



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES**

Centro de Ciencias Sociales y Humanidades

Trabajo recepcional

**LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL COMO PROCESO CONSTRUCTOR DE LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL INEGI.  
DIAGNÓSTICO DESCRIPTIVO Y MODELOS DE COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL**

**EL EQUILIBRIO IMPERFECTO DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

que presenta

**Luz Estela Quezada Viay**

Para optar al grado de Maestra en Ciencias Sociales

Orientación terminal: Comunicación Pública e Institucional

Mtro. Salvador Cañedo López

Director de Tesis

Dr. Genaro Zalpa Ramírez y Mtra. Alicia Romo Flores

Lectores

Aguascalientes, Aguascalientes; Noviembre de 2010.



UNIVERSIDAD AUTONOMA  
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS SOCIALES  
Y HUMANIDADES



Asunto: Autorización del Tema  
De Trabajo Práctico

**LIC. LUZ ESTELA QUEZADA VIAY  
P R E S E N T E.**

Con base en lo que establece el Reglamento de Docencia en el artículo 173, le informo que se autoriza el Tema de Trabajo Práctico: *“La comunicación interpersonal como proceso constructor de la cultura organizacional en el caso INEGI. Diagnóstico descriptivo y modelos de comunicación organizacional. El equilibrio imperfecto de la comunicación en la organización”*. Así mismo se le designa como asesor al Mtro. Salvador Cañedo López. A fin de asignarle fecha para la verificación del Examen de Grado para la obtención del título de la Maestría en Ciencias Sociales y Humanidades, deberá cumplir con lo establecido en los artículos 161, 162, 174 y 175.

Con el objeto de dar cumplimiento a este reglamento el paso siguiente será autorizar la impresión de su tesis, toda vez que presente la carta de liberación y/o acuerdo señalado en la Fracc. II del artículo 175.

Sin más por el momento, aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

**ATENTAMENTE  
“SE LUMEN PROFERRE”**

**Aguascalientes, Ags., 4 de Noviembre de 2010**

  
**Dr. Daniel Gutiérrez Castorena  
Decano del Centro de Ciencias Sociales y Humanidades**

- c.c.p. Dr. Fernando Plascencia Martínez  
Secretario de Investigación y Posgrado del Centro de Ciencias Sociales y Humanidades
- c.c.p. Dr. Francisco Javier Pedroza Cabrera  
Secretario Técnico de la Maestría en Ciencias Sociales y Humanidades
- c.c.p. MDG. Leticia Fuentes Franco  
Jefe del Departamento
- c.c.p. Archivo

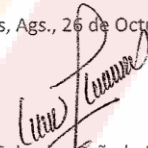
**Dr. Daniel Gutiérrez Castorena**  
**Decano del Centro de Ciencias Sociales y Humanidades**  
**PRESENTE**


Por medio de la presente, hacemos de su conocimiento que la Lic. LUZ ESTELA QUEZADA VIAY, egresada de la MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES ha presentado la integración final de su Proyecto Terminal titulado "La comunicación Interpersonal como Proceso Constructor de la Cultura Organizacional en el Caso INEGI. Diagnóstico Descriptivo y Modelos de Comunicación Organizacional. El equilibrio imperfecto de la comunicación en la organización".

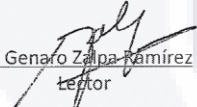
El Proyecto Terminal, en su función de trabajo recepcional, incorpora los elementos teóricos y metodológicos requeridos para su construcción y su aplicación práctica, así como la presentación formal de acuerdo con lo establecido en la "Normatividad institucional para entrega de tesis", cumpliendo con los criterios que le permiten ser defendida en el examen de grado reglamentario, dando paso al procedimiento de los trámites correspondientes.

Atentamente  
"SE LUMEN PROFERRE"

Aguascalientes, Ags., 26 de Octubre de 2010

  
Mtro. Salvador Cañedo López  
Rector

  
Mtra. Alicia Romo Flores  
Lectora

  
Dr. Genaro Zapa Ramírez  
Lector

c.c.p. Archivo Maestría en Ciencias Sociales y Humanidades

## RESUMEN

El diagnóstico de la cultura organizacional en el INEGI identifica una ***subcultura de la resistencia*** caracterizada por prácticas de comunicación interpersonal como ***la obediencia, la adulación, el proteger y la espera***, cuyo sentido no corresponde a la aspiración de la Administración Pública Federal por lograr servidores públicos con una actitud de servicio sensible y empática con el ciudadano y el compañero de trabajo. En ese orden de ideas, se proponen dos modelos de comunicación organizacional que consideran las habilidades emocionales y racionales de los sujetos, su impredecibilidad y la del entorno, y proponen una dinámica que favorezca la prevención y la corrección de abusos de poder en los flujos de información. Se concluye la necesidad de plantear a la comunicación como un elemento que promueva el bienestar y la dignidad de la Persona en los ambientes de trabajo.

## ÍNDICE

	Pág.
<b>Introducción</b>	3
<b>¿La organización es competente para dialogar con la persona?</b>	
Paradoja organizacional: Confiar en quien desconfía	3
El pequeño profundo espacio de lo interpersonal	5
<b>Capítulo I</b>	8
<b>Objetivos</b>	
<b>Una exploración de los espacios interpersonales</b>	
1.1 Los propósitos	8
1.2 El proyecto y los productos	11
<b>Capítulo II</b>	14
<b>Justificación</b>	
<b>Por una actualización reflexionada de la comunicación tradicional</b>	
<b>Capítulo III</b>	17
<b>Antecedentes</b>	
<b>Perspectivas sexenales, problemáticas comunicacionales constantes</b>	
3.1 Programa de Modernización	17
3.2 Agenda Presidencial del Buen Gobierno	18
3.3 Modelo de Calidad Intragob	20

3.4 Programa Especial de Mejora de la Gestión	23
3. 5 Apuntes finales	24
<b>Capítulo IV</b>	26
<b>Definición de la situación</b>	
<b>La comunicación interpersonal, una vertiente organizacional postergada</b>	
4.1 Campañas y estrategias de comunicación	27
4.2 Diagnósticos de cultura organizacional	31
4.3 Evaluaciones de comunicación organizacional	34
4.4 Apuntes finales	37
<b>Capítulo V</b>	38
<b>Contexto</b>	
<b>Globalización, gestión pública y trabajo</b>	
5.1 Introducción	38
5.2 La planeación estratégica en la gestión pública	39
5.2.1 La racionalidad en la gestión pública mexicana	40
5.3 Algunas contradicciones del mito managerial	45
5.3.1 Surgimiento de nuevos estilos de trabajo	48
5.3.2 Crecimiento de la informalidad laboral	49
5.3.3 Desigualdades en la participación laboral	50
5.3.4 Transformación de los espacios de trabajo	51
5.3.5 Formas de violencia simbólica	52
5.4 Impactos de la racionalidad organizacional en la persona	53

5.5 La posibilidad de transformar desde la Comunicación	55
<b>Capítulo VI</b>	59
<b>Fundamentación teórica</b>	
<b>La persona y la acción social: tensión entre el acuerdo colectivo y la decisión individual</b>	
6.1 La persona: Interprete de sí mismo y los otros	59
6.2 Teoría de la acción social de Genaro Zalpa	63
6.2.1 Acción social	63
6.2.2 Habitus	67
6.2.3 Agente social	68
6.2.4 Prácticas sociales	69
6.2.5 Estrategia	69
6.3 Teoría evolutiva de la comunicación de George H. Mead	71
6.4 Conceptos rectores	73
6.5 Supuestos	75
<b>Capítulo VII</b>	79
<b>Aparato metodológico</b>	
<b>Una propuesta para descifrar los puntos suspensivos del diálogo organizacional</b>	
7.1 Estrategia metodológica	79
7.2 Delimitaciones empíricas	82
7.3 Criterios de selección	84
7.4 Muestra y sus unidades de estudio	87
7.5 Diseño metodológico	92

7.5.1 Descripción general	92
7.5.2 Operacionalización de conceptos clave	93
7.5.3 Fases del proyecto	96
Fase 1. Exploración	96
Fase 2. Observación de habilidades y prácticas de comunicación interpersonal	98
Fase 3. Creación de relatos de la experiencia comunicativa	102
Fase 4. Revisión del discurso oficial del servicio público federal	105
Fase 5. Integración del diagnóstico de comunicación interpersonal en la cultura organizacional	106
Fase 6. Diseño de los modelos de comunicación organizacional	107
Fase 7. Evaluación de un modelo de comunicación organizacional	108
7.5.4 Instrumentos	109
Instrumento 1. Formato de diario de campo. Observación de dinámica de interacción comunicativa	110
Instrumento 2. Tabla de registro de comunicación interpersonal	111
Instrumento 3. Guía. Procedimiento para elaborar narraciones metafóricas. Diagnóstico de percepción de comunicación, persona y organización.	114
7.5.5 Método de análisis	116



Planteamiento general	116
La Semiótica: el método de integración	118
Matrices de análisis	119
Análisis de estrategias	121
7.6 Apuntes finales	123
<b>Capítulo VIII</b>	125
<b>Diagnóstico de Cultura Organizacional</b>	
<b>La organización en resistencia a sí misma</b>	
8.1 Presentación	125
8.2 La exploración	127
8.3 Colecta de información etnográfica. Resultados	130
8.3.1 Tablas y gráficas de habilidades de comunicación interpersonal conforme sujetos de estudio:	131
Grupo horizontal Operativo	131
Grupo horizontal Mando	134
Grupo horizontal Directivo	137
8.4. Inferencias de la información etnográfica	141
8.5 Colecta de información semiótica. Resultados	146
8.5.1 Metáforas de acuerdo con sujetos de estudio, temporalidad y categoría de discurso institucional:	147
Grupos horizontales Operativo	147
Grupos horizontales Mando	154
Grupo horizontal Directivo	160
8.5.2 Narraciones metafóricas de acuerdo con sujetos de estudio, temporalidad y categoría del	163

discurso. Los *como si...*

8.5.3 Descripciones. Las versiones del sujeto conforme temporalidad conforme Grupo Horizontal	168
Del pasado organizacional	168
Del presente organizacional	171
Del futuro organizacional	179
8.6 Análisis. Prácticas y estrategias de los sujetos	181
8.6.1 Análisis de las narraciones conforme el Modelo de Morgan	181
El ocultamiento como resistencia pasiva.	188
Prácticas y estrategias del Grupo Horizontal Operativo	
La compensación como resistencia activa.	191
Prácticas y estrategias del Grupo Horizontal Mando	
La paciencia como resistencia pasiva.	194
Prácticas y estrategias del Grupo Horizontal Directivo	
8.6.2 Análisis de las narraciones conforme el Modelo Actancial de A.J. Greimas	198
8.7 Inferencias de la información semiótica	208
8.8 Inferencias integrales del diagnóstico: las habilidades, las prácticas, las estrategias, la cultura.	213

<b>Capítulo IX</b>	223
<b>Modelos de comunicación organizacional</b>	
<b>Visiones de la persona en la organización</b>	
9.1 Presentación	223
9.2 La mejora de la gestión de los recursos humanos	224
9.3 La gestión comunicativa de la institución	226
9.3.1 La estructura que planifica	227
9.3.2 La implementación de las acciones	232
9.4 Los modelos sistémicos de comunicación en el INEGI	234
9.5 Los modelos como guías de identidad y comportamiento	238
9.5.1 Retórica iconográfica	238
9.5.2 Apuntes a las proposiciones del orden y el control sistémico	240
9.5.3 Implicaciones en la comprensión de la Persona	242
9.6 Reflexiones para trazar una imagen de la comunicación organizacional	243
9.6.1 El reto	243
9.6.2 Un cambio de paradigma: de lo informativo a la intersubjetividad	245
9.6.3 Criterios generales del diseño	247
9.7 Primera propuesta: Modelo de Comunicación Organizacional	250
9.7.1 El diseño y su espíritu	250
9.7.2 Modelo de Comunicación Organizacional	253
9.7.3 Ámbitos	254

9.7.4 Apuntes finales al Modelo	271
9.8. Segunda propuesta. Modelo del Equilibrio Imperfecto de la Comunicación Organizacional	273
9.8.1 El diseño y su espíritu	274
9.8.2 Modelo del Equilibrio Imperfecto de la Comunicación Organizacional	277
9.8.3 Ámbitos	278
9.8.4 Apuntes finales al Modelo	290
<b>Capítulo X</b>	295
<b>Conclusiones</b>	
<b>Mandalas de magma y arena</b>	
10.1 Presentación	295
10.2 De la comunicación interpersonal	296
10.3 De la cultura organizacional	301
10.4 De la comunicación organizacional	305
10.5 Comentarios finales	309
<b>Anexo A</b>	313
Selección de campañas de comunicación interna del INEGI, 2001-2008	
<b>Anexo B</b>	315
Selección de mensajes presidenciales que refieren al desempeño del servidor público federal	
<b>Glosario</b>	319
<b>Bibliografía</b>	322

## ÍNDICE DE INSTRUMENTOS

	Pág.
Instrumento 1. Formato de diario de campo. Observación de dinámica de interacción comunicativa.	110
Instrumento 2. Tabla de registro de comunicación interpersonal (Código de guía: CI_01).	111
Instrumento 3. Guía. Procedimiento para elaborar narraciones metafóricas. Diagnóstico de percepción de Comunicación, Persona y Organización.	114

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz de sujetos de estudio.	91
Tabla 2. Dimensiones e indicadores de la comunicación interpersonal. Elaboración propia conforme la postura rogeriana.	94
Tabla 3. Dimensiones e indicadores de la cultura organizacional. Elaboración propia conforme la propuesta de Edgar Schein.	95
Tabla 4. Ejes generales para la contextualización de la Fase 2. Observación de habilidades y prácticas de comunicación interpersonal. Elaboración propia.	101
Tabla 5. Ejes generales para la contextualización de la Fase 3. Narración metafórica de la experiencia comunicativa en la organización.	105
Tabla 6. Matriz de habilidades de comunicación interpersonal según grupos de análisis	119
Tabla 7 Matriz de análisis de metáforas madre según grupo de análisis.	119
Tabla 8. Matriz de análisis de prácticas conforme metáfora madre según grupo de análisis.	120

Tabla 9. Matriz de prácticas de Grupo Horizontal Directivo de acuerdo con grupos de análisis.	120
Tabla 10. Matriz de prácticas de Grupo Horizontal Mando Medio de acuerdo con grupos de análisis.	121
Tabla 11. Matriz de prácticas de Grupo Horizontal Operativo de acuerdo con grupos de análisis.	121
Tabla 12. Sumatoria de las frecuencias según indicadores de la dimensión Comunicación Interpersonal del Grupo horizontal Operativo. Resultados.	131
Tabla13. Sumatoria de las frecuencias según indicadores de la dimensión Comunicación Interpersonal del Grupo horizontal Mando. Resultados.	134
Tabla 14. Sumatoria de frecuencias según indicadores de la dimensión Comunicación Interpersonal del Grupo horizontal Directivo. Resultados.	137
Tabla 15. Matriz de habilidades de comunicación interpersonal según grupo de sujetos de análisis. Resultados.	140

Tabla 16. Matriz de análisis de metáforas madre según grupo de análisis. Resultados. 181

Tabla 17a. Matriz de análisis de prácticas según grupo de sujetos de análisis. Resultados. 182

Tabla 17b. Matriz de análisis de prácticas según grupo de sujetos de análisis. Resultados. Continuación. 183

Tabla 18. Matriz de prácticas de Grupo Horizontal Operativo de acuerdo con grupos de sujetos de análisis. Resultados. 184

Tabla 19. Matriz de prácticas de Grupo Horizontal Mando de acuerdo con grupos de sujetos de análisis. Resultados. 185

Tabla 20. Matriz de prácticas de Grupo Horizontal Directivo de acuerdo con grupos de sujetos de análisis. Resultados. 186

Tabla 21. Matriz de prácticas de grupo horizontales de acuerdo con metáforas madre y estrategias implicadas. Resultados. 187

Tabla 22. La Comunicación Interpersonal en la Cultura 209



Organizacional del INEGI. Comparación de presupuestos básicos y valores declarados. Resultados.

Tabla 23. La Comunicación Interpersonal en la Subcultura de la Resistencia. Comparación de objetos valor y antivalor. Resultados. Elaboración propia conforme E. Schein y A.J. Greimas. 211

Tabla 24. Características de la Comunicación Interpersonal en la cultura organizacional del INEGI. Resultados. Elaboración propia conforme E. Schein. 212

Tabla 25. Situación de resistencia entre grupos organizacionales. Resultados. 217

Tabla 26. Conducta interna de la identidad corporativa en el INEGI y las unidades administrativas directamente involucradas. Elaboración propia con base a Paul Capriotti (2009) y al directorio del INEGI publicado en Intranet. 229

Tabla 27a. Conducta externa de la identidad corporativa en el INEGI y las unidades administrativas directamente involucradas. Elaboración propia con base a Paul Capriotti (2009) y al directorio del INEGI publicado en Intranet. 230

Tabla 27b. Conducta externa de la identidad corporativa en el INEGI y las unidades administrativas directamente involucradas. Elaboración propia con base a Paul Capriotti (2009) y al directorio del INEGI publicado en Intranet. Continuación.

231



## INDICE DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Sumatoria de frecuencias según indicadores de la dimensión Comunicación Interpersonal del Grupo horizontal Operativo. Resultados.	132
Gráfica 2. Sumatoria de frecuencias según indicadores de la dimensión Comunicación Interpersonal del Grupo horizontal Mando. Resultados.	135
Gráfica 3. Sumatoria de frecuencias según indicadores de la dimensión Comunicación Interpersonal del Grupo horizontal Directivo. Resultados.	138

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. La prisión. Grupo 1. Metáfora de la organización en el presente.	147
Gráfico 2. La universidad. Grupo 1. Metáfora de la organización en el pasado.	147
Gráfico 3. El museo interactivo. Grupo 1. Metáfora de la organización en el futuro.	148
Gráfico 4. Los grupos incomunicados. Metáfora compuesta de las personas en la organización en el presente, pasado y futuro.	148
Gráfico 5. El partido de futbol. Grupo 2. Metáfora de la organización en el presente.	149
Gráfico 6. La copa del triunfo internacional. Grupo 2. Metáfora de la organización en el pasado.	149
Gráfico 7. El barco con rumbo. Grupo 2. Metáfora de la organización en el futuro	150
Gráfico 8. El jardín-vivero. Grupo 2. Metáfora de la persona en el presente.	150

Gráfico 9. El bosque de robles cultivado. Grupo 2. Metáfora de la persona en el pasado.	151
Gráfico 10. El roble con injertos. Grupo 2. Metáfora de la persona en el futuro.	151
Gráfico 11. Las abejas sin organización. Grupo 3. Metáfora de la organización en el presente.	152
Gráfico 12. Las abejas organizadas y protegidas. Grupo 3. Metáfora de la organización en el pasado.	152
Gráfico 13. Las abejas motivadas y reconocidas. Grupo 3. Metáfora de la organización en el futuro.	153
Gráfico 14. . El trabajador operativo como centro de la institución. Metáfora compuesta de la persona en el presente, pasado y futuro.	153
Gráfico 15. La mina de oro. Grupo 4. Metáfora de la organización en el presente.	154
Gráfico 16 El sistema solar. Grupo 4. Metáfora de la organización en el pasado.	154
Gráfico 17. El tren-barco con puerto. Grupo 4.	155

Metáfora de la organización en el futuro.

Gráfico 18. La persona ausente. Grupo 4. Metáfora de la persona en el presente. 155

Gráfico 19. La persona reconocida. Grupo 4. Metáfora de la persona en el pasado. 156

Gráfico 20. El crucero del amor. Grupo 4. Metáfora de la persona en el futuro. 156

Gráfico 21. Las hormigas aisladas por función. Grupo 5. Metáfora de la organización en el presente. 157

Gráfico 22. Hormigas con rumbo. Grupo 5. Metáfora de la organización en el pasado. 157

Gráfico 23. Hormigas independientes. Grupo 5. Metáfora de la organización en el futuro. 158

Gráfico 24. Perros de raza pura. Grupo 5. Metáfora de la persona en el pasado. 158

Gráfico 25. Perros con pedigrí y perros callejeros. Grupo 5. Metáfora de la persona en el presente. 159

Gráfico 26. Una manada de perros con pedigrí. Grupo 5. Metáfora de la persona en el futuro. 159

Gráfico 27. El Edén contaminado. Grupo 6. Metáfora de la organización en el presente. 160

Gráfico 28. El Edén próspero. Grupo 6. Metáfora de la organización en el pasado. 160

Gráfico 29. El hormiguero con identidad. Grupo 6. Metáfora de la organización en el futuro. 161

Gráfico 30. Los hatos de equinos. Grupo 6. Metáfora de la persona en el presente. 161

Gráfico 31. La manada de caballo. Grupo 6. Metáfora de la persona en el pasado. 162

Gráfico 32. La selección de equinos. Grupo 6. Metáfora de la persona en el futuro. 162

Gráfico 33. Modelo actancial de la narración integrada del Grupo Horizontal Operativo de acuerdo con metáforas madre, prácticas y estrategias implicadas. Resultados. 199

Gráfico 34. Modelo actancial de la narración integrada del Grupo Horizontal Mando de acuerdo con metáforas madre, prácticas y estrategias implicadas. Resultados. 202

Gráfico 35. Modelo actancial de la narración del Grupo Horizontal Directivo de acuerdo con metáforas madre, prácticas y estrategias implicadas. Resultados.	205
Gráfico 36. Modelo Intragob INEGI (Presidencia de la República Mexicana, 2003).	235
Gráfico 37. Modelo Intragob INEGI: Subsistema Liderazgo (Presidencia de la República Mexicana, 2003).	236
Gráfico 38. Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Organizacional (Martín Serrano, 1982).	237
Gráfico 39. Modelo de Comunicación Organizacional (Quezada Viay, 2010).	253
Gráfico 40. Modelo de Comunicación Organizacional, Macrosistema de Comunicación Organizacional (Quezada Viay, 2010).	255
Gráfico 41. Modelo de Comunicación Organizacional, Sistema de Comunicación Interna (Quezada Viay, 2010).	262



Gráfico 42. Modelo de Comunicación Organizacional, *Concilium* de grupos (Quezada Viay, 2010).

277

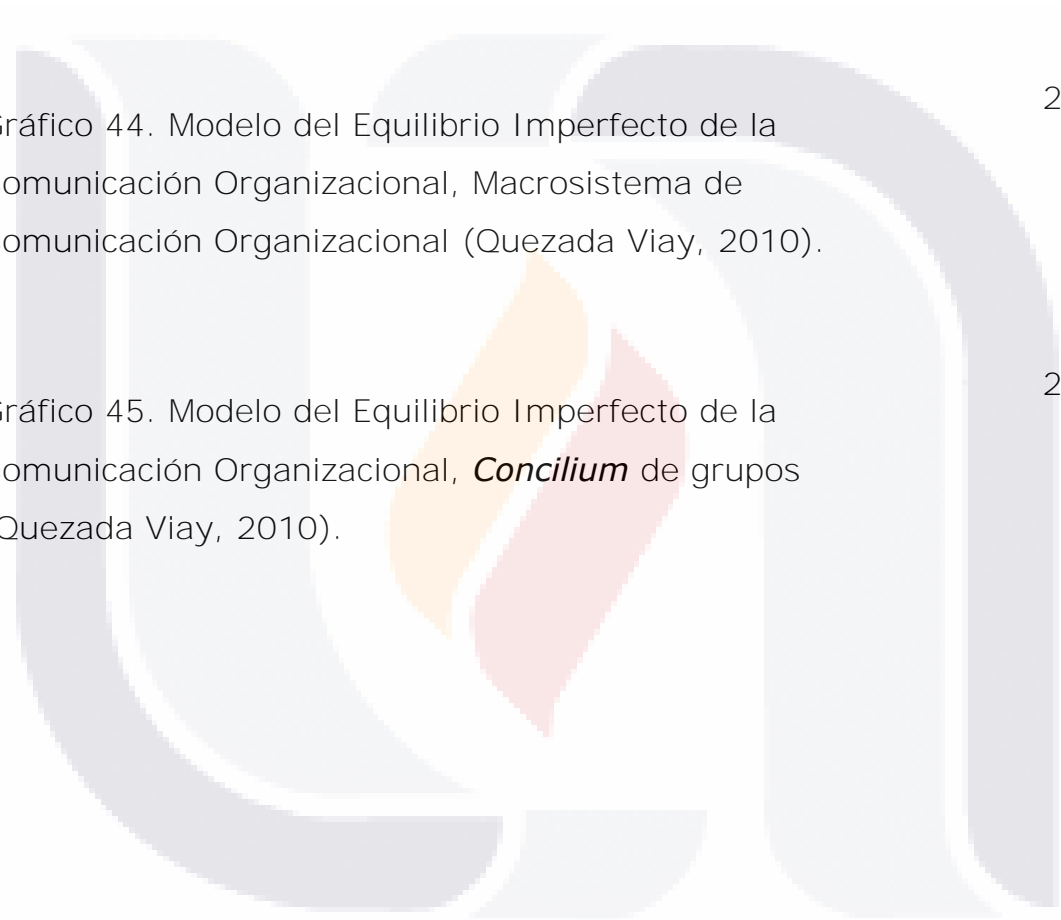
Gráfico 43. Modelo del Equilibrio Imperfecto de la Comunicación Organizacional (Quezada Viay, 2010).

Gráfico 44. Modelo del Equilibrio Imperfecto de la Comunicación Organizacional, Macrosistema de Comunicación Organizacional (Quezada Viay, 2010).

279

Gráfico 45. Modelo del Equilibrio Imperfecto de la Comunicación Organizacional, *Concilium* de grupos (Quezada Viay, 2010).

287



**LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL COMO PROCESO  
CONSTRUCTOR DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN  
EL INEGI.**

**DIAGNÓSTICO DESCRIPTIVO Y MODELOS DE  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

**EL EQUILIBRIO IMPERFECTO DE LA COMUNICACIÓN EN  
LA ORGANIZACIÓN**



*Cartografía a la deriva.* Acuarela de Miguel Ángel Tafolla. Cuernavaca, Mor., 2009

## INTRODUCCIÓN

### **¿La organización es competente para dialogar con la persona?**

#### **Paradoja organizacional: Confiar en quien desconfía**

La Administración Pública Federal (APF) en México participa en la tendencia occidental de adaptar a su gestión el estilo *managerial* de administración como estrategia para optimizar su cultura organizacional y en la proyección de una imagen de eficiencia y transparencia frente a la ciudadanía. Reconociendo además la herencia oriental de la calidad total, la respuesta administrativa centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente externo se ha considerado la más adecuada para la organización que enfrenta un entorno que expone una crisis de legitimidad y desconfianza respecto a la calidad de interacción de las instituciones públicas con los ciudadanos y con las propias comunidades de empleados federales.

Conforme dicha línea de pensamiento, la comunicación institucional se ha interpretado como *acompañante* del proceso de mejora organizacional no como *provocadora* del mismo; se ha tratado de una visión sistémica de áreas que deben ser conectadas por flujos de información originada en la directiva y que debe vigilarse que no sea interpretada de distinta manera por los demás actores, pues ello se observa como distorsión y desvío.

En esta visión de la comunicación organizacional, los conceptos estratégicos que se operacionalizan son hablar, decir, informar,

anunciar, advertir, transmitir, enviar, controlar, ordenar, corregir; se dedican los insumos e inteligencias a la construcción de mensajes para los colectivos: audiencias, públicos, stakeholder, entre los principales: la ciudadanía, el servidor público, los usuarios/consumidores y los proveedores. Desde tal perspectiva, el comunicador se ha comprometido con el cambio de cultura organizacional de las instituciones del sector público federal, subrayando su preferencia estratégica por el medio y el mensaje más que por los actores.

Por su parte, el INEGI ha reproducido ese enfoque de comunicación, entre otras acciones gerenciales, con el argumento de mejorar la manera de servir a los usuarios de sus servicios y, en consecuencia, reforzar su prestigio institucional. Esta perspectiva privilegia la construcción y preservación del discurso oficial y considera secundaria la interpretación que sus interlocutores realizan de éste; en ese sentido, contradice la línea discursiva de que la APF cuenta con comunidades de trabajo dispuestas a realizar cambios mediante la expresión de la inteligencia colectiva y colaborativa. No se han comprendido suficientemente, menos promovido, las nociones de escuchar, observar, percibir, recibir, atender, acoger, adoptar, descubrir.

Ello ha postergado la comprensión de cómo la ciudadanía le asigna una identidad frente a la cual reacciona y de cómo los trabajadores construyen su relación con la institución en la vida cotidiana. El espacio comunal, el informal del día a día, el de la reacción grupal, el de los susurros y señas, el de los paréntesis y los puntos suspensivos, se considera un campo secundario de conocimiento al que debe dársele orden y control a fin de hacerlo productivo y predecible. Se aspira en el

discurso oficial a construir un INEGI con autonomía técnica y de gestión pero se supone una comunidad laboral heterónoma en su capacidad expresiva que responda a los valores de disciplina, profesionalismo y compromiso.

En consecuencia, las acciones de comunicación organizacional que identifican al individuo en su particularidad son insipientes y aquéllas que conceden razón al pensamiento singular –que no ostente una posición de liderazgo formal- son inexistentes. Particularmente, el interés oficial por conocer la relación entre la dinámica comunicativa interna y la cultura organizacional en el INEGI se ha dirigido a identificar el conocimiento organizacional que guía el desempeño de sus trabajadores para definir los mensajes que deben circular en los canales internos como uno de los recursos estratégicos indispensables para obtener que una cantidad mayúscula y geográficamente dispersa de servidores públicos se desempeñen de forma coordinada y bien intencionada.

### **El pequeño profundo espacio de lo interpersonal**

Esta investigación afirma con Urbano Ferrer (2002; p.14) que “la persona es una unidad radical en la diversidad, tan individual y concreta como universal y trascendente, y de una infinita riqueza ontológica-existencial”. Por ello, se indagará en la relación interpersonal para identificar la simiente de las necesidades expresivas de la comunidad en cuestión pues apoyará una comunicación institucional con mayores elementos para apostar por la satisfacción de las expectativas grupales y personales.



La comunidad de trabajo se integra por personas en constante crecimiento interno, que disponen de sí mismas dando lugar a *lo nuevo*, a lo que sin ella no sería: La persona despliega su espacio de donación y gratuidad por referencia a algún destinatario (Stein, E. en Ferrer, U., 2002). Se promueve en el presente proyecto, por tanto, que la comunicación organizacional ha de dirigirse a la Persona, interactuar con ella, escucharla y promover su expresión y actuación, pues esta capacidad personal de donación de sí misma genera un dinamismo social que corresponde con la libertad en crecimiento.

La perspectiva simbólico-interpretativa respalda en este proyecto la explicación de que la cultura organizacional del INEGI -divulgada oficialmente y de manera mediática a los empleados federales- se reconstituye día a día en los espacios de la interacción interpersonal y que la identificación de las características de ese fenómeno es vital para producir una forma de ser y hacer de la institución que considere como uno de sus ejes articuladores a la eficiencia del personal con relación a las habilidades de sus trabajadores para establecer comunicaciones sanas.

Se promueve aquí, pues, la idea de que esta comunicación colectiva que identifica como su núcleo a la Persona pretende ser una alternativa para gestar un tipo de cultura sensible a las necesidades del usuario que consiga proyectar rasgos de afecto, solidaridad y respeto.

Se asume que las relaciones cotidianas de convivencia laboral, materializadas, entre otras formas, a través de la comunicación

interpersonal integran contenidos que rebasan el conocimiento organizacional, asimilando aspectos de desarrollo personal como las emociones (amor, alegría, tristeza, resentimiento, etc.), la satisfacción (del encuentro con seres humanos productivos, de la materialización de sus ideas, por ejemplo) y la pertenencia (hacia los equipos, el liderazgo, la institución, etc.), por mencionar algunos.

Dado que la comunicación interpersonal es determinante en la asimilación y/o transformación de la cultura organizacional, pues en ese ámbito se establecen y actualizan los convenios de percepción y de acción, esta investigación propone realizar un diagnóstico de algunas de las habilidades y características que adopta la comunicación interpersonal de un caso de estudio en el INEGI para generar, en segunda instancia, un nuevo modelo de comunicación organizacional que interrelacione a ambos ámbitos: Lo interpersonal y lo organizacional con la noción de Persona a manera de engarce conceptual.



## CAPÍTULO I. OBJETIVOS

### Una exploración de los espacios interpersonales

#### 1.1 Los propósitos

El tema a investigar es la comunicación interpersonal como proceso toral de generación de cultura organizacional, particularmente en las oficinas centrales del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) con sede en la ciudad de Aguascalientes, Ags.; se plantea como problemática de investigación la necesidad de cultivar conocimiento acerca de cómo las habilidades y prácticas comunicativas cotidianas en los equipos de trabajo definen el desarrollo de la identidad institucional, dada la exigencia administrativa de transformar los vicios laborales en verdaderas prácticas de servicio público.

El comunicador puede proponer estrategias expresivas exitosas en la medida que conozca y sea sensible a los múltiples espacios del contacto humano, entre ellos de manera destacada, la interacción del día a día entre trabajadores que diseñan sus propias estrategias frente a los planteamientos de la otredad organizacional con el fin de mantenerse en un *como si* adecuado de identidad y pertenencia, adaptándose a las condiciones estructurales de esta institución.

Son diversas las definiciones de comunicación interpersonal, desde la perspectiva tradicional del cara a cara hasta las contemporáneas que la consideran un fenómeno híbrido debido a la concurrencia de las nuevas tecnologías (Cáceres, María Dolores; 2003; González, Jorge; 2007; Rizo,

Martha; 2008); de hecho existe una tendencia en la comunicación organizacional a referirse a la comunicación interpersonal como a aquella entre al menos dos sujetos con el apoyo mediático de la tecnología (Bruke-Lee, Valentina, 2006) y se piensa, consecuentemente, en el acercamiento entre personas que laboran recurriendo a acciones que involucren tecnologías de la información y de la comunicación.

Esta investigación se delimita al estudio de este fenómeno en tanto una puesta en común presencial entre personas que intercambian mensajes tanto verbales como no verbales, y excluye aquéllos de lenguaje escrito, como el chat, los correos electrónicos y la documentación administrativa. Este estudio revisa las relaciones interpersonales que en un contexto organizacional surgen entre personas si bien adquieren roles de pares, personal subordinado y/o personal que dirige.

Son relevantes los aspectos concernientes a los propios sujetos (quiénes son, cómo son, cuáles son sus roles, cómo comunican) y la situación comunicativa (el contexto y sus particularidades en el que se lleva a cabo la interacción), que permitan exponer las relaciones de identidad entre la Persona y la Organización, entre el sí mismo del trabajador y la otredad que conforma la institución y los otros compañeros que interactúan en ésta.

Para ello es relevante identificar las estrategias de comunicación interpersonal que realizan en los trabajadores del INEGI como recurso de trabajo en su organización, a efecto de analizarlas como elementos significantes de comunicación organizacional contributivas de la

generación de una cultura institucional que reconozca al sujeto como dialogante del discurso institucional.

De esa manera, el proyecto establece los siguientes objetivos:

#### Objetivo General

1. Elaborar un proyecto de comunicación organizacional interna para fortalecer el Modelo de Comunicación Institucional del INEGI mediante criterios que consideren elemento fundamental a las prácticas y estrategias de los equipos de trabajo en la conformación de la cultura organizacional.

#### Objetivos específicos

- 1.1. Elaborar un diagnóstico de las habilidades y prácticas de comunicación interpersonal que dé cuenta de los recursos y estrategias con que los sujetos actualizan la cultura organizacional.
- 1.2. Plantear un modelo de comunicación organizacional que reconozca al trabajador como sujeto dialogante, miembro de una trama socio-laboral caracterizada por la diversidad y le ofrezca elementos de reflexión de cómo se construye la noción de sí mismo y de institucionalidad.

## 1.2 El proyecto y los productos

Conforme los objetivos expuestos, el proyecto de comunicación organizacional interna que se presenta se ha realizado con la convicción de que el comunicador en la organización debe imaginar formas de convivencia que promuevan la dignidad humana en los procesos productivos, alternativas de comunicación para trabajar con base en perspectivas que apuesten por la solidaridad y el compromiso que emana del reconocimiento del Otro y su dignidad, en las que el profesionalismo es una cuestión técnica de la interacción, no el origen ético que pretexta el contacto humano.

Este proyecto de comunicación procurará distanciarse de la zona de confort que ofrece la interpretación básica de la conectividad humana y elemental de los procesos informativos cuando ya han sido conquistados. Como se planteará más adelante, en el INEGI estos son conceptos que se han desarrollado con cierta fortuna y que se utilizarán como base para una ambición mayor: la comunicación.

Se confía en que la cultura organizacional que pretende actores que sirvan con sensibilidad y empatía a los ciudadanos y a los propios compañeros de trabajo inicia con la simiente de los hechos pequeños y cotidianos: la comunicación interpersonal en la comunidad laboral. Para el comunicador es necesaria, primero, una laboral artesanal que complemente y confirme los proyectos de comunicación masivos, con el fin de aportar congruencia entre el lenguaje y el comportamiento de la institución.

En este proyecto se plantean también reflexiones acerca del profesional de la comunicación en la organización, llamado aquí **gestor de la comunicación**. Se refiere que su perfil profesional y su vocación es contribuir a enlazar personas, grupos, comunidades, mediante recursos expresivos, por lo tanto se le propondrán un par de modelos de comunicación organizacional, así como una manera de operarlos, una interpretación de su labor de servicio a sí mismo, la Persona y su comunidad.

Se apuesta por una comunicación organizacional gestionada por un comunicador que se abre a su propia experiencia expresiva, y que se dona (Stein, Edith; 1998; Mújica, Jorge; 2007) a su comunidad conforme una ética humanista y un espíritu crítico a aquella comunicación que disimula la diversidad de pensamiento.

De manera específica, cada uno de los objetivos específicos planteados desarrolla un producto en concreto, a saber:

El objetivo específico 1.1 tiene como resultado un diagnóstico de cultura organizacional construido con base en una metodología mixta para identificar cómo desde la comunicación interpersonal cotidiana se proponen, incuban, transforman e instauran los rasgos mayúsculos que definen el perfil de la cultura institucional.

El objetivo específico 1.2 se materializa en dos modelos de comunicación organizacional; sus diseños se guían por tres condiciones:

Primera, la exigencia de responder a los planteamientos que provienen del diagnóstico anteriormente señalado;

Segunda, la atención a la manera en que se lleva a cabo la comunicación organizacional en la institución que conforma el estudio de caso en cuestión así como el perfil profesional del stakeholder principal: el gestor de comunicación del INEGI; y

Tercera, las propias aspiraciones profesionales de la sustentante de proponer alternativas que vuelvan operativas las ideas humanistas de la organización, impulsadas por la llamada ***esperanza activa*** (Aragón Ortiz, Daniel, 2009; Reverol, Jarmely; 2008; Maccise, Camilo; 2010).

