

# TECNOLOGÍAS DIGITALES Y DEMOCRATIZACIÓN SINDICAL

EL CASO DE LA SECCIÓN 34 DEL SINDICATO NACIONAL DE  
TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN EN ZACATECAS, MÉXICO

ALEJANDRO GUADALUPE  
RINCÓN CASTILLO



# **TECNOLOGÍAS DIGITALES Y DEMOCRATIZACIÓN SINDICAL**

EL CASO DE LA SECCIÓN 34 DEL SINDICATO NACIONAL DE  
TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN EN ZACATECAS, MÉXICO

**ALEJANDRO GUADALUPE RINCÓN CASTILLO**

---

Título original: Tecnologías digitales y democratización sindical. El caso de la Sección 34 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación en Zacatecas, México / Alejandro Guadalupe Rincón Castillo.

ISBN: 978-968-9724-19-3. DOI: <https://doi.org/10.56162/transdigitalb68>

Clasificación DEWEY: 604 - Temas especiales de tecnología. Tipo de Contenido: Libros universitarios. Clasificación Thema: J–Sociedad y ciencias sociales. Tipo de soporte: libro digital descargable. Formato: PDF. Tamaño: 2.5 Mb. Número de páginas: 104.

---



Este libro es una publicación de acceso abierto con los principios de Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY-NC-SA). Esta licencia permite a los reutilizadores distribuir, remezclar, adaptar y desarrollar el material en cualquier medio o formato únicamente con fines no comerciales y siempre que se otorgue la atribución al creador. Si remezcla, adapta o construye sobre el material, debe licenciar el material modificado bajo términos idénticos.

Esta obra ha sido dictaminada por pares académicos expertos con el método de doble ciego. Los dictámenes están resguardados en los archivos de la Editorial *Transdigital*.

D.R. 2026 Alejandro Guadalupe Rincón Castillo.

D.R. 2026 Sello Editorial *Transdigital*.

Sociedad de Investigación sobre Estudios Digitales, S. C. Nombre de marca: *Transdigital*.

Dirección: Circuito Altos Juriquilla 1132. Colonia Altos Juriquilla. C. P. 76230, Juriquilla, Querétaro, México.

WhatsApp: +52 (442) 301 32 38.

Correo: [editorial@transdigital.mx](mailto:editorial@transdigital.mx)

Página web: [www.editorial.transdigital.mx](http://www.editorial.transdigital.mx)



Registro en el Padrón Nacional de Editores. Dígito Identificador 978-607-99594.



Afiliación a la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (CANIEM) con el número 4069.



Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas de la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI) de México con el folio: RENIECYT 2400068.



Sugerencia de citación en APA 7a. edición:

Rincón Castillo, A. G. (2026). *Tecnologías digitales y democratización sindical. El caso de la Sección 34 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación en Zacatecas, México*. Editorial Transdigital. <https://doi.org/10.56162/transdigitalb68>

# CONTENIDO

ANTES DE LEER EL LIBRO...	7
CAPÍTULO 1.	
INTRODUCCIÓN: EL SINDICALISMO EN LA DISYUNTIVA DIGITAL.....	11
CAPÍTULO 2.	
LAS TEP EN EL SNTE SECCIÓN 34 DE ZACATECAS: UN CASO PARADIGMÁTICO.....	15
CAPÍTULO 3.	
MARCO TEÓRICO: TECNOLOGÍAS, TRANSFORMACIÓN SINDICAL Y DEMOCRATIZACIÓN.....	19
CAPÍTULO 4.	
MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	31
CAPÍTULO 5.	
HALLAZGOS CUANTITATIVOS: PERCEPCIÓN Y USO DE LAS TEP EN LA BASE SINDICAL .....	37
CAPÍTULO 6.	
VOCES DE LA BASE: ANÁLISIS CUALITATIVO DESDE LOS AFILIADOS.....	47
CAPÍTULO 7.	
PERSPECTIVAS DE ACTORES CLAVE: ANÁLISIS DESDE GRUPO FOCAL.....	55
CAPÍTULO 8.	
LA VISIÓN DE LA DIRIGENCIA: EL COMITÉ SECCIONAL Y LA ESTRATEGIA DIGITAL.....	61
CAPÍTULO 9.	
FACEBOOK COMO ARENA SINDICAL: ANÁLISIS DE CONTENIDO ETNOGRÁFICO .....	73
CAPÍTULO 10.	
SÍNTESIS INTERPRETATIVA: TRIANGULACIÓN DE HALLAZGOS .....	87
CAPÍTULO 11.	
CONCLUSIONES GENERALES: DILEMAS Y HORIZONTES DEL SINDICALISMO DIGITAL.....	93
REFERENCIAS .....	99
SEMBLANZA DEL AUTOR.....	103



# ANTES DE LEER EL LIBRO...

Para la lectura del presente libro es necesario precisar algunos conceptos con la finalidad de dar a conocer la postura teórica desde la cual se han pensado.

## ***Asamblea Estatal Representativa***

Órgano de representación y decisión dentro de la estructura sindical del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) a nivel estatal, conformado por delegados electos que deliberan y toman acuerdos sobre temas estratégicos.

## ***Brecha digital***

Desigualdad en el acceso, uso y habilidades para manejar tecnologías digitales entre distintos grupos sociales, generada por factores económicos, generacionales, geográficos o educativos.

## ***Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE)***

Movimiento magisterial disidente dentro del SNTE, surgido en 1979, que lucha por la democratización del sindicato y la defensa de la educación pública, con fuerte arraigo en diversas secciones del país.

## ***Comité Seccional***

Máxima instancia de dirección ejecutiva dentro de una sección sindical del SNTE, encargada de representar a los agremiados y dirigir las acciones gremiales a nivel estatal.

## ***Corporativismo sindical (charros)***

Modelo de relación entre el Estado y las organizaciones sindicales donde éstas actúan como intermediarias de control político, a cambio de concesiones económicas y cuotas de poder, limitando la autonomía y democracia interna.

### ***Democratización sindical***

Proceso orientado a incrementar la participación, transparencia y rendición de cuentas en la toma de decisiones al interior de un sindicato, promoviendo una mayor influencia de las bases sobre la dirigencia.

### ***Ecosistema organizativo híbrido***

Estructura sindical que combina espacios tradicionales de decisión (asambleas presenciales, comités) con herramientas digitales de comunicación y coordinación (redes sociales, grupos de *WhatsApp*), generando interacciones complejas entre lo presencial y lo virtual.

### ***Empoderamiento conferido***

Proceso por el cual una dirigencia otorga reconocimiento, información o capacidades a la base, sin que ello implique una redistribución sustantiva del poder decisorio o una habilitación para la acción autónoma.

### ***Facebook (como herramienta sindical)***

Plataforma de redes sociales utilizada estratégicamente por el sindicato para difusión oficial, convocatoria a movilizaciones, construcción narrativa y, en menor medida, interacción con la base.

### ***Movimiento Democrático Magisterial de Zacatecas (MDMZ)***

Corriente interna de la Sección 34 del SNTE en Zacatecas, México, que busca democratizar la organización, disputar su control a la dirigencia oficial y convertirla en un instrumento de lucha combativo y transparente.

### ***Modelo de difusión unidireccional***

Estrategia comunicativa en la que la información fluye predominantemente desde la dirigencia hacia la base, con escasos mecanismos para la retroalimentación, el diálogo o la cocreación de contenidos.

### ***Oligarquía (Ley de hierro de la oligarquía)***

Tesis de Robert Michels que postula la tendencia de las organizaciones, incluso las democráticas, a desarrollar élites dirigentes que concentran el poder y perpetúan su control, limitando la participación efectiva de las bases.

### ***Participación simbólica***

Forma de involucramiento donde los afiliados tienen acceso a información y espacios de expresión, pero sin incidencia real en las decisiones o en la definición de la agenda sindical.

### ***Sindicalismo de Estado***

Modelo en el que el sindicato funciona como brazo del gobierno para controlar y movilizar a los trabajadores, manteniendo una relación de subordinación política a cambio de beneficios limitados.

### ***Sindicalismo de movimiento social***

Enfoque que concibe al sindicato como un actor político autónomo, con capacidad de movilización social, defensa de intereses amplios (más allá de lo salarial) e incidencia en políticas públicas.

### ***Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE)***

Sindicato magisterial mexicano fundado en 1943, históricamente caracterizado por su estructura corporativa, estrecha vinculación con el Estado y luchas internas por la democratización.

### ***Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)***

Conjunto de herramientas digitales (hardware, software, redes) utilizadas para almacenar, procesar, transmitir y acceder a información.

### ***Tecnologías para el Empoderamiento y la Participación (TEP)***

Apropiación estratégica de herramientas digitales con el fin de fomentar la colaboración horizontal, la creación colectiva, la agencia política y la participación significativa en procesos organizativos.



# CAPÍTULO 1.

## INTRODUCCIÓN: EL SINDICALISMO EN LA DISYUNTIVA DIGITAL

*El poder en la era digital se ejerce a través  
de la construcción de relatos*

Manuel Castells (2009)

El sindicalismo contemporáneo se encuentra inmerso en una transformación estructural impulsada por la revolución digital; proceso que redefine las formas de organización, comunicación y ejercicio del poder colectivo. Esta transición no es sólo tecnológica, sino política, ya que introduce dificultades entre las estructuras jerárquicas heredadas de los modelos organizativos tradicionales y las promesas de horizontalidad, participación ampliada y empoderamiento distribuido que manifiestan las nuevas plataformas de comunicación. En el corazón de este contexto se sitúa la pregunta por la democracia interna: ¿pueden las herramientas digitales impulsar los procesos de democratización sustantiva en organizaciones con una historia corporativa y centralizada, o terminan siendo instrumentalizadas para reforzar los mecanismos existentes de control y difusión vertical?

Esta problemática adquiere una relevancia particular en el contexto latinoamericano, y de manera específica en México, donde el sindicalismo ha estado históricamente vinculado a la arquitectura del Estado corporativo posrevolucionario. El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), fundado en 1943 como un pilar del sistema de control político, representa un claro ejemplo de la relación entre lo sindical y lo estatal. Caracterizado por un liderazgo centralizado y una relación simbiótica con el poder político, el SNTE ha sido también escenario de luchas internas persistentes por la democratización, encarnadas de manera emblemática por la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE) y por diversos movimientos democráticos a nivel seccional. La tensión entre el *sindicalismo de Estado* y el *sindicalismo de movimiento social* constituye, por lo tanto, un contexto esencial para comprender los desafíos actuales de la organización en la era digital.

La presente investigación se enfoca de manera específica en la Sección 34 del SNTE en Zacatecas, México, y en la pugna por su control entre la dirigencia oficial y el Movimiento Democrático Magisterial de Zacatecas (MDMZ). Este caso ofrece un escenario privilegiado para analizar la articulación conflictiva entre tecnologías digitales y las estructuras organizativas. La sección ha implementado en el último año una estrategia de comunicación digital que tiene a *Facebook* como un medio para la difusión oficial, la convocatoria a movilizaciones y la construcción de una narrativa sindical unificada. Cabe señalar que esta plataforma digital no opera de forma aislada, sino que se encuentra dentro de lo que se conceptualiza como un *ecosistema organizativo híbrido*, compuesto por la estructura formal y tradicional de toma de decisiones: asambleas delegacionales, regionales, estatal representativa, así como por los diálogos que se dan en los grupos de *WhatsApp*. Este contexto multinivel es crucial, pues en él las decisiones sustantivas suelen comenzar en espacios asamblearios presenciales, mientras las herramientas digitales frecuentemente funcionan para la ejecución, la difusión y para una deliberación previa.

La interrogación central se centra en herramientas como *Facebook*, las cuales están siendo utilizadas predominantemente para optimizar y reproducir un modelo donde la tecnología amplifica la voz del centro hacia la periferia, o, por el contrario, están catalizando una redistribución del poder comunicativo y decisorio, facilitando una articulación más horizontal y deliberativa entre los distintos niveles organizativos. Por ello, el planteamiento central problematiza la brecha entre el potencial democratizador de las Tecnologías para el Empoderamiento y la Participación (TEP) y su implementación concreta dentro de una organización que gestiona un ecosistema comunicativo complejo.

Al acercarse a estas interrogantes, la investigación se estructura en torno a una pregunta central: ¿Cómo utiliza la Sección 34 del SNTE las TEP, en particular *Facebook*, para empoderar a sus afiliados, fortalecer la acción colectiva y mejorar la participación democrática interna, y qué contradicciones genera su articulación con estructuras tradicionales como las asambleas presenciales y los grupos de *WhatsApp*? Este cuestionamiento busca diagnosticar el grado de adopción y los patrones de uso de *Facebook* en los canales oficiales.

Para abordar la complejidad del objeto de estudio, la investigación adoptó una estrategia metodológica multimodal que integra perspectivas cuantitativas y cualitativas, complementadas con análisis de contenido digital. Esta triangulación metodológica (detallada en el Capítulo 4) permitió capturar tanto las dimensiones estructurales como las experiencias subjetivas del fenómeno, superando las limitaciones de los enfoques unidimensionales.

El marco teórico que sustenta el análisis articula conceptos provenientes de la sociología de los movimientos sociales, la teoría de la comunicación, los estudios sobre sindicalismo y la historia política mexicana. Se parte de la distinción crucial entre Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y TEP, entendiendo estas últimas no por su *hardware* o *software*, sino por su apropiación para fines de colaboración horizontal, creación colectiva y ejercicio de agencia política. Se dialogó críticamente con la Teoría de la sociedad red, de Castells; los análisis sobre Acción colectiva digital, de Tufekci; y, la clásica Ley de hierro de la oligarquía, de Michels, revisada a la luz de las posibilidades que las TEP ofrecen para alterar los monopolios informativos. Asimismo, se insertó en la tradición de estudios sobre el sindicalismo mexicano y sus luchas internas, aportando una dimensión tecnocomunicativa actualizada a este campo.

El análisis se organizó en torno a cinco dimensiones clave de la vida sindical, examinando en cada una cómo se manifiesta la articulación entre la herramienta digital (*Facebook*) y la presencial-asamblearia del ecosistema organizativo: 1) Comunicación interna, 2) Formación de afiliados, 3) Movilización y acción colectiva, 4) Transparencia y democracia interna, y 5) Negociación colectiva. A través de este recorrido multidimensional, se buscó desentrañar, no solo el uso concreto de una plataforma, sino comprender cómo su función dentro de un ecosistema híbrido contribuye a mantener o, potencialmente, a transformar las dinámicas de poder y participación en una organización con una profunda herencia corporativa.

En última instancia, esta investigación parte de la premisa de que el impacto de las tecnologías digitales está radicalmente condicionado por las estructuras organizativas en las que se insertan. El caso de la Sección 34 del SNTE en Zacatecas, México, se revela como un microcosmos privilegiado para observar los dilemas de la democracia sindical en la era digital, donde las tecnologías no sustituyen a las estructuras, sino que se articulan con ellas de maneras complejas que pueden, tanto reproducir el *statu quo* como hacer visibles y audibles las demandas de cambio desde la base. Los hallazgos que se presentan a continuación aportan evidencia empírica que contribuyen a la comprensión de esta articulación compleja y contradictoria entre lo digital y lo presencial, lo centralizado y lo asambleario, ofreciendo al mismo tiempo una brújula crítica para los actores sindicales oficiales y disidentes que buscan navegar el desafío de construir organizaciones más democráticas y representativas en el siglo XXI.



# CAPÍTULO 2.

## LAS TEP EN EL SNTE SECCIÓN 34 DE ZACATECAS: UN CASO PARADIGMÁTICO

*La coordinación rápida favorece la acción sobre la deliberación*

Zeynep Tufekci (2017)

La Sección 34 del SNTE en Zacatecas, México, constituye un laboratorio sociopolítico excepcional donde se materializa la tensión histórica entre estructuras sindicales corporativas y las demandas democratizadoras de las bases magisteriales. El conflicto por su control entre la dirigencia oficial y el MDMZ trasciende lo gremial para convertirse en un microcosmos de las transformaciones organizativas que exige la era digital. Este caso, no sólo ilustra una transición tecnológica, sino principalmente una reconfiguración de las relaciones de poder interno, donde las herramientas digitales operan como arenas de disputa simbólica y política.

Esta sección ha implementado, en el último año, un perfil de *Facebook* como su plataforma central, utilizándola para la difusión de las actividades sindicales. No obstante, la evidencia recabada mediante un diseño metodológico mixto y triangulado, que incluyó cuestionarios a 163 afiliados, entrevistas a la dirigencia, grupos focales y análisis de contenido, arrojó una apropiación con *pros* y *contras* de estas TEP.

Este ecosistema está compuesto por la arquitectura formal de toma de decisiones del sindicato, que incluye el Comité Seccional, las Asambleas Delegacionales, Regionales, la Asamblea Estatal Representativa y la Asamblea Nacional Representativa de la CNTE (Cook, 1996; Street, 1992), así como por una herramienta digital informal, pero esencial para la coordinación, representada principalmente por redes de grupos de *WhatsApp*. De igual forma, analizar el rol de *Facebook* como TEP exige comprender su articulación específica en este entramado donde lo presencial y lo digital, lo centralizado y lo reticular, interactúan y se tensionan.

El objetivo general de este estudio es analizar el uso, el impacto y la articulación de las TEP en la Sección 34 del SNTE en Zacatecas, México, con énfasis en *Facebook*, dentro del ecosistema organizativo híbrido de la organización, para comprender su rol real en los procesos de empoderamiento, acción colectiva y democratización interna.

Los objetivos específicos son: 1) diagnosticar el grado de adopción y patrones de uso de *Facebook* en relación con otros canales; 2) evaluar su impacto en comunicación interna, formación, movilización, transparencia/democracia interna y negociación colectiva; y 3) mapear las articulaciones, tensiones y disfunciones entre el escenario digital y la presencial-asamblearia del ecosistema organizativo.

## **JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA DE LAS TEP EN EL CONTEXTO SINDICAL**

Desde una perspectiva práctica, la investigación ofrece un diagnóstico valioso para los actores involucrados. Para la dirigencia del SNTE, evidencia los límites de una estrategia digital centrada en la difusión y señala la demanda latente de participación significativa. Para los movimientos democratizadores, como el MDMZ, proporciona un análisis de las oportunidades y riesgos de las TEP. Para la base afiliada, visibiliza sus demandas y aspiraciones de mayor corresponsabilidad. Para la academia y la sociedad civil, el caso sirve como un ejemplo elocuente de los desafíos de la democratización organizativa en la era digital.

Metodológicamente, la investigación se justifica por su diseño mixto. La combinación de análisis cuantitativo (encuestas), cualitativo (entrevistas, grupos focales, respuestas abiertas) y de contenido (etnografía virtual de *Facebook*) permite una comprensión multidimensional y robusta del fenómeno. La triangulación de las perspectivas de la dirigencia, la base y el contenido observado minimiza los sesgos y ofrece una visión integral de las dinámicas en juego.

## **CONTEXTO SOCIOHISTÓRICO Y ORGANIZATIVO: LA PUGNA POR LA SECCIÓN 34**

En Zacatecas, México, la tensión entre *sindicalismo de Estado* y *sindicalismo de movimiento social* se expresa en la pugna histórica por la Sección 34 entre la dirigencia oficial y el MDMZ, que busca transformar la sección en un instrumento democrático y combativo. Esta contienda, cristalizada en la elección sindical de diciembre de 2024, se estructura en un ecosistema organizativo híbrido que combina asambleas presenciales con herramientas digitales.

Por otro lado, la última década ha visto la irrupción de un elemento digital de coordinación y comunicación. Las redes de grupos de *WhatsApp* se han convertido en el sistema nervioso informal para la logística inmediata, el debate táctico y el flujo de información entre activistas y bases. *Facebook*, en cambio, ha sido apropiado de manera más estratégica por la dirigencia de la sección como su medio de difusión para la narrativa y la convocatoria masiva. Como señala Castells (2009), el poder en la sociedad red se ejerce a través de la construcción de relatos, y *Facebook* es el campo donde la dirigencia busca fijar su narrativa. Sin embargo, esta herramienta digital interactúa de manera compleja con las asambleas. Según la evidencia, *Facebook* se utiliza predominantemente para socializar decisiones ya tomadas en los espacios presenciales (asambleas, comité) y para movilizar en torno a ellas. Como advierte Tufekci (2017), la facilidad para la coordinación rápida que ofrecen estas herramientas puede favorecer la acción sobre la deliberación, un riesgo palpable en la lógica de movilización exprés.

Esta configuración híbrida genera tensiones profundas, debido a que existe una disociación entre los espacios de decisión (asambleas) y los espacios de visibilidad y ejecución (*Facebook*). Además, se crea un riesgo de doble ciudadanía sindical: una minoría conectada y activa en los flujos digitales (*WhatsApp*, comentarios en *Facebook*) y una mayoría que depende principalmente de los canales tradicionales y unidireccionales, lo que puede disminuir la representatividad y la equidad en la participación. El desafío contemporáneo del sindicato, por tanto, no es solo digitalizarse, sino integrar de manera democrática y transparente estas dos dimensiones del ecosistema organizativo.

Para abordar esta problemática, el análisis se organizará en torno a cinco dimensiones clave de la vida sindical, examinando en cada una cómo se manifiesta la articulación entre *Facebook* y la presencial-asamblearia del ecosistema organizativo:

1. *Comunicación interna*: Contrastando el modelo de difusión unidireccional en *Facebook* con las dinámicas deliberativas de las asambleas y los flujos interactivos de *WhatsApp*.
2. *Formación de afiliados*: Distinguiendo entre la pedagogía para la adhesión difundida digitalmente y el pensamiento crítico que podría germinar en espacios asamblearios.
3. *Movilización y acción colectiva*: Analizando la secuencia decisión (asamblea) -convocatoria/ejecución (*Facebook/WhatsApp*) o modelos de codecisión integrada.

4. *Transparencia y democracia interna*: Evaluando la brecha entre la transparencia ex-post en *Facebook* y los procesos en comités y asambleas.

5. *Negociación colectiva*: Examinando el rol de *Facebook* en la presión pública durante negociaciones cuyas agendas y líneas rojas suelen definirse en instancias cerradas (comisión negociadora, asambleas específicas).

Esta investigación parte de la premisa de que el impacto de las tecnologías digitales como *Facebook* está radicalmente condicionado por las estructuras organizativas en las que se insertan. En el caso de la Sección 34 del SNTE en Zacatecas, México, la evidencia indica que *Facebook* ha sido instrumentalizado para optimizar un modelo preexistente de sindicalismo vertical, funcionando como la pieza clave de información y organización dentro de un ecosistema híbrido que separa la deliberación de la difusión. Sin embargo, la mera existencia de este ecosistema, con sus múltiples medios y canales (asambleas, *WhatsApp*, *Facebook*), mantiene viva una tensión estructural. Las demandas explícitas de la base por un diálogo auténtico y una participación significativa, junto con las propuestas de reforma digital desde dentro de la propia dirigencia, señalan la existencia de un capital democrático latente.

