



**UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE**



ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

CLAVE 8793-24

**“Análisis de las redes internas de la Gerencia de Comunicación y Relaciones Gubernamentales de Teléfonos de México (Telmex), Querétaro, Qro”.**

**TESIS**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

PRESENTA:

Jorge Maldonado Casique

ASESOR:

Lic. Elba Eugenia Navarro Aguilar

CELAYA, GUANAJUATO; 2005



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

*Una comunicación interna bien diseñada intentará establecer en la práctica una convivencia que respete e integre los territorios de lo formal y de lo informal. A través de una relación receptiva y abierta con el entorno, la empresa estará en condiciones de aprovechar algo más que la "mano de obra" de sus empleados: podrá sumar y convertir en una ventaja competitiva la imaginación, inteligencia e iniciativa de todos ellos.*

***Alejandro Ezquivel Formanchuck.***

# INDICE

## INTRODUCCION

### **CAPITULO I. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN. .... 5**

1.1 Historia de la Telefonía. ....	6
1.1.1 El Teléfono. ....	8
1.1.2 Inicio de la Telefonía en México. ....	9
1.2 Antecedentes de Telmex. ....	15
1.3 Surgimiento de la Gerencia de Comunicación y Relaciones Gubernamentales. ....	26
1.4 Servicios que presta la empresa. ....	30

### **CAPITULO II. TELMEX Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. .... 35**

2.1 Filosofía Telmex. ....	45
2.1.1 Misión y Visión. ....	46
2.1.2 Valores. ....	47
2.2 Principios Empresariales. ....	50
2.3 Principios de Conducta. ....	51
2.4 Organigrama (Ubicación del Departamento). ....	59

### **CAPITULO III. ANÁLISIS DE PUESTOS Y DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE LA GERENCIA DE COMUNICACIÓN. .... 64**

3.1 Actividades y Objetivos de la Gerencia de Comunicación. ....	65
3.2 Descripción y Funciones de los Puestos del Departamento. ....	68
3.3 Diseño de Redes. ....	77
3.4 Descripción del Procedimiento y Red del Reporte Mensual a la Dirección General ..	80

### **CAPITULO IV. RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA. .... 88**

4.1 Análisis del Flujo de Comunicación Interdepartamental. ....	93
4.2 Comunicación Externa. ....	96
4.3 Grado de Retroalimentación .....	102
4.4 Comunicación Formal y Medios de Comunicación. ....	105

## CONCLUSIONES

## BIBLIOGRAFIA

# INTRODUCCION

En tanto el mundo sigue su camino a la evolución y asistimos a una época donde la velocidad de los cambios sociales, tecnológicos y económicos es inminente, diferentes empresas han basado su éxito en un denominador común: la Comunicación Organizacional.

Y para ello, es necesario actualizarse en procesos y métodos de desarrollo y evaluación de productividad requerida por las empresas u organizaciones; La Comunicación Organizacional ofrece una estrategia para investigar el recurso más importante de la organización, los recursos humanos y sus relaciones.

La información en las empresas es una fuente de poder y conocimiento, donde actualmente es indispensable cada vez más, de lo que se ha dominado comunicación indoor o comunicación interna.

Misma, que en el ambiente laboral se considera como uno de los puntos más importantes, ya que es la clave de la motivación, lo que permite que la gente se exprese y que sus ideas sean escuchadas y tomadas en cuenta, con el fin de lograr que el empleado se sienta identificado y a gusto dentro del lugar de trabajo; generando un mayor compromiso.

Al mismo tiempo, funciona como herramienta para conocer los problemas, carencias y funcionamiento de los trabajadores en relación con sus obligaciones de trabajo y el rendimiento requerido.

En este sentido, se estudiará a la *Gerencia de Comunicación de Teléfonos de México (Telmex), Querétaro, Qro., Dirección Divisional Zona Centro*, mediante un análisis de redes internas para proporcionar la descripción actual del departamento y sus funciones.

Y para conseguir este objetivo, es primordial conocer acerca de la historia de Telmex, su inicio y desarrollo en México, así como el lugar que ocupa la Gerencia dentro de estos antecedentes que se muestran dentro del primer capítulo.

De igual manera, la identidad de la Empresa de Telecomunicaciones más importante del país, juega un papel muy importante en la personalidad de todos los empleados, por ello, el capítulo II esclarece la Misión y Visión de la empresa, además de los diferentes principios a los cuales los empleados deberán adecuarse al formar parte de esta Organización.

Después de conocer, la historia, identidad, filosofía y estructura de la empresa y al identificar a la Gerencia de Comunicaciones dentro de ella, el capítulo III nos enfoca a uno de los principales objetivos de análisis, el análisis de puestos y descripción de actividades.

En este capítulo, se mostraran individualmente cada una de las actividades y objetivos de la gerencia de Comunicaciones, además de la descripción y funciones de los puestos, para así, entrelazar la red de comunicación entre ellos y plasmarla gráficamente.

Al conocer la red de comunicación, es inminente manifestar su recorrido tanto interno como externo, es aquí donde el cuarto capítulo nos presenta el análisis de flujo de la comunicación que tiene la Gerencia con los demás departamentos (comunicación interdepartamental) y sus actividades en común.

De manera externa, se mostrará el flujo de comunicación que sigue la información desde el medio ambiente a la gerencia, y las actividades que desempeña con diferentes agentes del medio, al igual que con los medios masivos de comunicación.

La presente tesis, pretende ofrecer una visión objetiva y grafica de la composición y funcionamiento de la Gerencia de Comunicación y Relaciones Gubernamentales, mediante el análisis de la redes de comunicación, sobreponiendo la importancia de la Comunicación Organizacional y el trabajo del comunicólogo en una organización.

## CAPITULO I

### ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN



# CAPITULO I

## ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

### 1.1 Historia de la Telefonía.

*“Somos lo que somos -humanos- por que hablamos. Es esta capacidad de comunicar ideas la que por encima de cualquier otra característica, nos distingue de los demás animales. Y desde nuestros remotos orígenes, en búsqueda de mejores formas de relacionarnos con nuestros semejantes y de alcanzar control sobre el medio, hemos ido perfeccionando esa manera de interconectarnos. Poco a poco a lo largo de milenios, se fue rompiendo la barrera que imponía el tiempo y la lejanía”.*<sup>1</sup>

Como consecuencia de la vida y de la necesidad de comunicarse a distancias mayores que las permitidas por la voz humana, el ser humano se abrió camino en la forma de comunicarse en lo que en primera instancia fueron señales: el humo, el retumbar de los tambores, una tela de color agitada por sus manos etc.

Hace seis mil años según la historia del hombre, se marcó un acontecimiento crucial en su camino: se inventó la escritura, con lo cual se concedió la oportunidad de transportar la palabra y con esto surgió el correo, la primera forma organizada de comunicación no personal.

Las cartas, que en ese momento fueron llamados tales escritos eran transportadas por veloces corredores que posteriormente se conocieron como heraldos, por jinetes, por

---

1. Teléfonos de México. *Historia de la Telefonía en México 1878-1991*, Núm. 1, Pág. 15 Scripta. Distribución y Servicios Editoriales, S. A. De C. V. Derechos reservados Telmex, 1991

barcos, diligencias, trenes, fueron durante decenas de siglos el único sistema fiel de comunicación.

Pero no pasa mucho tiempo, para que una vez más el hombre se abriera camino en la vida y en su propia evolución llegando así el siglo XVIII o también conocido como el siglo de las luces, que con insolente orgullo los intelectuales de entonces lo llamaban “*El despertar de la razón*”.<sup>2</sup>

El hombre poco a poco con experiencia y sabiduría adquirió el control de su medio, sobre todo luego de la Revolución Industrial y la invención de la máquina de vapor, que revolucionó el desarrollo, económico, social, cultural, político y técnico del todo mundo.

La Máquina de Vapor marcó la vida del hombre y su comunicación, ya que luego de este fenómeno, el mundo por fin encontró la manera de transportarse y transportar a lo largo de grandes distancias en los primeros medios de transporte entre los que se caracterizaba el ferrocarril y el barco.

Este descubrimiento y el de otros como el de la electricidad, abrieron las puertas para el avance científico y tecnológico en el ámbito de las comunicaciones en esta era de progreso inmediato.

Luego de la invención del Telégrafo que se desarrolló entre los años de 1830 y 1844, y con el aumento de la productividad y actividades económicas y comerciales que envolvieron al mundo; era necesario un sistema de comunicación más eficiente y personal.

---

2. Teléfonos de México. *Historia de la Telefonía en México 1878-1991*, Núm. 1, Pág. 15 Scripta. Distribución y Servicios Editoriales, S. A. De C. V. Derechos reservados Telmex, 1991

Por lo que a partir de ese momento las investigaciones se abrieron en el campo de la comunicación y en la necesidad de la transmisión de la voz humana; por lo que científicos destacados de esa época iniciaron la búsqueda de tal ideal que no fue encontrado si no poco tiempo después luego de la presión ejercida por los tiempos de expansión y colonización.

### **1.1.1 El Teléfono.**

Y así fue, años más tarde en la Nación Americana, el 10 de marzo de 1876 fue escuchada la primera frase hecha a través del teléfono luego de un incidente dentro del domicilio de inventor escocés Graham Bell.

Bell, quien en busca de la perfección de la transmisión de voz y reforzar las débiles señales audibles derramó ácido sulfúrico en su pantalón con el afán de aumentar la densidad de la pila eléctrica con la cual operaba dicho inventó, provocando el accidente que dio lugar a la primera conversación telefónica, donde él y Watson tuvieron la siguiente conversación: ¡Señor Watson, venga aquí, lo necesito!...

*“ Eso dijo el investigador escocés Alexander Graham Bell cuando le cayó en la pierna ácido sulfúrico... un grito de júbilo completó la escena en la casa de la Plaza Exeter de Boston: "He oído todas sus palabras claramente", dijo Watson. Ambos celebraron alegremente ese 10 de marzo de 1876”.*<sup>3</sup>

Así nació el Teléfono, pero no fue patentado hasta el 6 de junio de 1876, sin embargo la invención se vio empañada luego de que el científico Elisha Gray quien casi simultáneamente también dio a conocer este inventó peleara hasta los tribunales la paternidad del aparato.

---

3. Teléfonos de México. *Historia de la Telefonía en México 1878-1991*, Núm. 1, Pág. 27 Scripta. Distribución y Servicios Editoriales, S. A. De C. V. Derechos reservados Telmex, 1991

Finalmente los derechos fueron para Graham Bell luego de un minucioso análisis de datos y documentos que probaron su primacía. Y el 12 de febrero de 1877 Bell llevo a cabo su primera comunicación de larga distancia desde Boston a Salem con una línea telegráfica de 25 kilómetros.

Un año después inició la comercialización del aparato dentro de la primera central telefónica denominada *National Bell Telephone* que en un principio fue desastrosa ya que nadie gozaba de tanta fe como la del inventor para invertir en el.

Pero el detonador para que el invento cobrará vida en cotidianidad americana fue el transmisor que la Compañía Francis Blake inventó dando nitidez a la voz, por lo que rápidamente el teléfono gano popularidad en la nación Americana y en ciertas partes de Latinoamérica.

De igual manera en otras partes del mundo como lo fue Europa, se desarrolló inmediatamente en Gran Bretaña, Alemania y Francia.

A partir de esta invención nacieron mejoras cada vez de mayor tecnología y hasta el día de hoy no se detienen impulsando al teléfono como base de una estructura social a nivel mundial traspasando las barreras de la distancia con el solo descolgar de la bocina.

### **1.1.2 El inicio de la Telefonía en México.**

El 13 de Marzo de 1878 se consolido el primer enlace telefónico, llamada que se realizó de la ciudad de México a la población de Tlalpan, con una distancia de 16 kilómetros y nueve meses después se estableció el primer servicio telefónico nacional al otorgársele un

permiso a la Alfred Westrup & Co. para instalar una red en las comisarías de policía de la ciudad de México.

Pero no fue sino hasta abril de 1881 cuando se constituyó la primera empresa en territorio nacional bajo el nombre de Mexican National Bell Telephone.

Sin embargo no tuvo trascendencia debido a los diferentes conflictos por los inversionistas en prestar este servicio, ya que México se convertía rápidamente en un mercado para los inversionistas extranjeros.

A raíz de esto, los inversionistas involucrados en el conflicto decidieron asociarse con la Compañía Telefónica Mexicana (MEXTELCO), empresa que era sustentada por la Western Electric Telephone Company.

Sin lugar a dudas el teléfono no solo marcó el desarrollo de México si no su vida -hasta el momento-, por lo que hoy en día se considera como un medio *socio-antropológico* capaz de explicar la historia de México como de él mismo.

Y uno de los primeros personajes que fueron parte del progreso telefónico fue el presidente Porfirio Díaz quien desde el primer periodo presidencial propuso encontrar el camino al desarrollo del país mediante el desarrollo económico, la colonización y la entrada de inversión extranjera.

Que no solamente se basó en la relación con Estados Unidos ya que también buscó tratados comerciales con Europa, por lo que el México urbano comenzó adoptar cierto desarrollo en todos sus sectores.

Mientras la telefonía se extendía por el país, en primer lugar en las ciudades de México, Puebla, Oaxaca, Guadalajara y Veracruz; la devaluación del peso mexicano fue un golpe que por un momento puso en jaque al servicio en 1894.

Pero rápidamente la población se dio cuenta que la utilidad del teléfono superó su precio por lo que el público se vio cada vez más dispuesto a adquirir sus servicios.

El año de 1903 fue trascendental en la historia de la Telefonía de México, cuando la recién creada Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas otorgó al empresario José Sittenstatter una concesión por treinta años para la explotación del servicio telefónico en la capital del país y sus alrededores; momento en el cual aprovechó para asociarse con la Compañía L. M. Ericsson de Estocolmo invitándola a comprar la concesión.

Sin titubear, la empresa sueca tomó la oferta adoptando el nombre de Teléfonos Ericsson como filial de la Matriz y junto con la Compañía Telefónica Mexicana que gozaba también de la renovación de la concesión duplicaron los servicios telefónicos en la ciudad de México.

En 1911 aún y con estallido de la revolución Mexicana, la Compañía Ericsson comenzó su expansionismo sobre sus competidores con la inversión de infraestructura más sofisticada y casi a punto de caer el régimen de Porfirio Díaz se inició con el servicio interurbano.

Fue en febrero de 1913 cuando el teléfono hace su primer papel en la historia de la vida política del país, ya que fue el medio por el cual se informó a Madero que tomarían el Palacio Nacional en lo que se conoce como la “Decena Trágica”.

Esos días fueron de gran catástrofe y las compañías telefónicas sufrieron grandes daños por lo que tuvieron que suspender sus actividades de construcción y el servicio era únicamente para el uso de las oficinas de Palacio Nacional y Servicios de Emergencia.

Un papel más del teléfono ocurrió cuando por vía telefónica fue contratado un arrendador de autos británico para enviar un automóvil al Palacio Nacional para que Madero y Pino Suárez fueran sacados y subidos al auto en el cual posteriormente serían asesinados.

Debido a todos los acontecimientos a nivel nacional e internacional como el inicio de la primera guerra mundial las Compañías Telefónicas frenaron el ritmo de desarrollo en el país y no fue sino hasta 1920 cuando los fuegos bélicos comenzaban apagarse para dar pie nuevamente a un paso más en el desarrollo del hombre.

Entre tanto en México, a Venustiano Carranza le tocó reconstruir la vida política luego de la revolución, sin embargo el país continúa en llamas cimbrándose nuevamente con el asesinato de Carranza quien salió huyendo de la capital después del “Plan de Agua Prieta” de Álvaro Obregón.

En el plano internacional, con el fin de la primera guerra mundial y con la neutralidad con la se mantuvo México, permitió que se reanudaran las investigaciones en el ámbito de las telecomunicaciones, Ericsson consolidó con 32 concesiones el Sistema Telefónico Automático.

No obstante, con Calles como presidente concluyó la intervención gubernamental que desde 1915 padecía la Compañía Telefónica Mexicana para posteriormente ser adquirida por la International Telephone and Telegraph Co. (ITT).

Con la adquisición de la Compañía Mexicana la ITT pudo competir al mismo nivel con Ericsson con lo que nuevamente el servicio telefónico creció de manera inmediata en todo el país.

Y para el 10 de marzo de 1925 se consolidó el primer enlace internacional de larga distancia con la concesión de que otorgó en ese entonces Eduardo Ortiz secretario de Comunicaciones y Obras Publicas para tender el cableado telefónico entre México y Estados Unidos.

### **Llamado desde México al Mundo.**

El despliegue de la Larga Distancia fue inmediato y el 29 de septiembre de 1927 la Compañía Telefónica Mexicana enlazó la primera conferencia telefónica entre el presidente de México en ese momento Plutarco Elías Calles y el norteamericano Calvin Coolidge. Esta plática reforzó la importancia de la telefonía en las relaciones internacionales y poco después el 29 de noviembre se inauguró la línea entre México y Canadá.

Poco a poco las fronteras entre países y las mismas que la naturaleza ponía en su paso al teléfono fueron superadas y en el año de 1928 el Océano Atlántico fue testigo de la evolución del hombre colocando un sistema que atravesaba el mar hasta llegar a Europa.



Pero el sistema tendría desventajas para esa época ya que la larga distancia se limitaría en un horario de las 6:30 a.m. a las 10:00 p.m. hora de México y en periodos de congestión la conversación tendría un tiempo límite de 12 minutos. De los 60 mil aparatos telefónicos instalados en ese momento, 30 mil serían conectados al servicio internacional.

En este tiempo y luego del mandato del general Calles, Álvaro Obregón se postuló nuevamente a la presidencia lo cual finalizó con su asesinato por lo que por el momento el poder quedó en manos de Emilio Portes Gil quien otorgó su autonomía a la Universidad Nacional, creó la Secretaría de Salud y la primera Ley del Trabajo.

Hasta ese momento los únicos países de América con los que se había logrado establecer comunicación telefónica eran Estados Unidos, Canadá y Cuba.

Y no fue sino hasta 1930 que se alcanzó Sudamérica. Un gran logro registrado en esta década fue el tendido telefónico de Santiago de Chile, cruzando la cordillera de los Andes las más alta del mundo.

Con la elección de Lázaro Cárdenas como presidente y el conflicto que se vino de más a menos con la competencia de las dos empresas telefónicas del momento, el gobierno ordenó la unificación de líneas y servicios para el bienestar público.

Por lo que las empresas no solo acordaron la combinación de servicios sino presentaron un plan de fusión con ciertas normas que en un principio fueron rechazadas como el aumento de las tarifas.

Sin embargo, al final fueron aceptadas debido a que la ley de vías Generales de Comunicación de medios de Transporte obligaba a los concesionarios a unificar los servicios y la Secretaria de comunicaciones y Obras públicas estableció un plan de interconexión que no fue firmado hasta el 12 de agosto de ese año.

Pero como era de esperarse los problemas internos del país y el estallido de la segunda guerra mundial pospuso el deseado enlace ocho años. Entre tanto los problemas económicos entre obrero – patrón se agudizaron el país por lo que de 1926 a 1944 estos problemas continuaron incluso con el despliegue de varias huelgas en la empresa telefónica Ericsson además de la liquidación de Ignacio Garnica entonces presidente del sindicato de Telefonistas.

En este periodo se dio la última elección de un presidente con cargo militar, Manuel Ávila Camacho tiempo en el cual se suscitó la huelga de la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana: este periodo finalizó nuevamente con el proceso electoral a favor del Miguel Alemán.

## **1.2 Antecedentes de Telmex.**

*“El gobierno del presidente Alemán destinó más del 50 por ciento del presupuesto federal a actividades de crecimiento económico. Desde 1936 se hacía ordenado la fusión de líneas de las dos principales compañías telefónicas de México; sin embargo, el proyecto se había suspendido debido a la segunda conflagración mundial que afectó a la mayoría de las empresas transnacionales”.<sup>4</sup>*

---

4. Teléfonos de México. *Historia de la Telefonía en México 1878-1991*, Núm. 1, Pág. 109 Scripta. Distribución y Servicios Editoriales, S. A. De C. V. Derechos reservados Telmex, 1991

Luego de ocho años, el 2 de agosto de 1946 el gobierno de la republica anunció el enlace de las dos compañías Telefónicas, Ericsson y Telefonía y Telegráfica Mexicana pero no fue hasta el 23 de diciembre de 1947 que se constituyo una de las empresas más trascendente en todo la historia de México: Teléfonos de México, S.A. (Telmex).