En síntesis, el presente estudio apunta a construir un proyecto de comunicación organizacional capaz de mejorar la reputación (Rey Lennon, Federico; 2008) de una institución pública, mediante prácticas de persuasión dirigidas al crecimiento de la Persona y la organización, prácticas tales que son efectivas sólo cuando el Otro se siente escuchado y cree que su aportación ha sido reconocida en la tarea profesional.

## **CAPÍTULO II. JUSTIFICACIÓN**

### **Por una actualización reflexionada de la comunicación tradicional**

En el INEGI, tras la discontinuidad del Modelo Calidad Intragob (Sánchez García, A.; 2001; INEGI; 2003) y la deficiente divulgación de la respectiva sustitución por el Programa Especial de Mejora de la Gestión (Secretaría de la Función Pública; 2008) de la actual administración del presidente Felipe Calderón, conviene al Instituto, a sus comunicadores y líderes aprovechar esta coyuntura para, primero, conocer acerca de cómo los trabajadores se afectan mutuamente en la interacción que compromete las labores de planeación, organización, ejecución y supervisión de la tarea.

En estas dinámicas de interacción se ponen en juego habilidades comunicativas, capacidades para desplegar recursos lingüísticos orales y escritos, no verbales y usar artefactos en estrategias de representación significativa, que definen a sus participantes así como a la propia institución.

Segundo, una vez identificadas estas competencias se debe revisar el modelo de comunicación que se deriva de tal interacción cotidiana con en los grupos de referencia, principales promotores de rutinas comunicativas en los equipos de trabajo, y que impactan en la dimensiones sociales e íntimas del trabajador en particular y en la dinámica institucional además.

Las reflexiones institucionales con carácter formal acerca de la comunicación tienen su antecedente en 1993, entonces la concepción de *modelo* era un insipiente esquema orientado a los destinatarios (perceptores); con base en ello se definió la estructura administrativa que permitiera coordinar el diseño y la ejecución de campañas y estrategias de comunicación. El siguiente ejercicio fue en 2003: conforme el planteamiento anterior y con base en el Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Organizacional de Martín Serrano (1982), se aportó un respaldo teórico-metodológico que vigilara la congruencia de la implementación de acciones de comunicación.

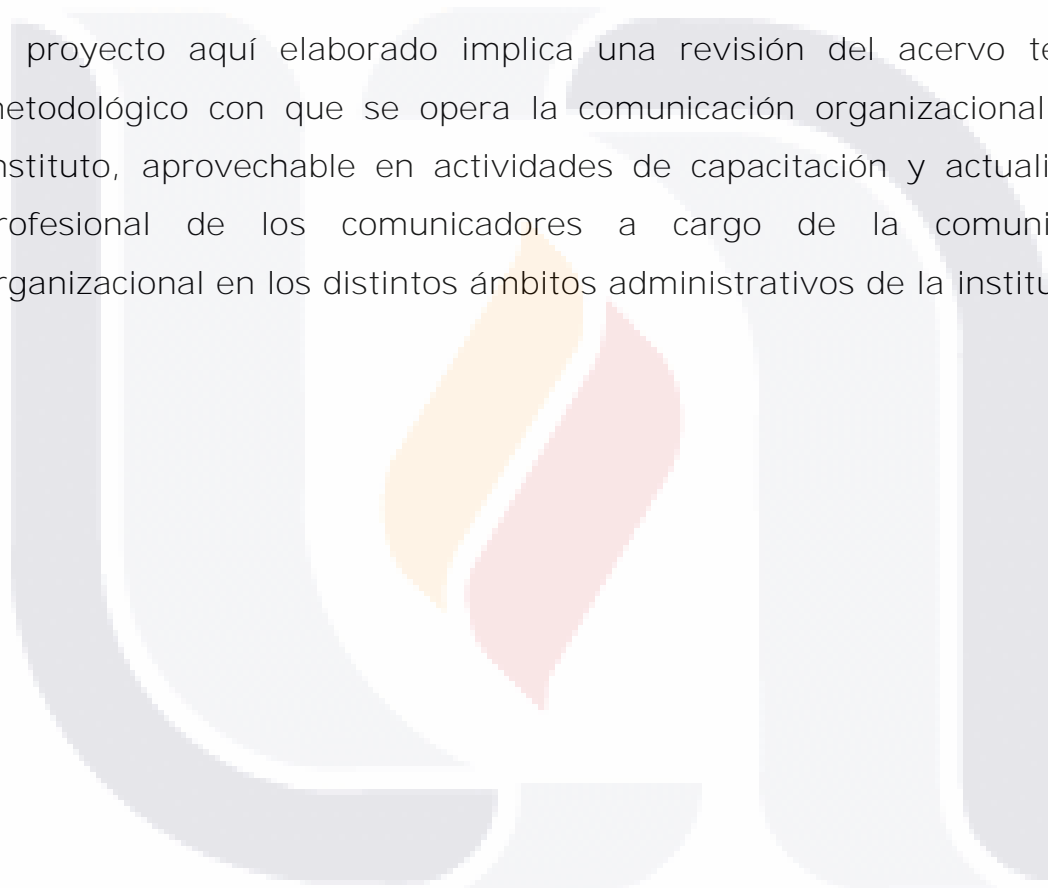
Ambos antecedentes se impulsaron por iniciativas personales más que institucionales. Por ello es que se considera necesario -no sólo la propuesta de un nuevo modelo- sino involucrar a las figuras de interpretación y aplicación del mismo: los gestores de comunicación.

Tercero, con estas reflexiones, es importante asimismo diseñar criterios de comunicación organizacionales contributivos para generar condiciones que permitan una convivencia laboral que atienda a la posibilidad de unir eficacia y felicidad, conocimiento y disfrute, bienestar y productividad; una dinámica laboral que practique el retorno al sujeto (Ibañez Alonso, Jesús; 1997; Giménez, Gilberto; 1992; Jodelet, Denise; 2008) como premisa de un modelo de comunicación organizacional que promueva emisores/perceptores que se asuman como personas con conciencia de su compleja naturaleza que involucra factores físicos, emocionales, mentales y espirituales.



Asimismo, el diagnóstico de cultura organizacional y los modelos de comunicación conforman una reflexión documentada para el INEGI que la propia dinámica de los programas de trabajo del Instituto no permite realizar a los directamente responsables de la comunicación institucional por considerarse extralaboral y que consumen tiempo y atención poco redituables.

El proyecto aquí elaborado implica una revisión del acervo teórico-metodológico con que se opera la comunicación organizacional en el Instituto, aprovechable en actividades de capacitación y actualización profesional de los comunicadores a cargo de la comunicación organizacional en los distintos ámbitos administrativos de la institución.



## **CAPÍTULO III. ANTECEDENTES**

### **Perspectivas sexenales, problemáticas comunicacionales constantes**

La Administración Pública Federal ha generado sexenalmente estrategias que tienen como objetivo la optimización de la cultura organizacional de las dependencias públicas; la oficina del Ejecutivo Federal es la responsable de emitir y promover los proyectos y programas coordinadores de la actividad laboral de los servidores públicos bajo el común denominador de que éstos están obligados a contribuir a una mejora permanente de las condiciones de vida de la población y a facilitar su acceso a bienes y servicios de calidad.

#### **3.1 Programa de Modernización**

Las propuestas habían sido dispersas en su diseño y ejecución, más bien un elemento discursivo del titular de la Presidencia de la República Mexicana; sin embargo, en el sexenio de Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000) se elabora la primera estrategia en torno a la integración de una política de la gestión pública: el Programa de Modernización de la Administración Pública Federal.

Entre los objetivos de este programa se definieron: la introducción de mejoras en el ejercicio de los recursos, la simplificación administrativa y la adecuación del marco normativo, así como un sistema de licitaciones gubernamentales vía internet, la reestructuración del sistema paraestatal y la expedición de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y

Servicios del Sector Público y de la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas.

Se constituyó por once vertientes: Descentralización del Instituto; Mejoramiento de la infraestructura y equipo; Desarrollo de nuevas metodologías; Capacitación; Concertación interinstitucional; Nuevas áreas técnicas; Generación de nuevos productos y servicios; Fomento a la cultura estadística y geográfica; Nuevo marco administrativo; Profesionalización del personal; así como Calidad Total.

### **3.2 Agenda Presidencial de Buen Gobierno**

En el periodo 2000-2006, correspondiente a la administración de Vicente Fox Quesada, acorde con la tendencia internacional, el gobierno mexicano se apropia como directriz de la Agenda del Buen Gobierno que incluye seis estrategias: Calidad de los servicios; disminución de costos; Mejora regulatoria; Gobierno digital; Profesionalización de los servidores públicos; y Honestidad y transparencia; se subraya la función de la ciudadanía como el centro de atención de esos esfuerzos.

Esta agenda constituyó la filosofía que enmarcaba diversas acciones de renovación administrativa federal como la publicación de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, el Acuerdo de creación de la Comisión Intersecretarial para la Transparencia y el Combate a la Corrupción en la APF, la Ley para el Servicio Profesional de Carrera en la APF, la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, entre otras, que actualizaba el deber ser del trabajador de las instituciones públicas federales.

Ese marco normativo fue traduciéndose a lo largo del sexenio en cuestión en diversos proyectos y programas como el Programa Nacional para el Combate a la Corrupción y el Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo que entre sus metas se destacaba la de Servidores públicos con una cultura ética y de servicio a la sociedad (las otras tres eran: Claridad e innovación gubernamental; Control, evaluación y transparencia en la gestión pública; y Sociedad informada, participativa y vigilante del gobierno).

La entonces Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental presentó a las dependencias públicas el Modelo Estratégico para la Innovación y la Calidad Gubernamental como otro de los proyectos para innovar socialmente hacia el interior de la APF y para recuperar la confianza de los ciudadanos en el gobierno, así como transformarlo en una institución competitiva de clase mundial.

La premisa consistió en que los servidores públicos se considerarían como un cliente interno cuyas necesidades debían ser atendidas, por eso se instruía invertir en los servidores públicos como una tarea prioritaria. Es importante subrayar la intención de propiciar la expresión de los trabajadores pues se señaló que no se debían suprimir las quejas sino **“subir” la categoría y el nivel de las mismas.**

Este modelo para la innovación y la calidad gubernamental reconoció que la organización jerárquica tradicional en el gobierno no estaba diseñada para satisfacer las necesidades de los servidores públicos en términos de autoestima, orgullo y autorrealización. Entre los fundamentos del desarrollo personal se citaron la inteligente

administración de la vida emocional y el saber equilibrar su vida familiar con su vocación de servicio.

La otra línea comunicativa se denominó Conectividad total que implica aprovechar a las tecnologías de la información y comunicación como medio de enlace del capital humano y político de un gobierno, y vía del conocimiento y las relaciones públicas de las instituciones, pero se advertía de no reducir este concepto a conexiones digitales o electrónicas.

### **3.3 Modelo de Calidad Intragob**

Los planteamientos de la Agenda del Buen Gobierno constituyen la base para el desarrollo de un esquema denominado Modelo Calidad Intragob. Este planteamiento pretendió a través de un enfoque sistémico centrado en la satisfacción de las necesidades y expectativas de la ciudadanía, la transformación de las formas tradicionales de servicio público hacia una cultura laboral de calidad que, entre otros elementos, fortaleciera la actuación responsable del personal de todas las dependencias y entidades.

Este modelo consideró 8 criterios: satisfacción del cliente y el ciudadano (M1); liderazgo (M2); desarrollo del personal y del capital intelectual (M3); gestión de la información, del conocimiento y de la tecnología (M4); planeación (M5); gestión y mejora de procesos (M6); impacto en la sociedad (M7) y resultados (M8).

Se destaca al criterio Liderazgo pues contiene a su vez al subsistema de Comunicación, que es la referencia directa del presente estudio. Liderazgo examinaba la forma en que los líderes transmitían el ideario institucional tanto a la ciudadanía como a la propia comunidad de la institución, proponiendo un prototipo denominado liderazgo participativo (INEGI, 2005).

A fin de que el liderazgo se desarrollara conforme a tal prototipo se estableció, entre otras, una línea de trabajo denominada Comunicación cuyos comportamientos requeridos incluyeron:

- Entender las relaciones interpersonales,
- Brindar y aceptar retroalimentación,
- Demostrar empatía ante sus jefes y colaboradores,
- Favorecer la comunicación interna,
- Compartir sus planes con sus superiores y compañeros,
- Informar permanentemente al equipo sobre los objetivos, estrategias y resultados obtenidos,
- Establecer las bases de una negociación efectiva,
- Identificar puntos en común para realizar la negociación,
- Construir acuerdos satisfaciendo a las partes involucradas,
- Negociar en condiciones de conflicto,
- Motivar a los grupos para alcanzar objetivos comunes,
- Tener capacidad de persuasión, así como
- Potenciar sus propias cualidades y corregir sus debilidades.

Estos comportamientos ideales de socialización entre miembros de una comunidad laboral, involucran por un lado, reflexiones y acciones del orden intrapersonal como autoidentificar cualidades y debilidades, y aceptar las opiniones del otro; y por otro, actitudes y habilidades del ámbito de lo interpersonal como la empatía y la atención, una variante operativa de la intersubjetividad. Su promoción e instrumentación, no obstante, han sido interpretadas en acciones de comunicación organizacional, atendiendo a su ámbito de ejecución, y masiva considerando la cantidad de personal y los recursos mediáticos involucrados.

En ese marco, el INEGI ha dado a la comunicación institucional –en tanto herramienta para elaborar cultura organizacional– una interpretación de facto predominantemente mediática e informativa, con una desatención de los procesos de comunicación interpersonal, lo cual es motivo para una actualización teórico-metodológica del Sistema de Comunicación Interna que considere a los encuentros cara a cara de la vida cotidiana entre los equipos de trabajo como espacios torales para la generación de pertenencia y, en consecuencia, ámbito en el que el comunicador abreve diagnóstico de cultura organizacional, así como contenidos y formas para las acciones de comunicación.

Las principales aportaciones en la vertiente de comunicación interna fueron la actualización de los canales de divulgación (cobertura, tecnología, estructura y capacidad de retroalimentación), del discurso (contenidos, tratamiento, oportunidad y objetivos comunicacionales), de los emisores y receptores (diversidad en la segmentación de audiencias y de espacios para nuevos emisores).

### 3.4 Programa Especial de Mejora de la Gestión

Este es el programa con que la actual administración del presidente Felipe Calderón gestionará durante el periodo 2008-2012. Señala que sus antecedentes directos son el Programa de Modernización de la APF (1994-2000), el Programa Nacional para el Combate a la Corrupción y el Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo (2001-2006), el Código Iberoamericano de Buen Gobierno (2006), así como los trabajos del Comité para la Gobernanza Pública de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2007-2008).

Compromete como sus tres objetivos: maximizar la calidad de los bienes y servicios que presta la APF, incrementar la efectividad de las instituciones, así como minimizar los costos de operación y administración de las dependencias y entidades (Secretaría de la Función Pública, 2008). Persigue el perfeccionamiento de la gestión **pública para convertirse en “un gobierno sensible y humano”** que facilite la inversión productiva.

Destaca la presentación que Salvador Vega Casillas, titular de la SFP, hace de este programa al indicar que el servidor público federal debe **evitar que el mexicano sienta: “frustración, sufrimiento e incomodidad al tratar con el Gobierno...”**, se debe hacer sentir **“...que con cada interacción obtiene lo que necesita para continuar con sus actividades.”** (Secretaría de la Función Pública, 2008, p.6), pues el programa económico y social **“...de toda Nación se fundamenta en la confianza y en la participación ciudadana en los asuntos públicos”** (Secretaría de la Función Pública, 2008, p.11).



Se relaciona a las personas que se desempeñan en el servicio público y a la comunicación en la estrategia 1.2 del primer objetivo del citado Programa señalando como aspiración: Mejorar la entrega de servicios públicos mediante el uso y aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación; lo cual se traduce en líneas de acción vinculadas con el intercambio de información entre las instituciones de la APF.

### **3.5 Apuntes finales**

Uno de los elementos constantes en estos programas de administración es su intención por transformar la cultura organizacional de la administración pública hacia una forma de ejercer el servicio público guiada por valores humanistas con fines de productividad: promoviendo la sensibilidad del servidor, la identificación y atención de las necesidades de la ciudadanía, la promoción de la participación de las partes del todo, el fomento de la expresión de la diversidad de opiniones, etcétera.

El lenguaje involucra las nociones de orden, equilibrio, democracia, desarrollo, equipo, progreso, satisfacción, productividad, entre otros y se confía principalmente a las estructuras de Calidad, de Gestión, de Capacitación y de Comunicación, bajo múltiples denominaciones, como las indicadas para lograr la adopción de estos términos en las comunidades de empleados públicos.

Estas instancias desarrollan discursos institucionales cuyas tramas apoyan en cierta medida esa aspiración, así como rituales que representan las conquistas hacia tal meta; sin embargo, las acciones de los servidores públicos en el devenir de la vida cotidiana de su organización -que materializan tales discursos y representaciones- es un asunto que ha sido descuidado en su diseño, operación y evaluación, pues es entendido como una de las etapas del proceso productivo coordinado por reglas que garantizan racionalidad y orden: no se encontraría nada nuevo ni útil.

Al contrario, la interacción cara a cara del día a día se aprecia en esta investigación como una arena de definiciones identitarias poco conocida por los estrategias de la comunicación en las instituciones de la APF y que -por lo tanto- se opera con prejuicios hacia las audiencias más o menos argumentados desde estudios eventuales de perspectiva cuantitativa, que ofrecen rápidos resultados con representación estadística pero poca profundidad explicativa de la interacción entre seres humanos.

Dirigir los objetivos del comunicador al conocimiento de los espacios nucleares de interacción social en la institución robustecerá las explicaciones de los avances y retrocesos de la participación de la comunicación en la concepción de una cultura organizacional sensible a las necesidades del otro.

## **CAPÍTULO IV. DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN**

### **La comunicación interpersonal, una vertiente organizacional postergada**

De acuerdo con el esquema management de planeación y organización que coordina a los actores de la comunicación, en el INEGI existiría una adecuada postura estratégica de comunicación interna: líderes que informan, una red de canales consultados por la comunidad; mensajes que refieren a temas laborales y personales, a describir las acciones de los líderes y a reconocer la trayectoria del personal técnico y de apoyo; espacios para la retroalimentación con la institución; mecanismos de seguimiento a las acciones de comunicación en todas las unidades administrativas del Instituto; así como acciones periódicas de actualización del personal que se desempeña en el diseño e implementación de estrategias de comunicación.

Sin embargo, la problemática de la relación que guarda la comunicación interpersonal con la cultura organizacional en el INEGI puede delinearse asimismo mediante una indagación documental que considere:

- La revisión del diseño y resguardo de las campañas y estrategias de comunicación,
- Los resultados de diagnósticos de cultura organizacional, así como
- La evaluación de las acciones de comunicación organizacional.

#### **4.1 Campañas y estrategias de comunicación**

Las campañas y estrategias de comunicación en una organización son un documento testimonial de la manera en que una institución define cómo lograr que sus integrantes asuman como propios determinados valores o atributos que se señalan como esenciales; asimismo, permiten revisar los modelos de trabajador y de la autoridad y, en consecuencia, la relación que se promueve entre éstos. Por tanto, también es conveniente revisar, cómo se promueve desde la perspectiva institucional una dinámica entre la comunicación interpersonal y la cultura organizacional en la comunidad de trabajadores en cuestión.

Para ello, se seleccionó un conjunto de 19 campañas de comunicación institucional realizadas por diversas áreas de comunicación en el INEGI durante el periodo de septiembre de 2001 a agosto de 2008 (Anexo 1), con el objetivo de revisar las acciones y criterios que se han instruido para la vertiente de comunicación interna, así como los medios y productos utilizados en ese ámbito para analizar el uso estratégico que se le reconoce a la comunicación interpersonal frente a la comunicación mediática.

De esa revisión documental se establece que los objetivos de comunicación para la audiencia Comunidad INEGI en dicho periodo han sido los siguientes:

- Que los trabajadores cuenten con conocimiento organizacional de tipo administrativo (8 campañas)

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Que la comunidad INEGI se entere y consulte los productos y servicios generados por la propia institución (4 campañas)
  - Que los compañeros identifiquen y pongan en práctica la filosofía institucional (3 campañas)
  - Que la comunidad participe en las actividades institucionales (3 campañas)
  - Que los trabajadores reconozcan al personal líder de la institución (1 campaña).

La tendencia de la labor comunicativa es hacer del conocimiento del trabajador aquella información de orden administrativo que le permita interactuar más eficientemente con la institución, fundamentándose de manera principal en el argumento de desarrollar la tarea con una actitud de respeto a la normatividad del INEGI y, en general, de la Administración Pública General.

En cuanto a las acciones de divulgación, en 15 campañas de la selección se instruye la producción de medios electrónicos e impresos, 2 mencionan el apoyo entre éstos y la comunicación interpersonal, y 3 campañas no consideran plan de medios. La inclinación por la comunicación mediática es evidente, dando por contado que la comunicación interpersonal no requiere criterios que la encaucen.

De igual manera, coincide con los discursos del Programa de Modernización y de Gobierno Digital que subrayan como una de las principales estrategias apoyar la divulgación en los recursos tecnológicos por considerarlos propios de una sociedad de la información (de amplia

conectividad y rapidez en la transmisión de datos), así como más económicos y más respetuosos de la ecología.

Hasta 2001 se consideraba que la imprenta del INEGI era la segunda más importante en el orden del Gobierno Federal en cuanto a su capacidad de producción, después de los Talleres Gráficos de la Nación. Sin embargo, las políticas para la producción de materiales de comunicación señalaron a partir de marzo de 2004 la cancelación de los principales medios internos de comunicación impresa para ser sustituidos por versiones digitales en intranet y correo electrónico institucional; así como la disminución incluso a la décima proporción aproximadamente de los diversos materiales de divulgación; asimismo, de manera complementaria se descentralizó a las oficinas regionales y estatales la impresión de los productos de divulgación más sencillos.

De tal suerte que la comunicación organizacional considera más estratégicos, en orden descendiente, a los canales digitales, medios impresos y recursos presenciales. Esta tendencia tiene que ver también con criterios económicos y de control de producción. No obstante, una de las campañas de esta muestra, la ***Estrategia de comunicación para fortalecer la percepción del presidente del INEGI (2001)***, marca el uso primordial de la comunicación interpersonal reconociendo su potencial para imprimir percepciones perdurables en las personas.

De manera paralela, la indagación en los archivos de las áreas que realizan formalmente labores de comunicación en las diversas acepciones permitió identificar el valor instrumental con que las campañas y estrategias de comunicación se diseñan y se operan. Es

decir, se realizan como una guía de producción editorial y criterios de distribución, más que como un planteamiento de fines y medios para reorganizar y reconstruir la acción social (Thompson, 1993, p. 249).

Sólo como excepción, en estos documentos se hace alusión a los antecedentes conceptuales u operativos que proporcionan las campañas previas o paralelas al tema, más como un recuento que como fundamento para la continuidad discursiva y de producción. En este panorama de poca vinculación documental debe añadirse que las estrategias y campañas se consideran escritos *de apoyo* a los documentos *operativos*, por lo que por norma institucional estos dejan de ser objeto de interés de archivo al año de realizados.

La Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (arts. 4, fracción IV; 29, fracción V; y 32) señala que las dependencias públicas deben mejorar la organización, clasificación y manejo de los documentos, así como asegurar el adecuado funcionamiento de sus archivos. Para lo cual, el Archivo General de la Nación y el Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI) publicaron en el Diario Oficial de la Federación del 20 de febrero de 2004, los Lineamientos Generales para la Organización y conservación de los archivos de las dependencias y entidades de la APF.

En este contexto, las campañas y estrategias de comunicación se sujetan para su resguardo en lo indicado por el Catálogo de Disposición Documental (INEGI, 2007), así como por lo que señale el documento Archivo de concentración. Procedimientos y Guía Técnica (INEGI, 2008) en el Cuadro General de Clasificación Archivística, el Inventario General

pro Series y la Guía Simple de Archivos para la organización, consulta y control de los documentos que conforman los archivos del INEGI.

El Catálogo de disposición documental del INEGI señala en su página 10 que la serie documental de la Dirección de Comunicación Organizacional tiene un valor administrativo y se instruye un plazo de un año de conservación en archivo de trámite (documentos de uso cotidiano y necesario para el ejercicio de las atribuciones de una unidad administrativa), y otro año más en archivo de concentración (documentos cuya consulta es esporádica por parte de las diferentes unidades administrativas del Instituto, y que permanecen en él hasta su destino final).

#### **4.2 Diagnósticos de Cultura Organizacional**

Otra fuente consultada fueron algunos de los reportes derivados de los diagnósticos de cultura organizacional; estos dictámenes tuvieron como objetivo general conocer el sentido de institucionalidad del trabajador del INEGI mediante técnicas cualitativas (principalmente la entrevista etnográfica). Durante el periodo 2004-2008 se seleccionaron anualmente grupos de informantes tanto en oficinas centrales como en la estructura descentralizada con el fin de entrevistarlos acerca de sus dinámicas cotidianas de interacción con sus equipos y líderes.

El último reporte anual se presentó en el IV Taller Nacional de Comunicación Organizacional, celebrado en abril de 2008 y contenía resultados respecto a una dirección general y dos direcciones regionales



(INEGI, 2008a). Los principales datos referentes a la interacción cara a cara entre los trabajadores, son los siguientes:

- Existe poca y postergada interacción entre los trabajadores con su líder, justificándosele por su carga de trabajo y las presiones psicológicas.
- En la interacción interpersonal cotidiana se negocia permanentemente las normas y los comportamientos permitidos y aceptables, lo cual privilegia en primera instancia los beneficios para la institución.
- Los trabajadores se consideran a sí mismos conforme dos paradigmas: Innovación (estar de acuerdo con las metas institucionales pero optimizando los medios para obtenerlas) y conformismo (estar de acuerdo con los fines y medios institucionales).
- Las relaciones entre estos dos grandes grupos son negadas por el discurso oficial que tiende a minimizar las posturas de disenso de los individuos hacia la línea institucional.
- Los trabajadores señalan la necesidad de que el líder sea empático, perceptivo y orientador, para que se reconozcan formalmente las estrategias de adaptación y negociación al interior de los equipos.
- Predomina una mística que prioriza su compromiso con el adecuado desarrollo del rol, funciones y tareas; en tanto que la intención de integrarse en equipo es limitada por las circunstancias de trabajo y por un estilo de liderazgo distante.
- El trabajador define regiones laborales al interior de la institución que le sustentan, en un primer nivel, su pertenencia y apropiación

del espacio laboral; y que, en el siguiente nivel, le justifica su actitud de evitar el conflicto al moverse sólo en su área de confort cotidiano, es decir, como estrategia de ajuste y adaptación social.

- Las estrategias anteriores amortiguan la manifestación e impacto de los conflictos, no obstante generan ruidos de comunicación (confusión, sobreentendido, malentendido y descalificación).
- El trabajador carece de certezas en cuanto a las demandas de la institución para obrar en consecuencia, lo cual incrementa el prejuicio y la predisposición entre compañeros.
- Esas condiciones de prejuicios propician el aislamiento de grupos de trabajo y hacia el líder, de igual manera la calidad en la ejecución de la tarea se estanca.
- El estilo de liderazgo distante adquiere entonces un rasgo de vulnerabilidad respecto al grupo que dirige y a la situación en que se desenvuelve, en tanto que la información que recibe de su comunidad es limitada y confusa.
- En contraste, el estilo de liderazgo empático aprovecha sus habilidades comunicacionales para establecerse en el reconocimiento de su estatus administrativo.
- El liderazgo empático está dispuesto a generar y reproducir el discurso oficial, da ejemplo de los valores institucionales en congruencia con los personales; planea, desarrolla y supervisa la tarea, así como se aproxima a la dimensión emotiva de sus colaboradores, siendo estas dos vertientes indispensables para la puesta en práctica de una estrategia de integración y desarrollo de mística de equipo e institucional.

Uno de los retos apuntados en ese taller para los responsables de la comunicación organizacional fue que los trabajadores continúan diciéndose incomunicados independientemente de que se cuenta con una densa red de canales con información actualizada, a pesar de que tienen a su disposición canales ascendentes y transversales para expresarse con la institución. El levantamiento de entrevistas expuso que los trabajadores se identifican en alta medida con su tarea y que procuran calidad en su desempeño diario como profesionistas, sin embargo, reconocen que permanecer como elemento útil de los equipos de trabajo les implica pasar por alto las dificultades interpersonales con sus colaboradores y jefe, así como postergar la atención de su vida personal.

Como se ha señalado esta fuente de evaluación dejó de llevarse a cabo al término de 2008 al cambio de titulares en la estructura administrativa del Instituto.

#### **4.3 Evaluaciones de comunicación organizacional**

Hasta 2007, en el INEGI se aplicaba una encuesta anual nacional de calidad, indicada metodológicamente por el Proceso Calidad en todas las dependencias federales con el fin de comparar el desenvolvimiento de éstas, destacar las experiencias exitosas (a manera de benchmarking) y hacer recomendaciones a quienes no han logrado un desempeño destacado según rubro de trabajo. Se complementaba con el Premio Calidad Innova (ambos promovidos por la Oficina de Innovación Gubernamental de Presidencia de la República) para reconocer las

mejores prácticas y proyectos promovidos para el desarrollo de México por y desde su burocracia.

Según el Informe de la Encuesta de Calidad INEGI correspondiente al periodo 2005-2006 (INEGI, 2006; INEGI, 2006a) se concluye que la Comunicación disminuyó de 81 a 77 puntos con respecto al periodo anterior, lo que colocó al INEGI por debajo del promedio general de las **instancias de la APF, pero en complemento se apunta que “el Instituto cuenta con una infraestructura robusta de comunicación organizacional (...) con programas y medios de comunicación”.**

Esta encuesta -que cambia de nombre en 2007 como Consulta de Calidad INEGI- también reporta para el periodo 2005-2006 que la comunidad calificó positivamente el desenvolvimiento de sus líderes, por ejemplo, en cuanto a la conducción respetuosa con su equipo, el fomento de trabajo en equipo, la promoción de la comunicación grupal y el intercambio de información entre la comunidad. No obstante, debe considerarse que la comunidad señaló mantenerse informada a través de los medios electrónicos (correo, intranet) antes que por reuniones (las cuales implican trabajo en equipo y ser encabezadas por líderes); misma circunstancia para valorar la efectividad de los canales: se valoran como más efectivos a los canales electrónicos que a los encuentros cara a cara.

Otra fuente cuantitativa es el Cuestionario de Comunicación Organizacional (INEGI, 2008c), una herramienta anual interna; sus resultados presentados formalmente corresponden al año 2007 y fueron

también revisados en el IV Taller Nacional de Comunicación Organizacional con los subdirectores regionales de Difusión.

Puede destacarse de este documento que el personal afirmó poseer el conocimiento organizacional deseable (identificación de misión, objetivos, decálogo de valores, normatividad administrativa, etc.); aproximadamente el 80% de la comunidad piensa que en el INEGI la tolerancia se practica de manera regular; sólo el 3% de los entrevistados señaló que, cuando alguien tiene una opinión distinta a la suya, lo confronta; aproximadamente el 35% dijo que lo escuchaba con interés e intentaba comprender por qué tiene una opinión distinta; aún el 2% afirmó que prefería ignorarlo pues no vale la pena preocuparse de las opiniones contrarias. Cerca del 50% señaló que en el INEGI los trabajadores no valen lo mismo sino según sus características sociales, económicas y físicas.

En síntesis, en estos programas se definen estrategias de renovación de la cultura organizacional en los que los sistemas de comunicación institucionales deben informar mediáticamente a las comunidades aquel conocimiento organizacional que le permita desempeñarse efectivamente en la organización; y responsabilizan a los líderes formales de promover la pertenencia institucional mediante su ejemplo en el ámbito de lo grupal. Sin embargo, se desconoce de qué manera y con qué elementos se están poniendo en prácticas la serie de instrucciones de comunicación interpersonal que aluden a dimensiones como el respeto, la empatía y la autenticidad.

#### 4.4 Apuntes finales

Así como lo anterior dibuja un panorama en que la comunicación interpersonal ocupa un lugar secundario en la atención del gestor de la comunicación en el Instituto, se debe considerar que el administrador tampoco la piensa como un proceso de socialización que conduzca al crecimiento de la comunidad laboral, sino sólo como recurso retórico de **bajo impacto** (“...nuestro recurso más valioso: el humano”) o **contacto** espontáneo del trabajo comunal cuyo fin último es la tarea, no la persona.

Si bien es aplaudible que el INEGI cuente con equipos de profesionales y administradores de importante trayectoria y especialización en el ámbito de la comunicación (con el sentido de información/conectividad), como se describirá en un capítulo posterior de esta investigación, se llama la atención a la inexistencia de una postura institucional referente a la comunicación, prevaleciendo en cambio una operación con base a iniciativas individuales de los responsables formales de las áreas, cuyos proyectos se ponen en práctica en la medida de la capacidad de gestión del funcionario.

## CAPÍTULO V. CONTEXTO

### Globalización, gestión pública y trabajo

#### 5.1 Introducción

La Administración Pública Federal (APF) en nuestro país ha generado sexenalmente estrategias que tienen como objetivo la optimización de la cultura organizacional de las dependencias públicas; particularmente es la oficina del Ejecutivo Federal la instancia responsable de emitir y promover los proyectos y programas coordinadores de la actividad administrativa-laboral de los servidores públicos bajo el común denominador de que éstos están obligados a contribuir a una mejora permanente de las condiciones de vida de la población y a facilitar su acceso a bienes y servicios de calidad.

Tras varias decenas de años implementándose un enfoque Management en la APF e intentar una pretendida sensibilidad a las necesidades de la ciudadanía, la postura de la Racionalidad prospectiva continúa proponiendo modelos de comunicación que explican el comportamiento organizacional suponiendo que la persona orienta su acción en función de objetivos explícitos y previamente establecidos, que realiza elecciones con relación a un conjunto de preferencias internas, conocidas por el sujeto, congruentes con su estilo de vida y tendientes a la maximización de sus beneficios (Ascorra, Paula; 2002).

De este tipo de visión sistémica derivan (y se *adaptan*) alternativas en nuestro país como, por ejemplo, la Agenda Presidencial del Buen

Gobierno (2001), el Modelo estratégico para la Innovación y la Calidad (2001a), el Modelo de Calidad Intragob (2003) y el Programa Especial de la Mejora de la Gestión (2008) en los que se subraya la importancia de los datos duros y objetivos fluyendo por los canales de la organización y con una accesibilidad regulada para los miembros de acuerdo a su función en ésta, con la finalidad de que los trabajadores estén en posición de elegir racionalmente sus objetivos y los medios óptimos (de menores costos, de rápidos resultados y mayores beneficios de la inversión) para mejorar las condiciones de desempeño del servidor público y de contribuir con eficiencia y eficacia al desarrollo sustentable de México.

A continuación se describirán factores que contribuyen a explicar algunas de las condiciones y criterios con que se administra al servicio público federal y la comunicación, como uno de los rasgos de cultura organizacional que alcanzan a vislumbrarse.

## **5.2 La planeación estratégica en la gestión pública mexicana**

Una revisión de los modelos de gestión administrativa en los sexenios recientes y que se presentaron en el capítulo anterior, permite identificar en el fin de siglo XX una tendencia que no acusa su origen a un partido político o a la transición del poder político en la Presidencia de la República, sino a proyectos de política globalizada en donde campea la ideología del liberalismo y que traduce hoy en un conformismo con las dictaduras del mercado y el gobierno, y en el que se propone al servidor público entender al ciudadano como su cliente: un consumidor de sus servicios (Bauman, Zygmunt; 2002).



Los modelos y programas presentados en el capítulo de Antecedentes han sido suficientemente acogidos –incluso vale decir poco reflexionados- por las comunidades de trabajadores y por importantes sectores de la ciudadanía; enseguida se formularán algunas ideas a partir de puesta en práctica acrítica formal o bien, crítica informal de las diversas comunidades de servidores públicos.

#### 5.2.1 La racionalidad en la cultura organizacional de la APF

Lograr una participación organizada de las instancias públicas de gobierno en los diferentes planes nacionales de desarrollo sexenales se asocia, entre otros recursos, al respectivo modelo de gestión administrativo con que se norma, coordina, supervisa y evalúa a los actores de la APF a lo largo de ese periodo.

Esta necesidad instrumental es obviamente el primer elemento que contribuye para que el servidor público requiera consultar los criterios con que ha de ejecutar su labor, la meta que ha de cumplir, los estándares de calidad que debe satisfacer o superar. Pero más allá de esta condición técnica, existen otros factores culturales que han logrado que los modelos de gestión estratégica sean no sólo ejecutados, sino aceptados en la mística de servicio público que promueven.

Estos modelos y programas de gestión administrativa son capaces de incluir símbolos claros, compartidos, aspiracionales que prometen subsanar la intolerancia, la exclusión, la corrupción, etc. que se

reconoce y mide en indicadores para poder sanear y fortalecer los ambientes productivos y el clima organizacional del gobierno federal. Son un llamado que justifica la participación de los servidores públicos en la medida que exista demanda ciudadana, pues están atentos a ésta y serán capaces de sentirla como propia; es decir, el servicio público se activa en tanto se logre la coparticipación de otras instancias de los sectores privado y social.

Son documentos armados y presentados a sus destinatarios con una dosis importante de marketing político (Trejo, Raúl; 1988): Se introducen como estrategias y tácticas para proporcionar bienes públicos, bienes políticos, como la justicia, la equidad, la imparcialidad, el bienestar, entre otros; pero se excluye una reflexión ideológica frontal en éstos. La base de la interacción del sistema político con estructura de gestión recurre a las metáforas de la *vida cotidiana*, la *integración* y la *interacción* para la construcción de una sociedad armoniosa y con dignos estándares de bienestar y progreso.

Programas de gestión tales cuya actualización mediante: discursos de presentación y seguimiento, actividades de capacitación del servidor público, auditorías que supervisan su puesta en práctica, reconocimientos y premiaciones a las prácticas más destacadas, entre otros, son mitemas que se actualizan en ritos de consenso (Abélès, Marc; 1988) que la comunidad de servidores públicos no sólo sigue, sino que demanda para generar sentido de profesionalismo entre las contradicciones constatadas en la cotidianeidad de su práctica profesional, un sentido mítico no exento de heroísmo y dramatismo.

