



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL SUNTNAFIN

TESIS
para obtener el título de

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN

presenta
IRMA PATRICIA LAÑAS JUNCO

asesora
ESPERANZA ALEJANDRA CABRERA MARTÍNEZ



Ciudad Universitaria, CDMX, 2017



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.

Índice

Introducción	4
Capítulo 1 Aspectos teóricos sobre la comunicación organizacional	7
1.1 Comunicación interna	10
1.2 Comunicación externa	15
1.3 Identidad e imagen organizacional	19
1.4 Cultura organizacional	22
1.5 Clima organizacional	24
1.6 Diagnóstico organizacional	26
Capítulo 2. Análisis organizacional del CEN-Suntnafin	29
2.1 Breve historia del sistema bancario mexicano	34
2.2 Banca de Desarrollo	37
2.3 Análisis de identidad	42
2.4 Realidad organizacional	47
2.5 Análisis comunicacional de la organización	49
2.6 Identidad organizacional	65
2.7 Imagen organizacional	68
Capítulo 3 Metodología de investigación	74
3.1 Identificación de la organización	74
3.2 Dimensión demográfica	75
3.3 Muestra	75
3.4 Delimitación del Estudio	75
3.5 Sistematización	76
3.6 Metodología	77
3.6.1 FODA	78
3.6.2 Test	81
3.6.3 Entrevista	91
3.7 Diagnóstico	91

Capítulo 4. Propuestas	97
4.1 Implementar capacitación	97
4.2 Implementar canales de comunicación eficientes	98
4.3 Consolidar la identidad organizacional	100
Conclusión	107
Bibliografía	110
Anexos	115
Anexo I Descripción y perfiles de puestos- CEN	115
Anexo II Cuestionario WES	123
Anexo III Convenios Internacionales	128
Índice de Figuras	133
Índice de imágenes	133

Agradecimientos

A mis padres

Muchas gracias por apoyarme en cada momento y en cada decisión. Por estar ahí siempre que los he necesitado. Por escuchar mis ideas, alegrías, planes, enojos y tristezas. Ustedes me dieron la fuerza y la tolerancia para poder llegar a este momento tan esperado. Los amo.

Joss y Serch

Muchas gracias por brindarme su cariño y apoyo. Compartir proyectos y experiencias con ustedes que me han hecho crecer.

Mark

Ik wil je heel erg vriendelijk bedanken voor al jouw hulp, geduld en liefde. De wetenschap dat jij altijd achter mij zal blijven staan geeft mijn kracht en geloof om mijn studie af te maken en zeker niet op te geven. Al jouw vriendelijke woorden en grappen stimuleren mijn om vooral door te gaan. Ik ben blij dat ik die mooie dingen kan beleven met jou aan mijn zijde, en dit is pas het begin van alles. Lieve Mark, ik hou van jou!

Doctor Bouzas

Muchas gracias por su ayuda incondicional a lo largo no sólo de mi tesis, sino también a lo largo de mi preparación y planes, por ser mi mentor, escucharme y guiarme en todo momento

Alejandra Cabrera

Ale, muchas gracias por apoyarme a concluir esta etapa de mi preparación, por haberme compartido tus conocimientos y experiencias.

También quiero agradecer a todos aquellos que nunca dejaron de creer en mí.

Introducción

Para obtener el título de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, presento el siguiente estudio sobre “identidad y clima organizacional del Comité Ejecutivo Nacional del Sindicato Único Nacional de Trabajadores de Nacional Financiera-Suntnafin”. La inquietud sobre el tema elegido surgió mientras realizaba mi servicio social, apoyando la investigación: “El Futuro del trabajo en México”. En esta etapa de mi formación académica pude conocer y trabajar temas como el derecho laboral y el derecho de asociación sindical en nuestro país.

Para la elaboración de este trabajo, tuve la oportunidad de colaborar de manera cercana con el Comité Ejecutivo Nacional (CEN) del Sindicato Único de Trabajadores de Nacional Financiera (Suntnafin), lo que me permitió observar y analizar la dinámica organizacional del sindicato y la función específica que tiene el CEN. Por lo que decidí enfocar mi trabajo de tesis en estudiar a esta organización desde la perspectiva de la comunicación organizacional a partir de las siguientes preguntas: ¿cuáles son los elementos de identidad organizacional con los que cuenta el CEN-Suntnafin?, ¿qué elementos de identidad requiere desarrollar el CEN-Suntnafin para mejorar la organización?, ¿Cómo podrían aplicarse los conceptos de comunicación organizacional e identidad en el sindicato? ¿Cómo es el clima laboral del CEN-Suntnafin?, ¿De qué manera se pueden mejorar aquellos elementos del clima organizacional que presenten deficiencias? Lo cual me lleva a plantear la siguiente hipótesis: **si el CEN-Suntnafin tiene un óptimo clima organizacional entonces será más eficiente en su desempeño como sindicato.**

Esta tesis está elaborada a modo de estudio monográfico con el fin de identificar la realidad organizacional y realizar propuestas al Comité Ejecutivo Nacional del Suntnafin. De acuerdo con Miguel López Ruiz (1997) indica que una monografía:

Es un estudio particular y profundo sobre un autor, sobre un género, sobre una época; es decir, es el tratamiento por escrito de un tema específico. La monografía profundiza en un solo aspecto de los muchos que integran un

asunto. Para elaborarla se emplean las técnicas de la investigación científica. En ella se cuenta con una información sintetizada sobre un punto específico que antes se encontraba dispersa en varios libros. Las opiniones allí sustentadas se apoyan en un aparato crítico (notas a pie de página, citas y bibliografía) (p.18)

Este trabajo está compuesto por cuatro capítulos; los cuales contienen información específica que permiten realizar un estudio del clima organizacional del CEN.

El objetivo del presente trabajo es tener una imagen del clima organizacional actual mediante un diagnóstico (FODA, Test *WES*), para después realizar una serie de propuestas que permitan un óptimo clima organizacional, así como también homologar los elementos de su identidad para reforzar su cultura.

El primer capítulo titulado “Comunicación organizacional”, presenta un esquema de los elementos teóricos de este tipo de comunicación, el cual, en esencia y de manera directa, muestra los elementos que deben considerar las organizaciones para generar su propia identidad, así como también la importancia de un óptimo clima organizacional, esto permite a los integrantes de la organización un buen desarrollo de sus actividades.

El segundo capítulo se denomina, “Análisis organizacional del Suntnafin”, dividido en dos partes: en la primera, se desarrollan los conceptos básicos de este tipo de organizaciones, los tipos de sindicatos que existen y, de manera particular, se analiza a la banca de desarrollo, (en la cual el Suntnafin forma parte, ya que dentro de él se encuentra el sindicato que es objeto de estudio del presente trabajo). La segunda parte de este capítulo permite al lector comprender diversos elementos organizacionales del objeto de estudio, y proponer una sintomatología de la organización.

El tercer capítulo “Metodología de investigación” consiste en un análisis FODA, el cual sirvió para el desarrollo de un diagnóstico de la situación actual del CEN-Suntnafin. Así mismo aplique el test WES (*Work Environment Scale*) a seis de los nueve integrantes del CEN. Dicho test contiene 90 preguntas, que evalúan tres dimensiones: Relaciones, Autorrealización y Estabilidad/Cambio que derivan en diez subescalas para conocer el clima organizacional que vive el CEN Suntnafin. Se recabó la información para los estudios previamente mencionados, a partir de entrevistas abiertas, observación y material bibliográfico.

Después de contar con las respuestas del test, realicé una entrevista semi estructurada de forma individual con el fin de recolectar información para complementar la parte cualitativa del estudio (únicamente se realizó a las personas que completaron el test). Las preguntas fueron abiertas y enfocadas a indagar de manera más profunda la información arrojada en el cuestionario y conocer la percepción que tienen de la identidad organizacional del CEN-Suntnafin.

Para finalizar el análisis de la información, se integró el análisis cualitativo y cuantitativo para confirmar de manera clara y precisa la situación que impacta actualmente al CEN.

El cuarto capítulo ofrece propuestas y aplicaciones enfocadas a mejorar la identidad y cultura de la organización, tales como la estipulación de normas para el uso de la identidad visual, fomentar la cultura y valores organizacionales y mejoras en sus procesos de comunicación.

Capítulo 1 Aspectos teóricos sobre la comunicación organizacional

Para entender qué es la comunicación, primero se debe comprender el análisis de cinco definiciones propuestas por estudiosos del tema. De acuerdo con la bibliografía consultada y a partir de mi experiencia de investigación, puedo argumentar de manera general, que la comunicación organizacional es: todo tipo de mensajes y medios que se emplean para comunicarse dentro y fuera de un grupo de individuos, así como entre los diferentes públicos de su entorno.

Fernández Collado (2003), establece que la comunicación organizacional busca influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos con el fin de cumplir de una forma eficaz y eficiente los objetivos de la institución:

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 sus objetivos (p.12).

Con ello, puedo decir que el logro de objetivos es de suma importancia dentro de una organización, los cuales permiten el crecimiento y desarrollo continuo de la misma.

Por otro lado, Cheney y Christensen (2001) plantean la comunicación organizacional como un estándar de la responsabilidad social, incluyendo como parte de la comunicación los procesos de planeación, monitoreo y análisis de situaciones:

We see communication as a meta-concept that refers broadly to constructions and deconstructions of meaning at many different levels, including not only explicit communication campaigns but also the strategic planning process, the process of monitoring and analyzing issues, and corporate efforts to comply with changing norms and standards of social responsibility (p.239).

Estos procesos de planeación, monitoreo y análisis de situaciones son de gran relevancia para el alcance de las metas organizacionales y crecimiento a largo plazo de los trabajadores y de la institución.

Ramos (1991) aporta una visión sistémica, donde el fin es el logro de objetivos: “Ordenación de sistemas de comunicación, a este manejo de conocimientos bajo normas racionales y, muy particularmente, a la obtención y logro de los objetivos previstos, se le conoce como comunicación organizacional” (p.15). Este tipo de comunicación propone integrarse en cada área de la organización con el objetivo de que cada una de éstas alcance sus metas y que dichos esfuerzos se integren para el logro de los objetivos establecidos.

Para Katz y Kahn, la comunicación organizacional consiste en la información que da como resultado la identidad y carácter: “Intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización” (Ibidem 1991: 15).

Estos tres aspectos (naturaleza, identidad y carácter) son fundamentales para establecer los procesos de planeación y estrategias de una organización, es el punto de partida para desarrollar los valores de la organización y fomentarlos en los integrantes, así como también para la creación de los mensajes internos y externos.

Por último, Van Riel (1997) precisa que la comunicación es un elemento de la gestión que busca establecer una relación propicia con los públicos (internos y externos a la organización).

La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende (p.26).

La comunicación interna y externa se debe de trabajar a la par y dar la misma importancia en la planeación, ya que ambas permitirán a sus públicos crear una percepción de la organización y la imagen que ellos generen influirá en cierta medida en la interacción y en el prestigio de la organización.

A partir de las referencias anteriores, se puede argumentar que la comunicación organizacional es el instrumento por el cual se emplean mensajes, estrategias y actividades en los diferentes niveles de una organización. Todo ello con el fin de influir en su ambiente y en sus públicos, tanto internos como externos, donde sus metas deben ser acordes con su identidad y valores para lograr sus objetivos de forma efectiva y eficiente.

Conrad (1994) señala: *“Because communication influences the way an organization operates and is simultaneously influenced by key features of the organization, neither organizations nor organizational communication can be understood in isolation of one another”*. (p.5).

Con este argumento se explica la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones y el rol fundamental de la implementación y óptimo manejo de ésta, puesto que la misma coordinará las actividades de los integrantes.

Por lo tanto, una comunicación acorde con la cultura organizacional es el eje principal para la creación de una imagen favorable, en la que cada área de la organización debe trabajar para colaborar en el adecuado desempeño de la institución.

La comunicación organizacional emplea mensajes que frecuentemente están estructurados para más de una audiencia, los cuales se encuentran tanto en un entorno interno de la organización como en uno externo. A partir de ello, es por lo que se hace una diferencia entre la comunicación interna y la externa.

1.1 Comunicación interna

Saló y Fuentes concuerdan en que la comunicación interna es un instrumento que ayuda en la gestión. “Entendemos que la comunicación interna es un instrumento fundamental para la gestión de la comunicación que depende directamente de la función directiva y de las estrategias, políticas, misión y objetivos definidos por la organización.” (Saló, s/fecha: 37) En donde es tarea de la dirección explicar de forma sencilla sus estrategias y objetivos.

Por su parte, Fuentes (2001) enfatiza que, mientras mejor informados se encuentren los colaboradores, se generarán mejores resultados.

El área de comunicación Interna, como su mismo nombre lo indica, gestiona la comunicación dentro de la empresa, entre los colaboradores. Es la que se encarga de dar a conocer los pormenores de la organización bajo la premisa de que trabajadores mejor informados genera mayor compromiso y alineación con el negocio (p.19).

El objetivo principal es que los miembros de la institución colaboren, participen y se integren a la organización, de igual manera, estas actividades son parte de las metas organizacionales.

Van Riel (1997) retoma a Frank y Brownell aportando que la comunicación interna juega un rol en el curso y diseño de las actividades: “Transacciones de comunicación entre individuos y/o públicos a varios niveles, y en diferentes áreas de especialización, dirigidas a diseñar y reestructurar organizaciones, implementar diseños, y coordinar actividades diarias” (p.13). Estas actividades y su coordinación son encaminadas en crear un óptimo clima organizacional, así como también para que los equipos de trabajo tengan mayor compromiso con la organización.

El concepto propuesto por Ramos (1991) se centra en los medios y públicos que se encuentran dentro de la organización. “La conforman todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización, este tipo de comunicación se efectúa

sólo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización” (p.26). Las estrategias, actividades y objetivos de un plan de comunicación interna sólo se implementan con los integrantes de la misma, ya que este tipo de comunicación persigue el desarrollo de sus elementos para fomentar la cultura, la identidad y los valores de la organización

Kreps (1990) indica que: *“A primary organizational function of internal communication channels is to enable formal task development, coordination, and accomplishment... these messages help organization members understand the present state of the organization and their roles in the organization”* (p.20). Es importante que los integrantes conozcan que se espera de ellos, el rol que estos aportan y cómo su trabajo influye en el estado y crecimiento de la organización es parte de las tareas de un plan de comunicación interna, lo cual permite al equipo de trabajo entender la importancia de sus actividades.

Comparto lo planteado por los autores anteriores, ya que es de suma importancia que cada uno de los miembros de la organización conozca el rumbo que lleva la misma, pues al estar al tanto, podrán observar el avance de sus acciones y qué estrategias permanecerán o serán renovadas; de igual manera, les permitirá también a todos los integrantes, encaminar sus esfuerzos de manera coordinada para alcanzar el plan previamente diseñado.

Saló, señala varios aspectos importantes sobre la comunicación interna, plantea que ésta es una información estratégica para poder participar en la política de toda la empresa en el marco de sus objetivos comunes, ilustrándolo de manera clara y didáctica en la figura 1.

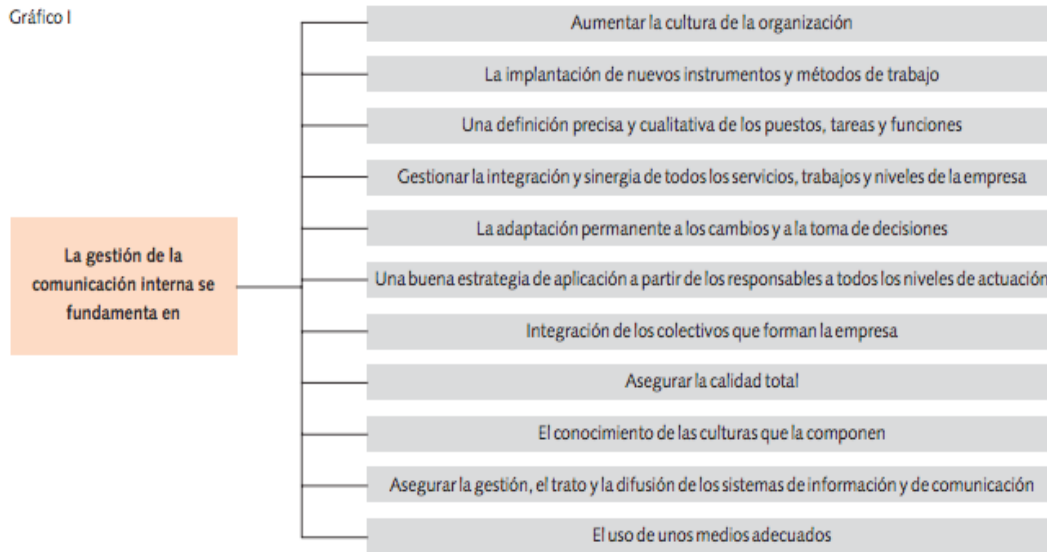


Figura 1 La gestión de la Comunicación Interna (Saló, s/f:38)

Uno de los propósitos de la comunicación interna es dar a conocer la imagen, cultura, valores, protocolos y procesos institucionales de la organización, con el fin de que cada integrante esté al tanto del lugar que ocupa y la manera en que se evaluará su desempeño, informando de forma regular de acuerdo con la cultura organizacional y la realidad del día a día.

Las organizaciones deben adaptarse a los cambios constantes dados por el entorno externo, adecuando la comunicación de acuerdo a las necesidades de la organización en un momento dado.

Por lo tanto, considero que se debe realizar una evaluación, un seguimiento y control de los resultados para cada una de las estrategias establecidas, con el objetivo de tener un seguimiento, el alcance y la eficacia de las mismas, y no repetir los mismos errores, o en su caso mejorar las tácticas.

La comunicación interna formal o informal será fundamental para la organización. Al implementar ambos tipos de comunicación mediante diversos medios,

se busca el mantenimiento o creación de un óptimo clima organizacional, así como incrementar la motivación, la integración y productividad de sus miembros.

Kreps (1990: 20) enfatiza que la comunicación interna es la clave para coordinar y dirigir las actividades. Buscando la motivación e integración, además de tener el propósito de mantener a los integrantes informados sobre los objetivos organizacionales y el logro de los mismos.

Las actividades de la comunicación interna son influidas por la información obtenida mediante la comunicación externa, dicha información será un factor sustancial en las actividades, procesos, estrategias y decisiones tomadas al interior de la organización.

1.1.1 Comunicación Formal

Morales (2001), explica que la comunicación formal debe de proporcionar la mayor cantidad de información que pueda, además ésta tiene que ser relevante para los distintos grupos de la organización, ya que de ello depende la efectividad del mensaje y la claridad del contenido.

Si el mensaje no fue claro, se crearán rumores como medios adicionales para complementar la falta de información o claridad de la misma. Generalmente, la comunicación formal funciona emitiendo mensajes sencillos, presentados de forma explícita, mediante los medios oficiales con los que la organización cuenta. En dichos mensajes el contenido se encuentra de forma concreta, e incluso con imágenes y gráficos para facilitar la lectura e interpretación de la misma.

Favaro (s/f) menciona que la velocidad en que los mensajes y contenidos (generalmente de forma escrita) llegan a los empleados es muy lenta, debido a que los mismos deben de cumplir con todas las formalidades estipuladas por la organización.

1.1.2 Comunicación descendente

Sirve para comunicarse desde los altos mandos hasta los niveles más modestos, todos ellos forman parte en la pirámide organizacional. De acuerdo con los propósitos, será la dirección la que tomará las más importantes determinaciones y, en consecuencia; impartirá instrucciones suficientes y específicas de trabajo: quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué.

La comunicación descendente establecerá suficiente explicación razonada del trabajo (reglas y procedimientos), proporcionará información sobre ritos y prácticas organizacionales (instructivos y manuales), estará atenta a retroalimentar al subordinado respecto a la ejecución, asimismo brindará información de carácter ideológico para después iniciar con los objetivos organizacionales a cumplir.

1.1.3 Comunicación ascendente

Su función es comunicar de forma inversa a la comunicación descendente en la pirámide organizacional. Esta comunicación va desde los niveles más bajos de la misma hasta los niveles directivos.

El principal beneficio de esta comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los miembros, por medio de canales formales e informales, los cuales permiten obtener información del clima organizacional en esos ámbitos.

La comunicación ascendente adopta muchas formas; sin embargo, puede reducirse a lo que la persona dice, a las expresiones cotidianas, sin tener pretensión de un mayor alcance.

Este tipo de comunicación persigue comprender y responder a las diversas inquietudes que los integrantes de la organización llegan a tener. Comúnmente la comunicación ascendente se realiza mediante informes o del buzón de sugerencias, en el cual los empleados pueden formular peticiones, quejas, consultas o inquietudes.

1.1.4 Comunicación horizontal

Favaro (s/f) “Conocida también como comunicación plana, generalmente se produce entre las personas de un mismo nivel jerárquico, muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal por lo que es difícil operar sobre ella” (p.13). Este tipo de mensajes suelen tener como objetivo crear una mayor integración y armonizar a los integrantes de un mismo nivel o área de trabajo.

1.1.5 Comunicación informal

Krieger (2001:126) menciona que este tipo de comunicación contiene aspectos institucionales, pero utiliza canales no oficiales. Esta comunicación no se encuentra establecida, sino que se genera de forma espontánea, resultado del trato cotidiano, de las afinidades entre los miembros de la organización y del clima organizacional.

Esta comunicación es mucho más rápida que la formal y es conocida como ruido o rumor. La comunicación informal se propaga por toda la organización y por lo general la mayoría de los rumores se forman por falta de información o especulación basada en información parcial, con ello los rumores llenan esos huecos informativos que generan incertidumbre entre de los trabajadores. La mayoría de las veces este tipo de mensajes contienen una gran carga emotiva creada por diversas fuentes.

1.2 Comunicación externa

Ramos (1991) explica que la comunicación externa “es la que se origina entre uno o varios de los miembros de la organización y con las personas que no pertenecen a ella. Esta comunicación puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la organización” (p.30). Con ello, el autor señala a los públicos de la organización, los cuales no necesariamente tienen que ser integrantes de la misma, así también, el ambiente interno y externo es factor para el desarrollo de ésta.

La comunicación externa, ese refiere a todos los mensajes emitidos por las organizaciones, enfocados a sus públicos externos, con el fin de mantener una buena

relación con los mismos, dar a conocer sus productos o servicios para mejorar la percepción que se tenga de ella.

Esta comunicación afecta de igual manera el interior de la organización, debido a que la información es analizada y los resultados son empleados para favorecer a la organización, cambiando aquellos aspectos que resultaron desfavorables para la misma, implementando estrategias y técnicas que permitan que la percepción negativa (si es que existe) vaya cambiando en la mente de sus públicos.

Christensen (2001) nos indica al respecto que:

If we define organizational communication in general terms as a set of processes through which organizations create, negotiate, and manage meanings (including those related to their own constitution), external organizational communication can be thought of as a subset of those processes specifically concerned with meaning construction by way of an "external" environment(p235).

Es muy importante mencionar que, sin importar cuáles sean los medios o formas en las que la comunicación se transmita a sus diversos públicos, los mensajes siempre serán empleados con la intención de cumplir los objetivos de la organización; por ello las estrategias de comunicación deberán estar diseñadas y basadas en la imagen y en los valores organizacionales, teniendo siempre presente la cultura organizacional.

El entorno externo de una organización es muy importante, pues éste igualmente repercute en el desempeño y percepción que se pueda tener de ella. Cheney (2001) explica al respecto que: *"External organizational communication as a communication directed to and from audiences considered in everyday terms to be nonmembers of the organization"* (p.235).

Los mensajes que se emitan al exterior, también deben ser considerados dentro de las estrategias de un plan de comunicación organizacional. Las audiencias internas y

externas son igual de importantes en la comunicación, puesto que la organización buscará y fomentará estar en contacto con ellas. *“External organizational communication enables organization members to gather relevant environmental information to inform themselves about changing environmental conditions and to direct organizational activities in adapting to those conditions”* (Kreps, 1990: 270).

El entorno de las organizaciones se encuentra constantemente en cambio, lo cual afecta directamente a la organización y a todas las actividades que ésta realiza, por lo tanto, las organizaciones deben desarrollar planes estratégicos adecuados a las demandas constantes de su entorno y sus públicos (interno y externo), para que se puedan adaptar al medio y continuar en su proceso de crecimiento y consolidación

Cabe destacar que los mensajes organizacionales generalmente son emitidos con más de un propósito y van encaminados a más de una audiencia, por lo que es necesario tener siempre presente que la comunicación interna y externa deberán, en todo momento, ser diseñadas para que las áreas de la organización puedan interactuar y trabajar de manera conjunta.

Ramos (1991) hace referencia sobre las responsabilidades específicas del departamento de comunicación interna y externa, estableciendo las siguientes finalidades:

- Planear, jerarquizar y diseñar la información que será difundida a través de los distintos medios de comunicación colectiva.
- Elaborar un programa de difusión de notas, gacetillas o comunicados de prensa para distribuirlos a los medios de comunicación masiva.
- Organizar las conferencias de prensa de los ejecutivos de la organización.
- Proporcionar información a otras organizaciones acerca de los propósitos, objetivos y planes de la propia.
- Obtener de fuentes fidedignas la información de la organización que por su importancia deberá ser difundida.
- Redactar en términos sencillos y claros los textos correspondientes a:
 - a) Guiones para documentales, audiovisuales, etc.

- b) Boletines y comunicados de prensa.
- c) Avisos y anuncios no relacionados con campañas publicitarias, sino de motivación obrera, etc.
- d) Artículos editoriales.

- Revisar y corregir los textos que vayan a difundirse.
 - Reunir la información necesaria para editar las publicaciones de la organización.
 - Reunir y corregir los textos de carácter técnico, boletines internos, folletos, instructivos y manuales de la organización.
 - Planear la producción de todo tipo de material audiovisual.
 - Planear y dirigir el formato de las revistas de la organización.
 - Supervisar la correcta impresión de los materiales.
 - Ordenar y clasificar los archivos fotográficos y fílmicos de la organización.
 - Proporcionar el material fílmico o fotográfico, así como el equipo audiovisual necesario, al personal de la organización y a los medios de comunicación adecuados.
 - Elaborar una carpeta especial en donde se concentre toda la información difundida por los medios de comunicación que mencionen a la organización.
 - Hacer circular la información relativa a la organización y a otros grupos humanos del mismo sector entre los miembros de la organización.
 - Coordinar y autorizar las notas informativas que se coloquen en los tableros de la organización.
 - Promover dinámicas de grupo con carácter motivacional.
 - Permanecer en estrecha relación con la agencia de relaciones públicas.
- (pp.50- 51)

Con lo anterior se puede comprender que, al contar con un plan estratégico en el que los objetivos y las actividades se encuentren delimitados de forma clara y precisa, por los miembros de la organización, se evitará que se generen confusiones en los trabajadores. De igual manera, dichas actividades deben ser monitoreadas, con el propósito de analizar su alcance y efectividad, además de su periodicidad.

Es preciso contar con un equipo encargado de la comunicación, pues éste planificará las estrategias pertinentes y se ocupará de los comunicados, del monitoreo, así como de revisar el contenido y el medio en el que se distribuirán.

El objetivo de emplear todos estos medios y recursos, es llegar a los públicos de la institución, informarles sobre las actividades establecidas en la planeación, los logros y objetivos a desarrollar. De igual forma se debe publicar el contenido relacionado con la organización que sea del interés de sus miembros.

Otro de los propósitos de la comunicación es comunicar información positiva de la institución para el público externo, con el fin de crear, mantener y procurar una imagen favorable. Sumado a esto, se debe buscar cubrir las necesidades de su audiencia cautiva, así como incluir nuevo público.

La buena o mala imagen que los espectadores generen de la organización dependerá de los mensajes utilizados en los contenidos en los medios de comunicación. De ahí la relevancia, de contar con un área encargada de la comunicación, que se debe ocupar de localizar y satisfacer las demandas de sus públicos, emplear los medios de comunicación de acuerdo a las necesidades de su audiencia y de elaborar contenido pertinente al contexto necesario.