Telmex, tiene como antecedentes la estructura de la Compañía Ericsson y afán por crear una empresa mexicana que asumiera el Servicio de esta empresa que era financiada desde 1929 por capital extranjero y puesto que su frágil situación financiera no podía competir con las devaluaciones de la moneda mexicana nació entonces así esta organización.

Con un capital de 80 millones de pesos, el 1 de enero de 1948 Telmex inició sus actividades en el país con Gunnar Beckman como director de la empresa y L. M. Ericsson matriz de la antes compañía Ericsson se encargaría de proveer de marial y equipo a la nueva empresa.

Telmex no tardaría en absorber a la compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana para formar un capital de 218 millones de pesos. Al mismo tiempo y con la diferencia intersindical de las dos empresas tuvo que surgir el Sindicato de Telefonistas de la Republica Mexicana el 1 de junio de 1950.

En 1952 con equidad de los participantes L. M. Ericsson y ITT, los contrastes lograrían una pequeña participación accionaría; en el mismo año nació el órgano informativo de la empresa, la revista VOCES, fundada y dirigida por Carlos J. Validez.

Con el avance de país en ese año Telmex lanzó un plan de expansión y crecimiento conocido como “Plan de cinco años” en el cual se otorgaron acciones y obligaciones tanto

comunes como nominativas y al portador para así obtener recursos para invertir 25 mil nuevos servicios por año.

Más tarde y después de 50 años de operaciones de la Ericsson en México, el 19 de agosto 1958 terminaron su operaciones para consolidar la mexicanización de Telmex.

A finales de ese año el sindicato de Telefonistas decidió ir a la huelga por demanda de un 25 por ciento de aumento salarial problema que fue resuelto por la Confederación de Trabajadores de México (CTM).

Pero el 6 de abril de 1960 estalló nuevamente la huelga y gobierno requiso durante 28 días la empresa, además de suscitarse una pérdida irreparable para el cuerpo administrativo de la empresa Eloy S. Vanilla importante personaje en el desarrollo de la empresa fue víctima de un homicidio.

El cual fue sustituido por Carlos Trouyet nuevo presidente del consejo de administración y ese mismo año Emilio Carrillo Gamboa ingreso a las filas de la empresa. Dos años después continuaron las huelgas los continuos conflictos obrero-patronales. Pese esto la telefonía seguirá avanzando gracias al avance de la tecnología que no se detenía ante ningún obstáculo.

### **Avances Tecnológicos.**

La expansión de la empresa iba en aumento con la nueva tecnología como lo fue el lanzamiento del Satélite TELSTAR patrocinado por es sistema BELL y la NASA y posteriormente por la puesta en orbita del *Pájaro Madrugador* satélite norteamericano.

Posteriormente con la creciente demanda del servicio de larga distancia, Telmex inició con el sistema de larga distancia automática (Lada) que permita el realizar llamadas de un teléfono a otro sin intervención de la operadora.

Entre tanto la secesión Beckman dio el nombramiento a Carlos Lozano García como director general y como subdirector a Emilio Carrillo Gamboa. Y entre los grandes acontecimientos en materia de telecomunicaciones fue la transmisión de XIX Olimpiada el Campeonato Mundial de Fútbol 1970.

### **Telmex Estatal.**

Con la compra del 51 por ciento de las acciones del capital social de la empresa, el 16 de agosto de 1972 Telmex dejó de ser una empresa privada para convertirse en estatal lo que abrió las puertas para el servicio Lada en todo el interior de la república.

Con la participación estatal, Telmex inició una campaña de publicidad intensa para dar a conocer sus servicios al igual que una renovación en tecnológica, como lo fue el centro de Investigación y Desarrollo de Teléfonos de México.

Dentro de este periodo se desarrollo en gran medida la tecnología de las telecomunicaciones lo que fue el caso de la telefonía digital, que abrió las puertas del desarrollo y rapidez de este servicio. Para el 26 de junio de 1980 Telmex se incorporó al uso de sistemas digitales.

En ese periodo la crisis económica del país se agudizó pero eso no fue ningún impedimento para que Telmex continuara impulsando su desarrollo tecnológico, por lo que la Fibra Óptica hizo su aparición en la telefonía mexicana.

Uno más de los episodios de la historia donde el teléfono fue participe fueron los sismo de 1985 donde la empresa fue una de las industrias más dañadas por este catastrófico acontecimiento, sin embargo demostró su compromiso con la sociedad manteniendo la transmisión de 30 mil llamadas trabajando horas extras para funciones de rescate.

Posteriormente al siniestro la telefonía fue escenario de grandes cambios como la puesta en órbita de los satélites Morelos I y Morelos II además de la toma de posesión del Congreso del trabajo por Hernández Juárez presidente del Sindicato de Telefonistas y la renuncia de Carillo Gamboa.

Con la toma presidencial de Carlos Salinas de Gortari, México se encaminó en un desarrollo tecnológico, financiero y de servicios que partió de una serie de estrategias que tenían como único fin el mejoramiento de la calidad del servicio, el crecimiento y la expansión del mismo, la modernización tecnológica y la diversidad de los bienes y servicios que ofrece.

La sistematización, la modernización y la calidad del servicio telefónico al público fueron los pilares que mantuvieron la supremacía del Telmex en este periodo.

Mismo tiempo en el cual surgió un organismo descentralizado, Telecomunicaciones de México (Telecom), cuya función era operar el Sistema de Satélites Morelos, la Red de

Microondas, la Red de Fibra Óptica y los servicios tradicionales de telegramas y giros postales.

Luego de la gran diversificación de servicios que Telmex proporcionó al público, también ingreso en la telefonía celular, y el 20 de octubre de 1989 se puso el nuevo servicio Telcel en la ciudad de Tijuana, Baja California.

El primero de noviembre de ese año, Pedro Aspe Armella, Secretario de Hacienda por orden presidencial otorgó el puesto de director a Alfredo Baranda García como nuevo director de Teléfonos de México.

A principios de 1990 Telmex inició con grandes expectativas luego de los excelentes resultados obtenidos en 1989, se consolidó el uso de la fibra óptica en todo su esplendor con una inversión de más de 600 millones de dólares.

Para ese momento también se contó con la innovación del *Chip* que ayudó a reemplazar los viejos receptores mejorando su calidad de servicio, de igual manera se volvió a instalar el servicio medido.

El 18 de septiembre de 1989, dentro de la inauguración de la XIV Convención Nacional Ordinaria del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, Salinas de Gortari anunció la desincorporación de Teléfonos de México.

Esto con el único fin de mantener a las Telecomunicaciones a la vanguardia, lo cual necesitaba de inversiones del sector privado, social, y no únicamente del estado.

Al desincorporarla se modernizó la empresa sin que el gobierno federal comprometiera fondos quedando la inversión a la iniciativa privada, por lo que tuvieron que modificar la estructura del capital, donde las acciones podían ser adquiridas por inversionistas mexicanos y no solo por el gobierno.

### **Privatización de Telmex.**

Para conseguir la privatización de la Empresa Carlos Salinas de Gortari dictaminó diversos puntos para que la organización se mantuviera en manos mexicanas, posterior a esto el 15 de noviembre de 1990 Telmex abrió sus puertas para que 23 empresas nacionales y extranjeras pusieran sus ofertas de inversión en las acciones de la empresa.

Y no fue sino hasta el 9 de diciembre que se anunció el grupo ganador, consorcio que esta integrado por el Grupo Carso, Southwester Bell International Holdings y France Cables et Radio.

*“La privatización de Teléfonos de México (Telmex) persigue los objetivos de alcanzar la modernización, el crecimiento y la mas alta calidad de servicio en un sector clave para la eficaz incorporación de México a la economía internacional. Simultáneamente, busca aliviar la presión sobre finanzas publicas que deberían enfrentar un programa impostergable de cuantiosas inversiones”.*<sup>5</sup>

La revolución tecnológica exige el desarrollo de nuevos servicios de telecomunicaciones y es por ello que con la ayuda de tecnologías avanzadas, permitirá enriquecer la calidad y la magnitud de Telmex.

---

5. Teléfonos de México. *Historia de la Telefonía en México 1878-1991*, Núm. 1, Pág. 213 Scripta. Distribución y Servicios Editoriales, S. A. De C. V. Derechos reservados Telmex, 1991



Dentro de este periodo también se registraron grandes cambios dentro de la Telefonía en México y por supuesto Telmex, entre los cuales destacó un acelerado desarrollo de la empresa.

Son casi diez años desde su privatización y la historia de nuestro país y Telmex han quedado ligadas íntimamente lo que ha contribuido a mantener un compromiso con la sociedad mexicana y su desarrollo, esto desde 1991 con un programa trienal de crecimiento y renovación.

En este año se reorganizaron las operaciones de la empresa y sus filiales, para ofrecer mejores servicios; dicha inversión comenzó con el crecimiento de centrales, planta exterior, larga distancia, fuerza, repetidoras, aparatos y equipo dedicado al servicio. Telmex ha sido designada como la Mejor Empresa de Telecomunicaciones en el Mundo durante 2001.

El año siguiente, la tecnología digital que entonces se mantenía en un 31% en el país creció hasta un 51%, lo que fue un paso importante en los servicios de telefonía rural, publica y red de fibra óptica.

Los objetivos del afamado plan trienal cumplieron las expectativas en 1993 y las líneas telefónicas crecieron hasta un 45% para finalizar con un estimado de 7.6 millones y 178 mil aparatos telefónicos instalados.

Con esta cifras Telmex estaba dotando a México con una infraestructura de comunicación internacional para más de 25 años; el siguiente año la empresa además de seguir con la expansión la empresa se dedicó a la enfatizar una cultura de valores orientada

a los clientes para darles así un mejor servicio y calidad en un lapso total de cuatro años luego del plan de modernización y mejoría del servicio.

Ese año Telmex también participó en la construcción del Sistema de Cable Submarino de Fibra Óptica Columbus II y en otros catorce cables submarinos a nivel mundial;

El primero de diciembre de 1994 tomó posesión como presidente de México, Ernesto Zedillo Ponce de León y nombró como procurador General de la Republica a Fernando Antonio Lozano García, quien estuvo en el cargo hasta el primero de diciembre de 1996 y fue sustituido por Jorge Madrazo Cuellar.

Durante 1995, Telmex estuvo orientada a consolidar el crecimiento alcanzado por la empresa e impulsar el desarrollo tecnológico explorando en otros mercados siempre con la meta número uno de la empresa: “Posicionarse como el líder en la Telecomunicaciones en México”.

En el siguiente año y con la introducción de la Red Universal de Teléfonos de México (Uninet), la empresa ingresó al mundo del Internet, período también en el que se creó la Fundación Telmex.

En 1997 y pese a la crisis económica que afectó el crecimiento de líneas ese año, Telmex se mantuvo a la vanguardia con la introducción del sistema de pre-pago del servicio celular (Sistema Amigo y Amigo Kit) de Telcel.

En 1999 Telmex, alcanzó su objetivo posicionándose en América y consolidó su estrategia de Internet con el lanzamiento del programa Prodigy Internet Plus.

El nuevo milenio que marca el año 2000, fue de grandes retos para la empresa y el primero fue el conflicto tecnológico que presentaba el cambio de milenio, sin embargo, fue cumplido satisfactoriamente por la empresa.

Con la toma de posesión de Vicente Fox Quezada a finales del año 2000, los cambios continuaron en el camino de las telecomunicaciones y para el 2001 el número de líneas en servicio superó los 13 millones y un total de 845,436 cuentas de acceso a Internet.

Para el final del 2003, el gobierno privatizador de Vicente Fox pretendió entregar a empresas extranjeras el sector Energético y de Telecomunicaciones en lo que llamó como una apertura a las Telecomunicaciones.

Sin embargo, esto no se ha consolidado gracias a la intervención de la coordinación parlamentaria del Partido de a Revolución Democrática (PRD) y otros involucrados.

*"Y a la SCT se sumó la Comisión Federal de Competencia, que insistía también en el porcentaje de apertura de 100 por ciento a la inversión extranjera: "La noticia de la quiebra de WorldCom confirma nuestra tesis. ¿Qué pueden invertir empresas que están quebrando? ¿Cómo pueden estar interesadas en invertir en un país como el nuestro, cuando están a punto de cerrar? Si se hubiera hecho caso a las presiones de la SCT y de la comisión estaríamos en este momento entregando nuestra industria de telecomunicaciones de manera gratuita"<sup>6</sup>.*

Pero no solo la compañía WorldCom está interesada en el sector de las telecomunicaciones, también ATT, compañías que al parecer lo único que buscan es el

---

6. [www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx) La Jornada Virtual. Entrevista a Martí Batres Guadarrama Diputado del Parlamento del PRD con el tema *Apertura de las Telecomunicaciones*. 2003.

subsidio de México mediante la utilización de su propia infraestructura, inversión y empleos, sin aportar nada.

Por si solo Telmex ha otorgado 60 mil empleos y en cambio todas las empresas extranjeras juntas que quieren competir con Telmex no tienen más de 3 mil.

Así pues, Telmex se vió involucrado en esta contingencia por parte del Gobierno para fomentar cuestiones políticas y económicas con los países vecinos, olvidándose de que Teléfonos de México en los últimos cinco años ha invertido en el país más de 25 mil millones de dólares en comparación con los 3 millones de las empresas extranjeras.

*“Batres Guadarrama recordó también que Telmex como empresa mexicana debe ser protegida por las leyes del país, porque en las naciones desarrolladas ese tipo de conglomerados empresariales son resguardados por las legislaciones correspondientes, por la simple y llana lógica de que se protege la soberanía y el interés de los pueblos respectivos. Y para fundamentar su dicho recordó que en los últimos cinco años Teléfonos de México ha invertido 25 mil millones de dólares en el país, y las transnacionales WorldCom y ATT no han erogado en el mismo periodo ni 3 mil millones de esa moneda”<sup>7</sup>.*

Para finales de este año y con el precedente de lo sucedido con la apertura de las Telecomunicaciones, Carlos Slim Helú declaró que Telmex seguirá con su desarrollo como hasta el momento, pensando en una nueva estrategia de crecimiento en apoyo a América Latina.

---

7. [www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx). La Jornada Virtual. Entrevista a Martí Batres Guadarrama Diputado del Parlamento del PRD con el tema *Apertura de las Telecomunicaciones*. 2003.

*“Slim expresó ante la asamblea congregada que los modelos existentes para el desarrollo económico habían hecho quebrar a América Latina –y que había llegado el momento de pensar un nuevo paradigma de desarrollo para los países de la región, ineficientes y abrumados por la deuda. “Desde que empezamos a aplicar el modelo impuesto por el Fondo Monetario Internacional, hemos tenido (en México) dos décadas sin crecimiento per cápita”<sup>8</sup>.*

Con estas fortalezas, Telmex se ha transformado de una compañía telefónica a una moderna empresa de telecomunicaciones con propuestas y productos integrales de comunicación, convirtiéndose en líder de telecomunicaciones en México y ubicándose entre los 20 principales operadores del mundo.

Hoy, Telmex ha puesto la mira en la inversión en toda América Latina y este 2004 será un ciclo para perpetuarse como líder número uno dentro de la Telecomunicaciones a nivel Mundial...

### **1.3 Surgimiento de la Gerencia de Comunicación y Relaciones Gubernamentales.**

Con la necesidad de descentralizar las actividades y operaciones del Corporativo, Telmex inició con una nueva estructuración donde se consolidaron las “Zona Divisiones”, conocidas así porque comprenden un área geográfica y controlan las funciones de ciertos estados de la república, respectivos a cada región.

De esta manera, la Gerencia de Comunicación, en un principio tan solo se comprendía como un área de operación telefónica y no fue sino hasta 1996 que se consolidó la Zona Centro y con ello las funciones de este departamento.

---

8. [www.laprensagrafica.com](http://www.laprensagrafica.com). Entrevista hecha por el diario americano *Newsweek* a Carlos Slim Helú. 2003.

Desde su creación, la Gerencia mantiene un reporte directo con Dirección Divisional y la Dirección Corporativa para mantener en supervisión las actividades que en un principio solo se concretaban en el sondeo de la competencia, prescripción y la atención a medios de comunicación de los distintos sectores de la División.

La Gerencia inició a cargo del Lic. Fernando Pérez Valdez quien se encargó del planeamiento de las funciones de ésta, y para el año siguiente, el departamento ya contaba con actividades específicas para su ejecución dentro de la zona centro.

Está comprende los estados de Guanajuato, Michoacán, San Luis Potosí y Querétaro, y las actividades de monitoreo de medios masivos de comunicación, elaboración de síntesis periodística regional, atención a periodistas, recepción y distribución de material publicitario para la División y seguimiento de Grupos de Presión; mismas que se han atendido hasta el día de hoy.

En 1997 el departamento consolidó su primera participación dentro de la Feria de la Ciudad de León, Metepec y Tequisquiapan, además de su presencia dentro del Festival de Música de Morelia, con el fin de mantener las relaciones con estos estados; al mismo tiempo se realizó la primera guía electrónica interactiva de productos y servicios para la zona.

El trabajo informativo no se hizo esperar y con el fin de capacitar al personal con atención al público se elaboró el programa de realización y difusión de fichas informativas sobre los productos y servicios que presta la empresa.

Para el año siguiente la implantación del número 800 para atención a la prensa División Centro (01 800 00 prensa), fue un acierto importante para las relaciones y aclaraciones con los medios locales de la zona.

Ese año el departamento también atendió las demandas de varios grupos de presión, como lo fue el Barzón de Uruapan, Lázaro Cárdenas y Patzcuaro; al igual que dio respuesta a las inconformidades de un grupo de presión en Celaya.

1998 fue un año de gran actividad para la Gerencia de Comunicación ya que se mantuvo muy fuerte la presencia de Telmex en eventos de carácter Comercial e Industrial dentro de ferias y expo's.

Con sus primeros años como intermediario en cuestiones políticas y gubernamentales, el departamento tuvo que ser presentado a los distintos gobernadores de los estados de Querétaro, San Luis Potosí, Michoacán y Guanajuato para iniciar con un ciclo de relaciones.

Entre otras actividades que destacan dentro de este año se encuentra la inauguración del servicio autopago de Celaya y Querétaro, al igual que su participación dentro del Festival Internacional Cervantino, automatización Lada Matamoros y la capacitación del cambio de numeración que se efectuó ese año.

Sin alejarse de sus actividades permanentes como la inauguración de las centrales telefónicas (prescripciones) de Chamín Correa en Uruapan Y Apatzingan, Ciudad Valles, Matehuala, Uruapan, La Piedad, Lázaro Cárdenas, San Juan del Río, San Miguel de Allende, Sahuayo, Salamanca, Zitacuaro y Moroleón.

Para 1999 se mantuvieron las actividades de rutina y se apoyo a cientos de estudiantes en la entrega de Becas por parte de la Fundación Telmex en Morelia, San Luis Potosí y Guanajuato.

Con la entrada del nuevo milenio, Telmex fue muy solicitado por la prensa y este año fue de gran actividad periodística dando pie a una serie de visitas a todas las gerencias operativas de Telmex entre las que destaco el Centro de información Comercial (CEICO) y el Centro de Administración de la Red (CAR) y Centro de Administración del Servicio (CAS).

El apoyo a la educación también se vio reflejado y en este año se registraron alrededor de 10 visitas de instituciones educativas de la región por las invitaciones de operación de la zona centro.

Para el 2001, el departamento nuevamente fungió como capacitador para las nuevas claves Lada y su difusión tanto interna como externamente; entre tanto se aumento el numero de automatizaciones en las comunidades de Guadalupe de Rivera, Rancho Seco de los Guantes, Lagunillas, Yustis, La Calera. El Canario, San isidro Calera, 18 de marzo, Suchitlán, San José de Gracia, La Faja, Monte de los Juárez, Montecillo, Punta, Ejido de Dolores, Comanjilla, San José Merino, Lagunillas, Huapango, El Toro, Frías, entre otras.

En el 2002, se apoyo con la publicidad del lanzamiento del Buzón de Voz Telmex y la promoción del nuevo sistema de Internet Prodigy Infinitum, mediante ruedas de prensa por toda la zona centro.



Con la expiación y crecimiento de líneas rurales, el departamento automatizó un total de 30 comunidades más en 2003, además del lanzamiento del boletín electrónico “Acciones Centro” con lo que se comunica todos las acciones realizadas por Telmex en la división Centro.

Ahora, se espera que para este año que empieza la Gerencia de Comunicaciones redoble sus esfuerzos dentro de sus actividades y operaciones, a fin de mantener la imagen del líder de las Telecomunicaciones en América Latina, Telmex.