La asimilación poco crítica de estos modelos por parte de los servidores que deben ponerlos en práctica (o *representar* -en el sentido de Goffman- que los operan) tiene entre sus posibles razones a esa construcción mítica y a la necesidad de un mensaje de mística profesional (Elizalde, Luciano et al; 2006). La lectura detenida de esos modelos de administración y argumentación ética evidencia su coherente urdimbre interna de valores con una preferencia operacional vinculada con pautas de reacción emocional de los funcionarios que los proponen y sostienen (baste recordar cualquier ceremonia encabezada por los secretarios de Estado).

Esto es, los modelos management han rebasado su contenido táctico administrativo y son admitidos además como herramientas simbólicas para un alto posicionamiento de los funcionarios públicos en tanto administradores de los recursos humanos contratados en la APF y más, de una Nación. Por ejemplo, el Programa de Mejora de la Gestión se ha relacionado en su discurso con sus antecedentes inmediatos (Modernización, Intragob): hace una referencia al pasado histórico, a quienes han hecho posible la construcción de nuestra Nación: la historicidad como un valor explicativo del origen de este presente; mistifica su diseño y operatividad desviando la atención de las metas no alcanzadas y las promesas incumplidas en el terreno de la satisfacción de las necesidades y expectativas de la ciudadanía y el propio servidor público; asimismo hace una referencia a la animación creadora, fuerza matriz que está en las manos de la burocracia federal para el diseño de un país con crecimiento sustentable y justicia social (Deutsch, 1993 en Elizalde, L. et al; 2006).

En tanto mitemas del mito de gobierno, son elementos de administración que procuran justificar lo propuesto durante la etapa electoral; es decir, indican una continuidad lógica instrumental para alcanzar con transparencia y consistencia las metas fincadas en las administraciones públicas precedentes así como en las iniciativas que convencieron a la ciudadanía para votar por una visión de país.

Por otra parte, la revisión de la fundamentación epistemológica que las ciencias sociales plantean con relación a la cuestión del poder en las organizaciones (Varela, Edgar; 2002) permiten elaborar otras hipótesis que expliquen la aceptación acrítica en términos formales que los administradores públicos han hecho de la gestión con enfoque de Management estratégico instrumentado, entre otros recursos, a través de los modelos ya presentados.

Así pues debe señalarse la dependencia intelectual de América Latina con Estados Unidos así como la globalización de una serie de prácticas de gestión lideradas por empresas multinacionales como el principal caldo nutritivo que abona terreno en los profesionistas en el servicio público federal para mirar de esta manera su intervención en la sociedad. A ello debe sumarse que no sólo se aprende y se reproduce esta alternativa de gestión sino que no se formula una contrapropuesta (desde el ámbito académico-científico u el operativo-táctico) que pretenda adecuarse a las realidades nacionales en los países latinos (Ascorra, P.; 2002).

La trayectoria de corrupción en la administración pública federal que se evidencia, entre otros signos, a través del dispendio de los fondos del

erario facilitan la adopción de la racionalidad que ofrece el Management para comprender a los costos, beneficios, recursos como elementos que deben ceñirse a una fórmula de supervisión estricta y de márgenes muy cerrados para lograr reducir los costos de operación de la burocracia y alcanzar altas expectativas de competitividad y optimización de la inversión pública con la finalidad de extender mediante mecanismos de mercados los beneficios y ventajas cobijadas bajo las respectivas jurisdicciones.

Asimismo, debe destacarse la importante tradición en nuestra historia nacional de la figura del caudillo, símbolo de lo fundacional y lo resolutorio, que ha facilitado la asociación con la noción de líder gerencial: entidad con sobrada capacidad para decidir sin la necesidad de una dinámica democrática del trabajo en equipo, el cual no debe contradecir, entrar en conflicto de intereses, en aras de que la organización avance (Varela, E.; 2002). Las expectativas del personal para fijar rumbo organizacional, hacer justicia, mejorar la producción, etc. se centran en líder, en los directivos de las organizaciones públicas.

No obstante, el enfoque management estratégico ha demostrado ser una disciplina profesional con capacidad para formular modelos de rediseño de estructuras y funciones; que entrelaza las teorías de Desarrollo Organizacional, reingeniería, calidad total, planeación estratégica y la mejora continua. Su presentación de marketing político y discurso academicista articula la competitividad, el mito de la innovación y el paradigma del éxito lo cual en un contexto de incertidumbre laboral, de crisis económica, de alianzas sectoriales y organizacionales estratégicas, de rápida evolución de las tecnologías y

de necesidad de figuras carismáticas y confiables, presentan a esta alternativa de administración como una decisiva apuesta por la adaptación exitosa de las organizaciones públicas, de las instancias gubernamentales a un mundo globalizado.

### **5.3 Algunas contradicciones del mito managerial**

De igual manera existen otras visiones de la sociedad contemporánea que alcanzan a distinguir otras formas en que la globalización en tanto fenómeno socioeconómico impacta en las condiciones de trabajo público o privado, así como en el trabajador mismo y en la calidad de relaciones sociales que establece como estrategia de adaptación.

En la agenda de los investigadores de las relaciones sociales se encuentra no sólo la acentuación de la globalización promovida por el proyecto económico neoliberal que tiene como base el incremento de la conectividad humana (transporte y telecomunicaciones) y la desregulación del trabajo; sino además la paradoja del pensamiento deshumanizante. Rheingold plantea en ese sentido que al hombre contemporáneo no le importa llegar a ser más parecido a las máquinas, a cambio de poseer mecanismos que le ahorren trabajo, tiempo, herramientas que salven vidas, comodidades atractivas y diversiones seductoras (Rheingold, 1991 en Vasallo Lopes y Fuentes Navarro (Comps.), 2005). Este ente social es protagonista de una diversidad de situaciones, entre ellas:

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- La emergencia de identidades particulares diferentes a las nacionales que demandan reconocimiento en nombre de una religión, de ciertas tradiciones, de una cultura o de una memoria colectiva. M. Wieviorka y M. Castells las identifican como identidades culturales; estas identidades se hacen visibles y adquieren adeptos por medio de la utilización de la intercomunicación virtual, más allá de los medios tradicionales en los que es un tercero el que presenta la noticia.
  - El predominio del individualismo en dos dimensiones: la demanda de participación individual en la modernidad, de acceso al consumo, al dinero, a la salud; y la búsqueda de las condiciones que permitan controlar la experiencia personal, hacer elecciones y tomar decisiones.
  - Las nuevas tecnologías de comunicación y las redes generando la mitología de la nueva conectividad social.
  - La desaparición o el debilitamiento de los dos conflictos que estructuraban la vida colectiva: el fin de la Guerra Fría y el declive histórico del movimiento obrero y de su oposición central y conflictiva con los *dueños* del trabajo.
  - La concurrencia de una gran diversidad de grupos sociales en el nuevo espacio público que exigen ser reconocidos a partir de sus condiciones históricas.

Manuel Castells (2005) replantea estos elementos organizándolos en tres fenómenos: informacionalismo, globalización y el reforzamiento de las identidades culturales. Las dos primeras generan un sistema de producción económico-tecnológico sustentado en las redes de capital, de producción, de tecnología y de mercados, nodos vinculados por el

intercambio y fuerte flujo de comunicación que incluye a aquello que se le considera económicamente rentable y excluye a lo que no, sean individuos, grupos sociales o territorios. En este modelo de desarrollo informacional, la sociedad y las instituciones son torales: la productividad y competitividad dependen de la calidad de los recursos humanos y de la capacidad estratégica de instituciones y empresas para articular dichos recursos en torno a proyectos de inversión viables y sustentables.

Por su parte, el reforzamiento de las identidades culturales opera como principio básico de organización social, seguridad personal y movilización política, y es un rechazo explícito a la globalización y una denuncia de la debilidad del Estado-Nación que ha cambiado de instrumentos cooperativos de gestión en la globalización cede soberanía y comparte poder.

García Canclini explica que las nuevas divisiones e inequidades sociales resultado de **la "impotencia" del Estado frente a los grandes intereses** económicos transnacionales (que no sólo separan entre trabajadores del primer mundo y de los países periféricos, sino entre quienes tienen trabajos formales y los que se insertan en redes informales de trabajo y consumo) se asocia además con la globalización de las industrias culturales y de la convergencia digital como reconfiguradores de la diferencia y la desigualdad; y de las articulaciones entre ellas.

Se acota, sin embargo, que las inequidades socioeconómicas serían insuficientes para dividir a las sociedades si al mismo tiempo esa desigualdad básica no se articula estructuralmente con las distinciones



que se construyen en la escuela, en el consumo, en los gustos y las opciones estéticas, conforme señala Pierre Bourdieu. Es decir, que las sociedades se reproducen y se diferencian por el modo en que organizan el acceso desigual tanto a los medios de producción como a los bienes simbólicos.

Ahora parecen utópicas las sentencias de la Declaración de la Conferencia Internacional del Trabajo (1944):

- **“El trabajo no es una mercancía.**
- La libertad de expresión y de asociación es esencial para el progreso constante.
- La pobreza, en cualquier lugar, constituye un peligro para la prosperidad de todos.
- Todos los seres humanos sin distinción de raza, credo o sexo, tienen derecho a perseguir su bienestar material y su desarrollo espiritual en condiciones de libertad, de dignidad y de seguridad **económica y en igualdad de oportunidades.”**

En principio este modelo ideal de condiciones de trabajo contrasta con las propuestas neoliberales de administración que han puesto en situación de privilegio la gestión económica y financiera antes que el recurso humano.

### 5.3.1 Surgimiento de nuevos estilos de trabajo

Esas condiciones económicas y tecnológicas del fin del siglo pasado incluyeron un nuevo estilo del trabajo a destajo a través de la

proliferación de empresas unipersonales y del teletrabajo (prestación de servicios a distancia). Formas tales de organizar el trabajo que constituyen tendencias explicadas también como una alternativa para establecer relaciones con las grandes organizaciones y para hacer frente al desempleo. Si bien, adoptarlas plantea al trabajador la adquisición de capitales económicos y simbólicos como la compra de infraestructura tecnológica y los servicios respectivos, el adiestramiento en habilidades informáticas, formación idiomática, la adquisición de un mayor grado de especialización, conocimiento de la burocracia fiscal, etc. que le permitan operar además en un contexto de elevada competencia de mano calificada o de manera más precisa: mente calificada.

Otra circunstancia que caracteriza el actual orden laboral es la formación de un mercado global de trabajadores de especial cualificación –como la señalada en el párrafo anterior- y la relevancia de las migraciones internacionales de inteligencia, de mente calificada desplazada por las crisis económicas hacia regiones con mayores, si no mejores, oportunidades de empleo o subempleo.

### 5.3.2. Crecimiento de la informalidad laboral

La informalidad del trabajo, por su parte, abona a las condiciones de inequidad del trabajador en un contexto globalizado. Anteriormente la informalidad, en tanto fenómeno socioeconómico, explicaba las irregularidades y las explotaciones sin reglas en los mercados de trabajo; sin embargo, en la actualidad es además un elemento que ayuda a comprender otras circunstancias de la vida comunitaria.

Gran número de trabajadores desempleados y aun aquéllos que se desempeñan en la formalidad participan de procedimientos ilegales, se incluyen en redes y/o se relacionan con personas en negociaciones irregulares como una estrategia de subsistencia no sólo económica sino social, convirtiendo a la informalidad en el trabajo y en el consumo de bienes como un hecho explicativo de cómo se organiza su vida cotidiana, como una táctica de los sectores desprotegidos –y de quienes no tienen un parámetro de civismo y actúan francamente con cinismo- para permanecer insertos en la trama social y participar desde ahí.

Es decir, el acceder a bienes materiales desde la informalidad no se considera por la sociedad en general como una conducta transgresora o delictiva, piénsese por ejemplo en las labores semiclandestinas de ventas por catálogo en horario laboral, la compra-venta de vales de despensa a precios menores de su valor o el ambulante y la piratería en las oficinas. Se separan las categorías de lo legal y lo legítimo: aprovechar recursos o procedimientos no legales *legítima* la obtención de bienes materiales/simbólicos que la organización legal/formal presenta como distantes e inaccesibles.

### 5.3.3. Desigualdades en la participación laboral

A las desigualdades conocidas como *persistentes*, es decir, las existentes entre trabajadores con importantes recursos económicos personales y aquéllos pobres o bien, entre los trabajadores calificados vinculados con el desarrollo industrial o con servicios de tecnología avanzada frente a los menos entrenados y con mal pago, se agrega también la separación entre quienes tienen trabajos formales (con

contratos duraderos, atención a la salud y otras prestaciones) y quienes se encuentran entre la informalidad, sin contratos ni derechos laborales ni atención médica.

Sea en la nómina de una organización o en una empresa unipersonal, con el respaldo de contratos o subempleados, mayores de edad, tercera edad o niños, muchos han aceptado condiciones laborales difíciles como características naturales y ordenadas, como son: el aumento de carga de trabajo, la amplia flexibilidad horaria y de ejecución de tareas, las asignaciones temporarias y contratos precarios, así como los salarios ínfimos y las pérdidas de beneficios sociales.

#### 5.3.4. Transformación de los espacios de trabajo

Asimismo se ha generado una transformación del lugar del sujeto en la organización, es decir, su espacio de trabajo se ha convertido en un **no lugar**. En algunos casos, argumentándose desde la perspectiva managerial: políticas de Calidad, de planeación estratégica, de identidad corporativa, etc. los ambientes desdibujan la identidad del sujeto en la búsqueda de la homogeneización de rasgos organizacionales. En otros casos, son claramente áreas de tránsito para realizar algún trámite de control y llevar a cabo en otro ambiente la tarea. En varios más, el trabajador no establece contacto con su centro de trabajo sino a través de una red informática. Pero el común denominador es la difuminación de los espacios: en la empresa unipersonal, el teletrabajo y aún en los empleos **tradicionales** (llevarse trabajo a la casa, estar disponibles mediante un celular, romper los horarios establecidos, etc.) se gestiona la expansión ilimitada del trabajo a cada espacio y a cada tiempo

disponible para los sujetos. El señorío del *no lugar* y la difuminación de los espacios físicos-simbólicos producen entonces la fagocitación de la vida cotidiana del trabajador.

#### 5.3.5. Formas de violencia simbólica

Ya no es sólo la explotación de su trabajo productivo, sino paradójicamente su *no explotación* es lo que genera también incertidumbre en el trabajador. Éste anticipa la posibilidad de quedar excluido del mundo laboral al que se adscribe y, ante las contradicciones que observa, se autoasigna la *disciplina del hambre* (Dejours en Franco, S., 2003), una estrategia para mantenerse en una organización laboral como medio de sustento económico aun a costa de su salud y su felicidad.

Este fenómeno se complementa con otro de tipo comunicacional: las organizaciones laborales (no importa su tamaño, sino su ánimo de crecimiento y permanencia) hacen circular discursos que reproducen la **violencia: "Si no te gusta, afuera hay una fila esperando". O bien, en el mejor de los casos, puede decirse que no hay un discurso articulador de vínculos entre los trabajadores.** La conectividad tecnológica se observa como una red de lazos informativos, de distribución y supervisión de tareas, de circulación inequitativa de capital, de determinación de control y disciplina a las comunidades de trabajadores.

Explica Manuel Castells (2005) que existen en el sistema global contemporáneo redes de intercambio y flujos de comunicación que pueden ser tanto excluyentes como incluyentes conforme el valor en

términos de rentabilidad económica que se le asignen a los partícipes. La exclusión es un término de explicación de las dinámicas laboral y comunicacional. Estar fuera de la sociedad laboral es la no explotación del trabajador, despedirlo, ignorarlo; por ejemplo, antes un obrero estaba vinculado en/por las relaciones de producción, se le podía considerar explotado pero incluido en las relaciones sociales, estaba **en** la sociedad **a través** del trabajo. La exclusión, la exterioridad no permite el conflicto (el cual supone una relación), sino que promueve un repliegue, un monólogo, un silencio. Hoy los que **están** incluidos no tienen la misma capacidad de hacer escuchar su voz como los que **estaban** contenidos en relaciones en las que podían hacer valer su contribución al funcionamiento de la empresa.

#### **5.4 Impactos de la racionalidad organizacional en la persona**

Para la psicología organizacional esta situación de no comunicación, de falsa conectividad es **dolorosa** para la persona porque el que queda excluido o está amenazado de serlo es desechable y, por lo tanto, vulnerable. Los que sí tienen trabajo tiene un aposición débil por el riesgo de convertirse en excluidos o rechazados. Condiciones que han estimulado además el trabajo clandestino, ilegal o en condiciones extremas.

Teniendo como premisa que trabajar es un ejercicio de gestión de la autoestima, refiriéndose a América Latina, Silvia Franco y Luis Goncalvez señalan que las crisis económicas cada vez más acentuadas han exigido a los trabajadores nuevos sentidos de iniciativa para sobrellevar esas dificultades, así como nuevas capacidades para afrontar

riesgos en condiciones de permanente incertidumbre e inestabilidad. Para la psicología del trabajo, trabajar en la alborada del siglo XXI conlleva nuevas causales de sufrimiento: la pérdida del bienestar emocional y físico es parte del precio para conseguir y conservar un empleo. Para estos autores los valores esenciales de adaptación al mundo laboral contemporáneo son la flexibilidad, la rapidez, la multiplicidad, la exactitud, la visibilidad y la levedad (Franco, S. y Goncalvez, L. en Schvarstein, L. y Leopold, L. (Comps.) (2005).

Otro de los rasgos de la globalización es el fomento al individualismo, en el sentido de la manera en que se participa y en que se consume la vida moderna, pero también en el de la subjetividad/producción de sí mismo. Silvia Franco señala respecto al individualismo que el deseo del trabajador por participar en la vida productiva se convierte en estímulo al egoísmo, al hedonismo, pero además en el rechazo a proyectarse en el tiempo –sea el pasado o el futuro-, el tiempo inmediato se valora mucho más que la preparación a futuro. Así que este individualismo diluye las solidaridades, evade el sentimiento de pertenencia a colectividades, facilita la incapacidad de asumirse responsable de sus actos y frente a sus grupos de referencia social.

Franco y Goncalvez proponen una alternativa desde la comunicación intersubjetiva: la tendencia al individualismo hedonista se puede compensar por el impulso de las subjetividades personales. Plantean que el interés del sujeto centrado en sí mismo y en la construcción de su propia existencia encuentra equilibrio si se logra sensibilizar que sólo se puede ser persona si se le reconoce al otro el mismo derecho y posibilidad. De manera tal que la subjetividad individual se asocie a un

sentimiento de solidaridad colectiva que provoque una acción social responsable.

Esta serie de elementos sociales, económicos, políticos y culturales de las sociedades y los individuos encuentran posición y orden en la propuesta teórico de Manuel Castells (2006) quien postula que las sociedades se organizan en torno a relaciones determinadas históricamente de producción, experiencia y poder. Este último ha adoptado un esquema sustentado en sofisticada tecnología que involucra a los sujetos en una estructura de deberes formales y agresiones informales.

La comunicación entre sociedades, entre instituciones, entre grupos, entre dos, debe aportar lazos vinculares integradores, instituyentes, de gratificación para los sujetos. Se requiere la promoción de sistemas de comunicación abierta, espacios generados por la confianza y el respeto a la libertad de expresión y la valoración de la diferencia, en contraposición a una tolerancia de la misma y mensajes que se extrapolan de la ingenuidad a la amenaza. La comunicación institucional debe explicitar, circular, promover, poner en contacto las culturas e identidades colectivas como tamiz de la divulgación de conocimiento e información político-económica en la relación que plantean las instituciones con los trabajadores.



## 5.5 La posibilidad de transformar desde la Comunicación

Particularmente las críticas a la filosofía neoliberal, al fenómeno de globalización, a las interpretaciones de cómo gestionar a la sociedad, a las propuestas de administración estratégica de los recursos públicos, etcétera, anuncian la posibilidad de superar ese orden mundial que ha impactado severamente en la concepción del ser humano y su proyección en el trabajo, necesariamente un cambio debe precederse de una conciencia de desgaste de una fórmula social que rete a una propuesta filosófica, política y económica. Críticas que se alejan de continuar con una comunidad laboral en la que el silencio y el aislamiento sean actitudes equivalentes a la disciplina y el profesionalismo.

Los espacios públicos de comunicación, las plazas de encuentro, los foros de exposición y debate –como en otros momentos históricos– pueden contribuir decididamente a ese cambio desde el anonimato de la comunicación masiva hasta los íntimos procesos de la comunicación interpersonal. Las acciones de comunicación estratégica requieren estar atentas a esos indicios de deterioro social para proponer estrategias, productos y servicios que contribuyan a la renovación de diversidad cultural y sus posiciones en el ámbito de lo público.

La búsqueda desde el campo de la Comunicación puede apostar por revisar las formas de relación interpersonal para coadyuvar a revivir el sentido de humano de las técnicas y los procesos, entre ellos los productivos. Tener presente que quien aporta el conocimiento, los

valores, la creatividad, la solidaridad no es la técnica o el instrumento, sino el ser humano vinculándose en redes sociales.

El estereotipo del hombre fuerte por el poder esconde la fragilidad del temor al contacto sensible, a compartir con el otro, a abrirse a sí mismo, a resolver problemáticas personales y colectivas. Señala Codina Blasco (2009) que no se ha resuelto el equilibrio entre técnica, poder y hombre pues se ha pospuesto la correspondiente dimensión ética y se concentra en actualizar las condiciones procedimentales e instrumentales.

Necesariamente tras la opinión, se debe proponer; iniciar con una reflexión y un análisis pero seguir con la argumentación y la **transformación: “Aquellos a los que no les gusta el mundo como está corresponde la misión de imaginar uno distinto” (Codina, Mónica; 2009).**

Las comunidades laborales tienen gran camino por delante para construir espacios adecuados de comunicación, los procesos de información ya han sido probados, se puede caminar no ya en línea recta sino planear los espacios del politeísmo de intereses particulares. Retar (en el sentido rogeriano) al trabajador para que identifique al otro como un ser humano con quien ha de compartir una organización que le es común y estimular el reconocimiento del valor moral de la acción humana en esa institución.

El management en la gestión pública demanda en su discurso la construcción de una cultura de realización de la persona, de servicio **cálido y empático “para quien está del otro lado del mostrador”**. Esta aspiración necesariamente debe incluir el debate del marco ético, la

comunicación organizacional debe recuperar la dimensión humana del trabajo, de la experiencia profesional, de la contribución de los oficios, del uso del conocimiento y la técnica, de la validez de la contrargumentación.

La crisis invita al diseño novedoso. Tejer los hilos de la comunicación organizacional, la sociología del trabajo, la psicología organizacional, la antropología económica, la educación, etc., hacer y rehacer modelos, experimentar, atreverse a explicar la dinámica organizacional y a suponer cómo la comunicación en sus diversos órdenes, recrearía las relaciones humanas.

Si la sociedad y sus organizaciones existen en el lenguaje, en las conversaciones, en los acuerdos y compromisos (Ascorra, P.; 2002), cómo es que este recurso se reduce, se limita, se pospone en aras de la costos y los egresos, en aras del profesionalismo que no se distrae. Las comunidades laborales demandan interlocutores -no sólo líderes- para tener una participación directa, activa en el devenir laboral. La formación y actualización de esas comunidades lenguajeantes, deliberativas de las organizaciones pueden reconstruir sus entramados relacionales por sí mismas, en la reflexión colectiva de la ética de convivencia y de trabajo.

## **CAPÍTULO VI. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **La persona y la acción social: tensión entre el acuerdo colectivo y la decisión individual**

#### **6. 1 La Persona: Intérprete de sí mismo y los otros**

Este proyecto adoptará una perspectiva interpretativista para explorar a la comunicación en la institución; se entenderá que la "realidad organizacional" tiene un origen subjetivo como las propias categorías lingüísticas con que se describe. Los hechos y el lenguaje en la institución son producto de su cultura, de las relaciones subjetivas que construyen creencias, símbolos, mitos, tradiciones y discursos para esa comunidad.

Una de las principales premisas del Interpretativismo es que el orden social del hombre se negocia mediante las interacciones entre los individuos y, consecuentemente, por la comprensión implícita derivada de compartir la historia, la cultura y la distribución de la experiencia. Para que se logre la estabilidad social debe negociarse cierto consenso y sociabilidad cultural acerca de cómo se percibe y se asigna significado al entorno permitiendo una interpretación de la comunidad respecto a su institución, en este caso.

Alfred Schutz explica que el mundo es cultural e intersubjetivo: Intersubjetivo porque se vive como hombre entre hombres vinculados por influencias y tareas compartidas, en los que mutuamente se

comprenden; y de cultura, pues la vida cotidiana debe comprenderse como un universo de significación que hay que interpretar para operar adecuadamente en él. (Schutz, Alfred, 2003).

Pero además esa trama de significados (Geertz, 1990; p.20) se gesta en las acciones del hombre y se va instituyendo a través de ellas, **históricamente. "No puedo comprender un objeto cultural sin referirlo a la actividad humana en la cual se origina"** (Schütz, A., 2003; p. 41).

En ese marco, el acercamiento a la comunicación interpersonal y a la cultura organizacional se hará conforme el Interaccionismo simbólico que pondera la importancia de obtener la versión de los sujetos en su ambiente, así como la aproximación del investigador a éste.

Para esa perspectiva, la organización es un fenómeno intersubjetivo por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación. El comunicador interpretativista se centra en el significado de las acciones y producciones comunicacionales, la manera cómo se originan y desarrollan estas producciones comunicacionales, la forma en que los miembros de una organización interpretan y experimentan la vida organizacional sin establecer a priori ningún conjunto de conceptos preestablecidos (Nosnik, Abraham, 2005).

Se entiende como una investigación realizada **desde dentro** pues lo que generará el conocimiento es el lenguaje del trabajador, no el del investigador, respecto a la organización. En lo pragmático, esta perspectiva hace énfasis en entender más que en cambiar las prácticas de comunicación de la organización.

El marco de referencia lo proporciona la teoría de la acción social de Genaro Zalpa, quien revisa la obra de Pierre Bourdieu para enfatizar en la capacidad reflexiva y propositiva del sujeto frente a la estructura social, el habitus y su práctica a través de la urdimbre de estrategias. Habrá que relacionar las concepciones de: agentes sociales, normas (normas explícitas y modelos inconscientes), habitus (habitus estructurante, habitus estructurado), intencionalidad/no intencionalidad, sistema (estructura, agentes, relaciones, prácticas), resultados o efectos, campo y estrategia.

Complementariamente, el Interaccionismo simbólico de George H. Mead en su Teoría Evolutiva de la Comunicación apoya la comprensión de la comunicación cara a cara. Se afirma que la comunicación es una conducta que le permite a la persona ser objeto para sí mismo, una expresión del Sí mismo pues en la interacción se afecta simultáneamente al interlocutor y a sí mismo.

La comunicación entre personas está determinada por la capacidad reflexiva, por su autoconciencia que se adquiere con el lenguaje y que le permite experimentarse como parte de un universo social y, de manera complementaria, la persona surge como un todo social.

Con Edith Stein (1998) se cree que la sola percepción externa del cuerpo no implica la experiencia del propio Yo, sino que al fundirse con la percepción desde dentro, la persona identifica su Yo corporal-anímico-espiritual. Al identificar que la existencia del hombre es abierta para sí misma y hacia fuera, se trata de una existencia abierta de inmensa magnitud y profundas sensaciones.

Por ello, los planteamientos de esta tesis subrayan la necesidad de que la persona se abra para lograr una plena experiencia comunicativa, más que la meramente informativa. Y que en el espacio de una organización, ésta ha de procurar para provecho comunal e individual, las condiciones expresivas que faciliten el encuentro de personas al desempeñar su ánimo vocacional y/o profesional.

Al abrirse de esa manera, la Persona elige ser algo en concreto lo cual es afirmar el valor de lo elegido, se es por tanto responsable para sí mismo y para todos de la concepción de Hombre implicada en la elección (Sartre, Jean Paul; 2006). Conforme esta idea, se cree que las comunidades de trabajo eligen día a día un tipo de trabajador que caracteriza la cultura del servicio público, que se es capaz de reflexionar sobre las elecciones valorativas que se han hecho de sí mismo, respecto **al Otro y acerca de las acciones de las que han participado: "...el Hombre descifra por sí mismo el signo como prefiere"** (Sartre, J.P.; 2006; p. 17).

El Existencialismo sartriano también señala que la subjetividad de la persona no es rigurosamente individual pues en la reflexión se descubre tanto a sí misma como a los otros y se le revelan como la condición de su existencia. Si se ha de obtener una verdad acerca de sí mismo es necesario que pase por otro; por tanto en este estudio se enfatiza en la necesidad de la libertad de expresión (comunicación en oposición a conectividad) como condición de la solidaridad y la integración de equipos de trabajo, así como premisa indispensable para una verdadera actitud de servicio.

Es decir, se confía en que la Comunicación es una disciplina que debe contribuir, mediante la recuperación de las tendencias humanistas, a integrar comunidades laborales conformadas por personas que no sólo buscan definirse a sí mismas a través de los otros sino que reconocen su implicación en el crecimiento de los otros con quienes realiza procesos productivos.

## **6.2. Teoría de la acción social de Genaro Zalpa**

La acción social del sujeto se comprende desde el principio de interiorización-exteriorización, relacionada con estructuras estructurantes y estructurables ante las cuales se reacciona estratégicamente, con predisposición y a partir de su relación-posición con un campo social. A continuación se presenta la propuesta de Zalpa Ramírez reseñada en su obra *Cultura y Acción Social*, la cual se encuentra en proceso de edición por la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

### 6.2.1 Acción social

Señala Zalpa que la acción social puede estar definida o delimitada, primero, a partir de un componente ontológico, la acción como comportamiento. A diferencia de la conducta, más atomizada y fragmentaria, el comportamiento implica la unidad compleja de la dualidad externo-interno y todos los mecanismos de interacción entre lo social y lo individual.



Mientras la conducta es propia de todos los seres vivos animados, **cualquier ser que tenga conducta, "que se conduzca", sean o no** movimientos volitivos, el comportamiento de propio de los humanos ya que entran en juego desde movimientos físicos, hasta costumbres, pensamientos, creencias, intenciones y emociones para llegar a conformar procesos molares integrados y complejos.

Las acciones se definen también por su naturaleza social. No hay acciones que sean resultado de un proceso meramente interno, individual, aunque es indispensable su manifestación de y mediante individuos, las acciones humanas son por definición sociales, tienen como punto de partida una dimensión social y están referidas a una estructura social que al mismo tiempo que la determina es construida por las acciones.

Por razones analíticas, la acción social es fraccionada en sus dimensiones o subsistemas, mismos que pueden abordarse como históricos, sociales, psicológicos, culturales, biológicos, antropológicos, filosóficos. Pero es solo de un tratamiento por efectos del acercamiento comprensivo, didáctico y disciplinario. En la realidad las acciones sociales son mónadas, moléculas integradas, con representaciones a través y con los agentes individuales.

Habrá que cuidar lo que Bourdieu alertaba acerca de no llegar a confundir el comportamiento del modelo con la dinámica de la sociedad **estudiada: "El modelo de la práctica, que no tiene ese modelo como** principio, los diagramas y todas las oposiciones, equivalencias y analogías que ese modelo despliega, solamente son válidos si se toman

como lo que son, modelos lógicos que dan cuenta de los hechos observados en la forma más coherente y más económica; pero que se vuelven falsos y peligrosos en el mismo momento en el que se les toma como un principio real de las prácticas (Bourdieu, 1980:11 citado por Zalpa, p. 138) Los modelos son abstracciones del investigador que le permiten establecer un diálogo fructífero, heurístico, entre la teoría y la realidad observada. Se trabaja pues sobre el modelo, no sobre el objeto de estudio.

Otro de los elementos ontológicos de la acción social es su carácter de movimiento, de energía dinámica, de flujo, de juego de presiones. Max Weber le atribuía un sentido subjetivo, un valor para el sujeto individual. Aun la abstención o la omisión de algún comportamiento son acciones sociales pues generan cierta dinámica al interior de la sociedad donde participa con efectos menores o mayores dependiendo de las condiciones de la acción. La percepción acerca de los efectos que provoca una acción social está determinada por el acercamiento conceptual, pues este se convierte en un catalizador, un zoom, un potenciador de las relaciones y resultados que genera una acción social.

No hay acción social donde la teoría no considere sus efectos potenciales, las acciones son una suerte de tensores o resortes que mueven o modifican la inercia estructural de la sociedad y la redefinen constantemente. En este sentido, la acción social no son los átomos ni las órbitas del modelo molecular social en la teoría estructuralista, sino que las acciones son al mismo tiempo componentes y relaciones de la propia estructura, no existen con independencia de ella, sino que la determinan, son la estructura.

Asimismo, la acción social tendrá siempre una dualidad convencional pero que están representadas en una misma unidad. El dualismo sólo es aparente y tal vez necesario para analizar desde dos miradas aparentemente disociadas o complementarias: lo social y lo individual. Las perspectivas de complementariedad son engañosas, ya lo ha expresado Emilio Durkheim en su estudio sobre el suicidio ¿cómo es que un acto tremendamente individual, personal, íntimo, como lo es el suicidio, tenga un comportamiento estadístico esperado? La génesis de la acción social, aunque no se ha estudiado mucho desde la perspectiva sociogenética, tendrá que reconocer mucho de la parte instintiva y también de los cromosomas sociales que se establecen a partir de las condiciones históricas, las costumbres y los hábitos.

Si a la Sociología no le gusta utilizar la dimensión individual, no hay acción social que no se materialice a través del comportamiento de los integrantes de una sociedad, las colectividades no tienen comportamientos, son los individuos quienes la ejercen. Zalpa sintetiza la postura integradora **cuando afirma que "Teóricamente hay una relación entre las regularidades objetivas y el significado subjetivo de la acción, que puede enunciarse en términos de exteriorización de la interioridad y la interiorización de la exterioridad" (s/a, p. 130).**

La acción social es voluntaria, es un comportamiento deliberado, un acto volitivo. No debe confundirse el hecho de que la acción se trate de un acto voluntario, donde existe cierta afirmación del individuo para realizar sus movimientos con la conciencia que se tiene de los mismos. Todo comportamiento requiere de un proceso donde la intencionalidad juega un papel decisivo. La voluntad no está asociada con el grado de

conciencia o con el conocimiento racional de todas sus consecuencias, pero es claro que las personas actúan esperando que sus actos tengan ciertos resultados y no otros. Si bien, esto lleva a la oposición entre la determinación de la estructura social y el sujeto libre, Bourdieu la resuelve a partir de concepto de habitus (Zalpa, p.131).

### 6.2.2 Habitus

El habitus es un concepto bisagra que permite articular la relación entre lo social y lo individual. Bourdieu lo retomó de Panofsky –un historiador de arte- que vincula el trabajo arquitectónico con el pensamiento de la época; a su vez, Panofsky retoma el concepto de Aristóteles para quien el habitus era la conjunción del acto y la potencia, lo exterior y lo interior.

Siguiendo a Bourdieu, Genaro Zalpa define un *habitus* como “un sistema de esquemas interiorizados que permite engendrar los pensamientos, las percepciones y las acciones que son características de una cultura” (Zalpa, p.134). A partir de la concepción de habitus se desprenden múltiples derivaciones teóricas que facilitan su comprensión y uso en la práctica investigativa, el habitus es considerado como “principio de clasificación y, al mismo tiempo, como origen de las prácticas a clasificar, es decir como principio ordenador de las acciones” (Zalpa, p. 136).

El habitus asume dos posiciones: como elemento estructurador y como estructurante. Como estructurador constituye un sistema nomotético, referencial, jerarquizante, que ayuda a entender como la posición social

está asociada con determinados valores, comportamientos, actitudes, gustos, apreciaciones, percepciones y capital cultural; así por ejemplo, el buen gusto en el arte corresponderá a aquel que se genere en las clases altas y que está asociado con acciones libres, abstractas, desligadas del uso material e inmediato, propio de la clases pudientes, en tanto que los trabajos de los indígenas serán considerados como objetos de uso y artesanales, cuando más. En este caso el criterio para valorar qué es arte de qué no lo es surge del principio de dónde y por quién fue generado, su posición social y la concepción de arte de la misma fuente generadora.

El otro efecto que tiene el habitus es estructurante, generador, son las prácticas sociales las que van determinando las propias estructuras sociales. Por un lado, las acciones sociales recrean, extienden, refuerzan, mantienen a las estructuras sociales, las hacen vigentes y vivas, las estructuras son una manifestación de las mismas prácticas sociales. Por otra parte, el habitus se interioriza en creencias, pensamientos, percepciones, gustos, en formas de leer la realidad en que se vive, en una forma de asimilar las vivencias.

### 6.2.3 Agente social

Por agente social debe entenderse toda persona o grupo organizado (individuo, familia, escuela, sindicato, gobierno) que interviene en la estructura social a través del habitus y que tiene una relación diferenciada con respecto a otros agentes. Los agentes son quienes efectúan las prácticas sociales, quienes realizan las acciones. Los agentes sociales no son un producto de las estructuras, o no sólo un

producto, sino los hacedores de las mismas. A diferencia de individuo, agente social denota un sujeto activo, hacedor e interviniente en las estructuras sociales mediante sus acciones.

#### 6.2.4 Prácticas sociales

Son las acciones realizadas por los agentes sociales, son hechos sociales y el objeto de los estudios sociológicos. Los individuos, actores o agentes por sí mismos no son objeto de los estudios sociales, sino sus relaciones, interacciones, intenciones, percepciones, acciones, es decir, sus prácticas sociales (Zalpa, p. 149).

#### 6.2.5 Estrategia

A diferencia del sentido común que nos refiere una estrategia como la actuación ordenada, deliberada y orientada de los agentes sociales para la consecución de un propósito, el concepto de estrategia que expone Bourdieu es el medio articulador entre las estructuras y las prácticas individuales arbitrarias e impredecibles.

Mediante el concepto de estrategia puede superarse las visiones de las leyes exigentes del objetivismo y el intimismo voluntarista del subjetivismo. Cuando las prácticas sociales de los agentes son deliberadas, buscan un efecto esperado –independientemente de que lo logren o de conseguir otros resultados- entonces estamos frente a estrategias. Subsidiaria de la teoría de juegos, las estrategias no deben concebirse como comportamientos racionales que responden a esquemas matematizables con probabilidades establecidas, antes bien,

se trata de un campo de posibilidades donde intervienen las creencias y acciones anticipatorias, son simplemente racionales.