Todos estos procesos de comunicación se hacen con la intención de situar a los participantes en el contexto que vive la organización, para que sepan qué es lo que se espera de ellos.

Por último, cabe mencionar que la comunicación externa generará un cambio en la interna, ya que la información que se recabe del exterior influirá en la toma de decisiones y actividades internas y éstas, a su vez, afectarán el exterior.

1.3 Identidad e imagen organizacional

La identidad e imagen institucional están relacionadas, sin embargo, es importante precisar la diferencia de acuerdo con los siguientes preceptos.

“La palabra identidad de acuerdo con Bernstein deriva del Latín *ídem* que significa igual. Seguramente también exista conexión con el latín *iden-tiem*, que significa

repetidamente o lo mismo cada vez” (Van Riel, 1997: 33). Joan Costa (2009: 116) es un autor especialista en el tema, él enuncia la Identidad corporativa como “el conjunto coordinado de signos visuales por medio de los cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza una entidad o grupo como institución.”

Por lo tanto, se entiende que la identidad en la organización se conforma mediante elementos conceptuales y visuales. Dichos componentes buscan forjar la institución, estipular sus características, crear su esencia, su razón de ser y valores, asimismo busca diferenciar e identificar a la institución de las demás. De ahí que podemos explicar la identidad como todos aquellos elementos utilizados con el fin de sustentar, complementar y representar la esencia de una organización.

La identidad es la que legitima, da los rasgos, creación e historia de la organización; nos dice qué es, qué hace y qué quiere llegar a ser. Todo ello se complementa con aspectos culturales como el liderazgo, toma de decisiones, clima organizacional y otros materiales: gráficos, visuales, la arquitectura del edificio, diseño de interiores, mobiliario, etc. Con los elementos anteriores la organización logra identificarse y diferenciarse.

Otro tipo de componentes claves son el implemento de las relaciones públicas, la publicidad y la comunicación organizacional. Todos ellos tendrán que estar pensados y empleados de acuerdo a su razón de ser, ya que ejemplifican de forma tangible esta identidad, asimismo la refuerzan y permiten transmitir su imagen.

1.3.1 Identidad conceptual

Es la conformación de la identidad mediante el aspecto verbal. Parte de una definición que describe a la institución. A este análisis de su imagen existente para poder llegar a la deseada se le conoce como misión. De igual manera, se complementa con la visión y slogan organizacionales.

La identidad conceptual se estipula de forma integral en la misión, visión y valores. La organización nace con el propósito de satisfacer una necesidad, ya sea política, económica o social; la misión y los valores son los que legitiman y dan la razón de ser de la organización.

1.3.2 Identidad visual

La identidad visual está conformada de signos visibles que incluyen elementos gráficos como el logotipo,¹ símbolos, gama cromática y tipografía. Luego se incluyen todos sus productos, por ejemplo: folletería, tarjetas de presentación, publicidad, etc. y materiales como instalaciones, diseño interior y mobiliario.

Todo lo anterior debe ser formalizado mediante un manual de identidad, el cual tiene la función de preservar y mostrar cómo es que deben de ser empleados dichos elementos para garantizar el estilo e imagen visual de la organización.

1.3.3 Imagen

“La palabra imagen deriva del latín *imago* que significa figura, sombra, imitación, indica toda representación figurada y relacionada con el objeto por su analogía o parecido” (Limón Peña, 2008: 42). La imagen es percibida por el público y éste, a su vez, dará significado de acuerdo al contexto en que los mensajes sean presentados, y éstos serán recibidos y percibidos de diferente manera por los espectadores.

La imagen se constituirá debido a la cultura, comportamiento organizacional y personalidad. Cada actividad va encaminada a que dicha imagen sea reconocida y recordada. Una correcta imagen será reconocida por las actividades, publicidad y eficacia que la organización emplee para captar la atención.

La audiencia generará una imagen mental de lo percibido, ya sea mediante de los mensajes y estrategias empleados por la organización, o de la conducta y

¹ El logotipo es un símbolo gráfico o palabra escrita que tiene como finalidad la de identificar a la organización, este deberá estar relacionado con la misma.

opiniones que los empleados realicen de su institución. Es por ello que la manera en la que la organización emita quién es, qué hace, cómo lo hace y la forma de hacerlo jugará un papel fundamental en la percepción que las personas adquieran y la idea que la misma les genere.

La opinión que los públicos se formen de la organización responde en gran medida a las acciones que la misma realice: “La gente se forma una imagen de un objeto por medio de cadenas o redes de asociaciones que se van construyendo durante un período de tiempo como consecuencia de estímulos que se acumulan lentamente” (Van Riel, 1997: 79). Mientras más expuesta la audiencia esté a los mensajes, en ellos se desarrollará un mayor interés y la imagen proyectada cada vez será más clara e identificable por estos.

La imagen se construye de acuerdo con el interés, ideas y naturaleza que se han creado sus espectadores. La organización controlará los mensajes emitidos hacia su público; lo que la audiencia genere de ello ya no depende de la organización, esta imagen mental que el público cree de ella, estará basada en lo que ha percibido, por lo que formarán una opinión.

Esto me permite argumentar que la identidad expresa el conjunto de todas las formas de manifestación que la organización utiliza para expresar su esencia. Por su parte, la imagen muestra el retrato que se tiene de la organización.

Una fuerte identidad organizacional potenciará el sentido de pertenencia y la identificación de los trabajadores y públicos con la institución. Mientras que la organización debe tener una imagen clara y real de su situación actual.

1.4 Cultura organizacional

La cultura organizacional se desarrolla en el interior de la organización. En ella se encuentran los valores y creencias que comparten todos los miembros de la misma. La cultura organizacional no se crea de manera espontánea, tiene que ser previamente

establecida y estructurada. Los grupos al interior serán los que forjarán y trabajarán los conceptos y formas para que la misma sea aceptada y entendida por todos los miembros.

La cultura se aprecia dentro de la organización y en todo tipo de manifestaciones, ya sean de comportamiento, simbólicas (mitos, historias), estructurales (reglas, objetivos, etc.) y materiales (logo, decoración, papelería, folletería, etc.).

Lo anterior fortalece la cultura y le da mayor presencia a la organización, permitiendo con ello que los miembros se integren y se sientan cada vez más identificados porque comparten una misma realidad. La cultura es esencial y en gran parte uno de los elementos que ayudan a crear la identidad de la organización, ella crea y moldea los objetivos a realizar, define los procesos comunicativos y los canales a emplear para la transmisión de los mensajes. Su alcance no es exclusivo del interior, sino que también influye en el ambiente externo y en el comportamiento del mismo, hace que la cultura interna se adapte a los cambios que el ambiente externo exige.

Todo cambio que la organización desee efectuar debe de ser congruente con su 'cultura' ya que de lo contrario la estaría contradiciendo. Cada organización tendrá su forma de comunicar y de emplear sus estrategias y su funcionamiento.

La cultura cambiará junto con la organización y sus prácticas, ésta se reinventará y, conforme al contexto, eliminará lo que con anterioridad funcionó, pero en el presente ya no es útil. La cultura forma y da identidad a la organización, motiva e incentiva a los trabajadores para lograr los objetivos establecidos, crea grupos y establece las formas de comunicación.

El contexto, la cultura e identidad formarán y determinarán el clima organizacional. Los factores, políticos, económicos, sociales e incluso religiosos marcarán el rumbo así también la estructura cultural de la organización.

1.4.1 Misión

Contesta a la pregunta “¿quién soy?” nos da la razón de ser de la institución, expresa la necesidad de atender de la organización y proporciona el motivo por el cual fue creada. Ésta se construye a partir de la historia de la organización, sus valores y creencias, permite que los trabajadores sepan qué esperar de la institución y saber cómo deben actuar de acuerdo con la cultura organizacional. Todas sus acciones son enfocadas al presente y “deberá expresar claramente fines, propósitos, filosofía, valores y pautas éticas de la organización” (Krieger, 2001: 126).

1.4.2 Visión

Nos contesta a las preguntas “¿quién quiero ser?” y “¿a dónde quiero llegar?”. La visión marcará el camino y los objetivos a seguir para poder conseguir una o varias metas y aspiraciones de la organización enfocadas en un futuro próximo.

Su misión es el eje para alcanzar los objetivos, ambos (misión y visión), lograrán el estado ideal al que la organización desea llegar. Toda organización tiene que tomar en cuenta al formar su visión las expectativas de la institución, sus trabajadores y las demandas de los diversos públicos y entornos.

1.4.3 Valores

Estarán basados en lo que la organización considere importante, ya que reflejan las aspiraciones de la misma. Estos valores están presentes en el “día a día” de la organización y sus miembros se desempeñan e interactúan de acuerdo con ellos, creando un compromiso más fuerte entre los grupos de trabajo y la organización.

1.5 Clima organizacional

El clima organizacional (CO) se refiere a las características del medio ambiente laboral (internas o externas), las cuales son diferentes en cada organización. El clima organizacional influye en el comportamiento de sus integrantes ya que estos lo perciben día con día, desde los rangos más altos hasta los más básicos.

El CO a su vez es afectado por aspectos del ambiente externo, tales como políticos, económicos, culturales, demográficos, religiosos, etc., ya que el cambio que estos ocasionen en su entorno repercutirá de manera indirecta en el ambiente externo e interno de la organización.

El CO puede ayudar o entorpecer los objetivos de una organización, debido a que este puede influir el comportamiento de los miembros e incidir en el desempeño de los mismos. La percepción que los integrantes de una organización tengan del CO dependerá de las experiencias, actividades e interacciones que cada miembro tenga con la organización.

Este moldea sus actitudes, decisiones y comportamiento, y así forja a los nuevos trabajadores y que ellos a su vez creen un efecto de cambio en el clima. El clima organizacional afecta a cada uno de los miembros de la organización, éste nos permite “medir” de cierta forma cómo es el ambiente que se vive dentro de la institución, la percepción que cada trabajador tiene, las motivaciones, necesidades, así como los problemas que se viven dentro de la misma.

La toma de decisiones, el tipo de liderazgo, las actividades e interacciones y experiencias que los miembros tengan con la misma serán parte de los factores que inciden en el desempeño de la organización. Al tener resultados del clima organizacional, se podrán emplear estrategias para mejorar el clima y atender a las necesidades arrojadas del análisis del clima organizacional. Hay que tener siempre presente que el CO juega un papel importante para determinar la cultura organizacional.

1.6 Diagnóstico organizacional

Elizabeth Vidal (2004) define al diagnóstico como:

un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo. El “saldo” de esta comparación o contraste, es lo que llamamos diagnóstico.

El proceso de diagnóstico es un medio, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización...(p.20)

Con lo anterior puedo definir que el diagnóstico es un proceso que se apoya de la observación y el análisis, los cuales permiten conocer la situación real de la organización. Dicho proceso ayuda a descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el objetivo de modificar las complicaciones y favorecer todos aquellos aspectos útiles para la organización.

En un diagnóstico se analizan los protocolos, prácticas y formas de la comunicación de una organización, entre otros. Dicho análisis se aplica tanto en su comunicación interna tanto como en la externa y en cada uno de sus procesos y medios ya sean impresos, digitales, conceptuales o visuales.

Se pueden analizar los siguientes aspectos:

- Entorno: interacción con otras organizaciones y su público externo, situación geográfica
- Cultura: Mitos, ritos, valores, creencias.
- Clima: liderazgo, motivación, ambiente laboral, relaciones entre los trabajadores, pertenencia, normas y reglas, identidad.
- Estructura: Historia, trabajadores, organigrama, sindicatos, procesos.
- Identidad: conceptos visuales, comunicacionales, percepción, Imagen.
- Comunicación: Interna, externa, formal, informal, medios y canales.

Modelo de diagnóstico organizacional

Proceso/ Autor	Kurt Lewin	W. Burke	Faria Mello
Tener un acercamiento previo con la organización a diagnosticar		x	x
Realizar un contrato		x	x
Localizar sintomatología/ sondear problemática			x
Recolección de información (entrevistas, cuestionarios, observación documental y presencial)			x
Diagnóstico (situación y necesidades de cambio)	x	x	x
Intervención/ estrategias	x	x	x
Retroalimentación		x	
Plan de acción/cambio	x	x	x
Evaluación (solución del problema)	x	x	x

Figura 2 Modelo de diagnóstico organizacional

Elaborado por Lañas Junco- Modelo de diagnóstico organizacional

Fuente: apuntes de clase de Juan Pablo Anaya Zarco, profesor de la materia Diagnóstico Organizacional. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, D.F. 2012

Con base a la información del cuadro anterior concluyo que un modelo de diagnóstico debe contener por lo menos cuatro etapas (sintomatología, recolección de información, análisis y resolución).

La primera etapa de un diagnóstico organizacional es tener un acercamiento con la organización para poder conocer cuál es la problemática o sintomatología que esta presenta. Para ello hay que reunirse con una persona que tenga la autoridad para platicar y compartir información acerca de la organización para que a partir de ello se pueda crear una guía de trabajo para poder realizar un plan para desarrollar un diagnóstico en específico.

Con ello se inicia la fase dos, contar con un plan para evaluar la sintomatología previamente sondeada. Se realizan entrevistas y pláticas con cada uno de los integrantes (desde los altos mandos hasta los más básicos) para escucharlos y poder obtener mayor información de la problemática previamente detectada. Se aplican *test*,

cuestionarios, se recolecta información documental, así como también se aplica el método de observación.

Una vez que se cuenta con toda la información que se considera necesaria para poder diagnosticar a la organización se debe realizar un análisis de todos los elementos recabados, es así como se llega a la tercera etapa. Lo que nos permite poder realizar estrategias para “sanar” la situación o todos aquellos aspectos que presentaron una necesidad de cambio siendo esto la cuarta etapa.

En el presente capítulo se han expuesto aspectos teóricos de la comunicación organizacional los cuales nos llevan a entender mejor el objeto de estudio del presente trabajo.

Dentro de los elementos comunicacionales previamente definidos, me enfocaré principalmente en los aspectos de clima organizacional e identidad. Ellos influyen en la comunicación, el comportamiento y desempeño de los integrantes de una institución.

Por lo que el Comité Ejecutivo Nacional del Sindicato Único Nacional de Trabajadores de Nacional Financiera es la organización a ser estudiada en el capítulo dos desde la perspectiva de la comunicación organizacional, a partir de la Teoría humanista. Para posteriormente realizar un análisis de identidad y un diagnóstico de clima organizacional que permita conocer la situación actual de la misma.

Capítulo 2. Análisis organizacional del CEN-Suntnafin

La primera parte de este capítulo permitirá documentar sobre algunos aspectos básicos del sindicalismo y la banca de desarrollo. Para posteriormente adentrar en los elementos que competen a la comunicación organizacional. Esto permite llevar a la práctica los conceptos teóricos que desarrolle en el capítulo anterior para poner en común a la comunicación organizacional con el objetivo de estudiar al CEN- Suntnafin como una organización con necesidades de comunicación y hacer una serie de propuestas.

El sindicalismo tiene sus orígenes en Inglaterra, a finales del siglo XVIII, durante la Revolución Industrial. Dicha revolución sustituyó el trabajo manual por el mecánico, reemplazando la mano de obra, y con ello despidiendo a miles de obreros.

Las fábricas transformaron por completo sus formas de producción; los obreros, al ver que individualmente no podían hacer nada por detener esta ola de cambios, se percataron de que, si se asociaban y luchaban por defender sus intereses laborales, sería posible lograr algo.

Por medio de reuniones clandestinas comenzaron a crear asociaciones de trabajadores. Estas asociaciones se expresaban mediante huelgas, manifestaciones y, posteriormente, alianzas de obreros entre varias fábricas y/o grupos de trabajadores que se apoyaban mutuamente.

A continuación, estudiaré al sindicato mediante la perspectiva de la comunicación organizacional, por lo cual presento cuatro definiciones que permitirán tener un concepto para los fines del presente trabajo.

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 356, señala: “Sindicato es la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses”.

Bouzas (2012) refiere:

Encontraremos, también, como sujetos actuantes a los tradicionales sindicatos, instituciones consolidadas por siglos en algunos países- surgen con el sistema de producción capitalista como promotores, defensores y representantes de los trabajadores- bajo la hipótesis de que el colectivo puede más que el individuo y cuya presencia y formulaciones en ninguna forma cuestionan la existencia misma del sistema (p.70).

Otra fuente es el Diccionario de la Real Academia Española:
“Sindicato: Asociación de trabajadores constituida para la defensa y promoción de intereses profesionales, económicos o sociales de sus miembros”.

Por otro lado, el sitio *web* del Gobierno Federal indica: “El sindicato es una persona moral de Derecho social. Es la asociación de trabajadores o patrones, constituida para estudiar, conocer, mejorar y proteger los derechos de cada uno”.

Con las citas anteriores, concluyo que los sindicatos son una organización de personas que persiguen justicia social y mejoras en las condiciones del trabajo, tienen como objetivo crear un vínculo, además de ser el representante de los trabajadores ante el patrón; esto les permitirá moderar, cuidar y mejorar sus derechos ante el Estado y/o la empresa “(...)además de una organización, los sindicatos han también sido históricamente y lo son todavía, un movimiento social de defensa económica de los trabajadores” (Holm- Derlev,; Artilles, 2010: 456).

Coincido con la cita anterior en que la existencia de los sindicatos se debe a que, en su campo de acción, es decir, en el ámbito del trabajo, nacen como respuesta a una necesidad de los trabajadores, siendo con ello una organización social con el objetivo de representar a aquellos menos favorecidos en el espacio laboral.

El movimiento sindical se inicia a partir de obreros cualificados (como los sastres, tipógrafos), que tratan de defender el conocimiento del oficio, la profesión, los flujos de entrada y aprendizaje del mismo. Estas asociaciones profesionales corporativas y asociaciones de resistencia, no sólo tenían como finalidad la mejora de las condiciones de trabajo, sino también tenían como objetivo la creación de mecanismos de protección colectiva, como los socorros de ayuda mutua, las cajas de paro, seguros de jubilación y la creación de cajas de resistencia para hacer frente a los periodos de huelga y se financiaban con aportaciones realizadas por los mismos trabajadores. (Holm- Derlev,; Artilles, 2010: 460).

Los sindicatos iniciaron a partir de agrupaciones de personas con un oficio que buscaban mejorar sus condiciones de trabajo y protección del mismo. Posteriormente estas lograron ser reconocidas por la ley. La cual estipulo como deben de estar conformadas y cuales obligaciones tienen que cumplir los sindicatos.

La Ley Federal del Trabajo estipula que para conformar un sindicato se debe cumplir con lo siguiente:

Artículo 357. Los trabajadores y los patronos tienen el derecho de constituir sindicatos, sin necesidad de autorización previa. Cualquier injerencia indebida será sancionada en los términos que disponga la Ley.

Artículo 358. A nadie se puede obligar a formar parte de un sindicato o a no formar parte de él. Cualquier estipulación que establezca multa convencional en caso de separación del sindicato o que desvirtúe de algún modo la disposición contenida en el párrafo anterior, se tendrá por no puesta.

Artículo 359. Los sindicatos tienen derecho a redactar sus estatutos y reglamentos, elegir libremente a sus representantes, organizar su administración y sus actividades y formular su programa de acción.

Así como también indica cuales son las obligaciones de los mismos:

Artículo 377. Son obligaciones de los sindicatos:

- I. Proporcionar los informes que les soliciten las autoridades del trabajo, siempre que se refieran exclusivamente a su actuación como sindicatos;
- II. Comunicar a la autoridad ante la que estén registrados, dentro de un término de diez días, los cambios de su directiva y las modificaciones de los estatutos, acompañando por duplicado copia autorizada de las actas respectivas;
- III. Informar a la misma autoridad cada tres meses, por lo menos, de las altas y bajas de sus miembros.

Las obligaciones a que se refiere este artículo podrán ser cumplidas a través de medios electrónicos, en los términos que determinen las autoridades correspondientes.

Estas reglas aplican sin distinción alguna a todos los sindicatos. En la actualidad y por disposición de la Ley Federal del Trabajo, existen dos tipos de sindicatos en México: de trabajadores y de patrones. Para los fines de este estudio, nos enfocaremos en el sindicato de trabajadores como una organización con necesidades de comunicación.

Los sindicatos de trabajadores se estructuran de acuerdo a las ramas industriales (industrias especializadas, oficios, servicios, profesiones) o al sector, teniendo así cinco tipologías estipuladas en el Artículo 360 de la Ley Federal del Trabajo.

- I. Gremiales, los formados por trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad;
- II. De empresa, los formados por trabajadores que presten sus servicios en una misma empresa;
- III. Industriales, los formados por trabajadores que presten sus servicios en dos o más empresas de la misma rama industrial;
- IV. Nacionales de industria, los formados por trabajadores que presten sus servicios en una o varias empresas de la misma rama industrial, instaladas en dos o más Entidades Federativas; y

V. De oficios varios, los formados por trabajadores de diversas profesiones. Estos sindicatos sólo podrán constituirse cuando en el municipio de que se trate, el número de trabajadores de una misma profesión sea menor de veinte.

La organización que estudio en este trabajo pertenece al tipo II. De empresas. Todos los agremiados trabajan en la misma empresa. Al ser parte del sindicato cuenta con sus derechos y obligaciones, así como también con democracia y libertad sindical. El derecho de asociación sindical se consagra en el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; la cual menciona lo siguiente:

El congreso de la Unión, sin contravenir las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

A.- Entre los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos, y de una manera general, todo contrato de trabajo.

XVI.- Tanto los obreros como los empresarios tendrán derecho para coaligarse en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales.

B.- Entre los Poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores.

X. Los trabajadores tendrán el derecho de asociarse para la defensa de sus intereses comunes. Podrán así mismo, hacer uso del derecho de huelga previo cumplimiento de los requisitos que determine la ley, respecto de una o varias dependencias de los Poderes Públicos, cuando se violen de manera general y sistemática los derechos que este artículo les consagre.

Una de las libertades más importantes que persiguen los sindicatos es poder participar en la creación de sus condiciones de trabajo y de vida, con ello convirtiéndose en actores sociales dentro y fuera de las empresas.

Los tratados internacionales (Ver anexo III) que versan sobre Derechos Humanos son considerados con la misma importancia que la Constitución Política Mexicana. Este criterio es un primer paso para las reformas constitucionales de 10 de

junio de 2011 en materia de Derechos Humanos, presentando un nuevo paradigma en la protección de los derechos fundamentales.

Es así como el derecho internacional en materia de trabajo cobra gran relevancia en el estudio del sindicato y, en general, para todo el derecho del trabajo. Pues al estar reconocido el derecho del trabajo como derecho humano, converge conjuntamente con la normatividad constitucional y se aplicará por encima del derecho interno que sea más restrictivo.

En el siguiente apartado observo los aspectos estructurales de una organización de trabajadores en particular, en la cual estudio dichos aspectos con respecto a los elementos de comunicación organizacional.

2.1 Breve historia del sistema bancario mexicano

Los sindicatos bancarios son organizaciones sindicales jóvenes, siendo legales a partir de la nacionalización de la banca en 1982. Dicho sector con sólo 34 años tiene una cultura gremial muy pobre y hasta la fecha sus esfuerzos por consolidar la cultura sindical y de lucha dentro de los trabajadores bancarios no ha rendido muchos frutos. De igual manera, a lo largo de su historia éste carece de muchas condiciones y derechos que otros trabajadores tienen en México; por ello, a continuación, de forma breve, doy cronológicamente información de la banca en México, ya que ello nos permitirá entender el desarrollo que han tenido los sindicatos de la banca.

En 1774 se funda el Monte de Piedad.

En 1822 se funda el Banco Nacional de San Carlos.

En 1822 se funda el Gran Banco del Imperio Mexicano.

En 1830 se funda el Banco Avío.

En 1837 se funda el Banco de Amortizaciones.

En 1861 se funda el Banco Protector de la Industria Fabril.

En 1864 se funda el Banco de Londres, México y Sudamérica.

En 1881 se funda el Banco Mercantil.

En 1882 se funda el Banco Nacional Mexicano.

En 1884 se fusiona el Banco Mercantil y el Banco Nacional Mexicano bajo el nombre de Banco Nacional de México.

En 1897 se expide la Ley General de Instituciones de Crédito.

En 1924 se expide la primera Ley Bancaria y se crea la Comisión Nacional Bancaria.

En 1925 se establece el Banco de México.

En 1926 se expide la segunda Ley Bancaria y se funda el Banco Nacional de Crédito Agrícola.

En 1932 se funda el Banco de Comercio y se constituye la Asociación de Banqueros de México.

En 1980 se nacionaliza la banca.

En 1991 se reprivatiza la banca.

En 1994, como consecuencia de la situación financiera, se inicia un proceso de quiebras bancarias, apoyos estatales para evitarlas y socialización de las pérdidas, proceso que aún no termina (Bouzas Ortiz, 2003:16-17).

En 1990 se modifica el artículo 28 de la Constitución y se establece la banca mixta, se definen otra vez las condiciones laborales de los trabajadores bancarios.

Al ser reprivatizada la banca, los 18 bancos (Figura 3) son vendidos a particulares, grupos financieros. Posteriormente los banqueros comienzan a tomar medidas riesgosas (incremento de tasas de interés en préstamos, aumento del otorgamiento de préstamos, etc.).

Resultados del Proceso de Desincorporación Bancaria			
Banco	Comprador	Banco	Comprador
Multibanco MM	<i>Probursa</i>	Serfin	<i>Obsa</i>
Banpaís	<i>Mexival</i>	Comermex	<i>Inverlat</i>
Cremita	<i>Particular**</i>	Somex*	<i>Invermexico</i>
Confia	<i>Abaco</i>	Atlántico	<i>Particular</i>
Oriente	<i>Particular</i>	Promex	<i>Finamex</i>
Bancrecer	<i>Particular</i>	Banoro	<i>Estrategia</i>
Banamex	<i>Accival</i>	Banorte	<i>Particular</i>
Bancomer	<i>Vamsa</i>	Internacional	<i>Prime</i>
BCH	<i>Particular</i>	Bancen	<i>Multivalores</i>

Figura 3 Resultados del Proceso de Desincorporación Bancaria

Fuente: basado en el artículo de José Antonio Murillo (2002:6).

*Según información de El Inversionista Mexicano (1998)

**Los grupos particulares que ganaron alguna subasta

El inexistente esquema regulatorio permitió un inadecuado manejo, toma de decisiones riesgosas y una falta de transparencia de las transacciones, llevando a una devaluación del peso a finales de 1994 y a una crisis económica “(...) el gobierno se vio obligado a solicitar apoyo a la comunidad internacional para poder hacer frente a sus obligaciones de corto plazo” (Hernández Trillo; López Escarpulli, 2001: 37)

La privatización de la banca permitió que inversión extranjera pudiera participar en el mercado mexicano, (en donde la participación sindical es nula) y la banca de desarrollo queda a cargo del Estado. Esta última tiene la tarea de apoyar y fomentar la actividad productiva. La cual “(...) permite elevar el bienestar económico y social y constituye un instrumento útil para promover la consolidación de una planta productiva eficiente y competitiva en el ámbito internacional” (Fadl Kuri; Puchot Santander, 1995: 43).

Las relaciones laborales de los trabajadores de la banca comercial y de desarrollo son normadas por el Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del Trabajo y las Condiciones Generales de Trabajo. En

donde se les establecen derechos de manera diferente, la fracción XXXI del Apartado “A” del Artículo 123 para la banca comercial y la fracción XIII Bis del Apartado “B” corresponden a la banca de desarrollo.

Actualmente el sistema financiero mexicano está conformado por cinco sectores, los cuales se encuentran supervisados y organizados por otras instituciones, quienes a su vez responden ante la Secretaría de Hacienda.