El estudio aportará evidencia empírica para comprender esta articulación compleja y contradictoria entre lo digital y lo presencial, lo centralizado y lo asambleario. Al hacerlo, no sólo contribuirá a los debates teóricos sobre acción colectiva y tecnología, sino que también ofrecerá una brújula para los actores sindicales de las distintas expresiones que buscan navegar el desafío de construir organizaciones más democráticas y representativas en el siglo XXI, donde la tecnología no sea únicamente un canal de información, sino un puente hacia una participación real y transformadora.

# CAPÍTULO 3.

## MARCO TEÓRICO: TECNOLOGÍAS, TRANSFORMACIÓN SINDICAL Y DEMOCRATIZACIÓN

*Las herramientas digitales no sustituyen las estructuras organizativas*

Tarrow y Tilly (2015)

El análisis de los procesos de transformación interna en organizaciones sindicales tradicionales requiere un abordaje multidimensional que articule dimensiones históricas, políticas, comunicativas y tecnológicas. Este posicionamiento teórico construye una red de categorías analíticas para comprender un fenómeno específico: la incidencia de las tecnologías digitales en las dinámicas de democratización dentro del SNTE de México, con atención particular en los movimientos disidentes que han desafiado su estructura corporativa, especialmente la CNTE y el MDMZ en su pugna por la Sección 34.

Esta problemática adquiere relevancia en el contexto mexicano contemporáneo, donde las transformaciones tecnológicas coinciden con reformas educativas y cambios en la relación entre el Estado y las organizaciones sindicales. La tensión entre la estructura vertical heredada del corporativismo posrevolucionario y las demandas horizontales de democratización encuentra en las tecnologías digitales un terreno fértil para su expresión y desarrollo. Como señala Castells (2009), las tecnologías de comunicación han transformado la comunicación, creando espacios alternativos para la comunicación con actores tradicionalmente marginados de los circuitos de comunicación masiva.

### **REDES SOCIALES DIGITALES Y RECONFIGURACIÓN DEL ESPACIO SINDICAL**

La lucha por la democratización sindical en la era digital es también una lucha por la apropiación de las tecnologías como TEP, es decir, como extensiones de la capacidad de acción

colectiva autónoma. Esta apropiación no es automática ni uniforme. Depende de factores como el capital tecnológico de los actores, las infraestructuras disponibles, las políticas de acceso y las culturas organizativas previas. En el caso mexicano, como documenta Gómez et al. (2018), la adopción de tecnologías digitales por parte de organizaciones sociales ha sido desigual, con marcadas diferencias entre regiones urbanas y rurales, así como entre generaciones.

La materialización más visible y cotidiana de las TEP en la última década ha sido la irrupción de las plataformas de redes sociales digitales. Su impacto en los movimientos sociales ha generado amplios debates académicos. Los medios de comunicación masiva tradicionales solían ser el territorio casi exclusivo donde se libraba esta batalla por la construcción de sentido. Al mismo tiempo, los movimientos sociales disidentes tenían un acceso limitado y filtrado a estos medios.

Las redes sociales digitales introdujeron la posibilidad de lo que Castells denomina *auto-comunicación de masas*. Cualquier individuo o grupo puede, potencialmente, producir un mensaje y dirigirlo a una audiencia masiva. Para un movimiento sindical democrático, esto representa una oportunidad sin precedentes. Se puede documentar y denunciar en tiempo real un acto de represión en una comunidad rural, se puede transmitir en vivo una asamblea donde se discuten posturas críticas, se puede contrarrestar las versiones oficiales emitidas por la dirigencia sindical corporativa o por el gobierno. En este sentido, las redes sociales se convierten en un contrapoder comunicativo, en una esfera pública alternativa donde se disputa la legitimidad y la representación.

No obstante, es crucial evitar un determinismo tecnológico optimista. Como advierte Couldry (2012), las redes sociales no son un espacio neutro ni puramente liberador. Están sujetas a lógicas comerciales, a algoritmos opacos que priorizan ciertos contenidos sobre otros, y a dinámicas de vigilancia tanto por parte de empresas como de estados. Además, pueden favorecer la fragmentación, la polarización y la difusión de desinformación, fenómenos analizados por Sunstein (2007).

Para un movimiento como la CNTE o el MDMZ, el desafío no es sólo estar presente en las redes, sino utilizarlas estratégicamente para fortalecer la cohesión interna, ampliar su base de apoyo social más allá del magisterio y construir narrativas sólidas que resistan las campañas de desprestigio. La efectividad de su acción digital depende, en última instancia, de la solidez de su organización territorial y de la claridad de su proyecto político.

Como señalan Tarrow y Tilly (2015) en sus estudios sobre acción colectiva contenciosa, las herramientas digitales pueden reducir los costos de coordinación, pero no sustituyen la necesidad de estructuras organizativas sostenibles y marcos de significación compartidos.

## **DEMOCRATIZACIÓN SINDICAL: MÁS ALLÁ DE LAS ELECCIONES INTERNAS**

El SNTE mexicano ha sido citado frecuentemente como un ejemplo casi paradigmático de esta dinámica, elevada a su máxima expresión bajo un régimen político corporativista. Como analiza Zapata (1995), el sindicalismo mexicano desarrolló una estructura de control corporativo donde las organizaciones sindicales funcionaban como intermediarias entre el Estado y los trabajadores, garantizando la estabilidad política a cambio de concesiones económicas y espacios de poder limitados. Esta estructura generó dirigentes con intereses frecuentemente alejados de las bases, más preocupados por mantener su posición en el entramado político que por representar los intereses de los agremiados.

Frente a esta tendencia oligárquica, los movimientos por la democratización sindical buscan crear anticuerpos organizativos. Promueven la rotación de cargos, la limitación de mandatos, la soberanía de las asambleas generales sobre los comités ejecutivos, y la vinculación estrecha de los dirigentes con las condiciones de trabajo de las bases. En el contexto magisterial mexicano, esta lucha ha estado teñida, además, por un componente político-ideológico mayor: la disputa por la autonomía del sindicato frente al Estado. Para las corrientes disidentes, la alianza histórica entre la cúpula del SNTE y el partido en el poder constituía una traición al mandato de representar los intereses de los trabajadores de la educación.

Democratizar el sindicato significa, por tanto, deslindarlo de los intereses gubernamentales y convertirlo en un instrumento de defensa de la educación pública y de las condiciones laborales, incluso mediante la confrontación con el Estado cuando fuera necesario. Esta perspectiva implica entender el sindicato no solamente como una organización para la negociación salarial, sino como un actor político con capacidad para influir en las políticas públicas educativas. De acuerdo con un estudio de Cook (1996) sobre el movimiento magisterial democrático, esta doble dimensión (sindical y política) ha sido característica de la disidencia magisterial mexicana desde sus orígenes.

---

## EL SNTE EN LA HISTORIA POLÍTICA MEXICANA: CORPORATIVISMO Y PODER

No es posible comprender la intensidad y las características de las disidencias internas del SNTE sin una revisión de la historia política de este organismo. Su fundación, en 1943 no fue un acto espontáneo de asociación gremial, sino un elemento central en la estructura del Estado posrevolucionario mexicano. El presidente Manuel Ávila Camacho impulsó la unificación de los múltiples y dispersos sindicatos magisteriales en una sola organización nacional, bajo la égida de la Confederación de Trabajadores de México (CTM). El objetivo político era claro: incorporar al numeroso y estratégico sector magisterial dentro del sistema corporativo del Partido de la Revolución Mexicana (luego Partido Revolucionario Institucional - PRI), donde los sindicatos funcionaban como brazos del Estado para controlar y movilizar a las masas trabajadoras a cambio de ciertas prebendas y espacios de representación limitada (Middlebrook, 1995).

A lo largo del siglo XX, el SNTE se consolidó como uno de los pilares del régimen priista. Su estructura vertical y centralizada, su control sobre plazas, ascensos y prestaciones, y su capacidad para entregar votos en las elecciones, le otorgaron un enorme poder. A cambio, sus dirigentes, conocidos como *charros* (término que viene del sindicalismo ferrocarrilero y denota a líderes impuestos o aliados con el gobierno), obtenían impunidad, cuotas de poder legislativo y una gran autonomía para manejar los ingentes recursos del sindicato. Esta simbiosis entre el liderazgo sindical y el Estado alcanzó su cúspide con la figura de Elba Esther Gordillo, quien desde finales de los años ochenta hasta su arresto, en 2013, ejerció un control férreo, personalista y patrimonialista sobre el SNTE, negociando su apoyo político con sucesivos gobiernos federales, sin importar su color partidista (Ornelas, 2008).

Este modelo de sindicalismo de Estado generó resistencias casi desde su origen. Las demandas por democracia sindical, salariales y por mejoras en el sistema educativo fueron el caldo de cultivo para el surgimiento de corrientes opositoras. La historia del SNTE es así, la historia de una tensión permanente entre un aparato burocrático, integrado al poder político, descontento y rebeldía que periódicamente se manifestaba a través de movimientos de protesta. La disidencia no luchaba sólo contra sus dirigentes sindicales, sino contra toda una estructura de poder político y económico que los sostenía. Esta lucha, como documenta Loyo-Brambila (2008), ha pasado por distintas fases, adaptándose a los cambios en el sistema político mexicano, desde el autoritarismo priista hasta la transición democrática formal iniciada en el año 2000.

## LA CNTE: LA DISIDENCIA COMO MOVIMIENTO SOCIOPOLÍTICO

La CNTE emergió en 1979 como la expresión más organizada y duradera de esta disidencia. Su surgimiento no puede desligarse del clima de movilización social posterior al movimiento estudiantil de 1968 y de la insurgencia sindical democrática de los años setenta. La CNTE nunca ha sido un partido político ni una tendencia formalmente reconocida dentro de los estatutos del SNTE. Es, más bien, una coordinadora, un espacio de confluencia de secciones disidentes, comités de lucha y corrientes políticas de izquierda al interior del magisterio.

Su identidad se forjó en la doble lucha: por la democratización del SNTE y por la defensa de la educación pública. Para la CNTE, ambos frentes son inseparables. Argumenta que un sindicato corporativo, subordinado al gobierno, es incapaz de oponerse a las políticas educativas que, desde su perspectiva, buscan mercantilizar la educación, precarizar el trabajo docente y abandonar a las comunidades más pobres. Por ello, su repertorio de acción colectiva ha combinado siempre las movilizaciones sindicales (*marchas, paros, plantones*) con una intensa actividad política y pedagógica en las comunidades, especialmente en sus bastiones del sureste mexicano (Oaxaca, Chiapas, Guerrero, Michoacán) y ahora en Zacatecas, México.

La CNTE representa un caso de lo que Clawson (2003) denomina *sindicalismo de movimiento social*. Su acción trasciende el economicismo estrecho (sólo salarios) para plantear una disputa por el modelo educativo nacional y por la relación entre el Estado y la sociedad. Su fuerza ha residido en su arraigo territorial, en la construcción de una cultura política de resistencia con símbolos, himnos y una memoria compartida de represión, y en su capacidad para paralizar los sistemas educativos de estados enteros.

Sin embargo, también ha enfrentado desafíos significativos. La represión estatal ha sido una constante, con episodios violentos en la década de los 80's y los enfrentamientos en Nochixtlán, Oaxaca, en 2016. Además, ha tenido que navegar el riesgo de la cooptación por parte de gobiernos locales, la fragmentación interna entre diversas corrientes políticas, y la dificultad para extender su influencia a todas las secciones del SNTE en el país. Como analiza Street (1992), la capacidad de la CNTE para mantener su autonomía frente al Estado y frente a la dirigencia oficial del SNTE ha dependido de su habilidad para combinar la movilización social con la construcción de alternativas pedagógicas y organizativas.

---

## EL MDMZ Y LA BATALLA POR LA SECCIÓN 34

Si la CNTE es la expresión nacional de la disidencia, el MDMZ encarna la concreción de esta lucha en un territorio específico: la pugna por la Sección 34 del SNTE. Cada sección sindical, en teoría, es la representación legítima del magisterio en su entidad federativa. Quien controla la sección, controla los recursos, la negociación con el gobierno estatal, y la voz pública del magisterio local.

La historia del MDMZ es la de un esfuerzo sostenido por arrebatarle la Sección 34 al grupo *charro* que tradicionalmente ha respondido a la dirigencia nacional del SNTE. Esta no es una batalla meramente administrativa, es una lucha política por la representación auténtica. El MDMZ sostiene que los dirigentes *charriles* carecen de legitimidad porque no son electos democráticamente, porque negocian acuerdos espurios con el gobierno estatal en perjuicio de las bases, y porque silencian la disidencia interna. Su proyecto de convertir a la Sección 34 en un instrumento democrático, transparente y combativo, se vio cristalizado en diciembre de 2024.

El MDMZ, históricamente, ha tenido que construir una organización paralela, basada en comités regionales y asambleas de base, que operaba desde fuera de la estructura formal de la sección. Sus estrategias son híbridas: por un lado, impugnó los procesos formales de elección sindical cuando las condiciones lo permiten; por otro, ejerció presión constante a través de la movilización callejera, las negociaciones directas con autoridades y la búsqueda de alianzas con otros sectores sociales en Zacatecas. Su lucha ilustra una constante de los movimientos democráticos sindicales: la necesidad de actuar en dos niveles simultáneos. Uno, el nivel *desde abajo*, organizando y movilizándolo a los trabajadores en sus centros de trabajo. Otro, el nivel *institucional*, disputando los espacios de representación legal dentro del marco del propio sindicato, aunque este marco esté diseñado para favorecer al grupo en el poder.

Esta doble estrategia refleja lo que Zibechi (2007) identifica como una característica de los movimientos sociales latinoamericanos contemporáneos: la capacidad para construir poder desde abajo mientras se disputa el poder institucional existente. El MDMZ, como otros movimientos magisteriales democráticos estatales, enfrentó el desafío de mantener su autonomía mientras negocia con instituciones estatales y sindicales cuyas lógicas tienden a la cooptación y la burocratización. Su experiencia particular en Zacatecas, México, estado con una rica tradición de movilización social, pero también con estructuras políticas

clientelares arraigadas, ofrece un caso de estudio valioso para entender las complejidades de la democratización sindical en contextos regionales específicos.

## **LAS TEP COMO MEDIO PARA LA DEMOCRATIZACIÓN SINDICAL**

La integración de estos ejes conceptuales permite formular una propuesta analítica coherente. La transición de las TIC a las TEP no es un fenómeno externo o neutral que simplemente *afecta* al sindicalismo. Por el contrario, se inserta en el corazón de la lucha histórica entre el corporativismo sindical y los proyectos democratizadores. Para el aparato oficial del SNTE, las tecnologías digitales (como TIC) han sido herramientas para modernizar su control. Un portal *web* bien diseñado, cuentas en redes sociales con muchos seguidores, y sistemas de comunicación interna eficientes, pueden servir para proyectar una imagen de legitimidad, difundir la narrativa oficial y monitorear el descontento.

Para los movimientos como la CNTE y el MDMZ, en cambio, las mismas herramientas básicas son apropiadas como TEP, es decir, como medios para un fin de empoderamiento colectivo. En este marco, las redes sociales y las aplicaciones de mensajería cumplen funciones estratégicas específicas que potencian su capacidad de acción frente a un adversario con mayores recursos institucionales.

Las redes funcionan como un sistema nervioso descentralizado que permite la coordinación rápida y segura. Ante la represión o las amenazas contra líderes visibles, la comunicación distribuida en grupos de *WhatsApp* hace más resiliente a la organización. Se convierten en una tribuna pública alternativa, por ejemplo, el MDMZ publicó una asamblea masiva en Zacatecas, mostrando su fuerza real, mientras la dirigencia oficial de la sección minimizó el evento en sus comunicados. La CNTE puede viralizar un video de una brutalidad policial contra maestros, generando indignación nacional e internacional que obligue a las autoridades a responder.

De igual forma, facilitan la construcción y el mantenimiento de una identidad colectiva. *Memes*, consignas gráficas, galerías de fotos históricas y testimonios en video nutren un imaginario compartido de resistencia, especialmente entre las generaciones más jóvenes de maestros. Como señala Melucci (1999), los movimientos sociales contemporáneos son, en gran medida, productores de significados, y las tecnologías digitales amplifican enormemente esta capacidad simbólica.

También las TEP permiten saltar los filtros de los medios de comunicación comerciales y del propio aparato de comunicación sindical oficial. Esto altera el tradicional monopolio de la palabra pública que detentaban las dirigencias *charras* y sus aliados en el gobierno y los medios. Ahora, la disidencia puede narrar su propia historia, definir sus propios términos y apelar directamente a la opinión pública y a las bases magisteriales en otras entidades. Como argumenta Tufekci (2017) en su estudio de los movimientos sociales contemporáneos, esta capacidad de construir narrativas alternativas es hoy un componente central del poder político.

Sin embargo, esta potencialidad tiene límites estructurales importantes. La brecha digital es un primer obstáculo: no todos los maestros, especialmente en comunidades rurales marginadas de estados mexicanos como Zacatecas o Chiapas, tienen acceso constante o habilidades para usar estas plataformas. Existe el riesgo de la vigilancia estatal, que puede infiltrar grupos y monitorear planes. La velocidad y el volumen de la comunicación digital pueden favorecer la desinformación y la polarización incluso dentro del movimiento.

Finalmente, y este es un punto crucial, la efectividad última de las TEP depende de su articulación con la organización material, territorial y corporal del movimiento. Un *post* potente puede sensibilizar, pero no sustituye la asamblea donde se debaten cara a cara las decisiones, ni la marcha que ocupa físicamente el espacio público, ni el vínculo de confianza construido en años de trabajo comunitario. Las TEP amplifican, pero no crean por sí solas, el poder social. Como concluye Tilly (2004) en sus estudios sobre la acción colectiva, las herramientas tecnológicas modifican las formas de la movilización, pero no determinan su contenido ni su éxito.

## **ESTADO DEL ARTE: SINDICALISMO DIGITAL EN AMÉRICA LATINA Y MÉXICO: UNA REVISIÓN CRÍTICA DE LA LITERATURA RECIENTE**

Este apartado sistematiza las contribuciones académicas más relevantes de los últimos diez años sobre la intersección entre sindicalismo, tecnología digital y democratización organizativa en América Latina y México. La revisión permite situar el presente estudio dentro de un campo de investigación en expansión, identificar debates pendientes y precisar el aporte original de esta investigación al analizar el caso de la Sección 34 del SNTE en Zacatecas México.

## LA DIGITALIZACIÓN DEL SINDICALISMO: ENTRE LA MODERNIZACIÓN INSTRUMENTAL Y LA TRANSFORMACIÓN DEMOCRÁTICA

La literatura reciente coincide en señalar que la adopción de tecnologías digitales por parte de los sindicatos latinoamericanos no es un fenómeno homogéneo, sino que responde a trayectorias organizativas, contextos políticos y culturas sindicales específicas. En un estudio fundamental, Piaz y Tiravassi (2021) argumentan que las TIC han impulsado una renovación sindical en la región, pero advierten que este cambio oscila entre una modernización instrumental (centrada en optimizar la eficiencia comunicativa) y una transformación democrática (orientada a redistribuir el poder interno).

A su vez, Picasso Cerdà et al. (2022) documentaron cómo los colectivos de trabajadores en plataformas digitales han incorporado redes sociales digitales como *Facebook*, *Instagram* y *WhatsApp* en sus estrategias de acción colectiva. Su análisis revela que estas plataformas son utilizadas predominantemente para la difusión unidireccional, la convocatoria rápida a movilizaciones y la construcción de narrativas de confrontación. Sin embargo, señalan una limitación significativa, el aislamiento inherente al trabajo *gig* (dispersión geográfica y competencia algorítmica) limita la interacción genuina y la deliberación horizontal, reproduciendo en el espacio digital las jerarquías comunicativas propias del sindicalismo corporativo tradicional (Picasso Cerdà et al., 2022).

### DEMOCRATIZACIÓN SINDICAL Y MEDIOS DIGITALES: TENSIONES Y PROMESAS

El potencial democratizador de las herramientas digitales es un tema de debate central. Bensusán y Middlebrook (2016), en un estudio sobre el SNTE, identificaron que se puede ampliar la transparencia informativa (especialmente en la rendición de cuentas financiera y la difusión de acuerdos), pero no garantizan por sí mismos una participación decisoria más profunda. Esta disociación entre transparencia y democracia es un hallazgo consistente en la literatura. Reynoso Castillo (2023), por ejemplo, analiza cómo las plataformas digitales han mejorado el acceso a la información en diversos sindicatos mexicanos, pero concluye que “las nuevas tecnologías pueden convertirse en una herramienta que haga más eficiente el trabajo sindical” (Reynoso Castillo, 2023, p. 142), aunque rara vez se traduce en mecanismos institucionalizados que permitan a la base incidir en la agenda o en las decisiones estratégicas.

La aparente contradicción de la participación simbólica en entornos digitales fue explorada por Rosenbaum Rimolo (2025), quien argumenta que las redes sociales pueden crear una ilusión de inclusión mediante encuestas, comentarios y reacciones, mientras el poder real permanece en estructuras tradicionales. Esto se vincula con la clásica tesis de Michels (2008) sobre la tendencia oligárquica, ahora revisada a la luz de lo digital. Annicchiarico et al. (2016), por ejemplo, analizan desde la teoría de redes cómo las plataformas digitales han mejorado la interacción en asociaciones gremiales universitarias, y concluyen que las redes sociales permiten un empoderamiento comunicacional de los agremiados, transformando la comunicación unidireccional en multidireccional y subvirtiendo la concentración del poder comunicacional al resquebrajar la hegemonía y promover una voz igualitaria en la toma de decisiones colectivas (Annicchiarico et al., 2016).

### 3.7.3 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE IDENTIDAD COLECTIVA

Un aporte significativo de la literatura reciente es el análisis de las estrategias narrativas y de construcción de identidad en el sindicalismo digital. Casco Peebles (2020) estudia cómo los sindicatos forjan una identidad colectiva basada en la memoria de la lucha, la denuncia de agravios y la celebración de la resistencia. En el caso del magisterio disidente, estas narrativas suelen articularse en oposición a un enemigo dual: la dirigencia charra y el Estado neoliberal. Martins (2021) profundiza en este aspecto, analizando las narrativas digitales del magisterio en conflictos laborales. Encuentra que el discurso sindical en redes sociales tiende a la simplificación emocional para lograr viralidad, en detrimento de la complejidad argumental. Esta observación es crucial para interpretar el contenido de la página “Snte Cnte Mdmz Zacatecas.”

Por otro lado, Iranzo y Farné (2019) en un estudio, destacan el surgimiento de un ciberactivismo sindical que combina la denuncia en redes con la organización territorial. Su trabajo muestra que la efectividad de las campañas digitales depende de su articulación con acciones presenciales, una dinámica que este estudio identifica como ecosistema organizativo híbrido.

### HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS: EL ROL DE *WHATSAPP* Y LA MENSAJERÍA INSTANTÁNEA

Más allá de las redes sociales públicas, la literatura ha comenzado a prestar atención a las plataformas de mensajería instantánea, especialmente *WhatsApp*, como infraestructura crítica para la coordinación sindical. Ford y Sinpeng (2022) investigaron el uso de *WhatsApp*

pp en conflictos laborales y lo describen como el *sistema nervioso* de la acción colectiva contemporánea. Señalan que estos grupos permiten una comunicación segura, inmediata y descentralizada, facilitando la logística de las movilizaciones y el flujo de información interna. Sin embargo, también identifican riesgos: la fragmentación de la conversación en múltiples grupos, la difusión de rumores y la exclusión de afiliados con limitado acceso digital. Este estudio, si bien se centra en *Facebook*, reconoce la existencia de este canal de comunicación por *WhatsApp* en la Sección 34, un aspecto que merecería investigación futura más detallada.

### BRECHAS DIGITALES Y EXCLUSIONES EN EL SINDICALISMO CONECTADO

Un tema recurrente y de vital importancia ética y política es el de la brecha digital al interior de las organizaciones sindicales. Lovece (2024) en su investigación sobre el sindicalismo, documentó cómo las desigualdades en acceso a dispositivos, conectividad y habilidades digitales crean una doble ciudadanía sindical: una minoría conectada, informada y con capacidad de intervenir en los flujos digitales, y una mayoría que depende de canales tradicionales y ve reducida su capacidad de participación. Estrella et al. (2020) advierte que si los sindicatos no desarrollan políticas activas para cerrar esta brecha (mediante capacitación y provisión de recursos), la digitalización puede profundizar las desigualdades internas y minar la legitimidad democrática.

### VACÍOS EN LA INVESTIGACIÓN Y APORTE DEL PRESENTE ESTUDIO

La revisión de la literatura permite identificar algunos vacíos que esta investigación busca contribuir a llenar:

- Estudios de caso profundos sobre apropiación concreta: Muchos trabajos ofrecen panoramas generales o análisis discursivos. Faltan estudios etnográficos detallados que triangulen perspectivas (base, dirigencia, contenido digital) para desentrañar las contradicciones en la apropiación cotidiana de las herramientas.
- Análisis del *ecosistema híbrido*: Se ha estudiado lo digital y lo presencial por separado, pero hay menos investigaciones que analicen sistemáticamente su articulación y las tensiones que genera, como la secuencia *decisión en asamblea – difusión en Facebook*.
- Enfoque en disidencias y luchas internas: La literatura mexicana ha estudiado ampliamente al SNTE y a la CNTE, pero hay menos trabajos que focalicen en pugnas

seccionales específicas y el rol de las tecnologías en ellas, como la batalla por la Sección 34 entre la dirigencia oficial y el MDMZ.

- Evaluación del impacto en la negociación colectiva: Si bien se ha documentado el uso de redes para la presión pública, son escasos los análisis sobre cómo la comunicación digital modifica (o no) los procesos deliberativos internos previos a la negociación y la rendición de cuentas posterior.

En conclusión, el estado del arte revela un campo de investigación vibrante y necesario, que reconoce el potencial transformador de las TEP pero evita el determinismo tecnológico optimista. Sitúa el análisis del sindicalismo digital en el corazón de las discusiones sobre democracia, poder y representación en el siglo XXI. Esta investigación se inserta en esa conversación, ofreciendo una mirada granular y crítica sobre cómo una organización con una profunda herencia corporativa navega (entre contradicciones, avances y resistencias) el desafío de la era digital.

# CAPÍTULO 4.

## MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

*Comprender lo digital y lo presencial es esencial para la democratización sindical*

Lovece (2024)

Una investigación empírica basada en este posicionamiento teórico debe evitar, tanto el pesimismo que ve en las estructuras corporativas distancias insalvables, como el optimismo ingenuo que cree que las redes sociales por sí solas derrotarán al *charrismo*. En su lugar, debe examinar de cerca las prácticas concretas: ¿cómo usa exactamente el SNTE-CNTE-MDMZ las redes sociales para preparar una negociación con el gobierno de Zacatecas?

Las respuestas a estas preguntas permitirán comprender, no solamente un caso específico de lucha sindical, sino también las transformaciones más amplias de la acción colectiva, la representación política y la construcción de poder en la era digital. La batalla que libra la Sección 34 en Zacatecas, mediada por pantallas de *smartphones* y amplificada en redes sociales, es un microcosmos donde se juegan a las tensiones centrales de la democracia contemporánea: entre la institución y el movimiento, entre la representación formal y la legitimidad social, entre el control vertical y la participación horizontal.

La experiencia del magisterio democrático mexicano sugiere que las TEP no reemplazan las formas tradicionales de organización y movilización, sino que a través de ellas se articulan nuevas maneras complejas y a veces contradictorias de comunicación. Comprender estas articulaciones es esencial, tanto para los estudios académicos, como para los propios actores sociales comprometidos con la democratización sindical y la defensa de la educación pública.

### **ENFOQUE METODOLÓGICO MIXTO Y ESTUDIO DE CASO**

Para la presente investigación se adoptó un enfoque metodológico mixto (cualitativo-cuantitativo), que permite recoger y analizar datos tanto desde la perspectiva de las experiencias, significados y contextos (cualitativo), como desde la medición de frecuencias, percepciones

y comportamientos (cuantitativo). Esta combinación facilitó una comprensión integral del fenómeno estudiado.

La investigación se configuró como un estudio de caso intrínseco, centrado en la Sección 34 del SNTE como unidad de análisis. Este diseño permite profundizar en el uso concreto de las Tecnologías para el Empoderamiento y la Participación (TEP) dentro de esta organización sindical, analizando su estrategia digital, sus prácticas comunicativas y los efectos percibidos por sus miembros.

De igual forma, se realizó un análisis etnográfico virtual de las plataformas digitales de la Sección 34 del SNTE, observando de manera sistemática las interacciones, los contenidos publicados y las dinámicas comunicativas en redes sociales, páginas *web* y aplicaciones. Esta aproximación permite comprender la construcción y negociación de los sentidos de participación, transparencia y empoderamiento en el entorno digital sindical.

En cuanto a los participantes, se encontraban: dirigentes y responsables sindicales de la Sección 34 del SNTE (nivel estatal y regional), delegados de base y activistas digitales de la sección, afiliados regulares de la Sección 34 de diferentes rangos de edad, antigüedad y secciones sindicales y equipo de comunicación y gestión digital de la Sección 34.

La selección de participantes se realizó mediante muestreo intencional buscando representatividad en cuanto a género, edad, antigüedad en el sindicato y nivel de involucramiento digital. Para la encuesta se procuró una muestra aleatoria estratificada que reflejara la composición de la membresía de la Sección 34. La recolección de datos se realizó a través de:

- Entrevistas semiestructuradas a actores clave: dirigentes sindicales, delegados de base y responsables de comunicación. Grupos focales con afiliados para captar percepciones colectivas y experiencias grupales.
- Encuestas aplicadas a una muestra representativa de afiliados para medir frecuencia de uso, percepción de eficacia y barreras de acceso.
- Análisis de contenido digital de publicaciones oficiales en redes sociales, *webs* y aplicaciones del sindicato.
- Revisión documental de estatutos, reglamentos y comunicados internos relacionados con la participación digital.

A continuación, se presentan los instrumentos que se emplearon.

---

## INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### FICHA DE ANÁLISIS DE CONTENIDO DIGITAL

- Objetivo: Analizar cuantitativa y cualitativamente las publicaciones oficiales de la Sección 34 del SNTE en redes sociales.
- Instrucciones: Completar una ficha por cada publicación seleccionada en el periodo de estudio.
- Datos básicos: Fecha de publicación, plataforma (*Facebook, X/Twitter, Instagram, YouTube, otro*), *Uniform Resource Locator* (URL) de la publicación.
- Características de la publicación: Tipo de contenido (informativo, convocatoria, educativo/formativo, rendición de cuentas, celebratorio, interactivo, denuncia/reivindicación, otro), formato (texto, imagen, video, enlace, encuesta, *live streaming*).
- Métricas de alcance: *Me gusta/reacciones*, comentarios, compartidos/*retweets*, visualizaciones (si aplica).
- Calidad de la interacción: Categorización de comentarios en preguntas, críticas, propuestas, apoyos, información adicional, debate entre usuarios, con cantidad estimada para cada tipo.
- Elementos de transparencia: Incluye datos verificables, muestra procesos decisivos, presenta información financiera, respuesta oficial a comentarios, no presenta elementos de transparencia.
- Observaciones cualitativas.

### CUESTIONARIO PARA AFILIADOS DE LA SECCIÓN 34 DEL SNTE

- Introducción: “Estimado/a afiliado/a, esta encuesta busca conocer su opinión sobre el uso de las redes sociales en nuestra Sección 34 del SNTE. Sus respuestas son anónimas y confidenciales. Tiempo estimado: 10-15 minutos.”
- Sección A: Datos sociolaborales. Género, edad, antigüedad en el sindicato, sección/departamento.
- Sección B: Uso de redes sociales del sindicato. Seguimiento de redes oficiales, frecuencia de consulta por plataforma (*Facebook, X/Twitter, Instagram, YouTube,*

otra), tipo de interacción (solo lee, reacciona, comenta ocasionalmente, comparte frecuentemente, participa activamente en debates).

- Sección C: Concientización (Escala 1-5 donde 1=*Muy en desacuerdo*, 5=*Muy de acuerdo*). Las redes sociales del sindicato me han ayudado a entender mejor mis derechos laborales, a través de las redes me entero rápidamente de las negociaciones en curso, la información que publican me ayuda a comprender los desafíos que enfrentamos, las redes sociales facilitan que conozca las actividades y logros del sindicato.
- Sección D: Participación y democratización (Escala 1-5). Siento que puedo expresar mi opinión a través de las redes sociales del sindicato, las redes sociales han facilitado mi participación en debates sindicales, a través de las redes me he enterado de asambleas o votaciones a las que luego he asistido, las encuestas/consultas en redes son tomadas en cuenta por la directiva.
- Sección E: Transparencia (Escala 1-5). La directiva responde adecuadamente a preguntas y críticas en redes sociales, a través de las redes sociales puedo seguir el trabajo de la directiva, la información financiera/pública se comunica claramente en redes.
- Sección F: Preguntas abiertas. ¿Qué aspecto positivo destacarías del uso de redes sociales por parte del sindicato? ¿Qué sugerencia de mejora haría respecto a la comunicación digital del sindicato?

## GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA LA SECCIÓN 34 DEL SNTE

Para directiva sindical y delegados.

- Bloque A: Estrategia y percepción general. ¿Podría describir la estrategia de comunicación digital de la Sección 34? ¿Qué objetivos buscan alcanzar con las redes sociales? ¿Quién o quiénes están a cargo de la gestión de las redes sociales (perfiles personales e institucional)?
- Bloque B: Concientización. ¿Considera que las redes sociales han contribuido a crear mayor conciencia entre los miembros? ¿Podría darme un ejemplo? ¿Qué tipo de contenido genera más participación y por qué cree que ocurre esto?
- Bloque C: Participación y democratización. ¿Han notado cambios en la participación de la base atribuibles a las redes sociales? ¿Alguna propuesta o debate iniciado

en redes sociales ha influido en decisiones del sindicato? ¿Qué desafíos encuentran para fomentar una participación significativa a través de estas plataformas?

- Bloque D: Transparencia y rendición de cuentas. ¿Cómo manejan la transparencia y la rendición de cuentas a través de las redes? ¿Responden sistemáticamente a preguntas y críticas? ¿Qué criterios siguen?
- Bloque E: Desafíos y perspectivas. ¿Qué riesgos o dificultades identifican en el uso de redes sociales? ¿Qué cambios planean implementar en su estrategia digital?

Para afiliados.

- Bloque A: Experiencia personal. ¿Cómo y por qué sigue las redes sociales del sindicato? ¿Podría contarme alguna experiencia significativa relacionada con las redes sociales del sindicato?
- Bloque B: Impacto percibido. ¿Ha cambiado su comprensión de los temas sindicales gracias a las redes sociales? ¿Se siente más conectado/a con el sindicato y otros afiliados mediante estas plataformas?
- Bloque C: Participación e influencia. ¿Ha participado en debates o hecho propuestas a través de redes? ¿Cuál fue el resultado? ¿Siente que su voz es escuchada por la directiva a través de estos canales?
- Bloque D: Sugerencias. ¿Qué cambiaría o mejoraría en la comunicación digital del sindicato?

#### GUÍA PARA GRUPOS FOCALES EN LA SECCIÓN 34 DEL SNTE

- Objetivo: Promover discusión grupal sobre experiencias y percepciones colectivas.
- Introducción (10 min). Presentación de participantes y moderador, explicación de objetivos y normas de participación, consentimiento para grabación.
- Bloque I: Experiencias y usos (20 min). Ronda inicial: “¿Cómo usan normalmente las redes sociales del sindicato?” Pregunta de profundización: “¿Recuerdan alguna publicación o hilo de discusión que les haya impactado especialmente? ¿Por qué?”
- Bloque II: Percepciones sobre influencia (25 min). “En conjunto, ¿creen que las redes sociales han fortalecido o debilitado la democracia interna del sindicato?”

“¿Han notado cambios en cómo se informan y participan los afiliados gracias a estas herramientas?”

- Bloque III: Desafíos y oportunidades (20 min). “¿Qué aspectos negativos o riesgos identifican en el uso actual de las redes sociales?” “Si tuvieran que diseñar la estrategia ideal de comunicación digital, ¿qué elementos incluirían?”
- Bloque IV: Consensos y disensos (15 min). “De todo lo conversado, ¿en qué puntos estarían la mayoría de acuerdo?” “¿Qué temas generan más desacuerdo o perspectivas diferentes?”
- Cierre (10 min). Resumen de principales puntos por el moderador, oportunidad para comentarios finales, agradecimiento y próximos pasos.

#### PLANTILLA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Proyecto: “Las Redes Sociales como Herramientas de Empoderamiento y Participación en la Sección 34 del SNTE”.

Yo, [Nombre del participante], declaro que he leído y comprendido la información sobre esta investigación, he tenido oportunidad de hacer preguntas y han sido respondidas satisfactoriamente, comprendo que mi participación es voluntaria y puedo retirarme en cualquier momento, acepto que mis respuestas sean utilizadas con fines de investigación, manteniendo mi anonimato. Opciones: Doy consentimiento para la grabación de la entrevista/grupo focal, No doy consentimiento para grabación, pero acepto participar. Nombre y firma, fecha. Firma del investigador, fecha.

#### PROCEDIMIENTO ÉTICO

Se garantizó el consentimiento informado, la confidencialidad de los datos y el anonimato de los participantes, además de explicar claramente los objetivos de la investigación y su finalidad de mejora interna.

#### PROCESO DE TRIANGULACIÓN

Los datos recogidos mediante las distintas técnicas e instrumentos fueron cruzados para validar los hallazgos y enriquecer el análisis, contrastando las perspectivas de dirigentes, delegados y base afiliada de la Sección 34 del SNTE.

# CAPÍTULO 5.

## HALLAZGOS CUANTITATIVOS: PERCEPCIÓN Y USO DE LAS TEP EN LA BASE SINDICAL

*Transparencia informativa no es igual a democracia*

Carlos (2025)

En la era digital, los sindicatos enfrentan el desafío dual de adaptarse a nuevas tecnologías mientras mantienen su esencia como organizaciones de representación colectiva. Las TEP ofrecen oportunidades sin precedentes para renovar las prácticas sindicales, pero también plantean riesgos de crear nuevas formas de exclusión y burocratización digital.

La Sección 34 del sindicato en Zacatecas, México, representa un caso relevante de estudio por su tamaño significativo y por evidenciar un proceso activo de digitalización. Este informe analizó críticamente esta transición digital, evaluando, no solo la adopción tecnológica, sino su impacto real en las dinámicas de poder, participación y acción colectiva.

El análisis se basó en 163 respuestas a una encuesta aplicada a miembros del sindicato, con representación diversa en género (52% hombres, 48% mujeres), edad (73% entre 36-60 años) y antigüedad (64% más de 20 años). Se utilizó análisis descriptivo, análisis de contenido de respuestas abiertas y análisis de correlaciones entre variables. La interpretación se enmarcó en teorías sobre democratización organizacional y acción colectiva en la era digital.

### **PERFIL DE LA MUESTRA Y ADOPCIÓN TECNOLÓGICA**

La base sindical mostró una notable adopción de herramientas digitales: el 84% sigue las redes sociales oficiales del sindicato. Este alto porcentaje contrasta con narrativas que sugieren resistencia tecnológica entre trabajadores mayores, indicando una adaptación significativa incluso en grupos de edad avanzada.

Con base en los datos recopilados sobre la frecuencia de consulta de las redes sindicales, se observó que estas plataformas constituyen una herramienta de comunicación recurrente para la mayoría de los usuarios (Tabla 1).

**Tabla 1**  
*Frecuencia de consulta*

Frecuencia	Porcentaje	Número de afiliados
Diariamente	35%	57
2-3 veces por semana	25%	41
Ocasionalmente	23%	37
Semanalmente	10%	16
Nunca	7%	12

*Nota.* Información de consulta de las redes oficiales.

El segmento más activo fue el que consulta diariamente estas redes, representando más de un tercio (35%) del total. Le siguió, con un cuarto de los encuestados (25%), el grupo que las utiliza entre dos y tres veces por semana. Otro 23% accede de forma ocasional, mientras que un 10% lo hace con una periodicidad semanal. En el extremo opuesto, se encuentra un pequeño porcentaje (7%) que manifestó no consultarlas en absoluto. Estos datos reflejan un alto nivel de compromiso, donde aproximadamente el 60% de los usuarios interactúa con las redes sindicales, como mínimo, varias veces a la semana. Este patrón indica que, para un tercio de los afiliados, las redes sindicales se han convertido en una fuente regular de información, similar al consumo de noticias generales.

## PATRONES DE INTERACCIÓN Y PARTICIPACIÓN DIGITAL

A partir de los datos de uso, se perfiló un tipo de participación digital que se ajusta al modelo clásico de *participación desigual*, como se observa en la Tabla 2.

**Tabla 2**  
*Distribución de participación*

Nivel de participación	Característica	%	n
Pasivo	Sólo lee/observa	45%	62
Básico	Reacciona ( <i>me gusta</i> )	30%	41
Intermedio	Comenta ocasionalmente	18%	25
Activo	Comparte frecuentemente	5%	7

**Tabla 2***Distribución de participación*

Nivel de participación	Característica	%	n
Hiperactivo	Participa en debates	2%	3

*Nota.* Se muestra el tipo de participación que tienen los afiliados.

Mientras casi la mitad de los usuarios (45%) adopta un rol pasivo limitándose a leer u observar, un 30% participa de forma básica al reaccionar con *me gusta* o similares. Solo una proporción minoritaria se involucra de manera más sustantiva, con un 18% que comenta ocasionalmente, un 5% que comparte contenido con frecuencia y un reducido 2% que participa activamente en debates. Este nivel de interacción, desde la mera observación hasta la interacción deliberativa, sugiere que la audiencia digital del sindicato es amplia, pero la participación activa y generativa continúa siendo escasa. La organización ha conseguido consolidar una masa crítica de consumidores de información, pero aún no ha logrado transformar ese público en una verdadera comunidad digital interactiva y cocreadora.

## EVALUACIÓN DE LA EFICACIA Y TRANSPARENCIA DIGITAL

Las respuestas a la evaluación revelan una percepción generalmente positiva, aunque matizada, de las redes sindicales como herramienta digital (Tabla 3).

**Tabla 3***Eficacia y transparencia digital de Facebook*

Indicador	Porcentaje de acuerdo	Categoría
Ayuda a entender derechos laborales	76%	Información recibida
Recibe información rápida sobre negociaciones	70%	Información recibida
Información financiera es clara	65%	Información recibida
Encuestas son tomadas en cuenta	45%	Capacidad de influencia
Puede expresar su opinión	40%	Capacidad de influencia
Facilita participación en debates	35%	Capacidad de influencia

*Nota.* Muestra la eficacia de *Facebook* para ofrecer información.

Los usuarios reconocieron claras fortalezas en su función informativa: una amplia mayoría (76%) consideró que estas plataformas ayudan a comprender mejor sus derechos laborales, un 70% valoró la rapidez con la que reciben información sobre negociaciones

colectivas y un 65% apreció la comunicación de datos financieros del sindicato. Este reconocimiento confirma la eficacia de las redes para distribuir contenido relevante y construir transparencia.

Sin embargo, junto a estas fortalezas emergen áreas críticas de insatisfacción que apuntan a una brecha funcional. Mientras el consumo de información es alto, la percepción de influencia y participación es notablemente menor: sólo un 40% sintió que puede expresar su opinión a través de estos canales, un 35% consideró que facilitan su participación en debates sindicales y apenas un 45% dijo que las encuestas son tomadas en cuenta por la directiva. Esta diferencia entre ser un receptor de información y ser un agente con capacidad de influencia señaló una brecha crítica en el modelo de implementación de las TEP, revelando que las redes funcionan más como un canal de difusión unidireccional que como un espacio genuino de diálogo y toma de decisiones compartida.

## **CORRELACIONES CLAVE: ANTIGÜEDAD, EDAD Y PERCEPCIÓN**

El análisis cruzado de variables reveló patrones importantes, como la relación entre *antigüedad* y *evaluación crítica*: los miembros con más de 20 años de antigüedad tienden a ser más críticos con la transparencia y efectividad de las TEP, sugiriendo que tienen puntos de comparación con formas anteriores de comunicación sindical.

*La frecuencia de uso y percepción de transparencia*: Quienes consultan diariamente las redes muestran mayor confianza en la información financiera ( $\chi^2 = 18.3$ ,  $p < 0.01$ ), indicando que la exposición regular genera mayor percepción de transparencia.

*La brecha generacional en participación digital*: Los menores de 45 años tienen 3.2 veces más probabilidad de participar activamente en debates digitales que los mayores de 60 años, aunque ambos grupos consumen información de manera similar.

## **TEMAS EMERGENTES: EL DILEMA EN LA INFORMACIÓN Y LA DEMANDA DE DIÁLOGO**

El análisis de contenido de las 326 respuestas abiertas (dos por encuestado) revela tres temas:

1. *El dilema en la información*: Los miembros valoraron la rapidez informativa, pero cuestionaron su profundidad y veracidad. Frecuentemente mencionaron “información rápida” o “muchos datos, pero poca claridad.”

2. *La demanda de diálogo auténtico*: Existe una clara aspiración por transformar la comunicación unidireccional en diálogo genuino. Expresiones como “que nos escuchan de verdad” o “dialogar, no solo informar” aparecieron en 42% de las sugerencias.