De acuerdo con Bourdieu (Bourdieu y Wacquant, 1992:105, citado por **Zalpa, p.160**): **"El habitus es el concepto que hay que suponer para dar razón del hecho de que, sin ser propiamente racionales, es decir, sin organizar sus conductas de una manera que les permita maximizar el rendimiento de los medios de los que disponen o, más simplemente, sin calcular, sin proponerse explícitamente fines y sin combinar explícitamente los medios de los que disponen para conseguirlos, en breve, sin hacer combinaciones, planes, proyectos, los agentes sociales son razonables..."**

La estrategia es parte de un pensamiento relacional que permite romper la concepción estructuralista donde las estructuras que actúan como fuerzas de hierro sobre agentes sociales como autómatas o simples ejecutantes, al tiempo que supera el voluntarismo racional. A decir de **Ariel Wilkis (Wilkis, 2004: 122)** se reconocen **"la existencia de estructuras objetivas e independientes de la conciencia y voluntad de los sujetos que orientan sus acciones o representaciones es acompañado por la preocupación de la génesis social de los esquemas de percepción, pensamiento y acción, así como de las instituciones sociales, grupos y clases", una suerte de "estructuralismo genético".** Bajo la perspectiva de Bourdieu, la estrategia permite la acción del pasado de las estructuras sociales y la intervención deliberada de los agentes sociales cuyo habitus orienta objetivamente sus prácticas porque actúa identificando las oportunidades y restricciones

### 6.3 Teoría Evolutiva de la Comunicación de George H. Mead

En el contexto del Interaccionismo simbólico, específicamente para G. H. Mead comunicación y comportamiento son nociones asociadas. El acto social es aquel que abarca al menos a dos individuos y se materializa en gestos y conductas que provocan una respuesta en los demás; a tales gestos se les atribuye conscientemente significados transformándolos en **símbolos: "...el proceso social (es aquel)...dentro del cual, gracias a una internacionalización de la conversación de gestos (en la forma de gestos vocales), surgen el espíritu y las personas"** (Mead, George, 1973; p. 29).

Para Mead la comunicación es exclusiva del ser humano y, en consecuencia, la sociedad se observa como un intercambio organizado de gestos y contenidos significantes, es decir, la comunicación es el resultado de la interacción simbólica, del lenguaje. Este autor subraya al gesto vocal como la fuente del lenguaje y de todas las formas que se derivan del simbolismo y, por ende, del espíritu.

El espíritu se explica por la presencia de símbolos significantes en la **conducta: "Es la subjetivación, dentro del individuo, del proceso social de comunicación en que surge el significado. Es la capacidad para indicarse a uno mismo la reacción (y objetos involucrados) que el gesto de uno indica a otros, y la capacidad de fiscalizar la reacción en esos términos"** (Mead, George, 1973; p. 35).



La principal característica de la personalidad es la capacidad del organismo para ser objeto de sí mismo a través de la adopción de papeles implícita en el lenguaje; en la medida en que se adopta el papel del otro se puede identificar a sí mismo desde esa perspectiva y convertirse al tiempo en un objeto para sí.

Mead establece la importancia del juego y el deporte en el desarrollo de la persona: en el juego se adoptan los papeles de los personajes que de alguna manera forman parte de la vida de la persona; pero en el deporte, la persona se convierte en todos los otros involucrados en la actividad común, la persona debe internalizar la totalidad de la actividad organizada, para poder representar de manera adecuada su papel, es decir, la persona adopta el papel del otro generalizado.

Conforme la internalización (importación del proceso social de comunicación), la persona desarrolla el pensamiento reflexivo (capacidad para conducirse en términos de consecuencias previstas para las alternativas de su actuar). Se hace a sí mismo un objeto para sí y se identifica parte de un mundo moral, sus impulsos se transforman en acciones con fines propios de un individuo moral. La persona social y reflexiva posibilita la transformación de la sociedad, mediante la regulación de su participación en el acto social haciendo suyos los papeles de los demás involucrados en la acción social.

En síntesis, la comunicación entre personas está determinada por la capacidad reflexiva, por su autoconciencia; capacidad tal que se adquiere mediante el lenguaje y que le permite experimentarse como parte de un universo social y, de manera complementaria, la persona

surge como un todo social. Interesan así la interpretación de los significados del mundo y las acciones e interacciones de los sujetos sociales.

#### 6.4 Conceptos rectores

Los dos conceptos rectores que dirigen el proyecto son Comunicación interpersonal y Cultura organizacional, estos se comprenden desde la Teoría evolutiva de la comunicación de George H. Mead, el primero, y los Estudios Organizacionales de Edgar Schein, el segundo; si bien a éstos se asocian de manera subordinada persona y organización, respectivamente; se explican enseguida.

Este estudio interpreta a la *Comunicación Interpersonal* de acuerdo con la propuesta de Galindo Cáceres: “...la imagen de dos entidades muy complejas en diversos aspectos, incluido el de la percepción de la situación de contacto, y que desean construir una tercera entidad que las involucre a ambas sin dejar de ser lo que son, pero siendo además lo que pueden ser participando de esa tercera entidad que corresponde a **poner en común al otro mutuamente.... escenarios de interacción** que pueden ser ocupados por una pareja, dos conocidos, dos grupos, dos **empresas, dos naciones, dos culturas, dos civilizaciones**” (Galindo Cáceres, Jesús, 2005).

Se destaca de la definición que estas entidades complejas reconocen su capacidad para promover de manera constructiva su interacción social; por lo que se apoyará la indagación empírica en las dimensiones que al respecto expone Carl Rogers. Rogers afirma que el individuo puede

aproximarse conscientemente a otro y, en condiciones de respeto, procurarse una situación de contacto favorable para sí mismo (actualización, superación, desarrollo). Así, se consideran apropiadas para esta investigación las dimensiones que Rogers presenta para hacer asequible el concepto:

- Atención (aceptación de la situación de contacto),
- Empatía (sentir lo que siente el otro),
- Respeto (aceptación del otro) y
- Autenticidad (ser genuino consigo mismo).

En el marco de referencia se ha citado como guía al concepto de cultura de **Zalpa Ramírez: "...el significado social de la realidad"** (Zalpa, G., 2002, p. 25), pues se desea destacar tanto el sentido semiótico de la cultura como significación, así como lo social en tanto prácticas de creación y de recreación de sentido de los sujetos (Zalpa, G., s/a)

Por lo cual puede adoptarse asimismo, la definición de Edgar H. Schein para **Cultura Organizacional: "...un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidas y, en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modelo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas..."** (Schein, E. H., 1988, pp. 25 y 26).

Un concepto clave para señalar dentro de esas presunciones básicas es el de **Persona**; para ello se recurre a la interpretación humanista de Mead (Mead, G., 1973) que dice que el individuo se convierte en

persona al surgir el *self*, es decir, la persona tiene la capacidad de objetivarse, posee habilidades reflexivas, desarrolla su autoconciencia y se comunica a través de símbolos significantes, pues se experimenta como parte de un todo social.

Por último, el segundo concepto que interesa describir al seno las presunciones de la cultura institucional es *Organización*. Ésta se entenderá en términos de Edgar Schein como un sistema abierto, con múltiples propósitos o funciones que encierran múltiples interacciones con su medio; consiste en muchos subsistemas que se encuentran en interacción dinámica y de mutua afectación unos con otros; existe en un medio dinámico que se conforma por otros sistemas mayores o menores que la organización (Schein, E., 1982).

## 6.5 Supuestos

Los supuestos que guían esta investigación son los siguientes:

Primero. Que los estudiosos de la Comunicación deben reconocer como su ámbito natural de quehacer disciplinario a la comunicación interpersonal, más comúnmente abordada por otras disciplinas, como la Psicología, la Sociología, la Antropología, etc., y participar de la explicación de ese fenómeno de interacción humana en la vida cotidiana, núcleo gestor de la socialización y, por ende, de la cultura.

Al destacar la comunicación interpersonal se busca comprenderla como interacción, esencial vínculo social, lo cual implica admitir al fenómeno en su acepción original de poner en común, compartir, intercambiar.

Segundo. Que el sujeto de comunicación es empático, que posee conciencia de sí mismo y del Otro, que tiene la capacidad de dialogar, de imaginar y anticipar el efecto que causará su mensaje en el otro, de utilizar estratégicamente los lenguajes para que su interlocutor comprenda lo que se le desea comunicar, el sentido de lo que se le quiere comunicar y que se quiere establecer una relación de mutua afectación; que es creativo en la recreación de lenguajes, artefactos y situaciones comunicativos; que es competente para adaptarse o transformar a la situación comunicativa en la que participe; que se reconoce a sí mismo a través de las relaciones interpersonales; y que es capaz de optimizar sus habilidades comunicativas.

Tercero. Que la comunicación interpersonal es el encuentro cara a cara entre dos personas que sostienen una relación de interdependencia a través de un intercambio de mensajes que incluyen signos verbales y no verbales, así como meta y paralenguajes. En este proceso los sujetos proyectan sus subjetividades y modelos del mundo, actuando desde sus lugares de construcción de sentido. Por tanto, la comunicación se entenderá como fundamento de la interacción social y principio básico de las relaciones sociales.

Cuarto. Que la interacción comunicativa es compleja, pues en las interacciones simbólicas se negocia y se manipula la realidad conforme a las motivaciones e intereses particulares y/o colectivos de los participantes, así como a sus particulares procesos de interpretación.

Quinto. Que en una institución se producen dinámicas y procesos de naturaleza psicosocial en los niveles interpersonal, intragrupal e

intergrupales determinados por una diversidad de aspectos de las personas, el entorno y los grupos de contacto. Que la interacción comunicativa es la mutua afectación de dos o más sistemas organizados por el contacto, la propia acción y de las otras entidades, que define esa vida laboral al ser un factor esencial en la división social del trabajo y de la cooperación.

Sexto. Que contribuir a la integración adecuada de una institución sería potencializar las relaciones interpersonales a través de optimizar la calidad de su comunicación con el fin de que sus integrantes conserven su propia identidad y participen conscientemente de su cultura organizacional, que sean competentes en la interpretación del discurso oficial así como dispuestos dialogantes del mismo, lo cual les debe ocasionar bienestar psicológico, emocional, profesional y, en consecuencia, coadyuvar a obtener una organización cohesionada.

Séptimo. Que en la organización laboral se debe respetar la libertad de expresión y de asociación como un factor indispensable para el progreso individual y colectivo, pues los sujetos mediante su trabajo tienen derecho a perseguir su bienestar material y su desarrollo espiritual en condiciones de libertad, dignidad y seguridad económica (haciendo eco entre otros preceptos, de la Declaración de la Conferencia Internacional del Trabajo; EE.UU, 1944).

Octavo. Que cultura de la comunicación es el conjunto de recursos y capacidades para percibir la diferencia y establecer, mantener y transformar los vínculos entre diferentes elementos humanos, con sus respectivos sistemas de información que los delimitan.

Noveno. Que, en consecuencia, una cultura de comunicación genera una comunidad de comunicación en la que la información depende de la coordinación de acciones entre los participantes, de su capacidad empática para interactuar dialógicamente entre entidades caracterizadas por su diversidad.

Décimo. Que una explicación plausible de la cultura de una organización debe incluir los micro-fundamentos (las pequeñas experiencias de los individuos) refiriendo los procedimientos que siguen las personas para tomar decisiones adaptativas a su ambiente, es decir, para construir nexos con el mundo: Experimento, luego aprendo de las consecuencia de los actos.

Onceavo. La organización evoluciona: La diversidad con que las personas se vinculan con la organización promueve el cambio de ésta; no se considerarán a algunas personas particulares como agentes representativos, sino que importa la experiencia continua de los agentes, a partir de la cual se pueden identificar los rasgos comunes de las variaciones irregulares.

## **CAPÍTULO VII. APARATO METODOLÓGICO**

### **Una propuesta para descifrar los puntos suspensivos del diálogo organizacional**

#### **7.1 Estrategia metodológica**

Como se ha señalado en capítulos anteriores, el estudio se define como una investigación descriptiva diagnóstica de corte sincrónico con resultados para el año 2009; se considera una investigación aplicada pues con esta exploración se obtendrá un diagnóstico de las estrategias de comunicación interpersonal presentes en la cultura organizacional del INEGI, cuyos datos descriptivos contribuirán a proponer la adecuación del modelo de comunicación institucional con el cual actualmente se coadyuva a promover valores y comportamientos adecuados a una cultura del servicio público y de trabajo en equipo promovida por la Administración Pública Federal.

Se plantea una metodología mixta que combina recursos provenientes de tradiciones cuantitativas y cualitativas, y un método mixto de investigación que incluye la etnografía y la Semiótica, pero se mantiene una perspectiva cualitativa de comprensión de la información: la interpretativista simbólica.

La propuesta de esta metodología mixta se propone desde el enfoque de la posición de múltiples paradigmas (Pole, Kathryn; 2007), el cual establece que los investigadores pueden apoyarse en los métodos de acuerdo con su potencial para responder a las preguntas de



investigación; en este caso, los datos cuantitativos describen las habilidades más usadas por la muestra y complementan los datos cualitativos que exponen las estrategias de sentido de las prácticas de comunicación interpersonal para conformar el diagnóstico propuesto en este proyecto.

Como se mencionó en la presentación de los objetivos, el propósito general de esta investigación es identificar las estrategias de comunicación interpersonal que realizan en los trabajadores del INEGI como recurso de trabajo en su organización, para analizarlas como elementos significantes de comunicación organizacional contributivas de la generación de una cultura institucional que reconozca al sujeto como dialogante del discurso institucional.

Se ha elegido una aproximación a esa dinámica comunicativa en la cultura organizacional desde el Interpretativismo simbólico que pondera la importancia de obtener la versión de los sujetos en su ambiente, así como la aproximación del investigador a éste. Particularmente, se incorpora en el campo de los Estudios Organizacionales que consideran a las organizaciones como culturas: poseedoras de un conjunto de creencias y valores, y un lenguaje que se expresa en los símbolos, los ritos, las metáforas, las historias de los trabajadores, en el sistema de relaciones y en el contenido de las conversaciones (Nosnik, Abraham; 2005).

Para la perspectiva interpretativista, la organización es un fenómeno subjetivo por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación. El comunicador interpretativista se centra en el

significado de las acciones y producciones comunicacionales y en la manera cómo éstas se originan y desarrollan, investiga la manera en que los miembros de una organización interpretan y experimentan la vida organizacional.

El diagnóstico se respalda asimismo en los estudios de cultura organizacional llevados a cabo principalmente por Edgar Schein y Gareth Morgan, quienes destacan la noción de cultura como un fenómeno activo a través del cual los miembros de una organización crean y recrean los mundos en los que viven (Schein, E., 1988; Morgan. G.; 1980).

En el ámbito de la comunicación interpersonal esta investigación se respalda en la Teoría Evolutiva de la Comunicación desarrollada por G. H. Mead. Como se explicó previamente en el capítulo Fundamentación Teórica, ésta señala que la comunicación se desarrolla desde formas primitivas hasta las más avanzadas de interacción social, como la del humano que usa el lenguaje (la lengua) y la conversación de gestos (denotando la transición de lo no significativo a la interacción simbólica) (Mead, G.H., 1973).

Con el Humanismo Existencialista se comprende a la Persona como valiosa por sí misma, su naturaleza es constructiva, digna de confianza y de respeto; la autorrealización es la motivación básica para promover el desarrollo de sus potencialidades y desarrollar nuevas habilidades. Los impulsos agresivos surgen como resultado de la enajenación en la cual el ser humano pierde contacto consigo mismo. La persona es capaz de tomar decisiones y elegir sus propios valores (Sartre, Jean Paul; 2006; Ferrer, Urbano; 2002; Pelechano, Vicente. (Dir.); 1996).

Por tanto, en la comunicación interpersonal importan los individuos y la situación comunicativa creada: copresencia en el espacio y en el tiempo, multiplicidad de códigos, comunicación dialógica y específicamente orientada hacia los otros. La comunicación interpersonal en el contexto laboral cotidiano expone a la persona en una dinámica de permanente búsqueda de la congruencia consigo misma y de retos a su integridad; el cara a cara se decanta en formas de interacción que los individuos conocen, predicen, negocian y recrean para adecuarse al día a día de la interacción en sus equipos.

En el contacto comunicativo interpersonal se expresa la persona y se proyecta la cultura de la organización, la cultura institucional condiciona al individuo pero a su vez, esta misma es actualizada, confrontada mediante estrategias personales. Este es el diálogo que se busca conocer.

## **7.2 Delimitaciones empíricas**

El diagnóstico se lleva a cabo en el año 2009 en el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en Aguascalientes, Ags. Durante ese periodo, el Instituto tenía una población laboral de alrededor de 16 mil trabajadores (INEGI, 2008); casi 5 mil se encontraban adscritos a sus oficinas centrales con sede en la ciudad de Aguascalientes, Ags., si bien en la Ciudad de México labora un grupo de aproximadamente 500 trabajadores.

Esta mayúscula cantidad de trabajadores en una organización de la administración pública federal, el modelo de gestión organizacional con orientación management ya señalado en el capítulo de antecedentes (Secretaría de la Función Pública, Programa de Mejora de Gestión 2008-2012), así como la existencia de una serie previa de evaluaciones oficiales de carácter nacional y con enfoque cuantitativo de la comunicación institucional permiten identificar una problemática de cultura común a las organizaciones laborales en un contexto de globalización (planteada en el Contexto): es decir, el predominio de un enfoque sistémico de la comunicación interna que favorece a los sistemas tecnológicos de conectividad, información y conocimiento organizacional al tiempo que considera a la comunicación interpersonal presencial como complementaria y secundaria para el desempeño profesional, convivencia laboral y crecimiento personal de sus miembros.

Asimismo, debe señalarse que la analista es nativa de la institución a diagnosticar por lo que se tiene presente que con este diagnóstico se hace a su vez una representación de esa realidad social influenciada por dicha condición. Sin embargo, existe el apego a la llamada ***reflexividad comunicacional*** (Hidalgo, Cecilia; 2006); esta noción se fundamenta en el trabajo de Gérard Althabe quien postula que la implicación del investigador en la situación de campo la definen los sujetos de conocimiento de éste, pues son ellos quienes establecen el eje de la interacción comunicativa con él, así que lo representado en el contexto del caso es lo que el investigador deberá analizar.

En esa misma perspectiva, se retoman las ideas de superar la extrañeza del fenómeno por comprender y convertirlo en un objeto de familiaridad **a través del lenguaje con el que se comunican**: “En tal sentido, la reflexividad comunicacional no renuncia al encuentro con los otros, ni fuerza la construcción de una distancia ficticia entre el investigador y los agentes, extrañamiento que muestra de manera flagrante su artificialidad cuando se estudian las prácticas y creencias de agentes como los científicos, que no pueden ser explicadas en términos de una **cultura ajena o exótica**” (Hidalgo, Cecilia; 2006).

### **7. 3 Criterios de selección**

De acuerdo con la postura cualitativa de investigación, el diseño de la muestra no pretende una representación estadística de la población del INEGI, pues no se busca generalizar los resultados del diagnóstico a dicho universo de trabajadores, sino que se persigue una descripción a profundidad del fenómeno comunicativo ya señalado. En cambio, la selección de la muestra integra sujetos de estudio cuyas características contribuyen a comprender con riqueza y detalle a la comunicación interpersonal como un fenómeno productor de cultura organizacional, en el contexto de las condiciones cotidianas de interacción que establece la institución y las prácticas que el rol institucional del trabajador.

Se opta por una muestra homogénea de individuos de la organización que comparten una situación de comunicación institucional como uno de sus condicionantes de trabajo, se procura que los sujetos tengan como característica en común un periodo de adscripción a la organización como condición para adoptar la cultura de esa institución -y que se

explica más adelante-, buscando prototipos de relaciones de comunicación interpersonal entre compañeros de trabajo, en circunstancias de verticalidad y horizontalidad.

De igual manera, conforme Hernández Sampieri (Hernández, Roberto et al, 2006; pp. 569 y 571) se trata de una muestra por oportunidad y conveniencia pues se aprovecha la natividad de la analista para la disposición voluntaria de trabajadores de esa comunidad en la participación de los grupos seleccionados, así como para la ejecución autorizada de las prácticas de diagnóstico por las respectivas figuras de autoridad institucional.

Los siguientes son los criterios específicos para la conformación de la muestra:

### ***1. Administrativo.***

La organización del personal tiene como referencia inmediata obligada su misión técnica, el ámbito y la posición en la estructura administrativa. En el INEGI, la comunidad laboral se distribuye en unidades técnicas especializadas en las materias de estadística, geografía, economía y administración. La función de las oficinas centrales es normativa y la de las áreas descentralizadas en niveles regional y estatal es operativa. El personal se agrupa en una pirámide administrativa como sigue: sección de departamento, departamento, subdirección, dirección, dirección general adjunta y dirección general, desempeñando tareas especializadas para cumplir con programas y proyectos eslabonados.

De igual manera, con el fin de llevar a cabo actividades extraordinarias, no contempladas en el programa tradicional de trabajo anual, existe el criterio de liderazgo de proyecto que consiste en armar provisionalmente grupos de trabajo conforme la experiencia profesional y especialización técnica bajo la dirección de quien se considera más apto para el caso independientemente de su rango administrativo. Estos grupos son instruidos por un funcionario de la alta directiva que convoca un conjunto de compañeros a su cargo o de distinta unidad administrativa; dichas labores adicionales pueden sustituir o no las cargas tradicionales del personal pero no reemplazan su responsabilidad de responder a su autoridad conforme el tramo de control administrativo.

## ***2. Psicológico***

Ese criterio administrativo se complementa con una segunda cuestión: el reconocimiento y aceptación del individuo de pertenecer a un grupo; por ello se adoptará la noción psicológica que para grupo propone E. Schein: **"....cualquier número de persona que (1) interactúan unas con otras, (2) que sean psicológicamente conscientes unas de otras y (3) que se perciban a sí mismas como un grupo."** (Schein, E., 1982; p. 135).

Esto es importante pues, si bien, las organizaciones definen la estructura orgánica con base en la cual son coordinados los recursos humanos para la realización de la tarea y que los subdivide en equipos que interactúan conforme reglas explícitas de producción; de manera simultáneamente, el personal asume una afiliación voluntaria con base

en nociones éticas, amistosas, ideológicas, etc., y que es transversal al organigrama: el grupo surge del mismo proceso organizacional.

### ***3. Interactivo de comunicación***

Se requirió además que los sujetos de estudio que participaran en la muestra debieran para desempeñar sus tareas interactuar necesariamente cara a cara de manera cotidiana con su grupo, así como que tuvieran asignados o pudiera tener acceso a recursos de comunicación alternativos: teléfono, computadora, papelería oficial, tele/videoconferencia, etc.

A partir de los vectores administrativo, psicológico e interactivo de comunicación para el presente estudio se seleccionaron ***grupos formales de trabajo*** que hubieran compartido más de diez años de trayectoria institucional y que además la ecología de sus áreas de trabajo, sus recursos de comunicación, el horario, sus necesidades personales específicas, etc. les hubieran permitido tejer un grupo informal con base en la camaradería, solidaridad, amistad o bien, relaciones sociales como compadrazgos o noviazgos, por ejemplo.

De esta forma, se procuró seguir las condiciones tanto administrativas (estructurales) provistas por la organización, como las sociales que aportan los individuos.

## **7.4 Muestra y sus unidades de estudio**

El INEGI al mes de junio de 2008 contaba con una población de 15 845 trabajadores, de los cuales 5 642 se encontraban adscritos a sus



oficinas centrales, según datos proporcionados por la entonces Coordinación Administrativa (hoy Dirección General de Administración), en octubre de 2009. De la población de trabajadores del INEGI en las oficinas centrales, se conformó la muestra por 7 grupos de trabajadores que se describen a continuación:

- A. Un grupo de 6 personas que se desempeñó como equipo con liderazgo de proyecto durante un periodo formal de dos meses: febrero y marzo de 2009; compañeros adscritos a la Dirección General de Geografía y Medio Ambiente y pertenecientes a una misma dirección de área pero de diferentes subdirecciones y departamentos, así como con distintos niveles administrativos. Se le denominará en lo subsecuente ***Grupo piramidal***.

El grupo fue constituido por el director de área para atender una investigación requerida por el director general correspondiente, por un tiempo aproximado de un mes y medio. Se conformó de la siguiente manera: un director, dos subdirectores, un jefe de departamento y dos técnicos. El líder del proyecto fue uno de los subdirectores quien tenía la facultad de coordinar, asignar y revisar las tareas que se presentarían en plenaria al director de área para su validación y autorización. Posteriormente el director reportaba al director general y retroalimentaba al grupo de trabajo.

Tres de los integrantes se encuentran en el rango 50 a 59 años de edad, dos entre los 40 a los 49 y uno entre los 30 y 39 años de edad. Cuatro de ellos son varones: 3 laboran como mandos

medios y otro como director; las dos mujeres se desempeñan como personal técnico: una profesional dictaminador de servicios especializados y una especialista.

- B. Un conjunto de 6 grupos que equivalen a una población de 28 trabajadores: 3 grupos de 5 trabajadores con nivel operativo; dos grupos de mandos medios con un total de 7 participantes; y uno con 3 trabajadores con nivel directivo. Se les llamará **Grupos horizontales**, fueron convocados durante el periodo de septiembre-noviembre de 2009 y se conformaron como sigue:

**Grupo horizontal Operativo:** El personal técnico operativo corresponde a direcciones generales diferentes (Administración, Estadísticas Sociodemográficas y Geografía y Medio Ambiente). Once personas de este grupo corresponden al género femenino. En cuanto a niveles, 5 son personal técnico, 8 son enlaces y 1 subjefe de departamento. Cuentan en promedio con 13 años de antigüedad

**Grupo horizontal Mando:** Los mandos medios son tres subdirectores y cuatro jefas de departamento adscritos a direcciones generales diferentes (Geografía y Medio Ambiente, Estadísticas Sociodemográficas, de Coordinación del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica, Estadísticas Económicas, así como Administración). Tienen en promedio 21 años de antigüedad; dos son hombres y cinco mujeres.

**Grupo horizontal Directivo:** El grupo de directivos integró tres directores de área, de sexo masculino adscritos a una dirección general (Geografía y Medio Ambiente), tienen en promedio 27 años de antigüedad.

La matriz de sujetos de estudio es la siguiente:



	<b>Adscripción técnico-administrativa</b>	<b>Nivel administrativo</b>	<b>Pertenencia a un grupo</b>	<b>Antigüedad Laboral en el Instituto</b>	<b>Accesibilidad a medios de comunicación</b>
<b>Grupo Piramidal</b>	Dirección General de Geografía y Medio Ambiente	Operativo, enlace, jefe de departamento, subdirector, director de área	Por tramo de control	Un rango entre más de cinco años a más de 25 años	Completa: presencial, mediatizada
<b>Grupo horizontal Técnico</b>	Direcciones Generales de Administración; Estadísticas Sociodemográficas; Geografía y Medio Ambiente	Operativo	Por tramo de control y afiliación personal	13 años en promedio	Completa (presencial y mediatizada), así como regulada
<b>Grupo horizontal Mando</b>	Direcciones Generales de Geografía y Medio Ambiente, Estadísticas Sociodemográficas, de Coordinación del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica, Estadísticas Económicas, así como Administración	Mando medio (jefes de departamento y subdirectores de área)	Por tramo de control y afiliación personal	21 años en promedio	Completa (presencial y mediatizada), libre
<b>Grupo horizontal Directivo</b>	Dirección General de Geografía y Medio Ambiente	Directivo (directores de área)	Por tramo de control y afiliación personal	27 años en promedio	Completa (presencial y mediatizada), libre

**Tabla 1. Matriz de sujetos de estudio**

No se incluyó al grupo de Alta Directiva, conformado por servidores que se desempeñan como Director General, Director General Adjunto, Presidente y Junta de Gobierno, pues no se concretó cita de trabajo debido a su agenda de trabajo, por su lugar de residencia, así como el periodo considerado en este proyecto para recabar información de campo.

## **7.5 Diseño metodológico**

### 7.5.1 Descripción general

Se ha señalado –por una parte- que para el estudio interpretativista de la comunicación en la organización interesa conocer el significado de las acciones y producciones comunicacionales, así como la manera en que se originan y desarrollan desde la reflexión y expresión de sus integrantes.

Por otra, que este estudio reconoce a la comunicación interpersonal como el encuentro cara a cara entre dos personas en el cual se da una relación de interdependencia mediante el intercambio de mensajes verbales y/o no verbales (González, Jorge, (coord., 2007); pero que, sin embargo, sólo se estudiará al fenómeno cuando los sujetos se encuentren en un diálogo con alto grado de proximidad física, un uso intenso de los canales sensoriales y con alta capacidad de retroalimentación inmediata (Rizo, Martha, 2008; Cáceres, Ma. Dolores; 2003); excluyéndose por tanto aquellas relaciones sostenidas a través de canales de comunicación mediática como el correo electrónico, el teléfono, el chat, etc. y la comunicación oficial escrita, como los

comunicados impresos oficiales y demás papelería formal o informal en la organización. Así, se propone una metodología compuesta que considera las aportaciones de la metodología observacional, la etnografía y la Semiótica con el fin de identificar las estrategias de comunicación interpersonal de los miembros de dicha organización en tanto prácticas cuya dimensión pragmática y sentido social constituyen tácticas que responden a la estructura y habitus institucional.

#### 7.5.2 Operacionalización de conceptos clave

Los conceptos clave Comunicación Interpersonal y Cultura Organizacional fueron presentados en el capítulo Fundamentación Teórica, a continuación se describe su Operacionalización.

La definición de ***Comunicación Interpersonal*** se traduce operativamente conforme las nociones rogerianas siguientes:

***Atención.*** Se entenderá como la disposición de percibir al otro y al entorno, la capacidad de poder seleccionar al objeto de interés e identificarlo.

***Empatía.*** Se comprenderá como (el) "...sentir el mundo privado del otro como si fuera el propio, pero sin nunca perder la cualidad de *como si*" (Rogers, Carl, 1957 en Lafarga Corona y Gómez del Campo, 1978; p. 84).

***Respeto.*** Se concibe como el "aprecio positivo incondicional... significa una apreciación de la persona... es el polo opuesto de una

actitud evaluativa selectiva...Significa interés por el otro pero no en una forma tal que sólo sea para satisfacer las propias necesidades...significa interés como persona aparte con permiso de tener sus propios sentimientos, sus propias experiencias.” (Rogers, Carl, 1957 en Lafarga Corona y Gómez del Campo, 1978; pp. 82 y 83)

**Autenticidad.** Se identificará con esta característica a “...una persona congruente, genuina e integrada, (...) dentro de la relación es libre y profundamente él mismo, con su experiencia real exactamente representada por su consciencia de sí mismo” (Rogers, Carl, 1957 en Lafarga Corona y Gómez del Campo, 1978; p. 81).

De igual manera, tras dos meses de observación informal y directa al *Grupo piramidal*, se pudo construir y adecuar la siguiente propuesta de indicadores como se presentan en la siguiente tabla.

<b>Atención</b>	<b>Empatía</b>	<b>Respeto</b>	<b>Autenticidad</b>
<p>Expresa signos que demuestran que capta toda la información que le transmiten.</p> <p>Al contestar hace referencia a lo señalado.</p>	<p>Hace alguna consideración respecto a la diferencia entre lo que entiende y lo que esperaba que se entendiese.</p> <p>Hace alguna referencia que muestre que distingue entre puntos de vista diferentes entre el propio y el del interlocutor.</p> <p>Las acciones comunicativas corresponden con el estado de ánimo del otro</p>	<p>Omite cualquier tipo de juicio o valoración a priori.</p> <p>Interactúa con el otro con cuidado y comprensión</p>	<p>Hace alguna distinción entre lo que dijo/hace y lo que quería decir/hacer.</p> <p>Dice cómo vive el encuentro con el otro.</p> <p>Incorpora el sentido del humor en la comunicación</p>

**Tabla 2. Dimensiones e indicadores de la comunicación interpersonal. Elaboración propia conforme la postura rogeriana.**

Respecto a la operacionalización de *Cultura Organizacional*, se adaptó la idea de Schein (1988) como sigue:

Artefactos	Valores declarados	Presupuestos básicos
<p>Mobiliario</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Escritorios</li> <li>· Informáticos</li> <li>· De comunicación</li> <li>· De confort</li> </ul> <p>Encuentros de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Lugar de reunión</li> <li>· Tiempo previsto y consumido</li> <li>· Distribución de participantes</li> <li>· Convocatoria</li> <li>· Materiales de apoyo</li> <li>· Servicios de logística</li> </ul> <p>Uso de las instalaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Señalización</li> </ul> <p>Vestimenta de los sujetos</p>	<p>Valores del discurso institucional</p> <p>Supuestos de la normatividad de interacción con la institución:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Protocolos de interacción</li> <li>· Portación de marcas institucionales</li> <li>· Registro de presencia y ausencia</li> </ul> <p>Momentos y espacios para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Trabajo</li> <li>· Recreación</li> </ul> <p>Supuestos de la conducta de los sujetos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Roles</li> <li>· Funciones</li> <li>· Género y edad</li> </ul>	<p>Acerca de la realidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Qué es real</li> <li>· Qué no es real</li> </ul> <p>Organización/ Persona orientadas por el tiempo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· al pasado</li> <li>· al presente</li> <li>· al futuro</li> </ul> <p>Orientación de la Organización/Persona por el territorio simbólico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Ellos/Nosotros</li> </ul> <p>Definición de la naturaleza humana:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Profesional</li> <li>· Respetuoso</li> <li>· Colaborativo</li> <li>· Comunicativo</li> <li>· Honesto</li> </ul> <p>Definición de la acción organizacional/personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Posible</li> <li>· Imposible</li> </ul> <p>Definición de las relaciones sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Apropriadas</li> <li>· Inapropiadas</li> </ul>

**Tabla 3. Dimensiones e indicadores de la cultura organizacional. Elaboración propia conforme la propuesta de E. Schein.**



### 7.5.3 Fases del proyecto

La metodología se conforma por seis fases, que comprenden los procesos del trabajo empírico para explorar y definir los observables, condiciones de observación y los instrumentos más adecuados; la identificación de habilidades y prácticas de comunicación interpersonal desplegadas en dinámicas organizacionales; la conformación de las narrativas de los trabajadores para la obtención de las estrategias de comunicación interpersonal de la cultura institucional del INEGI; así como finalmente, el diseño de los modelos de comunicación organizacional y su respectivo plan de implementación. De esa manera, se obtendrá información que permita exponer las estrategias de comunicación interpersonal de los trabajadores como recurso de trabajo en su organización, así como la viabilidad de ser retomadas como criterios de la comunicación formal organizacional. A continuación se presenta cada una de ellas:

#### ***Fase I. Exploración***

En esta fase se trabajó con el ***Grupo piramidal*** con el propósito de realizar una aproximación exploratoria mediante observación directa del fenómeno de la comunicación interpersonal que ofreciera un panorama de cómo se comunican cara a cara los trabajadores en condiciones típicas de trabajo.

Durante las prácticas de comunicación interpersonal se llevó a cabo una observación informal directa, a efecto de comprender lo observable de las dimensiones propuestas de comunicación interpersonal; así como

depurar la elección de los indicadores adecuados de registro según el objetivo 1.1. de este proyecto. Con base en este trabajo se optó por utilizar las nociones de Carl Rogers (1957) para la interacción social, ya presentadas en la Operacionalización de conceptos.

La búsqueda y elección del *Grupo piramidal* arrancó durante el mes de diciembre 2008 y enero 2009, se investigó entre las áreas del Instituto algún proyecto que estuviera por iniciarse bajo el formato de liderazgo de proyecto, pues ello garantizaba un grupo que conjuntara diversos niveles de la estructura administrativa- y se optó por el que principiaría en la primera semana del mes de febrero de 2009.

Se obtuvo la autorización del director de área respectivo para llevar a cabo la técnica de observación directa durante todas las reuniones de supervisión de avances que implicara el proyecto asignado a ese grupo. Esto significó asistir a una sesión de trabajo por semana con el *Grupo piramidal* en los meses de febrero y marzo de 2009.

Las prácticas de observación para este grupo se hicieron en dos lugares: las primeras cuatro en la oficina del director de área mencionado y las dos últimas en una sala de trabajo denominada Espacio Geográfico Interactivo (EGI), ambos sitios localizados en el edificio sede del INEGI.

En el primer encuentro el director presentó a la analista con los compañeros y ésta informó al grupo del objetivo de su presencia con ellos a lo largo de ese periodo y la naturaleza de su intervención.

Se realizaron 6 registros conforme sistema de codificación elaborado, 6 diarios de campo (registros narrativos para un posterior análisis de esos contenidos) y los croquis correspondientes. Asimismo, se construyó el instrumento de observación ***Tabla de registro de habilidades de comunicación interpersonal, CI\_01***, que guió el registro de habilidades durante la Fase 2.

De igual manera, se confirmó la conveniencia de las dimensiones e indicadores para reconocer prácticas y estrategias de comunicación interpersonal que conforman una cultura organizacional, lo cual sirvió como insumo para elaborar el instrumento de ***Guía para elaborar narraciones metafóricas CI\_02*** que se utilizará también en la siguiente fase.

Se concluyó además que era necesario observar en condiciones de interacción en las que el rol y la función en la estructura burocrática no fueron elementos determinantes de la convivencia cara a cara.

### ***Fase 2: Observación de habilidades y prácticas de comunicación interpersonal***

La Fase 2 consistió en observar la comunicación interpersonal en un ambiente laboral que no determinara las relaciones de los participantes conforme criterios institucionales de subordinación jerárquico-administrativa. Se inició pues con la identificación de los equipos que se ajustaran además a la definición de grupo horizontal anteriormente mencionada.