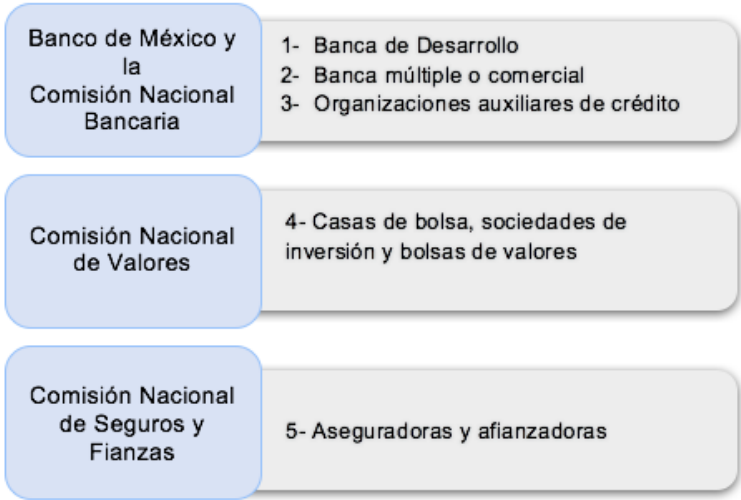


Figura 4 Composición del Sistema Financiero Mexicano

Elaborado por Lañas Junco 2014

Como se puede observar, el sector bancario hasta la fecha cuenta con alrededor de 242 años de trayectoria. Su desarrollo está ligado con el proceso industrial y agrícola del país, posteriormente se vincula con el comercio y los servicios, con ello inicia la etapa financiera del sector y la diversificación de sus servicios. Al día de hoy estamos ante una economía globalizada, en donde la mayor parte de la banca mexicana se encuentra bajo capital extranjero.

2.2 Banca de Desarrollo

Para los fines de este trabajo, sólo se explica la Banca de Desarrollo, ya que en el capítulo cuatro presento un estudio de identidad y clima organizacional del Comité Ejecutivo Nacional del sindicato de Nacional Financiera, sindicato que se encuentra dentro de ésta.

La Banca de Desarrollo surgió en México en el decenio de los treinta con el propósito de canalizar el ahorro nacional a sectores que desarrollaran actividades de beneficio social y no contaran con las posibilidades adecuadas de financiamiento. El antecedente fue el Banco Nacional de Crédito Agrícola creado en 1926... (Fadl Kuri; Puchot Santander, 1995: 43).

Esta forma parte del Sistema Financiero Mexicano (Figura 4), y tiene como objetivo facilitar a personas físicas y morales el acceso al financiamiento y ahorro; de igual manera brinda capacitación y asistencia. Compuesta a su vez por seis instituciones (Figura 5) que se enfocan en apoyar: el comercio exterior, las pequeñas y medianas empresas, la obra pública, la industria, el ahorro y la vivienda.



La Banca de Desarrollo busca impulsar el bienestar social y el crecimiento económico mediante el financiamiento, creación y/o expansión de empresas mediante créditos y flexibilidad de inversión.

Elaborado por Lañas Junco 2014

Figura 5 Banca de desarrollo

2.2.1 Sindicato bancario

Los primeros intentos sindicales de los trabajadores bancarios tienen sus inicios en los años 30 de forma clandestina, ya que estaba prohibido conformar o realizar alguna acción sindical.

A finales de septiembre de 1937, se emite “El primer Reglamento del Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Auxiliares” (Bouzas, 2003: 35), el cual se aseguró de que el sector bancario no pudiera de ninguna forma conformar una organización sindical, hacer huelgas o pretender gozar de la negociación colectiva del trabajo.

Este reglamento se protege usando como argumento la crisis económica por la que el país estaba pasando, con ello la nación no podía dejar que el sector sufriera la inestabilidad que las luchas laborales conllevan. Desde entonces los trabajadores al servicio de la banca son un sector con derechos laborales reducidos.

Para 1972, el presidente Luis Echeverría Álvarez emite un decreto que permitió a los trabajadores del sector tener mejores derechos individuales, pero aún negándose el derecho a una organización sindical, huelga o negociación colectiva del trabajo.

A partir de los años ochenta este panorama cambia y se les permite a los trabajadores del sector bancario crear y formar parte de su sindicato.

Al dar su último informe de gobierno José López Portillo sorprendió con el anuncio de la nacionalización de la banca y con la expedición de un decreto... Los derechos de los trabajadores del sistema bancario serán respetados. El viejo anhelo de crear un sindicato bancario podrá fructificar, como ocurre en la mayor parte de los países del mundo (Bouzas, 2003: 42).

Con ello el derecho de asociación en sindicatos para el sector fue aceptado y desde entonces no puede ser revocado, pero ha sido posible limitarlo.

Surgen líderes que carecen de la cultura y tradiciones sindicales y que, peor aún, son ajenos a las bases que debían representar. La cultura organizacional del trabajador bancario no se identifica con el pensamiento gremial, se resiste ante la idea de tener alguna confrontación con su empleador. De igual manera, a lo largo de los años del sector, éste no se ha prestado al desarrollo de la participación de la organización sindical.

En el pasado los sindicatos se presentaban como una alternativa que ofrecía una propuesta viable ante las crisis que enfrentaban los trabajadores. Por medio de las negociaciones, los sindicatos lograron aumentar los salarios y las prestaciones para sus afiliados. Así como consiguieron que se distribuyeran las ganancias procedentes del proceso productivo entre la fuerza de trabajo de una manera más equitativa, también han hecho que las empresas ofrezcan constantemente capacitación y una mejora en la productividad de la empresa.

En las últimas dos décadas los sindicatos mexicanos han perdido parte de su capacidad para influenciar los resultados de la empresa y del trabajador. Los efectos de los sindicatos sobre los salarios y las prestaciones, el impacto sobre la desigualdad salarial y la capacidad para influenciar la capacitación y la productividad han disminuido a lo largo de los años 1980s y 1990s (Fairris, 2007:207).

Al día de hoy, los sindicatos están inmersos en un corporativismo sindical, esto es de tratos y apoyo mutuo entre sindicatos, Estado y empresarios. Donde el sindicato tiene muy poca participación en la toma de decisiones en la representación de los trabajadores.

Por otro lado, los sindicatos siguen utilizando formas de comunicación obsoletas y en algunas ocasiones inefectivas en sus estrategias, ya que no obtienen el alcance deseado. “En el nuevo milenio los sindicatos parecen contar con escasa capacidad para responder a las transformaciones que ha sufrido la sociedad... Uno de sus lados más débiles es la credibilidad en la representación...” (Bouzas, 2003: 82- 83).

Además de la débil credibilidad en su representación el sindicalismo actualmente está afrontando las siguientes problemáticas:

- Disminución de la tasa de sindicalización.
- Capacidad de respuesta limitada.
- Precarización del trabajo.
- Desorganización y desprotección de sus trabajadores.
- Derechos de los trabajadores inexistentes.
- Falta de libertad y democracia sindical.
- Falta de comunicación y de conocimiento de su organización sindical.

Los sindicatos en el presente no han sabido enfrentar las transformaciones y demandas que su entorno e incluso trabajadores les exigen hoy en día, siguen empleando estrategias de comunicación y de acción obsoletas. Actualmente sus trabajadores no tienen idea de quién es su líder sindical y, peor aún, desconocen por completo la identidad de su sindicato, lo que representa y sus objetivos.

En el pasado estas organizaciones tuvieron éxito en sus objetivos, lograron la reducción de la jornada de trabajo, descanso dominical, mejoras salariales, entre otras, demostrando que eran y siguen siendo necesarias para velar por estos derechos que con mucho esfuerzo y arduo trabajo obtuvieron. Para las organizaciones de trabajadores del sector bancario esto tardó en ser posible.

En el contexto actual, toda organización se debe adaptar al ambiente que cada día es más demandante y exige a éstas que se renueven o de lo contrario sucumbirán. Los sindicatos bancarios, a pesar de las adversidades, lograron legitimarse y hasta el día de hoy siguen presentes, ellos deben de tomar nuevas medidas y prácticas comunicativas para posicionarse y dar mayor divulgación a sus proyectos para sus públicos meta.

2.3 Análisis de identidad

En el presente apartado realicé un análisis de identidad al Comité Ejecutivo Nacional (CEN) del Sindicato Único Nacional de Trabajadores de Nacional Financiera-Suntnafin, a partir del método de observación, recolección y análisis de material bibliográfico y contenidos, así como también de pláticas con sus integrantes.

Se habla de identidad e imagen corporativa cuando se representa la condición de ésta como institución y al conjunto de sus actividades de gestión, servicios, atributos de solvencia, potencia, organización y eficacia. Además de incluir signos verbales, visuales y psicológicos de identificación con los que reconoceremos nuestra organización.

2.3.1 Antecedentes históricos del CEN-Suntnafin

La historia y antecedentes del sindicato han sido proporcionados por el mismo, la siguiente información ha sido recabada del sitio web del sindicato y de la revista *Sinergia* (Revista del Sindicato Único Nacional de Trabajadores de Nacional Financiera). A continuación, expongo de forma breve la historia de Suntnafin.

El 6 de noviembre de 1982 surgió el Sindicato Único de Trabajadores de Nacional Financiera (Suntnafin) en un escenario de crisis recurrente, con un padrón inicial de 2,235 trabajadores en el ámbito nacional.

Al igual que la mayoría de los sindicatos bancarios, el Suntnafin fue producto de la nacionalización de la banca, anunciada por el gobierno federal el miércoles 1º de septiembre de 1982, en el último informe de gobierno del Presidente de la República en turno, José López Portillo, donde dio a conocer la noticia de la expropiación bancaria.

A partir de ese momento, Suntnafin contaba con la parte constitutiva, es decir, la parte humana, oficial, normativa y de actuación, para la creación del naciente sindicato de Nacional Financiera. Dos meses después de la nacionalización, la

estructura sindical quedó constituida, ahora las decisiones en los aspectos laborales ya no serían unilaterales, sino que se llevarían a cabo a través de una práctica bilateral entre sindicato e institución.

El Suntnafin fue el primero de los sindicatos bancarios, hasta ese momento, de carácter nacional, teniendo representación en todo el país; por ello es que en su nombre se señala que es el “único”.

El 4 de febrero de 1983, con un total de 1,492 votos de afiliados, la plantilla dorada electa fue el Comité Ejecutivo Nacional (CEN), encabezado por Carolina Beltrán Farrera, quien tomaría protesta el 15 de febrero de 1983.

El Comité Ejecutivo Nacional se comprometió a cumplir y hacer cumplir los estatutos del Suntnafin, promover la libre y democrática participación de la totalidad de sus miembros en todas las actividades sindicales, definir con la empresa los puestos de confianza, negociar con la empresa las Condiciones Generales de Trabajo a partir del Reglamento Interior de Trabajo vigente, negociar con la empresa el Reglamento de Escalafón, constituir e instalar las comisiones mixtas que marca la Ley (Seguridad e Higiene, Capacitación y Escalafón), elaborar un programa práctico de educación sindical, hacer una campaña de afiliación sindical, realizar un estudio de prestaciones posibles de obtener al gestionar el ejercicio de todas y cada una de las prestaciones del Reglamento Interior de Trabajo, promover la revisión y actualización de las prestaciones económicas (la celebración de convenios de descuento en compras a fábricas y tiendas comerciales), crear un órgano de difusión del Suntnafin y promover la constitución y funcionamiento de las secciones sindicales.

Algunas de las principales actividades que realizó el primer CEN fueron establecer la infraestructura para el funcionamiento del sindicato, principalmente contar con instalaciones, obtener licencias sindicales, establecer procedimientos para el cobro de cuotas sindicales, crear un órgano de difusión interno y contar con un logotipo, entre otros aspectos, así como la contratación de los servicios de tres

secretarías, un auxiliar contable y otro administrativo. Para poder realizar todo lo anterior, en abril de 1983 se creó *Suntnafin Informa* como órgano de comunicación interna de los trabajadores.

Las relaciones laborales son normadas desde diciembre de 1983 por la Ley Reglamentaria de la fracción XIII Bis del Apartado “B” del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del Trabajo y las Condiciones Generales del Trabajo.

La participación para la elección del segundo Comité Ejecutivo Nacional (CEN) fue de 2,104 afiliados, registrados en el padrón sindical. Para representarlo se eligió a José Luis Carrillo Hoyo (1985-1988), quien en el comité anterior había ocupado el puesto de Secretario de Organización. La nueva plantilla estuvo compuesta por 17 integrantes.

El 22 de julio de 1985 se llevó a cabo en Guadalajara la Segunda Reunión Nacional de la Banca. Para mayo del siguiente año, el CEN inició su participación en los cursos de inducción que la administración dio al personal de nuevo ingreso, con ello aumentó el número de afiliados.

Por causa del terremoto de 1985, las instalaciones localizadas en la calle de Isabel la Católica, en el centro de la ciudad, se vieron muy afectadas y debieron ser reubicadas en el Conjunto Plaza Inn, en Insurgentes Sur 1971.

Para 1987 se crearon nuevas filiales de Nacional Financiera y con ello, plazas en los estados de la República. Posteriormente se propuso la creación de una guardería.

El 3 de febrero de 1988 se realizó la votación para elegir al Tercer Comité Ejecutivo Nacional, la plantilla amarilla resultó electa y Salvador Aburro Irigoyen (1988-1991) ocupó el cargo de Secretario General. En marzo de ese mismo año, el Suntnafin

logró la creación de un programa de retiro voluntario y jubilaciones anticipadas. A finales de septiembre de 1989 se formalizó la propuesta de la guardería y ésta abrió sus puertas a 122 niños.

Sergio Morató García lideró el Cuarto Comité Ejecutivo Nacional (1991-1994) y estuvo solamente tres años en el cargo de Secretario General.

Durante el Quinto Comité Ejecutivo Nacional (1994-1997), a cargo de David de La Rosa Hernández, el Suntnafin participó en una movilización convocada por el Fenasib, el 27 de abril de 1995, esta movilización tenía el objetivo de exigir la derogación del Artículo 78-A de la Ley del Impuesto sobre la Renta. El lugar de reunión fue el Monumento a la Revolución con destino al Zócalo capitalino, hubo una participación de ocho mil sindicalistas de las bancas comercial y de desarrollo.

En marzo de 1996 el padrón de afiliados disminuyó en un 29%, además de que algunos funcionarios comenzaron a forzar al personal a laborar jornadas más largas, obligándolos a trabajar los fines de semana.

En noviembre de 1997 Adrián García Olivares fue electo presidente General del Sexto Comité Ejecutivo Nacional para un periodo de tres años. Una de las primeras acciones de este comité fue cambiar el nombre del boletín *Suntnafin Informa* por *Contacto*.

En 1999 se realizaron ajustes en la estructura laboral de Nafinsa, por lo que el Suntnafin tuvo una serie de pláticas y negociaciones con la administración de dicha empresa para que el sindicato obtuviera condiciones favorables y beneficios económicos para los afectados del recorte, así como conseguir la reubicación de trabajadores que fueron parte del recorte; sin embargo, las razones dadas por la empresa carecieron de fundamentos.

En noviembre del 2000 María Luisa Velázquez Galicia ocupó el cargo de Secretario General, dando inicio al Séptimo Comité Ejecutivo Nacional, el cual tuvo a la líder y equipo con mayor duración en el CEN.

La sede del sindicato cambió de nuevo de dirección en el 2004, la nueva ubicación se localizaba en Cracovia 34, San Ángel; además, en dichas instalaciones se creó el comedor sindical.

En 2007 la Asamblea General autorizó que los pensionados de Nafinsa pudieran afiliarse al sindicato, y para el 2009, la reforma estatutaria estableció que los pensionados contarán con los mismos derechos que los trabajadores activos, con la única excepción de que los pensionados no pudieran votar en los procesos de elección de Comité o ser votados para ocupar puestos de representación. Ese mismo año, con motivo del 25 aniversario del Suntafin, se realizó un concurso para cambiar el logotipo del sindicato.

En 2010 presentaron una demanda ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje en contra de Nafinsa para que respetara lo establecido en el Artículo 77 de las Condiciones Generales de Trabajo del Suntafin. Nafinsa planteaba la reducción de 32 oficinas estatales a 5 regionales. La reducción se llevó a cabo, asimismo se respetaron los derechos de todos los trabajadores involucrados y se logró su jubilación o reubicación, dependiendo de cada caso.

Para el 2012 el Comité Ejecutivo Nacional y alrededor de 200 jubilados afiliados al Suntafin, realizaron un mitin frente a las instalaciones de Plaza Inn con el motivo de manifestar su inconformidad por el deterioro de sus pensiones, debido a que las autoridades hacendarias e institucionales no les habían otorgado su incremento como lo establecía las CGT.

El CEN sigue velando por los derechos de los trabajadores, a 34 años de su creación, sigue cumpliendo su misión de atender las demandas de los trabajadores.

El actual Comité Ejecutivo Nacional tomó posesión en octubre del año 2000 y, a petición expresa de los afiliados, se han ido ampliando los periodos de gestión. También, de acuerdo con la voluntad de los afiliados y por la identificación de principios y convicción, desde 2002 el Suntnafin es parte de la Unión Nacional de Trabajadores (UNT).

2.4 Realidad organizacional

CEN- Suntnafin ubicado en:
Cracovia 34, San Ángel, Delegación Álvaro Obregón, CP 01000, México, D.F.

email: suntnafin@prodigy.net.mx

Teléfonos: 5616-0514 y 5616-2258

Fax: 5616-2092

Sitio web: <http://www.suntnafin.org.mx/>



Imagen 1 Fachada de las instalaciones del Suntnafin

2.4.1 Organigrama



Figura 6 Organigrama Interno

Elaboración Lañas Junco 2013

2.4.2 Objetivo institucional

De acuerdo con el Estatuto 2012 del Sindicato Único Nacional de Trabajadores de Nacional Financiera en la sección de Disposiciones Generales encontramos como su objetivo: “Proporcionar ayuda, servicios e información a los trabajadores afiliados”.

Principios en los que se basa la organización:

- El estudio, mejoramiento y defensa de los intereses contractuales, económicos y sociales de los trabajadores afiliados.
- La democracia y autonomía sindical.
- Actuar con espíritu solidario y de clase cuando alguna otra organización sindical hermana así lo solicite.
- La defensa de los beneficios de la seguridad social.
- La defensa de nuestra fuente de trabajo.
- La defensa de la estabilidad en el empleo.
- El fortalecimiento de la banca de desarrollo (Estatuto; 2012)

2.4.3 Secretarías

El CEN- Suntafin está compuesto por nueve secretarías las cuales se enumeran a continuación (La descripción de los perfiles del puesto se pueden encontrar en el anexo I del presente trabajo).

Comité Ejecutivo Nacional- Suntnafin

Secretaría General	<i>Ma. Luisa Velázquez Galicia</i>	Secretario de Capacitación, Actas y Archivo	<i>Emilio Alcaraz Fuentes</i>
Secretario de Trabajo y Conflictos	<i>Alfonso Mares Villar</i>	Secretaría de Equidad, Género y Previsión Social	<i>Sandra Hernández García</i>
Secretario de Organización	<i>Carlos Gutiérrez Segura</i>	Secretaría de Acción Deportiva, Cultural y Recreativa	<i>Socorro Azamar Correa (Comisionada)</i>
Secretario de Prensa, Difusión y Exterior	<i>Adrián López Delgadillo</i>	Secretaría de Pensionados	<i>Teresa Desales García</i>
Secretario de Finanzas y Tesorería	<i>Arturo Noda Martínez</i>		

2.5 Análisis comunicacional de la organización

La comunicación interna tiene como principal objetivo integrar el proyecto sindical con cada uno de los agremiados.

Persigue los siguientes objetivos:

- Lograr mayor consenso en las metas entre los integrantes de la comunidad interna.
- Promover soportes por los cuales se transmitan mensajes relacionados con el sindicato entre sí.
- Impulsar en los agremiados las actitudes necesarias para el logro de ese proyecto.

La comunicación interna en el CEN-Suntnafin se desarrolla en pequeños grupos de tres o más personas en donde la interacción está compuesta por muchas relaciones interpersonales.

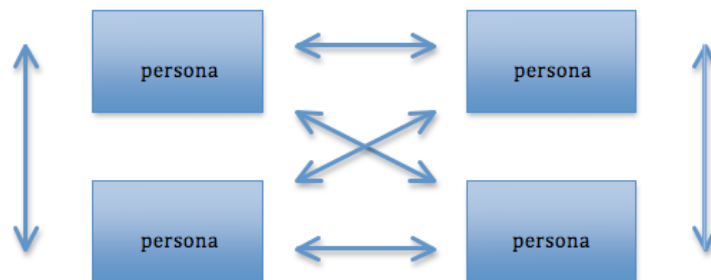


Figura 7 Comunicación interna: pequeños grupos

Así como también por multigrupos, está se compone de grupos interdependientes.

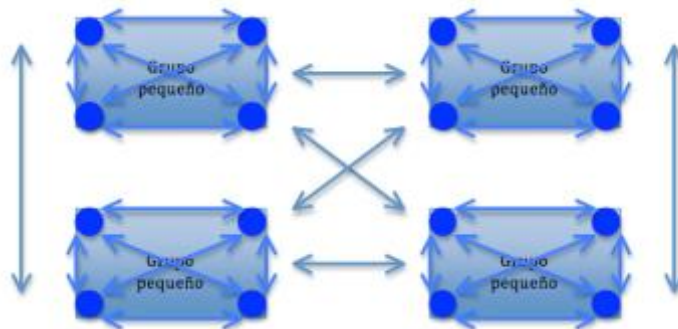


Figura 8 Comunicación interna: multigrupos

De igual manera, la comunicación se desarrolla de forma horizontal dentro del sindicato y tiene por objeto favorecer la comunicación entre las diferentes secretarías.

El sindicato constantemente trata de generar una buena dinámica de comunicación interna entre sus miembros, estimulándolos con actividades de capacitación en el área, mediante dinámicas de grupo tratan de fomentar el diálogo y el intercambio de ideas.

Canales de comunicación formales:

- Publicidad institucional interna
- Boletín “al día”, síntesis, notas y revista *Sinergia*
- E-mail
- Red IntraNAFIN
- Llamadas telefónicas
- Juntas de pleno

Canal de comunicación informal:

- “Radio” pasillo
- Charlas con los trabajadores
- Recados en papelitos

Los procesos de comunicación externa se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (empleados de Nacional Financiera, otros sindicatos, ONG’s, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, empresas y público en general).

- Sitio *web*
- Revista *Sinergia* en formato digital e impreso
- *Al día sindical* (boletín)
- Redes sociales

En el presente apartado me enfocaré en el sitio *web* y las redes sociales del sindicato. La comunicación externa empleada por el CEN busca emitir mensajes dirigidos a

crear, mantener o mejorar la relación con los trabajadores de Nacional Financiera, así como proyectar una imagen favorable del sindicato y velar por los derechos de los trabajadores.

Utilizan su sitio web <http://www.suntnafin.org.mx/default.html> y las redes sociales *Facebook* (<https://www.facebook.com/SUNTNAFIN/>), *Twitter* (<https://twitter.com/suntnafin?lang=es>) como medios de comunicación externa.

- *Facebook*

Al realizar la búsqueda del sindicato en esta red social, se muestran dos resultados: El primero como una “organización” y el segundo como una “persona” (imagen 2).

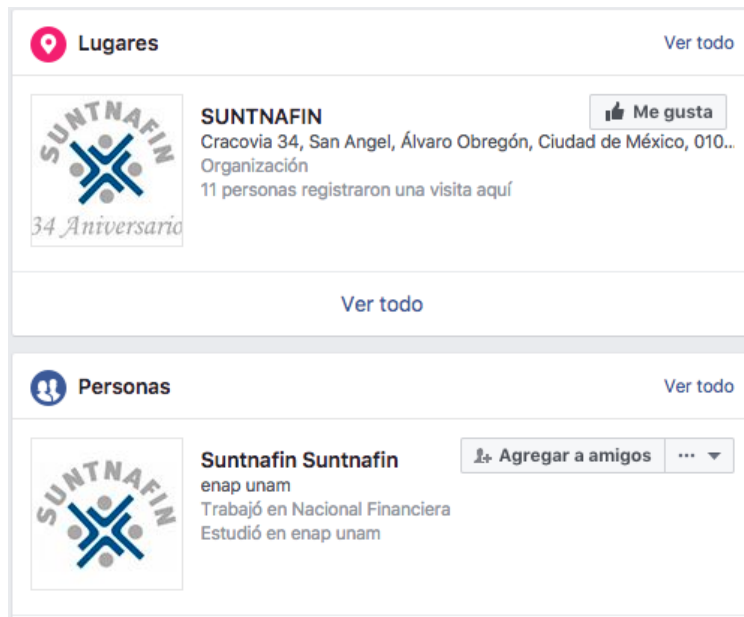


imagen 2 Resultados de búsqueda en Facebook de Suntnafin

El resultado correcto es el que se muestra con el nombre en mayúsculas y como primera opción (lugares).

La red social en la sección de “inicio” (imagen 3) muestra la imagen de perfil del sindicato, así como una la foto de portada en la cual se muestra el nombre completo del sindicato con el logo en la parte trasera y pueden apreciarse los colores institucionales. De igual manera se puede ver en el apartado de “información” la

dirección, teléfono, liga del sitio *web* y horario de la organización.



imagen 3 Sección inicio Facebook del Suntnafin

En la sección de publicaciones se pueden ver cada “post” de la información que han compartido, esta se muestra de manera cronológica mostrando la más reciente. En su *time line* se encuentran las siguientes publicaciones:

- | | |
|------------------|---|
| 1 mayo 2017 | Marcha “Día internacional del Trabajo” |
| 19 abril 2017 | apoyo a STRM |
| 8 marzo 2017 | Conferencia Día internacional de la mujer |
| 6 noviembre 2016 | 34 aniversario del Suntnafin |
| 31 octubre 2016 | transmisión en vivo del foro " La Importancia de la Banca de Desarrollo en el Impulso Económico del País y con una Perspectiva a Futuro" |
| 31 octubre 2016 | Recordatorio para la transmisión del foro " La Importancia de la Banca de Desarrollo en el Impulso Económico del País y con una Perspectiva a Futuro" |
| 29 octubre 2016 | Invitación al foro " La Importancia de la Banca de Desarrollo en el |

28 octubre 2016	Impulso Económico del País y con una Perspectiva a Futuro" creación de evento " La Importancia de la Banca de Desarrollo en el Impulso Económico del País y con una Perspectiva a Futuro"
9 septiembre 2014	Difusión del número uno de la revista Sinergia Digital
9 enero 2014	Nota sobre la Reforma Financiera "Con la Reforma Financiera el crédito será un verdadero motor del crecimiento".
12 enero 2012	Lema sindical "POR UN SINDICALISMO DEMOCRÁTICO Y DE VANGUARDIA"

En el siguiente cuadro especifica el número de publicaciones realizadas por año:

Año	# de publicaciones
2012	1
2014	2
2016	5
2017	3

Con lo anterior se observa que no cuentan con un proceso ni manejo del uso de la red social Facebook como medio de comunicación externa, en dónde no han sabido cómo implementar dicha herramienta. A partir del 2016 se realizaron más publicaciones.

En la sección de videos se encuentran dos:

- 1- Día Internacional de la Mujer, Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana. Palabras de María Luisa Velázquez Galicia, Secretaria General del Suntnafin.
- 2- foro "La Importancia de la Banca de Desarrollo en el Impulso Económico del País y con una Perspectiva a Futuro"

En la sección de fotos hay cuatro fotos las cuales pertenecen a las publicaciones que se encuentran en su línea del tiempo. Dos que corresponden a la foto de perfil (logo del sindicato) y otra que corresponde a su foto de portada.

En la sección me gusta se encuentran "estadísticas de la página" (imagen 4) en donde se ven la cantidad de personas que han dado un me gusta a la página, el

número de seguidores y las visitas (personas que han ingresado a ver el contenido en esta red social)



imagen 4 Estadísticas Facebook Suntnafin

- *Twitter*

En la página de inicio de *Twitter* (imagen 5) se observa el avatar (imagen de perfil) éste es el imagotipo del sindicato, el nombre del sindicato en esta red social “@SUNTNAFIN”, un link al sitio *web* de la organización y la fecha de creación del perfil en esta red social (noviembre 2011) No tienen una foto de encabezado personalizada, la cual resalte o muestre su identidad organizacional.