3. *Preocupación por la fragmentación*: La existencia de múltiples canales no oficiales generó desconfianza. El deseo de “una sola fuente oficial confiable” fue recurrente, especialmente entre quienes reportaron seguir páginas personales de dirigentes.

## LA COMUNICACIÓN INTERNA DESDE LA PERSPECTIVA CUANTITATIVA

El sindicato ha logrado establecer un sistema de comunicación digital que supera significativamente los métodos tradicionales en velocidad y alcance. La capacidad de informar *en tiempo real* sobre asambleas, negociaciones y actividades fue ampliamente valorada. El 68% de los encuestados mencionó positivamente la inmediatez informativa.

Sin embargo, este sistema opera predominantemente en modo *broadcast*. Solo el 18% de los miembros reportó comentar ocasionalmente, y apenas el 2% dijo participar en debates. La arquitectura de la comunicación digital sindical parece diseñada más para difundir que para conversar. Un encuestado señaló: “Publican mucho pero no conversan.” Otro mencionó: “No participo en mi sindicato.” Hubo recomendaciones como implementar foros temáticos moderados con participación garantizada de la directiva, establecer horarios de “oficina virtual” donde dirigentes respondan preguntas en vivo, crear sistemas de retroalimentación estructurada sobre decisiones importantes.

## LA FORMACIÓN DIGITAL EN LA ERA DIGITAL

Las TEP se utilizan principalmente para informar sobre derechos ya establecidos (76% reconoció este beneficio), pero menos para formar en nuevos conocimientos o habilidades. Sólo el 12% de las sugerencias de mejora mencionó capacitación específica a través de medios digitales.

Existe una demanda latente por formación digitalizada que no está siendo atendida adecuadamente. Miembros mencionaron deseos de “cursos en línea sobre derechos laborales” o “videotutoriales sobre procedimientos administrativos.” Las transmisiones en vivo de mesas de negociación fueron mencionadas positivamente como “formación en acción” por varios encuestados, mostrando que el contenido experiencial tiene alto valor educativo. Adicionalmente, se recomendó desarrollar una plataforma de aprendizaje sindical con

módulos progresivos, crear videos breves de temas clave e implementar un sistema de mentoría digital entre afiliados experimentados y nuevos.

## **MOVILIZACIÓN Y ACCIÓN COLECTIVA DIGITAL**

Las TEP han demostrado ser efectivas para difundir convocatorias rápidamente. El 82% de quienes asisten a actividades mencionó haberse enterado por redes sociales. La capacidad de viralización ha reducido drásticamente los tiempos de movilización.

Sin embargo, hubo voces que señalaron que la movilización tiende a ser más reactiva que estratégica. Un encuestado criticó: “Nos avisan para un paro cuando ya todo está decidido, no nos consultan si debemos hacerlo.” Esto sugiere que las TEP se usan más para ejecutar decisiones que para construirlas colectivamente.

Existe una correlación moderada ( $r = 0.41$ ) entre participación digital y asistencia a actividades presenciales, indicando que lo digital complementa, pero no reemplaza lo presencial. Los miembros más activos digitalmente también suelen ser más activos presencialmente.

Se pueden ir implementando herramientas de mapeo digital de capacidades y recursos de los afiliados, sistemas de votación en línea para decisiones tácticas de movilización.

## **TRANSPARENCIA Y DEMOCRACIA INTERNA PERCIBIDA**

El sindicato ha mejorado significativamente el acceso a información sobre gestiones, finanzas y decisiones. El 65% consideró que la información financiera se comunica claramente; porcentaje notable para cualquier organización. Sin embargo, la transparencia no ha generado automáticamente mayor democracia. Solo el 40% sintió que puede expresar su opinión, y apenas el 45% dijo que las encuestas son tomadas en cuenta. Existe una brecha entre *saber* y *decidir*.

Algunas respuestas sugirieron que las consultas digitales pueden simplificar excesivamente decisiones complejas. Un afiliado advirtió: “Votar por sí o no en una encuesta de *Facebook* no es democracia sindical.”

Las TEP han hecho más visibles las tensiones entre diferentes grupos dentro del sindicato. Comentarios como “sólo publican lo que les conviene” o “ocultan los desacuerdos internos” sugieren que la transparencia selectiva puede erosionar la confianza.

Existen voces que recomendaron implementar procesos deliberativos en línea con fases de información, debate y decisión, garantizar transparencia y crear mecanismos de rendición de cuentas digitales con seguimiento de compromisos.

## **LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN LA VISIÓN DE LOS AFILIADOS**

Las TEP han revolucionado la visibilidad de los procesos de negociación. Transmisiones en vivo, actualizaciones en tiempo real y acceso a documentos han reducido el secretismo tradicional de estas negociaciones. La capacidad de movilizar atención pública durante negociaciones ha creado nuevas herramientas de presión. Sin embargo, este poder es ejercido principalmente por la dirección sindical, no por la base.

Aunque el 70% recibe información rápida sobre negociaciones, sólo el 35% siente que puede influir en su curso. Existe una disociación entre estar informado y tener incidencia. Las TEP podrían facilitar modelos de negociación más participativos, donde la base contribuya activamente a definir prioridades y líneas rojas. Actualmente, esta potencialidad está subutilizada. Como pautas de mejora, pueden surgir mecanismos de evaluación colectiva de resultados de negociación.

## **CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO**

Los datos analizados permiten interpretar la implementación de las herramientas digitales en el sindicato a través de tres enfoques principales. En primer lugar, destacó un modelo de comunicación que prioriza la eficiencia y la difusión de información, manteniendo una dinámica principalmente unidireccional donde las consultas tienen un impacto limitado en la toma de decisiones y se reproducen las jerarquías tradicionales en el espacio digital. Este enfoque explica la alta valoración de la información recibida, pero también la percepción de baja influencia por parte de los afiliados.

De manera simultánea, se observó un planteamiento emergente que responde a las demandas de una base que busca mayor diálogo y corresponsabilidad. Éste se manifiesta en las aspiraciones por una participación digital más auténtica y en la crítica hacia procesos consultivos percibidos como superficiales. Además, existe un riesgo latente de que el uso de estas herramientas se oriente hacia el fortalecimiento de liderazgos individuales, evidenciado por la centralidad de figuras específicas en la comunicación y la relativa debilidad de los espacios formales de deliberación colectiva.

Esta combinación de enfoques revela una fase de transición en la estrategia digital del sindicato. Se encuentra tensionada entre la inercia de un sistema tradicional de comunicación, las expectativas crecientes de participación de los miembros y la posible derivación hacia un uso personalista de las plataformas. El reto principal consiste en evolucionar desde un modelo centrado en la difusión hacia uno que genere una comunidad interactiva y democratice genuinamente la toma de decisiones.

Mientras más se digitaliza la comunicación sindical, más visibles se hacen las desigualdades en participación. Los datos mostraron que el 20% más activo digitalmente genera el 80% de la interacción, reproduciendo *offline* las jerarquías que se critican *offline*.

La velocidad informativa crea expectativas de respuesta inmediata que las estructuras sindicales tradicionales no pueden satisfacer, generando frustración. Un encuestado expresó: “Publican rápido, pero responden lento, si es que responden.”

Lejos de unificar, la proliferación de canales digitales (oficiales, personales, regionales) puede fragmentar la conversación sindical. El deseo recurrente de “una sola página oficial” reflejó anhelo de unidad en medio de la dispersión digital.

Mayor transparencia ha hecho más visibles los desacuerdos internos, creando tensiones entre el ideal de unidad sindical y la realidad del pluralismo interno. Algunos dirigentes pueden preferir opacidad para mantener cohesión.

Para tener un modelo digital más participativo y eficaz, se proponen tres conjuntos de acciones graduales. A corto plazo (0-6 meses), priorizar la organización y claridad de la comunicación, unificando los canales oficiales, estableciendo protocolos de respuesta y creando un calendario editorial transparente. A mediano plazo (6-18 meses), crear infraestructura para la participación sustantiva mediante la implementación de una plataforma deliberativa con reglas claras, el desarrollo de un programa de formación digital y un sistema público de rendición de cuentas. A largo plazo (18-36 meses), consolidar, innovar y cocrear un modelo de gobernanza digital, estableciendo un laboratorio para experimentar con nuevas herramientas y construir alianzas intersindicales para un desarrollo tecnológico colaborativo.

El análisis reveló que la Sección 34 Zacatecas, México, ha emprendido un proceso significativo de digitalización que ha transformado sustancialmente sus prácticas comunicativas. Las TEP han mejorado notablemente la transparencia informativa, la velocidad de comunicación y el alcance de las convocatorias.

Sin embargo, este proceso se encuentra en una fase donde las herramientas digitales han sido principalmente adaptadas para reforzar modelos organizativos existentes, más que para transformarlos. La brecha entre información y empoderamiento, entre consulta y decisión, entre transparencia y responsabilidad. El sindicato enfrenta un momento crítico: puede conformarse con una digitalización superficial que modernice la fachada sin alterar las estructuras de poder, o puede aprovechar el potencial transformador de las TEP para construir un sindicalismo verdaderamente participativo y democrático del siglo XXI.

La evidencia sugiere que la base afiliada está más preparada para este segundo camino de lo que quizás la dirección sindical presume. Las demandas recurrentes por mayor diálogo auténtico, participación significativa y corresponsabilidad indican un capital democrático latente que las TEP podrían ayudar a activar.

## **DISCUSIÓN INTEGRADA: LAS DIFICULTADES DE LA TRANSPARENCIA DIGITAL**

Los hallazgos cuantitativos revelaron una contradicción fundamental en la implementación de las TEP en la Sección 34. Mientras 76% de los afiliados reconoció mejor comprensión de sus derechos gracias a las redes sociales (Tabla 3), sólo el 40% dijo que puede expresar su opinión a través de estos canales. Esta brecha de 36 puntos porcentuales entre “información recibida” y “voz concedida” ejemplifica lo que Michels (2008) identificó como la tendencia oligárquica de las organizaciones: la dirigencia utiliza las herramientas digitales para modernizar la difusión sin redistribuir el poder decisorio.

La correlación estadísticamente significativa ( $\chi^2 = 18.3$ ,  $p < 0.01$ ) entre frecuencia de uso y percepción de transparencia sugiere un efecto de exposición: quienes consumen más contenido oficial desarrollan mayor confianza en la información financiera, independientemente de su capacidad real para influir en las decisiones. Este hallazgo dialoga críticamente con Tufekci (2017), quien advierte que la facilidad de difusión digital puede crear una ilusión de participación mientras se mantienen intactas las estructuras de poder tradicionales.

Los datos cuantitativos validan la hipótesis de que las TEP en la Sección 34 operan predominantemente como TIC, más que como herramientas genuinas de empoderamiento. La distribución piramidal de la participación (Tabla 3), donde sólo el 2% participa activamente en debates, reproduce en el espacio digital la misma jerarquía que Michels observó en las organizaciones políticas del siglo XX.



# CAPÍTULO 6.

## VOCES DE LA BASE: ANÁLISIS CUALITATIVO DESDE LOS AFILIADOS

*Brecha entre información y participación significativa*

Estrella, Núñez & Parrilla (2020)

A continuación, se analizan las respuestas proporcionadas por afiliados del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) respecto al uso de redes sociales y canales digitales por parte de la organización. El objetivo fue evaluar cómo estas TEP están siendo utilizadas para empoderar a los afiliados, fortalecer la acción colectiva y mejorar la participación democrática interna. El análisis se estructuró en cinco dimensiones clave: comunicación interna, formación de afiliados, movilización y acción colectiva, transparencia y democracia interna, y negociación colectiva. Las respuestas reflejaron una diversidad de experiencias, desde el reconocimiento de avances significativos hasta la identificación de áreas críticas de mejora.

### **COMUNICACIÓN INTERNA: INMEDIATEZ VS. DIÁLOGO AUTÉNTICO**

El uso de redes sociales, principalmente *Facebook*, ha transformado la comunicación interna del SNTE hacia un modelo más inmediato y accesible. Varios afiliados destacaron el valor de recibir “información de primera mano y de la gente correcta” lo que sugiere que las TEP están facilitando un flujo directo entre la dirigencia y las bases. Esta inmediatez es particularmente valorada en contextos de movilización donde, como mencionó un participante: “cuando estábamos en paro por medio de las redes sociales me mantenía informado y veía los avances que se tenían.” La capacidad de transmitir información en tiempo real fortalece la cohesión en momentos críticos y reduce la dependencia de intermediarios.

Sin embargo, la comunicación digital no está exenta de limitaciones. Varios afiliados describieron las redes sociales como “frías” sintiendo que “nadie te escucha o lee.” Esta percepción indicó que, aunque el flujo informativo ha mejorado, la calidad comunicativa

sigue siendo un desafío. Un afiliado lo expresó claramente: “Las redes sociales son frías y sientes que nadie te escucha o lee.” Además, existe una brecha generacional y digital: algunos miembros desconocen la existencia de cuentas oficiales (“No sabía que tenía redes sociales oficiales”) o prefieren canales tradicionales como “oficios y comunicados oficiales y membretados.” Esta diversidad de preferencias sugiere que el SNTE debe adoptar una estrategia multimodal que combine lo digital con lo presencial para no excluir a segmentos de su membresía.

La mención recurrente a que la información en redes de figuras como “Alex Aparicio” es “más completa y verás”, que la de los canales oficiales, revela un fenómeno paralelo: la existencia de voces que están llenando vacíos percibidos en la comunicación del perfil oficial. Esto podría interpretarse como un síntoma de que las TEP oficiales no están satisfaciendo plenamente la demanda de profundidad y análisis. El sindicato enfrenta el reto de, no solo informar, sino contextualizar, explicar y fundamentar sus acciones para construir una narrativa sólida y confiable.

## **FORMACIÓN SINDICAL: ENTRE LA DIFUSIÓN Y LA PROFUNDIZACIÓN**

En el ámbito de la formación, las TEP han servido, principalmente, como canal de difusión de información sobre derechos, beneficios y procesos sindicales. Varios afiliados reportaron que su comprensión de temas sindicales ha mejorado gracias a las redes: “Me he enterado más de los beneficios que tenemos” comentó uno; otro señaló que la información “nos lleva al análisis y reflexión.” Esto indicó que el contenido digital está cumpliendo una función educativa básica, especialmente para afiliados que previamente dependían de fuentes indirectas o informales.

No obstante, emergió una crítica recurrente sobre la superficialidad del contenido. Un participante afirmó: “No, la verdad creo que hace falta profundizar más.” Mientras que otro mencionó que la información “puede ser más accesible” sugiriendo que no siempre está adaptada a las necesidades diversas de la base. Esto apunta a una oportunidad desaprovechada: las TEP podrían utilizarse para crear programas formativos más estructurados, como “talleres o cursos relativos a construir un mejor sindicato cada vez”, tal como propuso un afiliado. La inclusión de formatos como podcasts, videos explicativos, infografías detalladas y sesiones en vivo con expertos podría transformar las redes de meros tableros de anuncios a plataformas de educación continua sindical.

Es significativo que algunos afiliados valoraron especialmente los videos del “maestro Fili” (Filiberto, Secretario General), destacando que: “habla de una manera clara y entendible.” Esto subrayó la importancia del liderazgo visible y pedagógico en el entorno digital. Sin embargo, la formación no debe depender únicamente de figuras centrales; debe institucionalizarse a través de contenidos sistemáticos que aborden, desde derechos laborales básicos, hasta estrategias de negociación colectiva. La sugerencia de crear “infografías sobre bonos, procesos, derechos, etc. que se desconocen por la mayoría de los agremiados” refleja una demanda concreta de materiales didácticos digitales.

## **MOVILIZACIÓN Y ACCIÓN COLECTIVA: CONVOCATORIA RÁPIDA O DELIBERACIÓN AUSENTE**

Las redes sociales del SNTE están demostrando ser herramientas efectivas para la convocatoria a movilizaciones. Varios afiliados mencionaron experiencias como enterarse de “la convocatoria al paro nacional” o seguir “las transmisiones de las mesas de negociación”. Esta capacidad de convocatoria rápida y masiva es, quizá, la contribución más tangible de las TEP a la acción colectiva. Un participante relató un episodio significativo: “Cuando luego de una mega marcha en la ciudad de Zacatecas, el comité ejecutivo en la sección 34 quiso dar por terminado... ¡¡¡Las redes sociales invadieron!!!” Este testimonio ilustró cómo las plataformas digitales pueden amplificar la voz de las bases y ejercer presión interna en momentos decisivos.

Sin embargo, el potencial de las TEP para facilitar debates sustantivos y propuestas colectivas parece subutilizado. Muchos afiliados reportaron una participación pasiva: “Sólo leo no interactúo”, “No, sólo veo y reacciono.” Los que sí intentan debatir encuentran limitaciones. Un afiliado señaló: “Prevalece la violencia más que el debate”; mientras otro advirtió que “se presta a crear mucho divisionismo.” Estos comentarios sugieren que los espacios digitales del sindicato no están moderados o estructurados para fomentar diálogos constructivos. En lugar de ser asambleas deliberativas, corren el riesgo de convertirse en campos de batalla donde predominan los ataques personales y las polarizaciones.

La movilización digital efectiva requiere más que convocatorias unidireccionales; implica crear mecanismos para que las bases discutan tácticas, prioricen demandas y evalúen resultados. Algunas propuestas de los afiliados apuntaron en esta dirección: “Más incentivos para participar, plantear temas de interés general”, sugirió uno. Otro planteo la necesidad de “encuestas digitales para la toma de decisiones.” Estas ideas reflejaron un anhelo de pasar

de la *movilización por convocatoria* a otro tipo de movilización donde las TEP faciliten, no solo el “cuándo” y “dónde”, sino también el “por qué” y el “cómo” de la acción colectiva.

## **TRANSPARENCIA Y DEMOCRACIA INTERNA: BRECHAS ENTRE SABER Y DECIDIR**

En materia de transparencia, las TEP están generando percepciones positivas entre un segmento significativo de afiliados. Varios mencionaron que ahora hay “sobre todo la transparencia” y que la información es “más transparente y rápida.” La posibilidad de seguir en vivo algunas negociaciones o escuchar explicaciones directas de los dirigentes contribuye a una mayor rendición de cuentas en tiempo real. Un afiliado destacó, precisamente eso: “Las transmisiones de las mesas de negociación”, como experiencia significativa.

No obstante, persisten desconfianzas profundas. Un participante afirmó categóricamente: “A veces son puras farsas.” Otro cuestionó la orientación de la comunicación: “Que sea de inclusión general y no solo de la coordinadora.” Estos comentarios revelaron que la transparencia digital no necesariamente se traduce en confianza automática, especialmente cuando hay percepciones de sesgo político o que “las decisiones están tomadas y argumentadas desde antes de publicarlas.” La democratización interna requiere más que apertura informativa; exige demostrar que la información influye en las decisiones y que las bases tienen capacidad real de incidir.

Las sugerencias de los afiliados en este ámbito fueron particularmente reveladoras: “Que los encargados de cada cartera y nivel hagan rendición de cuentas y acciones realizadas”, “Mayor transparencia”, “Que sólo se ventile sistemáticamente la información necesaria”. Estas peticiones indicaron un deseo de transparencia estructurada y relevante, no únicamente de mayor volumen de datos. La mención a que “cada documento traiga o lleve el visto bueno del profe fily” reflejó, además, una búsqueda de claridad sobre las cadenas de responsabilidad y validación.

Un desafío democrático particular que emergió fue la tensión entre uniformidad y pluralismo. Mientras algunos valoraron que la información fuera “directa y oficial” otros advirtieron sobre el riesgo de que “todo lleva una orientación directa con la coordinadora.” Aquí las TEP enfrentan una contradicción: para ser efectivas como herramientas de cohesión, necesitan transmitir mensajes claros y unificados; pero para fortalecer la democracia interna, deben

también dar cabida a visiones diversas y debates auténticos. Balancear estos objetivos es quizá uno de los retos más complejos del sindicalismo digital.

## **NEGOCIACIÓN COLECTIVA: VISIBILIDAD SIN INCIDENCIA**

El impacto de las TEP en la negociación colectiva se manifestó principalmente en dos dimensiones: el proceso y el apoyo de la base. Varios afiliados mencionaron como experiencia significativa seguir los avances de negociaciones o escuchar anuncios importantes como “que la coordinadora se retiraba de México.” Esta visibilidad puede fortalecer la posición negociadora del sindicato al demostrar a las contrapartes que las bases están informadas y movilizadas. Un afiliado describió cómo las redes sociales permiten “encontrarme con un panorama más completo de la labor sindical”, lo que sugirió que la transparencia en las negociaciones construye legitimidad interna.

Sin embargo, la pregunta sobre si las TEP están ampliando la incidencia real de las bases en los contenidos de la negociación colectiva encuentra respuestas más ambiguas. Por un lado, algunos afiliados señalaron: “he visto que sí dan respuestas a inquietudes y propuestas”, lo que indica cierta receptividad. Por otro, prevalece la percepción de que los canales digitales no son espacios donde se definen las prioridades negociadoras: “Las propuestas vienen lineales”, observó un participante. Otro fue más directo: “Mi voz no es escuchada... Las decisiones están tomadas y argumentadas desde antes de publicarlas.”

Esta tensión reflejó un límite: las negociaciones colectivas, por su naturaleza técnica y estratégica, difícilmente pueden ser deliberadas abiertamente en redes sociales. No obstante, las TEP podrían utilizarse mejor para fases previas y posteriores: consultando sobre prioridades, explicando los términos alcanzados, y evaluando su implementación. La propuesta de un afiliado sobre “encuestas digitales para la toma de decisiones” apuntó a este potencial subutilizado. Igualmente, la sugerencia de “tips detallados de gestiones en las diferentes instancias cuando el docente promedio lo necesite” reconoce que la negociación colectiva no termina con el acuerdo, sino con su aplicación concreta en la vida de cada afiliado.

Un aspecto preocupante que emergió fue la percepción de que las redes pueden debilitar la unidad durante negociaciones delicadas. Un afiliado advirtió: “Es difícil compartir opiniones a través de las redes sociales y se presta a crear mucho divisionismo.” Esto subrayó la necesidad de desarrollar protocolos y culturas digitales que fortalezcan, en lugar de deteriorar, la solidaridad durante procesos negociadores complejos.

## **SÍNTESIS CUALITATIVA: DEMANDAS Y ASPIRACIONES DE LA BASE**

El análisis de las respuestas de los afiliados del SNTE reveló un proceso en transición. Las TEP están transformando aspectos importantes de la vida sindical, particularmente en comunicación inmediata, visibilizar acciones y difusión de información básica. Sin embargo, su potencial para empoderar verdaderamente a las bases, fortalecer la acción colectiva de abajo hacia arriba y profundizar la democracia interna está aun parcialmente realizado.