#### **1.4 Servicios que presta la Empresa.**

Al corroborarse como la empresa de telecomunicaciones más grande e importante de América Latina, su mayor compromiso es proporcionar soluciones de telecomunicaciones que se ajusten a las condiciones socioeconómicas y culturales de sus Clientes.

Como Proveedor de las telecomunicaciones número uno en México, garantiza la comunicación de millones de mexicanos dentro y fuera del país, ofreciéndoles productos y servicios de gran valor, innovadores y de clase mundial.

Telmex ofrece servicios integrales de telecomunicaciones, así como un programa permanente de inversiones en tecnología, en el desarrollo de nuevos servicios y productos de calidad, manteniéndonos como una empresa de vanguardia en este sector.

Telmex es líder en telecomunicaciones a nivel nacional debido a que los competidores actuales (Axtel y Pegaso) carecen de infraestructura en telefonía local y rural mientras que

en larga distancia ya cuenta con varios competidores, como es el caso de Avantel, Alestra, Bestel, Protel, Marcatel, Iusacel, entre otros.

Con una inversión aproximada de 27 mil millones de dólares, Telmex ha puesto en servicio un total de 15 millones 65 mil 356 líneas en operación registradas hasta el segundo trimestre del 2003.

Cifra que pone en comunicación a más de 105 mil poblaciones, urbanas y rurales. De igual manera cuenta con un total de 70 000 kilómetros de fibra óptica montados en redes locales y de larga distancia. Las cuentas de acceso a Internet aumentaron 26.7%, al incorporar 53,340 cuentas en el trimestre y de esta manera ofrecer el servicio a un total de 1,287,542 usuarios.

Las líneas equivalentes para la transmisión de datos crecieron 13.1%, para alcanzar un total de 2,076,630 servicios, resultado de la adición de 67,316 mil líneas equivalentes en el trimestre.

### **Productos y servicios.**

Telmex cuenta con una extensa variedad en servicios para el desarrollo integral de sus usuarios en cuanto telecomunicaciones se refiere, y actualmente cuenta con cuatro programas que engloban toda esta gama de servicios.

### **Telmex en tu empresa.**

Con el fin de apoyar a la industria mexicana en el desarrollo tecnológico, Telmex ha consolidado un arrendamiento para convertir una empresa en una organización competitiva a nivel global, con los siguientes servicios.

- Servicios profesionales
- Arrendamiento puro para la tecnología en transmisión de voz, datos, video, comunicación, instalación y mantenimiento.
- Participación en Ferias y Exposiciones.

### **Telmex en tu Comunidad.**

Así mismo la responsabilidad social de Telmex se ve reflejada en estos servicios que brinda a favor de toda la comunidad mexicana, haciendo presente que Telmex no solo se centra en las Telecomunicaciones sino en el valor social y humano.

- Fundación Telmex: De esta forma, Telmex apoya la educación con el programa de becas que beneficia a jóvenes de todo el país. En la salud brindamos los recursos necesarios para que el programa de cirugía extramuros atienda, en sus comunidades, a personas de escasos recursos. Además creemos en la reintegración familiar como un mecanismo para fortalecer los valores de nuestra sociedad y por lo tanto ayudamos a primo delincuentes de delitos menores que teniendo derecho a su libertad, están privados de ella por falta de recursos para pagar una fianza menor.

- Escudería Telmex: Telmex además brinda otro tipo de apoyos; En el deporte, la cultura o cuando desafortunadamente se presentan fenómenos naturales de gran magnitud, ahí está nuestra empresa para trabajar estrechamente con la comunidad para salir delante de las situaciones de crisis.
  
- Fundación Centro Histórico: esta fundación se encarga de restaurar el Centro Histórico de la Ciudad de México, recordando a Soberanía Nacional y Símbolos Patrios.
  
- Museo Soumaya y revista Voces: en apoyo a la cultura, Telmex ha invertido dentro en el desarrollo de los artistas mexicanos y del arte en general además de su proyección por medios como la revista Voces la cual es el reflejo de todas las actividades de Telmex en un plano social.

### **Telmex en tu Hogar.**

Además del medio telefónico el cual Telmex muestra como su principal servicio, ofrece diferentes servicios para mantener a la familia a la vanguardia social en cuanto a tecnología se refiere.

- Línea Telmex: el 90 % de sus ventas seguirá siendo el consumo de llamadas locales y de larga distancia. Esto en justificación que a pesar de que Telmex cuenta con tecnología de punta, el teléfono sigue y seguirá siendo el único medio directo e interpersonal por excelencia.

- Servicios Digitales: Aparte de continuar con la comunicación vía voz, la tendencia es ampliar su campo en la comunicación y transmisión de datos, ya que ahora con el Internet y las grandes redes, los usuarios se podrán comunicar de esta forma, transmitiendo archivos de todo tipo; audio, video o escritos y codificados mediante los servicios proporcionados por Telmex.
- Lada, Prodigy (Infinitum, Móvil, Hosting, Zone), Tarjetas Telmex (Telcard, Ladatel, Multifon).
- Tienda Telmex: el resto se refiere a una línea de productos de su propia firma, como aparatos telefónicos y similares, así como la comercialización de algunos productos como computadoras y artículos de la misma especie.

### **Cuenta con Telmex.**

Cuenta con Telmex, es un programa de servicios creado para gratificar las preferencias de los clientes de la empresa, donde destacan una gama de servicios al valor agregado.

- Programa Puntos: unidades virtuales al canjeables adquiridas al valor agregado de un producto.
- Descuentos y promociones
- Monedero electrónico y depósitos.

## CAPITULO II

# TELMEX Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

**CAPITULO II**  
**TELMEX**  
**Y**  
**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Antes de hablar de redes de comunicación, análisis de puestos y estrategias etc...es importante conocer y reconocer, ¿qué es la comunicación organizacional? Este termino comenzó a desarrollarse desde los años 60's donde la comunicación tomó lugar dentro de la organización, pero desde entonces no se aprecia ningún cambio sustancial en la practica de esta, incluso hasta nuestros días, ya que en la actualidad se piensa que la comunicación organizacional no es más que la acción trivial y natural de relacionarse con los individuos que conforman la empresa.

De aquí, que las empresas no conceptualizan, ni entienden la importancia de esta gestión, dejando ver así el desinterés por ocuparse especialmente de la comunicación, por lo que es habitual encontrar empresas que no cuentan con elementos operativos correctos para resolver problemas relacionados con la comunicación.

Razón por la cual, es necesario conocer el papel que juega la comunicación organizacional en la empresa y la eficacia de ésta dentro de sus procesos productivos; mismo objetivo que tiene ésta tesis (mediante el uso de la comunicación organizacional, analizar las redes de comunicación).

Una organización, como su nombre lo indica es un sistema conformado por diferentes elementos que entre si buscan llegar a un fin común, funcionando como una unidad interdependiente de si y su medio.

Con este concepto podemos identificar a la organización como un organismo vivo que para funcionar necesita de recursos humanos, tecnológicos y naturales que combinados logran satisfacer una necesidad en el medio ambiente.

Pero para realizar este objetivo, la única forma de hacerlo es relacionarse entre si y para ello la palabra siguiente es comunicación. El proceso de la comunicación no es solamente emitir y recibir información, se trata de mantener un entendimiento entre los elementos que conforman la empresa para realizar sus operaciones de manera adecuada y de acuerdo con los requerimientos de la Organización.

Lo cual podemos expresar de una manera más simple, en que la comunicación organizacional es el aparato circulatorio de la empresa, la red que relaciona y coordina los sistemas de la organización.

En primer lugar el aspecto social y humano, lo que se traduce en cultura, motivación, ambiente laboral, valores, filosofía; en segunda instancia por el lado administrativo, mayormente conocido como proceso administrativo (planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar); y en tercer lugar el aspecto tecnológico que se entiende por trabajo, productividad y el desarrollo organizacional.

De esta manera es como hay que entender a la comunicación organizacional como un proceso o una estructura que busca optimizar, conducir y dar coherencia a toda la información generada por la organización.

Desde que el mundo es mundo, el hombre ha estado rodeado de organizaciones fabriles, sociales, servicio; hoy gubernamentales e incluso criminales donde el conocimiento de su



sus componentes, estructura y relaciones mejorará la calidad de nuestras interacciones con estas.

Por su puesto que todo esto basado en los principios básicos de las tres escuelas más importantes: la escuela clásica, la escuela de las relaciones humanas y la escuela de los sistemas sociales.

Las cuales nos muestran en su momento y tiempo, de las diferentes apreciaciones estructurales de cómo debería funcionar una organización; en primer lugar la teoría clásica basada en método científico, la cual centra su enfoque en la jerarquización y división del trabajo en forma rígida, oficial y excesivamente formal.<sup>9</sup>

Mientras en la teoría humanista se incorpora el elemento humano y el cuidado a los deseos y ambiciones de los empleados, la cual complementa a la teoría clásica e incorpora el elemento informal.<sup>10</sup>

Por su parte, la teoría de los sistemas proyecta a la organización como un sistema formado por subsistemas, los cuales al ser modificados en su mínima expresión afectara de manera directa a toda la organización definiendo así el termino conocido como *interdependencia*.<sup>11</sup>

De esta forma se concluye que mientras la empresa esté conformada por seres humanos es indispensable la comunicación para cualquier actividad realizada por estos, donde el mal manejo de ésta afecta directamente a todos sus sistemas.

Sin embargo, la comunicación por si misma no puede canalizarse por todo la organización, se requiere de un sistema de circulación y este no es más que como muchos autores lo nombran un *sistema de flujo de información*.

En un punto de vista, el sistema de flujo es el elemento primordial dentro de la comunicación organizacional, sea cual sea y tenga la estructura que tenga, debido a que el contenido es la materia prima que mantendrá funcionando a cada uno de los elementos que conformen a la organización.

Y para entender esto, es necesario definir ciertos elementos básicos que conforman el flujo de información: sistema abierto, mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado; además de que esto implica personas, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades.

## **MENSAJE.**

Dicha información para ser canalizada deberá primeramente ser concentrada en una unidad a la cual llamaremos *mensaje*, este no es más que la acumulación de datos, señales, ideas o todo aquello que pueda ser transmitido por una fuente y percibida por uno o más receptores.

Claro que dentro de la comunicación organizacional no solo se estudia al mensaje como tal, sino las diferentes características que lo envuelven dentro de su recorrido por la organización.

Como la *modalidad del mensaje*, ósea la diferencia entre los mensajes verbales y no verbales; entre los mensajes verbales la atención se enfoca en un punto muy peculiar, que es la palabra o lenguaje exacto para ser transmitido, mientras en los mensajes no verbales lo más importante será la kinésica, la paralingüística y la proxémica.

Por otro lado, también es necesario determinar *a quien se dirige el mensaje*, tanto a receptores internos como a receptores externo de la organización, donde en el primer caso los mensajes son consumidos por los trabajadores de la organización mientras que los últimos satisfacen las necesidades del sistema abierto relacionado con la interdependencia de la organización y su medio.

De igual manera se determina el *método* por el cual es enviado el mensaje, los cuales se han distinguido en dos clasificaciones generales, método *software y hardware*, donde la diferencia radica en que el medio software utiliza únicamente las habilidades propias del ser humano para comunicarse (orales y escritas) mientras para el método hardware es imprescindible el uso de alguna fuerza ya sea electrónica o mecánica.

Y lo más importante que hay que analizar dentro de la organización, es el propósito del flujo del mensaje, lo que se traduce como el motivo por el cual se envía dicha información, los cuales son identificados para su rápida comprensión como: mensajes de tarea, mantenimiento y recursos humanos.

## **REDES DE COMUNICACIÓN.**

Sin embargo, los mensajes no pueden difundirse por si mismos, es por ello que para ser transmitidos de persona a persona necesitan del flujo de información mismo que sigue un

camino o caminos dentro de la organización los cuales son denominados redes de comunicación.

“Una red de comunicación interpersonal consiste en el patrón de flujos de comunicación que se establece a lo largo de un tiempo entre la gente”.<sup>12</sup>

Las redes puede estar relacionadas entre dos o mas personas, sin embargo por el concepto anterior, la red no se concentra en el tiempo y en que se transmite y no en los eslabones que la conforman.

Cabe mencionar, que los flujos de la comunicación en la organización se presentan de manera formal e informal. La comunicación formal, es aquella que asciende y desciende por la estructura jerárquica, canales formales o institucionales

La comunicación informal es la que surge de manera espontánea en la organización, es conveniente que éste tipo de comunicación también tenga un espacio dentro de la empresa y no sea reprimido sino que por el contrario se generen maneras que permita a la organización conocer entender dicha comunicación para que no se convierta únicamente en rumor.

### **Dirección de la red.**

Las redes de comunicación se han dividido de acuerdo a la naturaleza de los mensajes y la posición en la estructura organizacional. Existen redes verticales y horizontales e incluso externas, pero nos limitaremos en este momento a las redes dentro de la organización.

---

12. mvalle@iteso.mx

Las redes verticales se dividen en *descendentes* y *ascendentes*. En el primer caso las comunicaciones descendentes contiene todos los mensajes que provienen de los superiores hasta los subordinados y regularmente los contenidos de estos mensajes son en materia de ordenes, tareas o mantenimiento y feedback.

En esta red los involucrados regularmente son el superior inmediato y los subordinados, así como a los supervisores del superior y los subordinados.

Mientras tanto, las redes ascendentes son aquellos mensajes que fluyen desde los subordinados hasta los superiores y los contenidos normalmente son de sugerencias, dudas, preguntas y feedback; regularmente todo ello con efecto de optimizar el clima laboral.

Por su parte, las redes horizontales mantienen un mismo nivel jerárquico y regularmente las relaciones están ligadas a proporcionar ayuda para realizar actividades y resolver problemas.

Los individuos involucrados dentro de esta red incluyen a personas del mismo departamento con nivel semejante (compañeros) y personas de diferentes departamentos del mismo nivel.

Es importante señalar, que debido a que la comunicación es un proceso *seriado*, las posibles redes dentro de la organización se ven limitadas por el tamaño de la organización o grupo específico, conforme aumenta de manera aritmética el tamaño de un grupo, el número de posibles interrelaciones de comunicación aumenta en forma exponencial.

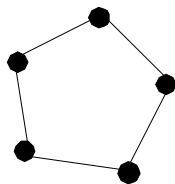
Esta situación trae como consecuencia la distorsión del mensaje, lo que en una fórmula matemática se podría citar de la siguiente manera: en una red de comunicación, a mayor número de eslabones, menor es la verosimilitud del mensaje.

Este fenómeno es conocido como “absorción incierta”, concepto utilizado por muchos autores para reconocer la adición o sustracción de elementos en un mensaje mientras transita por la red.

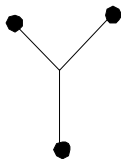
### **Tipo de redes.**

Aunque cada integrante del grupo (en teoría) éste en posibilidad de comunicarse con todos los demás, muchas veces la dirección y el número de canales de comunicación son algo limitados, por ello existen diferentes modelos de redes los cuales marcan que canales están abiertos para el flujo de los mensajes con relación a la productividad del grupo y la distancia física.

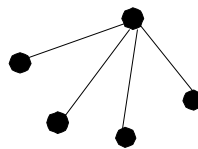
Desde los primeros estudios de redes de comunicación que fueron realizados por Bavelas y Leavitt entre 1950 y 1951 (pag 242\*) se han considerado cuatro modelos de redes: el círculo, la cadena, rueda y la Y.



Círculo



Y



Rueda



Cadena

### Circulo.

Este modelo tiene la característica de ser el tipo de red más descentralizada de todas además, la posibilidad de que surja un líder es baja, la moralidad del grupo es alta y es muy efectiva para resolver problemas de un alto nivel de complejidad.

### Cadena.

Este modelo se mantiene como una de las redes centralizadas, sin embargo, no fomenta la identificación de un líder, mientras la estima del grupo es moderada y el sentido del flujo de comunicación sigue una misma línea.

### Y.

En el caso de la Y la centralización es de las más altas, donde la aparición de un líder es casi inevitable por la estructura de la red, por otro lado, la satisfacción promedio de grupo es baja, pero es útil en problemas de bajo nivel de complejidad.

### Rueda.

Igualmente, la rueda es una red centralizada debido a que la persona central recibe todos los mensajes sea cual sea el flujo, pero como en la Y y la cadena, la autoestima no es muy alta, la existencia de un líder es obvia y es rápida en cuanto a problemas poco minuciosos.

## **SISTEMA ABIERTO (Interdependencia).**

Como sistema abierto, la organización no puede permanecer hermética, sino tiene que relacionarse con su medio, cuyas partes están relacionadas entre sí dentro y fuera de la organización, lo que precisa que una parte al ser afectada o modificada afectara a todas las demás lo que se denomina como *interdependencia*, y todo esto se centra en cada una de las relaciones existentes entre las personas que conforman la organización.

## **RELACIONES.**

Las relaciones no son más que la interacción de cada unos de los individuos entre si dentro de la empresa, involucrando actitudes, habilidades, sentimientos; donde estas juegan un papel principal como escenario para el desarrollo de la comunicación organizacional.

*“Por consiguiente la comunicación organizacional puede ser considerada como el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”.*<sup>13</sup>

### **2.1 FILOSOFIA ORGANIZACIÓN TELMEX.**

A todo lo anterior Telmex no es ajeno y mucho menos siendo una empresa que promueve y proporcional uno de los medios más importantes de comunicación en todo el mundo.

---

13. Gerald M. Goldhaber. *Comunicación Organizacional*. Núm. 9, Pág. 32. México. Editorial Diana, S. A., 2001.



Sin embargo, tampoco esta ajeno a deficiencias estructurales o comunicacionales dentro de sus procesos productivos o sus sistemas que la conforman, y es ahí el talón de Aquiles para este estudio.

Pero antes de llegar a la medula del análisis, es necesario conocer la personalidad de la empresa y para ello es de suma importancia conocer su *filosofía organizacional*, lo que nos ubicara dentro de un contexto a seguir.

### **2.1.1 MISION Y VISION**

Telmex es la empresa de Telecomunicaciones más importante en toda Latinoamérica, además de ser el proveedor numero uno en México, garantizando la comunicación de millones de mexicanos dentro y fuera del país, todo bajo un compromiso profesional basado en la calidad de todos sus productos y servicios.

De esta manera dota a todos sus clientes de servicios integrales en cuanto a telecomunicaciones se refiere, mediante un programa permanente de inversiones en tecnología y capacitación, colocándola como una empresa a la vanguardia del mundo.

La *Misión* de Telmex es “*Continuar siendo un grupo líder en telecomunicaciones, proporcionando a nuestro clientes soluciones integrales de gran valor, innovadoras, y de clase mundial, a través del desarrollo humano, y de la aplicación y administración de tecnología de punta*”.

Su *Visión*, “En el mundo actual, donde la interconexión con todos los países es una realidad, los recursos estratégicos de la naciones son las ideas, la información y los medios

utilizados para transmitirlos. La fuerza de las actuales sociedades reside en la posesión de más y mejor información y en la forma y con la oportunidad con la cual se utiliza. Para ello, las telecomunicaciones han llegado a ser un requerimiento que permite a los países integrar sus recursos de manera efectiva y participar exitosamente de las transformaciones mundiales.

Con base en lo anterior, y teniendo en cuenta la Misión Corporativa de la empresa, Telmex tiene claramente definida su visión dentro del mercado de las telecomunicaciones, misma que consiste en lo siguiente:

“Consolidar el Liderazgo de Telmex en el mercado nacional, expandiendo su penetración dentro de los servicios de telecomunicaciones en todos los mercados posibles, para situarnos como una de las empresas de mas rápido y mejor crecimiento a nivel mundial”.

## **VALORES.**

Sin lugar a dudas Telmex cuenta con un gran compromiso con la sociedad, y es por ello que su imagen esta respaldada por valores que forjan su estructura laboral y mismos que son transmitidos al exterior en busca de ser un ejemplo a seguir.

Con ello, Telmex a demostrado que es una empresa respetuosa de las leyes y de las personas, honesta con sus negociaciones e impulsora del bienestar social no solo a través de medios económicos, sino de la educación, la cultura y las artes.

Son cuatro los pilares que sostienen su cultura corporativa, mismos que han conceptualizado, pero lo más importante, tratan día a día de concretarlos en acciones diarias sustentando así su Misión y Visión.