Dentro del perfil se ven cuatro secciones (*Tweets*, *Tweets* y respuestas, multimedia, y seguidores).



imagen 5 Página inicial de Twitter Suntnafin

En la primera sección, encontramos los mensajes que han publicado (cuatro en total). Dichos mensajes se encuentran agrupados de forma cronológica, mostrando en la parte superior de la página al más reciente. A continuación, se muestran los *tweets* publicados por el sindicato:

- 6 nov. 2011 Lema sindical: POR UN SINDICALISMO DEMOCRÁTICO Y DE VANGUARDIA
- 27 ago. 2013 Nota del periódico La Jornada “Banca pública en la mira Reforma y letra chiquita Outsourcing y apartado B”.
- 2 ene. 2014 Compañero: que la unión en tu familia sea el mejor regalo en este inicio de año, son los mejores deseos de tu Comité Ejecutivo Nacional.

10 sept. 2014 Conoce el número 1 de la revista Sinergia Digital. Esperamos tus comentarios. <http://suntnafin.org.mx/> #suntnafin

En la parte de “seguidores” se encuentran los perfiles de los usuarios que sigue el sindicato, siendo 12 en total. Ahí mismo se encuentra conjunto “seguidores”, 11 en total, los seguidores son los usuarios que cuentan con una cuenta en esta red social y siguen a la cuenta del sindicato. No cuentan con ningún video o foto en la sección de multimedia.

El enunciado de comunicación del CEN-Suntnafin es: "Por un sindicalismo democrático y de vanguardia" vigente desde 1982. Su lema se encuentra en su estatuto, bajo el título I, Disposiciones generales, art. 3º.

- Sitio *Web*

El sitio *web* del sindicato cuenta con diversas secciones que permiten a sus afiliados tanto como público en general conocer un poco acerca de él. Dicha página igualmente cuenta con una sección exclusiva para afiliados, la cual es sólo para sus integrantes, es un espacio privado el cual solicita una contraseña para obtener ingreso. Dicha sección se encuentra del lado derecho a un costado de la página.

En la página principal encontramos un *header* o cabecera con el nombre del sindicato, el logotipo y los colores que identifican a esta organización. Este se encontrará fijo y visible en cada una de las secciones (imagen 6).

Debajo de ella se encuentra el menú principal, con diez secciones: Inicio, ¿quiénes somos?, estatutos, convenios, actividades, representantes, pensionados, prensa, documentos, contacto.

Algunas de estas secciones cuentan a su vez con subsecciones.

Posteriormente vemos un foto slider (son fotos que después de cierto tiempo cambian, y si se le da clic a alguna de ellas, nos redireccionará a la sección que contiene información o contenido sobre lo que la imagen ejemplifica) con 3 imágenes distintas.

A continuación, describiré lo que contiene cada una de las secciones previamente mencionadas. La primera de ellas es “inicio” o también

conocida como *home*, la cual al dar clic nos debe de llevar a la página principal del sitio *web*, pero en este caso nos lleva a <http://www.suntnafin.org/> (el cual es un dominio expirado y fuera de servicio. Dicha dirección *web* puede que corresponda a un dominio anterior del sindicato).

La segunda sección es: ¿quiénes somos?, la cual a su vez cuenta con tres subsecciones (acerca del Suntnafin, Comité Ejecutivo Nacional (CEN) y Organigrama).



imagen 6 Página principal del sitio web del Suntnafin

Acerca del suntafin (imagen 7) contiene de forma breve información sobre los orígenes del sindicato, así como también de cada una de las secretarías que han formado parte del mismo.

De igual manera es dicha sección se encuentran lo que ellos llaman sus líneas estratégicas.

A mi juicio los siguientes dos párrafos corresponden a sus objetivos institucionales, en su primera premisa se refieren a su misión y en la segunda a su visión:

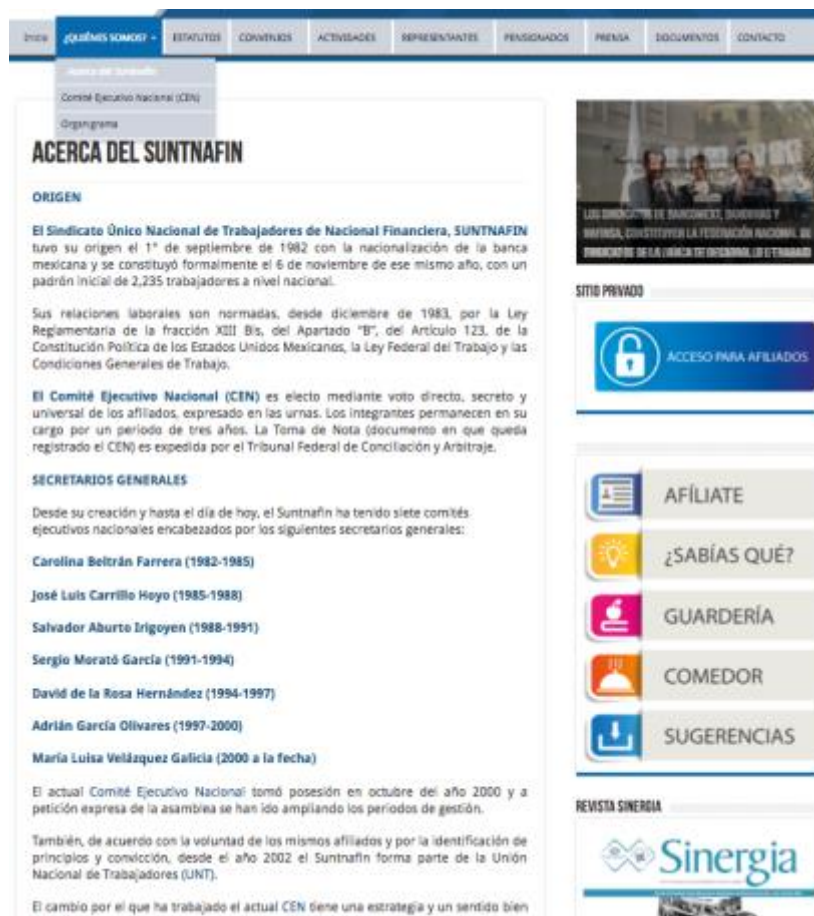


imagen 7 ¿Quiénes somos? Acerca del Suntafin

El cambio por el que ha trabajado el actual Comité Ejecutivo Nacional tiene una estrategia y un sentido bien definido que se ha basado sobre dos premisas fundamentales:

Primero, en mantener con firmeza los principios y el origen democrático de nuestra organización: un sindicato cuya fortaleza radique en la garantía de pluralidad y la democracia con la que nació, que respete plenamente la libre filiación política y la libertad de opinar y disentir que tiene cada uno de sus afiliados, que mantenga firme su autonomía, a salvo de la influencia de alguna otra

organización y de la intervención de cualquier autoridad administrativa o laboral.

Segunda, cambiar las formas de acción y el trabajo sindical para construir una representatividad efectiva, que esté verdaderamente al servicio de los trabajadores, principalmente para la defensa y promoción de sus derechos

e intereses laborales, para mejorar sus condiciones de vida y sus familias, pero también para contribuir, desde el espacio sindical, a opciones más amplias de recreación, convivencia, capacitación, oportunidad de desarrollo humano y profesional.

Considero que la siguiente información corresponde a sus valores:

Para impulsar cambios y consolidar el modelo sindical en el que creen, se han enfocado sobre cuatro líneas estratégicas, las cuales son:

Un sindicato responsable y representativo:

Comulgamos la responsabilidad en que los órganos de dirección estén abiertos a la participación de los afiliados, que los consulten, que los sumen a sus trabajos, que les resuelvan efectivamente sus problemas, que juntos -trabajadores y dirigentes sindicales- establezcan las formas de colaboración, mecanismos para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

No hay una verdadera representatividad si no existe una gestión transparente de la dirección sindical ante sus representados, si no se da una verdadera rendición de cuentas sobre el uso de los recursos y una información permanente sobre las acciones e iniciativas sindicales.

Un sindicato proactivo y propositivo:

puede participar en términos efectivos en la toma de decisiones que afectan a los trabajadores. Sólo un sindicato proactivo y propositivo puede poner en marcha verdaderamente acciones y programas de la propia organización sindical para beneficio de sus afiliados.

Un sindicato de servicio:

Implica organizar y ofrecer servicios que ayuden a elevar los niveles de vida de nuestros afiliados y de sus familias, además de gestionar servicios que contribuyan al mejoramiento de su economía, que incrementen las opciones de capacitación y desarrollo humano, así como brindar opciones de cultura, recreación y deporte, en suma, que cada afiliado tenga más opciones y oportunidades de bienestar.

Un sindicato participativo y corresponsable:

con las decisiones de la empresa requiere como condición que el sindicato se abra a la vez a la participación de sus afiliados en los procesos de consulta y toma de decisiones de la organización sindical. Un ambiente de corresponsabilidad sólo es posible si los trabajadores tienen espacios y mecanismos de participación en las decisiones del sindicato y en las iniciativas de la institución.

La siguiente subsección es: Comité Ejecutivo Nacional (CEN) (imagen 8), en ella se encuentra el cargo, foto y datos de contacto del CEN actual, así como también el perfil del puesto de cada secretaría.

La tercera y última subsección contiene una imagen del organigrama de la “Asamblea General”.

The screenshot shows a website page titled "¿Quiénes somos? Comité Ejecutivo Nacional (CEN)". The page features a navigation menu at the top with items like "Inicio", "¿Quiénes somos?", "Estatutos", "Convenios", "Actividades", "Representantes", "Pensionados", "Firma", "Documentos", and "Contacto". Below the menu, there is a section for the "Comité Ejecutivo Nacional (CEN)" with a sub-section for the "Secretaría General". A photo of María Luisa Velázquez Galicia is shown next to her name and contact information: "5616-0514 y 5616-2092" and "mvelazquez@nafin.gob.mx". Below this, a list of responsibilities is provided, including representing the union, coordinating activities, and managing the union's finances. To the right of the main content, there is a "SITIO PRIVADO" section with a lock icon and "ACCESO PARA AFILIADOS", and a "REVISTA SINERGIA" section with a logo and the word "Sinergia".

imagen 8 ¿Quiénes somos? Comité Ejecutivo Nacional (CEN)

La siguiente sección del menú es “Estatutos”, en él se encuentran las disposiciones, requisitos, derechos, obligaciones, elecciones, procesos y disoluciones del sindicato y sus integrantes.

En la cuarta sección “Convenios” se encuentran los médicos, servicios y empresas con las cuales el sindicato tiene acuerdos para dar precio preferencial a los miembros del mismo.

La siguiente sección “Actividades” contiene 4 subsecciones (Político- Sindicales, capacitación, deportiva, cultural y recreativa, eventos). En esta área se encuentran notas sobre los eventos y/o actividades en las cuales el sindicato ha participado, en ellas narran el suceso (imagen 9).

La sección de “Representantes” contiene fotos de cada grupo y sus integrantes los cuales han sido elegidos mediante votación.

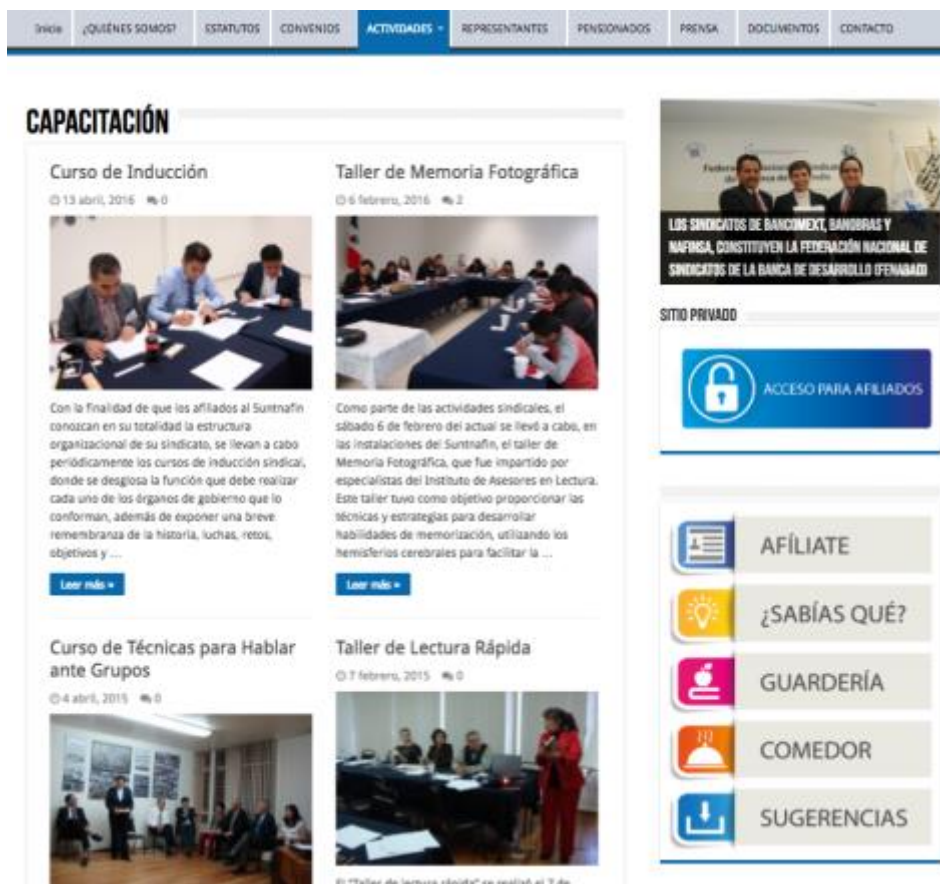


imagen 9 Actividades: capacitación

La séptima sección es “Pensionados” en la cual hay notas de eventos realizados para los pensionados, así como también un formato descargable para que los jubilados puedan incorporarse al (ficha de afiliación). No viene alguna indicación de cómo realizar el proceso de afiliación (ni en la ficha ni en la página web).

La siguiente sección es “prensa” dicha sección presenta una síntesis de las noticias más relevantes y que competen al sindicato. Se encuentran divididas en: Globalidad Laboral y Entorno Laboral.



imagen 10 Prensa: Entorno Laboral Nacional

La sección de “Documentos” presenta información la cual puede ser de dominio público y está disponible para ser visualizada en línea o también descargada. Dicha información está categorizada en los siguientes rubros: tomas de nota, Actas de asamblea, Reglamentos de Comisiones Mixtas por Condiciones Generales de Trabajo, Actas de Sesiones y Resoluciones del Comité de Transparencia, INAI y Condiciones Generales de Trabajo (imagen 11) (dicha información está disponible en su página web a partir del año 2016).

DOCUMENTOS

Tomas de Nota

- [Registro sindical](#)
- [Del Comité Ejecutivo Nacional](#)
- [Elección de órganos de vigilancia XXIX](#)
- [Elección de órganos de vigilancia XXVIII](#)

Actas de Asamblea

- [Constitutiva](#)
- [Elección de órganos de vigilancia XXIX](#)
- [Elección de órganos de vigilancia XXVIII](#)

Reglamentos de Comisiones Mixtas por Condiciones Generales de Trabajo


- [Reglamento de escalafón](#)
- [Reglamento de seguridad e higiene](#)

Actas de Sesiones y Resoluciones del Comité de Transparencia, INAI

Año 2016	Año 2017
01/16	01/17
02/16	02/17
03/16	03/17
04/16	04/17
05/16	
06/16	


Condiciones Generales de Trabajo

- [Condiciones Generales de Trabajo 2006](#)
- [Acuerdo de depósito](#)



LOS SINDICATOS DE BANCOMEXT, BANDBRAS Y NAFINSA, CONSTITUYEN LA FEDERACIÓN NACIONAL DE SINDICATOS DE LA BANCA DE DESARROLLO (FEMABAD)

SITIO PRIVADO


ACCESO PARA AFILIADOS

AFÍLIATE

¿SABÍAS QUÉ?

GUARDERÍA

COMEDOR

SUGERENCIAS

REVISTA SINERGIA




imagen 11 Documentos

La última sección del menú superior es “contacto”, en ella se encuentra la dirección física, teléfono, fax, correo electrónico y horario de atención del sindicato.

En el sitio *web* también se encuentra un menú secundario, el cual se encuentra fijo y se puede acceder a él desde cualquier sección del sitio *web*. En el menú secundario se encuentran 5 secciones: Afíliate, ¿Sabías qué?, guardería, comedor y sugerencias.

En la sección afíliate, en donde explica los beneficios que se obtienen al ser miembro del sindicato. Dicha sección cuenta con un documento descargable titulado “ficha de afiliación”.

La segunda sección es ¿Sabías qué?, la cual contiene datos interesantes o curiosos del sindicato.

El siguiente botón es guardería, el cual es un servicio de apoyo para las trabajadoras de Nacional Financiera que sean madres. En este apartado encuentran los requisitos de admisión, teléfonos, dirección y horario de servicio de la guardería, así como también un documento descargable con los requisitos y procedimiento para ingreso a la Guardería de Nafinsa.

La cuarta sección es “comedor”. Al dar clic al botón nos abre el menú del día ofrecido por el comedor (imagen 12). En dicho menú vienen los platillos disponibles a lo largo de la semana indicada. De igual manera cuentan con un menú especial, el cual debe ser servido sobre pedido.

Así mismo en dicha área se encuentra un apartado llamado “Revista Sinergia”. Es una revista semestral en la cual se encuentra el contenido más relevante de los sucesos de dicho

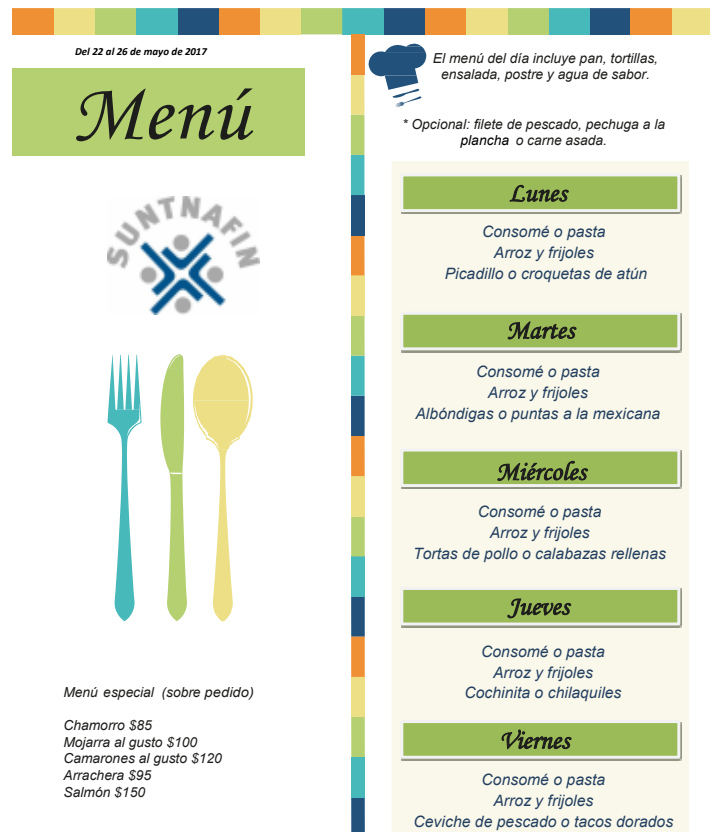


imagen 12 Ejemplo del "menú del día"

sindicato. La revista se puede visualizar en línea o descargarse en su versión digital.



imagen 13 Carátula "Revista Sinergia"

2.6 Identidad organizacional

El Comité Ejecutivo Nacional es parte del sindicato bancario del Suntnafin que promueve la libre y democrática participación de la totalidad de sus miembros en todas las actividades sindicales.

De acuerdo a la investigación documental realizada, el suntnafin tuvo un logo anterior al actual. En la imagen 14 se puede ver el anagrama el cual consiste de letras ordenadas de tal manera que permiten su lectura. En este caso corresponde a la razón social del sindicato de manera corta (**S**indicato **UN**ico de Trabajadores de **NA**cional **FIN**anciera= SUNTNAFIN).

De igual manera en varios de sus documentos llegaron a utilizarlo de forma sencilla, usando solamente la “S” y el círculo que la rodea (imagen15).



imagen 14 Anagrama (1987)



imagen 15 parte del anagrama

La identidad visual actual del Suntnafin está compuesta por un imagotipo. El imagotipo es la combinación de una palabra, siglas, letras y un símbolo o imagen. Estos pueden funcionar en conjunto o se pueden separar, haciendo sólo uso del texto o la imagen (imagen 16 y 17).



imagen 16 Imagotipo del Suntnafin



imagen 17 Imagotipo sin texto

La imagen 16 corresponde al imago tipo actual del sindicato, el cual a partir del 2007 se utiliza como identificador de la organización. El CEN desconoce cuál la identidad conceptual perteneciente a su imago tipo debido a que este se eligió en un concurso y fue la propuesta que resulto ser la ganadora.

Gama Cromática

La cromática consiste en el color o los colores que la institución adopta como distintivo emblemático. La gama cromática anterior era el color negro, aunque en algunos documentos (en el caso de la revista sinergia) lo utilizan en distintos colores dependiendo de la publicación (imagen 15).

Actualmente el sindicato utiliza como gama el color azul marino y gris, no cuentan con pantones definidos. Después de realizar un análisis para identificar el color, obtuve el siguiente resultado: El pantone principal corresponde al color azul #005C95, para el gris su número es #808080. Presento una propuesta de pantones y su uso en el capítulo cuatro del presente trabajo.

Merchandising

El sindicato cuenta con tazas, plumas, borradores, tarjetas de presentación, memorias *usb* y folders los cuales se utilizan como objetos institucionales, decorativos o de papelería.

En los artículos de *merchandising* la gama cromática es diferente (imagen 18), no cuidan mantener la misma tonalidad. Así mismo siguen utilizando y regalando artículos con la identidad anterior (imago tipo) o con un color distinto.



imagen 18 Carpeta "personal"

En cuanto a papelería (hojas membretadas, folders) no mantienen una homologación de ellos, usan diferente tipografía, colores e incluso diversos tipos de papel para la impresión de sus comunicados.

Las siguientes imágenes muestran estos aspectos de identidad que no han sido procurados.



imagen 19 Folder con imagen organizacional anterior



imagen 20 Folder en blanco y negro (izq.) y hoja de papel membretado a color (imagen organizacional actual) (der.)



imagen 21 Goma y memoria USB del sindicato



imagen 22 Pluma color verde con imagen del sindicato



imagen 23 Taza con imagen anterior (izq.) y taza con imagen actual (der.)



imagen 24 Banderín decorativo con imagen actual del sindicato



imagen 25 Tarjeta de presentación

Tipografía

Desconocen cuál es su tipografía. No tienen una norma de tipografía para ser utilizada en sus elementos de comunicación impresos y digitales. Cada integrante utiliza una tipografía y tamaño de la misma diferente.

2.7 Imagen organizacional

El Suntnafin se crea el 1 de septiembre de 1982 como una organización de trabajadores de la institución de Nacional Financiera, y se hacen llamar Sindicato Único Nacional de Trabajadores de Nacional Financiera (Suntnafin).



Imagen 26 Anagrama (1987)



Imagen 27 Fachada de las instalaciones del sindicato (1985-2004)

La imagen 19 corresponde a su primer logotipo, el cual es un anagrama. El anagrama es en este caso son las siglas del nombre del sindicato, el cual es utilizado como logo identificador del sindicato hasta el 2006. En la imagen 20 se ve la fachada de la instalación que fue designada para ser sede del sindicato después del terremoto del 1985 hasta 2004.

Su imago tipo actual (imagen 21) es creado a partir de un concurso con motivo del 25 aniversario del Suntnafin, el cual ha sido su imagen desde el 2007 a la fecha.



Imagen 28 Imago tipo actual

El texto al estar separado del "logo" permiten utilizar estos de manera separada sin cambiar la identidad visual del sindicato. El sindicato utiliza su imago tipo sin ser dividido.

Las siguientes imágenes son de las instalaciones que están en uso desde el 2004 y han sido adaptadas conforme se les han presentado necesidades de uso diversas.

Planta baja

Está conformada por la entrada, el área de comedor, cocina y un patio (el cual dan diversos usos, ya sean actividades, presentaciones, convivios, etc.).

En la entrada se encuentra una placa con el imago tipo, en dicha pared de igual manera se ven fotos de cada uno de los Secretarios Generales que han formado parte del CEN. (imagen 22)



Imagen 29 Entrada

En la misma planta se encuentra el comedor sindical, el cual está abierto para los trabajadores de Nafinsa que se encuentran afiliados al Suntnafin. En el cuentan con un menú semanal o también pueden hacer pedido bajo carta de un menú especial. En las paredes del comedor se encuentran colgadas fotos de los integrantes del Suntnafin a lo largo de su historia. En cada mesa se encuentra un mantel azul, con el tratan de implementar los colores de su identidad. (imagen 23)



Imagen 30 Comedor

Planta alta

oficinas del CEN Suntnafin. En la sala de espera se encuentran dos sillones de color verde, un librero en el cual hay una placa del sindicato, y dos banderines con la imagen del mismo.

La sala de juntas es un cuarto adaptado con una mesa grande y 12 sillas. Esta sala la utilizan para hacer juntas o en algunas ocasiones para dar capacitaciones (imagen 24).

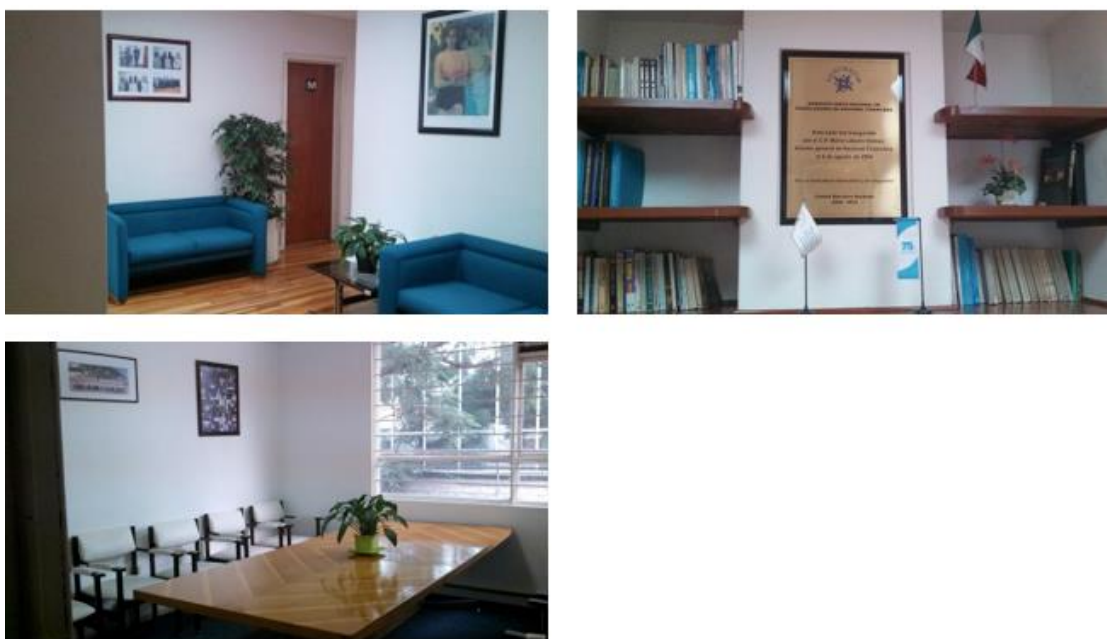


Imagen 31 sala de espera y sala de juntas

De igual manera en el segundo piso se ubican las oficinas del CEN Suntnafin, en ella están cada una de las nueve secretarías, los cuales comparten un mismo espacio. La Secretaria General cuenta con oficina propia.