El sindicato enfrenta tres desafíos principales identificados en las respuestas: la brecha entre información y participación significativa, la tensión entre unidad organizativa y pluralismo interno, y la limitada conversión de la visibilidad digital en incidencia concreta. Las propuestas de los propios afiliados desde ampliar las plataformas a *TikTok* para llegar a jóvenes, hasta crear mecanismos formales de consulta digital, ofrecen valiosas pistas para una evolución más efectiva.

El camino hacia un sindicalismo digital verdaderamente empoderado necesita de una integración estratégica: combinar la inmediatez de las redes sociales con la profundidad de contenidos formativos; equilibrar la transmisión unidireccional con mecanismos robustos de participación bidireccional; y articular lo digital con lo presencial en un ecosistema organizativo coherente. Como resume, un afiliado dijo: “más que digital, la comunicación sería que los representantes sindicales en reuniones nos comunicaran de los avances... y sobre todo que lleven a cabo los cambios propuestos por la base magisterial.”

En última instancia, el éxito del SNTE en el uso de las TEP no se medirá por el número de seguidores o publicaciones, sino por su capacidad para traducir la conectividad digital en poder colectivo tangible: mejores condiciones laborales, mayor influencia política y una democracia interna vibrante. Las bases ya están dando señales claras de lo que esperan: no solo información, sino incidencia; no solo transparencia, sino responsabilidad; no solo convocatoria, sino concreción. El reto ahora es institucionalizar estas aspiraciones en una práctica sindical digital tan transformadora como las tecnologías que la hacen posible.

## **ANÁLISIS CRÍTICO: LAS TRES BRECHAS DE LA PARTICIPACIÓN DIGITAL**

El análisis cualitativo revela tres brechas estructurales que limitan el potencial democratizador de las TEP:

1. *La brecha generacional-cognitiva*: mientras afiliados jóvenes demandan “más incentivos para participar, plantear temas de interés general” y sugieren expandir a *TikTok*, los miembros mayores valoran los “oficios y comunicados oficiales membretados.” Esta divergencia no es meramente tecnológica sino epistemológica: diferentes generaciones conciben la participación sindical desde paradigmas comunicativos distintos.

2. *La brecha deliberativo-ejecutiva*: las narrativas de los afiliados distinguen claramente entre espacios de debate (“prevalece la violencia más que el debate”) y espacios de ejecución (“nos avisan para un paro cuando ya todo está decidido”). *Facebook* funciona predominantemente para lo segundo, dejando la deliberación sustantiva confinada a asambleas presenciales de asistencia limitada.

3. *La brecha retórico-real*: existe una diferencia entre el discurso oficial de “transparencia” y la experiencia cotidiana de los afiliados. Como señaló un participante: “A veces son puras farsas.” Esta desconfianza se agudiza cuando perciben que “las decisiones están tomadas y argumentadas desde antes de publicarlas.”

Estas brechas reflejan lo que Melucci (1999) identificó como la tensión entre la *identidad negociada* y la *acción colectiva*. El sindicato utiliza las TEP para construir una identidad unificada (narrativa de lucha), pero no para negociar esa identidad con la base. El resultado es lo que Couldry (2012) denomina *jerarquía mediática interna*: la dirigencia controla la producción simbólica legítima, relegando a los afiliados a la posición de consumidores de significado, no de cocreadores.



# CAPÍTULO 7.

## PERSPECTIVAS DE ACTORES CLAVE: ANÁLISIS DESDE GRUPO FOCAL

*Redes sociales: conciencia y polarización*

Couldry (2012) y Sunstein (2007)

Este apartado presenta un análisis de las respuestas obtenidas en un grupo focal sobre el uso de las TEP por parte de integrantes del SNTE, que tienen acercamiento a la comunicación oficial. El objetivo fue comprender cómo estas herramientas están siendo utilizadas para empoderar a los afiliados, fortalecer la acción colectiva y mejorar la participación democrática interna.

### CONSENSOS Y DIVERGENCIAS ENTRE PARTICIPANTES

La metodología empleada fue un enfoque cualitativo mediante grupo focal; las respuestas se presentan en la Tabla 4. y posteriormente se analizan en detalle. El análisis se estructuró en cinco dimensiones clave: Comunicación interna, Formación de afiliados, Movilización y acción colectiva, Transparencia y democracia interna, y Negociación colectiva.

**Tabla 4**  
*Participaciones en el grupo focal*

Nº	Uso principal de redes sociales	Publicación impactante recordada	Impacto en democracia interna	Cambios en información y participación	Aspectos negativos identificados	Estrategia ideal de comunicación digital
1	Para buscar información	No	Ambas	No	Cualquiera puede publicar información, y no siempre se hacen aclaraciones	Publicar en tiempo y forma la información que vaya surgiendo, dar réplica a dudas y a quienes pretendan mal informar

**Tabla 4***Participaciones en el grupo focal*

<b>N°</b>	<b>Uso principal de redes sociales</b>	<b>Publicación impactante recordada</b>	<b>Impacto en democracia interna</b>	<b>Cambios en información y participación</b>	<b>Aspectos negativos identificados</b>	<b>Estrategia ideal de comunicación digital</b>
2	Para dar a conocer actividades y posturas	Primera publicación del paro contra la ley del ISSSTE 2007, por ser un hito y el inicio de una lucha	Fortalecido	Sí	Se pueden hacer perfiles falsos y crear publicaciones	Segmentación por rangos de edad, adhesión a causas, estrategia de contenido temático semanal
3	Para ver información relevante de la defensa de trabajadores	Reforma de la ley del ISSSTE, por afectar a miles de trabajadores	Se fortalece evidentemente	Sí, los trabajadores están mejor informados	Opiniones negativas y mal uso en ocasiones	Información oficial, veraz y oportuna
4	Como herramienta de difusión	Debates o análisis de problemáticas locales y nacionales	Ha ayudado a la democracia sindical	Brechas generacionales limitan participación total, pero hay mucha participación y debate que construye un sindicalismo diferente	Desinformación, información apócrifa, exposición al linchamiento mediático	Información puntual de actividades, mayor esfuerzo en mejorar comunicación digital
5	Medio para informar	Información que desmentía intentos de desanimar la lucha democrática	Fortalecido, pero cuidado con información falsa	Se han organizado grupos según participación y formas de difusión	Demasiada información que distrae o engaña	Información precisa, veraz, directa, buscando unidad y orden
6	Para mantener comunicación y buscar información	Información relacionada con intereses de la delegación sindical	Fortalecido	Permite mantener información al momento	A veces se malinterpreta la información	Estructura clara: hora, fecha, emisor, receptor, asunto

**Tabla 4**  
*Participaciones en el grupo focal*

Nº	Uso principal de redes sociales	Publicación impactante recordada	Impacto en democracia interna	Cambios en información y participación	Aspectos negativos identificados	Estrategia ideal de comunicación digital
7	Para informar a la base, orientar sobre beneficios y compartir posturas	No una en especial, pero valora ver a compañeros del comité compartiendo información en videos	Fortalecido, genera cercanía con bases	Mayor cercanía e información en esta administración	Apertura a opiniones diversas, pero algunos afiliados sin criterio toman posturas erróneas	Diseñar imagen no sólo del Secretario General, sino de todo el comité para generar empatía

*Nota.* Registro de participaciones del grupo focal.

El análisis reveló una serie de coincidencias fundamentales entre los participantes respecto al uso e impacto de las redes sindicales. Existe un consenso absoluto en que su función principal es informativa y de difusión, sirviendo como canal esencial para buscar, compartir y dar a conocer actividades y posturas de la organización, tal como ejemplifican las declaraciones que las describen como “herramienta de difusión.” Paralelamente, la mayoría percibió un impacto positivo en la democracia interna, argumentando que estas tecnologías han permitido una mayor participación y apertura de la base. Sin embargo, este avance percibido se ve matizado por una preocupación compartida por la desinformación, donde se advierten riesgos como la circulación de información falsa y la actividad de perfiles apócrifos. Como contrapunto positivo a este riesgo, se valoró unánimemente la inmediatez de las redes para informar “al momento” y mantener actualizados a los afiliados.

Junto a estos puntos de acuerdo, el análisis destacó notables diferencias en la interpretación y las prioridades de los participantes. Una divergencia clave reside en la percepción sobre los cambios reales en la participación: un grupo afirmó con claridad que existen avances concretos; otros expresaron escepticismo o señalaron barreras, como la brecha generacional, que limitan su alcance. Asimismo, los enfoques sobre la estrategia de comunicación variaron significativamente, oscilando entre una visión operativa centrada en la publicación puntual y una visión estratégica que aboga por la segmentación de audiencias, la creación de contenido temático y la construcción de una imagen colectiva. Finalmente, se evidenció un desacuerdo en el balance entre apertura y control. Frente a la amenaza de la desinformación, algunas posturas enfatizaron la necesidad de una réplica activa y un

mayor control, mientras que otras priorizaron el valor del debate abierto y la deliberación, aun asumiendo los riesgos que este conlleva.

## **LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA MIRADA COLECTIVA**

Las TEP han transformado la comunicación interna del sindicato, permitiendo un flujo de información más directo, inmediato y bidireccional. Los participantes coincidieron en que ahora es más fácil “mantener información al momento” (Participante 6) y “orientar a la base sobre beneficios y posturas” (Participante 7). Sin embargo, persisten desafíos: la sobreinformación puede distraer (Participante 5) y la falta de claridad en algunos mensajes genera malinterpretaciones (Participante 6). La propuesta de incluir estructura en las comunicaciones (hora, fecha, emisor, asunto) reflejó una necesidad de formalizar los canales digitales para evitar *ruido*.

## **FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DIGITAL**

Si bien no se mencionó explícitamente un programa de formación digital, el uso de redes sociales como medio de difusión de análisis, debates y videos educativos sugirió un potencial formativo indirecto. El Participante 4 destacó que el debate en redes “ayuda a organizar de mejor manera y construye un sindicalismo diferente.” No obstante, la brecha generacional y el desinterés de algunos jóvenes limitan el alcance. Una estrategia de segmentación y contenido adaptado, como sugirió el Participante 2, podría potenciar este aspecto.

## **MOVILIZACIÓN: LOGROS Y RIESGOS DE LA VELOCIDAD DIGITAL**

Las TEP han demostrado ser herramientas clave para la movilización, como lo ejemplifica el recuerdo de la publicación del paro contra la ley del ISSSTE 2007 (Participante 2), que marcó un “hito y el inicio de una lucha.” La capacidad de convocatoria rápida, la viralización de consignas y la coordinación de acciones se ven facilitadas, aunque también se señaló el riesgo de perfiles falsos y acciones de desmovilización digital (Participante 5).

## **TRANSPARENCIA Y DEMOCRACIA: FORTALEZAS Y AMENAZAS**

Existió consenso en que las redes sociales han fortalecido la transparencia y la democracia interna, al permitir que la base acceda a información, opine y participe en debates. El Participante 7 señaló que generan “cercanía con las bases”, mientras el Participante 4 valoró

la “participación y opinión abierta.” Sin embargo, la desinformación es una amenaza constante. Se requiere, como sugirió el Participante 3, información “oficial, veraz y oportuna” para contrarrestarla.

## **NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN LA PERSPECTIVA GRUPAL**

Aunque no se abordó directamente en las respuestas, se infirió el reconocimiento del papel de las en la defensa de los trabajadores, para difundir logros, presionar en negociaciones y articular demandas (Participante 3). La capacidad de mostrar unidad y respaldo de la base puede ser un activo en mesas de negociación, siempre que se maneje con estrategia y veracidad.

## **REFLEXIONES DESDE LA EXPERIENCIA ACTIVISTA**

Las TEP han empoderado significativamente a los afiliados, mejorando el acceso a la información y la capacidad de participación. Se han fortalecido los lazos internos y la percepción de cercanía entre directivos y base. La acción colectiva se ve potenciada mediante convocatorias rápidas y difusión de luchas históricas. Los riesgos de desinformación y fragmentación requieren estrategias proactivas de verificación y clarificación. Existe una oportunidad para formalizar y profesionalizar la comunicación digital, sin perder la espontaneidad y apertura que la caracterizan.

Entre las recomendaciones, se encuentran: estructurar la comunicación digital con protocolos claros de emisión, formato y réplica; implementar estrategias segmentadas por edad, intereses y nivel de involucramiento; fortalecer la formación digital de afiliados, especialmente en discernimiento de información; crear contenidos variados y regulares (videos, debates, informes) que fomenten la participación crítica; establecer un observatorio interno para monitorear desinformación y ataques digitales.

Se puede concluir que las TEP no son solo herramientas de comunicación, también son espacios de construcción sindical, disputa simbólica y ejercicio democrático. El sindicato analizado ha dado pasos importantes hacia un modelo más abierto y participativo, pero el camino requiere equilibrio entre apertura y rigor, entre inmediatez y veracidad, entre inclusión y organización. La democracia interna digital es un proceso en construcción, y su éxito dependerá de la capacidad del sindicato para aprender de sus afiliados, adaptarse a los cambios tecnológicos y mantener siempre el foco en la defensa colectiva de los trabajadores.



# CAPÍTULO 8.

## LA VISIÓN DE LA DIRIGENCIA: EL COMITÉ SECCIONAL Y LA ESTRATEGIA DIGITAL

*Gestión centralizada reproduce jerarquías  
en plataformas horizontales*

Couldry (2012)

El sindicalismo del siglo XXI se desenvuelve en un ecosistema comunicacional radicalmente transformado por la revolución digital. Las organizaciones laborales históricamente estructuradas alrededor de asambleas presenciales, periódicos murales y comunicación *cara a cara* se enfrentan ahora al desafío de adaptar sus prácticas a plataformas que privilegian la inmediatez, la viralidad y la interacción multidireccional. Este contexto exige una reflexión profunda sobre cómo las TEP pueden ser apropiadas estratégicamente por los sindicatos para revitalizar sus formas organizativas y potenciar su capacidad de acción colectiva.

A continuación, se documenta un estudio de caso realizado con el Comité Seccional de la Sección 34, cuyo objetivo fue analizar sistemáticamente cómo esta organización concibe, implementa y evalúa el uso de las plataformas digitales en su labor cotidiana. La investigación buscó comprender las percepciones del comité seccional respecto al potencial de las TEP para empoderar a los afiliados, fortalecer la movilización colectiva y, especialmente, profundizar la democracia interna. Este análisis fue particularmente relevante en un momento donde la brecha entre las estructuras jerárquicas tradicionales de los sindicatos y las lógicas horizontales de las redes sociales plantea tensiones organizativas de gran calado.

La investigación partió de la premisa de que las tecnologías digitales no son neutrales: su implementación está mediada por culturas organizativas preexistentes, relaciones de poder internas y visiones estratégicas particulares. Por ello, el estudio buscó desentrañar las contradicciones, oportunidades y resistencias que emergen en este proceso de adopción tecnológica.

## MÉTODO DEL ANÁLISIS DE LA VISIÓN DIRECTIVA

El diseño metodológico de esta investigación se enmarcó dentro de la visión interpretativa, privilegiando la profundidad y riqueza de los datos subjetivos sobre la generalización estadística. Se optó por el estudio de caso instrumental, donde el análisis detallado de una organización particular (la Sección 34) sirvió para iluminar fenómenos más amplios relacionados con la comunicación digital sindical. El análisis se desarrolló en cuatro fases sucesivas, cada una con objetivos específicos.

### FASE 1: INMERSIÓN Y CODIFICACIÓN INICIAL

Se realizaron múltiples lecturas de las respuestas completas para lograr una comprensión holística del material. Posteriormente, se procedió a una codificación abierta *línea por línea*, identificando conceptos, categorías y temas emergentes en cada una de las trece preguntas. Se creó un sistema de etiquetas como “centralización”, “movilización”, “brecha\_digital”, “transparencia\_parcial”, “resistencia\_cultural”, “profesionalización\_aspirante”, entre otras. Esta fase permitió descomponer las narrativas complejas en unidades analíticas manejables.

### FASE 2: CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ ANALÍTICA

Se elaboró una matriz de doble entrada donde las filas representaban a los tres participantes (identificados como P1, P2 y P3 según su orden cronológico de respuesta) y las columnas correspondían a las trece dimensiones investigadas. En cada celda se insertaron, tanto extractos textuales significativos, como las codificaciones asignadas en la fase anterior. Esta matriz, que se presenta parcialmente en la siguiente sección, se convirtió en la herramienta central para el análisis comparativo y transversal.

### FASE 3: ANÁLISIS INTRA-CASO Y COMPARATIVO

Se analizó verticalmente cada columna (dimensión) para identificar patrones, convergencias y divergencias entre las respuestas de los tres participantes. Por ejemplo, al analizar la columna “gestión de redes”, se constató que P1 y P2 mencionaban la centralización en una persona, mientras P3 solo mencionaba a “la titular de la cartera.” Paralelamente, se analizó horizontalmente cada fila (participante) para reconstruir la coherencia interna de su discurso y su postura global frente a la comunicación digital. Este análisis reveló que P2 ofrecía una visión notablemente más reflexiva, crítica y estructurada que P1 y P3.

#### FASE 4: ANÁLISIS RELACIONAL Y CONSTRUCCIÓN TEMÁTICA

La fase final consistió en cruzar las diferentes dimensiones para identificar relaciones significativas. Por ejemplo, se relacionó el “modelo de gestión” con los “desafíos identificados” y los “planes de cambio.” Este cruce permitió formular proposiciones analíticas como: “A mayor percepción de centralización operativa, mayor identificación de desafíos estructurales y más elaborado el plan de cambio propuesto.” También se buscaron contradicciones internas en los discursos, como la que existe entre la retórica de “participación horizontal” y la práctica de “filtro jerárquico de aprobación.” A partir de estas relaciones y contradicciones, se construyeron los temas centrales que estructuran los hallazgos: el empoderamiento como reconocimiento, la acción colectiva fortalecida, y la democracia interna como aspiración incumplida.

Todo el proceso fue manual, privilegiando la cercanía con el texto y la interpretación contextual, en línea con los principios de la investigación cualitativa. Las limitaciones metodológicas -muestra pequeña, perspectiva exclusiva de la dirigencia- se reconocen explícitamente, pero se considera que la profundidad y autenticidad de las respuestas, particularmente de P2, brindan un material excepcionalmente *rico* para comprender las dinámicas internas del fenómeno estudiado.

La Tabla 5 sintetiza el núcleo de las respuestas de cada participante (P1, P2, P3), organizadas según las dimensiones clave investigadas. Se han seleccionado los extractos más reveladores o se ha parafraseado la esencia de respuestas más breves.

**Tabla 5**

*Analítica de respuestas por participante y dimensión*

Dimensión Investigada	Participante 1 (P1)	Participante 2 (P2)	Participante 3 (P3)
1. Estrategia	“Publicación de eventos y posiciones oficiales del comité seccional”	Se estructura en tres ejes: 1) Difusión oportuna para reducir dispersión informativa. 2) Producción de contenidos audiovisuales accesibles para hacer digeribles temas complejos. 3) Fortalecimiento de la participación, interacción y retroalimentación para generar cercanía y horizontalidad.	“A través de redes sociales y asambleas”

**Tabla 5***Analítica de respuestas por participante y dimensión*

<b>Dimensión Investigada</b>	<b>Participante 1 (P1)</b>	<b>Participante 2 (P2)</b>	<b>Participante 3 (P3)</b>
2. Objetivos de las Redes	“Llegar a todos los maestros de la Sección 34”	“Garantizar el acceso oportuno, transparente, veraz e inmediato a la información. Fortalecer la participación activa para ampliar la voz de los trabajadores. Unificar narrativas y construir identidad colectiva. Combatir la desinformación. Acercar al sindicato a las prácticas contemporáneas de comunicación”	“Informar a los miembros de la sección”
3. Gestión y Responsables	“Secretario General, Secretaría de Comunicación y perfiles personales de integrantes del Comité Seccional”	“La gestión... ha recaído, de manera práctica y operativa en una sola persona, debido a la ausencia de participación de la titular y el suplente formal... El contenido pasa por el filtro de aprobación de los dirigentes (Secretario General, Secretarios Técnicos, etc.). Los perfiles personales de los dirigentes colaboran a nutrir y replicar contenido”	“La titular de la cartera de comunicación.”
4. Impacto en Conciencia (Ejemplo)	“Claro. Un ejemplo es la participación en las actividades de lucha a las que se convoca y la participación decidida de la base”	“Hoy en día, las redes sociales son un factor para generar un grado mayor de conciencia... Un ejemplo concreto se vio en la reciente jornada del paro de 48 horas... para convocar, unificar el discurso, explicar el impacto de la legislación, visibilizar la participación”	“Sí”
5. Contenido de Mayor Participación	“El que tiene relación con actividades de protesta”	“El contenido donde los trabajadores se reconocen así mismos como parte activa... Ejemplo: reconocimientos en el concurso de calaveritas. También las instrucciones operativas claras del Secretario de Organización, que generan certidumbre”	“Videos informativos”
6. Influencia en Decisiones	“Siempre es sano tomar en cuenta la participación de las bases”	“Sí... han amplificado la voz de la base en convocatorias académicas... Nos ayuda a detectar problemas regionales... algunas situaciones sí han incidido de manera directa en ajustes de agenda o prioridades en las mesas de negociación”	“No”

**Tabla 5***Analítica de respuestas por participante y dimensión*

<b>Dimensión Investigada</b>	<b>Participante 1 (P1)</b>	<b>Participante 2 (P2)</b>	<b>Participante 3 (P3)</b>
7. Desafíos para Participación Significativa	“La sistematización de la información, difundir ideas claras y precisas”	Lista 8 desafíos: 1) Brecha digital y desigual acceso. 2) Sobrecarga informativa. 3) Desarticulación interna y ausencia de equipo. 4) Falta de formación comunicativa. 5) Resistencia a la interacción digital. 6) Riesgo de desinformación. 7) Limitaciones en retroalimentación estructurada. 8) Falta de equipo tecnológico adecuado.	“La dificultad para argumentar”
8. Transparencia y Rendición de Cuentas	“La información financiera se expone en asambleas regionales”	“Mediante una difusión abierta, oportuna, verificable... Se publican resultados de reuniones con autoridades... Las publicaciones no se restringen, no se ocultan comentarios... Se prioriza la clarificación pública de temas sensibles”	“Preferimos hacerlo de manera directa en asambleas”
9. Respuesta a Preguntas y Críticas	“Se responde, aunque no sistemáticamente”	“Se intenta responder a preguntas prioritarias o dudas colectivas... Los malos comentarios o críticas destructivas se ignoran... Se evita caer en provocaciones o debates improductivos.”	“No”
10. Riesgos Identificados	“Que ofrecen un espacio no propio para un debate real de las condiciones actuales”	“Circulan rumores, interpretaciones erróneas... Ataques incesantes y desacreditación desde perfiles anónimos... Malinterpretación de mensajes... Manipulación externa o intervención de actores ajenos... Expectativa desproporcionada sobre lo que puede resolver la comunicación digital... Vulneración de la privacidad.”	“Tergiversación de la información.”
11. Planes de Cambio	“Profundizar el uso de todas las plataformas disponibles”	Plan detallado: Consolidar equipo formal de comunicación. Establecer criterios claros de estilo y narrativa. Fortalecer contenidos explicativos con infografías y videos. Implementar mecanismos de consulta estructurada. Crear red de enlaces regionales. Diversificar formatos (podcast, boletines). Gestionar capacitación digital. Sistematizar métricas y evaluación de impacto.	“No hay planes de cambio por el momento”

*Nota.* Registro de participaciones por integrantes del Comité Seccional de la Sección 34.