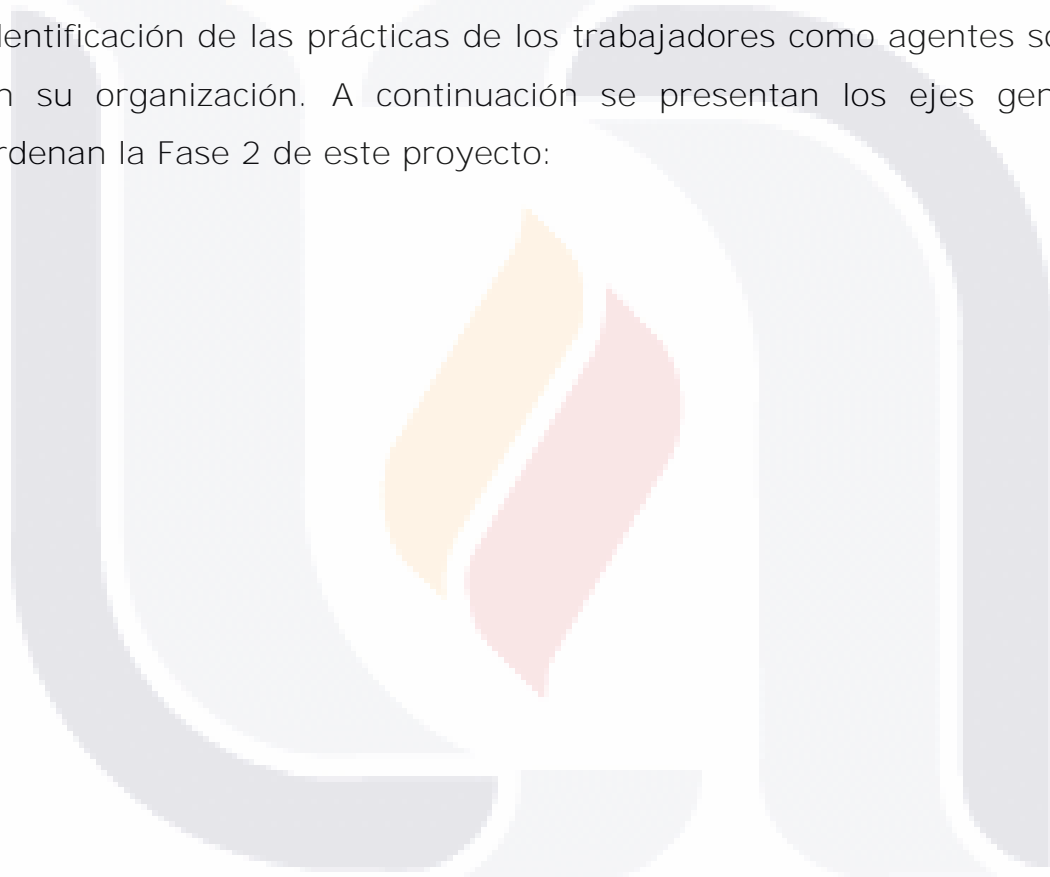
En el caso del personal operativo se gestionó la autorización de su participación con el jefe de departamento o con el subdirector, según el caso; se depuró la lista de grupos probables y se definió una muestra con un grupo de las direcciones general de Administración, Estadísticas Sociodemográficas, Estadísticas Económicas así como Geografía y Medio Ambiente. Se programaron dos sesiones: una por día continuo, cada una con una duración de dos horas.

Los encuentros de los subgrupos de personal Técnico se verificaron en una cabina de grabación auditiva en las instalaciones del edificio sede del INEGI. En el caso de los grupos horizontales Mando y Directivo hubo de ajustar las agendas de trabajo entre ellos para reunirlos y ambos grupos prefirieron realizar las dinámicas en un aula del edificio de Capacitación también en el edificio sede del Instituto, pero siempre permitieron la grabación de las sesiones.

En estos encuentros se contó dos observadoras, así como personal de apoyo en los controles de la cabina de grabación (para el caso del **Grupo horizontal Operativo**) y para la atención de los invitados. El respaldo de una segunda observadora se consideró un recurso para cruzar las perspectivas y datos obtenidos de las sesiones.

Se obtuvieron 12 tablas de registro conforme sistema de codificación elaborado con las cuales se podrán describir habilidades de comunicación interpersonal con que los trabajadores se relacionan en su organización para establecer condiciones básicas de trabajo en equipo.

A partir de los 6 registros narrativos en formato de diario de campo se deberá obtener información que contribuya al propósito de referir los sentidos que los trabajadores confieren a sus habilidades y prácticas de comunicación interpersonal con el fin de reconocer las cualidades y desventajas estratégicas que les conceden a sus habilidades de comunicación y a las acciones de comunicación organizacional. La revisión de los diarios y las grabaciones de audio ayudaron a la identificación de las prácticas de los trabajadores como agentes sociales en su organización. A continuación se presentan los ejes generales ordenan la Fase 2 de este proyecto:



<b>Espacio</b>	Instalaciones del INEGI
<b>Sujetos</b>	Trabajadores de diversas áreas técnico-administrativas, con al menos diez años de antigüedad en el Instituto, organizados en grupos formales de trabajo y que se reconozcan como tales: Grupo horizontal Técnico Grupo horizontal Mando Medio Grupo horizontal Directivo
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Labor formal de trabajo</li> <li>• Dinámica no laboral (elaboración de metáfora)</li> </ul>
<b>Objetos</b>	Papelería de oficina, sin tecnología informática de por medio
<b>Actos</b>	Comunicación cara a cara
<b>Eventos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocados por su autoridad para labor formal de trabajo</li> <li>• Convocados por la analista para dinámica no laboral</li> <li>• El que indique la reunión laboral, se estableció alrededor de una hora (Exploración)</li> <li>• Un máximo de dos horas para dinámica no laboral</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tablas de registro de observación</li> <li>• Diarios de campo</li> </ul>
<b>Dimensiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (A priori) Comunicación interpersonal: Atención, empatía, respeto y autenticidad</li> <li>• Estrategias de comunicación interpersonal en el INEGI</li> </ul>

**Tabla 4. Ejes generales para la contextualización de la Fase 2. Observación de habilidades y prácticas de comunicación interpersonal. Elaboración propia.**

*Fase 3: Creación de narraciones metafóricas de la experiencia comunicativa en la organización*

Esta tercera etapa desarrolla la técnica de la metáfora como herramienta de diagnóstico organizacional y responden a la necesidad de referir los sentidos que los trabajadores confieren a sus prácticas de comunicación interpersonal con el fin de reconocer las cualidades y desventajas estratégicas que les conceden a sus habilidades de comunicación y a las acciones de comunicación organizacional.

A través de la construcción grupal de las metáforas se podrá obtener la percepción de lo que Schein denomina supuestos implícitos respecto a la comunicación interpersonal en su organización, teniendo a priori dos conceptos básicos: la organización y la persona.

Aprovechando los grupos horizontales y las sesiones para aplicar la metodología observacional –explicada en la fase anterior–, cada una de las sesiones se dedicó a reflexionar acerca de dichas categorías: la organización y la persona. A partir de las reflexiones de Gareth Morgan (1980; 1991), así como de las de Edgar Schein (1982, 1988) se propone la siguiente dinámica para la elaboración de metáforas organizacionales que se documentó como ***Guía para elaborar narraciones metafóricas CI\_02***. Técnicamente se basa además en las técnicas de grupo focal y observación participante.

En estos encuentros se cuenta con una moderadora, así como con personal de apoyo para la atención de los invitados; el propósito principal consiste en utilizar un lenguaje metafórico para que los equipos

de trabajadores construyan narraciones colectivas (visuales y textuales) de algunos aspectos de su cultura institucional.

La guía incluye recomendaciones específicas para que el moderador oriente al grupo, así como para elaborar y resguardar los materiales resultantes: dibujos de las metáforas, libreta de trabajo, croquis y grabación auditiva. Enseguida se presentan los lineamientos generales.

El moderador solicita una breve presentación a los participantes para tener una idea más clara de sus tareas, así como las relaciones y roles de trabajo que los vinculan entre sí. De igual manera, se presenta al equipo de investigación y el objetivo del encuentro, se les comenta que la conversación se estará grabando.

Se les pide que lleven a cabo una tarea en común que es formular y dibujar diversas metáforas que representen a su organización y a la persona que trabaja en ella, se les asignan tiempos y materiales para hacerlo, la moderadora sólo orienta al grupo en cuanto al producto solicitado.

Como ya se ha dicho, las sesiones inician con la presentación de los participantes (invitados, personal de apoyo y organizadora), se les comenta el objetivo y se les ofrecen materiales de trabajo: hojas, lápices, gomas y colores. La moderadora les pide que diseñen una metáfora colectiva que represente a la organización (el primer día) y al trabajador (el segundo día); que mediante esos recursos lingüístico e iconográfico expliquen el presente, el pasado y el futuro de esas categorías de análisis y las razones en que basan su descripción.



A lo largo de la puesta de acuerdo entre los miembros del grupo y de la elaboración de los dibujos, la moderadora pregunta constantemente el por qué de sus comentarios y sus trazos buscando explicitar el sentido de sus aportaciones. Asimismo, para construir una narración se les pide que señalen qué hizo el tránsito de ese pasado al presente y del presente al futuro ideal para ellos, es decir, se busca identificar los hechos significativos (puntos argumentales o hechos bisagra) que han transformado crucialmente a su organización.

Se subraya la importancia de la reflexión del sujeto respecto de sí mismo, el otro y su entorno: esta dinámica permite que a través del lenguaje, el grupo estructure su mundo de manera significativa, que formule en un modo de entendimiento simbólico las concepciones de su realidad de forma selectiva y significativa y que pueda ser compartida con otros.

Cuando la moderadora obtiene los materiales y los relatos deseados, los participantes empiezan a ser redundantes o ya no desean agregar otro comentario, se debe clausurar la sesión con una breve recapitulación de la dinámica y sus resultados. Se agradece la participación de los asistentes. Finalmente se resguardan los materiales impresos en archivos pdf, y se ordenan los archivos auditivos, conforme indica la guía.

Enseguida se exponen los ejes generales conducen esta Fase 3:

<b>Espacio</b>	Instalaciones del INEGI
<b>Sujetos</b>	Trabajadores de diversas áreas técnico-administrativas, con al menos diez años de antigüedad en el Instituto, organizados en grupos formales de trabajo.
<b>Actividades</b>	Dinámica no laboral (elaboración de metáfora)
<b>Objetos</b>	Papelería, sin tecnología informática de por medio
<b>Actos</b>	Comunicación cara a cara
<b>Eventos</b>	Convocados por la analista para dinámica no laboral
<b>Tiempo</b>	Un máximo de dos horas para dinámica no laboral
<b>Productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metáforas visuales</li> <li>• Relatos metafóricos</li> <li>• Diarios de campo</li> <li>• Grabaciones de audio</li> </ul>
<b>Dimensiones</b>	<p>Sentidos de <i>organización</i> y <i>persona</i> en la comunicación interpersonal en el INEGI</p> <p>Estrategias de comunicación interpersonal del trabajador en el INEGI</p> <p>Supuestos implícitos de cultura organizacional</p>

**Tabla 5. Ejes generales para la contextualización de la Fase 3. Narración metafórica de la experiencia comunicativa en la organización. Elaboración propia.**

Fase 4: Revisión del discurso oficial del servicio público federal

En esta fase se detectan los valores declarados de la cultura organizacional, para ello se realizó de febrero a mayo de 2009, una revisión de un conjunto de 19 discursos que Felipe Calderón Hinojosa, máxima autoridad de la burocracia federal, dirige a los servidores públicos federal, entre ellos quienes están adscritos al INEGI. Los textos incluyen uno básico que es el pronunciado el 9 de septiembre de 2008 en el DF, en la presentación del Programa Especial de la Mejora de la Gestión (PMG) 2008-2012, considerándolo como una estrategia retórica

deliberada para presentar a las instituciones públicas federales en los ámbitos público e interno de la Federación.

Esta selección se ubica en el periodo del 3 de diciembre de 2006 al 27 de enero de 2009, y refieren directa o indirectamente a la labor del servidor público federal. Se recurrió también a la consulta del PMG así como a otros proyectos directamente vinculados con el proyecto Visión México 2030, el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y el Sistema de Evaluación de Desempeño de los servidores públicos federales.

Esta actividad permite identificar los valores declarados de la cultura organizacional que se supone forman parte del habitus de la comunidad de trabajadores estudiada.

***Fase 5: Integración del diagnóstico de comunicación interpersonal en la cultura organizacional***

Con base en el cumplimiento de los objetivos particulares en las fases anteriores y conforme un enfoque semiótico, se realizará el análisis de los datos cualitativos y se apoyarán con los cuantitativos para integrar un panorama general descriptivo de las habilidades y estrategias de comunicación interpersonal.

De esta manera esta fase integrará una descripción de:

- Las habilidades de comunicación interpersonal que prevalecen en las prácticas de la comunicación cara a cara, así como aquellas que no son utilizadas en menor grado.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Relacionar a éstas con las prácticas los sentidos que les confieren y contribuyan a comprender su uso o que sean evitadas.
  - Identificar las estrategias que con base en habilidades y prácticas, el trabajador lleva a cabo a fin de desempeñarse en su equipo de trabajo y reaccionar a los criterios de comportamiento interpersonal.
  - Identificar el sentido que implica para la comunicación interpersonal el discurso oficial de la organización.

### ***Fase 6: Diseño de los modelos de comunicación organizacional***

Las fases anteriores permiten identificar las características de las prácticas de comunicación interpersonal y las creencias que las respaldan de la comunidad de trabajadores del estudio de caso, así como compararlas respecto a lo que argumenta la institución de una adecuada cultura organizacional.

Entonces corresponde ahora la formulación fundamentada de los modelos de comunicación organizacional. Inicialmente se había sugerido sólo uno orientado por los criterios ya señalados; sin embargo, durante la elaboración del primer esbozo se reflexionó la posibilidad de formular una segunda alternativa que no se sujetara exclusivamente a las condiciones detectadas en el caso de estudio, sino que respaldado principalmente en la postura teórica-metodológica, se generara un modelo cuya aplicabilidad se proyecta a la práctica de la comunicación organizacional, independientemente del ámbito productivo en que se ubique la organización en cuestión.

### *Fase 7: Evaluación de un modelo de comunicación organizacional*

Esta fase sólo será enunciada a manera de propuesta y no se implementará dado que para los fines del proyecto no se considera necesaria. Consistiría en una coevaluación del primer modelo de comunicación organizacional, en tanto que es el que ha sido diseñado considerando las características específicas de la comunidad objeto de estudio.

El grupo evaluador se integraría por dos subgrupos:

- 1) personal del instituto con formación universitaria en el ámbito de la comunicación y con una experiencia profesional superior a los diez años en áreas directamente relacionadas.
- 2) académicos relacionados con la comunicación organizacional: sociología del trabajo, psicología organizacional, filosofía del trabajo, etc.

La dinámica consistiría en una exposición del modelo en cuestión; posteriormente se desarrollaría una sesión de preguntas y respuestas con la expositora. Finalmente, los evaluadores redactarán sus las observaciones y sugerencias conforme los siguientes aspectos por subgrupo:

Subgrupo 1. Pertinencia de su aplicabilidad considerando perspectiva de la función de la comunicación en el instituto, estructura administrativa y cultura organizacional.

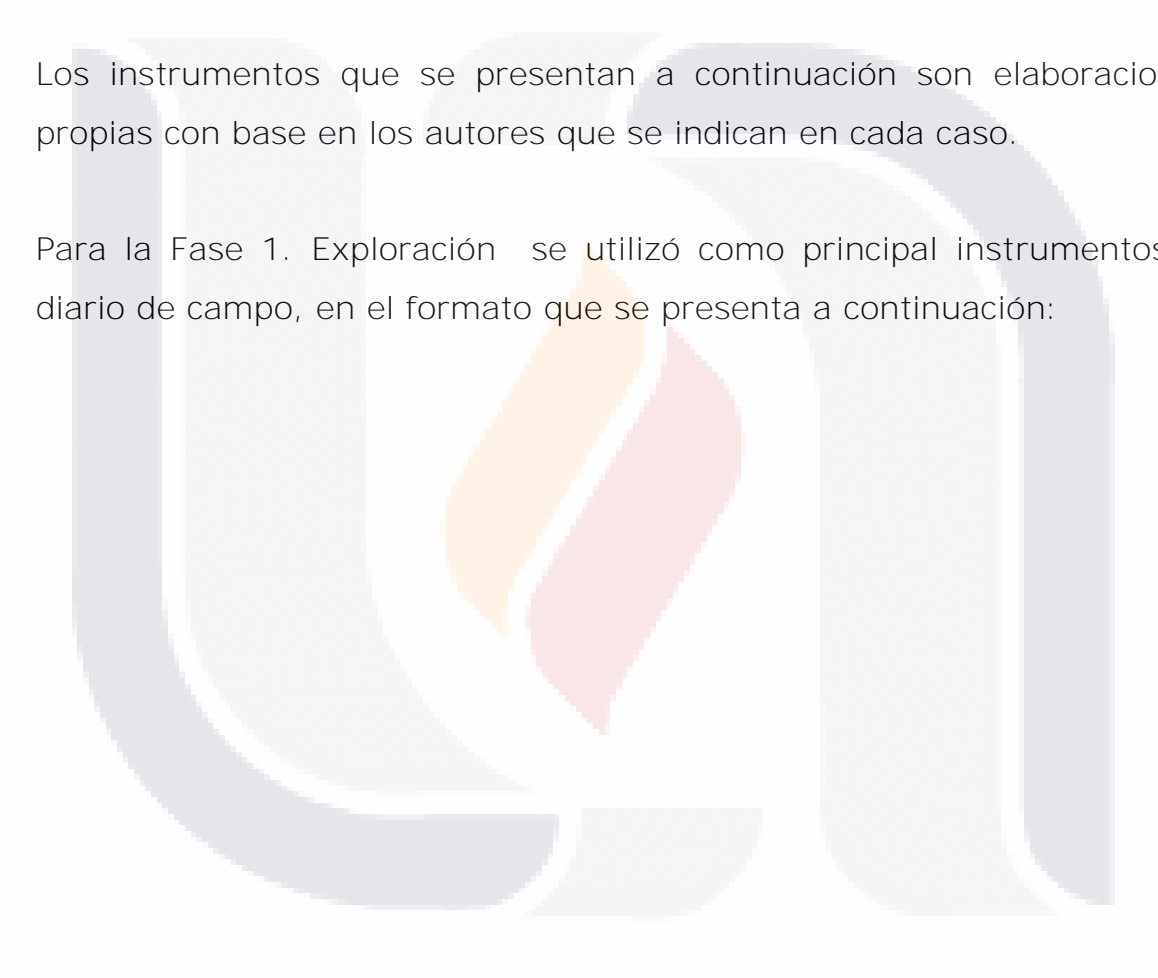
Subgrupo 2. Consistencia teórico-metodológica del modelo y su representación iconográfica.

Los comentarios deberán ser firmados.

#### 7.5.4 Instrumentos

Los instrumentos que se presentan a continuación son elaboraciones propias con base en los autores que se indican en cada caso.

Para la Fase 1. Exploración se utilizó como principal instrumentos el diario de campo, en el formato que se presenta a continuación:



*Instrumento 1. Formato de Diario de campo. Observación de dinámica de interacción comunicativa.*

<b>Núm. X</b> (consecutivo)		
<p><b>Datos generales</b></p> <p><b>Momento:</b> Indica la sesión o el motivo temático de la observación</p> <p><b>Lugar:</b></p> <p><b>Fecha:</b></p> <p><b>Horario:</b></p> <p><b>Punto de observación:</b></p> <p><b>Nombre del observador:</b></p> <p><b>Tipo de observación:</b></p> <p>Se añade el croquis correspondiente</p>		
<p><b>Comentarios:</b></p> <p>Información que no forma parte de la escena a observar pero que se relaciona con ésta.</p>		
Acotaciones	Descripción	Inferencias
<p>Información de conocimiento previo de la observadora nativa que contribuye a explicar la descripción.</p> <p>Se establece una llamada de atención numérica para el seguimiento del dato al que corresponde</p>	<p>Registro narrativo. Se divide en párrafos breves descriptivos de una escena. Debe dividirse cada cambio de idea. Para insertar alguna acotación en la columna correspondiente debe indicarse con un consecutivo numérico.</p> <p>Los nombres de las personas deben sustituirse por una clave alfabética</p> <p>Las páginas de este diario deben numerarse.</p>	<p>Información que la observadora deriva de lo narrado con relación a los objetivos de la observación</p> <p>De alinearse con la información a la que hace alusión</p>

En la Fase 2: Observación de habilidades y prácticas de comunicación interpersonal, se elaboraron dos instrumentos: una tabla de registro de

observación, así como una guía para la elaboración de metáforas. Asimismo, se continuó aplicando el instrumento 1.

### *Instrumento 2*

#### **Tabla de registro de Comunicación interpersonal**

Código de guía: CI\_01

Personal de observación: Técnico operativo\_\_\_\_ Mando medio\_\_\_\_ Directivo\_\_\_\_

Número de grupo: \_\_\_\_\_ Participantes: \_\_\_\_\_

Número de sesión: \_\_\_\_\_

Tema: \_\_\_\_\_

Fecha y hora: \_\_\_\_\_

Lugar de observación: \_\_\_\_\_

Observador: \_\_\_\_\_

#### **Para el observador:**

1. Esta guía de observación deberá ser aplicada por el moderador de la dinámica y el compañero observador.
2. Se les solicitará en dos sesiones que realicen una dinámica que requiera trabajo en equipo, en este caso, la construcción de metáforas organizacionales (Ver Guía CI\_02).
3. Tener presente la siguiente definición de comunicación interpersonal:

“...la imagen de dos entidades muy complejas en diversos aspectos, incluido el de la percepción de la situación de contacto, y que **desean construir una tercera entidad que las involucre a ambas sin dejar de ser lo que son, pero siendo además lo que pueden ser participando de esa tercera entidad que corresponde a poner en común al otro mutuamente...** escenarios de interacción que pueden ser ocupados por una pareja, dos conocidos, dos grupos, dos empresas, dos naciones, dos culturas, dos civilizaciones” (Galindo Cáceres, Jesús, 2005).



4. Observe si las acciones que se enuncian a continuación, las realiza los compañeros que integran el grupo e indique con una marca la categoría que más caracterice el comportamiento de los observados.
5. Utilice una clave en la primera columna que identifique al participante y evite utilizar el nombre de la persona.
6. Realice su libreta de trabajo a la par de la observación, conclúyala el mismo día de la sesión y revise su primer llenado.

<b>Atención</b>	<b>Participante</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Ocasional</b>	<b>Nunca</b>
Expresa signos que denotan que capta toda la información que le transmiten.					
Al contestar hace referencia al contenido básico de la interpelación recibida.					
<b>Empatía</b>	<b>Participante</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Ocasional</b>	<b>Nunca</b>
Hace alguna consideración respecto a diferencia entre lo que entiende y lo que esperaba que se entendiese.					
Hace alguna referencia que muestre que distingue entre puntos de vista diferentes entre el propio y el del interlocutor.					
Las observaciones de la persona corresponden con el estado de ánimo y humor del otro					

**Tabla de registro de Comunicación interpersonal (I parte)**

<b>Respeto</b>	<b>Participante</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Ocasional</b>	<b>Nunca</b>
Omite cualquier tipo de juicio o valoración "a priori".					
Reta a otro con cuidado y comprensión para promover desarrollo					
<b>Autenticidad</b>	<b>Participante</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Ocasional</b>	<b>Nunca</b>
Hace alguna distinción entre lo que dijo y lo que quería decir (muestra honestidad en su comentario).					
Develar la propia intimidad					
Capacidad para describir cómo vive el encuentro con el otro y cómo se vive a sí mismo en la experiencia de vivir al otro.					
Incorpora el sentido del humor para encontrar alternativas creativas en la mejora de la interacción.					

**Tabla de registro de Comunicación interpersonal (II parte)**

### *Instrumento 3*

#### **Guía**

#### **Procedimiento para elaborar narraciones metafóricas**

#### **Diagnóstico de Percepción de Comunicación, Persona y Organización**

#### **Código de guía: CI\_02**

##### **Para el moderador:**

1. Previamente al inicio de la sesión se les solicitan los siguientes datos: sexo, nivel administrativo, adscripción y antigüedad en la institución.
2. Se presenta el moderador y dará la bienvenida al grupo; introducirá a la sesión con una breve explicación de la dinámica y les recordará que se requieren dos sesiones cada una con una duración máxima de dos horas.
3. Se debe iniciar la dinámica hasta que no existan dudas entre los participantes.
4. Se les recuerda que serán sesiones grabadas y se entregan los materiales de trabajo para que dibujen las metáforas.
5. Se les propone el tema y a lo largo de la sesión se procura el uso de lenguaje metafórico.
6. A cada propuesta de imagen metafórica se debe preguntar el por qué, hasta que se obtengan claramente las razones del grupo para definir de esa manera al elemento en cuestión.
7. En la construcción de las metáforas en los diferentes tiempos deben quedar claros los puntos argumentales que provocan el cambio de etapa y conectan la narración integrada.
8. Al finalizar la dinámica es importante agradecer la disposición y contribución de los asistentes.
9. Debe construirse una libreta de trabajo por sesión.
10. Al término de la sesión se rubrican los dibujos en la parte posterior conforme codificación indicada y se convierten en archivos *pdf* o *tif* para su resguardo.

**PROCEDIMIENTO GENERAL DE LA DINÁMICA**

**A. SESIONES**

Se llevarán a cabo dos sesiones conforme tema y de una duración máxima de dos horas ininterrumpidas. Las condiciones del espacio deben incluir la posibilidad de la grabación auditiva del encuentro así como la mayor comodidad para los participantes. El mobiliario debe facilitar la realización de los dibujos.

**B. TEMAS**

El tema central es la comunicación desde dos categorías: la persona y la organización, así como desde las dimensiones temporales: presente, pasado y futuro.

Las imágenes a construir se pueden obtener teniendo en mente las siguientes frases:

*Nuestra organización es como..., fue como.... y nos gustaría que fuera como...*

*Las personas en la organización somos como..., fuimos como... y nos gustaría ser como...*

Se debe apoyar al grupo con preguntas iniciales como: ¿a qué se parece, por qué, cómo quisieras que fuera, qué la hizo ser así, qué se necesita para esa transformación...? Se estimulará al grupo preguntando respecto a los elementos que incluyen en sus dibujos e historias, buscando la reflexividad de los participantes.

El pasado se establece como la administración de Carlos M. Jarque y el presente como el trabajo con Eduardo Sojo (estos indicadores se obtuvieron previamente en una etapa exploratoria).

**C. MATERIALES DE TRABAJO**

Se debe proveer a los participantes de hojas en blanco, lápices, gomas y colores.

**D. CODIFICACION Y RESGUARDO DE DIBUJOS**

En la parte posterior superior izquierda cada dibujo debe indicar los siguientes datos:

Grupo \_\_\_\_, Sesión \_\_\_\_

Tema \_\_\_\_

Dimensión temporal \_\_\_\_

Ejemplo:

Grupo 3, Sesión 2

Persona

Pasado

Posteriormente, esos dibujos se resguardan como archivos *tif* o *pdf* y se deben nombrar conservando la lógica de los criterios de codificación anteriores. Conforme el siguiente ejemplo: G3\_S2\_Pers\_Pas.tif

### **E. CONSTRUCCIÓN DE LA NARRACIÓN**

Con el apoyo de la grabación, la libreta de trabajo y los dibujos de los equipos se deben reconstruir por grupo y por tema-sesión las narraciones que se derivan de las reflexiones colectivas. Se debe procurar la claridad en los puntos argumentales que explican las transformaciones narrativas.

En todos los casos interesa subrayar las habilidades de comunicación que se reconocen en las personas y en la organización, así como identificar los supuestos implícitos con que los trabajadores perciben su capacidad de comunicarse en ese entorno de trabajo y cómo dicho entorno ofrece determinadas condiciones de interacción interpersonal.

Estos instrumentos recién presentados buscan construir un entramado de datos diversos y complementarios que posibiliten la exposición de aspectos de la comunicación interpersonal para entenderla no sólo como un proceso que reproduce esquemas de interacción dictados por la organización, sino además como un recurso del trabajador para participar de manera activa en su cultura organizacional.

#### 7.5.5 Método de análisis

##### *Planteamiento general*

La búsqueda por observar y comprender al proceso de comunicación cara a cara en tanto dinámica constructora de la cultura organizacional inicia en la detección de un elemento del capital de expresión de comunicación del sujeto: las habilidades de comunicación interpersonal que pone en práctica en su ambiente de trabajo.

Se propone una aproximación cuantitativa de las habilidades de comunicación, pues contribuye a un registro centrado en las dimensiones que se consideraron a priori como adecuadas para calificar a una interacción social como comunicativa en su modalidad de interpersonal (explicado en capítulos anteriores). Se encontrarán aquellas habilidades que son más aplicadas y las que no se consideran en el desenvolvimiento laboral.

La indagación prosigue con el análisis de prácticas de comunicación a partir de los dibujos y narraciones metafóricas, las grabaciones auditivas de las sesiones, así como los diarios de campo siguiendo el modelo de análisis de Metáforas Madre de la Organización de Gareth Morgan (1991). Las visiones proyectadas por los grupos de trabajadores se compararán entre sí pues se refiere que cada metáfora conlleva particulares maneras de comportarse en la organización.

Posteriormente, para el caso de las narraciones de los trabajadores, se analizará esa información con el modelo de análisis semiótico de A. J. Greimas con la finalidad de explicar la producción de sentido asociada a las habilidades y prácticas de comunicación, es decir, se busca comprender la lógica que entraña la formulación deliberada con que se practica la comunicación cara a cara en la organización para obtener fines específicos de posicionamiento de la persona frente a los otros: las estrategias de comunicación entre grupos y su esquema de competencia que les permite la ganancia y pérdida de objetos con relación a otros sujetos en la organización.

### *La Semiótica: el método de integración*

Esta propuesta de metodología mixta, considera a la Semiótica como su principal método de análisis para explicar cómo se produce y cómo se capta el sentido a partir de materias significantes. Se considera que la cultura es una lengua cuyo léxico se constituye por signos de distinta substancia, de diferente índole y donde las reglas de combinación que los rigen son parcialmente parecidas de un lenguaje a otro. Así, la semiótica contribuirá a identificar cada uno de esos sistemas de signos, descubrir sus respectivas gramáticas, estudiar sus procesos y posibilitar la lectura de los textos (Pérez, Herón; 1995).

Una observación detenida de la vida cotidiana de la interacción cara a cara en la organización, en este caso, puede identificar sus sistemas semióticos superpuestos de tal manera que conformen un macrosistema semiótico. Para este proyecto el principal objeto semiótico será el relato metafórico del trabajador, el cual a través de su forma y contenidos representa algo para alguien: las prácticas y las estrategias de comunicación interpersonal del trabajador en la organización.

La comprensión de ese objeto semiótico se complementa al referenciarlo con el discurso oficial de cultura organizacional del servicio público federal. Ese discurso es portador de los llamados valores declarados (Schein, E.; 1988) de dicha cultura de la APF, pero asimismo se constituye en uno de los artefactos de la misma más importantes para comprender esa lógica de sentido.

A continuación se presenta la serie de matrices a partir de las cuales se llevará a cabo el análisis de la información.

*Matrices de análisis*

*a. Análisis de Habilidades*

	<b>Habilidades predominantes</b>	<b>Habilidades poco predominantes</b>	<b>Habilidades ausentes</b>
<b>Grupo Horizontal Directivo</b>			
<b>Grupo Horizontal Mando Medio</b>			
<b>Grupo Horizontal Operativo</b>			

**Tabla 6. Matriz de habilidades de comunicación interpersonal según grupo de sujetos de análisis**

*b. Análisis de Prácticas*

	<b>Metáfora Madre</b>
<b>Grupo Horizontal Directivo</b>	
<b>Grupo Horizontal Mando Medio</b>	
<b>Grupo horizontal Operativo</b>	

**Tabla 7. Matriz de análisis de metáforas madre según grupo de análisis.**



	<b>Metáfora madre</b>	
	<i>Prácticas de integración</i>	<i>Prácticas de Confrontación</i>
<b>Grupo Horizontal Directivo</b>		
<b>Grupo Horizontal Mando Medio</b>		
<b>Grupo horizontal Operativo</b>		

**Tabla 8. Matriz de análisis de prácticas conforme metáfora madre según grupo de sujetos de análisis**

<b>Grupo Ejecutor</b>	<b>Prácticas</b>	<b>Grupo Receptor</b>
<b>Grupo Horizontal Directivo</b>		<b>Grupo Horizontal Directivo</b>
		<b>Grupo Horizontal Mando Medio</b>
		<b>Grupo horizontal Operativo</b>

**Tabla 9. Matriz de prácticas de Grupo Horizontal Directivo de acuerdo con grupos de sujetos de análisis.**

<b>Grupo Ejecutor</b>	<b>Prácticas</b>	<b>Grupo Receptor</b>
<b>Grupo Horizontal Mando Medio</b>		<b>Grupo Horizontal Directivo</b>
		<b>Grupo Horizontal Mando Medio</b>
		<b>Grupo horizontal Operativo</b>

**Tabla 10. Matriz de prácticas de Grupo Horizontal Mando Medio de acuerdo con grupos de sujetos de análisis**

<b>Grupo Ejecutor</b>	<b>Prácticas</b>	<b>Grupo Receptor</b>
<b>Grupo Horizontal Operativo</b>		<b>Grupo Horizontal Directivo</b>
		<b>Grupo Horizontal Mando Medio</b>
		<b>Grupo horizontal Operativo</b>

**Tabla 11. Matriz de prácticas de Grupo Horizontal Operativo de acuerdo con grupos de sujetos de análisis**

*c. Análisis de estrategias*

El modelo de análisis que se seguirá para develar las lógicas de producción de sentido será el propuesto de Algirdas Julien Greimas (Zecchetto, Victorino (Comp.), 2008; p. 152). En el análisis de Greimas en el nivel profundo se procura proveer de las unidades mínimas que hacen posible el sentido (semántica fundamental) y la forma como se articulan esas unidades para producir sentido (sintaxis fundamental):

La semántica fundamental se ocupa del análisis del plano del contenido y se caracteriza por su alto nivel de abstracción. La significación existe de dos maneras: en el nivel inmanente y en el nivel manifiesto.

La sintaxis fundamental es un conjunto de operaciones lógicas que relacionan los elementos semánticos que configuran un determinado universo discursivo; esta sintaxis pone en evidencia el modo de funcionamiento de la significación. Para Greimas las dos operaciones básicas que ponen en marcha la operatoria de la sintaxis fundamental son la negación y la aserción.

Del modelo greimasiano se utilizarán los siguientes conceptos:

### ***Análisis del componente narrativo***

Se deben identificar los estados y los cambios del texto, así como representar las diferencias que los estados y los cambios muestran a manera de sucesión.

### ***Los estados y los cambios***

Se enuncian por los verbos ser, estar y tener (verbos de estado), en tanto que un cambio utiliza un verbo de acción (hacer). Ambos se deben hacer evidentes para mostrar el nivel construido del texto.

### ***Sujeto y objeto***

La relación entre ambos se expresa en los enunciados de estado. Ambos son funciones: pueden estar en relación de posesión (unión) o de no posesión (disyunción); estas relaciones se expresan con los símbolos de la teoría de conjuntos.

El cambio en el primer caso tiene un objeto y entonces pasa a no tenerlo, o viceversa.

### ***Programa narrativo***

Es la sucesión de estados y cambios entre la relación y sus transformaciones de sujetos y objetos, no es fortuito sino que implica una lógica.

### ***Realización***

Es la acción de un realizador al lograr un cambio de estado; tal realizador es un sujeto agente.

### ***Capacidad***

Son las cualidades o condiciones indispensables para que un sujeto agente logre el cambio que se propone. Son de cuatro tipos: deber-hacer, querer-hacer, poder-hacer y el saber-hacer. A partir de estos, se da la modalización de los enunciados de acción.

## **7.6 Apuntes finales**

El conocimiento de la dinámica organizacional en el INEGI se ha llevado a cabo mediante un paradigma funcionalista (Morgan, G., 1980) suponiendo una comunidad que opera sistémicamente a partir de estándares de producción regulados y cuyos fenómenos son medibles en condiciones ya dadas (Secretaría de la Función Pública, 2004, 2008; Presidencia de la República, 2001, 2001a, 2003).

Sin embargo, este ejercicio se realiza teniendo como marco los estudios de cultura organizacional llevados a cabo principalmente por Edgar H. Schein y Gareth Morgan, quienes destacan la noción de cultura como un fenómeno activo a través del cual los miembros de una organización crean y recrean los mundos en los que viven (Schein, Edgar; 1988; Morgan, Gareth; 1980). Es decir, se explora en la dinámica organizacional con una intención de complementar el panorama ya dibujado del Instituto con la estadística.

Pero asimismo, esta metodología procura enfatizar la visión de un modelo de comunicación humanista en que interese conocer las versiones de los actores como una de las guías centrales para definir las acciones expresivas colectivas y grupales en una organización.

## **CAPÍTULO VIII**

### **DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **LA ORGANIZACIÓN EN RESISTENCIA A SÍ MISMA**

*...todo esto en función de los recursos propios de cada individuo, del trabajo de reflexividad que éste maneja y de su propia identidad narrativa.*

*Ricouer, Paul, 1985*

#### **8.1 Presentación**

Explorar el espacio de la comunicación interpersonal lleva a terrenos en que importa lo profundo, lo denso, incluso lo oscuro de los rasgos pequeños del contacto humano, pues en ellos se traza y se sostiene el fino tejido de la cultura laboral, en este caso.

En el presente estudio, el espacio interpersonal se explora para observar de cerca aquellos aspectos de las macro-situaciones considerados imperfectos o perfectibles, como lo es la cultura organizacional del servicio público federal según el propio dicho de la APF, para así ponderar con conocimiento de causa cuáles son los factores que una acción mayúscula de comunicación organizacional debe considerar.

Por ello, se vuelven relevantes las propias habilidades de comunicación de los hablantes de la comunidad que forma el estudio de caso. Habilidades de interacción expresiva básicas como la mirada, la postura corporal, los tonos, las pausas y los tiempos durante el diálogo, la proxemia, etc. Dependerá de estas destrezas la manera en que el Otro

alcance a ser percibido y la forma en que la persona se manifieste como tal, en ello está la posibilidad de transformar una experiencia informativa en otra con calidad comunicativa.

Estas habilidades son materia prima para que el trabajador diseñe estrategias y prácticas de interacción con el Otro, orientadas a su vez por sus creencias, es decir: cómo lo percibo, cómo me percibo frente a él y cómo debo comportarme con él son criterios que definen maneras de comportamiento más o menos estables y compartidas que decantan en esquemas asociados a grupos de personas.

Un grupo se caracteriza, en lo general, por compartir las concepciones y las pautas expresivas con que se relaciona con otros grupos según diversos factores, entre ellos, su nexos en la cadena de producción, su posición en la estructura jerárquica, su asociación a determinadas formas de concebir a la organización, etc.

Así, en este capítulo tras explorar las habilidades de comunicación interpersonal que se dan al interior de los grupos, se indagará las concepciones, las creencias con que se relacionan entre los equipos para esclarecer las prácticas que caracterizan a la cultura de la organización en cuestión.

A partir del diagnóstico resultante se estará en posibilidad de proponer al modelo de comunicación organizacional vigente en el INEGI, las adecuaciones conceptuales, estratégicas y/o tácticas que consideren complementar el enfoque sistémico con el simbólico-interpretativo de la comunicación (objetivo del siguiente capítulo de esta tesis).

Por último, cabe señalar que se omitirán las explicaciones teórico-metodológicas ya expuestas en los capítulos VII y VIII.