### **Trabajo.**

Trabajo es cualquier actividad humana que satisface una necesidad sea económica, emocional o de crecimiento personal. El Trabajo es un valor porque, sólo a través de él podemos cubrir nuestras necesidades y servir a los demás. Más que una obligación, el Trabajo es una oportunidad que nos brinda la vida. Trabajar es un privilegio, y por ello, nuestro que hacer personal debe "poner en juego" lo mejor de nosotros.

### **Crecimiento.**

Cada quien conforme a sus capacidades, pero todas las entidades humanas individuos, empresas, instituciones, países deben mantener una superación y un desarrollo a lo largo de su existencia. Aumentar nuestras habilidades y conocimientos personales; que nuestra Empresa aumente su capacidad para ofrecer más y mejores servicios; que nuestro país acreciente el número de satisfactores y oportunidades que brinda a su población. El crecimiento se debe conseguir mediante un esfuerzo conjunto. El crecimiento se consigue con los demás: mejor empresa, mejor trabajador, mejor ciudadano, mejor familia.

### **Responsabilidad Social.**

Hoy día, en un mundo sin fronteras, es imposible vivir de manera aislada. Lo cierto es que toda actividad personal o colectiva, repercute en la sociedad y por ende, se necesita

compromiso y actitud de servicio hacia la comunidad. Realizar bien nuestro trabajo, cumplir lo pactado con nuestros Clientes y proveedores, obedecer la legislación vigente y cuidar los recursos -sean financieros, humanos o materiales son formas de practicar este valor.

### **Austeridad**

Este valor se refiere a la optimización de recursos y la eliminación de desperdicios. Ser austero significa cuidar y utilizar eficientemente lo que tenemos. Gastar en lo necesario y marginar lo inútil o superfluo. No podemos pensar tener responsabilidad social sin la práctica de la Austeridad.

Así mismo, Telmex también cuenta con principios Empresariales que indican las características particulares de la Empresa en relación con su actividad primordial, las Telecomunicaciones.

Y son estos, el punto de partida para el análisis de redes las dentro del departamento y su relación con los diferentes departamentos que interactúan directamente, los siguientes principios nos darán un parámetro para comprobar su veracidad y su ejecución manteniendo una comunicación óptima para las necesidades de la empresa.

## **2.2 PRINCIPIOS EMPRESARIALES.**

### **Servicio al Cliente.**

Este es uno de los principales objetivos de la empresa, ya que el cliente es la razón fundamental de las actividades de esta organización. La atención a ellos es esencial para seguir contando con su preferencia, los clientes deben ser atendidos con respeto y cumpliendo cabalmente las condiciones de servicio que se han pactado para ellos.

El servicio al cliente es una obligación que asegura el cumplimiento de la empresa e incluso superar su expectativas.

### **Calidad.**

La atención y el servicio al cliente solo pueden lograrse con la disponibilidad de servicios y productos que satisfagan sus expectativas de manera eficiente y oportuna, el trabajo de la empresa debe satisfacer los estándares de operación establecidos por la misma como por los Organismos Reguladores.

### **Vanguardia Tecnológica.**

La calidad, el servicio al cliente y el liderazgo solo pueden lograrse con la incorporación de la tecnología de punta, Telmex se mantiene a la vanguardia tecnológica para satisfacer tanto a sus cliente como al desarrollo de ella misma.

## **2.3 PRINCIPIOS DE CONDUCTA.**

Por otro lado, Telmex también se rige por varios principios de conducta con el fin de cumplir con norma y leyes además de suponer el uso del libre albedrío para decidir una respuesta adecuada en momentos de conflicto y para ello cualquier situación que demande solución tiene que ser analizada basándose en la Misión, Valores y Principios de la empresa.

Dichos principios de conducta tiene la función de manifestar el interés en tratar a clientes, empleados y accionistas de manera respetuosa, teniendo un trato profesional y buscando la armonía entre individuo-empresa.

Tres son los principios de conducta que muestran los derechos y obligaciones de los empleados de esta organización.

### **Apego a las normas establecidas.**

Toda Actividad personal debe realizarse con apego a las normas, leyes, reglamentos y políticas establecidas. Este respeto asegura la protección de los intereses de nuestra empresa, así como de sus integrantes.

### **No Discriminación.**

Todas las personas merecen el mismo trato, independientemente de sexo, edad, nivel jerárquico, o cualquier otra característica personal.

## **Integridad.**

Es la congruencia entre los que se dice y lo que se hace, de esta manera se practica la ética, el respeto y el seguimiento de las normas establecidas, por lo que todo el personal de la empresa deber predicar con el ejemplo.

De igual manera, la Ética es una acción imprescindible para mantener la congruencia dentro de la empresa. Por esta razón la empresa cuenta con un código de Ética que es la expresión del compromiso empresarial para mantener los mas altos niveles éticos de desempeño y conservar el liderazgo nacional como compañía de telecomunicaciones.

También este código, manifiesta la convicción de que la conducta ética se sustenta en una responsabilidad individual. Con el acceso actual que se tiene a la tecnología, a los capitales y al trabajo humano, la conducta honesta y el comportamiento integro se convierte en un valor agregado para la empresa.

Otro de principios de la empresa que nos proporcionan un punto de análisis serán los principios departamentales, entre los cuales destacan algunos departamentos (Subdirecciones Divisionales) como Recursos Humanos, Comercial, Finanzas y Compras aparte de la relación con otras gerencias que analizaremos más adelante.

Entre tanto, conoceremos las especificaciones de los siguientes departamentos:

## **Recursos Humanos.**

Sin duda, el personal es el recurso más importante de toda empresa y merece toda la atención y el respeto, la idea que se tenga del personal influirá directamente en todos los ámbitos de la empresa.

En Telmex todo trabajador es considerado un individuo que posee:

1. Capacidad para evaluar las situaciones y toma de decisiones.
2. Capacidad para responder por lo que hace, por lo que se le puede responsabilizar de sus acciones.
3. La obligación de tratar a los demás como él espera ser tratado.

Por exigencias de trabajo la empresa es dividida en niveles jerárquicos para optimizar el desempeño individual y obtener los beneficios del trabajo en equipo, en esta organización se reconocen los niveles jerárquicos, pero más allá de estos se impone el respeto a las personas.

### Jefes.

El personal con mando es la persona a la que se le ha otorgado y se le reconoce un determinado nivel de autoridad, con la intención de dar orientación al trabajo y aprovechar las ventajas del trabajo en equipo, el debe responder a los resultados de su departamento y vigilar el cumplimiento de los estándares establecidos por toda la empresa. Para su área en particular y apoyar el desempeño de sus subordinados.



Los jefes son responsables de vigilar la existencia de un óptimo clima de trabajo así como promover el desarrollo laboral, buscando que sus subordinados alcancen un nivel alto de desempeño; por lo cual sus ordenes deben seguir los procedimientos marcados.

#### Iguales.

Personal que se encuentra al mismo nivel jerárquico, y comparten las mismas preocupaciones y objetivos. La cooperación y la competencia sana recaerán en desarrollo laboral individual, del departamento y por consecuencia de la empresa.

#### Subordinados.

Estos integrantes son los que ejecutan y concretan los objetivos de la empresa y se encuentran bajo la guía de un puesto con mando, además sobre estos recae toda la responsabilidad de cualquier acción llevada a cabo.

#### **Comercial.**

Al hablar de este departamento, es claro que nos referimos al cliente y este probablemente es el factor decisivo que lleva a un consumidor a elegir una compañía sobre otra y es aquí donde él juega el papel principal, ya que es el punto donde la empresa comprobará si la relación con el cliente fue la óptima para la decisión de este.

Y para esto, Telmex ofrece un trato digno y amable para él, comunicándole de manera clara, explícita y veraz las características y las limitaciones de los productos o servicios que se ofrecen, dotándolo de información específica siempre que este lo necesite.

Dentro de este departamento también cabe la palabra Competencia, y el trato con estos está claramente marcado en la legislación correspondiente. Por ende la empresa es puntual con su acatamiento y cumplimiento.

Además, se debe evitar cualquier conflicto de interés con cualquiera de sus competidores para evitarse que esto afecte la imparcialidad de la misma.

### **Compras.**

Es aquí donde los proveedores son los principales actores y para ellos también es necesario mantener cierto actuar.

Claramente, la relación con los proveedores debe tener un carácter sumamente profesional, debido a los intereses en común por ambas partes, donde la transparencia en cualquier transacción será el ángulo de interacción.

Y para mantener este concepto, es necesario evitar cualquier tipo de relación personal o de negocios que pueda resultar un conflicto de interés, por lo que hay que informarles de manera oportuna las solicitudes requeridas por la empresa.

Sin embargo, si un trabajador considera que dada su relación con un proveedor, pueda esta interpretarse como un conflicto de interés, deberá informarle a su superior para que se determine una decisión antes de cualquier trámite.

## **Finanzas.**

### Accionistas.

Como los accionistas de cualquier empresa, estos buscan obtener una significativa utilidad como recompensa al riesgo, y para ello, sin duda una buena administración dará la pauta para el adecuado manejo de recursos.

De la misma manera, los accionistas tienen el compromiso y misión de ser sumamente recatados con la información confidencial de la que son privilegiados.

De lo anterior, es importante mencionar el uso y el manejo de la información, tanto pública como privada, en la cual el departamento juega la posición más importante en esta cuestión que analizaremos posteriormente.

Mientras tanto, definiremos lo que es la información “No pública”. Esta información es aquella que se genera internamente dentro de la Empresa y cuya difusión puede acarrear consecuencias graves a la empresa. Diferentes trabajadores debido a sus actividades desempeñadas tienen acceso diario a esta clase de información, por lo cual, se debe tener un exclusivo y cuidadoso manejo de ella.

De igual manera, la “Información privilegiada” se entiende como el conocimiento de actos, hechos o acontecimientos capaces de influir en los precios de los valores materiales de intermediación en el mercado de valores. De esta manera cualquier individuo vinculado con dicha información deberá mantener estricta confidencialidad y respetar las políticas y la legislación respectiva.

Toda información generada y desarrollado por los empleados de la empresa como resultado de sus actividades, es propiedad de la empresa, privada y confidencial, por lo que únicamente deberá ser utilizada para propósitos internos y conforme a las políticas y procedimientos establecidos; y como otro recurso valioso es protegida, ya que su difusión puede poner en riesgo la privacidad de las comunicaciones y dar ventajas competitivas a terceros.

El contar con estas dos clases de información de ninguna manera es una conducta contraria a la Empresa, sino a su mal manejo que pudieran darle, por ello, es necesario puntualizar que ninguna información puede ser considerada como pública, hasta ser difundida de manera oficial por algún medio de comunicación.

De la misma forma, la identidad o información de los trabajadores esta restringida y la empresa únicamente conserva aquellos datos que son requeridos por razones legales o contractuales, y limita el acceso a dicha información a personas que la necesiten para fines legítimos.

Por ello, ningún empleado puede tener acceso a su propio expediente, ni al de familiares o amigos que laboren dentro de la misma institución, sin una razón laboral o con aprobación de un superior.

Con base en esto, tanto el empleado debe salvaguardar la información de su organización como la organización tienen la obligación de salvaguardar a su personal, esto a pesar de que el empleado deje de pertenecer a la empresa.

Todo esto con el único fin de evitar llegar a un conflicto de interés. Esto significa que evitar poner en juego los intereses de la Compañía, los personales y frecuentemente los terceros.

### **Conflicto de intereses.**

Para evitar caer una disyuntiva semejante la empresa cuenta con sencillos lineamientos que son fomentados dentro del personal para evitar un conflicto de interés de manera interna o externa.

Para ello, la empresa ha tenido la convicción de que cada empleado entre sus filas tiene una obligación primaria con la compañía que lo ha contratado, considerándose como nula la relación tanto personal como profesional con terceros, que pudieran afectar los intereses de la empresa.

De esta manera se considera inapropiado la aceptación de obsequios o detalles que puedan crear un compromiso dentro de las relaciones comerciales, de igual manera las cortesías que puedan darse como invitaciones sociales o algún otro atractivo, de ninguna manera influirán en la toma de decisiones.

Por lo tanto, las relaciones externas de la empresa deben ser concretadas de acuerdo con las políticas, procedimientos y las leyes vigentes de la organización para evitar cualquier situación que semeje un conflicto de interés.

Sin embargo, de manera interna el conflicto de interés también puede aparecer, por lo que la empresa se ha limitado a la contratación para puestos de confianza a cónyuges o familiares por consanguinidad o afinidad que laboren dentro de una misma área o que influyan en los procesos de trabajo como ascensos, compensaciones o sanciones.

### **Medio ambiente.**

Telmex no solo está concentrado en su beneficio propio o de su estructura también mantiene una estrecha relación con su entorno, y dado que en la actualidad Telmex es un pilar tanto de sector económico como social, se mantiene en continua recepción del medio para ayudar a su desarrollo y protección en cada uno de sus esferas.

## **2.4 ORGANIGRAMA (Ubicación del departamento).**

Después de proyectar de manera objetiva la identidad de Telmex y manifestar lo que se pretende con esta Tesis, entremos a la medula del proyecto; primeramente hay que conocer como está conformada la empresa para así ubicar a la *Gerencia de Comunicación y Relaciones Gubernamentales* dentro de la estructura organizacional.

Según la *Teoría Clásica*.<sup>14</sup> de las organizaciones, hace referencia en que la estructura organizacional, es establecer un sistema de roles o papeles que han de desarrollar los

---

14. Gerald M. Goldhaber. *Comunicación Organizacional*. Núm. 9, Pág. 38-43. México. Editorial Diana, S. A., 2001.

miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Para conocer como esta compuesto el departamento es necesario primeramente ubicarlo, para posteriormente analizar y describir cada uno de los puestos y actividades que tienen a su cargo.

### **Estructura Organizacional.**

***Strategor: (1988)** “es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad”; **Mintzberg: (1984)** “es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas”; “La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible”.<sup>15</sup>*

De este punto, se determina que para ubicar perfectamente al departamento y la comunicación formal que desempeña éste dentro de la organización, es imprescindible localizarlo dentro del organigrama general y conocer su división de trabajo.

Hay que aclarar que un organigrama es una representación grafica de una organización, son sistemas de organización que se representan en forma intuitiva y con objetividad, los cuales también son llamados graficas de la organización.

---

15. [www.gestiopolos.com](http://www.gestiopolos.com)

De esta manera, el organigrama refleja la división de las funciones, los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad al igual que los canales formales de comunicación, la naturaleza lineal o staff del departamento, los jefes de cada grupo de empleados y las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa, departamento o sección.

El primer peldaño que compone el organigrama organizacional del corporativo Telmex es la Dirección General, que como su nombre lo indica es la responsable directamente de toda la organización y su correcto funcionamiento; por debajo de esta encontramos las Direcciones Corporativas y así mismo de bajo de estas las Subdirecciones Corporativas.

Entre las Direcciones y Subdirecciones Corporativas se encuentran las Direcciones Divisionales las cuales comprenden una área geográfica y están a cargo de diferentes estados de la republica mismos que integran una zona divisional, ejemplo la Zona Norte, Zona Occidente etc., en este caso nos referimos a la Zona Centro que esta formada por cuatro estados: Guanajuato, Michoacán, San Luis Potosí y Querétaro.

A su vez, éstas se seccionan en tres Subdirecciones Divisionales: Comercial, Mercado Empresarial Y Operación divididas en siete gerencias de área.

De la misma forma, de la Dirección Divisional se desprende una línea nivel staff, las Gerencias de Divisionales de Primer Nivel; ocho gerencias en las que se distinguen: Construcción y Redes, Jurídica, Comunicación, Recursos Humanos, Ingeniería, Contraloría, C.A.R. (Centro de Administración de la Red), C.A.S. (Centro de Administración del Servicio).



Entonces, La Gerencia de Comunicación y relaciones Gubernamentales División Centro Querétaro, Qro., esta conformada por cuatro puestos: Gerente departamental, Administración y Publicidad, Coordinador de Presa y oficinista técnico administrativo (secretaria).

Luego de conocer el organigrama y como esta dividido el departamento, se concluye que Telmex es una empresa configurada como organización “alta”, debido a la centralización de autoridad y toma de decisiones de la organización.

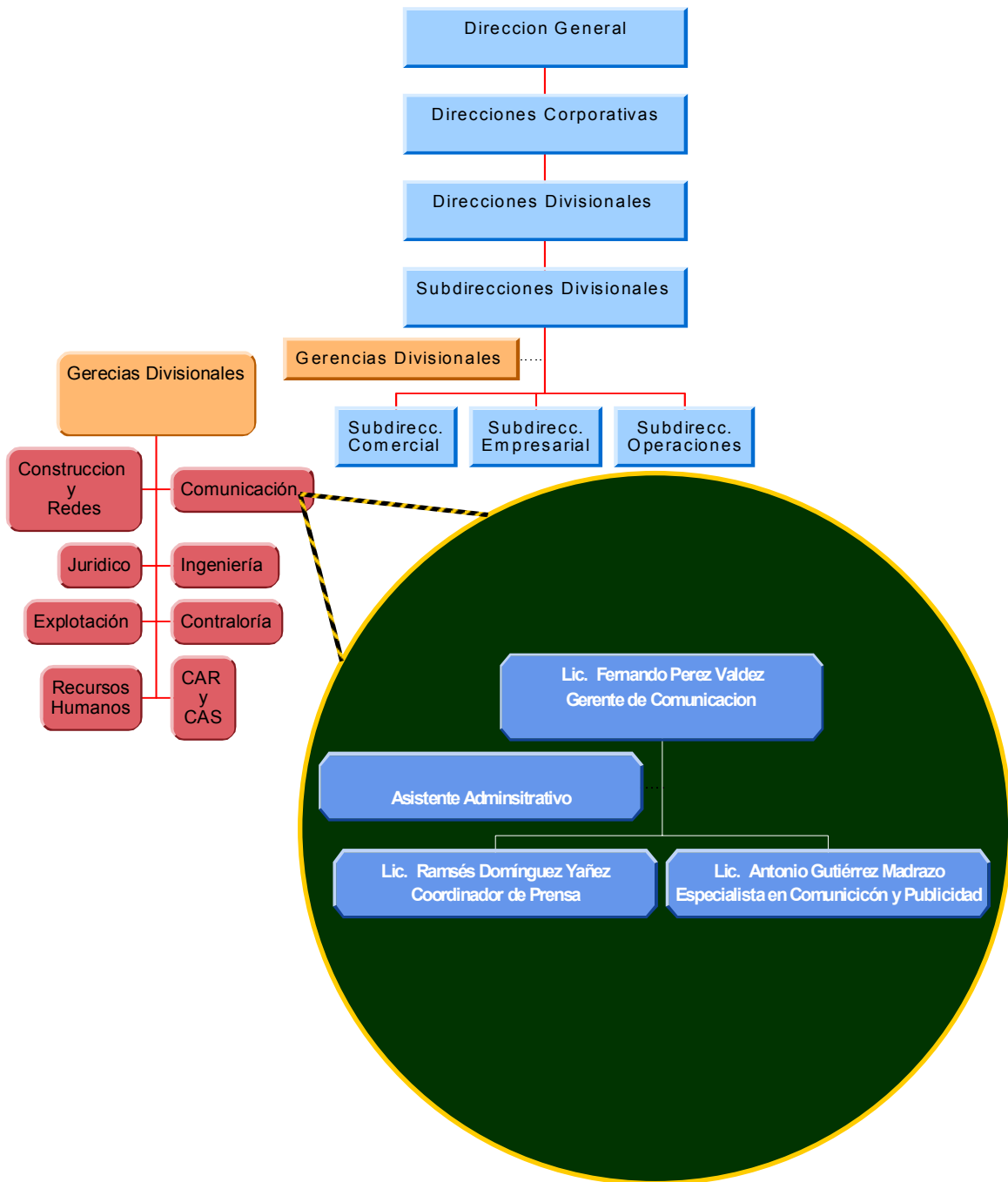
*“El campo de control también influencia a la configuración de la organización. Si la mayoría de los gerentes gozan de un pequeño campo de control dentro de la organización, la configuración general de la organización será “alta”; Las organizaciones centralizadas tienen el poder y la toma de decisiones localizados en unos cuantos puntos”.*<sup>16</sup>

De esta manera, analizaremos los cuatro puestos que conforman la Gerencia de Comunicación y Relaciones Gubernamentales para conocer sus funciones y actividades en congruencia con sus objetivos y políticas de la empresa.