La matriz de respuestas reveló, no solo diferencias en el nivel de detalle entre los participantes, sino fundamentalmente divergencias en la concepción del rol de las tecnologías digitales. Mientras P1 y P3 ofrecieron una visión instrumental y limitada (las redes como complemento), P2 construyó un discurso estratégico, autocrítico y con visión de futuro. Esta divergencia es, en sí misma, un hallazgo crucial: la percepción y efectividad de las TEP dependen en gran medida de la existencia de una reflexión estratégica explícita al interior de la organización. A continuación, se analizaron los hallazgos agrupados en torno a las tres dimensiones centrales de la pregunta de investigación.

## **EMPODERAMIENTO DIRIGIDO: RECONOCIMIENTO Y HABILITACIÓN COGNITIVA**

El sindicato utiliza las TEP con una clara intención de empoderar a su base, pero este empoderamiento opera principalmente a través de dos mecanismos: el reconocimiento simbólico y la habilitación cognitiva.

El empoderamiento surgió como una práctica consciente y efectiva. P2 identificó que el contenido más participativo es aquel donde “los trabajadores de la educación se reconocen a sí mismos como parte activa del proceso organizativo.” La publicación de fotografías en eventos, el reconocimiento público en concursos como el de *calaveritas* y la mención de contribuciones específicas buscan generar, en palabras del mismo participante, un “sentimiento de pertenencia” y la percepción de que “su voz cuenta.” Este no es un acto trivial; en organizaciones masivas donde el individuo puede sentirse insignificante, la visibilización digital actúa como un potente mecanismo de validación e integración psicológica a la comunidad sindical. Sin embargo, es un empoderamiento conferido: la dirigencia decide qué y a quién visibilizar, manteniendo el control sobre el proceso de reconocimiento.

El empoderamiento también se manifestó en el esfuerzo por combatir la desinformación y hacer accesible la complejidad. P2 declaró como objetivo “combatir la desinformación y clarificar posturas institucionales” para que los miembros cuenten con “fuentes confiables y oficiales.” En un entorno mediático donde los sindicatos suelen ser atacados, esta clarificación es un acto de empoderamiento que dota al afiliado de herramientas para discernir y resistir narrativas hostiles. Además, la estrategia incluye la “producción de contenidos audiovisuales y narrativas accesibles que hacen para temas complejos un poco más breves o comprensibles.” Los planes futuros de P2 refuerzan este aspecto pedagógico, proyectando “cápsulas informativas, materiales que ayuden a la base a comprender temas de legislación,

prestaciones, procesos administrativos.” Este esfuerzo por traducir el vocabulario legal y político en un lenguaje comprensible es fundamental para empoderar a una base que necesita tomar decisiones informadas sobre su propio bienestar laboral.

Las redes funcionaron como un sensor de malestares específicos. P2 señalóa que “mediante mensaje privado nos dan a conocer irregularidades, carencias, demandas personales, mismas que se dan a conocer a los líderes.” Así, una queja aislada puede encontrar un canal hacia las instancias superiores. No obstante, este mecanismo es informal y no sistemático, dependiendo de que el gestor de redes decida elevar el tema. La ausencia de un “canal sistemático para canalizar inquietudes” (P2) limita la institucionalización de este empoderamiento.

En síntesis, las TEP están siendo utilizadas para un empoderamiento real, pero dirigido. Se otorga reconocimiento, se proveen herramientas cognitivas y se abren canales informales de escucha, pero dentro de un marco donde la estructura de liderazgo mantiene el control sobre los procesos. El empoderamiento autónomo, donde los afiliados generan narrativas y contenidos que inciden directamente en la línea del sindicato, no aparece en el horizonte de las prácticas actuales.

## **FORTALECIMIENTO DE LA ACCIÓN COLECTIVA: EFICACIA LOGÍSTICA Y NARRATIVA**

Si hay un área donde el uso de las TEP ha producido una transformación indiscutible, es en la capacidad de movilización y acción colectiva. Los tres participantes coincidieron en su efectividad, pero P2 ofreció la descripción más precisa de este nuevo potencial. Las redes sociales se han convertido en la columna vertebral de la acción sindical.

P1 afirmó simplemente que son “el medio por el que se enteran de las actividades de protesta.” P2 aportó el ejemplo concreto del paro de 48 horas, donde se usaron las redes para “convocar” y “visibilizar la magnitud de participación.” La capacidad de llegar de manera inmediata y masiva a una base geográficamente dispersa, superando las limitaciones del *boca a boca* o los volantes, representó un salto cualitativo en la logística de la protesta.

P2 explicó que se trabajó en “unificar narrativas y construir la identidad colectiva” como parte de una comisión de prensa nacional, para “sostener una narrativa en común frente a la coyuntura política.” Esto va más allá de informar; se trata de la lucha, de explicar “con

claridad el impacto de la legislación” de generar un “sentido de urgencia y corresponsabilidad.” Las TEP permiten, no solo llamar a la acción, sino dotarla de un sentido compartido y potente que fortalece la cohesión interna.

Publicar imágenes y videos de las movilizaciones cumple una función dual: hacia dentro, es un acto de reconocimiento que moraliza a los participantes (“aquí estuvimos, nuestro esfuerzo es visible”); hacia fuera, es una demostración de poder y determinación que busca influir en la opinión pública y en los adversarios políticos.

Finalmente, las TEP facilitan una coordinación operativa precisa. P2 destacó el papel del Secretario de Organización, cuyas publicaciones “generan mayor claridad, dirección y certidumbre entre los agremiados, como guía clara sobre cómo participar, cuál es el propósito, dónde ubicarse.” Esta capacidad de dar instrucciones claras y resolver dudas logísticas en tiempo real reduce significativamente los costos de participación y aumenta la efectividad de la acción.

En conjunto, este uso de las TEP ha fortalecido la acción colectiva de manera profunda. La movilización es ahora más ágil, más visible, narrativamente más coherente y operativamente más eficiente. Este éxito, sin embargo, contiene una particularidad: las herramientas que fortalecen la acción horizontal de la masa dependen de una gestión profundamente centralizada y vertical.

## **DEMOCRACIA INTERNA: ASPIRACIÓN DISCURSIVA O REALIDAD ORGANIZATIVA**

Es en este ámbito donde la brecha entre el potencial de las TEP y la realidad organizativa se hace más patente. Existe una clara aspiración discursiva hacia una democracia digital profunda, encarnada sobre todo en el discurso de P2, quien habló del “fortalecimiento de la participación, interacción y retroalimentación de la base” para “contribuir al ejercicio horizontal” y de poner en práctica “mecanismos de consulta... que alimenten procesos de deliberación, definición de prioridades.”

Sin embargo, la práctica concreta reveló una brecha entre esta aspiración y la realidad, debido a una serie de barreras estructurales y culturales interrelacionadas. La barrera fundamental fue la gestión operativa de la plataforma descrita por P2 es aleccionadora: “ha recaído, de manera práctica y operativa en una sola persona.” Esta persona asumió admi-

nistración, producción, redacción y diseño, bajo un “filtro de aprobación de los dirigentes.” Esta estructura reproduce un modelo de comunicación controlado dentro de plataformas diseñadas para la multidireccionalidad y la emergencia. La centralización, lejos de ser un detalle operativo, es el síntoma de una cultura organizativa que resiste la distribución horizontal del poder comunicativo. P2 identificó esta resistencia como un desafío: “Resistencia a la interacción digital. Incluso en la estructura interna no se le daba importancia a la digitalización, pues aún se preferían mecanismos tradicionales de comunicación.”

La consecuencia directa es la falta de canales institucionales para la participación significativa. Aunque existe interacción en comentarios, P2 reconoce que hay “limitaciones en la retroalimentación estructurada, pues, aunque exista una participación, no siempre se cuenta con canales sistemáticos para canalizar inquietudes, mensajes prioritarios, propuestas críticas.” La participación se limita así a ser reactiva (comentar lo publicado) o expresiva (manifestar malestar), pero no se traduce en incidencia deliberativa sobre las decisiones. La influencia que reconocen es indirecta y anecdótica: algunas inquietudes detectadas “han incidido de manera directa en ajustes de agenda”, pero no hay un sistema que garantice que la voz digital tenga un peso predecible en la toma de decisiones.

P2 explica que se responde a “preguntas prioritarias”, pero se ignoran “críticas destructivas” para “evitar alimentar dinámicas que puedan dañar la vida y la confianza sindical.” Si bien esta postura es comprensible desde la gestión de reputación, introduce un filtro subjetivo que puede terminar silenciando disensos legítimos bajo la etiqueta de “improductivos.” La línea entre una crítica vigorosa y un ataque destructivo es difusa, y su trazado por parte de la dirigencia puede servir para proteger el *statu quo* de cuestionamientos incómodos.

Por último, la brecha digital actúa como un mecanismo de exclusión que socava la legitimidad democrática de cualquier proceso participativo *online*. P2 lo señaló con crudeza: “Zacatecas cuenta con carencias tecnológicas, conectividad y pocas habilidades digitales que han mermado la interacción, participación y conocimiento.” Una democracia interna que se apoye en canales digitales sin resolver esta brecha crearía una doble ciudadanía sindical: los conectados, con voz y voto digitales, y los desconectados, marginados de esta nueva esfera.

Las TEP no han mejorado sustancialmente la participación democrática interna en la Sección 34. Han creado una proximidad y apertura (publicación abierta, posibilidad de comentar). Las redes funcionan como una ventana de la dirigencia hacia la base y como un

termómetro de su estado de ánimo, pero no como un espacio de decisión. La democracia sindical sigue residiendo en las asambleas presenciales y los comités, mientras lo digital actúa principalmente como su eco y sensor, no como su transformador.

La evidencia analizada permite sintetizar el modelo de apropiación de las TEP en el sindicato estudiado: existe una apropiación exitosa y sofisticada de las herramientas digitales para fines de convocatoria, narración y coordinación de la lucha; se utilizan las TEP para otorgar reconocimiento, combatir la desinformación y educar a la base, pero dentro de un marco donde la dirigencia retiene el control sobre los procesos de construcción de significado y agenda.

A pesar de un discurso que valora la participación horizontal, las estructuras organizativas verticales, la centralización operativa y la falta de canales sistemáticos impiden que las TEP se conviertan en motores de una renovación democrática profunda. La participación digital es mayoritariamente simbólica y reactiva.

Las propuestas de cambio de P2 (equipo formal, mecanismos de consulta, red de enlaces, métricas) señalan una dirección clara hacia un modelo que supere las contradicciones actuales mediante la profesionalización, la descentralización relativa y la institucionalización de la retroalimentación digital. Su realización, sin embargo, no es solo técnica; es profundamente política, pues requiere redistribuir el poder comunicativo dentro de la organización, vencer resistencias culturales e invertir recursos en capacidades digitales distribuidas.

La divergencia radical entre las respuestas de P2 y las de P1 y P3 es, en sí misma, un hallazgo crítico. Sugiere que dentro de la misma dirigencia coexisten visiones distintas sobre el papel de las TEP: una visión estratégica y transformadora (P2); en cambio, hay visiones instrumentales y conservadoras (P1, P3). El futuro del modelo dependerá de qué visión prevalezca y logre traducirse en cambios organizativos concretos.

## **CONCLUSIONES: LA BRECHA ENTRE LO ESTRATÉGICO Y LO OPERATIVO**

A la luz del análisis del caso de la Sección 34, se puede responder a la pregunta central de la siguiente manera:

Los sindicatos, representados en este caso de estudio, están utilizando las TEP como herramientas de reconocimiento simbólico y habilitación cognitiva. A través de proporcionar contenidos digitales y la traducción pedagógica de temas complejos, buscan fortalecer el

sentimiento de pertenencia y dotar de herramientas críticas a los miembros. Sin embargo, este empoderamiento es predominantemente conferido por la dirigencia, no autogestionado por la base. Las TEP amplifican voces individuales de manera informal, pero no existen mecanismos institucionales robustos para que estas voces se traduzcan en poder de agenda.

Las TEP se han convertido en la columna vertebral para la convocatoria rápida, la unificación narrativa, la demostración de fuerza y la coordinación operativa. En este ámbito, su apropiación ha sido profundamente transformadora y ha potenciado significativamente la capacidad de lucha del sindicato.

Aunque existe un discurso que valora la participación horizontal, en la práctica, las TEP operan dentro de estructuras organizativas que impiden su potencial democratizador. Se usan más como un termómetro del malestar y un espacio de validación de líneas ya decididas en las asambleas. La brecha digital, la falta de canales sistemáticos y las políticas de moderación selectiva actúan como barreras para una participación significativa.

En definitiva, el caso muestra que las TEP pueden ser excelentes herramientas para la movilización y el empoderamiento dirigido, pero son instrumentos insuficientes para generar democratización interna por sí solas. Su potencial democratizador queda cautivo de la cultura organizativa y las relaciones de poder preexistentes. La verdadera transformación democrática no llegará con más o mejores plataformas, sino con cambios organizativos profundos que redistribuyan el poder comunicativo, institucionalicen la participación digital y vinculen formalmente la deliberación en línea con la toma de decisiones. Los sindicatos que aspiren a renovarse democráticamente en la era digital deben atreverse, no solo a adoptar nuevas tecnologías, sino a reformar sus propias estructuras a la luz de las posibilidades y demandas que estas tecnologías encarnan. El camino, como lo muestra la Sección 34, está lleno de tensiones, resistencias y promesas aún por cumplir.



# CAPÍTULO 9.

## FACEBOOK COMO ARENA SINDICAL: ANÁLISIS DE CONTENIDO ETNOGRÁFICO

*La velocidad digital anula la deliberación*

Zeynep Tufekci (2017)

Los movimientos sociales y las organizaciones sindicales enfrentan en el siglo XXI la dualidad de las plataformas digitales: por un lado, son canales sin precedentes para la agitación, la coordinación y la visibilización de demandas; por otro, imponen lógicas de comunicación (inmediatez, emocionalidad, simplificación) que pueden tensionar los procesos orgánicos, deliberativos y de construcción de consenso tradicionales. La página de *Facebook* “Snte Cnte Mdmz Zacatecas” del SNTE Sección 34 en Zacatecas, México, constituye un caso de estudio para analizar esta tensión en el contexto del magisterio disidente. Este análisis buscó deconstruir su estrategia de comunicación en *Facebook* para evaluar cómo y con qué eficacia y límites utiliza esta red social para empoderar a sus afiliados, fortalecer la acción colectiva y mejorar (o gestionar) la participación democrática interna.

La metodología se basó en el análisis de contenido aplicado a una muestra representativa de publicaciones de enero a diciembre 2025, siguiendo un instrumento que evaluó tipo de contenido, formato, métricas de alcance, calidad de la interacción y elementos de transparencia. El cuerpo evidenció una comunicación estratégica y segmentada, donde cada categoría temática cumple una función específica en el mensaje de la acción sindical (Tabla 6).

**Tabla 6**

*Análisis de contenido*

Tipo de contenido	Compartidos promedio	Comentarios promedio	Tipo de mensaje
Denuncia y movilización	526	55	Emotivo/Identitario

**Tabla 6***Análisis de contenido*

Tipo de contenido	Compartidos promedio	Comentarios promedio	Tipo de mensaje
Función comunitaria	50	42	Afectivo/ Cohesionador
Gestión de crisis	20	44	Conflictivo/ Revelador
Rendición de cuentas	66	33	Crítico/Sustantivo
Convocatorias	27	7	Operativo/ Logístico

*Nota.* La tabla presenta un resumen de las categorías encontradas y el tipo de mensaje.

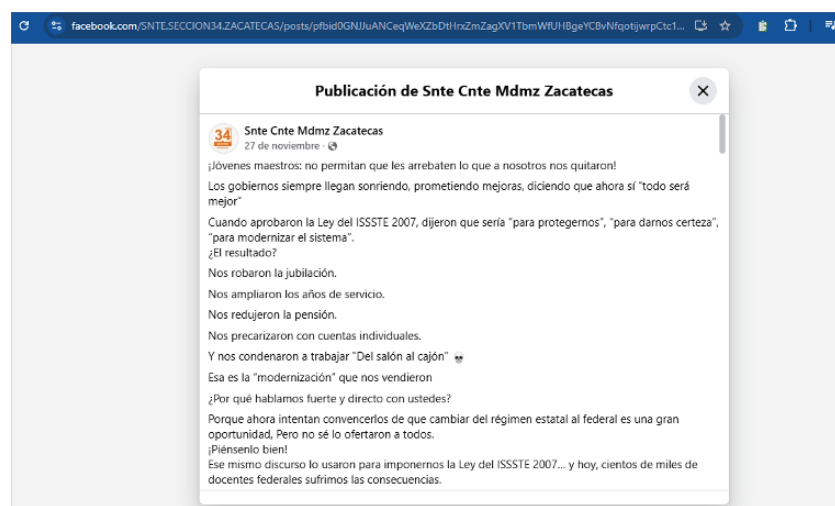
## **DENUNCIA Y MOVILIZACIÓN: CONSTRUCCIÓN DE IDENTIDAD COLECTIVA**

Esta categoría, que incluye los contenidos con mayor alcance y compromiso (hasta 526 compartidos en una sola publicación), es el pilar de la construcción de identidad colectiva y la legitimación de la acción disruptiva.

### **FICHA DE ANÁLISIS (EJEMPLO):**

URL: <https://www.Facebook.com/SNTE.SECCION34.ZACATECAS/posts/pfbid02KeeTs-bw78gbt8aTTt8BJD2aouv5fKVqrSwWbxFxu8yjJLusASaje9fTi2iekAzaQI>

Imagen No. 1 Captura del Facebook Snte Cnte Mdmz Zacatecas



Nota: Post publicado el 27 de noviembre de 2025.

Tipo de contenido: Educativo/Denuncia/Convocatoria.

Formato: Texto extenso con estructura narrativa.

Métricas: 526 *compartidos*, 55 comentarios.

Calidad de la interacción: Polarizada y densa. Combina apoyo ferviente (“¡Viva la lucha!”), críticas a la dirigencia histórica (“charrismo”), debate sobre tácticas y compartición de información complementaria (noticias sobre otros frentes de lucha).

Elementos de Transparencia: Alta en datos históricos (Ley ISSSTE 2007), pero baja en autocrítica o apertura a alternativas estratégicas.

El análisis estratégico del discurso sindical en redes sociales reveló un enfoque pedagógico y emocional. Se emplea un lenguaje claro y directo cargado de simbolismo, como en las consignas “nos robaron la jubilación” para traducir complejidades jurídico-laborales en un relato sencillo de agravio colectivo y traición. Esta narrativa instruye al afiliado sobre las causas estructurales de su malestar. La estrategia resulta exitosa porque logra crear un sentido de comunidad confrontado al dibujar una línea divisoria entre el magisterio combativo y un bloque opositor presentado como hipócrita. Además, legitima la acción extrainstitucional al narrar el fracaso de los canales ordinarios, justificando así la movilización callejera. Finalmente, facilita la viralización de la causa, ya que el alto número de *compartidos* indica que los afiliados se apropian del mensaje como una bandera personal.

No obstante, este formato presenta limitaciones significativas para el desarrollo de una democracia interna robusta. El discurso es predominantemente unidireccional y dogmático. Está estructurado no como un espacio para debatir la necesidad de la lucha, sino para instruir sobre cómo llevarla a cabo bajo los lineamientos ya establecidos. Las críticas que surgen en los comentarios son frecuentemente respondidas con réplicas defensivas, en lugar de generar invitaciones genuinas al diálogo. En consecuencia, si bien el discurso es eficaz para la movilización y la creación de adhesión, tiende a formar para la lealtad táctica más que para fomentar un pensamiento crítico autónomo, reforzando así un modelo de comunicación vertical.

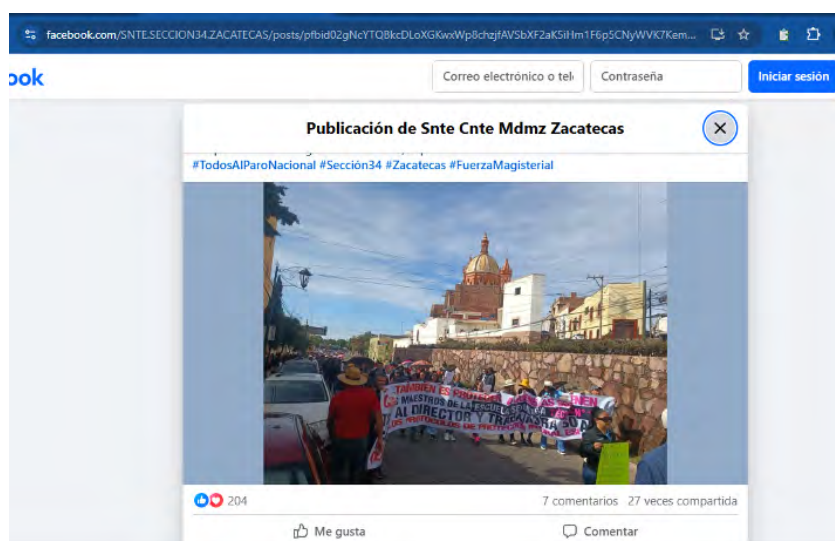
## CONVOCATORIA A ACCIONES: LA LÓGICA DE LA EJECUCIÓN RÁPIDA

Esta categoría gestiona el cómo, cuándo y dónde de la acción colectiva, transitando de la denuncia a la operatividad concreta.

FICHA DE ANÁLISIS (EJEMPLO):

URL: <https://www.Facebook.com/SNTE.SECCION34.ZACATECAS/posts/pfbid02gNcYT-QBkcDLoXGKwxWp8chzjfAVSbXF2aK5iHm1F6p5CNyWVK7KemcY3VDwDjNMwl>

Imagen No. 2 Captura de *Facebook* de Snte Cnte Mdmz Zacatecas



Nota: Post publicado el 13 de noviembre de 2025.

Tipo de contenido: Convocatoria/Informativo.

Formato: Texto breve, a menudo acompañado de imagen o video (Reels).

Métricas: 27 *compartidos*, 7 comentarios.

Calidad de la Interacción: Mixta. Incluye confirmaciones, preguntas logísticas y, significativamente, críticas externas (“deberían estar enseñando, no protestando”) que son rebatidas por otros usuarios.