## 8.2 La exploración

La primera fase consistió en un acercamiento a la dinámica de comunicación interpersonal en el ambiente laboral cotidiano, mediante observación del llamado *Grupo piramidal* presentado en el capítulo VIII. Aparato Metodológico. Como fue indicado sirvió para construir los instrumentos *Tabla de registro de Comunicación Interpersonal, CI\_01*, así como la *Guía para elaborar narraciones metafóricas, CI\_02*.

La observación de la comunicación interpersonal en condiciones formales de trabajo arrojó lo siguiente:

- Los tiempos de interacción de los personas se sujetan a la pauta que indique la persona con mayor jerarquía.
- El saludo inicial es formal, frontal y de discreto contacto físico.
- No existen interrupciones verbales durante la intervención de un compañero, sin embargo, la gestualidad y las posturas corporales indican su disposición a participar en la dinámica.
- El tono y volumen de voz es mesurado, se habla despacio y tranquilamente.
- Se procura un lenguaje formal que incluye frases en inglés y tecnicismos propios de la Geografía.
- La tensión en la interacción no se registra en las palabras sino en lo no verbal.



- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Las microrregiones se forman con discreción evitando la afectación de la reunión.
  - Se terminan las frases del expositor para dar la idea de convenir en las ideas, de prestar atención al otro, de participación; no es un signo de impaciencia.
  - El sentido del humor es discreto, bromas sencillas y similar correspondencia con sonrisas y miradas.
  - El discurso de trabajo involucra en todos los casos la responsabilidad que se tiene con el país, lo cual justifica la demanda de mayores esfuerzos.
  - Cuando el líder debe salir o atender el teléfono, toma naturalmente la función de moderar el que sigue en mando jerárquico.
  - Se espera en silencio o murmullo el inicio de las reuniones de trabajo
  - Las reuniones están sujetas a una agenda y control de tiempo

En general, estas prácticas muestran que en condiciones cotidianas de trabajo en un grupo que mantiene explícita la jerarquía administrativa, la comunicación interpersonal se orienta a expresar un comportamiento profesional, entendido como sigue:

<p>La comunicación interpersonal debe fomentar el profesionalismo</p>	<p>Respeto y obediencia a la jerarquía administrativa                  Obediencia y no discusión de la instrucción                  Lenguaje técnico                  Contacto físico sólo en el saludo y despedida                  Se expresan sólo opiniones referidas a la tarea y a la manera de llevarla a cabo                  Las opiniones acerca del desempeño de la directiva y la alta directiva son reservadas e indirectas                  Se argumenta el compromiso con el país como el fin último de la labor en el servicio público                  Disposición del liderazgo a explicar con detalle el procedimiento y las dudas que le externan                  La reticencia adopta la forma del silencio o evasión del contacto visual                  Los temas de índole personal se guardan para los descansos o bien, durante reunión sólo que se vinculen de manera directa al tema de exposición y sean ilustrativos de un procedimiento o criterio laboral.                  Discreto sentido del humor</p>
---	---

Puesto que se observó que el *Grupo piramidal* en dichas condiciones de trabajo se apegaba en todo momento a una representación del deber ser institucional se concluyó que sería difícil conocer así la interacción más espontánea que permitiera diferenciar más claramente los supuestos implícitos de los valores declarados.

Los dos meses de observación demostraron que su interacción se controla, se sujeta a estereotipos, no se abandona la máscara de servidor público inserto en un equipo de trabajo, demuestran una congruencia entre los estándares de comportamiento esperados y su expresión, pero los metalenguajes alcanzan a advertir que no es siempre una franca expresión de su personalidad ni del total de sus habilidades de comunicación.

Así, se optó por reformular el perfil de los grupos que conformaron la muestra definitiva: se dejó de lado el criterio piramidal, por una parte, y se estipuló que sus integrantes se identificaran asimismo como un grupo apostando porque estas características permitieran la franca expresión del trabajador en tanto persona.

### **8.3 Colecta de información etnográfica. Resultados**

Se presentan a continuación los resultados de la observación de la comunicación interpersonal en ambiente laboral no determinado por las relaciones laborales de subordinación jerárquico-administrativa, conforme tres grupos horizontales: Operativo, Mando y Directivo.

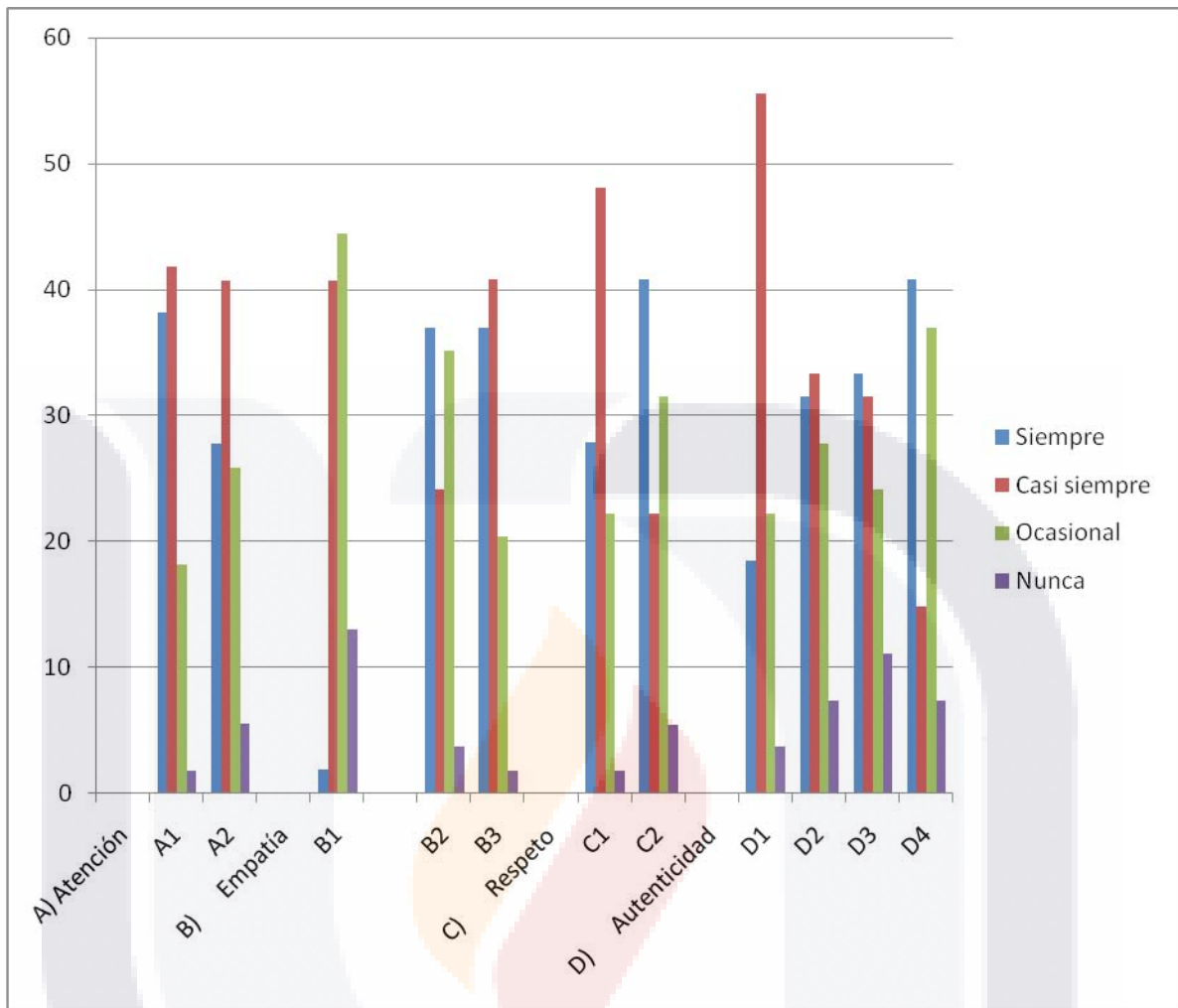
Los datos se organizaron a partir del Instrumento 2. *Tabla de registro de Comunicación Interpersonal CI\_01*, que se aplicó en la operacionalización del concepto rector Comunicación Interpersonal conforme a cuatro dimensiones: atención, empatía, respeto y autenticidad.

8.3.1 Tablas y Gráficas de Habilidades de Comunicación Interpersonal conforme sujetos de estudio. Resultados.

Grupo horizontal Operativo

	Siempre	Casi siempre	Ocasional	Nunca
A) Atención				
A1	38.2	41.8	18.2	1.8
A2	27.8	40.7	25.9	5.6
B) Empatía				
B1	1.9	40.7	44.4	13
B2	37	24.1	35.2	3.7
B3	37	40.8	20.4	1.8
C) Respeto				
C1	27.9	48.1	22.2	1.8
C2	40.8	22.2	31.5	5.5
D) Autenticidad				
D1	18.5	55.6	22.2	3.7
D2	31.5	33.3	27.8	7.4
D3	33.3	31.5	24.1	11.1
D4	40.8	14.8	37	7.4

**Tabla 12. Sumatoria de las frecuencias según indicadores de la dimensión Comunicación Interpersonal del Grupo horizontal Operativo. Resultados.**



**Gráfica 1. Sumatoria de frecuencias según indicadores de la dimensión Comunicación Interpersonal del Grupo horizontal Operativo. Resultados.**

De acuerdo con los datos anteriores, los indicadores de este primer grupo horizontal pueden ordenarse de mayor a menor frecuencia como sigue:

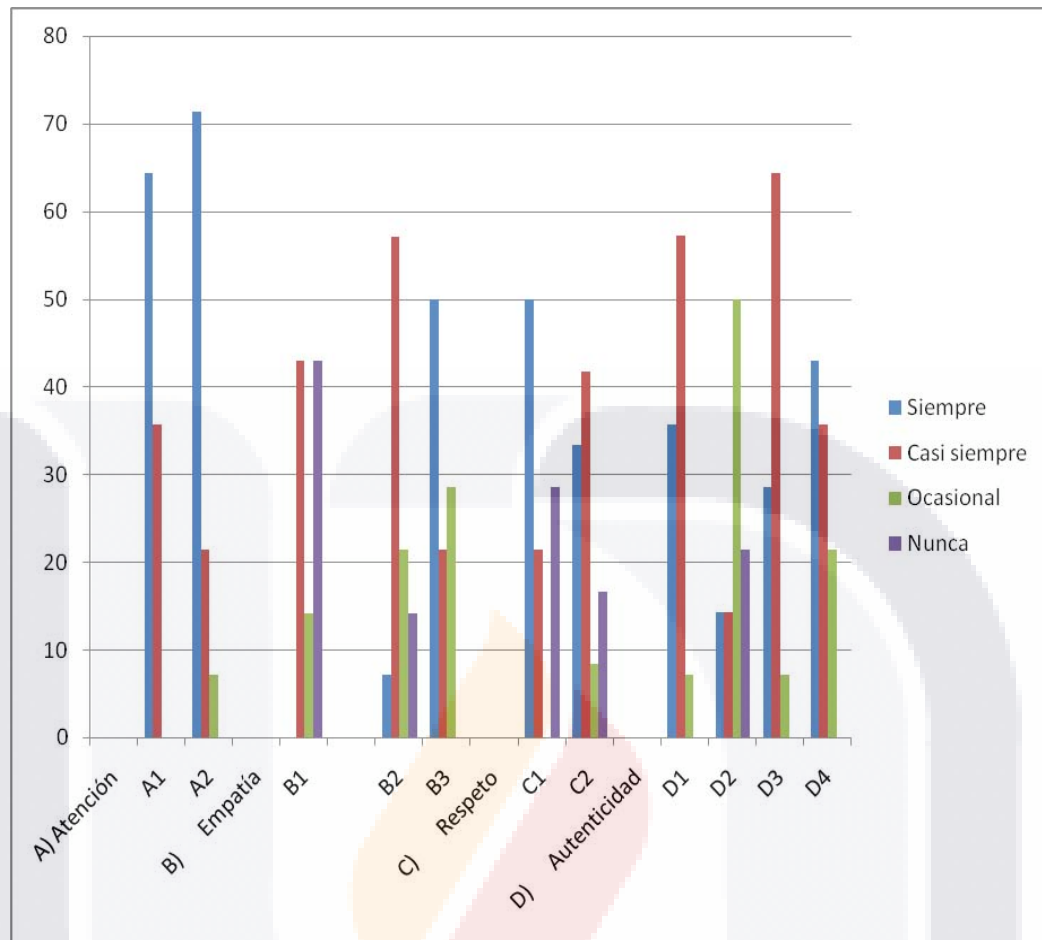
- D1 Hace alguna distinción entre lo que dijo/hace y lo que quería decir/hacer.
- C1 Omite cualquier tipo de juicio o valoración a priori.

- B1 Hace alguna consideración respecto a la diferencia entre lo que entiende y lo que esperaba que se entendiese.
- A1 Expresa signos que demuestran que capta toda la información que le transmiten.
- A2 Al contestar hace referencia al contenido básico de la interpelación recibida
- B3 Las acciones comunicativas corresponden con el estado de ánimo del otro
- C2 Atiende a otro con cuidado y comprensión
- D4 Incorpora adecuadamente el sentido del humor en la comunicación
- B2 Hace alguna referencia que muestre que distingue entre puntos de vista diferentes entre el propio y el del interlocutor.
- D3 Capacidad para describir cómo vive el encuentro con el otro y cómo se vive a sí mismo en la experiencia de vivir al otro.
- D2 Develar la propia intimidad

Grupo horizontal Mando

	Siempre	Casi siempre	Ocasional	Nunca
A) Atención				
A1	64.3	35.7		
A2	71.4	21.4	7.2	
B) Empatía				
B1		42.9	14.2	42.9
B2	7.1	57.1	21.4	14.2
B3	50	21.4	28.6	
C) Respeto				
C1	50	21.4		28.6
C2	33.3	41.7	8.4	16.6
D) Autenticidad				
D1	35.7	57.2	7.1	
D2	14.3	14.3	50	21.4
D3	28.6	64.3	7.1	
D4	42.9	35.7	21.4	

**Tabla 13. Sumatoria de las frecuencias según indicadores de la dimensión Comunicación Interpersonal del Grupo horizontal Mando. Resultados.**



**Gráfica 2. Sumatoria de frecuencias según indicadores de la dimensión Comunicación Interpersonal del Grupo horizontal Mando. Resultados.**

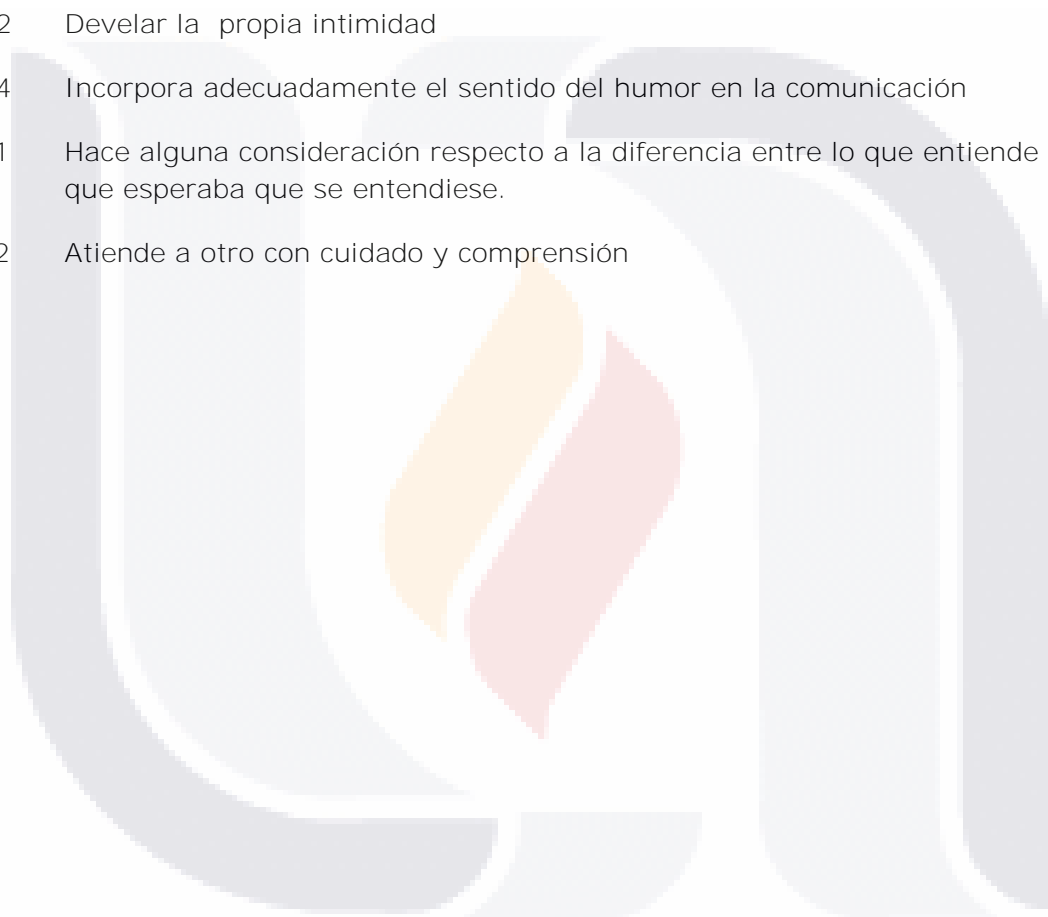
Con relación a las cifras anteriores, los indicadores de este grupo horizontal Mando resultan en la siguiente relación ordenados de mayor a menor frecuencia:

- A2 Al contestar hace referencia al contenido básico de la interpelación recibida
- A1 Expresa signos que demuestran que capta toda la información que le transmiten.
- D3 Capacidad para describir cómo vive el encuentro con el otro y cómo se vive a sí



mismo en la experiencia de vivir al otro.

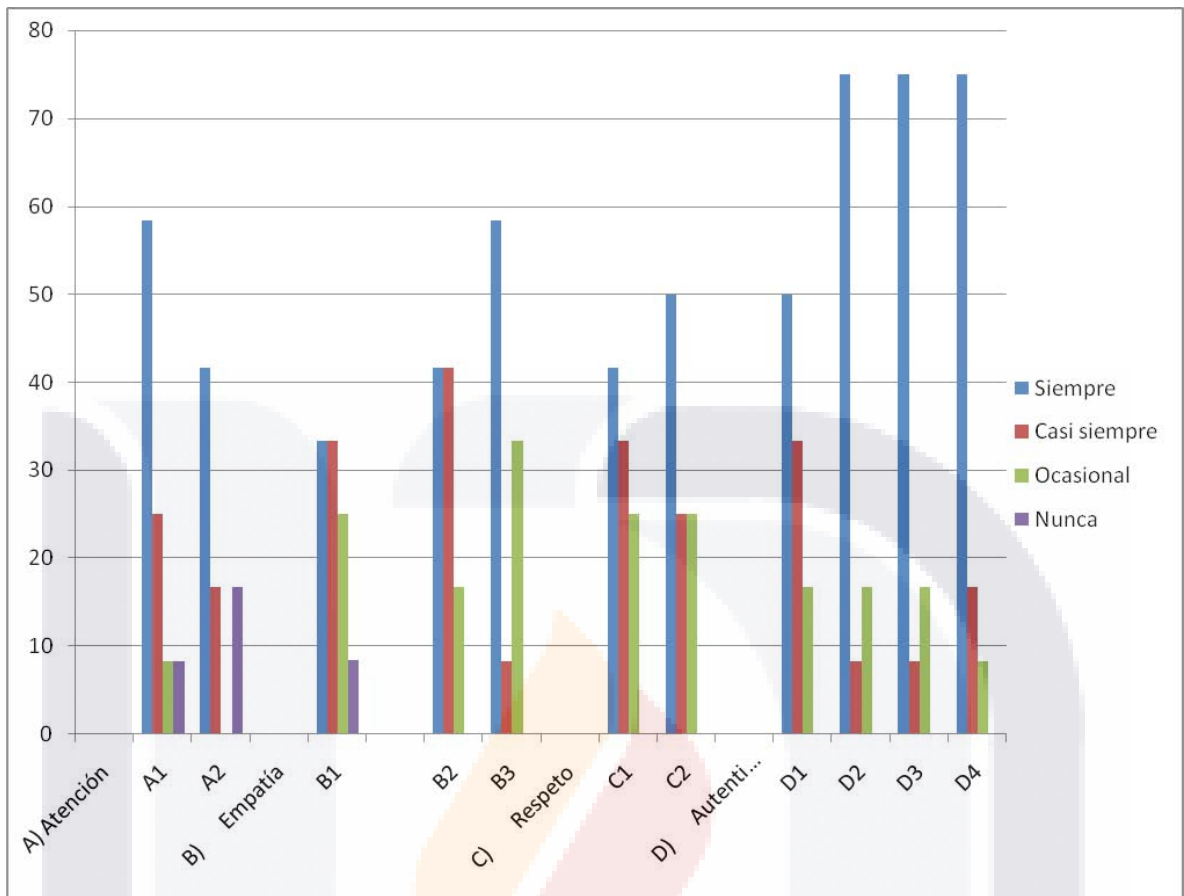
- D1 Hace alguna distinción entre lo que dijo/hace y lo que quería decir/hacer.
- B2 Hace alguna referencia que muestre que distingue entre puntos de vista diferentes entre el propio y el del interlocutor
- B3 Las acciones comunicativas corresponden con el estado de ánimo del otro
- C1 Omite cualquier tipo de juicio o valoración a priori
- D2 Develar la propia intimidad
- D4 Incorpora adecuadamente el sentido del humor en la comunicación
- B1 Hace alguna consideración respecto a la diferencia entre lo que entiende y lo que esperaba que se entendiese.
- C2 Atiende a otro con cuidado y comprensión



Grupo horizontal Directivo

	Siempre	Casi siempre	Ocasional	Nunca
A) Atención				
A1	58.4	25	8.3	8.3
A2	41.6	16.8		16.8
B) Empatía				
B1	33.3	33.3	25	8.4
B2	41.6	41.6	16.8	
B3	58.4	8.3	33.3	
C) Respeto				
C1	41.7	33.3	25	
C2	50	25	25	
D) Autenticidad				
D1	50	33.3	16.7	
D2	75	8.3	16.7	
D3	75	8.3	16.7	
D4	75	16.7	8.3	

**Tabla 14. Sumatoria de frecuencias según indicadores de la dimensión Comunicación Interpersonal del Grupo horizontal Directivo. Resultados.**

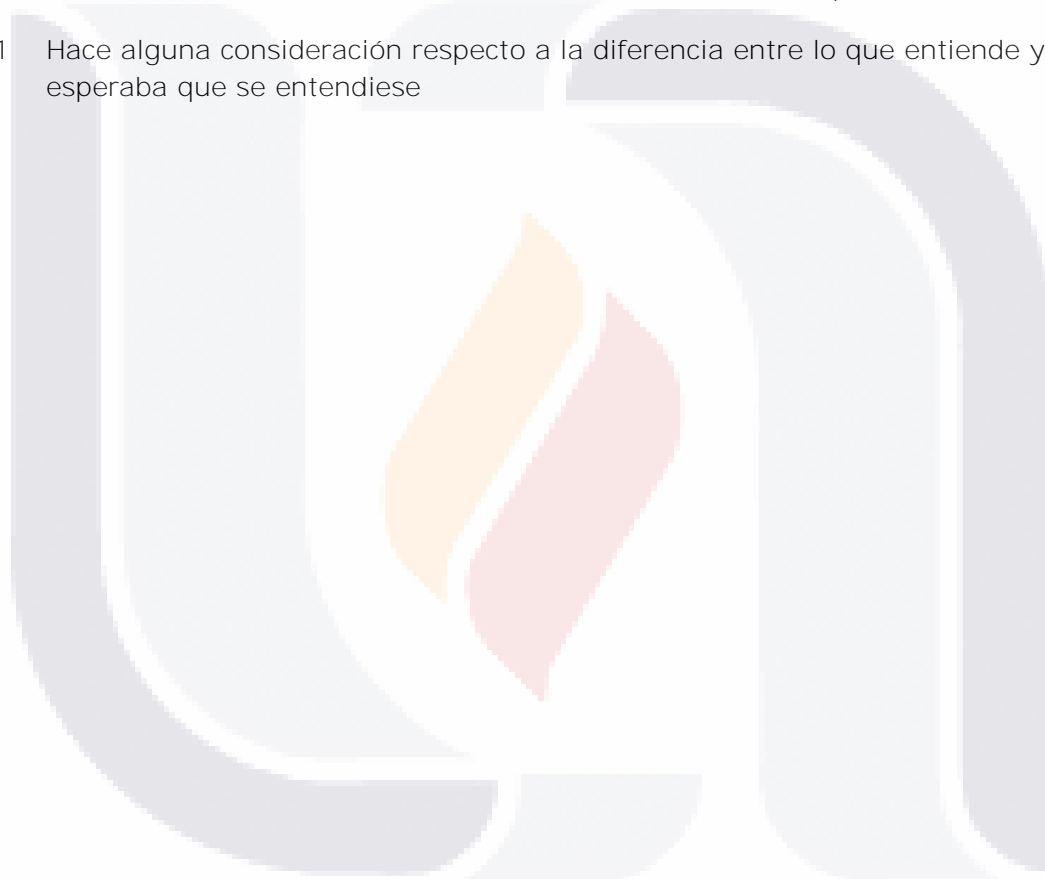


**Gráfica 3. Sumatoria de frecuencias según indicadores de la dimensión Comunicación Interpersonal del Grupo horizontal Directivo. Resultados.**

Conforme la serie anterior de información, los indicadores de este grupo horizontal Directivo se ordenan de mayor a menor frecuencia de la siguiente manera:

- D2 Develar la propia intimidad
- D3 Capacidad para describir cómo vive el encuentro con el otro y cómo se vive a sí mismo en la experiencia de vivir al otro.
- D4 Incorpora adecuadamente el sentido del humor en la comunicación
- A1 Expresa signos que demuestran que capta toda la información que le transmiten

- B3 Las acciones comunicativas corresponden con el estado de ánimo del otro
- D1 Hace alguna distinción entre lo que dijo/hace y lo que quería decir/hacer
- C2 Atiende a otro con cuidado y comprensión
- B2 Hace alguna referencia que muestre que distingue entre puntos de vista diferentes entre el propio y el del interlocutor
- C1 Omite cualquier tipo de juicio o valoración a priori
- A2 Al contestar hace referencia al contenido básico de la interpelación recibida
- B1 Hace alguna consideración respecto a la diferencia entre lo que entiende y lo que esperaba que se entendiese



*Análisis de Habilidades*

Con relación a la información anterior derivada de las tablas de observación se presenta este primer cuadro de habilidades conforme grupos de la muestra.

	<b>Habilidades predominantes</b>	<b>Habilidades poco predominantes</b>	<b>Habilidades no existentes</b>
<b>Grupo Horizontal Directivo</b>	<p>Develar la propia intimidad</p> <p>Capacidad para describir cómo vive el encuentro con el otro y cómo se vive a sí mismo en la experiencia de vivir al otro.</p>	<p>Hace alguna consideración respecto a la diferencia entre lo que entiende y lo que esperaba que se entendiese</p> <p>Al contestar hace referencia al contenido básico de la interpelación recibida</p>	<i>(Esta categoría no arrojó resultados sobresalientes como categoría colectiva, sus implicaciones se presentan en las inferencias).</i>
<b>Grupo Horizontal Mando Medio</b>	<p>Al contestar hace referencia al contenido básico de la interpelación recibida</p> <p>Expresa signos que demuestran que capta toda la información que le transmiten.</p>	<p>Atiende a otro con cuidado y comprensión</p> <p>Hace alguna consideración respecto a la diferencia entre lo que entiende y lo que esperaba que se entendiese</p>	
<b>Grupo Horizontal Operativo</b>	<p>Hace alguna distinción entre lo que dijo/hace y lo que quería decir/hacer</p> <p>Omite cualquier tipo de juicio o valoración a priori</p>	<p>Develar la propia intimidad</p> <p>Capacidad para describir cómo vive el encuentro con el otro y cómo se vive a sí mismo en la experiencia de vivir al otro.</p>	

**Tabla15. Matriz de habilidades de comunicación interpersonal según grupo de sujetos de análisis. Resultados.**

#### 8.4 Inferencias de la información etnográfica

La observación de los seis grupos permite derivar las siguientes afirmaciones:

En todos los grupos horizontales se encuentran presentes de manera evidente las habilidades de comunicación investigadas: atención, empatía, respeto y autenticidad. Pertenecer a un grupo no marca una diferencia específica en materia de habilidades de comunicación cara a cara, los variados énfasis en los indicadores que aparecieron en los grupos se orientan, no obstante, por la intención de evidenciar la disposición de interacción aún en los momentos de desacuerdo o emotivos.

La *atención* era el aspecto que se esperaba encontrar en el trabajo de campo, pues es una actitud fomentada con el fin de poder insertarse adecuadamente en los grupos de trabajo cotidianos y desempeñarse conforme las expectativas de los demás integrantes. Sin embargo, este sentido de atender al otro con relación a la capacidad de producción, durante este ejercicio de observación aparece como un rasgo de interés en la percepción del otro de manera desinteresada, simplemente por conocer más al otro.

Así, se recurre de manera más reiterada a los siguientes gestos: mover afirmativamente la cabeza, se sostiene la mirada, levantar las cejas, acercar el cuerpo a la mesa de trabajo y sostener la barbilla con la mano.

La dimensión de la *empatía* se demostró más evidentemente en los momentos en que se narraban situaciones emotivas, es decir, tristezas, enojos y alegrías. Los participantes recurrieron al recurso de repetir los gestos y ademanes del que habla, y en menor frecuencia a establecer una segunda región de comunicación para aportar comentarios paralelos en voz baja o gestualmente. Cuando la reacción de uno podía parecer contradictoria con la expresión del otro se externaba una frase aclaratorio del sentido de su acto, esto es, se buscaba apoyo en acciones que se clasificaron en la dimensión del *respeto*.

El *respeto* es otra dimensión que, al igual que la *atención*, es procurada por la comunidad del estudio de caso pues se entiende como un valor para demostrar que cada integrante identifica su posición y función con respecto a los demás a efecto de que el sistema laboral se mantenga en orden y produciendo. No obstante, en las condiciones de observación de estos grupos se identifican como un recurso social para mantener una sana convivencia y estimular la participación.

Esta dimensión se observó en: apego a las pautas de interacción verbal en las que no se interrumpía ni se ignoraba la intervención de los compañeros; las disculpas por no pensar de la misma manera, por iniciar al mismo tiempo una participación o por algún retraso en llegar a la hora convenida para las sesiones; asimismo, se detecto el *respeto* en su expresión verbal explícita: hubieron reconocimientos a la trayectoria, a lo que se han aprendido, a los esfuerzos personales adicionales, a los valores que aportan para trabajar. Ante estas demostraciones de respeto, la actitud era el negar las cualidades atribuidas, el sonrojo y el agradecimiento.

En las ocasiones en que hubo desacuerdos, la reacción para evitar la confrontación fue la evasión, a manera de silencio o de retirarse de la región de encuentro (retirar la silla de la mesa de trabajo, echar el cuerpo hacia atrás, agachar la cabeza y apretar los labios); asimismo se podía registrar esta tensión con movimientos nerviosos de la mano, jugar con el reloj pulsera o tamborilear con los crayones, por ejemplo.

Algunos de los rasgos de las dimensiones respeto y empatía, refuerzan a la de *autenticidad*. Las personas expresaron explícitamente cómo vivían el encuentro con sus compañeros, es decir, declaraban verbalmente su estado emocional y sus ideas, así como de manera no verbal: risas; contacto físico con las palmas en los hombros, brazos, cara (entre mujeres) y cabeza de los compañeros; llanto, ojos húmedos, suspiros, **silencio por “nudo en la garganta”, sollozo; enojo denostado en el tono** que sin embargo no eleva volumen de voz.

Se dijeron contentos o tristes, confiados o tímidos respecto a los otros convocados, a la actividad y a las condiciones en la que fueron invitados (al inicio todos los grupos se sentían inquietos por estar en una cabina de grabación) y respecto al tema de la organización sobre el cual tenían que dialogar.

En las ocasiones en que las personas demostraron su tristeza, desde el silencio hasta el llanto, la empatía adoptaba las formas consuelo, solidaridad y complicidad: se modulaba nuevamente el tono de voz, las miradas se enternecían, los más cercanos físicamente, tocaron a la persona, se hacían comentarios de aliento pero no se interrumpía el tema.



Otra manera de externar la posición frente a algún tema es la ironía como estrategia alternativa para no contravenir la manera institucional de convivencia, es decir verbalmente algo con un sentido deseado por el discurso oficial pero contradecirlo con el sentido de la interpretación grupal: la ironía se entiende a primera intención, se acepta, incluso se celebra. Así, el sentido del humor es una manera recurrente para facilitar la convivencia y expresar opiniones críticas.

**Pero asimismo, se expresa que "sólo que haya confianza se puede ser así" (estos rasgos se aclaran más con la información semiótica del siguiente apartado),** pues la ironía es asimismo una forma de rehuir de una sanción o evitar una discusión frontal con figuras de mayor autoridad. Cuando fue dirigida hacia alguno de los miembros del propio grupo tuvo una intención amigable y de juego aceptada por las partes

Por otra parte, los resultados de las tablas de registro de observación conforme sistema de codificación elaborado describieron que las personas poseen, usan y reconocen las habilidades de atención, empatía, respeto y autenticidad que caracterizan a un encuentro comunicativo en el que diversas entidades forman otra distinta sin dejar de ser lo que son, pero siendo además lo que pueden ser al participar en esa entidad denominada grupo, en la cual mutuamente se ponen en común con los otros.

Es destacable la habilidad de develar su propia intimidad pues requiere que se identifique a los otros como personas confiables así como la propia confianza en sí mismo para abrirse en condición de aparente vulnerabilidad (son personas que continúan trabajando y lo declarado en

estas sesiones puede trascender a otros espacios y personas), considerando además que se estaban grabando sus opiniones.

Los casos de excepción (permanecer callado, dibujar a parte del grupo) no alcanzaban a detener la dinámica expresiva del grupo. Esta situación y la del párrafo anterior pueden explicarse en dos de los tres criterios con que se eligió la muestra para esta investigación (el psicológico y el interactivo de comunicación); es decir, son personas que se identifican previamente como grupo debido a su interacción laboral cotidiana de al menos durante 10 años y al conocimiento que tienen de sí mismo en condiciones de interacción cara a cara.

Se confirma que la persona usa adecuadamente sus habilidades de comunicación con compañeros de trabajo, si bien en condiciones en que se borra momentáneamente la posición jerárquica y la función administrativa. Ellos mismo reconocieron que las situaciones de trabajo con otros niveles de la estructura no permiten que se puedan comportar de la misma manera; al contrario, generalmente deben resguardar su intimidad y empatía, evitar los momentos emotivos y el uso del sentido del humor en aras de interpretar la noción de respeto.

En síntesis, en estas sesiones de observación, la construcción de una condición de comunicación cara a cara se fundamentó en dos circunstancias: primero, que los participantes se identificaron como un sí mismo colectivo; y segundo, que surgió un ciclo virtuoso entre las habilidades comunicativas puestas socialmente en juego, por ejemplo: el respeto estimulaba la autenticidad, la atención a la empatía. Ambas circunstancias facilitaron la expresión y detección de los indicadores que

operacionalizaron las dimensiones del concepto Comunicación Interpersonal.

### **8.5 Colecta de información semiótica. Resultados**

Como se detalla en el capítulo metodológico, las sesiones en las que se llevó a cabo la observación tuvieron asimismo como objetivo, el conocer los sentidos que los trabajadores confieren a sus prácticas de comunicación interpersonal con el fin de reconocer las cualidades y desventajas estratégicas que les conceden a sus habilidades de comunicación y a las acciones de comunicación organizacional.

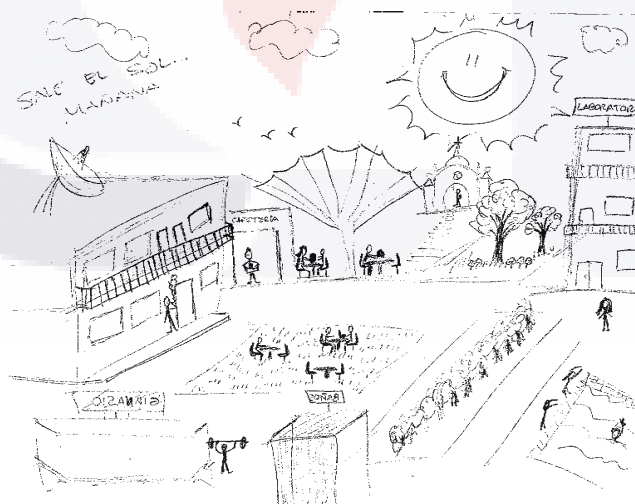
Para ello se recurrió a la técnica de la metáfora aplicando el instrumento 3 *Guía para elaborar narraciones metafóricas CI\_02* (la dinámica fue explicada en el apartado metodológico); a continuación se presentan los resultados conforme grupos horizontales.