En la imagen 25 se puede observar a los secretarios en su escritorio. Ellos cuentan con computadoras, impresoras, fotocopidora entre otro material de trabajo que les permitan desempeñar sus labores. Las sillas con las que cuentan son de color y no van de acuerdo a los colores institucionales.

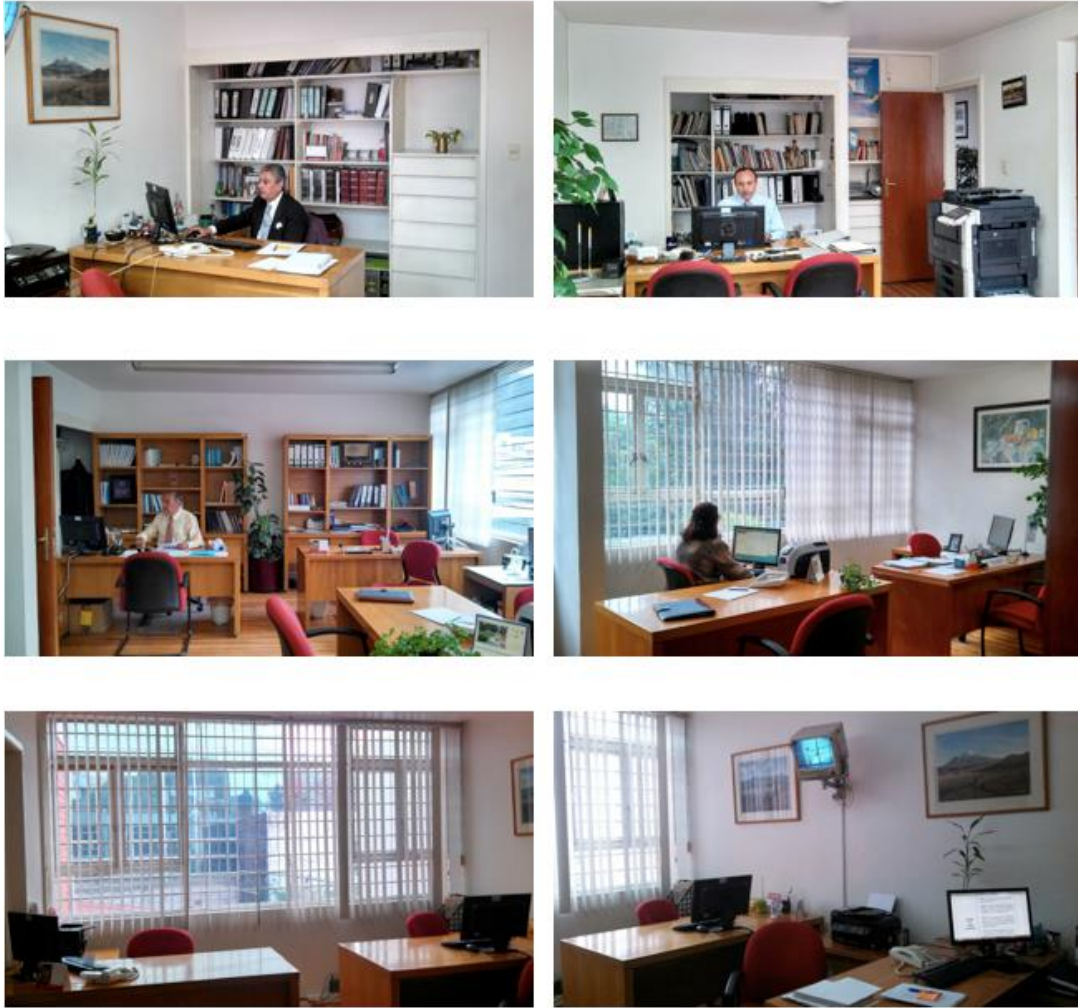


Imagen 32 Oficinas

Para concluir, el CEN-Suntnafin es una organización joven que cuenta con algunos elementos de identidad y comunicación; tales como un inmueble, medios de comunicación formales e informales, artículos de *merchandising*, un imago tipo, entre otros. Lo anterior responde algunas de las preguntas formuladas en la introducción (¿Cuáles son los elementos de identidad organizacional con los que cuenta el CEN-Suntnafin?, ¿Qué elementos de identidad requiere desarrollar el CEN-Suntnafin para mejorar la organización?). En efecto la organización cuenta con elementos de identidad, pero estos carecen de una connotación, homologación y correcta implementación.

De acuerdo con el análisis desarrollado, en el presente capítulo inicié por conocer a la organización desde sus orígenes hasta el presente, posteriormente examiné los elementos de comunicación institucional (tanto internos como externos) en donde encontré que en su comunicación no tienen una normatividad establecida en sus comunicados con lo que descuidan los elementos formales de ella.

Por su parte en la comunicación externa no dan seguimiento constante al uso de sus redes sociales ni sitio web. La red social *Twitter* es desaprovechada ya que el CEN desconoce el uso de la misma. Por su parte *FaceBook* es la red que más ocupan (a partir del 2016), aún así de igual manera que con *Twitter* no cuentan con una “parrilla de contenidos” que les permita tener un control y planeación de las publicaciones o información a ser compartida. El sitio web es el que se encuentra con mayor contenido y mantenimiento

En cuanto a su identidad institucional, el sindicato cuenta con un imagotipo del cual desconocen su identidad conceptual, en su gama cromática no tienen pantones ni tipografía establecida. Cada integrante del CEN utiliza colores y fuentes de letra diferentes en sus mails y en los comunicados. Asimismo, imprimen los comunicados en color o en blanco y negro, no tienen un protocolo que indique como es que se debe emplear el uso del imagotipo (ponen el logo en diferentes tamaños). El uso de la identidad en las redes sociales es descuidado. Los únicos elementos de comunicación externa que tienen una identidad más homologada son el sitio *web* y la revista *Sinergia*.

De igual manera dentro de las oficinas del CEN no hay una armonía en los colores institucionales. En definitiva, el CEN requiere implementar estándares y protocolos para uso de su identidad desde tipografía (tamaños y fuente), colores (con pantones definidos), papelería y *merchandising* en donde cada uno de estos elementos se encuentre homologado y ellos entiendan la importancia y función de tiene el aspecto de una identidad unificada.

Capítulo 3 Metodología de investigación

El presente capítulo contiene un análisis FODA, el cual sirvió para el desarrollo de un diagnóstico de la situación actual del CEN- Suntnafin. Así mismo aplique el test WES (*Work Environment Scale*) a seis de los nueve integrantes del CEN. Dicho test contiene 90 preguntas, que evalúan tres dimensiones: Relaciones, Autorrealización y Estabilidad/Cambio que derivan en diez subescalas para conocer el clima organizacional actual que vive el CEN Suntnafin. Posteriormente realice una entrevista abierta. Así mismo me apoye de la observación y material bibliográfico para recolectar mayor información del CEN Suntnafin.

Después de contar con las respuestas del test, realicé una entrevista semi estructurada de forma individual con el fin de recolectar información para complementar la parte cualitativa del estudio (únicamente se realizó a las personas que completaron el test). Las preguntas fueron abiertas y enfocadas a indagar de manera más profunda la información arrojada en el cuestionario y conocer la percepción que tienen de la identidad organizacional del CEN-Suntnafin.

Para finalizar el análisis de la información, se integró el análisis cualitativo y cuantitativo para confirmar de manera clara y precisa la situación y clima organizacional que impacta actualmente al CEN.

3.1 Identificación de la organización

Nombre: Sindicato Único Nacional de Trabajadores de Nacional Financiera

Departamento estudiado: Comité Ejecutivo Nacional

Objetivo: Integrar la realidad laboral y clima organizacional que perciben los trabajadores del CEN-Suntnafin

3.2 Dimensión demográfica

Sector interno:

- Sindicalizados y jubilados
- Género: masculino y femenino
- Área de residencia: República Mexicana, principalmente en la Ciudad de México

Sector privado:

- Trabajadores de Nacional Financiera (Nafinsa)
- Género: masculino y femenino
- Área de residencia: República Mexicana, principalmente en la Ciudad de México

3.3 Muestra

La población estuvo conformada por nueve integrantes del CEN-Suntnafin. Durante la aplicación del cuestionario y realización de entrevistas sólo seis de los miembros de del CEN-Suntnafin participaron. Las tres personas restantes no se encontraron disponibles, estuvieron indispuestas y no mostraron cooperación. Motivo por cual en el presente trabajo se tomará como muestra total a seis personas para ser sujeto de aplicación para la encuesta y entrevista.

3.4 Delimitación del Estudio

Espacial: El estudio se realizó en la Ciudad de México, en la Colonia Guadalupe Inn en las instalaciones del CEN-Suntnafin.

Demográfica: Corresponde al público interno del CEN-Suntnafin, sus integrantes.

Temporal: El estudio se realizó a finales del año 2013 y principios del 2014.

Temática: Identidad corporativa y clima organizacional, temas que estudia la comunicación organizacional.

Variables e indicadores: Identidad, comunicación, cultura y clima organizacional.

3.5 Sistematización

Los recursos de identificación ayudan a las organizaciones a diferenciarse entre sí de manera explicativa, es decir, son aquellos factores que explican las diferencias de rentabilidad de cada empresa o institución. La rentabilidad de la organización va a depender tanto de los recursos como de las capacidades con la que ésta cuenta.

En esta parte abordaremos la significación y sistematización de cada uno de los recursos para comprender la realidad del sindicato, dividiendo los recursos en tangibles, intangibles y humanos.

3.5.1 Recursos tangibles

- Edificio localizado en Cracovia 34, San Ángel, Del. Álvaro Obregón, CP 01000, México D.F.
- En cuanto a maquinaria, cuentan con equipo de cómputo, impresoras, *scanners* y teléfonos.
- El mobiliario consta de escritorios, sillas, mesas, artículos de decoración y papelería.

3.5.2 Recursos intangibles

Los recursos intangibles son todos aquellos elementos inmateriales que permiten identificar al sindicato, como la percepción que el público tenga del él, las sensaciones que evoque la organización, la proyección del mismo y sus valores (solidaridad, compromiso, protección, actitud de servicio, sensibilidad, responsabilidad), forman parte de los recursos intangibles.

3.5.3 Recursos humanos

Corresponden al factor humano, en donde cada uno de sus integrantes es el capital. En el CEN-Suntnafin tanto el líder como los encargados de cada secretaría están capacitados en su área. Las habilidades con las que cuentan son totalmente útiles para los fines del sindicato y, sobre todo, se debe destacar que cada uno de ellos está inmerso en la cultura organizacional con todas sus implicaciones, además de que

gozan de un buen clima de trabajo dentro de ella.

3.5.4 Repertorio de parámetros clasificatorios pertinentes

Suntnafin es un sindicato de los trabajadores de la banca de desarrollo que, a pesar de tener limitaciones para su forma de trabajo, ha logrado cumplir con los objetivos que se ha planteado para la defensa y mejoramiento de los derechos de los trabajadores afiliados de Nacional Financiera.

Todo recurso humano del CEN- Suntnafin cuenta con una capacitación teórica y ha laborado en Nafin; dicha trayectoria les ha llevado hasta donde están, permitiéndoles ayudar a sus trabajadores. Muestra de ello ha sido que hasta el día de hoy y, por petición de los afiliados, se han ampliado los periodos de gestión de la actual Secretaría General.

Suntnafin está presente en la red en su sitio *web*, donde trata de ofrecer información y noticias de acuerdo a los intereses de sus agremiados y del sector. A partir del 2011 cuenta con *Twitter* y *Facebook* para intentar mantenerse presente en la *web*.

3.6 Metodología

Se realizó un análisis FODA con el objetivo de obtener la realidad organizacional, así como también se aplicó el test de clima social (*Work Environment Scale-WES*) el cual evalúa el ambiente social existente en diversos tipos de trabajo.

De igual manera se realizó una entrevista a cada una de las personas que contestaron el test. También utilice el método de observación, recolección y análisis de material bibliográfico y contenidos.

3.6.1 FODA

Para analizar la situación actual de la organización realice un análisis FODA. Adalberto Zambrano (2006) lo define como:

una herramienta de carácter gerencia válida para organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior... Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización

[...]permite, igualmente, hacer un análisis de los factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades de la institución. (p.84)

Dicho análisis nos da una imagen del estado en que se encuentra la organización. A través de ubicar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Tomando en cuenta los aspectos internos (fortalezas y debilidades) tanto como externos (oportunidades, amenazas) permite realizar estrategias enfocadas a mejorar aquellos aspectos que lo necesiten, así como también continuar reforzando todo aquello que se ha estado haciendo bien.

		Internas	
		Fortalezas	Debilidades
		F1- Ofrece asistencia personalizada F2- único sindicato de Nafinsa F3- Ambiente de compañerismo F4- Cuenta con medios de comunicación digitales (sitio <i>web</i> , redes sociales) capaces de funcionar para su comunicación interna y externa	D1- No cuentan con una cultura organizacional formalizada D2- Uso de medios de comunicación anticuados D3- Falta de protocolos D4- Falta de capacitación
externas	Oportunidades	FO (Maxi-Maxi)	DO (Mini-Max)
	O1- Implementar mejoras en la comunicación interna O2- Ofrecer capacitaciones frecuentes O3- Incrementar la platilla sindical O4- Establecer de manera clara los procesos de trabajo	Usabilidad de su sitio <i>web</i> (F4, O1) Creación de Cursos / capacitación <i>e-learning</i> y <i>Bi-learning</i> (F4, O2, D1, D2, D4,) Implementar la Transparencia (F4, O4, A1)	Fomentar la cultura organizacional (D1, D3, O1, O4) Asistir a seminarios / cursos para mejorar la asistencia personalizada (D4, O2, O3)
	Amenazas	FA (Maxi-Mini)	DA (Mini-Mini)
	A1- Reformas en las leyes laborales A2- Poco conocimiento del sindicato en Nafinsa A3- Crisis económica A4- Desigualdad laboral	Consolidar la identidad del Suntnafin con sus integrantes del CEN (F1, F4, A2,) Organización incluyente (F3, A4)	Impulsar los medios de comunicación existentes para mantener informado a su público interno y externo (A2, O3, D2)

Fortalezas – Oportunidades

- Usabilidad de su sitio *web*
Hacer uso de los medios de comunicación con los que el Suntnafin cuenta para implementar un nuevo canal de comunicación, en el cual sus integrantes podrán encontrar información de carácter interno, así como también otras secciones para compartir información para su público externo. De igual manera el objetivo es presentar dicho contenido actualizado, de forma sencilla y fácil de localizar.
- Creación de Cursos / capacitación *e-learning* y *Bi-learning*
Realizar cursos y capacitaciones de manera frecuente, para ofrecer temas de interés a los integrantes del sindicato, lo cual les permita aprovechar al máximo los recursos que el CEN- Suntafin les ofrece.
- Implementar la Transparencia
Compartir de forma clara toda aquella información pública del sindicato, ofreciéndola con toda voluntad para construir una relación de honestidad con los integrantes del sindicato de Nafinsa y de igual manera con los ciudadanos. Dicho contenido deberá de encontrarse en una sección en su sitio *web* o podrá ser solicitada.

Debilidades - Oportunidades

- Fomentar la cultura organizacional
Implementar actividades que permitan promover la cultura del CEN, con las cuales se logre el sentido de pertenencia dentro de sus integrantes. Dichas actividades les permitirá conocer la importancia de la misma y la utilidad de esta para su crecimiento y un óptimo ambiente laboral.
- Asistir a seminarios / cursos para mejorar la asistencia personalizada
La asistencia de los integrantes del CEN- Suntnafin a este tipo de eventos permitirá que ellos cuenten con conocimientos actuales sobre la temática sindical, derechos laborales, cultura organizacional entre otros. Lo cual permite

ofrecer asistencia personalizada, actualizada y mejorada a los integrantes del Suntnafin.

Fortalezas - Amenazas

- Consolidar la identidad del Suntnafin con sus integrantes del CEN
Homologar el uso de la imagen y la implementación de la misma en los procesos de comunicación. Permitiendo que esta se vea reflejada al interior de la organización.
- Organización incluyente
En la cual todas las áreas del CEN- Suntnafin trabajen de forma activa para evitar cualquier tipo de discriminación, marginación o falta de equidad en cada actividad y normas.

Debilidades – Amenazas

- Impulsar los medios de comunicación existentes para mantener informado a su público interno y externo
Utilizar los medios de comunicación con los que el CEN cuenta (sitio *web*, redes sociales (*Facebook* y *Twitter*)) para ofrecer contenido de actual y de interés. El objetivo es crear un vínculo con sus públicos y ofrecer diversos canales comunicación.

3.6.2 Test

Se realizó el test WES, el cual consta de 90 preguntas que permiten conocer el clima social que vive el Comité Ejecutivo Nacional (CEN) del Suntnafin, con dos opciones de respuesta (verdadero o falso).

La escala de clima social en el trabajo (WES)- *Work Environment Scale* está conformada por diez subescalas las cuales evalúan tres dimensiones: Relaciones, Autorrealización y Estabilidad/Cambio. Según Moos y Trickett (1989) en la elaboración de dicha Escala se emplearon varios métodos para llegar a una comprensión realista

del ambiente social de los grupos de trabajo y para crear un fondo inicial de elementos del cuestionario.

1- Relaciones, esta escala valora el nivel en que los integrantes de una organización se muestran interesados y comprometidos con su trabajo, así como también el grado en que la dirección les ayuda y motiva a trabajar unos con otros. Esta escala contiene a su vez tres subescalas, las cuales son:

- Implicación (IM): Grado en que los miembros de una organización se interesan por sus actividades y se dedican a ella.
- Cohesión (CO): Grado en que los miembros de una organización se asisten entre si y se comportan cordialmente con los demás integrantes.
- Apoyo (AP): Grado en que los directivos apoyan y motivan a los integrantes de la organización para crear un clima organizacional óptimo.

2- Autorrealización, valora el grado en que se impulsa a los integrantes de una organización a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones. La planificación, eficiencia, logro de las tareas, la precisión en el trabajo o la urgencia son factores que influyen en el ambiente laboral. Incluyendo las subsecuentes subescalas:

- Autonomía (AU): Grado en que se anima a los miembros de la organización a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.
- Organización (OR): Grado en que se enfatiza una buena planificación, eficiencia y realización de las tareas.
- Presión (PR): Grado en que la urgencia o la presión en la organización domina el clima laboral.

3- Estabilidad/Cambio, evalúa el grado en que los integrantes de la organización conocen lo que se espera de su tarea diaria y como se les explican las normas, planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para

controlar a los integrantes; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas, así como también el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable. Encontramos las siguientes subescalas:

- Claridad (CL): Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo.
- Control (CN): Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados.
- Innovación (IN): Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.
- Comodidad (CF): Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

3.6.2.1 Gráficas

Las siguientes gráficas corresponden a cada una de las seis personas que contestaron el test. El análisis se desarrolla de la siguiente manera, comenzando por agrupar los resultados en la dimensión correspondiente: Relaciones, Autorrealización y Estabilidad/Cambio, con sus respectivas subescalas. Posteriormente en la sección de diagnóstico se encuentra el análisis dando un panorama general, el cual incluye los resultados de las entrevistas y la prueba *WES*.

En los resultados del test *WES*, las siguientes subescalas se encontraron con frecuencia:

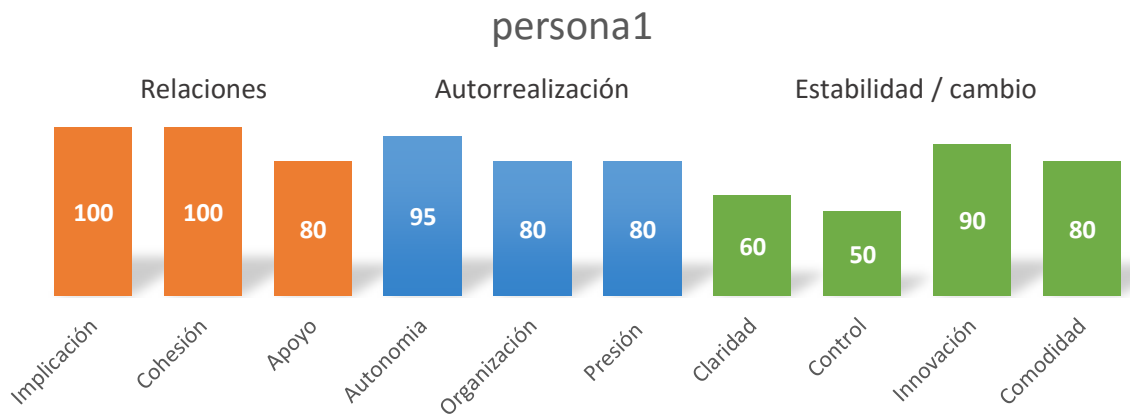
Estabilidad / Cambio

- Control (CN)- En esta escala se identifica a las personas que les cuesta trabajo apegarse a reglas, normas y procedimientos establecidos de la organización. Es importante para que se crea un buen clima de trabajo, el jefe de a conocer de manera oportuna todo lo relacionado a la normatividad que existe en esta organización.

- Claridad (CL)- En esta otra escala se puede observar que las personas no conocen de manera específica las funciones, tareas y actividades que tienen que realizar, también desconocen todo lo relacionado a la planeación de sus actividades de trabajo.
- Innovación (IN)- en esta escala se observa que las personas desempeñan un trabajo rutinario, no existen cambios en las actividades lo cual provoca que el trabajo sea monótono, por lo que sería importante hacer una diversificación de actividades.

Autorrealización

- Presión (PR)- En esta escala se observa que la persona se siente que no es tomado en cuenta en ninguna de las actividades relevantes en las que se desarrolla la institución. En este caso sería importante tener una supervisión más directa de las tareas y actividades que realiza esta persona.



Escala 1 Relaciones:

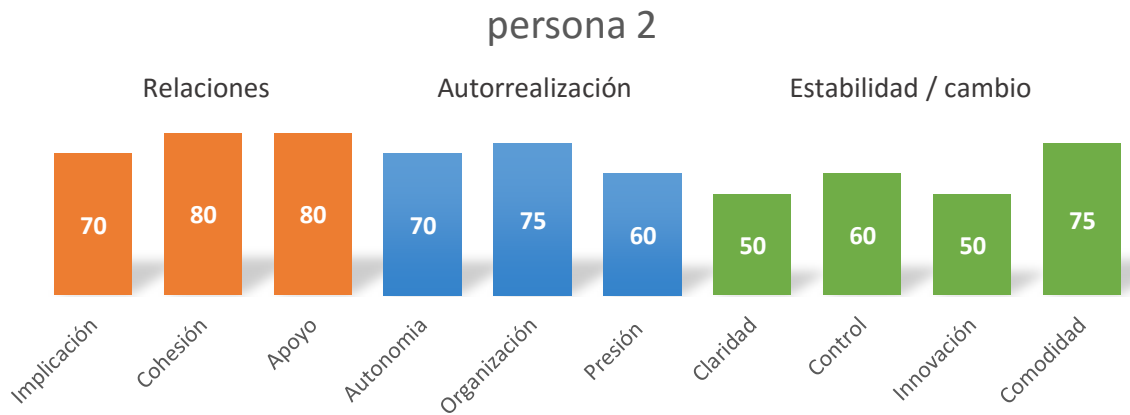
Las variables de Implicación y Cohesión son las más fuertes en la persona uno, mostrando compromiso e interés con su trabajo y la organización. De igual manera en Apoyo 80%, indica el nivel en que se siente motivada y respaldada por sus líderes.

Escala 2 Autorrealización:

La subescala de Autonomía con un 95%, nos indica que el integrante se siente cómodo en la realización de sus tareas y en su desempeño. Considera que hay una buena Organización 80% y poca Presión 80%. Para la planificación de sus tareas y la poca premura con la que se tienen que entregar resultados genera inquietudes y desequilibrio.

Escala 3 Estabilidad/cambio:

La subescala de Innovación con un 90% nos indica que el integrante se siente libre para proponer actividades, procesos, etc., Encontramos a la subescala de la comodidad con un 80%, la cual indica que tan agradable este integrante encuentra el ambiente laboral y su entorno. Los porcentajes más bajos son Claridad con un 60% y Control con un 50%. Desconoce las expectativas de las tareas diarias, así como las reglas y planes para el trabajo.



Escala 1 Relaciones:

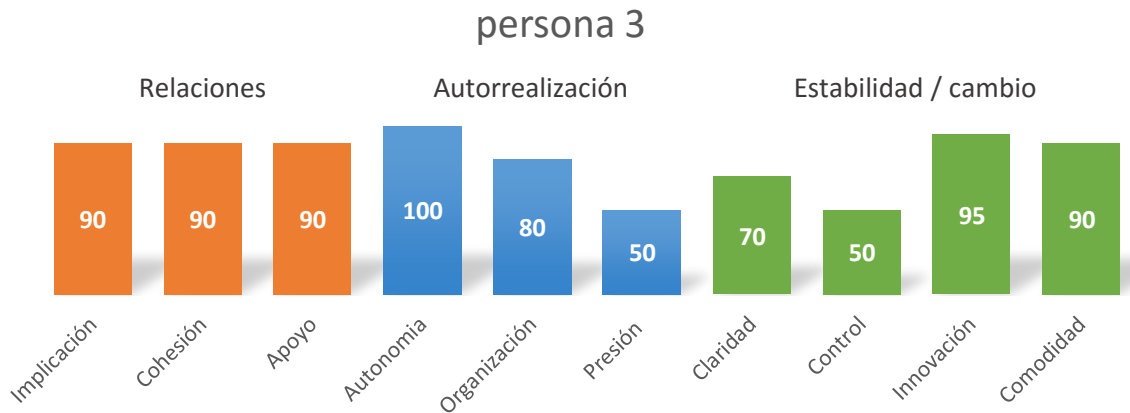
En la persona dos, Cohesión y Apoyo con un 80% son las subescalas con el porcentaje más alto, para este integrante el compañerismo y el trabajo en equipo es importante. Pero presenta (Implicación 70%) un grado de interés y dedicación aceptables con sus actividades y la organización.

Escala 2 Autorrealización:

Organización con un 75%, la planificación es poca y esto le hace sentir que merma su eficiencia. Así mismo Autonomía 70% no se siente completamente libre para expresar sus ideas, requiere la aprobación de sus superiores sobre su trabajo realizado. La subescala de Presión con un 60% arroja que la persona se siente presionado en su desarrollo, concibe que todo se debe presentar con urgencia y percibe la influencia que esto genera en su desempeño provocándole estrés.

Escala 3 Estabilidad/Cambio:

Este integrante nota con un 75% a la Comodidad, su ambiente laboral no es el más óptimo y no percibe agradable su entorno físico ni laboral. Considera que hay un constante Control 60% en donde las reglas y la vigilancia son frecuentes. La Claridad e Innovación se encuentran con un 50%, el cambio es nulo, los protocolos y estrategias son ambiguos.



Escala 1 Relaciones:

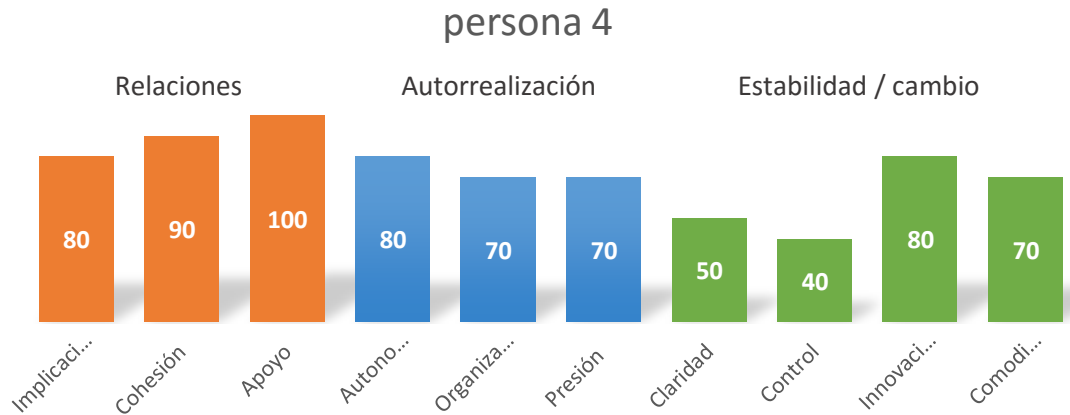
Implicación, Cohesión y Apoyo con un 90% son las subescalas con el porcentaje más alto, se siente motivado e interesado en sus actividades, se siente involucrado con la organización y esto genera un buen trabajo en equipo y cordialidad, lo cual fomenta el logro de objetivos.