---

16. Gerald M. Goldhaber. *Comunicación Organizacional*. Núm. 9, Pág. 44-45. México. Editorial Diana, S. A., 2001.

# UBICACIÓN DE LA GERENCIA DE COMUNICACIONES DENTRO DEL ORGANIGRAMA EMPRESARIAL



## CAPITULO III

### ANÁLISIS DE PUESTOS Y DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE LA GERENCIA DE COMUNICACIÓN

## CAPITULO III

### ANÁLISIS DE PUESTOS Y DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE LA GERENCIA DE COMUNICACIÓN

Antes de llegar al punto crucial del análisis de redes es importante estudiar primeramente cada eslabón de la cadena, en este caso, cada individuo que desempeña un puesto dentro de la gerencia.

Se describe el perfil personal de cada uno de los empleados, a fin de determinar una compatibilidad con el perfil requerido por el puesto y calificar el desempeño en cada una de las actividades que comprende cada plaza.

#### **3.1 Actividades y objetivos de la Gerencia de Comunicación.**

En un principio, se pensó que la gerencia detectaría los problemas de comunicación y proporcionaría soluciones ante estos, mediante una coordinación de información con el fin de regionalizar las funciones de cada una de las divisiones.

Sin embargo, y con el conocimiento de que la comunicación es más que solo un contacto cotidiano de una persona con otra, una carta, una invitación, una charla; los objetivos de las funciones y los objetivos del departamento fueron especializándose hasta consolidar un objetivo.

Dentro de las *Funciones Genéricas de la Gerencia de Comunicaciones*<sup>17</sup> se encuentran una decena de actividades entre las cuales resaltan:

---

17. Carlos G. Ramos Padilla. *La Comunicación, un Punto de Vista Organizacional*. Núm. 1, Pág. 47-48. México. Editorial Trillas, S. A., 1998.

- *Planear Campañas de Publicidad.*
- *planear y supervisar la participación de la Organización en exposiciones y ferias.*
- *Traducir información técnica que le proporcionen a los demás departamentos.*
- *Editar, Programar, Dirigir y Distribuir publicaciones internas y externas de la Organización.*
- *Realizar Estudios de Mercado inherentes a la imagen de la organización.*
- *Efectuar sondeos de imagen.*
- *Supervisar el buen funcionamiento y condiciones óptimas del equipo audiovisual.*
- *Organizar Eventos Especiales.*
- *Proyectar los sistemas y medios de comunicación a utilizarse.*
- *Promover la comunicación entre los integrantes de la organización.*
- *Mantener una relación estrecha y actual con los medios masivos de comunicación.*

La suma de todos estos incisos puede catalogarse como la función principal de un departamento de comunicación y con base en ello se encontró el objetivo de la gerencia.

Dicho objetivo, es procurar la relación de la corporación con el medio que la rodea, facilitar una retroalimentación a los principales afectados de su comportamiento, tanto clientes como proveedores y promover su imagen corporativa.

Además, busca proyectar la razón social de la empresa, coordinando y canalizando la información que se desarrolle en el exterior de la organización; al mismo tiempo y como

su nombre lo indica es la que se encarga de comunicar al medio de las actividades que se realizan por parte de la empresa en pro de la sociedad y cada uno de sus servicios.

Las relaciones con el exterior van desde el campo empresarial hasta la relación con grupos sociales e incluso personal, donde la función más importante es reducir el máximo de conflictos sociales con grupos de presión, para evitar represalias que pueden manifestarse en Protestas, Plantones o Huelgas.

También es de suma importancia el proporcionar atención y servicio a los medios de comunicación, quienes son los principales promotores del estado de la empresa, por lo que las buenas relaciones y la proporción de información correcta es clave en el desarrollo de la entidad, además de que estos, son un canal para conocer propuestas y necesidades de los clientes.

De igual manera la publicidad y la promoción es una de las actividades de mayor peso del departamento, como es conocido, las campañas publicitarias de la grandes empresas se maneja a nivel nacional y son creadas por la sede del corporativo, por lo que la creación de una campaña publicitaria no es prioridad a menos que se especifique una campaña para la región coordinada por la división.

De no serlo así, la supervisión de la publicidad designada para la División será la actividad de peso para el departamento, cumpliendo con las fechas de inicio y cierre de la campaña a nivel nacional.

Mientras tanto la promoción dentro de ferias y exposiciones es siempre una forma de reiterar la presencia de la empresa dentro del mercado.

La parte administrativa por supuesto, es fundamental en la organización de la propia gerencia, teniendo como finalidad llevar un control sobre los gastos y presupuestos para sus funciones, así como el control y pago de proveedores; el cuanto y en dónde se esta gastando.

### **3.2 Descripción y funciones de los puestos del departamento.**

Después de conocer de manera general las funciones de la gerencia, es necesario conocer ahora cada una de las funciones por separado, quien las realiza y si el trabajador cumple con el perfil para llevar acabo dicho puesto.

El análisis de puestos logra este objetivo, la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización.<sup>18</sup>

Dicho de otro modo, mediante el método científico se recopiló la información necesaria para analizar los puestos y las actividades que realiza cada elemento, mediante la aplicación de un cuestionario se obtuvo un parámetro de acuerdo con el perfil de cada uno de los empleados y el perfil necesario para realizar la actividad descrita.

Pero por el momento, se omitió cualquier evaluación debido a que todavía existen elementos por analizar antes de concretar un resultado. Por ahora solo se muestra la descripción de cada uno de ellos.

El primer puesto que entra en el análisis, es el Gerente de Comunicaciones, quien es la cabeza y responsable del adecuado funcionamiento de la gerencia. (Continúa la descripción de los puestos en orden de jerarquía).

---

18. William B. Werther Jr. - Keith Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Núm. 4, Pág. 81. México. Editorial McGraw-Hill, S. A., de C. V., 1995.

NOMBRE: Lic. Fernando Pérez Valdez

### Análisis de puestos y descripción de actividades

**DEPTO.** Gerencia de Comunicación y Relaciones Gubernamentales División Centro Querétaro, Qro.

**Nombre del puesto:** Gerente de comunicación y Relaciones Gubernamentales.

**Descripción del puesto:** Coordinador, consultor y director de todas y cada unas de las actividades que se desarrollan en el departamento.

**Nombre del puesto inmediato superior:** Ing. Jorge Luis Suastegui Esquivel, Director Divisional.

**Nombre de los puestos subordinados:** Especialista en Comunicación y Publicidad, Coordinador de Prensa y oficinista.

**Requisitos del puesto.** Titulo universitario, conocimientos en Comunicación, Mercadotecnia , Relaciones Publicas y experiencias en resolución de conflictos.

**Requerimiento del puesto.** Organizado, excelente presentación, ser pro-activo, emprendedor, previsor, capaz de tomar decisiones, consultor, integridad, ética profesional, capacidad de mando, líder de opinión, pro-positivo, participativo, elocuente, analítico, critico, persuasivo e investigador.

#### Políticas de contratación.

Trabajador:

Sexo:

Confianza. (✓)

Indispensable ( )

Sindicalizado. ( )

No indispensable (✓)

Por obra determinada. ( )

Por tipo determinado. ( )

Experiencia:

Tabulador:

Indispensable (✓)

No Indispensable ( )

Por Nómina (✓)

Por Nómina y Comisiones ( )

Tiempo Mínimo: 2 años

Por Comisión ( )

Por Subcontrato ( )



## DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDAD SUPERVISADA POR:	SUPERVISA LOS PUESTOS DE:	% TIEMPO ESTIMADO	OBSERVAIONES
Coordinador General del Depto.	Planear, coordinar, consultar y dirigir todas y cada unas de las actividades que se desarrollan en el departamento.	Ing. Jorge Luis Suastegui Esquivel, Director Divisional y a nivel staff por otras direcciones	Especialista en Comunicación y Publicidad, Coordinador de Prensa y oficinista.	50 % de su tiempo total (estimado)	varias actividades que surgen de manera espontánea se determinan de acuerdo a una calendarización de la fecha de solicitud
	Crear y mantener la imagen de la organización entre el personal, grupos externos y el público en general.			20% (estimado)	Ejemplos: difusiones, ruedas de prensa, invitaciones, actividades a petición de apoyo y eventos especiales.
	Estrechar Relaciones a nivel directivo con los medios de comunicación, autoridades gubernamentales (federales, estatales y municipales)			5% (estimado)	El perfil académico que reúnen los trabajadores ofrece una multifuncionalidad para cubrir puestos
	Reportar mensualmente a la Dirección Divisional situación, producción y análisis financiero de la gerencia de comunicaciones.			5% (estimado)	
	Supervisar cualquier tipo de presentación por parte de la organización hacia grupos o comunidades externas			10% (estimado)	
	Planear, producir y controlar las actividades de relaciones publicas.			10% (estimado)	

NOMBRE: Lic. Ramsés Domínguez Yánez  
**Análisis de puestos y descripción de actividades**

**DEPTO.** Gerencia de Comunicación y Relaciones Gubernamentales División Centro Querétaro, Qro.

**Nombre del puesto:** Coordinador de Prensa.

**Descripción del puesto:** Atención a Medios de Comunicación y Líderes de Opinión

**Nombre del puesto inmediato superior:** Gerente de Comunicación y Relación Gubernamentales.

**Nombre de los puestos subordinados:** Ninguno

**Requisitos del puesto.** Licenciado en Comunicación o contar con experiencia en medios de comunicación, periodismo, radio, TV, etc. y Relaciones publicas.

**Requerimiento del puesto.** Tener facilidad de palabra, excelente presentación, ser pro-activo, emprendedor, previsor, propositivo, Participativo, elocuente, analítico, crítico, persuasivo e investigador.

**Políticas de contratación.**

Trabajador:

Confianza. (✓)  
Sindicalizado. ( )  
Por obra determinada. ( )  
Por tipo determinado. ( )

Sexo:

Indispensable ( )  
No indispensable (✓)

Experiencia:

Tabulador:

Por Nómina (✓)  
Por Nómina y Comisiones ( )  
Por Comisión ( )  
Por Subcontrato ( )

Indispensable (✓)  
No Indispensable ( )

Tiempo Mínimo: 2 años

## DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDAD SUPERVISADA POR:	SUPERVISA LOS PUESTOS DE:	% TIEMPO ESTIMADO	OBSERVAIONES
Coordinador de prensa	Planear, estructurar y difundir toda la información relacionada con las actividades, programas, proyectos, productos y servicios de la Org.	Gerente de Comunicaciones y Relaciones Gubernamentales	Ninguno	50 % de su tiempo total (estimado)	varias actividades que surgen de manera espontánea se determinan de acuerdo a una calendarización de la fecha de solicitud
	Elaborar una carpeta especial en donde se concentre toda la información difundida por los medios de comunicación en la que mencionen a la Organización			20% (estimado)	Ejemplos: difusiones, ruedas de prensa, invitaciones, actividades a petición de apoyo y eventos especiales.
	Planear, editar y distribuir las publicaciones que reflejen las actividades y productos de la Org. (síntesis periodística)			5% (estimado)	El perfil académico que reúnen los trabajadores ofrece una multifuncionalidad para cubrir puestos
	Elaborar un programa de difusión y retroalimentación a los medios masivos de comunicación.			5% (estimado)	
	Proporcionar atención a los grupos de presión y líderes de opinión.			10% (estimado)	
	Redactar Boletines, comunicados de prensa y ordenar y clasificar los archivos fotográficos y			10% (estimado)	

NOMBRE: Lic. Felipe Antonio Gutiérrez Madrazo  
**Análisis de puestos y descripción de actividades**

**DEPTO.** Gerencia de Comunicación y Relaciones Gubernamentales División Centro Querétaro, Qro.

**Nombre del puesto:** Especialista en comunicación y publicidad

**Descripción del puesto:** Apoyo en la división para promover productos y servicios Telmex, control de proveedores para la elaboración de material de apoyo publicitario en la división zona centro, así como apoyar la división por la participación en ferias y exposiciones.

**Nombre del puesto inmediato superior:** Gerente de Comunicación y Relación Gubernamentales.

**Nombre de los puestos subordinados:** Ninguno

**Requisitos del puesto.** Título universitario, conocimientos en programas de diseño, conocimientos en administración como recursos financieros, Materiales, Mercadotecnia y Publicidad.

**Requerimiento del puesto.** Creativo, organizado, excelente presentación, ser pro-activo, emprendedor, previsor, propositivo, Participativo, elocuente, analítico, critico, persuasivo e investigador.

**Políticas de contratación.**

Trabajador:

Confianza.  ( )  
Sindicalizado.  ( )  
Por obra determinada.  ( )  
Por tipo determinado.  ( )

Sexo:

Indispensable  ( )  
No indispensable  ( )

Tabulador:

Por Nómina  ( )  
Por Nómina y Comisiones  ( )  
Por Comisión  ( )  
Por Subcontrato  ( )

Experiencia:

Indispensable  ( )  
No Indispensable  ( )  
Tiempo Mínimo: 2 años

## DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDAD SUPERVISADA POR:	SUPERVISA LOS PUESTOS DE:	% TIEMPO ESTIMADO	OBSERVAIONES
Especialista en comunicación y publicidad	Organizar y supervisar todas las reuniones, exhibiciones, exposiciones, conferencias, ferias y eventos especiales de la Organización a nivel división	Gerente de Comunicaciones y Relaciones Gubernamentales	Ninguno	50 % de su tiempo total (estimado)	varias actividades que surgen de manera espontánea se determinan de acuerdo a una calendarización de la fecha de solicitud
	Apoyar a la organización en la promoción de productos y servicios a nivel división.			20% (estimado)	Ejemplos: difusiones, ruedas de prensa, invitaciones, actividades a petición de apoyo y eventos especiales.
	Control, adquisición y distribución de todas las publicaciones técnicas de la organización (novedades y promociones de los productos y servicios que presta.			5% (estimado)	El perfil académico que reúnen los trabajadores ofrece una multifuncionalidad para cubrir puestos
	Control de proveedores para la elaboración de material de apoyo publicitario en la división.			10% (estimado)	
	Programar la adquisición y distribución de todo el material impreso de la organización para que sea difundido oportunamente.			10% (estimado)	
	Archivar todas las publicaciones editadas por la organización			5% (estimado)	

NOMBRE: Leticia Sandoval  
**Análisis de puestos y descripción de actividades**

**DEPTO.** Gerencia de Comunicación y Relaciones Gubernamentales División Centro Querétaro, Qro.

**Nombre del puesto:** Oficinista técnico administrativo.

**Descripción del puesto:** Colaborador en la cuestión administrativa y coordinador de la información del exterior al interior del departamento.

**Nombre del puesto inmediato superior:** Director Divisional.

**Nombre de los puestos subordinados:** Ninguno

**Requisitos del puesto.** Certificado de estudios medio superior, conocimientos en computación, facilidad de palabra, .

**Requerimiento del puesto.** Organizado, excelente presentación, extrovertido, disponibilidad.

**Políticas de contratación.**

Trabajador:

Sexo:

Confianza.	( )	Indispensable	( )
Sindicalizado.	( ✓ )	No indispensable	( ✓ ) regularmente sexo femenino
Por obra determinada.	( )		
Por tipo determinado.	( )	Experiencia:	

Tabulador:

Indispensable ( ✓ )  
No Indispensable ( )

Por Nómina	( ✓ )		
Por Nómina y Comisiones	( )		
Por Comisión	( )	Tiempo Mínimo	
Por Subcontrato	( )		

## DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDAD SUPERVISADA POR:	SUPERVISA LOS PUESTOS DE:	% TIEMPO ESTIMADO	OBSERVAIONES
Asistente Administrativo (Secretaria)	Asistir al Gerente de Comunicaciones y los diferentes puestos que componen a la Gerencia	Gerente de Comunicaciones y Relaciones Gubernamentales	Ninguno	50 % de su tiempo total (estimado)	Varias actividades que sugieren ser realizadas por este puesto son realizadas directamente por el gerente de comunicaciones o los puestos a cargo.
	Hacer reservaciones y confirmaciones de viajes de los miembros de la Gerencia.			10% (estimado)	Ejemplos: atención a proveedores, canalizar información de exterior al interior del depto.
	Manejo del directorio social de la gerencia de comunicaciones.			5% (estimado)	
	Control de facturación, pagos, cobranza y autorizaciones de las facturas a proveedores.			20% (estimado)	
	Distribución de correspondencia interna y envío de cartas de carácter social a nombre de la Gerencia.			5% (estimado)	
	Controlar el archivo general de la Gerencia.			10% (estimado)	

### 3.3 Diseño de Redes

Al parecer, podría no ser de mucha importancia la aplicación de un cuestionario para el Análisis de Puestos, sin embargo, la información arrojada por este análisis nos dio como resultado el conocimiento necesario para plasmar la red y sus relaciones.

Los cuestionarios para el análisis de puestos tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.<sup>19</sup> La información sobre los diferentes puestos de una compañía es empleada principalmente para la descripción de puestos y para las especificaciones de una vacante.

En este caso, los datos obtenidos en la aplicación del cuestionario, además de proporcionar la descripción de los puestos y así explicar de manera escrita los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de la Gerencia de Comunicaciones; también nos ayuda a describir el modelo de la red que relaciona a los puestos.

Para interpretar de mejor manera la red de comunicación dentro de la gerencia, se dividieron las funciones en dos: área administrativa y área operativa, con el fin de reconocer el camino que sigue el flujo de información respectivo a cada actividad de cada área y los canales disponibles.

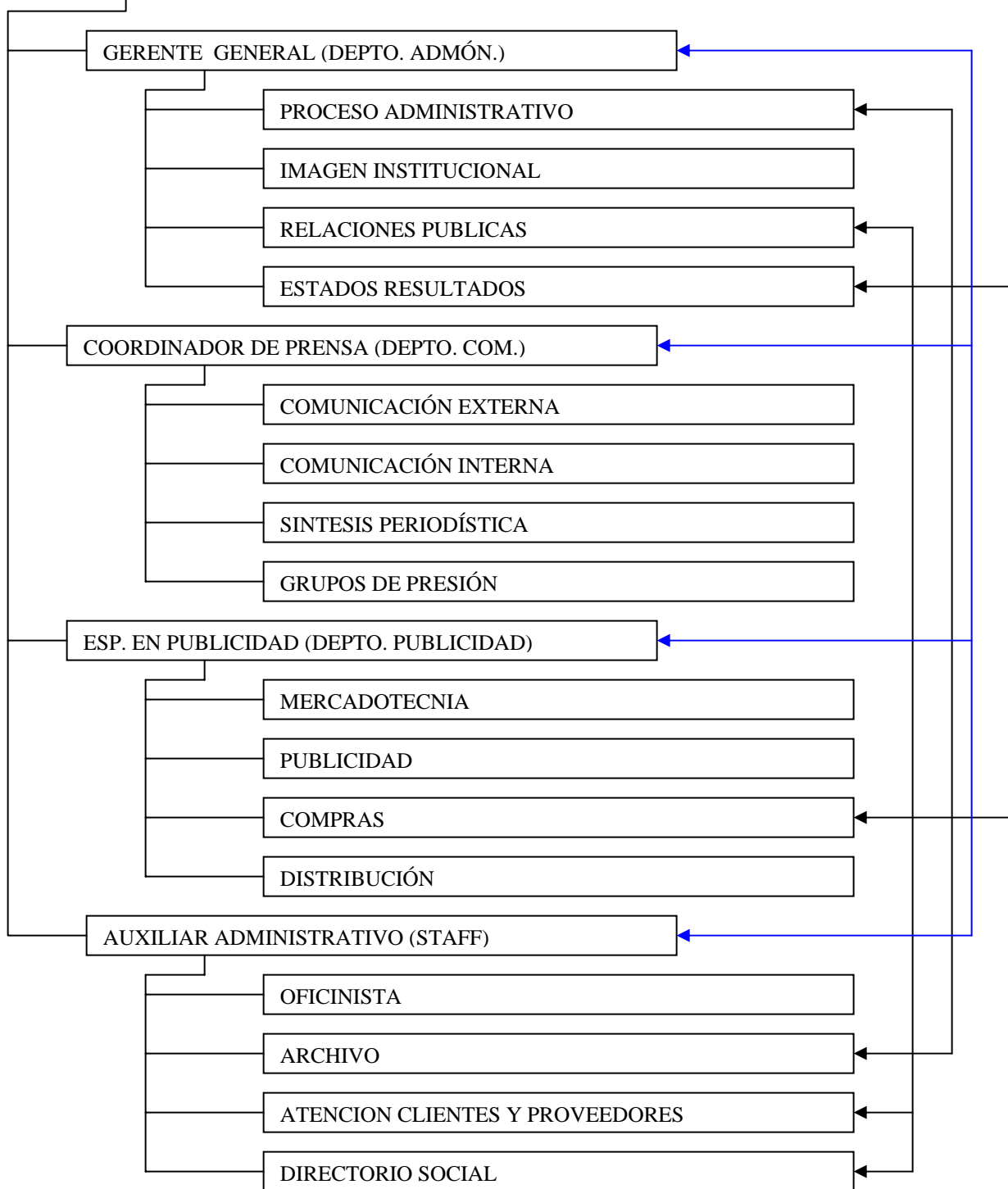
---

19. William B. Werther Jr. - Keith Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Núm. 4, Pág. 83-89 México. Editorial McGraw-Hill, S. A., de C. V., 1995.