Elementos de Transparencia: Baja a media. Se informa el evento, pero rara vez se explican los criterios para elegir una táctica (marcha vs. paro vs. mitin).

El análisis estratégico de las redes sociales, particularmente de *Facebook*, revela que esta plataforma funciona como un sistema de alta velocidad para la acción sindical. Su capacidad para la difusión masiva inmediata permite que un contenido, como un *Reel* con las especificaciones de una movilización, pueda llegar a miles de afiliados en cuestión de minutos, superando así las barreras de tiempo y espacio de las asambleas físicas tradicionales. Además, facilita una coordinación descentralizada eficaz, ya que grupos y contingentes de diferentes municipios o seccionales pueden sincronizar sus acciones accediendo a la misma información en tiempo real. Paralelamente, la publicación repetida y programada de convocatorias crea un efecto de cuenta regresiva que sirve para aumentar la presión pública sobre el adversario y, al mismo tiempo, reforzar la expectativa y la cohesión interna del grupo.

Sin embargo, esta notable eficiencia operativa conlleva un costo democrático significativo. La velocidad ultrarrápida de la comunicación tiende a anular cualquier posibilidad de deliberación. Las decisiones tácticas clave, como el bloqueo de una vía o la concentración en un edificio gubernamental, son comunicadas a la membresía como hechos consumados, no sometidas a una consulta o debate previo. Este procedimiento refleja un modelo de movilización esencialmente vertical, donde la dirigencia diseña la acción y la base es fundamentalmente convocada para ejecutarla. Si bien este enfoque puede resultar pragmático y eficaz para la acción inmediata, debilita profundamente el sentido de corresponsabilidad y coparticipación en la formulación de la estrategia. En consecuencia, estas herramientas digitales facilitan de manera poderosa la acción colectiva masiva, pero no necesariamente fomentan ni institucionalizan la decisión colectiva estratégica.

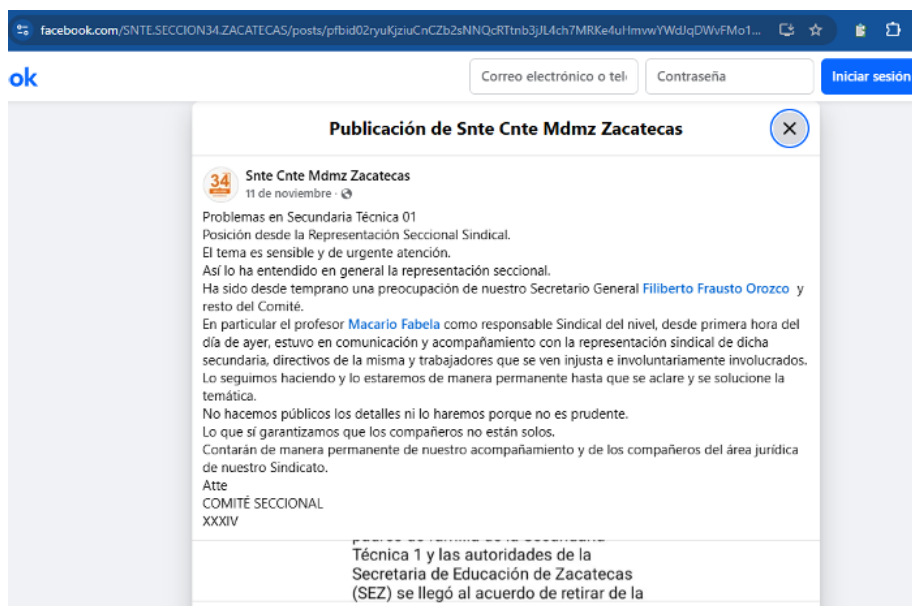
## **GESTIÓN DE CRISIS INTERNAS: TRANSPARENCIA SELECTIVA Y MALESTAR LATENTE**

Esta es la categoría más delicada, donde se abordan conflictos *dentro* de la comunidad sindical o con su entorno inmediato (padres, alumnos).

FICHA DE ANÁLISIS (EJEMPLO):

URL: <https://www.Facebook.com/SNTE.SECCION34.ZACATECAS/posts/pfbid02ryuK-jziuCnGZb2sNNQcRTtnb3jJL4ch7MRKe4uHmVwYWdJqDWvFMo1AW6aGZdLupl>

Imagen No. 3 Captura de Facebook de Snte Cnte Mdmz Zacatecas



Nota: Post publicado el 11 de noviembre de 2025.

Tipo de contenido: Informativo/Comunicado oficial (sobre un problema en “Secundaria Técnica 01”).

Formato: Texto formal, con tono institucional.

Métricas: 20 compartidos, 44 comentarios (alta interacción).

Calidad de la Interacción: Explosiva y reveladora. Los comentarios muestran frustración en los docentes: se quejan de protocolos que los dejan en indefensión, critican la falta de apoyo familiar y, crucialmente, cuestionan al propio sindicato por casos similares no resueltos (“¿Por qué solo atienden este caso si hay otros maestros cesados ignorados?”).

Elementos de Transparencia: Selectiva. El comunicado detalla qué está haciendo el comité ( nombra responsables, anuncia acompañamiento jurídico), y explícitamente no se dan detalles: “No hacemos públicos los detalles ni lo haremos porque no es prudente.”

El análisis estratégico de esta categoría expone la tensión central entre la transparencia y la prudencia institucional. La estrategia comunicativa adoptada busca simultáneamente cumplir varios objetivos. Primero, demostrar eficacia y preocupación, con el fin de mostrar que la dirigencia actúa con celeridad y toma el control de la situación ante un problema. Segundo, contener el pánico y la desinformación, proporcionando un relato oficial único para evitar la proliferación de rumores. Tercero, proteger a la institución y a las personas involucradas, donde el hermetismo sobre los detalles específicos opera como una forma de control de daños legales y reputacionales.

Aunque esta publicación concebida para calmar, falla como comunicación interna democrática y genera el efecto contrario en los afiliados, destapando un malestar sistémico acumulado. Los comentarios no se limitan a discutir el caso concreto, sino que lo utilizan como válvula de escape para criticar problemas de fondo, como una defensa jurídica percibida como deficiente, presuntos favoritismos y la burocracia interna. La propia herramienta digital, al ofrecer un espacio de comentarios semipúblico, facilita la expresión de este descontento. Sin embargo, el administrador de la cuenta no lo capitaliza de manera estructurada para reformar protocolos o procesos, manteniendo un modelo donde se informa *sobre* la base, pero no *con* la base. Así, la negociación colectiva sobre las condiciones de la defensa jurídica, un tema crucial que emerge del debate, queda excluida del espacio digital y relegada a canales tradicionales, generando una brecha entre el comité y la membresía.

## RENDICIÓN DE CUENTAS INTERNA: LEGITIMACIÓN EX-POST FACTO

Aparece tras momentos cruciales (levantamiento de una huelga, acuerdos con el gobierno) y busca explicar, justificar y legitimar decisiones de la dirigencia ante la base, especialmente cuando generan controversia.

FICHA DE ANÁLISIS (EJEMPLO):

URL: <https://www.Facebook.com/SNTE.SECCION34.ZACATECAS/posts/pfbid02MohBVN-2Mdm9rGw1hxsokVrAtpk9es1WbMN3wF6jh7Hzhwvp8MUa7qff2E2KgrumBI>

Imagen No. 4 Captura de Facebook de Snte Cnte Mdmz Zacatecas



Nota: Post publicado el 25 de febrero de 2025.

Tipo de contenido: Aclaración oficial / Informe detallado.

Formato: Texto largo, meticulosamente estructurado en 10 puntos numerados.

Métricas: 66 compartidos, 33 comentarios.

Calidad de la Interacción: Sustantiva. Los comentarios reflejan el un desacuerdo interno: acusaciones de “traición” por dejar solos a otros sindicatos, análisis legales sobre los huecos de los acuerdos, defensas al líder, y autocríticas sobre la mala comunicación del

acuerdo.

Elementos de Transparencia: Alta en lo real, baja en lo procedimental. Detalla avances concretos (becas, reinstalación de 10 trabajadores), nombra instancias (Asamblea Estatal), desmiente rumores. Pero la decisión final de levantar el paro se presenta como un resultado de un proceso ya concluido.

El análisis estratégico de este comunicado lo revela como un ejercicio en la rendición de cuentas *ex-post facto*, cumpliendo una función pedagógica, al educar a la base sobre la complejidad del proceso de negociación y traducir los acuerdos alcanzados en beneficios tangibles y comprensibles para los afiliados. Ejerce una función legitimadora, al insistir en que “la decisión fue tomada de forma colectiva” en la Asamblea, desplazando estratégicamente la responsabilidad y el crédito del líder individual hacia el órgano representativo, reforzando así la validez democrática del resultado. Finalmente, como restauradora del orden, al buscar cerrar un ciclo previo de debate interno potencialmente caótico, ofreciendo la versión autorizada y definitiva de los hechos y anunciando mecanismos, como reuniones regionales, para disipar dudas.

La comunicación es transparente sobre los resultados del proceso democrático, detallando lo que se decidió y los logros obtenidos, pero permanece opaca respecto al proceso mismo en tiempo real. No hubo, por ejemplo, transmisión en vivo de la Asamblea Estatal decisiva, ni se implementaron votaciones digitales consultivas previas que permitieran una injerencia más amplia de la base. En consecuencia, la herramienta digital se utiliza primordialmente para ratificar y socializar una decisión ya tomada, no para construirla de manera colaborativa. Este modelo facilita la transparencia *hacia* los afiliados en la fase final, pero no la participación *de* los afiliados en los momentos clave de deliberación y definición. De tal forma que la negociación colectiva con la contraparte patronal tampoco se hace transparente; solo se exhiben los resultados finales, nunca el desarrollo táctico y los debates al interior de la mesa de negociación.

## **FUNCIÓN COMUNITARIA: COHESIÓN AFECTIVA Y CAPITAL SOCIAL**

Incluye pésames por fallecidos (estudiantes, maestros) y agradecimientos por trabajo logístico. Es la dimensión afectiva y de reproducción social del sindicato.

FICHA DE ANÁLISIS (EJEMPLO):

URL: <https://www.Facebook.com/SNTE.SECCION34.ZACATECAS/posts/pfbid0tLrzykJ-7qzyNg989JisHfF1L1Pxhmq1RfSpTSz13XTBSYCjSPNSBQbFiAcxcdWCAI>

Imagen No. 5 Captura de Facebook de Snte Cnte Mdmz Zacatecas



Nota: Post publicado el 27 de noviembre de 2025.

Tipo de contenido: Informativo (Pésame).

Formato: Texto conciso y respetuoso.

Métricas: 50 compartidos, 42 comentarios.

Calidad de la Interacción: Homogénea y cohesionadora. Un flujo de condolencias, oraciones y elogios personales al fallecido.

Elementos de Transparencia: No es el objetivo.

El análisis estratégico de esta función revela una dinámica apolítica en su superficie, pero profundamente política en sus efectos. Al actuar como una comunidad de duelo y reconocimiento, el sindicato ejecuta una labor esencial que trasciende lo estrictamente gremial. Refuerza los vínculos orgánicos con los afiliados, dejando claro que la organización no es solo un negociador contractual, sino una red de apoyo fundamental en los momentos más

humanos y vulnerables, como la enfermedad o la pérdida de un ser querido. También genera una lealtad afectiva poderosa, pues un afiliado que recibe condolencias institucionales por una muerte familiar fortalece su identificación emocional con la colectividad. Por último, humaniza la lucha sindical, contrarrestando potenciales estereotipos negativos proyectados por el adversario, como la imagen de *vándalos* o *interesados*, para mostrar en su lugar un rostro solidario y empático.

Se trata de un espacio de consenso absoluto y no deliberativo, donde no hay lugar para la disensión ni el debate. Cumple una función vital de integración, cohesión social y construcción de comunidad, funcionando como un elemento de cohesión que genera el capital afectivo necesario para hacer posible la acción colectiva en otros frentes más conflictivos. Sin embargo, no contribuye al empoderamiento crítico ni a la toma de decisiones compartida, ya que su naturaleza es la de sostener y unir, no la de cuestionar o decidir. De igual forma, se puede clarificar el análisis de contenido en:

*Comunicación interna.* Las consignas, convocatorias y comunicados llegan simultáneamente a miles. Sin embargo, no facilita una comunicación horizontal y deliberativa genuina. No hay hilos de discusión abiertos por la dirigencia para recoger propuestas, ni foros temáticos gestionados por la base. La interacción sucede en los *comentarios*, un espacio reactivo, desestructurado y efímero, donde los administradores intervienen esporádicamente para corregir o aclarar, no para dialogar.

*Formación de afiliados.* Las publicaciones educativas simplifican temas complejos y construyen un marco narrativo coherente para interpretar la realidad. No facilita una formación sindical crítica, técnica y autónoma. No hay cursos en línea sobre derecho laboral, no se comparten actas íntegras de negociación para su análisis colectivo, no se debaten abiertamente las diferentes tendencias dentro del movimiento. Se forma al afiliado para ser un portador eficaz de la línea oficial, no para ser un analista independiente de la estrategia sindical.

*Movilización y acción colectiva.* Es imbatible para convocar una marcha en 48 horas, mostrar la fuerza numérica con fotos y videos, y saturar el espacio público digital con una demanda. El riesgo es que puede fomentar un activismo de *clic* o de *asistencia* donde la participación se reduce a compartir un post o aparecer en una foto, sin una comprensión profunda o un compromiso sostenido con la lucha organizativa de base (asistencia a asambleas, trabajo en comisiones).

*Transparencia y democracia interna.* Se muestra *qué* se decidió, *quiénes* participaron (a menudo de forma genérica) y *qué* se logró, con un nivel de detalle que supera con creces a sindicatos tradicionalmente opacos. No facilita una democracia participativa y deliberativa en tiempo real. No hay mecanismos digitales para iniciativas de base, votaciones electrónicas seguras para decisiones cruciales entre asambleas físicas, rendición de cuentas para consultar sobre la postura a llevar a una mesa de negociación, o control efectivo. Las publicaciones de *rendición de cuentas* son informativas. La democracia se ejerce *fuera* de la plataforma, en asambleas físicas cuya composición y desarrollo son opacos para quien no asiste.

*Negociación colectiva.* Al mostrar movilizaciones masivas y un discurso unificado, se fortalece la posición del negociador frente al gobierno. Solo se filtran avances parciales o se anuncia el acuerdo final. Los afiliados no pueden monitorear las concesiones que se están considerando, los argumentos que se esgrimen o las tácticas de los negociadores. Esto concentra un poder enorme en la comisión negociadora en la cual se debe confiar en que sus intereses están siendo defendidos con la máxima firmeza.

## **SÍNTESIS: FACEBOOK ENTRE LA DIFUSIÓN Y LA DELIBERACIÓN**

La página de *Facebook* “Snte Cnte Mdmz Zacatecas” evidencia una adaptación sofisticada e instrumental de las redes sociales a las necesidades de un sindicato combativo en el siglo XXI. Ha construido un aparato de comunicación formidable para la guerra simbólica, la movilización y la socialización de una narrativa de resistencia. En este sentido, empodera a sus afiliados al darles una voz colectiva amplificada frente a la sociedad y al estado, y fortalece la acción colectiva al reducir drásticamente los costos de coordinación.

El modelo predominante es el de difusión, donde la tecnología sirve principalmente para compartir decisiones y consignas desde el comité seccional hacia la base. Las herramientas, en su uso actual, no modifica la estructura de poder interna ni crean una nueva esfera pública sindical.

La tensión fundamental es entre la lógica de la eficacia movilizadora (que requiere agilidad, unidad de mensaje y control táctico) y la lógica de la democracia participativa (que requiere tiempo para la deliberación, apertura al disenso y transferencia real de poder de decisión). Hasta ahora, el sindicato ha priorizado claramente la primera.

Para cerrar esta brecha democrática, el sindicato podría evolucionar hacia un modelo más participativo en la red, utilizando las mismas herramientas de manera más audaz: crear espacios digitales deliberativos cerrados para afiliados; implementar herramientas de democracia digital segura para decisiones clave; transmitir y archivar negociaciones para fomentar un control ciudadano y una formación política avanzada; fomentar la creación de contenido desde la base, curando y destacando testimonios, análisis y propuestas creadas por afiliados comunes.

El camino hacia un empoderamiento digital integral implica entender que la verdadera fuerza no solo reside en poder convocar a miles en una plaza, sino en poder construir, entre todos y de forma transparente, la dirección hacia la cual marchar.

## **ANÁLISIS INTEGRADO: FACEBOOK COMO HERRAMIENTA DE MOVILIZACIÓN**

El análisis etnográfico de las publicaciones en *Facebook* revela una dificultad operativa: mientras la plataforma demuestra una eficacia extraordinaria para la convocatoria rápida y la coordinación logística (evidenciada por los 27 compartidos promedio en convocatorias), simultáneamente erosiona los espacios para la deliberación estratégica colectiva. Esta disociación entre velocidad ejecutiva y profundidad deliberativa amplía la advertencia de Tufekci (2017) sobre los riesgos de la movilización exprés se manifiesta en que las decisiones tácticas clave se comunican como hechos consumados, relegando a la base al rol de ejecutora más que de codesarrolladora de la acción sindical.

Como señala Castells (2009), el poder en la era digital se ejerce a través del control de los flujos de información: la dirigencia de la Sección 34 ha logrado controlar el flujo informativo hacia fuera (contrapoder externo) pero también hacia dentro (control narrativo interno).

En cambio, sugiere que *Facebook* funciona como un *amplificador selectivo*: amplifica voces que refuerzan la línea oficial y atenúa voces que la cuestionan. Esto crea lo que Sunstein (2007) denominaría una “cámara de eco sindical” donde los afiliados ven principalmente contenidos que validan decisiones ya tomadas, limitando el pluralismo interno.



# CAPÍTULO 10.

## SÍNTESIS INTERPRETATIVA: TRIANGULACIÓN DE HALLAZGOS

*Transparencia informativa ≠ democracia participativa*

Michels (2008)

La integración de los hallazgos provenientes de los cuestionarios aplicados a la base, el análisis de contenido de la página oficial en *Facebook*, las entrevistas en profundidad a la dirigencia y el grupo focal, permitieron construir una visión compleja y multidimensional sobre la apropiación concreta de las TEP por parte de la Sección 34 del SNTE en Zacatecas, México. Esta triangulación metodológica, lejos de ofrecer una narrativa única, revela un fenómeno contradictorio donde los avances instrumentales en eficacia organizativa coexisten con limitaciones estructurales para una democratización sustantiva. La pregunta central sobre cómo el sindicato utiliza *Facebook* para empoderar a sus afiliados, fortalecer la acción colectiva y mejorar la democracia interna, encuentra su respuesta, no en una afirmación simple, sino en la identificación de una brecha persistente entre la lógica de la movilización y la lógica de la participación deliberativa. Para comprender esta brecha, es necesario situar los hallazgos empíricos en diálogo crítico con el posicionamiento teórico que articula la sociología de los movimientos sociales, los estudios sobre comunicación digital y la teoría política del sindicalismo.

### **COMUNICACIÓN: CONTRAPODER EXTERNO, CONTROL INTERNO**

Desde la perspectiva de la comunicación como poder, teorizada por Castells (2009), la página de *Facebook* “Snte Cnte Mdmz Zacatecas” constituye un claro ejemplo de construcción exitosa de un contrapoder comunicativo. La evidencia triangulada demuestra que el sindicato ha logrado apropiarse de *Facebook* para crear una esfera pública alternativa donde disputa la narrativa dominante sobre el magisterio, sus luchas y sus adversarios. Los altos porcentajes de seguimiento y la capacidad de viralización de contenidos de denuncia

validan la tesis de Castells sobre la auto-comunicación de masas como herramienta para actores sociales previamente marginados de los medios tradicionales. Este logro es innegable y representa una forma de empoderamiento colectivo.

Sin embargo, la teoría de la sociedad red también advierte que el poder en la era digital se ejerce a través del control de los flujos de información y la construcción de relatos hegemónicos dentro de la red. Aquí es donde el análisis empírico obliga a una matización crítica. La triangulación revela que, si bien el sindicato ha ganado poder comunicativo hacia el exterior, internamente la gestión de la plataforma reproduce un modelo centralizado de control narrativo. La convergencia de datos señala que la producción de contenido, su aprobación y la moderación de la interacción recaen de manera práctica en un núcleo reducido que opera bajo un filtro jerárquico. Esto genera un dilema: se utiliza una plataforma reticular y potencialmente horizontal para fortalecer una lógica de comunicación vertical y unidireccional. En términos de Couldry (2012), se observa una jerarquía mediática interna, donde la dirigencia retiene el monopolio de la producción legítima de significado dentro del espacio digital sindical, limitando así el potencial de la plataforma como arena para una polifonía interna genuina.

## **FORMACIÓN: PEDAGOGÍA PARA LA ADHESIÓN VS. PENSAMIENTO CRÍTICO**

La triangulación en el ámbito de la formación de afiliados revela una apropiación de las TEP que se alinea con una concepción pedagógica para la adhesión antes que para el empoderamiento crítico autónomo. El alto porcentaje de afiliados que reconoce entender mejor sus derechos gracias a las redes indica un logro importante en la socialización de información básica y en la construcción de un marco narrativo común. Sin embargo, como advierte Melucci (1999), los movimientos sociales son productores de significados, y el control sobre la producción simbólica es un eje de poder.

El análisis cruzado muestra que la formación digital se orienta predominantemente a consolidar una narrativa única de lucha y agravio, simplificando temas complejos en consignas efectivas. Se forma al afiliado para ser un portador eficaz de la línea oficial y un participante moralizado en las acciones convocadas. Faltan, según las sugerencias de la base y se confirma en el análisis de contenido, espacios y contenidos que fomenten el pensamiento crítico, el debate sobre estrategias alternativas o la formación técnica profunda en derecho laboral. En términos de Freire (1970), se prioriza una educación bancaria (para

este caso: digital), donde se deposita información, sobre una educación problematizadora que habilite para el análisis y la acción autónoma.

## **MOVILIZACIÓN: EFICACIA LOGÍSTICA VS. AUSENCIA DELIBERATIVA**

En la dimensión de la acción colectiva, la triangulación confirma de manera robusta la tesis de Tufekci (2017) sobre la capacidad de las herramientas digitales para reducir drásticamente los costos de coordinación y facilitar la movilización veloz. Los datos de los cuatro instrumentos coinciden en destacar la eficacia logística sin precedentes de *Facebook* para convocar marchas, difundir instrucciones operativas y demostrar fuerza numérica en tiempo real. El relato del grupo focal sobre el paro contra la Ley ISSSTE 2007 como un hito comunicativo, respaldado por el análisis de publicaciones virales, ilustra cómo la plataforma puede catalizar y sostener ciclos de protesta.