8.5.1 Metáforas de acuerdo con sujetos de estudio, temporalidad y categoría de discurso organizacional

**Grupo 1 horizontal Operativos**



**Gráfico 1. La prisión. Grupo 1. Metáfora de la organización en el presente.**



**Gráfico 2. La universidad. Grupo 1. Metáfora de la organización en el pasado.**

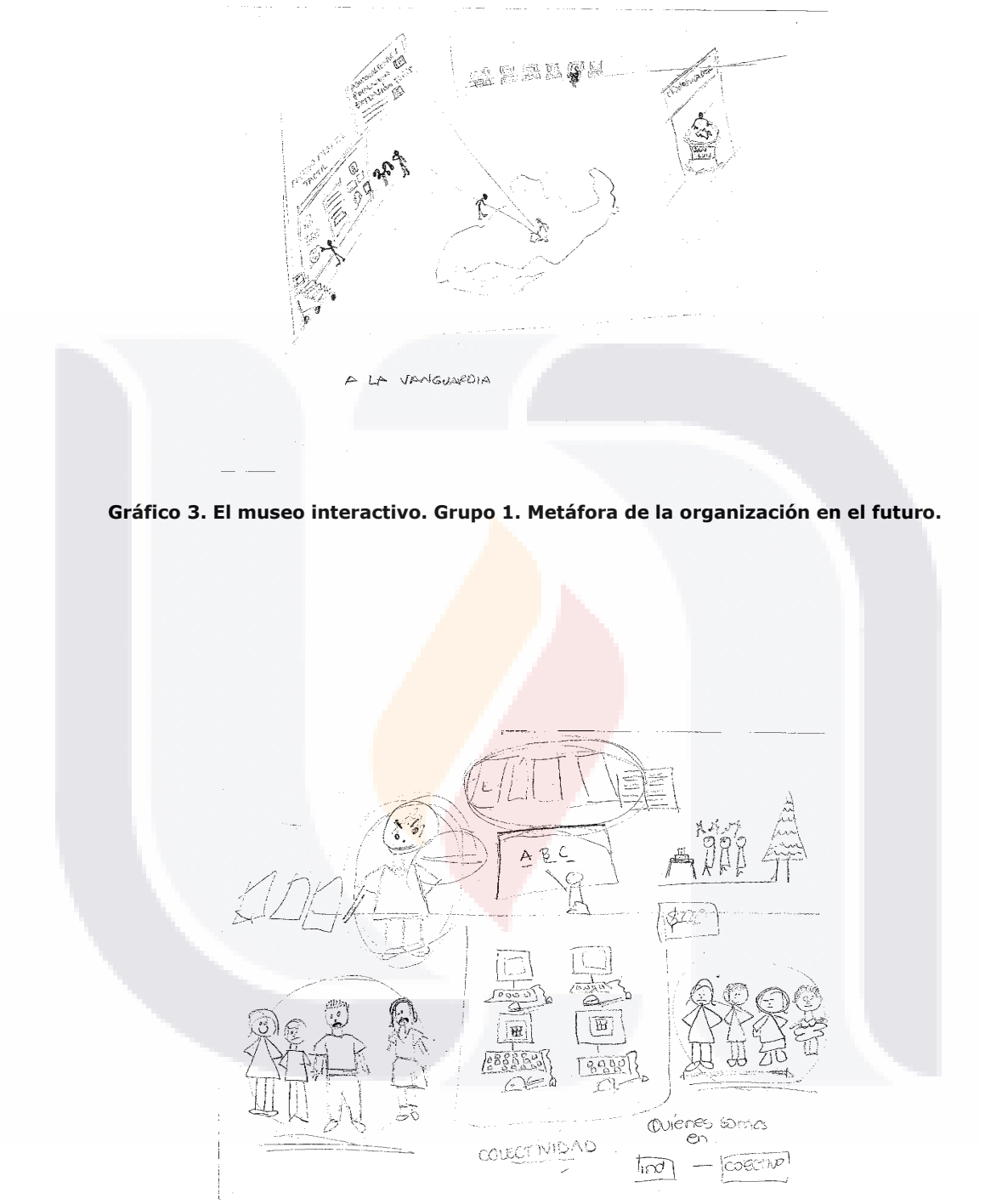
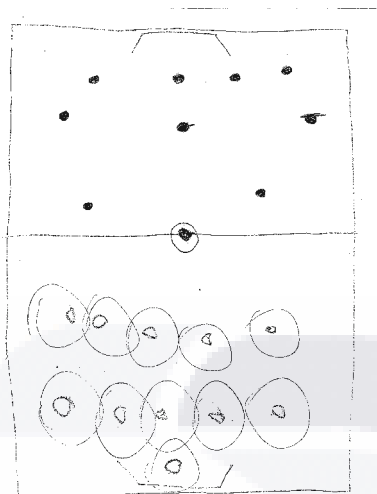


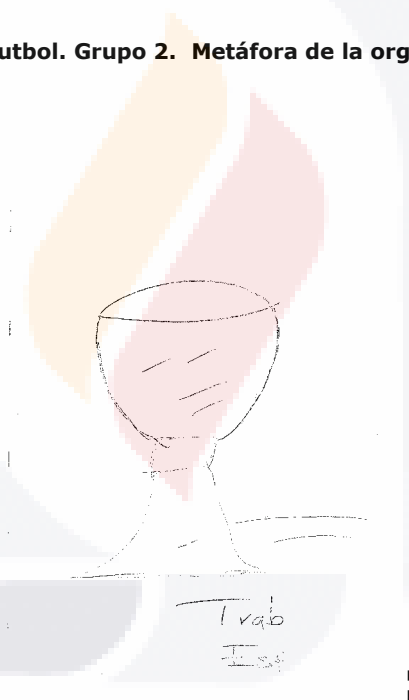
Gráfico 3. El museo interactivo. Grupo 1. Metáfora de la organización en el futuro.

Gráfica 4. Los grupos incomunicados. Grupo 1. Metáfora compuesta de las personas en la organización en el presente, pasado y futuro.

**Grupo horizontal 2 Operativos**



**Gráfico 5. El partido de futbol. Grupo 2. Metáfora de la organización en el presente.**



**Gráfico 6. La copa del triunfo internacional. Grupo 2. Metáfora de la organización en el pasado.**



**Gráfico 7. El barco con rumbo. Grupo 2. Metáfora de la organización en el futuro**



**Gráfico 8. El jardín-vivero. Grupo 2. Metáfora de la persona en el presente**



Gráfico 9. El bosque de robles cultivado. Grupo 2. Metáfora de la persona en el pasado

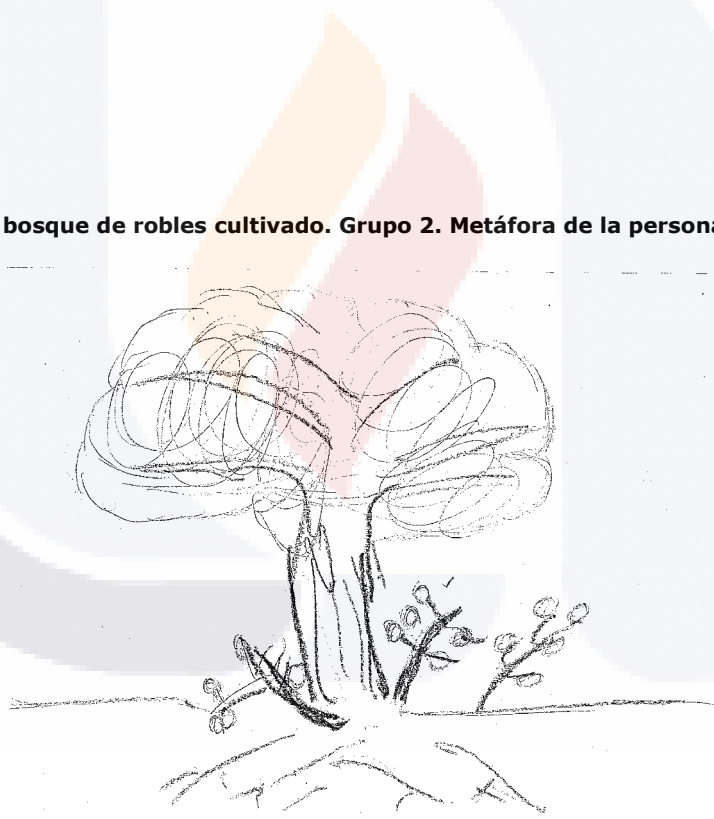
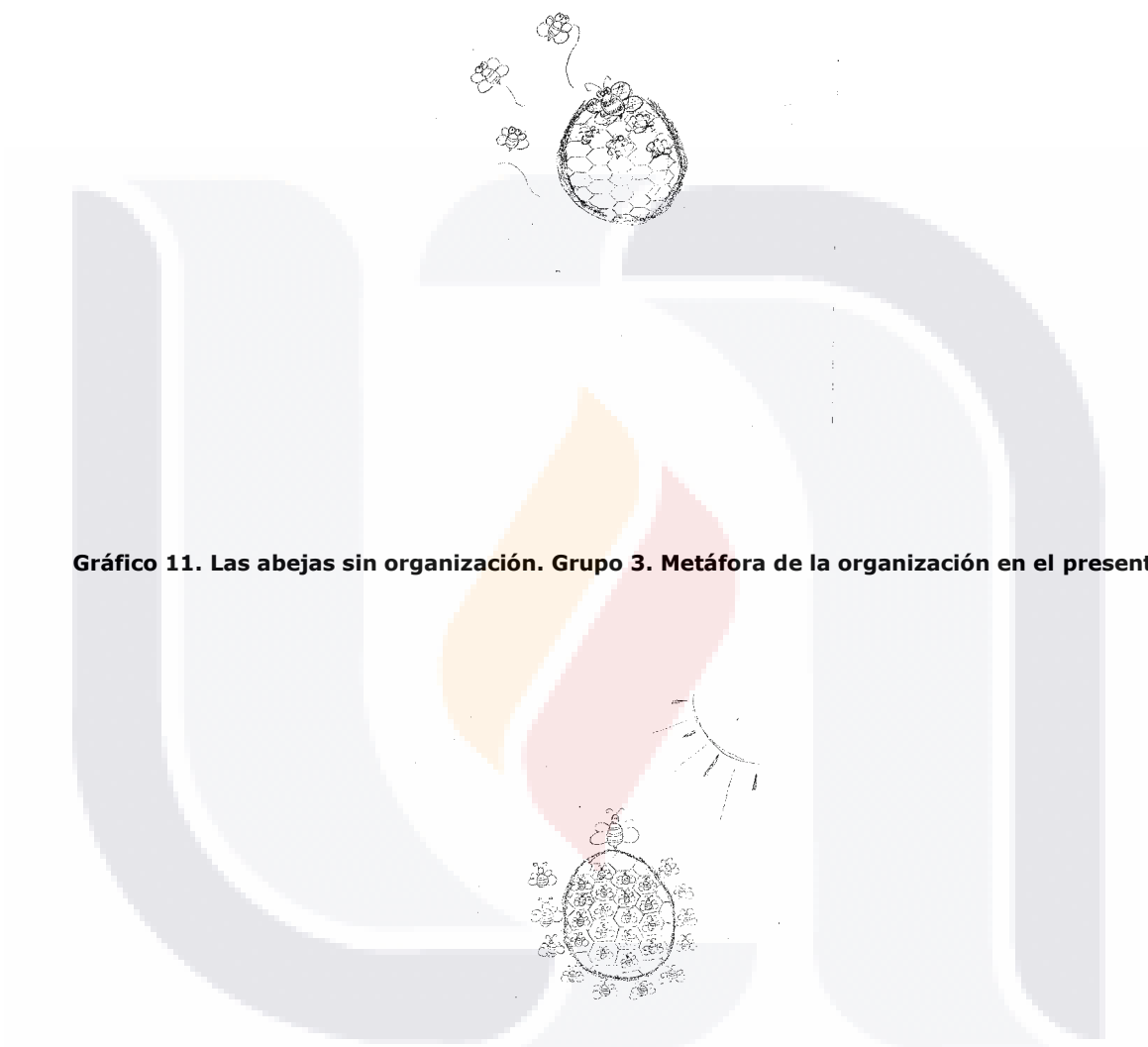


Gráfico 10. El roble con injertos. Grupo 2. Metáfora de la persona en el futuro.

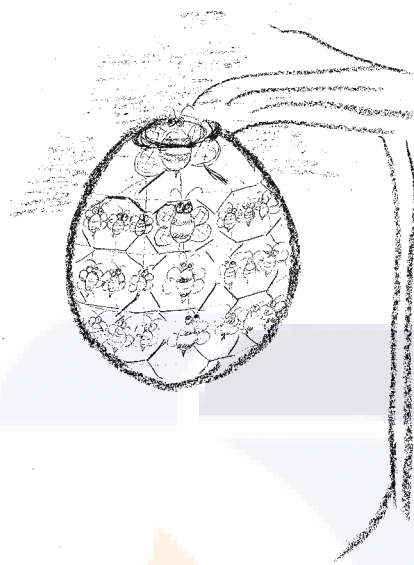


**Grupo horizontal 3 Operativos**



**Gráfico 11. Las abejas sin organización. Grupo 3. Metáfora de la organización en el presente**

**Gráfico 12. Las abejas organizadas y protegidas. Grupo 3. Metáfora de la organización en el pasado.**



**Gráfico 13. Las abejas motivadas y reconocidas. Grupo 3. Metáfora de la organización en el futuro**



**Gráfico 14. El trabajador operativo como centro de la institución. Metáfora compuesta de la persona en el presente, pasado y futuro**

### Grupo horizontal 4 Mandos

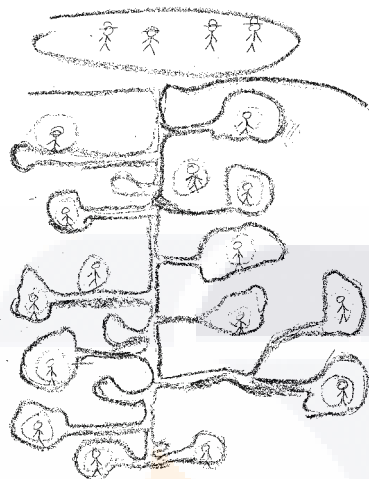


Gráfico 15. La mina de oro. Grupo 4. Metáfora de la organización en el presente.

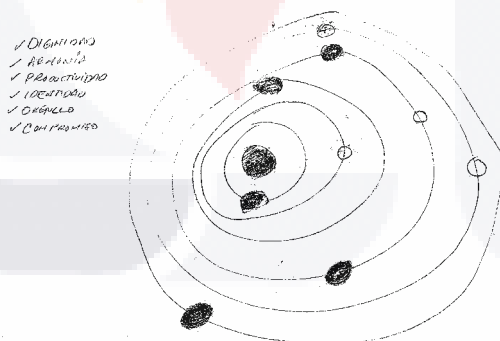


Gráfico 16. El sistema solar. Grupo 4. Metáfora de la organización en el pasado.

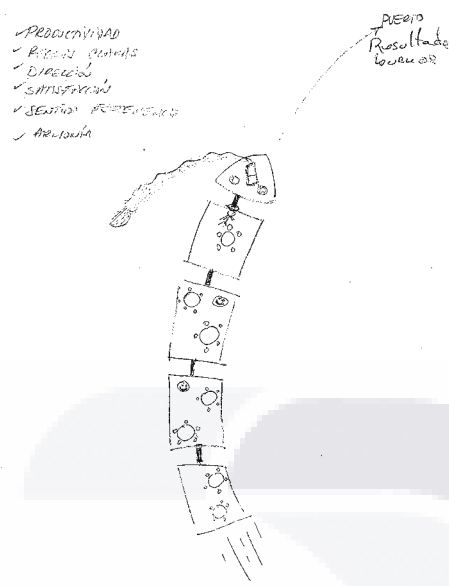


Gráfico 17. El tren-barco con puerto. Grupo 4. Metáfora de la organización en el futuro.

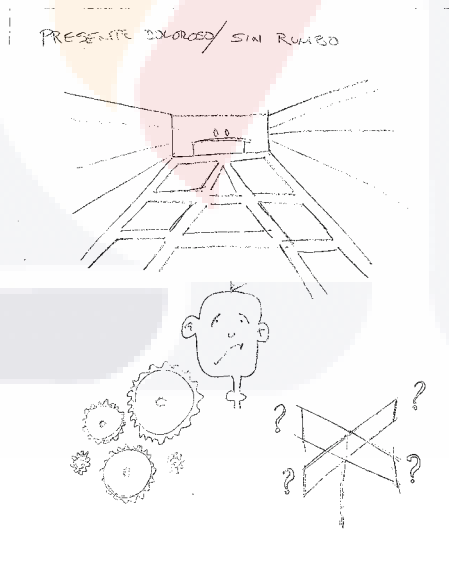


Gráfico 18. La persona ausente. Grupo 4. Metáfora de la persona en el presente.



Gráfico 19. La persona reconocida. Grupo 4. Metáfora de la persona en el pasado.

Gráfico 20. El crucero del amor. Grupo 4. Metáfora de la persona en el futuro.

### Grupo horizontal 5 Mandos

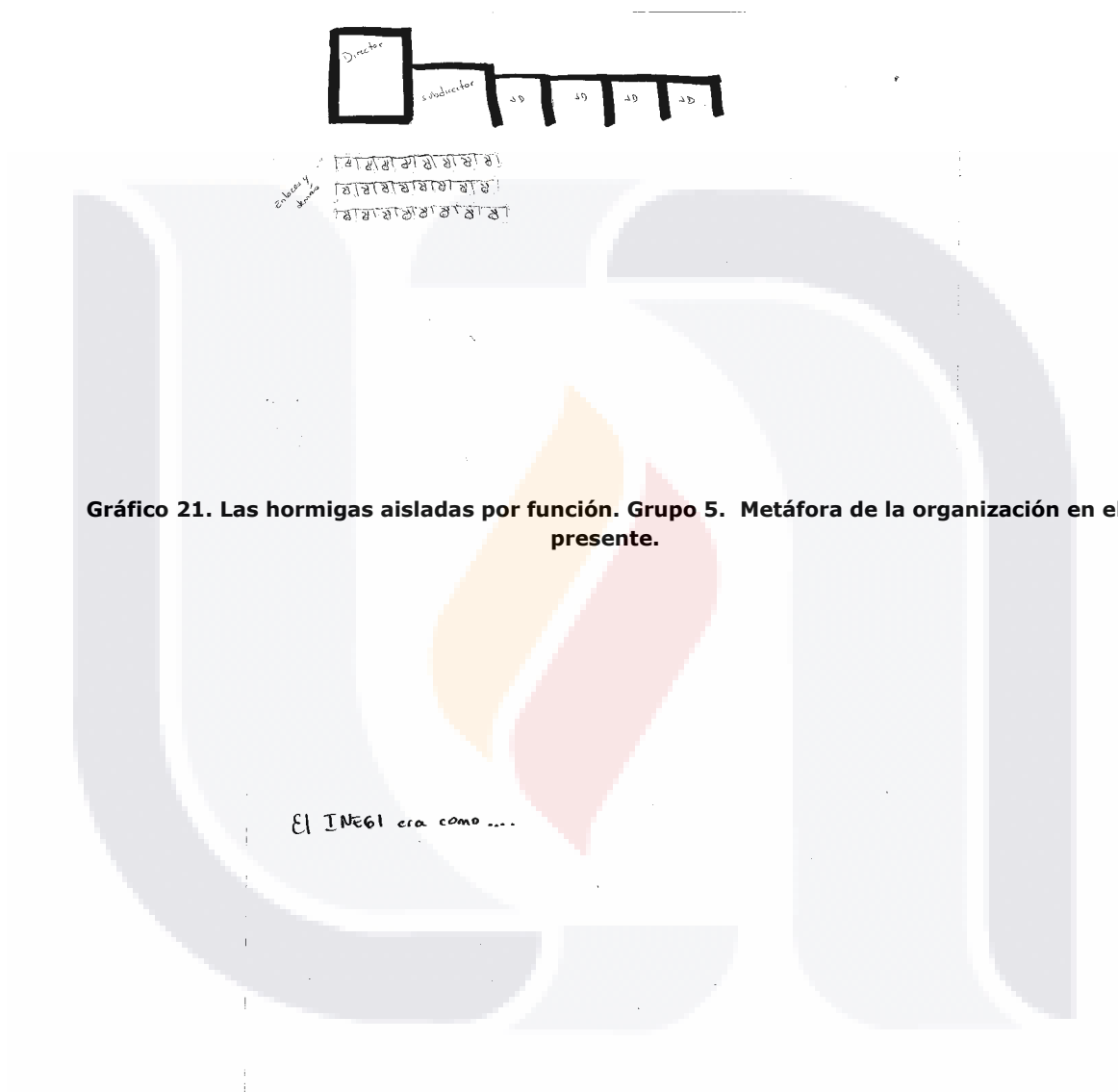


Gráfico 21. Las hormigas aisladas por función. Grupo 5. Metáfora de la organización en el presente.

Gráfico 22. Hormigas con rumbo. Grupo 5. Metáfora de la organización en el pasado.



Gráfico 23. Hormigas independientes. Grupo 5. Metáfora de la organización en el futuro.

Gráfico 24. Perros de raza pura. Grupo 5. Metáfora de la persona en el pasado.

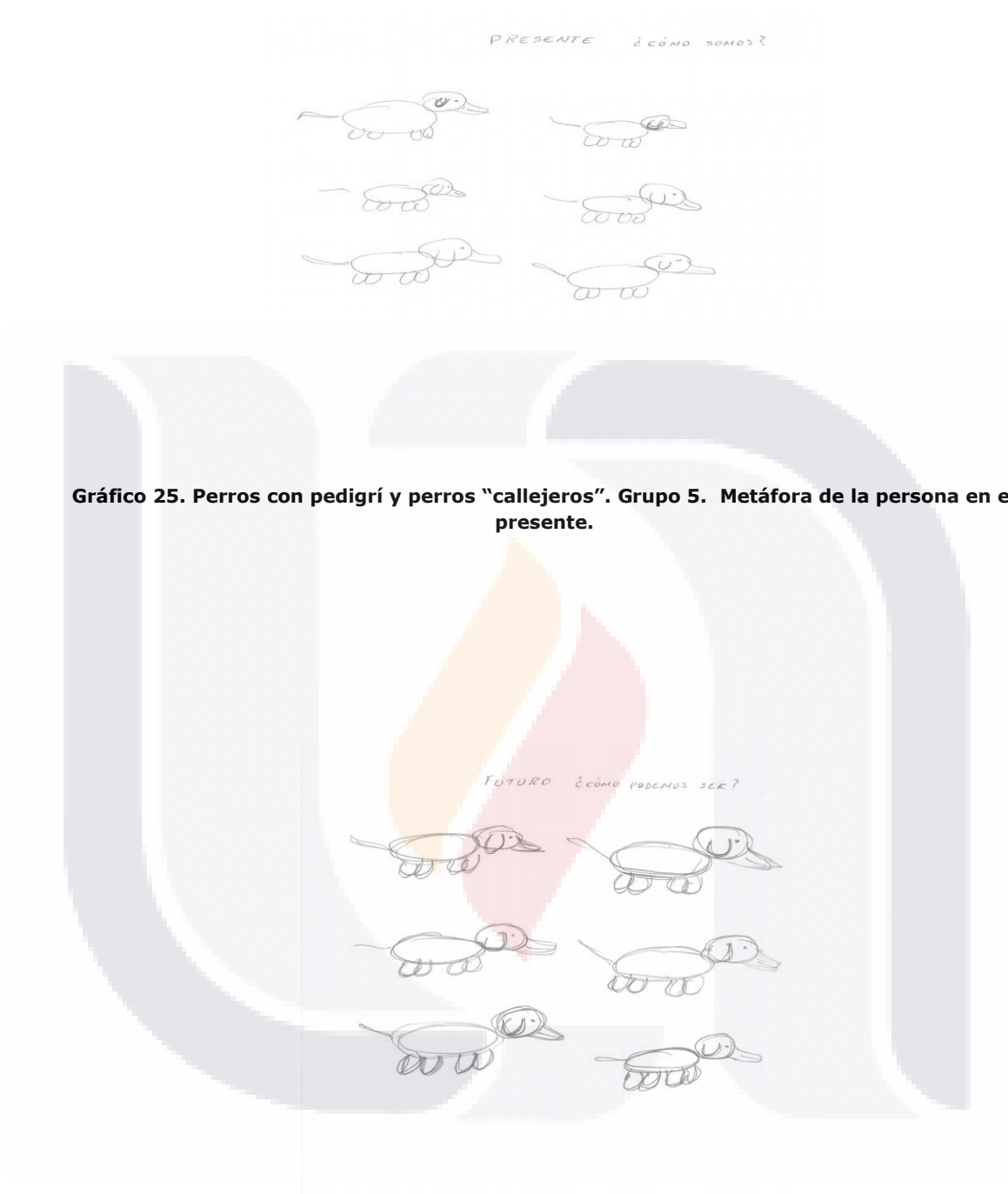
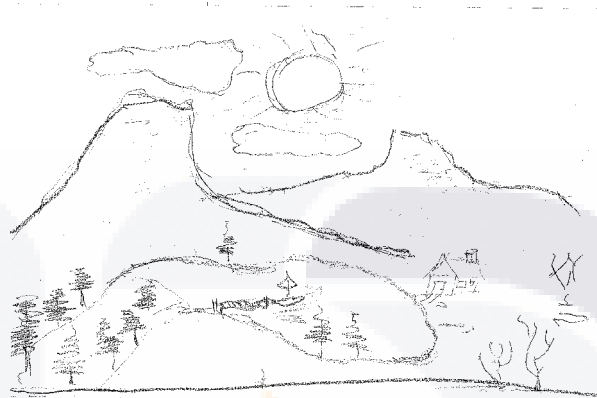


Gráfico 25. Perros con pedigrí y perros "callejeros". Grupo 5. Metáfora de la persona en el presente.

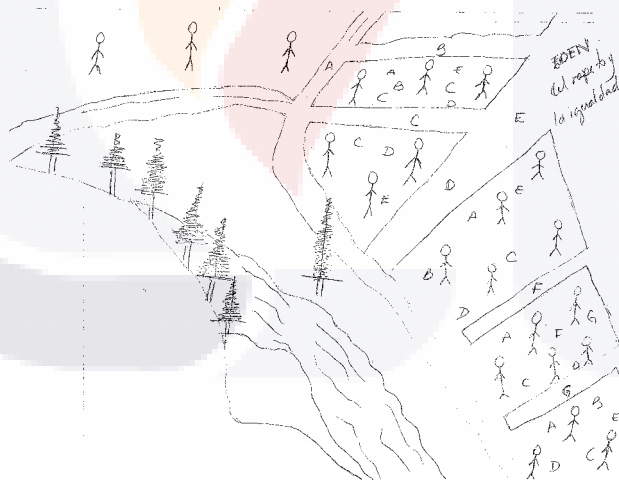
Gráfico 25. Una manada de perros con pedigrí. Grupo 5. Metáfora de la persona en el futuro.



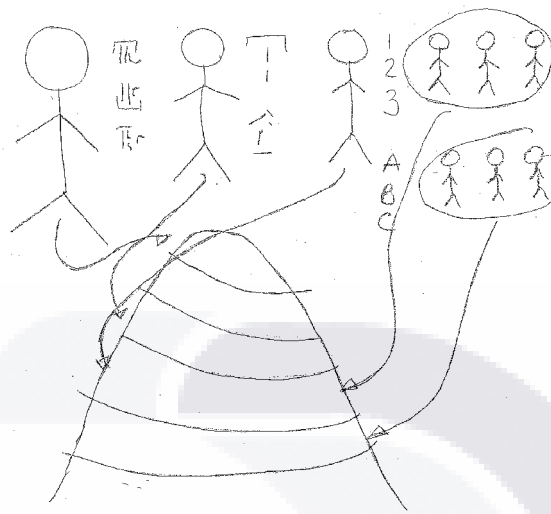
**Grupo horizontal 6 Directivos**



**Gráfica 27. El Edén contaminado. Grupo 6. Metáfora de la organización en el presente**



**Gráfica 28. El Edén próspero. Grupo 6. Metáfora de la organización en el pasado**



Gráfica 29. El hormiguero con identidad. Grupo 6. Metáfora de la organización en el futuro.

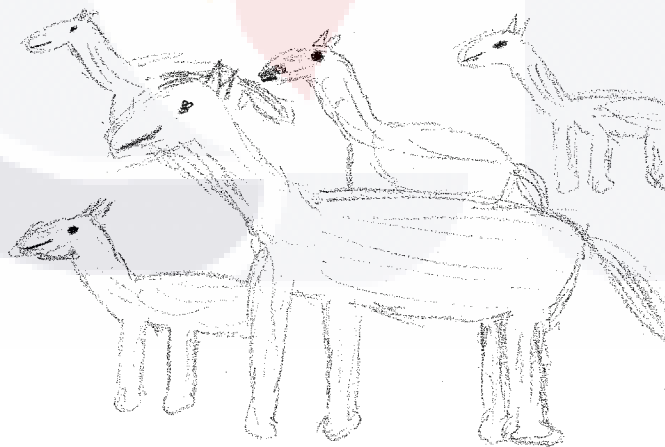
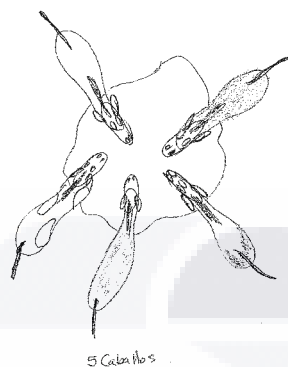


Gráfico 30. Los hatos de equinos. Grupo 6. Metáfora de la persona en el presente.



**Gráfico 31. La manada de caballo. Grupo 6. Metáfora de la persona en el pasado.**



**Gráfico 32. La selección de equinos. Grupo 6. Metáfora de la persona en el futuro.**

8.5.2 Narraciones metafóricas de acuerdo con sujetos de estudio, temporalidad y categoría del discurso. Los *como si...*

### *Narración integrada del Grupo Horizontal Técnico*

La organización que somete

La organización en el pasado era una universidad, una copa del triunfo internacional y abejas organizadas y protegidas (según grupo). Era un espacio de convivencia, en el que se estimulaba la interacción interpersonal y entre equipos de trabajo con los que compartías un espacio y un proyecto. Sin embargo, llega una fuerza mayor del entorno: una crisis, cambios que traen una nueva forma de organizar estos espacios y convierten a la organización en el presente en un lugar de sometimiento: una prisión, un partido de futbol y abejas sin organización. Ahora los prisioneros deben disimular sus intenciones y convivencia interpersonal pues hay espías y carceleros que castigan la intención de interactuar; los futbolistas no pueden hacer sus propias jugadas ni intercambiar las posiciones sino sólo apegarse a lo que indique el capitán y el director técnico, no se puede hermanar con el equipo contrario, se le debe ganar a como dé lugar, no es conveniente divertirse porque no sería profesional; las abejas salen por inercia a recolectar la miel pero no saben de qué manera participan y para cuál proyecto colectivo. El futuro de la organización puede cambiar y convertirse en un museo interactivo, en un barco con rumbo, en abejas motivadas y reconocidas, pero esto depende del líder. El liderazgo actual debe cambiar y llegar otro que conozcan a las personas, a sus

jugadores, a sus abejas obreras, que les permitiera nuevamente convivir, explorar, interrogar, mezclarse; este liderazgo debe confiar en las personas y fusionarse con ellas, cada uno tomando lo mejor del otro para recuperar el rumbo, el prestigio externo y la reputación entre la comunidad interna.

La persona evitando el sometimiento

Los compañeros en el pasado eran personas comunicadas más directamente a pesar de tener menos tecnología, un bosque de robles, así como abejas motivadas y reconocidas. Las personas tenían más disposición a convivir entre sí y no era mal visto; eran como un conjunto de árboles fuertes, con muchos años, de profundas raíces que daban cobijo a lo que crecía bajo ellos y sus frutos eran muy importantes; los operativos sabían que de su trabajo dependía que la organización cumpliera con sus compromisos. Pero el cambio de liderazgo trajo cambios radicales que incluyeron las restricciones en el uso de los equipos informáticos para comunicarse por lo que hay que disimular las conversaciones que no son de trabajo; que el bosque de robles se convirtiera en un vivero: las plantas del vivero están en macetas pues el jardinero las mueve conforme su propio interés en cuanto detecta que hay contacto entre las ramas, incluso las trasplanta o las deja secar, no se puede echar raíces profundas. Asimismo, en el presente, el personal operativo se ha convertido en alguien con poca importancia y reconocimiento al que sólo le corresponde obedecer. Pero esto puede transformarse en el futuro si cambia la manera de ser de los jefes, del jardinero. Entonces las personas podrían comunicarse con o sin

tecnología más libremente, los robles podrían tener injertos de otros árboles para sumar fortalezas, asimismo los operativos serían la parte principal de los equipos.

### *Narración integrada del Grupo Horizontal Mando*

La organización enferma

La organización en el pasado era como un sistema solar, como un hormiguero con rumbo. Se sabía que la misión del sol era producir calor y energía para todo el sistema, para que en los distintos planetas pudiera haber vida; las hormigas sabían que había que desempeñarse conforme su tarea, respetar la de las otras, ponerse de acuerdo entre ellas pues de eso dependía que el hormiguero siguiera creciendo en armonía. Se podían poner en comunicación libremente para tener iniciativas, se permitía que los planetas establecieran contacto e intercambiaran entre sí elementos que mejoraran la vida en los demás, mas era una libertad ordenada en que se respetaban las órbitas y la cercanía con el sol. Pero el cambio de sol, la sustitución de la hormiga rey trajo un desequilibrio en la vida, en los procesos vitales y por consecuencia, en las capacidades de sus integrantes. Así que el hormiguero se volvió una unidad de hormigas aisladas de acuerdo con su función y donde no es conveniente que estrechen lazos de convivencia sino para ejecutar tareas. El sistema solar se enfrió y se convirtió en una mina de oro en la que la interacción de los trabajadores tienen distintos objetivos: la cúpula se mantiene sobre tierra y en el

subsuelo en distintos galerones se trabaja extrayendo oro a la superficie; los mineros se enferman en esas condiciones de frialdad y oscuridad; los jefes de los pequeños equipos deben moverse en los galerones y con la superficie de la mina para tratar de proveer a los mineros de mejores elementos para que mejoren sus condiciones anímicas y físicas, buscan ponerse de acuerdo entre ellos, deben convencer a los de arriba que los trabajadores se cansan, se enferman, tienen hambre. Esta situación cambiará con un nuevo estilo de liderazgo para los mineros y las hormigas. Un estilo que reconozca que la libertad de comunicación es necesaria y así se transformaría en hormigas independientes; se convertiría en un tren-barco con puerto en el que cada vagón navegante cuenta con capitanes que estén orientados por los esfuerzos de un general que sabe a dónde conducir en tanto ellos se dedican a atender a los marineros para lograr que se mantengan alegres y dispuestos a trabajar y convivir.

La persona que busca sobrevivir

La persona en el pasado era una persona reconocida, fuerte, sana, alegre, que externaba sus sentimientos y su forma de pensar, hacía amigos y formaba familia, identificaba las metas y las cumplía; festejaba con los demás, platicaba con libertad. También era un grupo de perros de raza, jerarquizados de manera natural por su temple y habilidades, interesados en mantener las necesidades de la manada y los de mediana posición a su vez en atender a los otros perros. Pero el cambio de ambiente y de liderazgo hizo que en el presente la persona se haya replegado: está ausente, no se le encuentra en la organización; la persona se siente triste, enferma, con temor de mostrarse; por su parte

los perros se mezclaron, se desorganizó la manada con nuevos miembros sin casta que introducen recelo y malos hábitos, el grupo se divide en busca de respaldo para permanecer. Sin embargo con un mejor liderazgo, la persona será un pasajero en un crucero del amor, en donde por gusto se brinde un servicio de excelencia a los compañeros y a los pasajeros; se tendría una manada nuevamente depurada, en que los perros confíen nuevamente en que el alfa está capacitado para proteger y engrandecer a sus seguidores.

### ***Narración del Grupo Horizontal Directivo***

La organización como Edén contaminado

La organización en el pasado era como un Edén próspero, con un medio ambiente armónico, en equilibrio de sus ecosistemas. Quienes estaban en él podían habitar y trabajar de manera ordenada, en una convivencia adecuada y orientada al bienestar de sí mismos y de quienes consumían lo producido. Pero ha llegado otro grupo con una manera de producir agresora de la naturaleza y la convirtieron en un Edén contaminado: se dañaron los recursos naturales, se alteró la producción y se afectó la libre convivencia y coordinación de las personas. Quienes están en el Edén deben resistir y esperar pues las condiciones cambian, teniendo presente como aliciente un pasado de abundancia. Ese Edén contaminado debería escuchar nuevamente a quienes saben producir con pertenencia para convertirlo en una organización como una colonia de hormigas argentinas, quienes tienen una interacción territorial expansiva y de fuerte identificación entre sus



miembros, evitando las actitudes combativas y organizadas con un fin en común a través de un mismo lenguaje.

Las personas como hatos de equinos

Las personas eran como una manada de caballos que reconociendo su diversidad se consideraban un grupo fuerte, con dirección y convergencia de fines; sin embargo se incorporaron otros elementos como burros, cebras, mulas, etcétera, y las personas se volvieron como si fueran hatos de equinos: se mezclaron las costumbres, las características de interactuar, de hablar y de moverse. Los hatos deben ser nuevamente como una gran manada de caballos a través de una selección adecuada de caballos, distinguiendo a aquellos que no lo son para que realicen actividades propias de su raza.

### 8.5.3 Descripciones. Las versiones del sujeto

Del pasado organizacional

Los tres grupos horizontales coinciden en ver al INEGI como una institución con una larga trayectoria histórica en la que su contribución social y coordinación interna ha estado dirigida por diversos grupos de funcionarios que a su vez se vinculan con los grupos de poder político que dirigen a México. Así que se pueden delimitar etapas en la calidad de servicio público y de administración interna.

Si bien el pasado para los grupos Técnico y Mando tiene como primera referencia histórica a la administración de Carlos M. Jarque, en tanto el grupo Directivo se refiere a los antecedentes del Instituto en los otros organismos previos que se integraron como INEGI, con sede en la ciudad de México y cuyo presidente fundador fue Pedro Aspe Armella. Pero los tres grupos refieren que la consolidación del Instituto es durante la administración de Carlos M. Jarque, presidiendo al Instituto en la ciudad de Aguascalientes. Periodo tal que se asocia además con el PRI en la administración pública federal.

Segunda coincidencia entre los grupos: El INEGI era dirigido teniendo presente una verdadera vocación de servicio e interacción cara a cara entre los funcionarios y los trabajadores, así como entre estos y la ciudadanía (los tres grupos citan las experiencias de trabajo de campo como una actividad neta de servicio a las comunidades): La tecnología era importante pero no sustituía a la coordinación y a la ejecución de la tarea directa y presencial.

Cuando había que exponer ideas o proponer cambios se entrevistaban personalmente con la alta directiva quien les atendía en su privado; las problemáticas se detectaban no sólo reportándose a los directores, sino que éstos acudían a supervisar cómo se realizaba el trabajo de campo, las autoridades tenían conocimiento directo de la manera de trabajar: los procesos implicaban menos reportes y más evidencia presencial. Quienes ahora son mandos medio y directivos recuerdan esta circunstancia cuando fueron personal operativo (más adelante, los directivos se justifican por qué ellos no *pueden* continuar con este esquema de comunicación).

Una de las ventajas de trabajar de manera presencial es que ver y escuchar a las personas ayuda a interpretar de mejor manera las intenciones de los compañeros, lo cual es más difícil con otros medios de comunicación que no transmiten toda la información (teléfono o videoconferencia) o que permiten más que se guarden las intenciones (correspondencia). Esta preferencia por el trato interpersonal se enfatiza más en las narraciones de los grupos horizontales Mando y Directivo; el personal de Mando señala que el cara a cara le facilita conocer a los compañeros, entenderlos, motivarlos, convencerlos de trabajar en equipo a pesar de las condiciones adversas.

El grupo horizontal Mando reconoce la distancia que existe entre el personal operativo y el directivo, mucho más respecto con la alta directiva con quienes es realmente inexistente. Se sienten responsables de promover una identidad asequible y positiva del Instituto para el personal de operativo pues consideran necesario propiciar el llamado compromiso institucional.