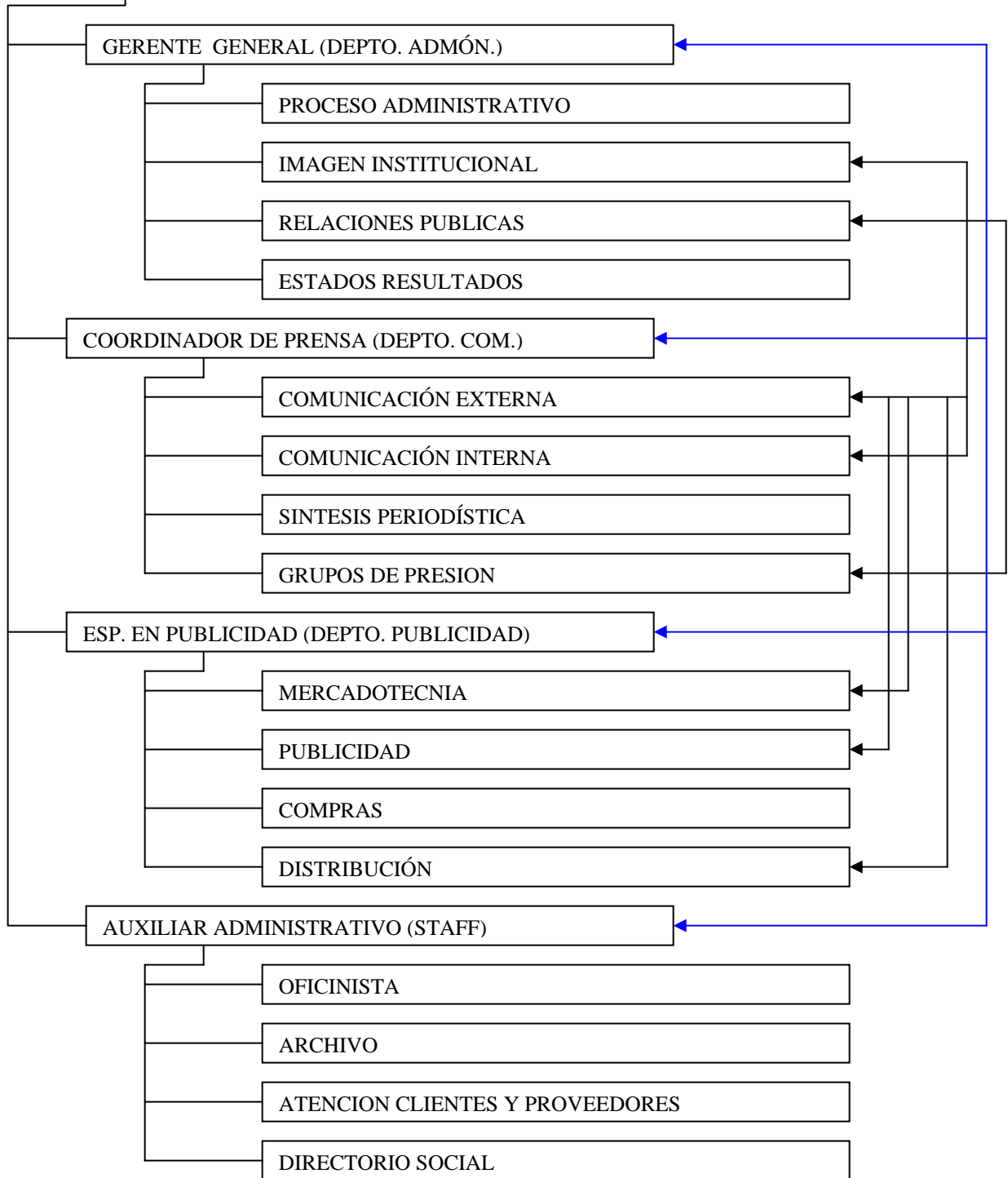
DISEÑO DE REDES DE COMUNICACIÓN (AREA ADMINISTRATIVA)

**GERENCIA DE COMUNICACIÓN**



DISEÑO DE REDES DE COMUNICACIÓN (AREA OPERATIVA)

**GERENCIA DE COMUNICACIÓN**



Dentro de los dos diagramas de flujo, se traza claramente la red formal y la red informal que cruzan las relaciones dentro del departamento.

Las líneas negras reconocen el flujo de información formal dentro de las actividades y funciones descritas anteriormente proyectando los canales formales que debe seguir cada una de estas.

Por otro lado, las líneas azules representan los canales informales de comunicación, las cuales en ambas áreas tanto en la administrativa como en la operativa se mantiene presentes en cualquiera de las actividades realizadas, debido a que toda interacción personal necesariamente desborda lo preestablecido.

Dentro de estos canales podemos encontrar desde rumores laborales entre empleados, hasta problemas personales y/o familiares los cuales son transmitidos por estos canales por el siempre hecho de la convivencia diaria.

### **3.4 Descripción del procedimiento y red del reporte mensual a la Dirección General.**

Como parte de las funciones específicas del Gerente de Comunicaciones además de conformar parte de la comunicación ascendente dentro de las redes formales de la organización, el departamento tiene la obligación de mantener al tanto a la Dirección General de su funcionamiento y sus actividades, como de los resultados obtenidos en el desarrollo de su trabajo.

Dicho reporte es transmitido por diferentes métodos de difusión como pueden ser “*software*” y “*hardware*”, regularmente una vez por semana pero obligatoriamente una vez por mes.

Una reunión personal cada mes con el director divisional es el medio formal por el cual el departamento se mantiene en contacto con la dirección, dando a conocer todas y cada una de las actividades realizadas en dicho periodo mensual, además de un informe completo de los eventos y actividades que estén en puerta.

De igual manera, la dirección divisional se encuentra al tanto de las funciones de la gerencia en forma indirecta, con la síntesis informativa (actividad ejecutada por el coordinador de medios de comunicación) que se reporta diariamente del concentrado publicado por los medios de comunicación locales a nivel división.

Sin embargo, por cuestiones laborales algunas veces la reunión mensual no puede llevarse a cabo, pero el reporte debe ser notificado obligatoriamente, ya sea por correo electrónico o vía telefónica al director divisional.

De igual manera, las actividades inesperadas que deben llevarse a cabo inmediatamente, serán reportadas en cualquier momento sin dejarlas pasar desapercibidas por la espontaneidad de la ejecución.

Con esto se mantiene una estrecha relación con la dirección divisional lo que procura un control y funcionamiento correcto de las actividades diarias del departamento y sus resultados en pro de la empresa.

Por otro lado, y dentro de los procedimientos que se tienen que cubrir por parte de la Dirección Divisional, se encuentra la *evaluación del desempeño* que se mide de forma trimestral de manera individual y grupal.

*“La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera debe efectuarse en toda organización moderna”<sup>20</sup>.*

La mayor parte de los empleados procura obtener una retroalimentación sobre la manera en que cumple con sus actividades, y las personas que tiene a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

El desempeño grupal de las labores de la Gerencia de Comunicaciones se realiza de manera indirecta, mediante el termómetro de los medios de comunicación dentro de la evaluación que arroja el reporte diario de la síntesis periodística.

Por el contrario, el desempeño individual se realiza de manera directa certificando diariamente las actividades y funciones del empleado de acuerdo al perfil del puesto, aptitudes y su desempeño.

*“La observación del desempeño puede llevarse a cabo en forma directa o indirecta, la observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos”<sup>21</sup>.*

---

20-21. William B. Werther Jr. - Keith Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Núm. 4, Pág. 231 México. Editorial McGraw-Hill, S. A., de C. V., 1995.

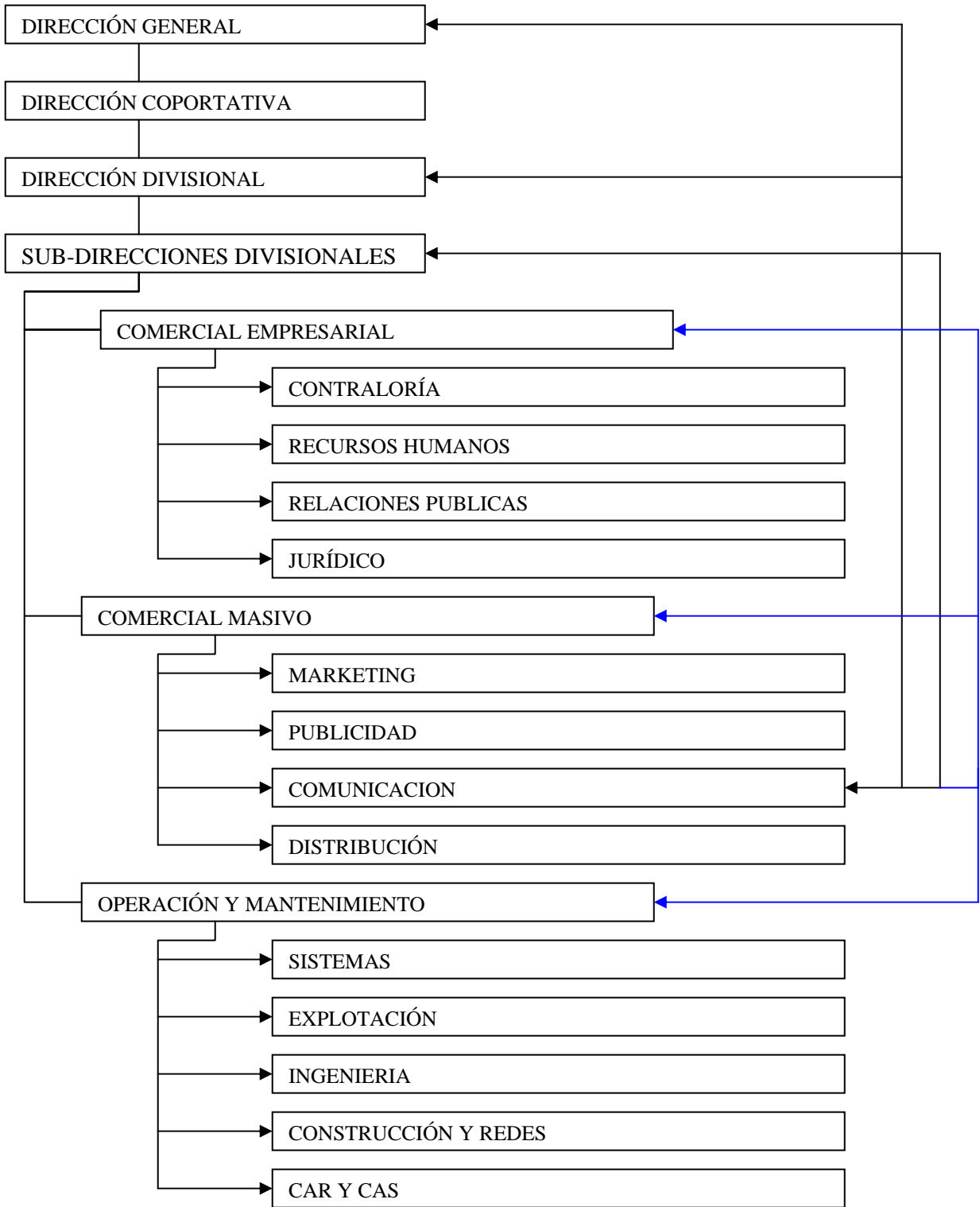
Las ventajas de esta evaluación de puestos otorgaran una mejoría en el desempeño del empleado, determina compensaciones, promoción de puestos, necesidades de capacitación y desarrollo, determina puestos específicos y detecta problemas de carácter social o personal en el trabajador.

De esta manera, la evaluación del desempeño tiene como único fin aumentar la productividad de los trabajadores y por ende la de la empresa, toda esta información es reportada a la dirección divisional zona centro en un reporte trimestral.

Toda la relación entre la Gerencia de Comunicación y la Dirección General trata de mantener una inquebrantable red formal de comunicación, dado que la información manejada en esta, por ningún motivo puede ser tergiversada por algún canal informal poniendo en riesgo la operación del área de comunicaciones.

Sin embargo, esto no quiere decir que no existan canales informales dentro de esta red, pues seria imprudente pensar en tanta rigidez en un área como la comunicación debido a la espontaneidad que suele ser parte de la misma, la cual buscara caminos alternativos a los canales formales para mantener la relación entre ambos departamentos.

DISEÑO DE REDES DE COM. (GERENCIA DE COMUNIACIONES Y DIRECCIÓN GENERAL)



El diagrama anterior, muestra de forma grafica el comportamiento de la red proporcionando una idea mas clara de lo antes explicado, teniendo un enfoque más claro de cómo es la relación entre estos departamentos.

Las líneas negras muestran el flujo de comunicación formal dentro de las actividades antes mencionadas, especificando la relación de los puestos, en pocas palabras los canales formales son aquellos que cruzan el organigrama empresarial, diseñados y administrados por la organización para de este modo ejercer, de cierto modo, un control significativo sobre la información que por ellos circula.

Las líneas azules por su parte nos permiten ver el flujo de comunicación informal que se genera dentro de esta red, dentro de estos canales informales podemos observar que circula información no planeada y mucho menos siguiendo un organigrama; esto para algunas compañías podría ser un problema sin embargo, esta claro que la necesidad de canales alternativos es esencial para la comunicación siempre y cuando estén bajo supervisión.

En la red anterior entre la Gerencia de Comunicaciones y la Dirección General, podemos enlistar el concentrado del flujo de comunicación formal y observar que la red informal se encuentra registrada bajo los puestos superiores y regularmente se expresa dentro de las siguientes actividades:



DESCRIPCION DE ACTIVIDADES DE LA RED GERENCIA DE COMUNICACIÓN - DIRECCION GENERAL

ACTIVIDAD	COMUNICACIÓN FORMAL (CCF)	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	COMUNICACIÓN INFORMAL (CCI)	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
*	Reporte Conductual Mensual.	Método de difusión "Software" o "Hardware", reporte semanal (obligatorio mensual)	Relaciones Personales dentro ("Radiopasillo") y fuera de Cuadro Empresarial.	Sucesos y acontecimientos morales, afectivos y familiares dentro del cuadro empresarial
*	Reunión Personal Semanal.	Reunión semanal, presentación de resultados del periodo mensual	Rumores (la relación frecuente entre los departamentos a nivel horizontal genera intrínsecamente rumores de todo tipo).	Conversaciones interpretadas por los empleados provocando rumores
*	Síntesis Informativa Diaria.	Concentro publicado por los medios de comunicación concerniente a la empresa	Actividades Recreativas y Sociales.	Información que se genera dentro de actividades recreativas o de origen social
*	Evaluación del Desempeño Trimestral.	Rendimiento global del empleado, evaluación trimestral	Filtración de Información Oficial	Desviación de la red formal a un plano informal por accidente o premeditado
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupal</li> <li>• Individual</li> </ul>			
*	Órdenes y Requerimientos de la Dirección.	Instrucciones para determinada actividad, realización de actividades, feedback, objetivos		

La continua desvalorización a los canales informales es un error en lo cual han caído los cuadros directivos, al condicionar a la comunicación a un organigrama de jerarquías donde solo el nivel superior tiene la palabra, impidiéndoles aprovechar en su totalidad el potencial y las ideas que pueden aportar sus empleados; así la comunicación termina centrándose en los canales convencionales.

Sin embargo, la redes informales y los canales informales que las difunden llegan a ser peligrosos cuando la información que circula por ellos supera a aquella que se transmite de manera oficial.

Lo importante aquí no es destruir o discriminar las redes informales sino prestarles la atención necesaria para que sus canales y la información que difunden no se conviertan en un problema.

Sin embargo, la proximidad inmediata de los cuatro puestos que conforman la Gerencia de Comunicación otorga un control y una supervisión inmediata tanto en la comunicación formal como informal, debido a que las redes entre estos son muy cortas para una tergiversación de información; pero no puede estar exento de ello.

## CAPITULO IV

# RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

## **CAPITULO IV**

### **RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA**

Como departamento de personal, este nunca opera aislado e independiente, de las demás unidades de organización de la empresa; su éxito va a depender de lo correctamente que se desempeñe y también en la medida en que otras unidades integrantes de la organización apliquen sus programas adecuadamente <sup>22</sup>.

La interacción existente entre todos los subsistemas del cuerpo empresarial, es parte de la comunicación interna, generada por si misma en el desarrollo de sus operaciones; por lo tanto, en ningún plano organizacional un departamento es autosuficiente o independiente, propagando así una red de relaciones.

De esta aseveración, se establece la red de comunicación interdepartamental que existe entre la Gerencia de Comunicación y los diferentes departamentos con los que interactúa directamente para llevar acabo sus funciones.

Como parte de esta comunicación interna, las relaciones entre cada uno de los órganos empresariales y sus empleados de dichos departamentos, se pueden dividir en dos: en hechos y emociones.

En el primer caso se habla de elementos de información que pueden medir o describir de manera objetiva, lo que se puede interpretar como comunicación formal; mientras tanto,

---

22. J.D. García Salgado. *Autoría de Recursos Humanos "Hacia la excelencia por la evaluación"*. Instituto Tecnológico de Celaya.

en el caso numero dos, las emociones y sentimientos forman parte de la comunicación informal que se presenta dentro de la misma red.

De acuerdo al organigrama presentado anteriormente, se establece que la gerencia como subsistema de la organización, mantiene una interrelación primordialmente con las subdirecciones de: Comercial Masivo, Comercial Empresarial y Operación y Mantenimiento; y a su vez con las nueve gerencias operacionales: Sistemas, Explotación, Ingeniería, Jurídico, Construcción y Redes, Contraloría y Recursos Humanos, C.A.S. y C.A.R.

Dicha interdependencia entre estos subsistemas o departamentos tienen como denominador común la funcionalidad y operación de la División Centro, bajo una serie de actividades que mediante la intervención de la Gerencia de Comunicación se llevan a cabo.

Dichas actividades se encuentran en listadas en los siguientes esquemas.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE LA GERENCIA DE COMUNICACIÓN -SUBDIRECCIONES DIVISIÓN CENTRO

SUBDIRECCION	ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDAD SUPERVISADA	OBSERVACIONES
Comercial Empresarial	Desarrollo de actividades comerciales, servicios y promoción	Originalmente apoyo comunicativo y parcialmente funcional de eventos de dicha naturaleza	Subdirector Comercial Empresarial	Eventos tales como ferias, exposiciones, patrocinios, clientes, relaciones publicas etc.
Comercial Masivo	Profundiza en el apoyo a marketing y publicidad	Distribución de material publicitario para su división geográfica	Subdirector Comercial Masivo	Por parte de esta área se pudiera definir apoyo a ventas dado que el final de la estructura org. apunta a todas las tiendas Telmex.
Operación y Mantenimiento	Canalizar soluciones operativas del área servicios.	Agilizar la resolución de problemas técnicos y operativos del servicio telefónico	Subdirector Operación y Sistemas	Los requerimientos de los consumidores también llegan a la gerencia por medio de la crítica de los medios de comunicación.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LA GERENCIA DE COMUNICACIÓN - GERENCIAS OPERATIVAS

GERENCIA	ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	ACTIVIDAD SUPERIVISADA	OBSERVACIONES
Contraloría / Com.	Solvencia económica y material	administración financiera	Gerente de área.	Los requerimientos materiales de cada una de las gerencias y áreas son reportadas en este depto.
Construcción y Redes / Com.	Manejar Información sobre construcción y retraso de obras.	Canalizar información sobre el estado actual de obras y construcciones servicios Telmex	*	Dar respuesta a los desperfectos o retrasos en las obras Telmex.
C.A.R. Y C.A.S. / Com.			*	Con respecto a estas áreas operativas no se comprende ningún flujo de información con la gerencia de comunicación.
Recursos Humanos / Com.	Comunicación Interna	Aportación del medio para la plantación, control y coordinación de estrategias comunicativas	*	Donde la comunicación interna y externa se unen para mantener un equilibrio organizacional (dotando de información para su aplicación).
Ingeniería / Com.	Atención electrónica	Canalizar las deficiencias electrónicas en los servicios Telmex.	*	Comunica desperfectos dentro del área electrónica y computacional
Jurídico y Explotación / Com.	Sucesos legales	Dirigir la información adecuada cuando sea requerida la asistencia jurídica	*	Por el área de explotación es nulo el flujo de comunicación
Sistemas / Com.	Desperfectos operativos	Mantener informado tanto al interior como exterior de la empresa de problemas operativos	*	Procurar oportunamente la comunicación sobre problemas operativos en los servicios Telmex.