No obstante, es precisamente en este éxito donde surge la contradicción más aguda con el ideal de democratización sindical. Tufekci advierte que la facilidad para la coordinación rápida puede ocurrir a expensas de la deliberación y la construcción de consenso orgánico. Los hallazgos de esta investigación validan esta advertencia. La percepción mayoritaria entre la base es que las TEP se usan para ejecutar decisiones ya tomadas, no para construirlas colectivamente. El análisis de contenido muestra que las convocatorias son anuncios, no propuestas abiertas a debate. Esto refleja un modelo de acción colectiva que prioriza la eficacia táctica y la unidad operativa, pero que relega la participación estratégica de la base. Se fortalece así la capacidad de hacer, de movilizarse, pero no necesariamente la capacidad de decidir qué hacer y cómo hacerlo, reproduciendo en el ámbito digital la clásica separación entre la concepción y la ejecución.

## **DEMOCRACIA INTERNA: TRANSPARENCIA INFORMATIVA SIN PARTICIPACIÓN DECISORIA**

La disociación entre transparencia informativa y democracia participativa constituye quizás el hallazgo más significativo de la triangulación, y obliga a un diálogo crítico con los postulados teóricos sobre la democratización organizacional. Los datos son elocuentes al mostrar una brecha cuantificable: mientras un alto porcentaje de los afiliados percibe claridad en la información financiera, un porcentaje significativamente menor siente que puede expresar su opinión con incidencia real. Esta disociación encuentra eco en la clásica ley de hierro de

la oligarquía de Michels (2008), que postula la tendencia inherente de las organizaciones, incluso las democráticas, a desarrollar élites dirigentes que concentran el poder.

La evidencia sugiere que las TEP, en su implementación actual, no han logrado alterar sustancialmente esta dinámica en la Sección 34; más bien, han proporcionado a la dirigencia herramientas más eficientes para gestionar la visibilidad y la rendición de cuentas una vez concluidos los procesos, sin ceder control sobre los procesos deliberativos en su desarrollo.

Como señala Hyman (2001) en su análisis de los dilemas del sindicalismo, la contradicción entre eficacia y democracia es constitutiva. En este caso, la eficacia comunicativa y movilizadora parece haberse priorizado. Las publicaciones de rendición de cuentas analizadas son ejemplares en su detalle, pero funcionan como actos de legitimación final, no como ventanas abiertas al proceso de toma de decisiones en tiempo real. La democracia interna sustantiva sigue anclada en las asambleas presenciales, cuya dinámica interna permanece opaca para la mayoría no asistente. *Facebook* actúa, así como el amplificador y el notario de la democracia asamblearia, no como su transformador o complemento deliberativo.

## **NEGOCIACIÓN COLECTIVA: VISIBILIDAD PÚBLICA U OPACIDAD ESTRATÉGICA**

Finalmente, la negociación colectiva vista a través de la lente de la triangulación ilustra los límites de la transparencia en un contexto de acción estratégica. *Facebook* ha aumentado la visibilidad del proceso, permitiendo seguimiento en tiempo real y construyendo respaldo social, lo que sin duda fortalece la posición del sindicato frente a la contraparte. No obstante, el núcleo duro de la negociación, la deliberación táctica, la ponderación de concesiones, la definición de líneas rojas, permanece en la caja negra de la comisión negociadora. Esto refleja una contradicción práctica entre los requisitos de la negociación estratégica, que a menudo requiere confidencialidad y espacio para la maniobra, y las demandas de participación plena de la base.

Las TEP se usan aquí principalmente para la gestión de la percepción y la presión externa, no para habilitar una codecisión interna sobre los términos de la negociación. Esta brecha entre visibilidad e incidencia es un recordatorio de que la democratización sindical en la era digital debe navegar no solo entre la verticalidad y la horizontalidad, sino también entre la publicidad y la necesaria reserva de la acción estratégica.

## **CONCLUSIÓN: LA BRECHA ENTRE LÓGICA MOVILIZADORA Y LÓGICA DEMOCRÁTICA**

En conclusión, la triangulación de los hallazgos pinta un cuadro de una organización en una fase de transición digital híbrida y contradictoria. El sindicato ha demostrado una capacidad notable para apropiarse instrumentalmente de *Facebook* como una TEP para la eficacia movilizadora, la construcción narrativa y la transparencia informativa básica. Sin embargo, esta apropiación se ha realizado dentro de los márgenes de las estructuras de poder preexistentes, priorizando la lógica de la eficacia organizativa sobre la lógica de la democratización deliberativa.

El resultado es un empoderamiento conferido y una participación simbólica o reactiva. Las demandas explícitas de la base por un diálogo auténtico y una incidencia real, captadas en los cuestionarios y el grupo focal, junto con la existencia de visiones más reflexivas dentro de la propia dirigencia, señalan que las contradicciones identificadas son dinámicas y podrían impulsar cambios futuros.

El desafío que se vislumbra no es tecnológico, sino político organizativo: se trata de decidir si las TEP servirán únicamente para modernizar las formas de ejercer el liderazgo tradicional, o si podrán convertirse en la infraestructura para una redistribución genuina del poder comunicativo y decisorio, articulando de manera creativa y democrática el ecosistema híbrido que ya existe. El potencial democratizador de las tecnologías, tal como lo vislumbraban teóricos como Castells o Tufekci, permanece latente en este caso, pero su realización dependerá de una voluntad política transformadora que vaya más allá de la mera adopción instrumental de las herramientas.



# CAPÍTULO 11.

## CONCLUSIONES GENERALES: DILEMAS Y HORIZONTES DEL SINDICALISMO DIGITAL

*Conectividad digital debe traducirse en  
poder deliberativo*

Estrella, Núñez & Parrilla (2020)

### **EMPODERAMIENTO CONFERIDO: LOS LÍMITES DE LA PARTICIPACIÓN SIMBÓLICA**

El empoderamiento conferido por las TEP es, en gran medida, dirigido y asimétrico. La evidencia en cada una de las cinco dimensiones analizadas es consistente y preocupante. En comunicación interna, predomina un modelo de difusión unidireccional, donde solo un 2% de los afiliados participa activamente en debates y la interacción en comentarios es reactiva, desestructurada y gestionada de manera defensiva por la dirigencia. La demanda de un “diálogo auténtico” expresada por la base queda ampliamente insatisfecha. En la formación de afiliados, las TEP se utilizan para una pedagogía de la adhesión y la clarificación ideológica, pero no para fomentar un pensamiento crítico autónomo, ni para ofrecer formación técnica y sistemática en derechos laborales o estrategia sindical. Se forma para seguir, no para dirigir o cuestionar.

En el ámbito de la movilización y acción colectiva, si bien la eficacia logística es innegable, la “velocidad anula la deliberación.” Las decisiones tácticas fundamentales se comunican como hechos consumados, sin procesos previos de consulta o codecisión con la base. Se fortalece así un modelo de movilización “de arriba hacia abajo” donde la dirigencia diseña y la base ejecuta, reproduciendo una separación clásica entre concepción y ejecución.

## LA DISOCIACIÓN ENTRE TRANSPARENCIA Y DEMOCRACIA

Respecto a la transparencia y democracia interna, se identifica que se es muy transparente sobre los *resultados* de los procesos (acuerdos alcanzados, logros), pero limitado sobre los *procesos mismos* en tiempo real (deliberación en asambleas, discusiones en comités). Las publicaciones de rendición de cuentas son ejemplares en detalle, pero funcionan como ratificación *ex-post* de decisiones ya tomadas en instancias cerradas. La democracia sigue residiendo en los espacios presenciales tradicionales, cuyo funcionamiento real permanece inaccesible para la mayoría no asistente.

Finalmente, en la negociación colectiva, *Facebook* aumenta la visibilidad del proceso y sirve para construir respaldo público, pero no facilita la transparencia procesual ni la incidencia deliberativa de la base en las estrategias, prioridades o concesiones de la mesa. La negociación sigue siendo una *caja negra* en su desarrollo interno, concentrando un poder enorme en la comisión negociadora.

Las herramientas que, en teoría, podrían habilitar una democracia digital directa y deliberativa, son usadas principalmente para perfeccionar una democracia representativa y asamblearia tradicional, que a su vez está sujeta a las inercias oligárquicas señaladas por Michels.

## CAPITAL DEMOCRÁTICO LATENTE Y TENSIONES DEL ECOSISTEMA HÍBRIDO

La investigación también identifica un capital democrático latente y una aspiración de cambio que podrían abrir horizontes de transformación. Las demandas explícitas y recurrentes de los afiliados por más diálogo, consultas significativas, rendición de cuentas bidireccional y participación real, así como la existencia dentro de la propia dirigencia de visiones más reflexivas y estratégicas (como la expresada por el participante P2 en las entrevistas, con un plan detallado de profesionalización y apertura), indican que las tensiones no están congeladas.

El ecosistema híbrido, con sus múltiples espacios y canales, mantiene viva una fricción estructural entre lo centralizado y lo reticular. Las propias herramientas digitales, al facilitar la expresión del descontento en comentarios y al hacer más visibles las contradicciones internas, pueden estar generando una presión endógena para el cambio.

## ENCrucIJADA POLÍTICA: ¿MODERNIZACIÓN O TRANSFORMACIÓN DEMOCRÁTICA?

En este punto, la investigación conduce a un dilema de carácter político, no tecnológico. El sindicato enfrenta una decisión fundamental sobre el futuro de su proyecto organizativo: ¿Se conformará con una digitalización superficial que modernice la fachada comunicativa sin alterar los núcleos duros de poder, arriesgándose a una creciente desconexión entre una base demandante de corresponsabilidad y una dirigencia que gestiona la participación de manera estratégica? ¿O se atreverá a emprender una transformación más profunda que aproveche el potencial de las TEP para redistribuir el poder comunicativo y decisorio, evolucionando hacia un “sindicato red participativo”?

## RESPUESTA A LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INVESTIGACIÓN

Retomando los objetivos planteados en el Capítulo 2:

*Objetivo 1:* Diagnosticar grado de adopción y patrones de uso. El 84% sigue redes oficiales, pero solo 35% las consulta diariamente. Existe alta adopción, pero baja interacción significativa.

*Objetivo 2:* Evaluar impacto en cinco dimensiones sindicales:

- Comunicación: Mejoró inmediatez (68%), no diálogo (18% comenta).
- Formación: Mejoró difusión (76%), no pensamiento crítico.
- Movilización: Mejoró logística (82%), no codecisión.
- Transparencia: Mejoró información (65%), no participación decisoria (40%).
- Negociación colectiva: Mejoró visibilidad (70%), no incidencia (35%).

*Objetivo 3:* Mapear articulaciones del ecosistema híbrido. Existe una “división digital del trabajo sindical”: las asambleas presenciales deliberan, *Facebook* difunde y ejecuta. Esta separación reproduce la brecha entre concepción (dirigencia) y ejecución (base).

Las TEP han modernizado la eficiencia organizativa pero no han transformado las relaciones de poder. La Sección 34 tiene ahora un sindicato digitalizado, pero no un sindicato digital democrático.

## RECOMENDACIONES PARA UN SINDICALISMO DIGITAL PARTICIPATIVO

En la práctica actual, requeriría cambios, una posible propuesta sería:

### NIVEL 1: MEJORAS INMEDIATAS (0-6 MESES)

1. Transparencia procesual: Transmitir en vivo al menos el 50% de las asambleas estatales representativas.
2. Protocolo de respuesta: Establecer un sistema de respuesta estructurada a comentarios en *Facebook* (48 horas máximo).
3. Formación básica: Crear videotutoriales sobre derechos laborales específicos del magisterio zacatecano.

### NIVEL 2: REFORMAS ESTRUCTURALES (6-18 MESES)

1. Plataforma deliberativa: Implementar un foro interno con moderación rotativa entre afiliados.
2. Mecanismos de codecisión: Introducir votaciones digitales seguras para decisiones tácticas de movilización.
3. Red de corresponsales: Capacitar a 10 afiliados por región como productores de contenido verificado.

### NIVEL 3: TRANSFORMACIÓN CULTURAL (18-36 MESES)

1. Estatutos digitales: Incorporar en los estatutos sindicales derechos y procedimientos de participación digital.
2. Rendición de cuentas bidireccional: Implementar un sistema donde la base evalúe trimestralmente la comunicación digital de la dirigencia.
3. Laboratorio de innovación sindical: Crear un espacio para experimentar con nuevas herramientas.

Cada herramienta digital implementada debe responder: ¿aumenta la capacidad de la base para incidir en decisiones concretas, o solo mejora la eficiencia de la dirigencia para comunicar decisiones ya tomadas?

## LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN Y AGENDA FUTURA

Entre los límites de la investigación se tiene que, el estudio captura un momento específico (2025) en un proceso dinámico, la investigación priorizó la perspectiva de afiliados y dirigencia sobre la de actores externos (gobierno, padres de familia); y sobre todo el análisis se centró en *Facebook*, dejando de lado otras herramientas como *WhatsApp* (mencionada pero no analizada sistemáticamente).

Se debe considerar investigar, la evolución de las prácticas digitales tras las elecciones sindicales de diciembre 2024, contrastar el caso de Zacatecas con otras secciones del SNTE con diferentes niveles de desarrollo digital, investigar correlación entre uso de TEP y logros concretos en negociación colectiva y analizar sistemáticamente el rol de los grupos de *WhatsApp* como *columna vertebral* del sindicato.

Este estudio aporta al debate sobre democracia organizativa en la era digital al demostrar empíricamente que las tecnologías no determinan salidas políticas; estas son moldeadas por culturas organizativas preexistentes. El *sindicalismo digital* no es un tipo nuevo de sindicalismo, sino uno tradicional que adopta nuevas herramientas, manteniendo sus tensiones históricas entre eficacia y democracia.

## REFLEXIONES FINALES: TECNOLOGÍA, PODER Y REINVENCIÓN SINDICAL

En definitiva, el caso de la Sección 34 del SNTE en Zacatecas trasciende lo anecdótico para ilustrar los dilemas centrales del sindicalismo y de la democracia organizativa en general, en la era digital. Confirma que las tecnologías no son determinantes ni neutrales; su impacto es moldeado por las culturas, estructuras y luchas de poder preexistentes.

Las TEP pueden ser instrumentos de control más eficiente o palancas de emancipación colectiva, dependiendo del proyecto político que las guíe. El verdadero empoderamiento digital no se mide por métricas vacías de alcance sino por la capacidad de traducir la conectividad en poder deliberativo y en una redistribución tangible de la capacidad de decidir sobre lo común.

Esta investigación, al ofrecer un diagnóstico multidimensional, riguroso y crítico, aspira a contribuir no solo a los debates académicos sobre acción colectiva y tecnología, sino también a la reflexión estratégica de los propios actores sindicales. El desafío está planteado: la construcción de un sindicalismo verdaderamente democrático y representativo en el siglo

XXI pasa necesariamente por reinventar sus formas organizativas a la luz de las posibilidades y las demandas que las propias tecnologías digitales han ayudado a hacer visibles. El futuro no está escrito, y en las tensiones del presente residen las semillas del cambio.

# REFERENCIAS

- Annicchiarico, E., Díaz-Barrios, J., & Marín, F. (2016). Gestión comunicacional gremial a través de las redes sociales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73), 81-96. <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/21060>
- Bensusán, G. (2019). La transformación de los sindicatos en América Latina: contextos, ideas y agendas. *Boletín Internacional de Investigación Sindical*, 9(1-2), 85-101. [https://labordoc.ilo.org/discovery/delivery/41ILO\\_INST:41ILO\\_V2/1271828890002676](https://labordoc.ilo.org/discovery/delivery/41ILO_INST:41ILO_V2/1271828890002676)
- Bensusán, G., & Middlebrook, K. J. (2016). *Sindicatos y política en México: cambios, continuidades y contradicciones*. UAM / FLACSO / CLACSO. <https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/coediciones/20130708125012/SindicatosypoliticaenMexico.pdf>
- Carlos Cruz, V. A. (2025). *La actualidad de la transparencia en el sindicalismo mexicano: la frontera entre lo público y lo privado* [Tesis de grado de la Universidad Nacional Autónoma de México]. <https://ru.dgb.unam.mx/server/api/core/bitstreams/60171908-da5f-4dbf-a69b-b45ce322cd8a/content#page=63.08>
- Casco Peebles, M. (2020). *El sindicalismo de la Sección 22 del SNTE/CNTE contra la reforma educativa en México (2012-2018). Un caso de sindicalismo de movimiento social* [Tesis doctoral de la Universidad Autónoma Metropolitana]. [https://bindani.izt.uam.mx/concern/parent/j67314160/file\\_sets/sb397862w](https://bindani.izt.uam.mx/concern/parent/j67314160/file_sets/sb397862w)
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Alianza Editorial.
- Clawson, D. (2003). *The next upsurge: Labor and the new social movements*. Cornell University Press.
- Cook, M. L. (1996). *Organizing dissent: Unions, the state, and the democratic teachers' movement in Mexico*. Pennsylvania State University Press.
- Couldry, N. (2012). *Media, society, world: Social theory and digital media practice*. Polity Press.
- Estrella, M. J., Núñez, V., & Parrilla, S. (2020). *Sindicalismo e innovación*. Friedrich-Ebert-Stiftung. <https://relatsargentina.com/documentos/RA.1-Plataforma/RELATS.A.Digital.Estrelayotras.pdf>
- Ford, M., & Sinpeng, A. (2022). El activismo digital como vía hacia la revitalización de los sindicatos. *Revista Internacional de Investigación Sindical*, 11(1-2), 51. [https://researchrepository.ilo.org/view/pdfCoverPage?instCode=41ILO\\_INST&filePid=13114934220002676&download=true#page=77](https://researchrepository.ilo.org/view/pdfCoverPage?instCode=41ILO_INST&filePid=13114934220002676&download=true#page=77)
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores.

- Gómez Navarro, D. A., Alvarado López, R. A., Martínez Domínguez, M., & Díaz de León Castañeda, C. (2018). La brecha digital: una revisión conceptual y aportaciones metodológicas para su estudio en México. *Entreciencias: diálogos en la sociedad del conocimiento*, 6(16), 47-62. <https://revistas.unam.mx/index.php/entreciencias/article/view/62611>
- Hyman, R. (2001). *Understanding European trade unionism: Between market, class and society*. SAGE.
- Iranzo, A., & Farné, A. (2019). Herramientas de comunicación para el tercer sector: el uso de las redes sociales por las ONGD catalanas. *COMMONS - Revista de Comunicación y Ciudadanía Digital*, 74, 1094-1113. <https://revistas.uca.es/index.php/cayp/article/view/3081/2862>
- Lovece, N. C. (2024). *Sindicatos y Comunicación Digital: Redes, vínculos y conversaciones hipermediatizadas* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata). [https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/176889/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/176889/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Loyo-Brambila, A. (2008). Sindicalismo magisterial. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 13(37), 345-349. <https://ojs.rmie.mx/index.php/rmie/article/view/1005>
- Martins, M. S. (2021). *Comunicación sindical digital: diagnóstico y desafíos* (Tesis de doctorado de la Universidad Nacional de La Plata). [https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/123018/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/123018/Documento_completo.pdf?sequence=1)
- Melucci, A. (1999). *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia*. El Colegio de México.
- Michels, R. (2008). *Los partidos políticos: Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*. Amorrortu.
- Middlebrook, K. J. (1995). *The paradox of revolution: Labor, the state, and authoritarianism in Mexico*. Johns Hopkins University Press.
- Ornelas, C. (2008). El SNTE, Elba Esther Gordillo y el gobierno de Calderón. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 13(37), 445-469. <https://ojs.rmie.mx/index.php/rmie/article/view/1008/1407>
- Piaz, A., & Tiravassi, A. (2021). *La virtualidad también hace la fuerza. Comunicación y acción sindical en tiempos de pandemia*. Friedrich-Ebert-Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/iez/17800.pdf>
- Picasso Cerdà, I., Romero Suárez, F., González Flores, S. Y., & Maqueda Sánchez, A. L. (2022). *Retos de la organización laboral en el trabajo en plataformas digitales*. Conferencia Interamericana de Seguridad Social. <https://ciss-bienestar.org/wp-content/uploads/2022/02/trabajo-en-plataformas-digitales.pdf>
- Reynoso Castillo, C. (2023). Investigación sindicatos y nuevas tecnologías. Primera aproximación. *Alegatos*, (109), 171-188. <https://alegatos.azc.uam.mx/index.php/ra/article/view/1716>

- Rosenbaum Rimolo, J. (2025). Retos para el sindicalismo ante las transformaciones tecnológicas y los paradigmas digitales. *Revista Jurídica del Trabajo*, 6(17), 229-250. <https://revistajuridicadeltrabajo.com/index.php/rjt/article/view/281>
- Street, S. (1992). *Maestros en movimiento: transformaciones en la burocracia estatal (1978-1982)*. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.
- Sunstein, C. R. (2007). *Republic.com 2.0*. Princeton University Press.
- Tarrow, S., & Tilly, C. (2015). *Contentious politics*. Oxford University Press.
- Tilly, C. (2004). *Social movements, 1768-2004*. Paradigm Publishers.
- Tufekci, Z. (2017). *Twitter and tear gas: The power and fragility of networked protest*. Yale University Press.
- Zapata, F. (1995). *El sindicalismo mexicano frente a la reestructuración*. El Colegio de México.
- Zibechi, R. (2007). *Autonomías y emancipaciones: América Latina en movimiento*. Fondo Editorial de la Facultad de Ciencias Sociales. [https://democraciaglobal.org/wp-content/uploads/Autonomias-y-emancipaciones\\_America-latina-en-movimiento.pdf](https://democraciaglobal.org/wp-content/uploads/Autonomias-y-emancipaciones_America-latina-en-movimiento.pdf)



## SEMBLANZA DEL AUTOR



**ALEJANDRO GUADALUPE RINCÓN CASTILLO**

**ORCID: 0000-0002-4905-9535**

Doctor en Ciencias. Área pedagogía por el Instituto de Ciencias, Humanidades y Tecnologías de Zacatecas (ICYTEZ). Maestro en Tecnologías Informáticas Educativas por la Universidad Autónoma de Zacatecas, México. Licenciado en Educación Primaria por la Escuela Normal Rural “Gral. Matías Ramos Santos”. Actualmente, se desempeña como Docente investigador de la Escuela Normal Rural “Gral. Matías Ramos Santos”, México. Cuenta con el reconocimiento Perfil deseable del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP) de la Secretaría de Educación Pública de México (SEP). Líder del CAEC ENRGMS-4 “DidáctiCa: una visión didáctica de las TIC en y para el aula”.



# TECNOLOGÍAS DIGITALES Y DEMOCRATIZACIÓN SINDICAL

EL CASO DE LA SECCIÓN 34 DEL SINDICATO NACIONAL DE  
TRABAJADORES DE LA EDUCACIÓN EN ZACATECAS, MÉXICO

ISBN: 978-968-9724-19-3



9 789689 724193

**Trans**<sup>®</sup>  
digital  
editorial