Escala 2 Autorrealización:

Esta persona es la que cuenta con el porcentaje más alto en la subescala de Autonomía (100%), esto indica se siente con la libertad para desarrollar actividades diarias, propone cambios, comparte sus ideas. Percibe un nivel óptimo de Organización con 80%, lo cual es indicador de la planificación y eficiencia con la cual este integrante considera que realiza sus tareas. Por otro lado, siente que la Presión con 50% domina en el clima laboral y este factor afecta su desempeño, genera estrés y esto repercute en el ambiente laboral y en sus compañeros.

Escala 3 Estabilidad/Cambio:

Innovación 95% es la segunda subescala en este integrante con el puntaje más alto, la cual señala que la variedad y los nuevos enfoques son aceptados. Comodidad 90% se siente a gusto con su entorno laboral y las actividades que desempeña. (Claridad 70%) Para este integrante hay pocas dudas sobre lo que se espera de él y sobre los procesos que debe de realizar. Nota que los líderes que ejercen en la entrega de resultados y las reglas. (Control 50%).



Escala 1 Relaciones:

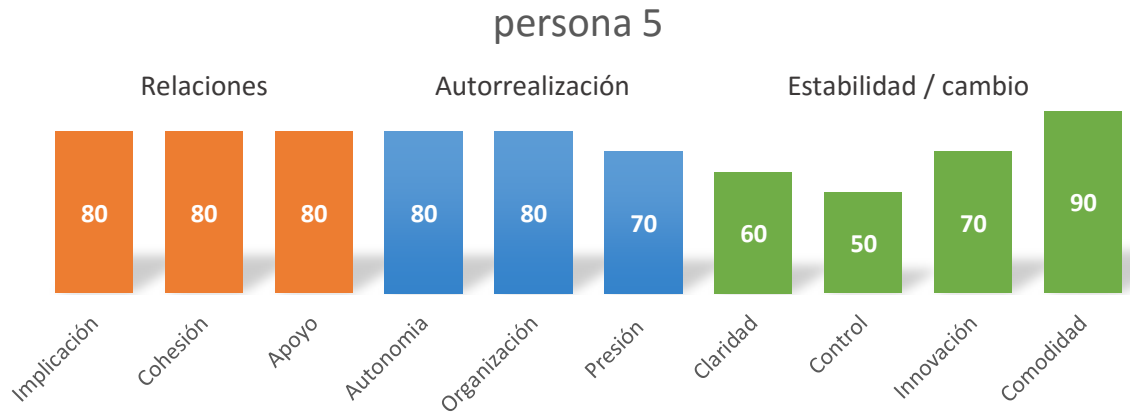
Apoyo 100% percibe que su líder les motiva y crea un clima óptimo en el trabajo.
 Implicación 80% el grado de compromiso que tiene con su trabajo y la institución, lo cual genera (Cohesión 90%) afinidad con sus compañeros.

Escala 2 Autorrealización:

Autonomía 80% el grado en que el integrante se siente con la facultad para tomar decisiones con respecto a sus actividades. Esta persona considera que la Organización 70% no es la óptima y esto ocasiona Presión 70% afectando su trabajo y el ambiente laboral.

Escala 3 Estabilidad/Cambio:

Innovación 80% observa apertura para generar ideas y cambios en los procesos
 Comodidad 70% siente su entorno agradable
 La Claridad 50% es poca en los protocolos, procedimientos lo que le hace dudar sobre lo que se espera de su trabajo. Esto le hace percibir que el jefe ejerce un constante Control 40%.



Escala 1 Relaciones:

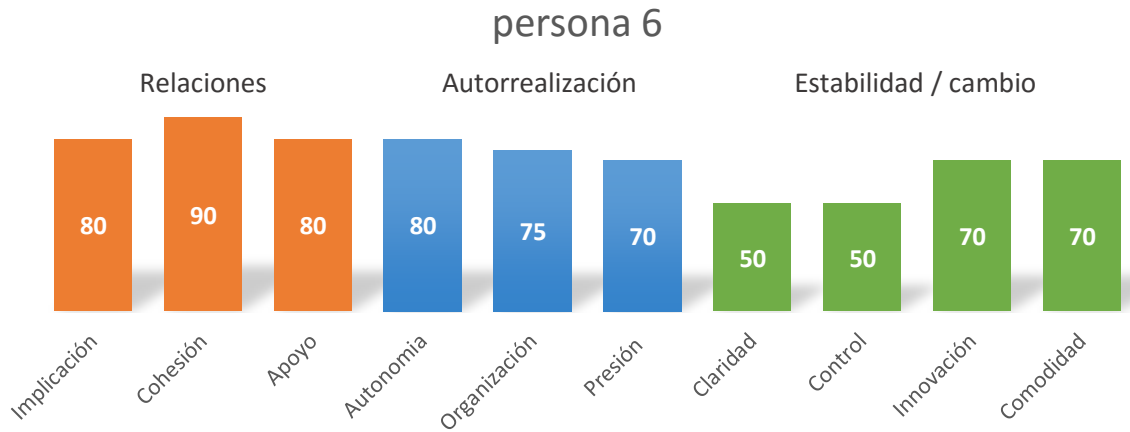
Implicación, Cohesión y Apoyo 80% este integrante percibe que su líder les apoya y alienta, tiene un buen equipo de trabajo y la relación con sus compañeros es buena lo que crea cierta inclinación con la institución.

Escala 2 Autorrealización:

Autonomía 80% siente confianza para tomar decisiones en la planeación Organización 80% de sus tareas ya que estas se encuentran bajo un óptimo esquema. Y la Presión 70% afecta en cierta medida y esto hace que su eficiencia se vea comprometida.

Escala 3 Estabilidad/Cambio:

Comodidad 90% e Innovación 70% son los porcentajes más altos de esta escala, los cuales indican que dicha persona se siente su lugar de trabajo adecuado y armonioso además de que percibe cambios y enfoques nuevos en los procesos y tareas. La Claridad con un 60%, nos dice que presenta incertidumbre en sus tareas, procesos y expectativas acerca de su trabajo y desempeño. El Control 50% que ejercen sus líderes, las observaciones constantes hacen que se sienta bajo una inspección constante.



Escala 1 Relaciones:

Dentro de esta escala Cohesión 90%, Implicación 80% y Apoyo 80% indican que este miembro se siente comprometido con su trabajo, de igual manera se siente apoyado por sus compañeros y percibe unión en el equipo de trabajo. Muestra simpatía por la organización en que se encuentra.

Escala 2 Autorrealización:

En esta escala Autonomía 80% es el resultado más alto, mostrando que la persona se siente con libertad para realizar su trabajo. En donde encuentra un nivel de Organización 75% aceptable que le permite realizar con eficiencia sus tareas, pero la Presión 70% influyen en cierta medida en su desempeño.

Escala 3 Estabilidad/Cambio:

Innovación 70% percibe que hay variedad en los procesos. Comodidad 70% Siente su área y equipo de trabajo adecuado para realizar sus tareas Claridad 50% presenta una vaga idea de lo que debe de desarrollar, hace su trabajo conforme se lo solicitan. Esto ocasiona que se sienta un constante Control 50%, y ocasiona estrés y presión en su desempeño.

3.6.3 Entrevista

Se realizó una entrevista semi estructurada de forma individual con el fin de recolectar información para complementar la parte cualitativa del estudio. (únicamente se realizó a las personas que completaron el test).

Las preguntas fueron abiertas y enfocadas a indagar de manera más profunda la información arrojada en el cuestionario y conocer la percepción que tienen de la identidad organizacional del CEN-Suntnafin.

Se eligió una entrevista semi estructurada para poder dar apertura al entrevistado de expresar sus ideas y percepciones y con ello ir tomando los indicadores para poder indagar más a fondo y dar libertad de opinar.

Para finalizar el análisis de la información, se integró el análisis cualitativo y cuantitativo para confirmar de manera clara y precisa la situación que impacta actualmente al CEN.

3.7 Diagnóstico

El diagnóstico se apoya de la observación y el análisis, los cuales permiten conocer la situación real de la organización. Dicho proceso ayuda a descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el objetivo de modificar las complicaciones y favorecer todos aquellos aspectos útiles para la organización.

Un buen clima organizacional y una identidad fuerte son unos de los elementos clave para que una organización prospere y logre sus objetivos. Al realizar el FODA, el test de clima organizacional *WES* y las entrevistas, encontré que los miembros del CEN- Suntnafin presentan dudas sobre sus tareas y actividades, desconocen qué es lo se espera de ellos. De igual manera las reglas y protocolos son bastante vagos y ambiguos, los trabajadores tienen una carencia total de los mismos.

El CEN cuenta con un imago tipo, instalaciones y con artículos de *merchandising*, lo cual no tiene una connotación mayor para sus integrantes. La identidad ha sido descuidada, el imago tipo actual, (el cual se incorporó a partir de un concurso en el 2007 en el que el “logo” ganador se convertiría en la nueva “imagen” del sindicato) no tiene un significado para ellos, ya que indican que se ve “bonito” pero carece de su ideología, cultura y valores institucionales (identidad conceptual).

De igual manera no tienen una gama cromática predeterminada, ni de una tipografía definida para sus diferentes presentaciones (impresa y electrónica), su papelería, folletería, etcétera, no se imprime siguiendo una misma cromática, ni se usa la misma tipografía en sus impresos o canales digitales (mails, sitio *web*). El uso e implementación de sus redes sociales es muy pobre, no cuentan con una presencia sólida ni unificada. Se requiere de un proceso de construcción de identidad que le dé solidez a la organización para que todos sus recursos reflejen su filosofía y valores.

En cuanto al inmueble encontramos una casa antigua que ha sido adaptada de acuerdo a las necesidades que se les han ido presentando. Adecuando cada uno de sus cuartos en áreas para diversos usos, como comedor, oficinas, sala de juntas, auditorio, etc. El inmueble necesita un poco más de color, se requiere mayor iluminación (lámparas) en algunos espacios, así como también material destinado al trabajo (papelería y folders membretados con el nuevo imago tipo) y “machotes” de los mismos para su uso digital.

Es importante consolidar la identidad organizacional, ya que ella permite a la identidad visual funcionar como un elemento identificador que refleja los conceptos base del sindicato y le otorga una capacidad de diferenciación que lo designa y al mismo tiempo caracteriza, formando un discurso unitario.

El CEN-Suntnafin promueve el diálogo mediante reuniones, juntas, equipos y espacios que beneficien la interacción. En dichas reuniones persiguen que las

estrategias y objetivos se alineen y cada uno de los integrantes del CEN estén al tanto de las mismas para poder apoyarse mutuamente.

A pesar de que realizan estas juntas no dan seguimiento a los planes y tareas que se propusieron. Ocasionando que los avances que lograron con su trabajo en equipo se vean afectados, ya que no se sigue trabajando sobre dicha línea. De igual manera afecta que a veces dejan las tareas a realizar para el último momento. Aunque cuentan con un estatuto, sus miembros reconocieron no haberlo leído y no saben que se espera de ellos. La comunicación que más ocupan es la informal ya que no tienen procesos estipulados para la implementación de la misma y se apoyan de elementos no institucionales (recados en *post-it*, mails con un lenguaje no formal, entre otros).

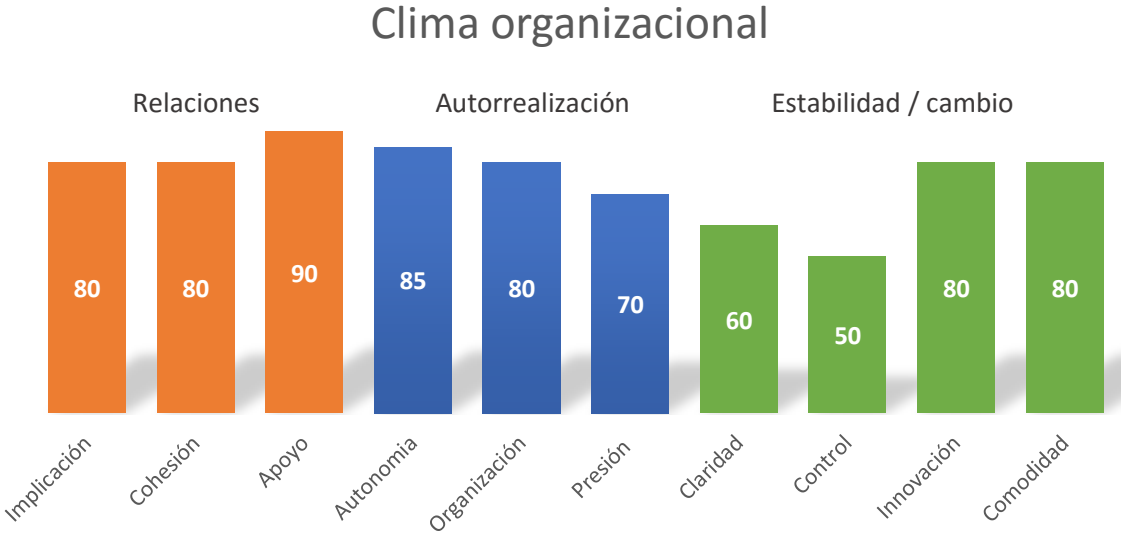
Su comunicación externa es más precaria, presentan un manejo básico de tecnología, para mantener en contacto con el público externo cuentan con un sitio *web* oficial del Suntnafin, además el CEN ha implementado el uso de las redes sociales, como *Facebook* y *Twitter*, las cuales no se actualizan constantemente porque los integrantes desconocen su manejo y no hay alguien encargado del mantenimiento ni contenido a publicar de las mismas.

Al no dar constante soporte en dichos medios de comunicación digital, están descuidando en parte su objetivo institucional “Proporcionar ayuda, servicios e información a los trabajadores afiliados” ya que incluso en su página *web* tampoco han procurado estar actualizando la información.

La manera en que su público interno percibe a la organización diverge un poco de la realidad y de lo que el CEN-Suntnafin quisiera transmitir como institución. Su público meta carece de una identificación gremial y a pesar de sus proyectos y procesos de lucha, no han logrado generar un crecimiento en su tasa de sindicalización porque no ha sabido implementar nuevos procesos y formas comunicativas que actualmente son muy importantes.

El rango de edad de los mismos hace que la forma de comunicación por parte del sindicato a ellos sea de dos maneras: impresa (para los adultos mayores) y electrónica: por medio de emails o redes sociales (para los adultos jóvenes). Con ello el CEN se ha encontrado ante un problema al implementar el uso de redes sociales y medios digitales para poder compartir información con el sindicato.

La comunicación tanto al interior como al exterior debe reflejar los valores y filosofía del sindicato, de tal manera que los procesos impliquen un contacto directo entre los miembros y su público meta, en donde el diálogo, la confrontación y el trabajo en equipo son esenciales.



En conclusión, como panorama general del clima organizacional vemos el grado en que los integrantes del CEN-Suntnafin se encuentran de acuerdo con las escalas previamente mencionadas, así como también incluyendo la información recabada durante la entrevista.

En la escala de Relaciones, los integrantes se muestran bastante interesados y comprometidos con su trabajo, el compañerismo que han creado les permite trabajar unos con otros. Es importante resaltar que en la prueba perciben que la dirección les ayuda y motiva, pero durante la entrevista se mostraron un poco inseguros de esto, ya

que indican que en algunas ocasiones sienten total apoyo y otras no. Este tipo de comportamiento por parte de su líder les confunde.

Tienen afinidad por la organización en que laboran, pero no se sienten identificados con ella. Su conocimiento de la misión y visión de su sindicato es pobre, ya que no se han generado valores institucionales ni sus líderes la tarea de fomentar e inculcar la cultura “gremial”.

La escala de Autorrealización, nos permite observar que los integrantes del CEN se muestran con confianza para tomar sus propias decisiones, así como también con la libertad de expresar sus ideas. Por otro lado, las subescalas de organización y presión, a pesar de que se encuentran en un porcentaje arriba del 70%, encontramos una planificación deficiente que afecta la eficiencia y el logro de sus tareas, lo cual hace que en ocasiones se genere estrés debido a que se tienen que entregar con premura ciertas actividades que se atrasaron debido a que no se planificó en tiempo y forma o las cosas se piden para “ya”.

Esta libertad que sienten para realizar su trabajo también se debe a que no hay procesos ni protocolos establecidos generando que a veces haya espacios sin que tengan ninguna tarea a realizar. Pueden llevar a cabo una tarea sencilla en varios días o entregar una tarea con premura, sin que su jefe inmediato les informe cuál es el objetivo de dicho trabajo y sin que ellos sepan cómo es que ello se tiene que desarrollar. Esto les genera sentimientos de frustración, confusión e incluso a veces enojo y todo ello acompañado de estrés.

La escala de Estabilidad/Cambio arrojó que los integrantes de la organización tienen un conocimiento somero de lo que se espera de su tarea diaria, no cuentan con manuales ni protocolos establecidos de sus procesos. De igual manera no se les han compartido las normas de manera más detallada, sólo cuentan con cuadernillo con sus “estatutos”. No tienen claro que se espera de ellos, ni tienen presentes los objetivos a desarrollar.

En la subescala de control, la mayoría se identifica como personas que les cuesta trabajo apegarse a reglas, normas y procedimientos establecidos de la organización. En donde perciben que todo movimiento es observado y para toda tarea se tiene un comentario. Esto les hace sentirse presionados.

En general los trabajadores tienen una imagen positiva de su líder. Sienten que ella alienta el espíritu crítico y la toma de decisiones. El trabajo en equipo y las relaciones personales necesitan reforzarse y trabajarse. Ellos se llevan bien entre sí, pero no hay un vínculo de trabajo en equipo ni compromiso.

Algo que propiciaría un óptimo desarrollo organizacional en el CEN-Suntafin es crear protocolos, reforzar la identidad organizacional, mejorar los canales y formas de comunicación y prestar atención en brindar capacitación periódica a sus miembros.

Capítulo 4. Propuestas

En el contexto actual las organizaciones se tienen que adaptar al ambiente cada vez más demandante y que les exige que se renueven, de lo contrario sucumbirán ante el mismo. Los sindicatos, hoy en día, siguen presentes, Morales (2013) señala que, de acuerdo con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, hay un registro de 2 mil 682 organizaciones de trabajadores, conformadas por sindicatos, federaciones y confederaciones, por lo que éstos deben de tomar nuevas medidas y herramientas comunicativas tanto internas como externas.

Este capítulo contiene una serie de propuestas para mejorar la Identidad y el clima organizacional. Dichas propuestas están basadas en los resultados arrojados en el FODA y el test *WES*.

4.1 Implementar capacitación

Ofrecer capacitaciones trimestrales a los integrantes del CEN (4 capacitaciones al año una cada tres meses con una duración de 40 horas. totales (10 días con una duración de 4 horas.). Esto con el objetivo de mantener a los miembros del CEN actualizados para poder brindar un mejor apoyo a los integrantes de dicho sindicato.

Curso 1- Reformas laborales

¿De qué trata la reforma?, ¿Cómo afecta dicha reforma a nuestro sindicato?, pros y contras de la reforma.

Curso 2- Panorama sindical

Estar al tanto del mundo sindical tanto nacional como internacional, proyectos, noticias, estudios de formación sindical y política, de igual manera toda clase de contenido que favorezca a la formación sindical.

Curso 3- Desarrollo y cuidado de la identidad

Emitir la importancia de contar y conocer la cultura sindical de nuestra organización. Hablar de la cultura del Suntnafin. Conocer el contenido del contrato colectivo, de los estatutos y del registro sindical.

Curso 4- Importancia de la Transparencia

Explicar la diferencia entre acceso a la información y la transparencia. Expresar la importancia de incluir la transparencia dentro de sus procesos de comunicación.

4.2 Implementar canales de comunicación eficientes

Cada secretaría del CEN- Suntnafin debe apoyar y fortalecer la comunicación interna y, externa, mediante el diálogo y la confrontación de opiniones, así como con el trabajo en equipo para el logro de los objetivos.

Objetivo: Crear equilibrio en las formas y procesos, los cuales deben de transmitir la esencia de la organización a la par con su proactividad y compromiso.

Estrategia Implementar canales de comunicación eficientes

Acciones	Responsable	Indicadores
Realizar juntas mensuales con los colaboradores de la organización Con el fin de dar a conocer los objetivos, actividades o proyectos. Tiempo máx. 30 min.	<ul style="list-style-type: none">Secretaría GeneralSecretaría de organización	<ul style="list-style-type: none">- Juntas al inicio o fin de mes. Todos los miembros de Suntnafin- Alcances o limitaciones de los objetivos, actividades o proyectos (esto se verá al ir comprobando lo que se ha escrito en las minutas)- Seguimiento de los acuerdos
Minutas Se llevarán minutas por reunión y estas se compartirán entre todos los integrantes para que puedan ver cuáles	<ul style="list-style-type: none">Secretaría de organización	<ul style="list-style-type: none">- Entrega de minutas a más tardar día siguiente de haber realizado la reunión

<p>son los objetivos establecidos en dicha reunión.</p>		
<p>Pizarrón Pizarrón de apoyo de actividades y objetivos. Estará visible y en constante renovación para que los colaboradores estén al tanto de lo que ocurre en la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría de organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Publicación de eventos y juntas - Asistencia de todos los elementos a las juntas (mensuales)
<p>Manejo de agenda Es de forma más personal, lleva el registro de las actividades tanto fuera como dentro de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las secretarías 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer los eventos fuera y dentro de la organización - Cumplimiento de los objetivos en el día y horario estipulado
<p>Establecimiento de procedimientos y reglas Plasmar de forma escrita los procedimientos y reglas para efectuar la comunicación a través de medios formales e informales para lograr los objetivos estipulados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría de Prensa, difusión y exterior 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de un manual de comunicación interna
<p>Mejorar sitio Web Mejorar el contenido del sitio <i>web</i> del Suntnafin. En ella podrán compartir información relevante (para público interno como externo) como: noticias nacionales e internacionales que afectan el entorno sindical, reformas, leyes, acuerdos. Sucesos importantes de la vida sindical, consejos, información importante para los trabajadores, transparencia sindical, rendición de cuentas, así como tips.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría de Prensa, difusión y exterior • Secretaría de Capacitación, Actas y Archivo 	<p>Colocar un contador de visitas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saber cuántas visitas hay por mes <p>Crear una opción/botón de suscripción a la página:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación de un catálogo de usuarios - Lista <i>Emailing</i> (para enviar boletín o contenido relevante) <p>Creación de diversas secciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exclusiva para integrantes del Suntnafin, - Sunafin tips - Mundo sindical - Noticias de interés

<p>Uso de redes sociales La organización ya cuenta con <i>Facebook</i> y <i>Twitter</i>, lo que se busca usar dichas herramientas de forma institucional y como canales extra de comunicación y asistencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría de organización • - Secretaría de Prensa, difusión y exterior, 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de seguidores y/o amigos relacionados con la organización. - Publicaciones constantes de <i>tweets</i> o comentarios relacionados con los servicios /eventos de Suntafin, creación de parrilla de contenidos.
--	--	---

4.3 Consolidar la identidad organizacional

Debe definir políticas de identidad visual y comunicación que reglamenten y normalicen las características esenciales de la organización para contar con una identidad visual más sólida, clara, coherente y equilibrada, en donde el compromiso y responsabilidad que promete en CEN se vea reflejado al interior y exterior de la organización.

Objetivo: Unificar la identidad visual para ser implementada en los medios digitales e impresos.

Estrategia: Consolidar la identidad visual

Acciones	Responsable	Indicadores
<p>Difundir identidad Dar a conocer la identidad de la organización con sus colaboradores: Misión, Visión, Valores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria de Prensa, difusión y exterior • Secretaria de Capacitación, Actas y Archivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Taller “Conoce al Suntnafin”
<p>Placa o nombre al exterior En el edificio donde se encuentra la oficina del Suntnafin no se percibe alguna señalización que indique su localización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaría de Finanzas • Secretaria de Prensa, difusión y exterior 	<p>Placa o pintura con el nombre de la institución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Afuera de edificio (fachada)

<p>Tu Suntnafin</p> <p>Poner a la vista la misión, visión de la organización.</p> <p>En esta estrategia pretende que se coloque a la vista de todos los integrantes o visitantes la filosofía de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria de Prensa, difusión y exterior 	<ul style="list-style-type: none"> - Colocar la misión, visión, valores en un lugar visible. - Los colaboradores conozcan la identidad de su organización.
<p>Homologar identidad</p> <p>Uso unificado de identidad visual en medios digitales e impresos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria de Prensa, difusión y exterior • Secretaria de Capacitación, Actas y Archivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con aplicaciones con la identidad unificada y actual en formato digital para su uso.
<p>Manual de identidad visual</p> <p>Formalizar la identidad visual ya establecida (imago tipo, tipografía, pantones) en donde también se definen los parámetros con los que será utilizado y cómo deberá de ser utilizado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria de Prensa, difusión y exterior • Secretaria de Capacitación, Actas y Archivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Tener un manual de identidad visual (impreso y digital)

Taller “Conoce al Suntnafin” Con el objetivo de reforzar la identidad y cultura organizacional. Mediante presentaciones y dinámicas; con las cuales se fomentarán la cultura e identidad del sindicato.

Conoce al Suntnafin				
Día	Lugar	Tema	Encargado	Dinámica
Lunes	Sala de juntas	Breve historia del Suntnafin	<ul style="list-style-type: none"> - Secretaria de Prensa, difusión y exterior - Secretaria de Capacitación, Actas y Archivo 	Presentación, hacer breve línea del tiempo
Martes	Sala de juntas, patio	Misión, Visión, Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Secretaria de Capacitación, Actas y Archivo 	Presentación, sopa de letras, dinámicas grupales
Miércoles	Sala de juntas	Identidad		Presentación, mostrar artículos de identidad visual
Jueves	Sala de juntas	Objetivos de la organización		Presentación, casos prácticos

4.3.1 Aplicaciones para identidad organizacional

A continuación, se muestran una serie de aplicaciones que pueden ser empleadas o sólo utilizadas como ejemplo.

- Propuesta de tipografía y pantones

La tipografía que Suntnafin debe de usar en todos sus documentos en Arial, la cual se encuentra disponible en varias versiones (negrita, cursiva). De igual manera dicha tipografía se puede usar en presentaciones, sitio *web*, material impreso y digital.

Arial

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

i # @ \$ % & / = ¿

Arial Negrita

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

i # @ \$ % & / = ¿

Arial Cursiva

A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

i # @ \$ % & / = ¿

Los colores utilizados para el Suntnafin son establecidos con el fin de que se reconozca con facilidad a la organización y para diferenciarla. Estos colores son parte de su identidad visual.

El pantone principal es el color azul #005C95, el cual se ocupará en subtítulos o encabezados con la tipografía Arial Rounded MT Bold.

- El tamaño será siempre de 16 ptx.
- Para papelería el tamaño será de 12 ptx.
- Valor RGB (rojo, verde y azul): R:0, G:92, B:149
- Valor CMYK (cian, magenta, amarillo, negro): C:1, M:0.38, Y:0, K:0.42



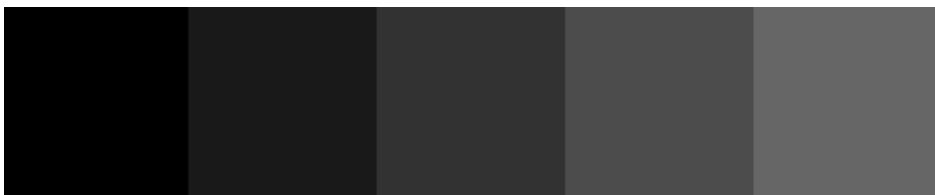
Para el cuerpo del texto en páginas *web* o impreso se ocupará la tipografía Arial en color gris #808080.