#### **4.1 Análisis del Flujo de Comunicación Interdepartamental.**

Después de conocer las actividades interdepartamentales de la Gerencia y los diferentes departamentos que componen la división, es necesario establecer como es que estas son canalizadas dentro de la red.

Para interpretar de mejor manera la red de comunicación interdepartamental, se dividieron las funciones en dos: área administrativa y área operativa, con el fin de reconocer el camino que sigue el flujo de información respectivo a dichas actividades.

Las líneas negras conforman los canales formales de la red dentro de las actividades antes mencionadas, especificando la relación de los puestos en forma jerárquica manteniendo el control y la supervisión para su ejecución.

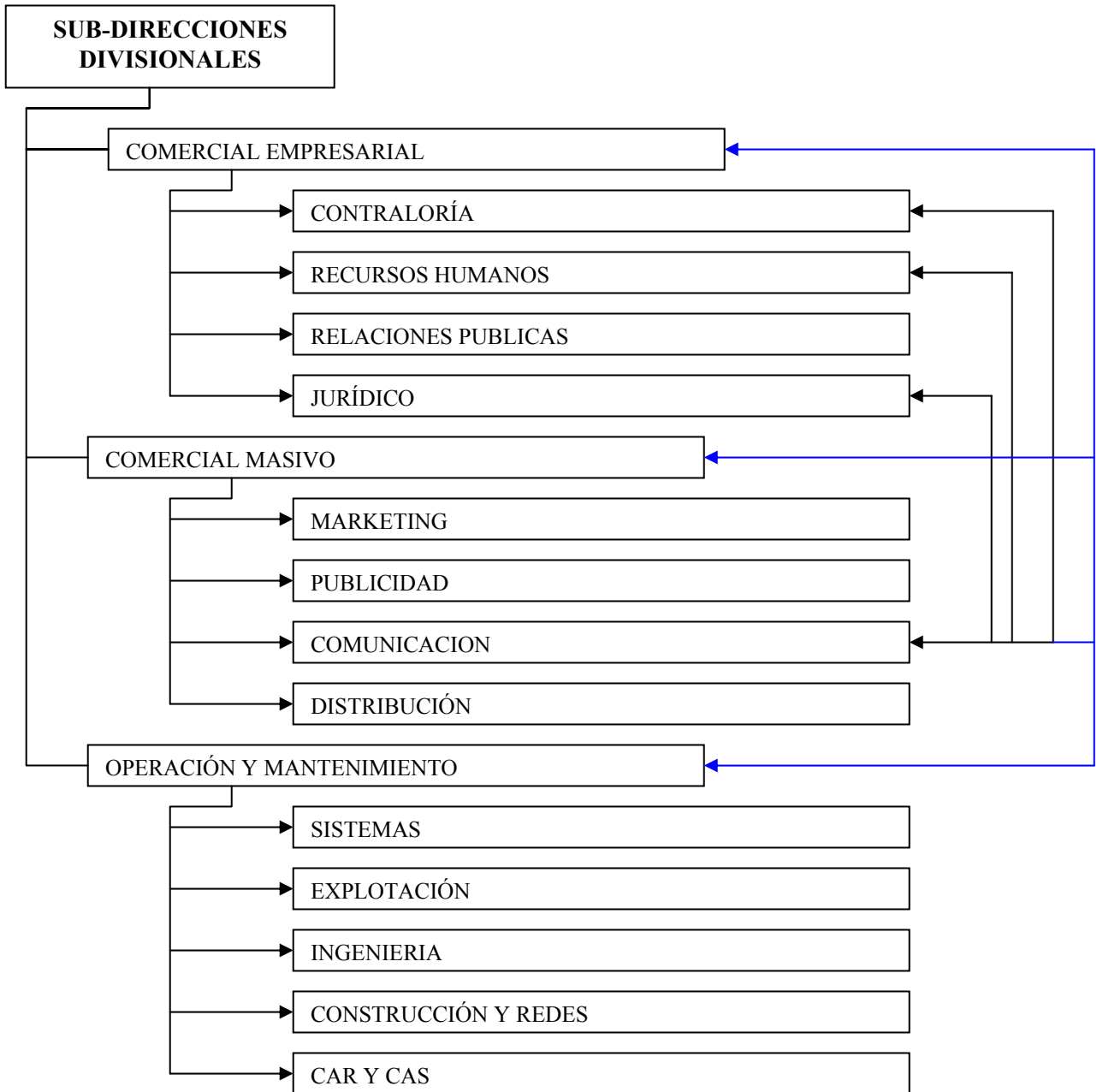
Por otro lado, las líneas azules transportan el flujo de información informal, la cual puede manifestarse en forma espontánea y sobre todo en actividades que no son planeadas o realizadas espontáneamente.

Regularmente el tipo de información canalizado por esta red informal, es de carácter emocional, sin embargo, la tergiversación o fuga de la red formal no puede pasarse por alto y puede llegar a formar parte de esta información, al igual que:

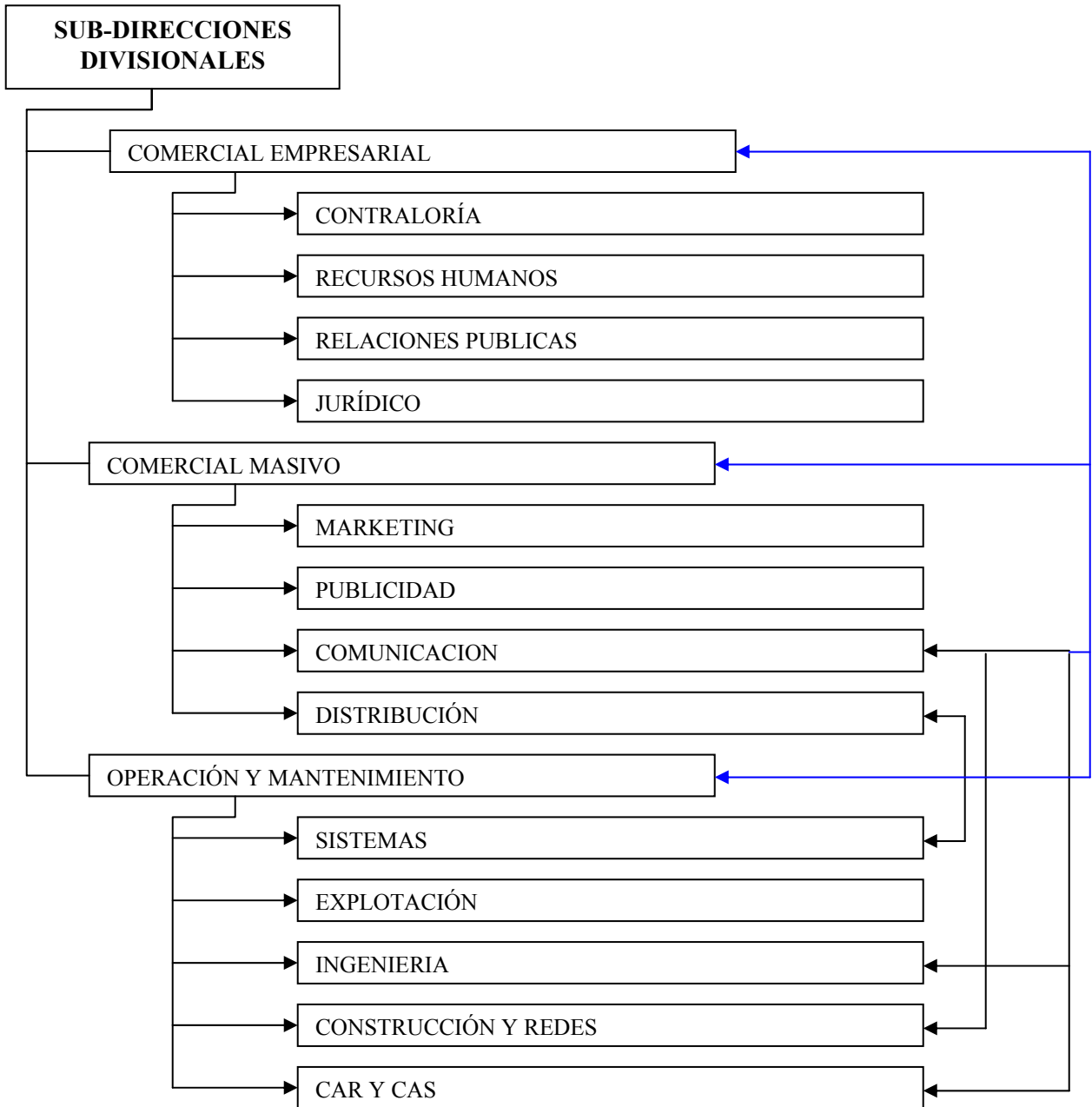
- Enfrentamientos interpersonales.
- Favores personales (pueden manifestarse como fuga de información).
- Convivencia cotidiana
- Clima laboral e información flotante dentro de la empresa.



DISEÑO DE REDES DE COMUNICACIÓN (INTERDEPARTAMENTAL AREA ADMINISTRATIVA)



DISEÑO DE REDES DE COMUNICACIÓN (INTERDEPARTAMENTAL AREA OPERATIVA)



## 4.2 Comunicación Externa.

De la misma manera, como la gerencia tienen relación interna con cada uno de los departamentos de la empresa, también mantiene una estrecha relación con el medio ambiente.

Como un organismo vivo y funcional, la empresa no puede mantenerse aislada o hermética a su medio, por esta razón tiende a relacionarse tanto internamente como externamente, en lo que se denomina un sistema abierto.

Un sistema abierto, como su nombre lo indica, es aquel que debe interactuar con el ambiente para sobrevivir, consume recursos y exporta recursos al ambiente; no puede sellarse, debe cambiar o mutar y adaptarse al medio en forma continua<sup>23</sup>.

Por esta razón, se entiende a la Gerencia de Comunicación como un sistema abierto continuo de actividades humanas, diferenciadas y coordinadas, que utiliza, transforma y produce un resultado homogéneo con los diferentes departamentos y recursos con los que tiene relación, dentro de un todo dirigido a obtener fines, cuya función es satisfacer las necesidades específicas requeridas por el exterior.

Sin embargo, la palabra “medio ambiente”, es un término muy extenso para relacionarlo y abarcarlo en su totalidad, por ello se delimitó la relación de la Gerencia con este a seis segmentos los cuales forman una constante en su conexión con el exterior.

---

23. Richard L. Daft. *Teoría y Diseño Organizacional*. Núm. 6 Pág. 13 México. Editorial Thomson. 1998.

1. Gobierno.
2. Medios de Comunicación.
3. Instituciones Educativas.
4. Grupos de Presión.
5. Empresas y Asociaciones.
6. Publico General (clientes o no).

El primer segmento es uno de los principales actores dentro del desarrollo de la comunicación externa del departamento, ya que como su nombre lo indica, la Gerencia de Comunicación y Relaciones Gubernamentales mantiene una estrecha relación con este sector, mismo que busca mantener las buenas relaciones con la empresa, a fin de procurar sus actividades en común.

De la igual manera, mantener una reputación y una información veraz y oportuna es una de las prioridades de la empresa, por lo que el departamento tiene la consigna de procurar y dotar de información a los medios de comunicación masiva de la entidad; información de nivel operativo o administrativo que repercuta en cualquier sector de la sociedad.

Continuando con las relaciones publicas, uno de los sectores que se mantiene en continua comunicación es el sector educativo, al cual Telmex dota desde información hasta respaldo económico, gracias al deber civil y a su posición en el sector económico dentro de sus diferentes programas filantrópicos.

Por otro lado, Telmex también media problemas sociales, al mantener buenas relaciones con grupos de presión, para reducir al máximo movimientos de protesta que puedan afectar a la empresa en forma directa o indirecta.

Los proveedores y clientes a nivel empresarial o particular, también están bajo el cuidado de la gerencia, y al final de la cadena los principales afectados de las malas relaciones son ellos, por eso atender sus necesidades y peticiones es una tarea permanente.

Estas relaciones forman parte de un cuadro de actividades cotidiano que constituyen la comunicación externa de la empresa y el plan de trabajo diario.

**CUADRO DE ACTIVIDADES DE LA RELACION GERENCIA DE COMUNICACIÓN - MEDIO AMBIENTE**

<b>SECTOR</b>	<b>NIVEL</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Gobierno	Federal Estatal Municipal	Mantener las relaciones publicas con autoridades gubernamentales	Inauguración de servicios Programas de trabajo Reuniones Atención diplomática	Atención a las autoridades competentes dentro de las diferentes entidades que componen la división zona centro
Medios de Comunicación	Electrónicos Impresos	Mantener y sobre guardar la imagen institucional además de publicitar y promover productos y servicios	Entrevistas Ruedas de Prensa Reportajes Campañas Publicitarias	Satisfacer las peticiones antes la voz publica de los productos y servicios proporcionados por la empresa
Instituciones Educativas	Publicas Privadas	Impulsar actividades educativas	Becas(fundación Telmex) Congresos Visitas a Instituciones Recorridos dentro de Telmex	La gerencia mantiene esta relación al apoyo a la educación tratando de cumplir con todas las peticiones por parte de la Inst. Educativas.
Grupos de Presión	UCD Barsones etc.	Reducir al máximo conflictos sociales	Impedir Plantones, Huelgas Estrechar relaciones	Atender las peticiones de estos grupos siempre y cuando no vayan contra las políticas empresariales.
Empresas / Asociaciones	Proveedores Clientes	Contribuir a un desarrollo empresarial y social mediante los servicios de la empresa	Servicios especiales a empresas y asociaciones Atención profesional a clientes y proveedores	La imagen institucional también es refleja en la conformidad de los clientes y proveedores, la atención a estos es parte de las buenas relaciones
Publico	Consumidores en Gral.	Otorgar un excelente servicio y apoyo social	Información y atención personalizada Apoyo a Instituciones Altruistas Patrocinios	Mantener el compromiso de servicio a la sociedad es una labor diaria para la empresa

Es importante reconocer que la Gerencia es el medio para canalizar toda la información generada por el exterior al interior de la empresa y destinarla a los destinos adecuados para su respuesta (retroalimentación).

Esta información sigue una red de comunicación, ya que el exceso de información podría saturar los canales de comunicación de la empresa y bloquear cualquier entrada o salida de la misma impidiendo el feedback.

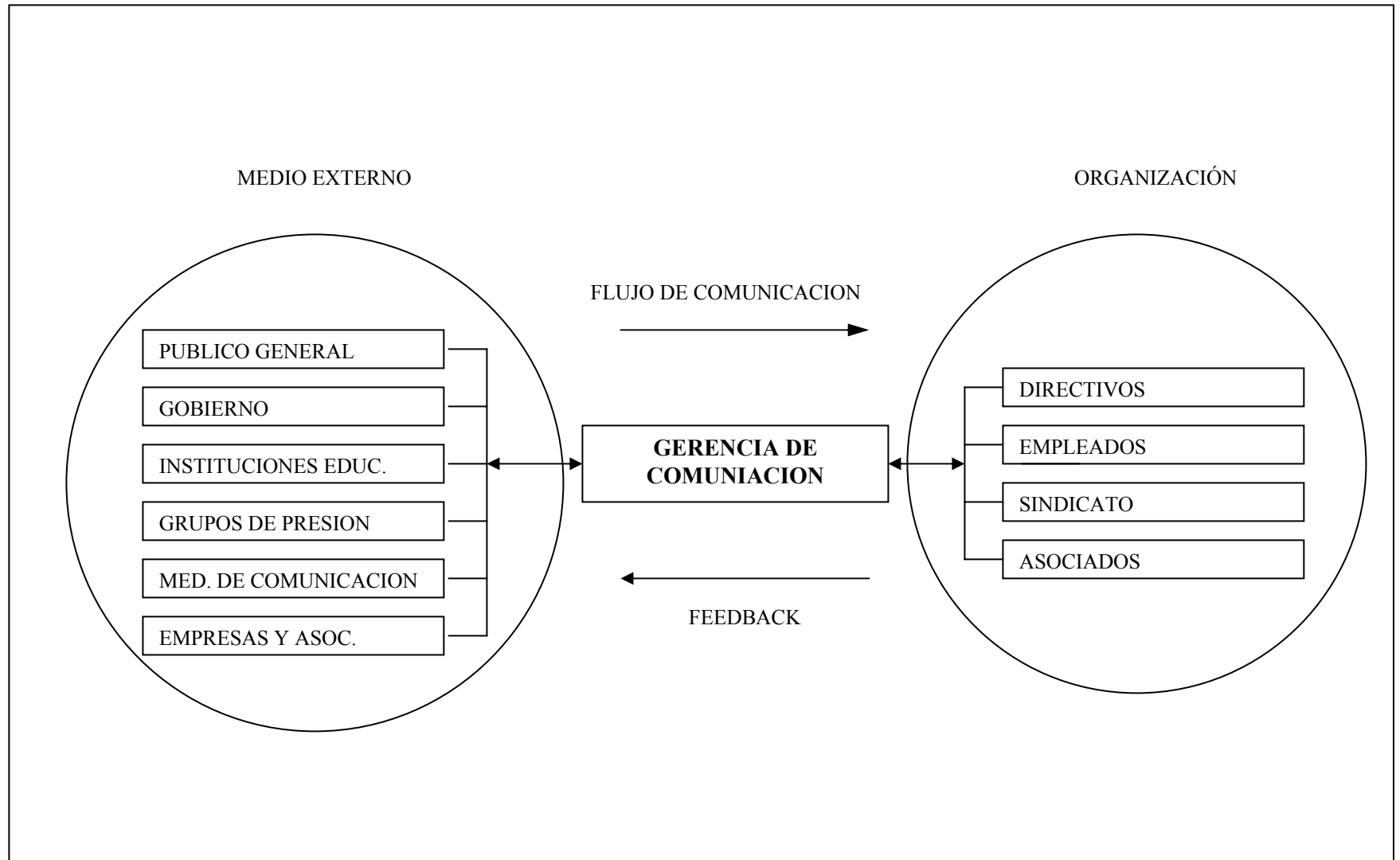
Por esta razón se puede comprender a simple vista, que el grado de retroalimentación del público externo a la Gerencia, es muy alto, debido a que necesariamente para alcanzar cualquier contacto con la empresa hay que utilizar este medio de comunicación.

Y esta responsabilidad va desde mantener el control del flujo de información difundida al exterior, hasta integrar la retroalimentación del medio a los canales formales de la empresa, que puede llegar a ser parte de la comunicación interna.

De esta manera, es como la empresa mantiene una estrecha relación con su medio a través de la Gerencia de Comunicación, para así mantener una imagen de calidad de acuerdo con los objetivos y metas determinados por la empresa y su compromiso con la sociedad.

El siguiente diagrama de flujo muestra perfectamente la mediación entre la gerencia de comunicaciones y los diferentes segmentos del medio, mostrando la red de comunicación externa y la retroalimentación hacia el interior de la empresa.

## DIAGRAMA DE FLUJO (RELACION MEDIO-EMPRESA)

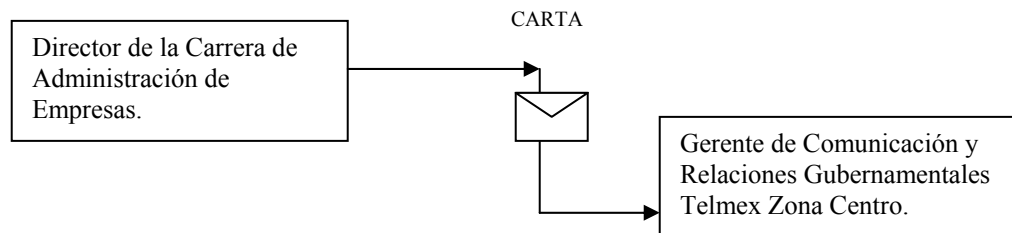




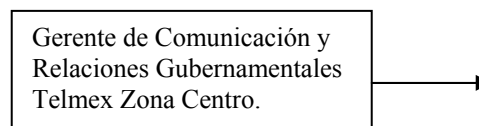
### 4.3 Grado de retroalimentación.

Para comprender mejor el proceso de retroalimentación del medio ambiente al interior de la empresa mediante la Gerencia de Comunicación, se ejemplifica el siguiente flujo de información a partir de una Institución Educativa.

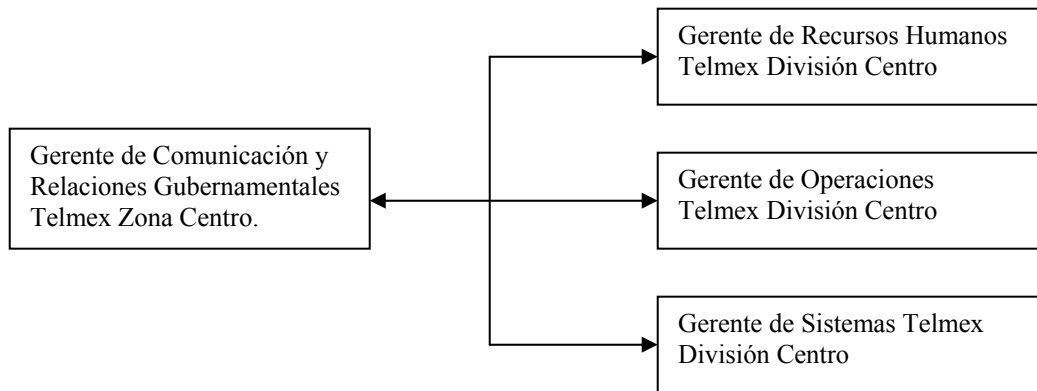
1.- Petición. La Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ) bajo un canal formal de comunicación manifiesta su apoyo para que alumnos del sexto semestre de la carrera de administración, tengan acceso a las instalaciones de la empresa Telmex, en un recorrido de carácter educativo como experiencia en el campo laboral.



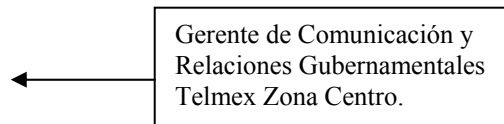
2.- Recepción. La Gerencia de Comunicación (destinatario), atiende la petición dándole la prioridad establecida para después calendarizarla y canalizarla a los departamentos que serán parte del recorrido.



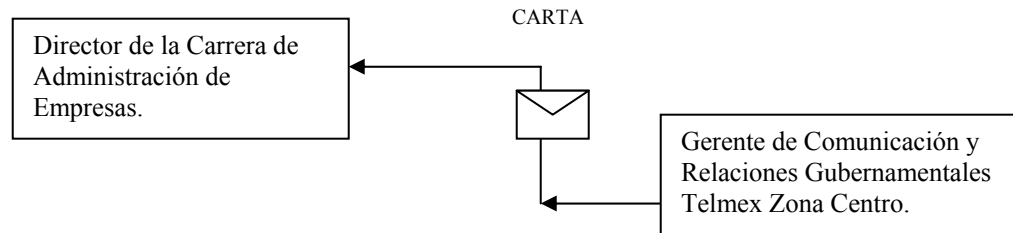
3.- Red de comunicación. La petición es canalizada a los diferentes responsables del área que se visita, donde estos departamentos tendrán una retroalimentación con la gerencia para los posibles pros o contras de dicha actividad.



4.- Planeación y Organización. Después de acordar la ejecución de dicha actividad y calendarizarla, la gerencia prosigue a la planeación de esta, y su caso informar la aceptación o negación a la Institución Educativa.



5.- Respuesta a la Petición (Feedback). La Gerencia de Comunicación bajo el mismo canal formal de comunicación, informa al Director de la carrera de Administración de la decisión tomada por la empresa y especifica los por menores para llevar acabo la visita.



De esta forma, es como cada uno de los procesos comunicativos ingresan a la organización, para mantener una constante retroalimentación con los diferentes sectores del medio ambiente con los cuales tiene relación.

Hay que recordar que la empresa por si misma y como un sistema dentro de la sociedad, constantemente esta comunicando al medio, ya sea su imagen, sus servicios, productos, actividades o simplemente el hecho de existir.

Entonces, cualquier contacto del medio (llámese publico, sociedad, gobierno, consumidores etc.) con la empresa u organización cualquiera que este sea su giro, será la retroalimentación del medio a la organización.

La retroalimentación además, funciona como parámetro para medir el desempeño de la Gerencia, sobre sus funciones genéricas y su interacción con todos los subsistemas de la organización y el medio para satisfacer las necesidades del público exterior.

Por tanto, si existe una frecuente interacción de la empresa con el medio, se habla del buen desempeño de la Gerencia como medio de comunicación que mantiene una conexión y un grado de retroalimentación muy alto.

Y esto es reflejado en las distintas actividades desempeñadas en orden de las diferentes relaciones publicas mencionada anteriormente; además de medir hasta que punto creen las personas que vale la pena identificarse con la empresa, por eso cada una de las Relaciones Publicas es un punto a favor del trabajo de la Gerencia.

En este aspecto, la gerencia también es responsable de la imagen corporativa y las buenas relaciones públicas son un espejo de la identidad empresarial, así como la relación con los medios de comunicación que es lo que persigue la comunicación externa.

#### **4.4 Comunicación formal y medios de comunicación.**

La formalidad con los medios de comunicación, es una de las principales relaciones de la Gerencia con el medio, además de un indicador de la Imagen Institucional y por ende del departamento; dentro del plano de la comunicación externa.

Por ello, es imperativo que la organización se conduzca con la necesaria formalidad a las fuentes emisoras de la comunicación de masas, las cuales no solo difundirán noticias, entrevistas o cualquier circunstancia de carácter económico, político o social.

Más que eso, transmitirán a la gente la imagen y personalidad de la empresa, cualidad que se busca mantener siempre con los estándares más altos, tomando en cuenta siempre la posición que ocupa dentro de la sociedad.

Por lo que ninguna organización, y en este caso Telmex, no puede manejarse con una imagen o identidad falsa o lastimada por información tergiversada, difundida al público por algún medio de comunicación.

Telmex mantiene una integridad con lo que hace y con lo que dice, y este valor es supervisado celosamente por la Gerencia de Comunicaciones que mantiene un trato directo y formal con cada uno de los medios.

Es por esto, que esta busca mantener bajo supervisión constante, el entorno informativo, además de interpretar y prescribir los sucesos entorno a ella; así como mantener presente la socialización y actos de entretenimiento.

Mediante *la supervisión del entorno*, la Gerencia recolecta cada uno de los sucesos del ambiente donde se involucre el nombre Telmex, a lo que también se puede denominar manejo de las noticias, con lo que de cierta manera, ejerce un control sobre el entorno, supervisando lo que está sucediendo con la intención de comunicarlo a las áreas competentes de la empresa y buscar soluciones.

Al *interpretar y prescribir los sucesos*, que es un acto seguido del anterior, la agencia supervisa el entorno, y como consecuencia puede seleccionar una parte o segmento de lo que sucede; lo que considera de mayor importancia o mayor interés para manejo o solución según sea el caso de la situación.

De la misma forma y como parte del marco social, la Gerencia también mantiene bajo supervisión, la comunicación, información, valores y normas sociales de la empresa que son plasmados en los medios de comunicación, dentro de la socialización y el entretenimiento de sus empleados.

Esta información es recolectada de los principales medios:

<b>MEDIOS ELECTRÓNICOS</b>		<b>MEDIOS IMPRESOS</b>	
Radio	Grupo Multimundo ACIR Grupo Siete Radio Universidad	Prensa	La sombra de Arteaga. El diario de Querétaro El AM El Sol de San Juan del Río Noticias
Televisión	Canal 14 TVQ TV AZTECA	Revistas	Pazos en la Azotea
Internet	<a href="http://www.queretaro.gob.mx">www.queretaro.gob.mx</a>		

La formación de una imagen corporativa de ninguna manera es como comerse un pastel, es un procedimiento que además de tiempo requiere de dos grandes aspectos, el primero la parte endógena, lo que no es más que la identidad de la empresa, su realidad, que es, que hace, que quiere, donde esta, porque.

Y por otro lado la parte exógena, que contempla la proyección de la imagen a través de los diversos medios de comunicación, sean masivos o dirigidos; y por su puesto la identificación del público con esta; punto que se tiene que tratar con la mayor formalidad posible.

Y esta formalidad recae en una simple fórmula: Qué vamos a decir, A quién se lo vamos a decir, Cómo se lo vamos a decir y Por qué se lo vamos a decir. Con el único fin de mantener salvaguardada la imagen promocional y motivacional de la empresa.

En este punto, es donde la Gerencia mantiene relaciones estrechas con los medios y sus líderes dotándolas de información formal, veraz y oportuna.

Por que no hay que olvidar, que dentro de la gestión de la imagen y la reputación de la organización, se debe de realizar a través de la comunicación estratégica y para ello las organizaciones deben definir con claridad la política de comunicación, el plan estratégico de comunicación, conocer muy bien los medios de comunicación masivos, las características sociales, culturales y económicas de sus públicos y saber mercadear la noticia ante periodistas.

De igual manera, tener conocimiento de lo que los periodistas necesitan como noticia publicable y ante todo saber en que momento llegar oportunamente a los medios a través de las herramientas efectivas.

La buena o mala imagen que el público o cliente tenga de una organización depende en gran medida a la correcta difusión que se haga de ella a través de los medios de comunicación; la imagen que el público va a tener es aquella que difundan los medios, por eso es importante para cualquier figura pública, persona o empresa, construir su imagen y no correr el riesgo de que se la construyan.

La conclusión es simple, la gerencia tiene la obligación de tener cuidado con el uso de los medios masivos de comunicación, ya que detrás de una pantalla de televisión, una voz de radio o un simple papel impreso, existe un interés particular que buscare influir sobre las decisiones de las personas ya sean de consumo, políticas o morales.



## CONCLUSIONES

En cualquier actividad donde se necesite estar en permanente contacto con alguien, la comunicación es fundamental para el éxito de dicha labor y para su correcto funcionamiento.

Dentro de las organizaciones, muchas veces se presenta inconvenientes, problemas o malentendidos, simplemente porque la comunicación no es buena y las directrices para realizar un trabajo no son las adecuadas.

Y es frecuente encontrar que muchas han fracasado en su intento por implementar programas de cambio o estrategias de transformación, porque sus sistemas de comunicación tanto internos como externos son muy deficientes.

Además, cuando se presenta un fracaso en cualquier labor, lo primero que se pierde es credibilidad, sumado a esto, también se genera un ambiente de incertidumbre porque no se sabe que camino se seguirá para corregir lo torcido o empeorarlo.

Es justo en este momento, cuando la implementación de un departamento de comunicación dentro de la empresa suena como “buena idea”, sin embargo, a pesar de que este funcionara como medio para procurar la relación de la corporación con el medio que la rodea y facilitar la retroalimentación a los principales afectados de su comportamiento, es necesario gestionar su propia organización y funcionamiento.

Para lograr que exista un perfecto entendimiento y una buena comunicación entre todos sus participantes, este debe sugerirse por expertos que coordinen las actividades que permitan una excelente productividad, desarrollo, competitividad, rentabilidad y, en

general, un perfecto funcionamiento que redunde en beneficios múltiples tanto para los trabajadores como para la misma empresa.

Por esto, la ejecución premeditada o post-ejecutada de un análisis de redes internas de dicho departamento es imprescindible para la evaluación de su funcionalidad y sus resultados futuros.

Al corroborarse como la empresa de telecomunicaciones más grande e importante de América Latina, TELMEX, sin duda, es uno de los pilares de la economía mexicana y una de las organizaciones mejor estructuradas del país.

Y con la necesidad de descentralizar las actividades y operaciones del Corporativo, TELMEX inició con una nueva estructuración donde se consolidaron las “Direcciones Divisionales” las cuales comprenden un área geográfica y están a cargo de diferentes estados de la república los cuales ingresan una zona divisional.

Dicha zona está dividida en tres subdirecciones y nueve gerencias operativas de área, y es en la Zona Centro, que comprende los estados de Querétaro, Guanajuato, San Luis Potosí y Michoacán es donde se encuentra la Gerencia de Comunicación y Relaciones Gubernamentales.

Sin embargo y a pesar de su buena organización, TELMEX no es ajeno a los posibles problemas de comunicación dentro de sus entrañas y el mejor lugar para comenzar a solucionar, es aquí, donde un Análisis de Redes del departamento es imperativo para justificar su funcionamiento.

Después de conocer la ubicación dentro del plano organizacional y el número de trabajadores que conforman la Gerencia, se describe la red de comunicación como una red centralizada, de cuatro eslabones y de un modelo a seguir tipo rueda, donde las comunicaciones dentro de esta, funcionan como un pequeño grupo.

La centralización de la red justifica la jerarquía de mando del Gerente de Comunicación manteniéndose como un líder en el funcionamiento del departamento dentro del control y la toma de decisiones, suponiendo un modelo de liderazgo basado en la motivación con el desempeño de su equipo.

Este provee de facilidades para la interacción del grupo y que lo ayudan a realizar su tarea, sin embargo, mantiene su toma de decisiones por medio del poder y la experiencia dentro de las actividades del departamento.

Al ser una red de cuatro eslabones, se aprecia una distancia física realmente corta, donde esta advierte un aumento en los canales que están abiertos para el flujo de los mensajes entre ellos, sugiriendo la comunicación directa (contacto directo) como la principal herramienta, suprimiendo así el fenómeno de “absorción incierta” del flujo de información dentro del departamento.

Esta proximidad también mantiene en un alto grado la interdependencia entre las unidades del departamento, provocando así que las relaciones se vuelvan más estrechas entre los empleados, además de mantener siempre congruente la dirección de la red dentro de la comunicación formal, donde las jerarquías son rápidamente identificadas.

Por la comunicación descendente, las instrucciones laborales, la exposición de trabajos, procedimientos y prácticas, objetivos y el mismo feedback son identificados con facilidad y llevados a cabo minuciosamente.

Así mismo, los métodos de difusión tipo software y hardware por los cuales son transmitidos estos mensajes se mantienen abiertos al igual que los canales de comunicación logrando una fluidez ágil entre los miembros.

De igual manera, la comunicación ascendente y horizontal se concentran rápidamente en los puestos superiores prestándoles el tiempo y la importancia necesaria.

No obstante, esta intermediación también aumenta el flujo de comunicación informal dentro del departamento, donde el acervo social cotidiano es factor de saturación dentro de los canales informales, pero con un nivel de riesgo bajo, para la existencia de un error de comunicación.

Hay que recordar que la comunicación informal no es nociva, siempre y cuando no sobrepase el aspecto formal; además no deja de ser omnipresente en toda relación humana.

El departamento basa su modelo de red en el tipo rueda, donde el flujo de información fluye hacia una sola persona, el líder en este caso, y mantiene un carácter de centralización, sin embargo, también muestra características de otro modelo señalado por algunos autores, denominado “red de todos los canales”, donde los integrantes son capaces de comunicarse entre todos, además, esta red crea el potencial de mayor participación de todos los integrantes en términos de sus intereses y capacidades para contribuir al grupo.

Un grupo puede manejar diferentes tipos de redes simultaneas, dependiendo de la tarea a realizar, sin embargo, la mayoría de los departamentos mantiene una red estándar para no ver afectados sus roles dentro del grupo o departamento.

Y este es el caso de la Gerencia de Comunicaciones, donde su roles se mantienen definidos por su modelo de red, su perfil y la descripción del puesto que ocupan.

De esta manera, conforman un grupo de personas que interactúan simultáneamente para llevar acabo funciones en común; grupo definido dentro de la organización como “grupos dedicados a la resolución de problemas”.

La Gerencia de Comunicaciones defiende este perfil, debido a las tareas específicas que realiza, siendo la comunicación, el principal objetivo en materia de trabajo; donde una más de las características que definen a este departamento, es la ejecución de redes formales sobre el numero de redes informales.

Así pues, este departamento tiene la capacidad para tratar adecuadamente con su medio ambiente y al mismo tiempo ser capaz de mantenerse suficientemente independiente del mismo, para no atarse en situaciones que requieran soluciones inmediatas.

Pues esta claro, que los objetivos y valores de este, son evidentes para todos los integrantes y al mismo tiempo son reforzados diariamente en el desempeño de las actividades, dotándolo de una identidad propia que pronto se transfiere a los trabajadores para conocer así la personalidad de todo el departamento.

Por otra parte, los Recursos Humanos, Financieros y Tecnológicos son utilizados satisfactoriamente, sin embargo, la necesidad de optimizar estos recursos siempre esta latente, con el único fin de perfeccionar las funciones y actividades de la gerencia.

Por la parte de los Recursos Humanos, esta claro que las funciones y tareas se encuentran distribuidas adecuadamente en relación con el numero de integrantes que conforma el departamento, pero debido al extenso territorio que tiene que cubrir la Gerencia como parte de la Zona Centro, se sugiere un aumento de personal para atender con mayor calidad las exigencias del medio de una agenda apretada.

A lo anterior, fundamentado en que las el numero ideal para un grupo dedicado a la solución de problemas oscila entre los cinco y siete integrantes, ya que un numero mayor declinaría el grado de comunicación entre ellos.

Entre tanto, los Recursos Financieros y Tecnológicos se encuentran al alcance de las necesidades del departamento, y siendo TELMEX una compañía de vanguardia en cuanto a Telecomunicaciones se refiere, el presupuesto y equipo se mantiene al margen de las peticiones de trabajo.

Una más de las variables que se deduce de este Análisis, es que el departamento cuenta con la capacitación necesaria para realizar su trabajo y al mismo tiempo para aprender de sus errores, para fijar metas a corto, mediano y largo plazo en materia de comunicación, donde su redes internas manifiestan un satisfactorio grado de integración en cuanto a procesos internos, comunicación, toma de decisiones, distribución de la autoridad, normas e influencias.

Asimismo, entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella es como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Entonces, no importa el tamaño, el renombre o giro de la empresa, la Comunicación Organización debe mantearse siempre en un plano protagonista, donde las relaciones de trabajo son una de las claves de la organización para lograr la excelencia y la calidad.

Todo esto, dentro de lo que se denomina comunicación interna, donde las propuestas, estrategias o herramientas de la comunicación como este Análisis de Redes, permite y da lugar a una proyección física y tangible de la comunicación.

Por lo tanto, siete años en funciones y con solo dos cambios por optimización dentro del personal de la Gerencia de Comunicación y Relaciones Gubernamentales, procura aceptables redes internas y un manejo dinámico de los canales de comunicación.

Un equilibrio constante de lo interno con lo externo y lo formal con lo informal establecerá en el actuar de la comunicación, la herramienta perfecta hacia al Desarrollo Organizacional y a la evolución constante de la Organización con respecto a su medio.



## BIBLIOGRAFIA

**Daft Richard L.**, *Teoría y Diseño Organizacional*, Num.6, Editorial Thomson., México 1998, pp. 699.

**Faria Mello, Fernando Achilles de.**, *Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral*, Editorial Limusa, México, 2002, pp. 183.

**Fernández Collado Carlos.**, *Comunicación Organizacional*, Num.2, Editorial Trillas S.A. de C.V., México, 2002, pp. 273.

**García Salgado J. D.**, *Autoría de Recursos Humanos “Hacia la excelencia por la evaluación”*, Instituto Tecnológico de Celaya, pp. 144.

**Goldhaber Gerald M.**, *Comunicación Organizacional*, Num.9, Editorial Diana S.A. México, 2001, pp.423

**Ramos Padilla Carlos G.**, *La Comunicación, un Punto de Vista Organizacional*, Num.1, Editorial Trillas S.A., México, 1998, pp. 75.

**Teléfonos de México.** *Historia de la Telefonía en México 1878-1991*, Num.1, Scripta, Distribución y Servicios Editoriales, SA de CV., Derechos Reservados Telmex, México, 1991, pp. 221.

**Werther Jr. William B.-Davis Keith.** *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Num. 4, Editorial McGraw-Hill S.A. de C.V., México, 1995, pp. 486

## OTRAS FUENTES

**www.google.com**

**www.gestiopolis.com**

**www.laprensagrafica.com** Entrevista hecho por el diario *Americano Newsweek* a Carlos Slim Helú, 2003.

**www.jornada.unam.mx** La Jornada Virtual. Entrevista a Martí Bartres Guadarrama Diputado del PRD con el tema *Apertura de las Telecomunicaciones*.

**www.uv.unicom.net** Artículo *Comunicación y Relaciones de Trabajo* por Mónica Valle, Investigadora del ITESO.