- El tamaño será siempre de 12 ptx.
- Valor RGB (rojo, verde y azul): R:128, G:128, B:128
- Valor CMYK (cian, magenta, amarillo, negro): C:0, M:0, Y:0, K:50



Para el cuerpo del texto en páginas *web* o impreso se ocupará la tipografía Arial en color negro #000000.

- El tamaño será siempre de 12 ptx.
- Valor RGB (rojo, verde y azul): R:0, G:0, B:0
- Valor CMYK (cian, magenta, amarillo, negro): C:0, M:0, Y:0, K:100



Dichos colores se pueden ocupar al 100% o en los siguientes porcentajes: al 80, 60,40 y 20%.

- *Plantillas para presentaciones (PPTX)*



imagen 33 Propuesta templates PPTX

- Folder



imagen 34 Propuesta de folder

- Papel membretado

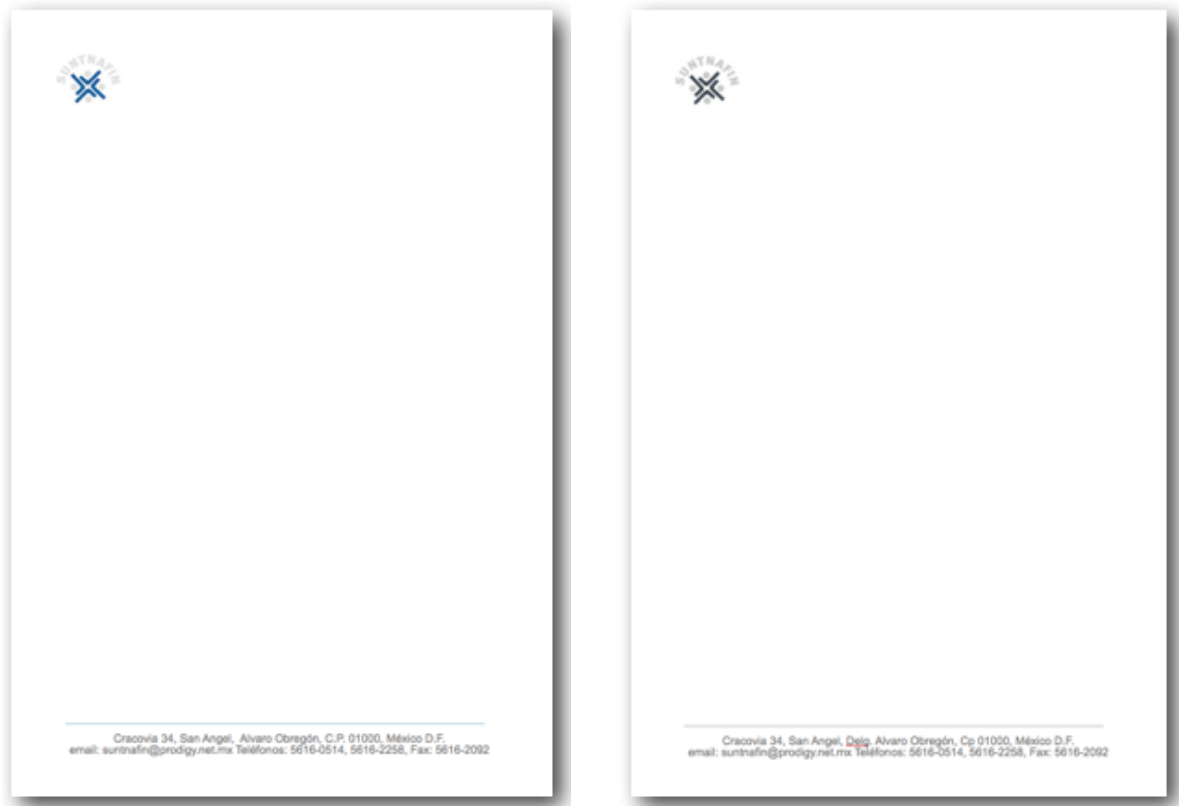
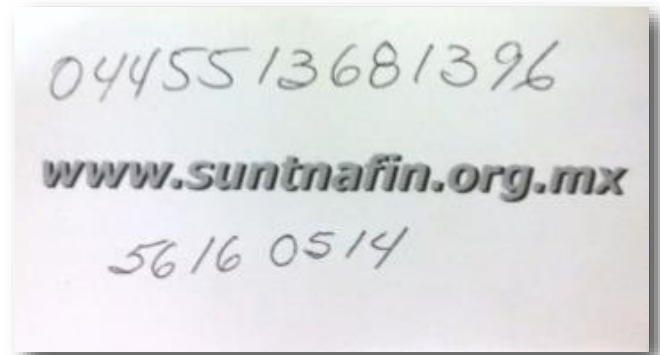


imagen 35 Propuesta de papel membretado, color (der.) y blanco y negro (izq.)

- Tarjetas de presentación



anverso



reverso

imagen 36 Tarjeta actual



anverso



reverso

imagen 37 Propuesta "nueva tarjeta de presentación"

- Colocación del nombre e imago tipo del sindicato en la parte externa o fachada del inmueble

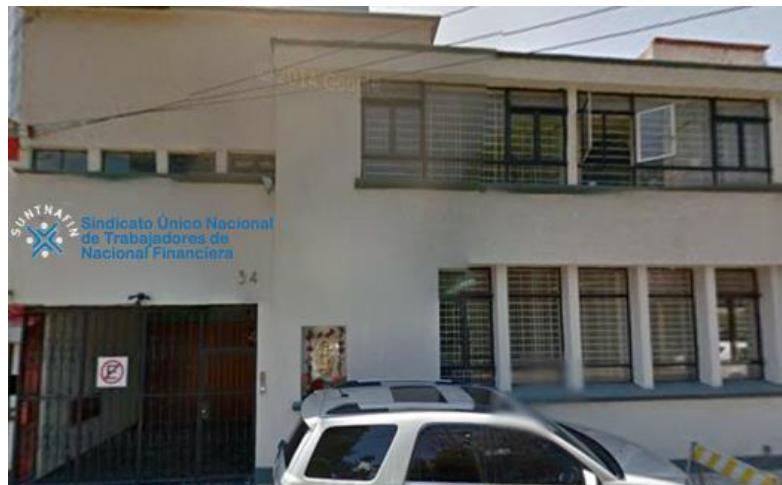


imagen 38 Propuesta "nombre en fachada del edificio"

Conclusión

En el presente trabajo hablé de los aspectos teóricos de la comunicación organizacional, enfocados en los elementos necesarios para llevarse a cabo en el Comité Ejecutivo Nacional- Suntnafin. El desarrollo de la comunicación en una organización se explora a partir de la comunicación interna (dentro de la organización) y externa (público externo a la organización). En donde cada una de las acciones (con respecto a la comunicación) que la organización decida y lleve a cabo, deben de estar en sincronía con cada uno de estos dos rubros que he mencionado.

Por lo tanto, el propósito de este trabajo fue encontrar dicha sincronía de estos elementos en el CEN-Suntnafin por medio de un análisis de identidad y de clima organizacional. El presente estudio inició reconociendo conocer a la organización de trabajadores y a la vez analizando los aspectos estructurales, flujos y necesidades de comunicación a través de la perspectiva de la comunicación organizacional. Posteriormente realicé un análisis de dichos elementos mediante el cual se incluyó los resultados arrojados por el test WES, los cuales me permitieron conocer la situación actual del ambiente laboral.

Con todos los elementos anteriores pude llegar a la siguiente conclusión, el CEN-Suntnafin cuenta con elementos básicos de identidad organizacional tales como imago tipo, instalaciones, sitio web, redes sociales (*Facebook* y *Twitter*), *merchandising*, sin embargo, aún deben de ser desarrollarlos con mayor atención, cuidando dar una connotación y buscar la homologación de cada uno de ellos con su identidad, misión, visión y valores.

Una de las problemáticas que se presentó durante la elaboración de este trabajo fue que algunos de los miembros del CEN-Suntnafin se negaron a realizar el test y se mostraron renuentes a proporcionar información. A pesar de ello, los demás miembros de mostraron cooperativos, lo cual permitió obtener los datos necesarios para poder estudiar su identidad, así como también su clima organizacional.

Me sorprendió que cuentan con iniciativas para reforzar e impulsar la comunicación entre sus afiliados, pero no han sabido cómo darles seguimiento a sus propuestas. Un caso en concreto es el manejo de sus redes sociales y sitio web. En ellas su identidad es muy cuidada en una (sitio web) y descuidada en las demás (redes sociales). Al mismo tiempo el contenido en estos medios no se ve planificado ya que pasan largos periodos sin actualizarlo.

Por otro lado, en el diagnóstico de clima organizacional encontré que los trabajadores tienen una imagen positiva de su líder. Sienten que ella alienta el espíritu crítico y la toma de decisiones. El trabajo en equipo y las relaciones personales necesitan reforzarse y trabajarse. Los integrantes se llevan bien entre sí, pero no hay un vínculo de trabajo en equipo ni compromiso.

En el capítulo dos y tres de esta Tesis se desarrollan las preguntas principales de este trabajo, cuyas respuestas apoyaron a identificar los elementos de comunicación organizacional con lo que el CEN-Suntnafin cuenta y aquellos otros que se requieren mejorar. Logré responder cada una de las preguntas, las cuales me permitieron responder la hipótesis enunciada para este trabajo.

Con la hipótesis resuelta el análisis y diagnóstico realizado al CEN-Suntnafin permiten que todos mis resultados puedan ser efectivos sin importar quién los aplique. Por lo tanto, es posible desarrollar cada una de las propuestas presentadas en el capítulo cuatro de este trabajo, lo cual permite que se compruebe lo planteado con éxito.

Para ello se tiene que trabajar en mejorar para obtener un óptimo desarrollo organizacional, la organización debe crear y establecer protocolos, reforzar la identidad organizacional, mejorar los canales y formas de comunicación y prestar atención en brindar capacitación periódica a sus miembros.

En el capítulo cuatro, ofrezco una serie de propuestas que apoyan a reforzar aquellos elementos que en el diagnóstico de clima organizacional e identidad parecieron necesitar fortalecerse con ello se concreta el objetivo del presente trabajo.

Durante mi proceso de investigación y análisis compartí con ellos (en 2014) una parte de las estrategias aquí planteadas. Para ser más exacta las estrategias de comunicación (4.2 Implementar canales de comunicación eficientes). De ellas la que se tiene muestra y ya ha sido implementada es:

Mejorar el contenido del sitio web del Suntnafin.

En el podrán compartir información relevante (para público interno como externo) como: noticias nacionales e internacionales que afectan el entorno sindical, reformas, leyes, acuerdos, sucesos importantes de la vida sindical, consejos, información importante para los trabajadores, transparencia sindical, rendición de cuentas, así como tips, entre otros.

- **Secretaría de Prensa, difusión y exterior**
- **Secretaría de Capacitación, Actas y Archivo**

Colocar un contador de visitas:

- Saber cuántas visitas hay por mes

Crear una suscripción a la página:

- Creación de un catálogo de usuarios
- Lista *Emailing* (para enviar boletín o contenido relevante)

Creación de una sección:

- Exclusiva para integrantes del Suntnafin.
- Sunafin tips
- Mundo sindical
- Noticias de interés

En el apartado 2.5 Análisis comunicacional de la organización del capítulo dos, se aprecian los elementos del sitio que web que ya han sido implementados y se tienen a disposición del público en general, así como también una sección exclusiva para los integrantes del Suntnafin. Esto refuerza y reafirma la comprobación positiva de la hipótesis.

Bibliografía

BARTOLI, Annie, Comunicación y organización, La organización comunicante y la comunicación organizada, Barcelona, Paidós, 1992.

BOUZAS Ortiz, J, Alfonso (coord.), El Futuro del Sindicalismo ante nuevas formas de organización del trabajo en Trabajar ¿Para qué? Reflexiones de lo global a lo local, México: Instituto de Investigaciones Económicas-UNAM, 2012.

BOUZAS Ortiz, J, Alfonso, Democracia Sindical en el sector bancario. N°. IX. Colección: Reestructuración empresarial, democracia, representatividad y legitimidad sindical en México, México: Plaza y Valdés, 2003.

CARRILLO Velázquez, Lucia Patricia, Sociedad del conocimiento. Academia, complejidad, administración y tecnología, México: SITESA-FCPyS, UNAM, 2008.

CHENEY George & CHRISTENSEN Lars, "Organizational Identity, Linkages Between Internal and External Communication" en Jablin Frederic M y Putnam Linda L, *The New Handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research, and Methods*, Estados Unidos: Sage Publications, Inc., 2001.

CONRAD, Charles, Strategic Organizational Communication: Toward the Twenty-First Century, Texas: A&M University, 1994.

COSTA, Joan, Identidad Corporativa, México: Trillas, Sigma, 2009.

ESTATUTO 2012 del Sindicato Único Nacional de Trabajadores de Nacional Financiera.

FERNÁNDEZ Calvo, Rafael, ATI (Asociación Técnica de Informática), Glosario Internet Pymes. s.f. Anetcom, España, 2001.

FERNÁNDEZ Collado, Carlos, La Comunicación en las organizaciones, México: Trillas, 2003.

GARCÍA Canclini, Néstor, Lectores, espectadores e internautas, Barcelona: Gedisa, 2007.

HAMILTON, Cheryl & PARKER, Cordell, Communication for Results: A guide for Business and the Professions, USA: Wadsworth Publishing Co Inc, 1987.

HERRING, S. C., "Digital media", ed. por P. Hogan, *The Cambridge Encyclopedia of the Language Sciences*, Cambridge, Cambridge University Press, 2010.

HERRING, S. C., "Virtual community", ed. por L. M. Given, *Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, Sage, 2008.

HOLM-DERLEV, Köhler. & MARTÍN Artilles, Antonio, Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales, España: Delta, Publicaciones Universitarias, 2010.

KREPS, Gary L., Organizational Communication: Theory and Practice, NY: Longman, 1990.

KRIEGER, Mario, Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional, Canadá: Pearson Education, 2001.

LICKLIDER J. C. R. & TAYLOR, Robert W. Taylor, The Computer as a Communication Device. Digital Equipment Corporation Systems, Palo Alto California: Research Center, 1990.

LIMÓN Peña, Moisés, Imagen corporativa: Estrategia organizacional de comunicación global, México: Trillas, 2008.

LÓPEZ Ruiz, Miguel, Normas Técnicas y de Estilo para el Trabajo Académico, México: Universidad Nacional Autónoma de México, Dirección General de Publicaciones y de Fomento Editorial, 1997.

MARÍN, Antonio & GARCÍA, Pablo, Sociología de las Organizaciones, España: MacGraw-Hill, 2002.

PASTOR Albaladejo, Gema. "La comunicación interna: ¿una asignatura pendiente en nuestras administraciones públicas?", Capital Humano. nº 153, marzo 2002.

RAMOS Padilla, Carlos G., La comunicación: un punto de vista organizacional, México: Trillas, 1998.

RICHMOND, Virginia & MCCROSKEY, James, Organizational Communication for survival, USA: Prentice Hall, 1992.

SOTELO Enríquez, Carlos, Introducción a la comunicación institucional, Barcelona: Ariel Comunicación, 2001.

VAN RIEL, Cees B.M., Comunicación Corporativa, Madrid: Prentice Hall, 1997.

VIDAL, Arizabaleta, Elizabeth, Diagnóstico Organizacional, Colombia: ECOE Ediciones, 2004.

ZAMBRANO Barrios, Adalberto. Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 2006

ZARCO Martín, V., "Flujos y barreras de comunicación", ed. por Rodríguez Fernández, A., Los recursos humanos en las administraciones públicas, Madrid: Tecnos, 1995.

Referencias web

CASTAÑO Duque, German Albeiro, Seminario de Teoría Administrativa, Tipos de comunicación Organizacional, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.(09/08/2013) disponible en http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.10/3102Tipos_comunicacion_organizacional.htm

FADL Kuri, Sergio; Puchot Santander, Samuel, “La banca de desarrollo en el marco de la reforma económica”, En Comercio Exterior, Enero de 1995. (26/09/2013). En línea: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/305/6/RCE6.pdf>

FAIRRI, David. ¿Qué hacen los sindicatos en México? Estudios Económicos, [en línea], vol.22, núm. 2, julio diciembre, México, 2007, (01/10/2013), Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59722202>,

FAVARO, Daniel, “Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones”, Argentina: Creas, Comunicación Organizacional, (08/08/2013), disponible en <http://www.creas.org/recursos/archivosdoc/pubcreas/comorg.pdf>

FUENTES, Gaby, “La estrecha relación entre la comunicación Interna y los Recursos Humanos”, Imagen y Comunicación, Comunicación Interna y Recursos Humanos, edición N° 21, septiembre 2011, (06/08/2013), disponible en <http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N21.pdf>

GARCÍA Avilés, José Alberto, “La comunicación ante la convergencia digital: algunas fortalezas y debilidades”, Colombia, Signo y Pensamiento, vol. XXVIII, N°54, enero-junio, 2009, (28/09/2013), disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86011409007>

GUTIÉRREZ-Rubí, Antoni, “Sindicatos y comunicación en tiempos de crisis”, Revista Fundadó Rafael Campalans, febrero 2006, (02/09/2013), disponible en <http://www.gutierrez-rubi.es/2009/02/03/sindicatos-y-comunicacion-en-tiempos-de-crisis/>

GOBIERNO FEDERAL, Sindicatos, Afiliación y Contratación, (19/03/2013), disponible en http://www.tuempresa.gob.mx/web/ciudadano-firma/laboral-seguridad-social/-/asset_publisher/uWQs9YLYQPzJ/content/id/1519

HERNÁNDEZ Trillo, Fausto; López Escarpulli. Omar, “La banca en México 1994-2000” en Economía mexicana, Nueva época, vol X, Núm 2, segundo semestre de 2001, México: CIDE, (24/09/2013) [http://www.economiamexicana.cide.edu/num_anteriores/X2/06_FAUSTO_HERNANDEZ_\(363-390\).pdf](http://www.economiamexicana.cide.edu/num_anteriores/X2/06_FAUSTO_HERNANDEZ_(363-390).pdf)

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS, Legislación, Ley Federal del Trabajo, Capítulo II. Sindicatos, Federaciones y Confederaciones. Artículo 356 (19/03/2013), disponible en <http://info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab/123/>

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS, Legislación Federal (Vigente al 12 de marzo del 2013) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Título sexto del trabajo y de la previsión social. Artículo 123, (19/03/2013) <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/9/124.htm?s=>

LASTRA Lastra, José Manuel, "El sindicalismo en México", Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM, (01/10/2013), disponible en <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/hisder/cont/14/cnt/cnt3.pdf>

MACHUCADO, Jorge, "Sindicalismo y Sindicato", Bolivia: USFX, Universidad San Francisco Xavier 2010, (29/09/2013), disponible en <http://ermoquisbert.tripod.com/pdfs/dt19-sindicato.pdf>

MORALES Serrano, Francisca, "La Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas", Red DirCom Iberoamericana, (07/08/2013), disponible en <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf> "Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional". Gestión 2000. Barcelona (2001). Capítulo 7: "Comunicación Interna".

MORALES, Alberto, (19/02/2013). En México hay 2 mil 682 organizaciones de trabajadores: STPS. El universal, Sección Nación. Disponible en <http://www.eluniversal.com.mx/notas/904360.html>

MURILLO, José Antonio, 2002, La Banca en México: Privatización, Crisis y Reordenamiento. En Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos. P.6. (04/09/2013) http://www.cemla.org/red/papers2002/RED_VII_MEXICO-Jose-Murillo.PDF

National Center For Supercomputing Applications, University of Illinois at Urbana Champaign (15/09/2013), disponible en <http://www.ncsa.illinois.edu/Projects/mosaic.html>

OIT, Organización Internacional del Trabajo (02/09/2013), disponible en <http://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>

OIT, Organización Internacional del Trabajo Convenio 87 de la OIT.(02/09/2013), http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312232

OAS, ORGANIZATION OF AMERICAN STATES, Carta de la Organización de los Estados Americanos,(03/09/2013):16,https://www.oas.org/dil/esp/afrodescendientes_Manual_Formacion_Lideres_anexos.pdf

OAS, ORGANIZATION OF AMERICAN STATES, Convención Americana Sobre Derechos Humanos.(03/09/2013):7,http://www.oas.org/dil/esp/tratados_B32_Convencion_Americana_sobre_Derechos_Humanos.pdf

OAS, ORGANIZATION OF AMERICAN STATES Protocolo Adicional a la Convención Americana Sobre Derechos Humanos “Protocolo de San Salvador, (03/09/2013), <http://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/a-52.html>

PÉREZ Salazar, Gabriel, “La Web 2.0 y la sociedad de la información”, México, Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, vol. LVI,Nº 212, mayo-agosto, 2011, (28/09/2013) disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=42119790004>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, (19/03/2013), disponible en <http://lema.rae.es/drae/?val=sindicato>

RESTREPO Saldarriaga, Natalia, “Comunicación para el cambio social y nuevas tecnologías de la información y la comunicación”, Granada, España, Etic@net, Publicación semestral en línea diciembre 2011, Año IX, Número 11, (05/10/2013), disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3801997>

RODRÍGUEZ U, Manuel Luis, “Esquema de clases: Organizaciones Sociales: Fundamentos Sociológicos”, Universidad de Santo Tomas, Diplomado de formación sindical. S.F (19/03/2013), disponible en <http://aulasvirtuales.files.wordpress.com/2012/08/organizaciones-sociales-fundamentos-sociologic3b3gicos.pdf>

s/a, “Blogger”, (14/08/2013), disponible en <https://www.blogger.com/content.g?hl=es>

SALÓ Núria, “La comunicación interna: instrumento fundamental de la función directiva”, Barcelona, Management Review, s.fecha, (06/08/2013), disponible en <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>

SECRETARIA DE ECONOMÍA, Acuerdo de Cooperación Laboral de América del Norte (ACLAN).(03/09/2013),http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/comercio_exterior/reglas_comercio_internacional/ACLAN.pdf

SEGOB, SECRETARIA DE GOBERNACIÓN, Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. (03/09/2013), <http://www.ordenjuridico.gob.mx/TratInt/Derechos%20Humanos/D50.pdf>

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, Ley Federal del Trabajo, (19/03/2013). http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma_laboral/archivos/Noviembre.%20Ley%20Federal%20del%20Trabajo%20Actualizada.pdf

TELLO Leal, Edgar, “Las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) y la brecha digital: su impacto en la sociedad de México”, España, Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento, vol. 4 n.º 2, octubre, 2007, (27/09/2013), disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/780/78011231006.pdf>

s/a, “Acerca de Wikipedia”, Wikipedia, (22/08/2013), disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Acerca_de

s/a, “Acerca de YouTube”, YouTube, (14/08/2013), disponible en <https://www.youtube.com/yt/about/es/>

ZURITA Vivar, Hipólito, “TIC, Internet y el sector de la comunicación. Nuevos perfiles profesionales para una comunicación digital”, Revista número 87, 2011, (Abril – Junio), (27/09/2013) disponible en http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/seccion=1266&idioma=es_ES&id=2011051109310001&activo=6.do

Apuntes de Clase

Juan Pablo Anaya Zarco, profesor de la materia Diagnóstico Organizacional. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, D.F. 2012

Anexos

Anexo I Descripción y perfiles de puestos- CEN

Información obtenida del Estatuto 2012 del Sindicato Único Nacional de Trabajadores de Nacional Financiera).

SECRETARÍA GENERAL

INFORMACIÓN GENERAL

Subordinados: Secretaría de Trabajo y Conflictos, Secretaría de Organización, Secretaría de Prensa, Difusión y Exterior, Secretaría de Finanzas y Tesorería, Secretaría de Capacitación, Actas y Archivo, Secretaría de Equidad, Género y Previsión Social, Secretaría de Acción Deportiva, Cultural y Recreativa, Secretaría de Pensionados.

De acuerdo con el artículo 39 de los Estatutos, son atribuciones del Secretario General del Comité Ejecutivo Nacional:

- Representar al sindicato y al Comité Ejecutivo Nacional.
- Actuar como representante del sindicato en todos los actos en que éste participe.
- Presidir las reuniones de la Asamblea General y las del propio Comité Ejecutivo Nacional, teniendo voto de calidad en casos de empate.
- Coordinar las actividades de las secretarías del Comité Ejecutivo Nacional y de ser procedente, firmar en unión del secretario que corresponda, la documentación del sindicato.
- Autorizar la documentación relativa al movimiento de fondos junto con el Secretario de Finanzas y Tesorería.
- Coordinar el proceso de revisión de las Condiciones Generales de Trabajo y de los reglamentos de Escalafón, Capacitación y Adiestramiento y Seguridad e Higiene.
- Negociar, conjuntamente con quien decida la Asamblea General, la formulación, aplicación y actualización del Catálogo General de Puestos, con la institución.
- Negociar con la institución los asuntos del sindicato y de sus miembros.
- Nombrar a los integrantes de las comisiones mixtas cuya designación no esté prevista en los Estatutos.
- Estar enterado y dar seguimiento a los procedimientos disciplinarios en que intervengan las comisiones autónomas normativas de Vigilancia y de Honor y Justicia y el Colegio Electoral.
- Fungir como vocero único ante los diferentes medios de difusión masiva, regionales, nacionales e internacionales.
- Proponer a la Asamblea General el nombramiento de los miembros del Comité Ejecutivo Nacional que deban sustituir a aquellos que se separen del mismo, por renuncia, destitución o ausencia injustificada.
- Destituir a integrantes del Comité Ejecutivo Nacional y proponer a los miembros que los sustituirán, debiendo someterlo a la ratificación de la Asamblea General. La destitución deberá sujetarse a lo establecido en el Título de Sanciones.
- Designar a los integrantes del Comité Ejecutivo Nacional, cuando la institución conceda licencias sindicales adicionales a las concedidas.
- Entregar, al término de la gestión, a quien lo suceda, los asuntos atendidos y los que se encuentren en trámite, entregando la documentación, archivos y bienes que tenga bajo su custodia. Deberá levantarse acta circunstanciada de entrega y recepción.

- Las demás que le confieren los Estatutos y la Asamblea General, que se desprendan de la naturaleza de su cargo.

SECRETARÍA DE TRABAJO Y CONFLICTOS

INFORMACIÓN GENERAL

De acuerdo con el artículo 40 de los Estatutos, corresponde al Secretario de Trabajo y Conflictos:

- Suplir al Secretario General en sus ausencias temporales.
- Llevar registro de las demandas, convenios y reglamentos en los que participe el sindicato.
- Proporcionar asesoría a los miembros del sindicato de la oficina matriz y las estatales, en los conflictos derivados de su relación laboral y auxiliarlos en la resolución de sus problemas y, de ser el caso, presentarlos ante la institución.
- Formar parte de la Comisión Nacional Mixta de Escalafón.
- Participar en la revisión del Reglamento de Escalafón.
- Coordinarse con los asesores jurídicos del sindicato para el planteamiento adecuado de los conflictos laborales de los afiliados.
- Llevar un registro y estadística de sanciones.
- Entregar, al término de la gestión, a quien lo suceda, los asuntos atendidos y los que se encuentren en trámite, entregando la documentación, archivos y bienes que tenga bajo su custodia. Deberá levantarse acta circunstanciada de entrega y recepción.
- Las demás que le confieren los Estatutos y la Asamblea General, que se desprendan de la naturaleza de su cargo.

SECRETARÍA DE ORGANIZACIÓN

INFORMACIÓN GENERAL

De acuerdo con el artículo 41 de los Estatutos, corresponde al Secretario de Organización:

- Programar las actividades y funcionamiento administrativo del Comité Ejecutivo Nacional.

- Promover y realizar la afiliación al sindicato de los trabajadores; así como coordinar la elección de representantes sindicales.
- Elaborar y mantener actualizado el padrón de miembros del sindicato y de representantes.
- Planificar el funcionamiento interno del Comité Ejecutivo Nacional, sometiendo sus planes a la aprobación del propio Comité.
- Organizar los plenos del Comité Ejecutivo Nacional, las asambleas generales, sesiones del Consejo Nacional de Representantes y los actos o eventos que le asigne el secretario general.
- Elaborar y mantener actualizadas las estadísticas sindicales y, quincenalmente, hacer del conocimiento del Comité Ejecutivo Nacional de las altas y las bajas de los miembros del sindicato.
- Presentar los estudios sobre las condiciones salariales y el nivel de vida de los miembros del sindicato, así como de los demás empleados bancarios y de los asalariados del país.
- Dar seguimiento a los acuerdos del Comité Ejecutivo Nacional y determinar el grado de cumplimiento de las tareas y compromisos de cada secretaría.
- Entregar, al término de la gestión, a quien lo suceda, los asuntos atendidos y los que se encuentren en trámite, entregando la documentación, archivos y bienes que tenga bajo su custodia. Deberá levantarse acta circunstanciada de entrega y recepción.
- Las demás que le confieren los Estatutos y la Asamblea General, que se desprendan de la naturaleza de su cargo.

SECRETARÍA DE PRENSA, DIFUSIÓN Y EXTERIOR

INFORMACIÓN GENERAL

De acuerdo con el artículo 42 de los Estatutos, corresponde al Secretario de Prensa, Difusión y Exterior:

- Promover y dirigir las publicaciones oficiales del sindicato.
- Coordinar y fomentar las relaciones del sindicato con los diferentes medios de difusión masiva.
- Difundir las actividades de los órganos que integran el sindicato.
- Propagar los principios, objetivos y funciones del sindicato.
- Establecer y mantener relaciones con otras organizaciones sindicales afines, nacionales o extranjeras, en beneficio de sus afiliados.

- En su caso, promover la solidaridad del sindicato y hacia el sindicato, de organizaciones y sectores populares.
- Formular un directorio de organizaciones sindicales y de sus dirigentes.
- Asistir a todos y cada uno de los eventos públicos en los que se acuerde deba estar el sindicato, tales como: manifestaciones, reuniones, actos públicos, etcétera.
- Entregar, al término de la gestión, a quien lo suceda, los asuntos atendidos y los que se encuentren en trámite, entregando la documentación, archivos y bienes que tenga bajo su custodia. Deberá levantarse acta circunstanciada de entrega y recepción.
- Las demás que le confieren los Estatutos y la Asamblea General, que se desprendan de la naturaleza de su cargo.

SECRETARÍA DE CAPACITACIÓN, ACTAS Y ARCHIVO

INFORMACIÓN GENERAL

De acuerdo con el artículo 43 de los Estatutos, corresponde al secretario de Capacitación, Actas y Archivo:

- Elaborar programas de capacitación y promover la impartición de cursos, conferencias, seminarios y cualquier otro evento que tenga por objeto divulgar el conocimiento del sindicalismo.
- Elaborar boletines de orientación sindical.
- Formar parte de la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
- Divulgar estudios de formación sindical y política, así como toda clase de publicaciones que coadyuven a la formación sindical de los trabajadores.
- Fomentar la autonomía e independencia política, ideológica y organizativa del sindicato.
- Promover y coordinar la unidad de educación abierta en términos de las disposiciones legales aplicables.
- Citar a los miembros del Comité Ejecutivo Nacional a las reuniones de trabajo.
- Elaborar las actas de sesión de las asambleas generales y de reuniones de trabajo del Comité Ejecutivo Nacional.
- Ordenar, mantener y custodiar el archivo del sindicato.
- Entregar, al término de la gestión, a quien lo suceda, los asuntos atendidos y los que se encuentren en trámite, entregando la documentación, archivos y

bienes que tenga bajo su custodia. Deberá levantarse acta circunstanciada de entrega y recepción.

- Las demás que le confieren los Estatutos y la Asamblea General, que se desprendan de la naturaleza de su cargo.

SECRETARÍA DE FINANZAS Y TESORERÍA

INFORMACIÓN GENERAL

De acuerdo con el artículo 44 de los Estatutos, corresponde al Secretario de Finanzas y Tesorería:

- Manejar y administrar los recursos patrimoniales del sindicato, siguiendo los procedimientos contables generalmente aceptados y utilizados en México, de conformidad con el presupuesto aprobado.
- Conservar en su poder y custodiar los documentos y comprobantes que justifiquen los ingresos y egresos.
- Manejar las cuentas de cheques e inversión en forma mancomunada con el Secretario General o la Secretaria de Equidad, Género y Previsión Social.
- Manejar la contabilidad y presentar mensualmente los estados financieros al Comité Ejecutivo Nacional, debiendo publicarlos cada dos meses.
- Presentar en asambleas generales ordinarias y en el Consejo Nacional de Representantes los estados financieros.
- Proporcionar al Consejo Nacional de Representantes, a su Comité Coordinador, al Comité Ejecutivo Nacional, a la Comisión Autónoma de Fiscalización Hacendaria y al auditor externo que se designe, los datos y documentación que soliciten, relativos al patrimonio y manejo de fondos del sindicato.
- Formular el presupuesto anual de ingresos y egresos del sindicato, tomando en cuenta los planes de trabajo de cada secretaría y del Colegio Electoral, cuando vaya a celebrarse votaciones para elegir Comité Ejecutivo Nacional.
- Presentar a la Asamblea General para su aprobación el presupuesto anual de ingresos y egresos.
- Entregar, al término de la gestión, a quien lo suceda, los asuntos atendidos y los que se encuentren en trámite, entregando la documentación, archivos y bienes que tenga bajo su custodia. Deberá levantarse acta circunstanciada de entrega y recepción.

- Las demás que le confieren los Estatutos y la Asamblea General, que se desprendan de la naturaleza de su cargo.

SECRETARÍA DE EQUIDAD, GÉNERO Y PREVISIÓN SOCIAL

INFORMACIÓN GENERAL

De acuerdo con el artículo 45 de los Estatutos, corresponde a la Secretaria de Equidad, Género y Previsión Social:

- Abocarse al conocimiento y estudio de las necesidades propias de las trabajadoras.
- Promover y vigilar la igualdad de los derechos laborales de las mujeres, miembros del sindicato y todas aquellas actividades encaminadas a su superación profesional.
- Representar al sindicato ante las organizaciones locales, nacionales e internacionales que luchen por los derechos de la mujer.
- Formar parte de la Comisión Nacional Mixta de Seguridad e Higiene y participar en la elaboración de las normas relativas.
- Investigar sobre los sistemas para elevar el nivel y calidad de vida de los miembros del sindicato.
- Pugnar por el establecimiento de convenios con tiendas en general, centros de distribución de productos de primera necesidad, a bajo costo, para fortalecer el poder adquisitivo del salario de los trabajadores afiliados.
- Velar y supervisar el buen funcionamiento de la guardería institucional y pugnar porque se mejore en todo momento el nivel del servicio prestado.
- Vigilar que el servicio médico que se presta a los trabajadores sea uniforme, adecuado, eficaz y oportuno, realizando los estudios necesarios tendientes a su mejoramiento.
- Entregar, al término de la gestión, a quien lo suceda, los asuntos atendidos y los que se encuentren en trámite, entregando la documentación, archivos y bienes que tenga bajo su custodia. Deberá levantarse acta circunstanciada de entrega y recepción.
- Las demás que le confieren los Estatutos y la Asamblea General, que se desprendan de la naturaleza de su cargo.

SECRETARÍA DE ACCIÓN DEPORTIVA, CULTURAL Y RECREATIVA

INFORMACIÓN GENERAL

De acuerdo con el artículo 46 de los Estatutos, corresponde a la Secretaria de Acción Deportiva, Cultural y Recreativa:

- Promover y realizar las actividades deportivas, culturales, recreativas y sociales para los miembros del sindicato.
- Estimular la participación de los miembros del sindicato en actividades deportivas, promoviendo al efecto la formación de equipos y la organización de competencias.
- Mantener contacto permanente con instituciones deportivas, culturales o de acción social, cuyas actividades puedan reflejar el interés o beneficio de los miembros del sindicato.
- Promover actividades tendientes al esparcimiento y recreación de los trabajadores en su tiempo libre, así como la integración familiar.
- Manejar y promover la organización periódica de ciclos de cine y festivales artísticos, así como la organización de grupos artísticos entre los mismos miembros del sindicato.
- Estimular la participación de los miembros del sindicato en actividades que fomenten su acervo cultural.
- Promover y realizar proyectos de los eventos anuales, como son: festejos de fin de año, aniversarios del sindicato, día del niño, día de la madre, día del padre, jornadas vacacionales, etcétera.
- Entregar, al término de la gestión, a quien lo suceda, los asuntos atendidos y los que se encuentren en trámite, entregando la documentación, archivos y bienes que tenga bajo su custodia. Deberá levantarse acta circunstanciada de entrega y recepción.
- Las demás que le confieren los Estatutos y la Asamblea General, que se desprendan de la naturaleza de su cargo.

SECRETARÍA DE PENSIONADOS

INFORMACIÓN GENERAL

De acuerdo con el artículo 47 de los Estatutos, corresponde al Secretario de Pensionados:

- Asesorar a los trabajadores respecto de las pensiones que mencionan las Condiciones Generales de Trabajo.

- Divulgar y orientar a los miembros del sindicato sobre los derechos y obligaciones que tienen los pensionados de la institución de acuerdo con la legislación aplicable y con las Condiciones Generales de Trabajo.
- Revisar y analizar los planes de pensiones de la institución e intervenir a petición de los beneficiarios o familiares del pensionado fallecido, para que se le cubran oportunamente los derechos y prestaciones a que se hayan hecho acreedores.
- Sugerir al secretario general posibles modificaciones a las Condiciones Generales de Trabajo, en materia de pensiones.
- Promover conjuntamente con el secretario de Acción Deportiva, Cultural y Recreativa, actividades recreativas, culturales y ocupacionales de los pensionados.
- Ser el enlace entre el sindicato y la Asociación de Jubilados de Nacional Financiera, A.C.
- Orientar al trabajador que esté próximo a jubilarse, conjuntamente con el Secretario de Equidad, Género y Previsión Social sobre las condiciones y perspectivas que puede tener en su carácter de jubilado.
- Mantener relaciones con organismos análogos y afines a esta Secretaría, con el objeto de obtener mejoras y beneficios al personal jubilado.
- Promover la afiliación al sindicato de los trabajadores que tengan la calidad de pensionados, conforme lo que establecen estos Estatutos.
- Entregar, al término de la gestión, a quien lo suceda, los asuntos atendidos y los que se encuentren en trámite, entregando la documentación, archivos y bienes que tenga bajo su custodia. Deberá levantarse acta circunstanciada de entrega y recepción.
- Las demás que le confieren los Estatutos y la Asamblea General, que se desprendan de la naturaleza de su cargo.

Anexo II Cuestionario WES

Enseguida encontrarás varias oraciones relacionadas con tu trabajo; están pensadas para distintos ambientes laborales, por lo cual es posible que algunas no se ajusten del todo al lugar donde trabajas. Trata de responderlas según tu propio caso y decide si son ciertas o falsas con relación a tu centro de trabajo.

En las oraciones, el jefe es la persona de autoridad (encargado, supervisor, director, coordinador, director, etc.) con quien te relacionas; la palabra empleado se utiliza en sentido general, aplicado a todos los que forman parte del personal del centro de trabajo o empresa.

Instrucciones:

Tus respuestas son completamente confidenciales, no hay respuestas buenas ni malas. Te pedimos que por favor contestes lo más honestamente posible.

- Si crees que la frase aplicada a tu lugar de trabajo es verdadera o casi siempre verdadera, selecciona Verdadero.
- Si consideras que la frase es falsa o casi siempre falsa, selecciona Falso.
- Sigue el orden de las preguntas y no dejes ninguna sin contestar.
- Únicamente debes elegir una respuesta por oración.

1. En esta organización, el trabajo es realmente estimulante.
2. Los empleados se esfuerzan en ayudar a los recién contratados para que se sientan integrados.
3. Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.
4. Son pocos los empleados que tienen responsabilidades importantes.
5. Generalmente, el personal está muy atento a la terminación del trabajo.
6. Existe una continua presión para que no dejes de trabajar.
7. Las cosas a veces están bastante desorganizadas.
8. Existe una disciplina estricta para seguir las normas.
9. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.
10. A veces hace demasiado calor en el trabajo.
11. No existe mucho espíritu de equipo.
12. El ambiente es bastante impersonal.
13. Los jefes suelen felicitar al empleado que hace bien su trabajo.
14. Los empleados poseen bastante libertad para actuar como mejor consideren.
15. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.
16. En esta empresa parece que las cosas siempre son urgentes.
17. Las actividades están bien planeadas.
18. En esta organización uno se puede vestir con ropa extravagante, si quiere.
19. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.
20. La iluminación en la empresa es muy buena.
21. Muchos empleados parecen estar pendientes del reloj para salir del trabajo.
22. Nos ocupamos personalmente por los demás.
23. Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados.

24. Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones.
25. Rara vez "las cosas se dejan para otro día".
26. Los empleados no tienen oportunidad para relajarse.
27. Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.
28. Se espera que los empleados hagan bien su trabajo, porque siguen las reglas de la organización.
29. Esta empresa es una de las primeras en ensayar nuevas ideas.
30. El lugar de trabajo está terriblemente saturado de empleados.
31. Los empleados parecen estar orgullosos de la organización.
32. Los empleados raramente participan en otras actividades fuera del trabajo como béisbol, nado, boliche, etc., donde formen equipos.
33. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.
34. La gente puede usar su propia iniciativa para hacer las cosas.
35. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.
36. Aquí nadie trabaja arduamente.
37. Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.
38. Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.
39. La variedad, el cambio, no son especialmente importantes aquí.
40. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.
41. Los empleados se esfuerzan en lo que hacen.
42. En general, los empleados expresan con franqueza lo que piensan.
43. A menudo los jefes reprenden a los empleados por cosas de poca importancia.
44. Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema.
45. En esta empresa es importante realizar mucho trabajo.
46. En esta empresa "no hay prisa" para cumplir las tareas.
47. Normalmente se explica al empleado los detalles de las tareas encomendadas.
48. Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y las normas.
49. Los métodos de trabajo, generalmente son los mismos.
50. Sería conveniente una decoración nueva en el lugar de trabajo.

51. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.
52. Con frecuencia, los empleados comen juntos a la hora de la comida.
53. Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo.
54. Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes.
55. Se toma muy en serio la frase “el trabajo antes que el juego”.
56. Es difícil mantener durante un tiempo, el esfuerzo que requiere el trabajo.
57. Muchas veces los empleados tienen dudas en su trabajo, porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.
58. Los jefes siempre están controlando al personal y lo supervisan estrechamente.
59. Los colores y la decoración que hay hacen alegre y agradable el lugar del trabajo.
60. En raras ocasiones se intentan nuevas formas de hacer el trabajo.
61. En esta organización se trabaja con entusiasmo.
62. Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre sí.
63. Los jefes esperan demasiado de los empleados.
64. Se anima a los empleados a que aprendan algo, aunque no sea directamente aplicable a su trabajo.
65. Los empleados trabajan muy intensamente.
66. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.
67. Se informa totalmente al personal de los resultados y/o beneficios obtenidos.
68. Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados.
69. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.
70. A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo.
71. Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario.
72. Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales.
73. Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales.
74. Los empleados actúan con gran independencia de los jefes.
75. El personal parece ser muy poco eficiente.
76. Uno siempre se tropieza con la rutina o con una barrera para hacer algo.
77. Las normas y los criterios cambian frecuentemente.

78. Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y las costumbres.
79. El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.
80. El mobiliario está normalmente bien colocado.
81. De ordinario el trabajo es muy interesante.
82. A menudo la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas.
83. Los jefes realmente apoyan a los subordinados.
84. Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para planear y discutir proyectos futuros.
85. Los empleados suelen llegar tarde al trabajo.
86. Frecuentemente hay tanto trabajo que el empleado debe quedarse tiempo extra.
87. Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados.
88. Si un empleado llega tarde, puede compensarlo si se queda más tiempo y cubre el retardo.
89. Las oficinas están siempre bien ventiladas e iluminadas.
90. En esta organización parece que el trabajo está cambiando siempre.

PREGUNTAS SOBRE IDENTIDAD

1. En esta organización se ofrece la inducción al puesto.
2. Normalmente los empleados saben qué trabajo hacer.
3. El empleado conoce sus responsabilidades y actividades.
4. En esta empresa todos conocemos la misión y la visión de la misma.
5. El empleado conoce los objetivos que debe alcanzar su área de trabajo.
6. En esta empresa los empleados no duran mucho tiempo.
7. En esta empresa los sueldos son competitivos.
8. Los jefes proponen cursos de actualización y/o capacitación.
9. En esta empresa se premia o estimula a los empleados que innovan.
10. Esta es la empresa en la que siempre quise laborar.

Anexo III Convenios Internacionales

Convenio 87 de la OIT Firmado en 1948 y en vigor 1950

Parte I. Libertad Sindical

Artículo 2

Los trabajadores y los empleados, sin ninguna distinción y sin autoridad previa, tienen el derecho de constituir las organizaciones que estimen convenientes, así como el de afiliarse a estas organizaciones con la sola condición de observar los estatutos de las mismas.

Artículo 3

1- Las organizaciones de trabajadores y de empleadores tienen el derecho de redactar sus estatutos y reglamentos administrativos, el de elegir libremente sus representantes, el de organizar su administración y sus actividades y el de formular su programa de acción.

2- Las autoridades públicas deberán abstenerse de toda intervención que tienda a limitar este derecho o a entorpecer su ejercicio legal.

Artículo 4

Las organizaciones de trabajadores y de empleadores no están sujetas a disolución o suspensión por vía administrativa.

Artículo 7

La adquisición de la personalidad jurídica por las organizaciones de trabajadores y de empleadores, sus federaciones y confederaciones no puede estar sujeta a condiciones cuya naturaleza limite la aplicación de las disposiciones de los artículos 2,3 y 4 de este Convenio.

Artículo 8

1- Al ejercer los derechos que se les reconocen en el presente Convenio, los trabajadores, los empleadores y sus organizaciones respectivas están obligados, lo mismo que las demás personas o las colectividades organizadas, a respetar la legalidad.

2- La legislación nacional no menoscabará ni será aplicada de suerte que menoscabe las garantías previstas por el presente Convenio.

Parte II. Protección del Derecho de Sindicación

Artículo 11

Todo miembro de la Organización Internacional del Trabajo para el cual esté en vigor el presente Convenio se obliga a adoptar todas las medidas necesarias y apropiadas para garantizar a los trabajadores y a los empleadores el libre ejercicio del derecho de sindicación.

Carta de la Organización de los Estados Americanos

Suscrita: 04/1948. Ratificada 11/1948

Capítulo VII Desarrollo Integral

Artículo 45

Los Estados miembros, convencidos de que el hombre sólo puede alcanzar la plena realización de sus aspiraciones dentro de un orden social justo, acompañado de desarrollo económico y verdadera paz, convienen en dedicar sus máximos esfuerzos a la aplicación de los siguientes principios y mecanismos:

- a) Todos los seres humanos, sin distinción de raza, sexo, nacionalidad, credo o condición social, tienen derecho al bienestar material y a su desarrollo espiritual, en condiciones de libertad, dignidad, igualdad de oportunidades y seguridad económica;
- b) El trabajo es un derecho y un deber social, otorga dignidad a quien lo realiza y debe prestarse en condiciones que, incluyendo un régimen de salarios justos, aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia, tanto en sus años de trabajo como en su vejez, o cuando cualquier circunstancia lo prive de la posibilidad de trabajar;
- c) Los empleadores y los trabajadores, tanto rurales como urbanos, tienen el derecho de asociarse libremente para la defensa y promoción de sus intereses, incluyendo el derecho de negociación colectiva y el de huelga por parte de los trabajadores, el reconocimiento de la personería jurídica de las asociaciones y la protección de su libertad e independencia, todo de conformidad con la legislación respectiva;

Convención Americana Sobre Derechos Humanos

Suscrita: 11/1969. Ratificada: 03/1981

Libertad de Asociación

Artículo 16

1¶ Todas las personas tienen derecho a asociarse libremente con fines ideológicos, religiosos, políticos, económicos, laborales, sociales, culturales, deportivos o de cualquiera otra índole.

2¶ El ejercicio de tal derecho sólo puede estar sujeto a las restricciones previstas por la ley que sean necesarias en una sociedad democrática, en interés de la seguridad nacional, de la seguridad o del orden públicos, o para proteger la salud o la moral públicas o los derechos y libertades de los demás.

3¶ Lo dispuesto en este artículo no impide la imposición de restricciones legales, y aun la privación del ejercicio del derecho de asociación, a los miembros de las fuerzas armadas y de la policía.

Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales

Adopción: 12/1966. Publicación: 05/1981

Parte III

Artículo 8

- 1 Los Estados Partes en el presente Pacto se comprometen a garantizar:
 - a) El derecho de toda persona a fundar sindicatos y afiliarse al de su elección, con sujeción únicamente a los estatutos de la organización correspondiente, para promover y proteger sus intereses económicos y sociales. No podrán imponerse otras restricciones al ejercicio de este derecho que las que prescriba la ley y que sean necesarias en una sociedad democrática en interés de la seguridad nacional o del orden público, o para la protección de los derechos y libertades ajenos;
 - b) El derecho de los sindicatos a formar federaciones o confederaciones nacionales, y el de éstas a fundar organizaciones sindicales internacionales o a afiliarse a las mismas;
 - c) El derecho de los sindicatos a funcionar sin obstáculos y sin otras limitaciones que las que prescriba la ley y que sean necesarias en una sociedad democrática en interés de la seguridad nacional o del orden público o para la protección de los derechos y libertades ajenos;

- d) El derecho de huelga, ejercido de conformidad con las leyes de cada país.
- 2 El presente artículo no impedirá someter a restricciones legales el ejercicio de tales derechos por los miembros de las fuerzas armadas, de la policía o de la administración del Estado.
- 3 Nada de lo dispuesto en este artículo autorizará a los Estados Partes en el Convenio de la Organización Internacional del Trabajo de 1948 relativo a la libertad sindical y a la protección del derecho de sindicación a adoptar medidas legislativas que menoscaben las garantías previstas en dicho Convenio o a aplicar la ley en forma que menoscabe dichas garantías.

Protocolo Adicional a la Convención Americana Sobre Derechos Humanos “Protocolo de San Salvador”

Artículo 8- Derechos Sindicales

1. Los Estados partes garantizarán:

a. el derecho de los trabajadores a organizar sindicatos y a afiliarse al de su elección, para la protección y promoción de sus intereses. Como proyección de este derecho, los Estados partes permitirán a los sindicatos formar federaciones y confederaciones nacionales y asociarse a las ya existentes, así como formar organizaciones sindicales internacionales y asociarse a la de su elección. Los Estados partes también permitirán que los sindicatos, federaciones y confederaciones funcionen libremente;

b. el derecho a la huelga.

2. El ejercicio de los derechos enunciados precedentemente sólo puede estar sujeto a las limitaciones y restricciones previstas por la ley, siempre que éstos sean propios a una sociedad democrática, necesarios para salvaguardar el orden público, para proteger la salud o la moral públicas, así como los derechos y las libertades de los demás. Los miembros de las fuerzas armadas y de policía, al igual que los de otros servicios públicos esenciales, estarán sujetos a las limitaciones y restricciones que imponga la ley.

3. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a un sindicato.

Acuerdo de Cooperación Laboral de América del Norte (ACLAN)

De los objetivos del ACLAN es necesario señalar:

...

- Promover la observancia y la aplicación efectiva de las respectivas legislaciones laborales nacionales;
- Promover la transparencia en la administración de la legislación laboral; y promover principios laborales.

....

Libertad de asociación y protección del derecho a organizarse.

Índice de Figuras

FIGURA 1 LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA (SALÓ, S/F:38)	12
FIGURA 2 MODELO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	27
FIGURA 3 RESULTADOS DEL PROCESO DE DESINCORPORACIÓN BANCARIA	36
FIGURA 4 COMPOSICIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO	37
FIGURA 5 BANCA DE DESARROLLO	38
FIGURA 6 ORGANIGRAMA INTERNO	47
FIGURA 7 COMUNICACIÓN INTERNA: PEQUEÑOS GRUPOS	49
FIGURA 8 COMUNICACIÓN INTERNA: MULTIGRUPOS	49

Índice de imágenes

IMAGEN 1 FACHADA DE LAS INSTALACIONES DEL SUNTNAFIN	47
IMAGEN 2 RESULTADOS DE BÚSQUEDA EN FACEBOOK DE SUNTNAFIN	51
IMAGEN 3 SECCIÓN INICIO FACEBOOK DEL SUNTNAFIN	52
IMAGEN 4 ESTADÍSTICAS FACEBOOK SUNTNAFIN	54
IMAGEN 5 PÁGINA INICIAL DE TWITTER SUNTNAFIN	55
IMAGEN 6 PÁGINA PRINCIPAL DEL SITIO WEB DEL SUNTNAFIN	57
IMAGEN 7 ¿QUIÉNES SOMOS? ACERCA DEL SUNTNAFIN	58
IMAGEN 8 ¿QUIÉNES SOMOS? COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL (CEN)	60
IMAGEN 9 ACTIVIDADES: CAPACITACIÓN	61
IMAGEN 10 PRENSA: ENTORNO LABORAL NACIONAL	62
IMAGEN 11 DOCUMENTOS	63
IMAGEN 12 EJEMPLO DEL "MENÚ DEL DÍA"	64
IMAGEN 13 CARÁTULA "REVISTA SINERGIA"	64
IMAGEN 14 ANAGRAMA (1987)	65
IMAGEN 15 PARTE DEL ANAGRAMA	65
IMAGEN 16 IMAGOTIPO DEL SUNTNAFIN	65
IMAGEN 17 IMAGOTIPO SIN TEXTO	65
IMAGEN 18 CARPETA "PERSONAL"	66
IMAGEN 19 FOLDER CON IMAGEN ORGANIZACIONAL ANTERIOR	67
IMAGEN 20 FOLDER EN BLANCO Y NEGRO (IZQ.) Y HOJA DE PAPEL MEMBRETADO A COLOR (IMAGEN ORGANIZACIONAL ACTUAL) (DER.)	67
IMAGEN 21 GOMA Y MEMORIA USB DEL SINDICATO	67
IMAGEN 22 PLUMA COLOR VERDE CON IMAGEN DEL SINDICATO	67
IMAGEN 23 TAZA CON IMAGEN ANTERIOR (IZQ.) Y TAZA CON IMAGEN ACTUAL (DER.)	68
IMAGEN 24 BANDERÍN DECORATIVO CON IMAGEN ACTUAL DEL SINDICATO	68
IMAGEN 25 TARJETA DE PRESENTACIÓN	68
IMAGEN 26 ANAGRAMA (1987)	69
IMAGEN 27 FACHADA DE LAS INSTALACIONES DEL SINDICATO (1985-2004)	69
IMAGEN 28 IMAGOTIPO ACTUAL	69
IMAGEN 29 ENTRADA	70
IMAGEN 30 COMEDOR	70
IMAGEN 31 SALA DE ESPERA Y SALA DE JUNTAS	71
IMAGEN 32 OFICINAS	72
IMAGEN 33 PROPUESTA TEMPLATES PPTX	104
IMAGEN 34 PROPUESTA DE FOLDER	105
IMAGEN 35 PROPUESTA DE PAPEL MEMBRETADO, COLOR (DER.) Y BLANCO Y NEGRO (IZQ.)	105
IMAGEN 36 TARJETA ACTUAL	106
IMAGEN 37 PROPUESTA "NUEVA TARJETA DE PRESENTACIÓN"	106
IMAGEN 38 PROPUESTA "NOMBRE EN FACHADA DEL EDIFICIO"	106