En general se preferían los medios personales de trabajo y la tecnología era un apoyo para procesos como la capacitación, la generación de nuevos proyectos, las reuniones de revisión y seguimiento, así como el reconocimiento del desempeño del personal. Trabajar así permitía un mejor ambiente pues: el personal se conocía entre sí (líderes y comunidad) en su estilo de laborar y de ser como persona; la integración de los nuevos elementos fuera por contratación o reestructura administrativa era más fácil y rápida; la gente se adaptaba y comprendía de mejor manera los procesos de cambio organizacional; la promoción del personal era más justa, etcétera.

Los grupos Operativo y Mando piensan que los directivos descuidaron la promoción o defensa de esta manera interpersonal directa de trabajar. No obstante, el personal directivo reconoce que las ventajas de utilizar más a la tecnología de comunicación: se han reducido los costos económicos y se reduce el tiempo invertido en los procesos de trabajo, en el traslado de personal y en la generación de los productos; así como una mayor descentralización de la producción en las oficinas centrales del Instituto.

Concuerdan nuevamente los tres grupos horizontales en señalar que el estilo de trabajo en el Instituto aceptaba con frecuencia y constancia la celebración, la recompensa y el reconocimiento de los avances en la planeación, desarrollo, operación y supervisión de los programas y procesos. Las manifestaciones de esto eran de manera predominante presenciales como la expresión verbal y física (abrazos y palmadas, o bien llamadas telefónicas), de manera individual o colectiva, formal o informal, si bien se documentaba además en felicitaciones manuscritas o atentas notas.

En el pasado del INEGI se promovía la argumentación crítica y la discusión acalorada, pero se aceptaban asimismo las bromas, el interés en la salud y la vida familiar del colaborador, como una de las maneras de estrechar la integración de los equipos y la comunidad institucional.

Del presente organizacional

Los grupos de la muestra concuerdan asimismo en varios elementos del presente que se identifica con la administración de Gilberto Calvillo y su

continuidad con Eduardo Sojo. El presente se asocia con la alternancia partidista del poder político y los cambios en la estructura burocrática. Este periodo se caracteriza por la desconfianza mutua y explícita de las autoridades hacia la comunidad institucional y viceversa. La desconfianza para el personal operativo implica la organización que lo somete, para el de Mando un esfuerzo adicional por contrarrestarlo encontrando motivos locales/personales para que exista el compromiso de los pequeños equipos que encabeza; para el directivo puede implicar la exclusión de los procesos productivos.

El discurso de las autoridades cambió: del reconocimiento de los empleados al señalamiento de que el INEGI es una organización profesionalmente desactualizada, cuyo personal tiene un nivel académico insuficiente, sin dominio de una segunda lengua, con poco dominio de la informática, con una incorrecta aplicación de la metodología administrativa de planeación estratégica, entre otros señalamientos de este tipo. Esta característica aparece como una ofensa sobre todo para el personal operativo que considera que él es quien realmente mantiene la producción institucional en tanto la alta directiva compromete metas para agradar a los políticos de más alto nivel.

Los proyectos considerados emblemáticos fueron criticados por la alta directiva: los levantamientos censales, la contabilidad nacional y los sistemas de información geográfica se califican como deficientes en su metodología, manipulados para ofrecer resultados de regular calidad y sin un óptimo consumo y consulta entre la ciudadanía debido al uso de formatos impresos y distribución rezagada.

Los trabajadores fueron representados en el discurso de los nuevos líderes como poco comprometidos con México y el Instituto, acostumbrados al dispendio, al engaño, al robo *hormiga*, a la distracción, a esperar recompensas, a no diferenciar el trabajar en equipo y ser condescendientes y poco exigentes con el desempeño. Se aclaraba que no todos, pero que sí los había, que desprestigiaban a los servidores públicos por lo que se esforzarían en un franco esfuerzo por desterrar las prácticas de opacidad y corrupción.

Inicia en consecuencia un periodo de cambios estratégicos en la alta directiva: algunos líderes altos y medios son sustituidos por nuevos colaboradores provenientes de otras dependencias y organismos, con un perfil académico destacado e importante trayectoria laboral. La estructura institucional fue cambiada paulatinamente, se estimula el *retiro voluntario* del personal, se suspenden las contrataciones de personal eventual, el Sindicato Nacional de Trabajadores del INEGI se divide fundándose el Sindicato Único de Trabajadores del Instituto; grupos de trabajadores demandan al Instituto por despidos injustificados y se manifiestan en las distintas sedes.

El grupo horizontal Mando señala que a pesar de las dificultades que implica la comunicación cara a cara, aún es la que les ayuda más a establecer alianzas, grupo, equipo para alcanzar las metas. Afirman que se tienen que mover entre las oficinas, invitar a reuniones, hablarse y **escribirse con frecuencia, conseguir las cosas "de buen modo" no con la instrucción que es dura y a veces obstruye las buenas relaciones.** Este grupo procura la solidaridad de trabajo, la cordialidad, la broma, la camaradería (hoy por ti para que mañana sea por mí). Establece una

red de apoyos en lo horizontal con pares y transversal y descendente con diverso personal técnico.

El directivo detecta diversos recursos discursivos de la alta directiva para presentar una administración interesada en la labor y el personal si bien no tienen suficiente sustento en sus acciones; por ejemplo, la *basificación* de las plazas del personal eventual como un signo de estabilidad laboral y la homologación de plazas, lo que en la práctica implica aumentos de 17 pesos por ejemplo, lo cual no reporta realmente beneficios a la comunidad de servidores públicos.

El personal operativo piensa que el personal directivo intenta a su vez sobrellevar a la alta directiva sometiendo al personal a su cargo a situaciones de mayor presión, por ello, se prohíben el uso de los dispositivos tecnológicos y demás prácticas con fines considerados distractores: como el comer dos o varios su alimento en el lugar de un compañero, la conversación informal, el intercambio de opiniones de cómo se dirige al instituto, la charla sobre los cambios en la estructura, procesos, programas y liderazgo, etc.

Debido a lo anterior, el personal técnico refiere que recurre al ocultamiento con recursos tecnológicos o de representación interpersonal. Así que comparte formas de evadir los filtros de chat, disminuir rápidamente las pantallas con temas no institucionales, bajar de la red material no vinculado con el trabajo, descargar software gratuito de comunicación, evitar los filtros de palabras clave prohibidas usando palabras sustitutas, escribir metafóricamente; en cuanto a la comunicación presencial: se esperan a levantarse de su escritorio para

conversar a que salga la figura que impone la restricción, se acude a zonas neutras para conversar libremente (áreas de fumar, escaleras, pasillos, baños, etc.), se reúnen con pretexto de trabajo y disimulan que realmente están hablando de otros asuntos, evitan la gestualidad y el volumen de voz que pudiera delatar, salen del área –incluso del edificio de trabajo- sin decir a dónde van o dando un falso motivo laboral.

De igual manera, el personal de Mando coincide –como ya se ha dicho- en que el directivo se interesa por mantener su propia posición, descuidando el trabajo cotidiano con los equipos que integran las direcciones de área; entonces corresponde a los jefes de departamento y subdirectores acercarse al personal operativo así como a sus pares para construir condiciones de negociación, gestión, de trabajo, de convivencia. El principal recurso es conocer a los compañeros como personas y justificar –de alguna manera- a sus jefes como personas con presiones políticas.

El directivo detecta y comparte que el personal operativo y mando medio se encuentra molesto por el desconocimiento de los nuevos líderes del personal y los procesos, por su trato distante, la poca presencia entre la comunidad, la reducción de mensajes de la alta directiva, por que se sustituyen explícitamente los formatos de trabajo presenciales por alternativas tecnológicas argumentando contribuir a la reducción de costos en el marco de austeridad de la administración pública federal.

El regreso de Eduardo Sojo Garza-Aldape al INEGI como presidente generó grandes expectativas pues se avizoraba un viraje de la



administración a un estilo anterior, pero no fue así a decir de los tres grupos horizontales de esta muestra y se mantuvo el mismo talante. Por ello se asocia más con un presente enmarcado por la política partidista: un presente *panista*.

Los primeros discursos de la presidencia y alta directiva subrayaron la nostalgia por un pasado como estrategia retórica y se omitieron referencias críticas o reflexivas del trabajo realizado por el anterior equipo de Calvillo Vives. Sin embargo no se aprecia cambio sustantivo en la gestión: se continúa con la reestructura administrativa y funcional pero destaca la creación de plazas de alta directiva contradiciendo el discurso del adelgazamiento y achatamiento de la pirámide organizacional. Estas plazas han sido ocupadas nuevamente por funcionarios de la administración jarquista que a su vez vuelven a contratar a personal que se había ido bajo la forma de retiro voluntario o que se le había pedido su renuncia.

Los tres grupos horizontales refieren lo anterior como una contradicción del Instituto; particularmente, el personal operativo se dice confundido además por los niveles de reciente creación denominados *enlace de alto nivel* que siendo nivel operativo reciben salarios similares a jefaturas, al parecer reservados para amistades de esa administración.

Coinciden nuevamente los tres grupos en señalar que la integración de equipos se percibe como un proceso difícil y doloroso: el personal directivo se considera excluido en algunos casos de la selección y asignación de personal que la alta directiva realiza.

Sin embargo el directivo señala que no lleva a cabo actividades explícitas de conocimiento de los nuevos elementos o de acercamiento entre los equipos pues lo consideran como un proceso de natural integración, a diferencia del personal mando medio que asume ese rol porque considera que la integración de equipos debe cultivarse en las circunstancias difíciles que prevalecen en el Instituto.

El personal directivo se considera como un escudo de la presión de la alta directiva respecto a la productividad, opta por recibir ellos las actitudes despóticas y la ignorancia de las implicaciones de la instrucción recibida. Argumenta que explica, defiende y promueve el producto o tarea realizada pero que está sujeto a las dinámicas de poder y protocolos de las reuniones con la alta directiva, preocupada ésta por entregar –más que a la ciudadanía- a las instancias pares de los sectores público, privado y social en los ámbitos nacional e internacional.

El directivo piensa que se interesa en su personal pero que la dinámica de trabajo lo coloca en espacios de interacción compleja con pares y alta directiva, considera suficiente y adecuada su relación con el personal de mando medio y con los operativos, si bien reconoce que tiene poco contacto con el personal de nuevo ingreso y que no realiza o instruye alguna actividad que facilite su incorporación al equipo de su área.

Los otros grupos horizontales Mando y Operativo no lo perciben de esa manera, al contrario, el directivo ejerce su propia presión argumentándoles: la imposición de la alta directiva, los compromisos nacionales e internacionales, la responsabilidad con México y la

experiencia institucional para afrontar grandes metas a cumplirse en tiempos forzados. Estos argumentos se ponen en tela de juicio y en realidad tienen un fin de **beneficio** para el grupo directivo: mantenerse estables frente a la alta directiva y sus pares.

El grupo horizontal técnico apunta que las características que la comunicación interpersonal tiene en el Instituto se deben primordialmente a la necesidad de los directivos de proyectar una imagen de orden y control sobre sus equipos. No coincidir con las instrucciones laborales, la consulta de páginas que no sea la institucional y la intranet, el uso de chat gratuitos de la red, la consulta de formatos de video y audio, etc.

Los tres grupos de la muestra dicen que la salud y el agotamiento del trabajador no son factores que definan la planeación, desarrollo o evaluación de una tarea. El cansancio no es razón en ningún caso para dejar de trabajar aún tiempos extras o tareas que no corresponden a la función, no sólo para quien podría autorizar el descanso sino incluso para sí mismo.

Tampoco el estado anímico es un elemento a tener en cuenta durante la jornada laboral, pues éste debe estar bajo control del trabajador y tomar decisiones racionales, planeadas, controladas. Los sentimientos no deben intervenir en la conducta del trabajador pues dificultan la interacción afectando la tarea y el clima organizacional.

Sin embargo, se puede hacer catarsis de manera aceptada como: la ironía, la indirecta, salir a fumar, encontrar un espacio discreto para

conversar, utilizar correo electrónico y hacer conversaciones telefónicas con mensajes cifrados.

Los grupos horizontales coinciden en describirse a sí mismos como profesionales, responsables, respetuosos y capaces de trabajar en equipo, lo cual ha contribuido a que el Instituto se mantenga fuerte atendiendo a su misión, ofreciendo información de relevancia para el desarrollo de México, y sosteniendo el prestigio internacional construido en el pasado.

#### Del futuro organizacional

Los grupos horizontales Técnico y Mando concuerdan en aspirar a un futuro donde la identificación de la persona sea evidente, donde la comunicación interpersonal pueda ser cálida, cercana y facilitadora de la integración de equipos de trabajo. Señala la importancia de que el nuevo personal se integre con el que ya posee una larga trayectoria con el fin de ser mutuamente beneficiados en tanto trabajadores con capacidad de aprendizaje y socialización.

El técnico expresa la necesidad de ser reconocido, organizado, considerado por los otros grupos de trabajo y por el liderazgo. Dicen creer que en el trabajo se pueden tener amigos y fomentar el respeto y cariño entre compañeros. Este cambio será posible por un cambio en el liderazgo pues transformar la manera de ser de una organización requiere de una instrucción de la alta directiva así como una supervisión de que se cumpla. Sin embargo, también se señaló la necesidad de una lucha por su honorabilidad y exigirla a las autoridades.

El personal de Mando piensa en un futuro en el que el comportamiento ético regrese a la institución para cumplir eficientemente el propósito de servicio público, un futuro en el cual los valores sean evidentes en las actividades cotidianas. Al recibir un trato igualitario, que se conozca el nombre de los colaboradores, que se les identifique como un ser humano vulnerable formado por carne y huesos, con emociones y capaz de comprometerse, el personal estaría dispuesto a tener una relación amorosa con el INEGI como fuente de trabajo, como lugar de convivencia y aprendizaje.

De manera diferente, el directivo no espera gran cosa del futuro: cree que la naturaleza humana no cambia, que al ser la misma, consecuentemente la organización tampoco logrará diferencias sustantivas. Sin embargo, aspira a una institución en la que una alta directiva muy competente seleccione mejor al personal que contrata y con más criterio para decidir las funciones y facultades que les asigne; asimismo, que ellos tengan mayor margen de acción en la conformación de los equipos que trabajan a su cargo, pues ello les permitirá optimizar la planeación y desarrollo de los proyectos que se les asignen.

A este grupo y al de Mando les gustaría que se lograra con el apoyo de una alta directiva comprometida, una comunidad que hablara el mismo lenguaje, que se construyan los escenarios para que se conozcan y comprendan las distintas lenguas en que los grupos se relacionan, se expongan y reflexionen los proyectos de institución que hoy día compiten entre sí. Espacios y reglas que estimulen a la pertenencia y al respeto por un instituto que es muy importante para México, para su desarrollo sustentable y para su participación en el orbe internacional.

Ese sería un recurso para que los trabajadores vuelvan a sentirse compañeros reconocidos y estimados por su institución, como una familia que fueron en el pasado, y que la confronta sea sólo en el terreno laboral por encontrar las mejores prácticas, por obtener los mejores productos, por brindar el mejor servicio y, finalmente, lograr una identidad institucional que une a los internos y sea reconocida por los externos.

### 8.6 Análisis. Prácticas y estrategias de los sujetos

#### 8.6.1 Análisis de las narraciones conforme el Modelo de Morgan

De acuerdo con las narraciones anteriores se presenta la siguiente tabla con una interpretación de las metáforas construidas por los sujetos en la fase del levantamiento de la información semiótica conforme Grupo Horizontal.

Grupo Horizontal	Metáfora Madre
Operativo	La organización como prisión
Mando	La organización como organismo
Directivo	La organización como sistema político

**Tabla 16. Matriz de análisis de metáforas madre según grupo de análisis. Resultados**

Estas metáforas posibilitan además la organización de las prácticas de los grupos conforme su finalidad de interacción comunicativa: de integración o de confrontación, como sigue:

	<b>Prácticas</b>	
	<b><i>Prácticas de integración</i></b>	<b><i>Prácticas de Confrontación</i></b>
<b>Grupo horizontal Operativo</b>	<p>Ocultamiento de temas de interés particular</p> <p>Buscar espacios no vigilados para compartir</p> <p>Disimular su verdadera opinión acerca de los grupos de alta jerarquía, así como disimular las lealtades comprometedoras.</p> <p>Disimular que su trabajo puede ser divertido y alegre, subrayando que se cansan y tienen dificultades</p> <p>Esperar un liderazgo que identifique, confíe y conviva con el personal operativo</p>	<p>Simular el contacto informático con temas no laborales</p> <p>Ocultamiento de su presencia física de los jefes a cargo</p> <p>Espionaje de las actividades de los compañeros</p> <p>Obedecer las instrucciones técnicas de los directivos y no proponer mejoras en los procesos y/o productos</p>
<b>Grupo horizontal Mando</b>	<p>Promover la formación de equipos manteniendo relaciones horizontales, transversales y ascendentes.</p> <p>Intentar atraer a la directiva a que se involucren y valoren el trabajo operativo y de coordinación.</p> <p>Uso del sentido del humor para conformar y consolidar grupos de trabajo, así como disposición del personal a su cargo para desempeñar las tareas</p> <p>Consideran que es posible desarrollar afectos y confianza entre el personal</p> <p>Identificar a las personas y sus condiciones particulares: nombre, familia, red social, funciones y trayectorias de trabajo.</p> <p>Presentar los proyectos de trabajo como más importantes que las personas que los instruyen y como oportunidades de crecimiento.</p> <p>Esperan un liderazgo que promueve la libertad de expresión como forma de trabajo y que sepa marcar directrices.</p>	<p>Ocultar su manera de pensar y actuar pues al directivo interesan sólo resultados.</p> <p>Obedecer las instrucciones técnicas de los directivos y sólo proponer alternativas en la táctica de la tarea.</p> <p>Divulgar por medios no formales la autoría de los documentos de trabajo.</p>

**Tabla 17a. Matriz de análisis de prácticas según grupo de sujetos de análisis. Resultados.**

	<b>Prácticas</b>	
	<b><i>Prácticas de integración</i></b>	<b><i>Prácticas de Confrontación</i></b>
<b>Grupo horizontal Directivo</b>	<p>Adulación de algunos directivos para la alta directiva a efecto de mantenerse entre los grupos de poder.</p> <p>Escudar al personal a cargo de las presiones de la alta directiva.</p> <p>Acatar instrucciones de la alta directiva, expresar opiniones acerca de las dificultades y reservarse las críticas duras sobre la calidad de las metas.</p>	<p>No insistir en la expresión de algunas de las consecuencias negativas implícitas en una instrucción equivocadas</p> <p>Uso de la ironía con su personal para transmitir alguna instrucción que saben será cuestionada por quienes la ejecutan.</p> <p>Esperar pacientemente el cambio de administración que viene en los cambios de sexenio político.</p>




**Tabla 17b. Matriz de análisis de prácticas según grupo de sujetos de análisis. Resultados. Continuación**

Asimismo, cabe relacionar estas prácticas de los grupos horizontales considerando al Otro organizacional, con el fin de apreciar con mayor detalle las relaciones de convivencia que se establecen entre los grupos.



	<b>Prácticas</b>	<b>Grupo Receptor</b>
<b>Grupo Horizontal Operativo</b>	<p>Ocultamiento de opiniones personales que incluyan la evaluación de algo institucional</p> <p>Disimular su verdadera postura acerca de los grupos de alta jerarquía, así como disimular las lealtades comprometedoras.</p> <p>Disimular que su trabajo puede ser divertido y alegre, subrayando que se cansan y tienen dificultades</p> <p>Esperar un liderazgo que identifique, confíe y conviva con el personal operativo</p> <p>Simular que no realiza contacto informático entre compañeros con temas no laborales</p> <p>Ocultamiento de su presencia física de los jefes a cargo</p> <p>Obedecer las instrucciones técnicas de los directivos y no proponer mejoras en los procesos y/o productos</p>	<p><b>Grupo Horizontal Directivo</b></p>
	<p>Ocultamiento de su presencia física de los jefes a cargo</p> <p>Buscar espacios no vigilados para compartir</p> <p>Disimular su verdadera opinión acerca de los grupos de alta jerarquía, así como disimular las lealtades comprometedoras.</p> <p>Esperar un liderazgo que identifique, confíe y conviva con el personal operativo</p> <p>Simular el contacto informático con temas no laborales</p>	<p><b>Grupo Horizontal Mando</b></p>
	<p>Espionaje de las actividades de los compañeros</p> <p>Buscar espacios no vigilados para compartir intereses, emociones y opiniones personales</p>	<p><b>Grupo horizontal Operativo</b></p>

**Tabla 18. Matriz de prácticas de Grupo Horizontal Operativo de acuerdo con grupos de sujetos de análisis. Resultados**

	<b>Prácticas</b>	<b>Grupo Receptor</b>
<b>Grupo Horizontal Mando</b>	Intentar atraer a la directiva a que se involucren y valoren el trabajo operativo y de coordinación.	 <b>Grupo Horizontal Directivo</b>
	Esperan un liderazgo que promueve la libertad de expresión como forma de trabajo y que sepa marcar directrices.	
	Ocultar su manera de pensar y actuar pues al directivo interesan sólo resultados.	
	Obedecer las instrucciones técnicas de los directivos y sólo proponer alternativas en la táctica de la tarea.	
	Promover la formación de equipos manteniendo relaciones horizontales, transversales y ascendentes.	 <b>Grupo Horizontal Mando</b>
	Uso del sentido del humor para conformar y consolidar grupos de trabajo, así como disposición del personal a su cargo para desempeñar las tareas	
	Consideran que es posible desarrollar afectos y confianza entre el personal	
	Identificar a las personas y sus condiciones particulares: nombre, familia, red social, funciones y trayectorias de trabajo.	
	Presentar los proyectos de trabajo como más importantes que las personas que los instruyen y como oportunidades de crecimiento.	
Promover la formación de equipos manteniendo relaciones horizontales, transversales y ascendentes.	 <b>Grupo horizontal Operativo</b>	
Uso del sentido del humor para conformar y consolidar grupos de trabajo, así como disposición del personal a su cargo para desempeñar las tareas		
Consideran que es posible desarrollar afectos y confianza entre el personal		
Identificar a las personas y sus condiciones particulares: nombre, familia, red social, funciones y trayectorias de trabajo.		
Presentar los proyectos de trabajo como más importantes que las personas que los instruyen y como oportunidades de crecimiento.		

**Tabla 19. Matriz de prácticas de Grupo Horizontal Mando Medio de acuerdo con grupos de sujetos de análisis. Resultados**

	Prácticas	Grupo Receptor
<p><b>Grupo Horizontal Directivo</b></p>	<p>Adulación de algunos directivos para la alta directiva a efecto de mantenerse entre los grupos de poder.</p> <p>Acatar instrucciones de la alta directiva, expresar opiniones acerca de las dificultades y reservarse las críticas duras sobre la calidad de las metas.</p> <p>No insistir en la expresión de algunas de las consecuencias negativas implícitas en una instrucción equivocadas</p> <p>Esperar pacientemente el cambio de administración que viene en los cambios de sexenio político.</p>	<p><b>Alta directiva</b></p>
	<p>Escudar al personal a cargo de las presiones de la alta directiva.</p> <p>Uso de la ironía con su personal para transmitir alguna instrucción que saben será también cuestionada por lo que la ejecutan.</p>	<p><b>Grupo Horizontal Mando</b></p>
	<p>Escudar al personal a cargo de las presiones de la alta directiva.</p> <p>Uso de la ironía con su personal para transmitir alguna instrucción que saben será también cuestionada por lo que la ejecutan.</p>	<p><b>Grupo horizontal Operativo</b></p>

**Tabla 20. Matriz de prácticas de Grupo Horizontal Directivo de acuerdo con grupos de sujetos de análisis. Resultados**

A continuación se describen conforme Grupo Horizontal las diversas implicaciones para las estrategias como forma de interacción en la cultura institucional del INEGI, teniendo como modelo de referencia la serie de metáforas madre de Gareth Morgan (1991): máquina,

organismo vivo, cerebro, cultura, sistema político o de gobierno, prisión psíquica, sistemas dinámicos y procesos de dominación.

Como se señaló al inicio de este subapartado 8.3.4 en la Tabla 15. Matriz de análisis de metáforas madre según grupo de análisis. Resultados, las narraciones corresponden a metáforas distintas que, a su vez, implicaron estrategias diferentes también pero que tienen en común el sustrato de la resistencia.

<b>Grupo Horizontal</b>	<b>Metáfora Madre</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Prácticas</b>
<b>Operativo</b>	La organización como prisión	<i>El ocultamiento como resistencia pasiva</i>	<i>El ocultamiento y la simulación</i> <i>Obedecer la instrucción</i> <i>Esperar un mejor liderazgo</i>
<b>Mando</b>	La organización como organismo	<i>La integración como resistencia activa</i>	<i>La integración para la sobrevivencia</i> <i>Obedecer la instrucción</i>
<b>Directivo</b>	La organización como sistema político	<i>La paciencia como resistencia pasiva</i>	<i>Obedecer los criterios institucionales</i> <i>La adulación</i> <i>El proteger</i>

**Tabla 21. Matriz de prácticas de grupo horizontales de acuerdo con metáforas madre y estrategias implicadas. Resultados**

## *El ocultamiento como resistencia pasiva. Prácticas y estrategias del Grupo Horizontal Operativo*

La narración que los trabajadores incluidos en el Grupo Horizontal Operativo realizan del devenir de su organización corresponde a la metáfora de **prisión psicológica** (Morgan, G., 1991; p. 187 y 202), que corresponde a las prácticas de: Ocultamiento y simulación, Obedecer la instrucción de la autoridad y Espera de un liderazgo mejor.

### El ocultamiento y la simulación

De acuerdo con una perspectiva de **atrapados por procesos de grupo** (Morgan, G., 1991; pp.190 y 191), el personal Operativo reconoce que las reglas no escritas, instruidas con base en criterios personales de los distintos jefes, en las cuales se pretende limitar la comunicación entre compañeros son políticas que carecen de sustento administrativo y no contribuyen de manera evidente y evaluable al mejor cumplimiento de las tareas; al contrario. El técnico-operativo reconoce la necesidad de compartir sus ideas y sus esfuerzos con los compañeros con los cuales comparte procesos de trabajo así como con aquellos con quienes sólo tiene en común aspectos de carácter personal.

Sin embargo, se identifica como limitado o carente de expresión para señalar francamente esta postura y defenderla, por lo que recurre al ocultamiento y la simulación de las formas de comunicación interpersonal (a través de recursos informáticos o de manera presencial).

Se considera preso de una regla que se ha impuesto paulatinamente por consenso y temor cuyo fin es la representación del profesionalismo y respeto a la institucionalidad; trabajar sin levantarse de su lugar, conversando lo indispensable de trabajo, intercambiando insumos de producción, evitando la demostración de estados de ánimo y afectos, lo que se debe demostrar es una actitud de concentración y seriedad: mirarse poco, tocarse poco, besarse poco, abrazarse poco, reírse poco y **evitar llorar contribuye a representar la idea de "ser profesional"**.

Así que identificado lo que el líder identificará como profesional se le representa así frente a él y se le ocultará lo que se evalúa en sentido contrario. De la misma manera, para ser ellos mismos se ha de recurrir a los espacios de ocultamiento: pasillos, baños, estacionamiento, áreas comunes de tránsito en general. Es decir, no se evita sentir y expresar los estados de ánimo, no se cree siquiera posible; tampoco se evitará la construcción de amistades y complicidades; no se cree que el edificio de trabajo no sea un espacio para comunicar estados de ánimo que despierten los motivos laborales o personales, si no que deben ajustarse a formas en que la autoridad suponga que no suceden. Es una estrategia pasiva de defensa adaptativa.

Obedecer la instrucción

Con esta misma intención de evitar la confrontación ascendente y horizontal, se recurre a la estrategia de obedecer la instrucción. Esto no implica necesariamente una actitud de colaboración creativa, pues se reconoce que la persona al mando puede tener equivocaciones en la toma de decisión, pero expresar una opinión diferente puede ser

comprendida como una actitud de soberbia, irresponsabilidad o incompetencia.

Se obedecerá apegándose a la calidad que se les requiere: "... si se conforman con eso". Se identifica al otro a cargo como alguien con quien generalmente no se puede dialogar o establecer mecanismos para expresar y solventar desacuerdos, por lo que es más conveniente apegarse a las indicaciones con el fin de mantenerse en una convivencia tranquila. Se guardan las propuestas, las ideas, las mejoras, pues probablemente no se saben escuchar.

Esperar un mejor liderazgo

Es un prisionero que no debe armar un motín ni se puede fugar pues él sería el principal afectado. Así que la estrategia es esperar la llegada de una mejor autoridad que comprenda sus necesidades como personas y como trabajadores con capacidad de disciplinarse y desempeñarse comprometidamente. Esperarán para compartir las ideas que optimizarían la tarea y disimularán, en tanto, la comunicación que establecen con sus compañeros.

Se supone que el liderazgo puede ser capaz de transformar y sanar un clima de miedo, ansia, enojo y frustración; al contrario, no se identifican a sí mismos como capaces de provocar esta transformación sino sólo en espacios reducidos. Coincide con la forma de *emparejamiento* (Morgan, G., 1991; p.205): una fantasía en la que se cree que una figura mesiánica surgirá para liberar al grupo, éste depende de tal personaje

para activar sus capacidades en pro de una superación de sí mismos y de la organización.

*La integración como resistencia activa. Prácticas y estrategias del Grupo Horizontal Mando*

La narración que los trabajadores incluidos en el Grupo Horizontal Mando realizan del devenir de su organización corresponde a la metáfora de *organismo vivo* (Morgan, G., 1991; pp. 29-63) con las prácticas de Integración para la alimentación y Obedecer la instrucción.

Integración para la sobrevivencia

Las personas y la organización necesitan cubrir sus necesidades diversas para estar vivas, crecer, adaptarse, renovarse. El Instituto se conforma por múltiples equipos especializados y correlacionados de muy diversas maneras. De manera natural cada equipo se conoce a sí mismo y se acerca a los otros, por lo tanto, las reglas actuales –escritas y no escritas- de la interacción interpersonal constriñen la calidad de integración formal de los equipos ni evitan la convivencia humana como la desean los grupos.

Se asumen como responsables de conectar las células organizacionales. Piensan que el directivo no se involucra lo suficiente con sus equipos de trabajo, así que intentan atraer la atención de éste hacia la ejecución táctica y operativa, conseguir su apoyo y “venderle” la idea que son un equipo en quien se puede confiar, si bien se cuentan con limitaciones para desempeñarse (“...alguien se los tiene que decir”).



Como el personal operativo, coinciden en que el directivo se encuentra concentrado en sus propias relaciones con la alta directiva a efecto de mantenerse en la mejor posición, por lo que descuidan la propia labor estratégica. Este vacío les corresponde llenarlo al elaborar documentos que incumbiría a los niveles mayores, no sólo por instrucción sino porque le son necesarios para respaldar su trabajo.

Respecto al personal a su cargo lo identifican con poco entusiasmo, poca confianza y confundido, resultado del clima organizacional y por la manera en que la directiva y alta directiva ha dirigido al Instituto. Se sienten comprometidos en cuanto a su motivación y entrega, deben convencerlos de que aporten independientemente de condiciones adversas. A las personas hay que reconocerlas por sus nombres, procurar conocer sus condiciones personales generales, involucrarse de alguna manera en sus estados de ánimo, particularmente bajo el recurso del sentido del humor. Es conveniente generar un estado de ánimo propicio para pedir el trabajo, incluso para obtener más de lo que se puede pedir formalmente, como quedarse horas extras, laborar en días libres, realizar tareas que no corresponden a sus funciones, etc.

De igual manera, en sus relaciones horizontales con sus pares han de procurar aprovechar lo que la convivencia no formal puede aportar para estrechar la solidaridad y facilitar los procesos de trabajo. Buscarán el contacto personal, directo para ello; la comunicación interpersonal por medios sólo refrendará y documentará lo obtenido por el cara a cara.

## Obedecer la instrucción

A diferencia del tono de contribuir sólo lo que corresponde a un puesto como lo señala el personal Operativo, el grupo horizontal de Mando realiza la estrategia de Obedecer la instrucción conforme una actitud de disciplina que es necesaria para que los proyectos avancen y, probablemente, algunas personas también. La obediencia es una estrategia activa como la de *Integración para la alimentación*; se describen involucrados en su trabajo y con el personal a su cargo, lo cual se ve percibido por el personal Operativo.

Identifican su papel en la organización así que si bien no les corresponde dirigir, una vez que se fija la meta ellos pueden tomar decisiones tácticas respaldados en sus capacidades y experiencia profesional. Al contrario, deben facilitar con su disciplina las relaciones entre compañeros y ser ejemplo para sus compañeros. No obstante, alcanzan a identificar que existen algunos Mandos que esta estrategia puede ser motivada por una actitud de sometimiento y adulación impulsada por un fin personal.

Obedecer no implica siempre el estar de acuerdo ni tener la posibilidad de expresar las razones, el directivo puede o no estar dispuesto a escuchar, así como ellos motivados a no hacerlo. Reconocen que necesitan a su vez ser motivados explícitamente lo cual sucede poco; construyen sus espacios de interacción libre y personal que –a diferencia de los operativos- puede ser la propia oficina y no se sienten comprometidos a disimularlo u ocultarlo.

*La paciencia como resistencia pasiva. Prácticas y estrategias del Grupo Horizontal Directivo*

La narración que los trabajadores incluidos en el Grupo Horizontal Directivo realizan del devenir de su organización corresponde a la metáfora de sistema político (Morgan, G., 1991; pp. 127 -18), poniendo en juego las prácticas de Obedecer los criterios institucionales, Adular a la autoridad y Proteger al personal a cargo.

Obedecer los criterios institucionales

Dado que la naturaleza humana no cambia, esta situación de conflicto del presente pudiera prolongarse pero existe un sistema que sobrepasa a la organización y establece indirectamente pautas de tiempo: el cambio sexenal en la política nacional. Ese entorno y sus reglas que determinan de manera importante a la organización han de comprenderse para saber cómo actuar y mantenerse en su sitio organizacional. El directivo recurre a la estrategia de la resistencia.

La resistencia es un ejercicio de su cuota de poder, de reconocimiento de las reglas del juego político, de saber cuál es el margen de actividad/inactividad cobijada por el sistema en donde es difícil al otro, al del poder, se le dificulta afectarlo. Se hará la tarea que se le asigne sin consultar, se trabajará con los recursos humano, material, económico que le determine la alta directiva, incluso se le definirá su lugar de residencia y de asentamiento oficial, así como sus capacidades para convocar a otros de manera formal, pero podrá recurrir a lo no formal y lo informal como espacios simbólicos de contrapoder.

Ahí es difícil que se le acuse formalmente de un mal desempeño, de opacidad, de corrupción, de no ser profesional, de no ajustarse a las normas, reglamentos y leyes que lo obligan a un comportamiento determinado de eficacia y eficiencia, de sometimiento a la autoridad de la alta directiva.

Es decir, las fuentes de poder señaladas por los agentes como de menor importancia realmente cobran relevancia para la conformación de la estrategia de resistencia del directivo: los grupos deben encontrar alianzas no formales urdidas mediante la comunicación de pequeña escala: la interpersonal y la grupal, que aporta mayores condiciones de confianza y selectividad; los recursos electrónicos oficiales pueden usarse pero disminuye las condiciones potenciales de secrecía. Entra en juego además la ventaja de *decir sin decir* usada en mensajes cifrados (“...ustedes saben a quién me refiero”), adivinanzas (“se dice el pecado...”), la suposición (“...yo creo que es porque...”) y, principalmente, el sentido lúdico: bromas, imitaciones (“...como diría quien ya saben...”) e ironía.

La adulación

Por otra parte, el poder que ejerce la alta directiva requiere ser alimentado asimismo por otros grupos de directivos que recurren a otra estrategia: la adulación. Ante una demanda de poder y una difusa promesa de compartir ese espacio se conforman no obstante ciertos grupos de trabajadores de distintos niveles incluyendo al directivo, dispuestos además a aplaudir las decisiones de la alta directiva, a ejecutar las instrucciones que reciban no obstante afecten su dignidad,

el respeto por sí mismos y por sus equipos, pues han perdido noción del prestigio institucional y la vocación de servir a un país.

Es una estrategia que quienes adoptan deben tomar con cierto cuidado, pues si bien reporta beneficios asimismo es mal vista por la comunidad. Implica servilismo y falta de profesionalismo. Esta estrategia consiste en declarar el reconocimiento a la autoridad formal, expresar confianza en el criterio de la alta directiva para controlar los recursos, así como para interpretar y ejercer el cuerpo de reglamentos y normas, y señalar que se trata de un grupo que posee conocimiento adecuado para estar al frente de la institución. Es decir, justifica su adherencia en criterios laborales.

Este será asimismo, su principal argumento de comunicación interpersonal y grupal para ampliar las alianzas: unirse con quienes saben y pueden. Buscarán que su posición se note de igual manera mediante recursos de representación escénica: cuidar el lugar que ocupan en una sala de juntas, con quien salen de las reuniones, el montaje de sus oficinas (marcas de identidad gráfica de la presente administración) y el uso institucional del lenguaje y el discurso.

Proteger

Respecto a los grupos subordinados, el grupo directivo se refiere a ellos como grupos ante los cuales se debe mantener un estado de cosas, de calma, de sobriedad en la actuación. Deben infundir confianza de que ellos son capaces de guiarlos a diferencia de otros apasionados, de choque, de reacciones imprevistas. La prudencia y la paciencia arman

escenarios que promueven que el subordinado trabaje con respeto a su organización y los programas y proyectos que se establezcan, aun si ellos no participan de manera directa en su definición. Sobre todo, no deben transmitir a sus subordinados la presión de participar en el conflicto de intereses, deben protegerlos de involucrarse en situaciones en las que se encontrarían en desventaja, esto es, se deben convertir en escudos para afectar lo menos posible a las bases de trabajadores

Las metas y sus tiempos no están a negociación, pero sí los medios para cumplirlas. Ello ayuda a avanzar en las labores programadas, no interferir con las metas encadenadas a otras instancias de los sectores público y privado, a mantener orden y disciplina en los equipos muy numerosos y dispersos geográficamente. Asimismo, el grupo directivo no considera que los grupos subordinados requieran su función como promotores explícitos de la integración de los nuevos miembros, de unión que salve los intersticios provocados en cada reestructura administrativa y funcional. Parece que la integración de los trabajadores a sus áreas, la adaptación a sus espacios, el aprendizaje de las normas, el desahogo de sus presiones, la calma de los embates por llevar a cabo la instrucción, entre otros, son factores que se resuelven con la inercia de los procesos de trabajo y el tiempo.

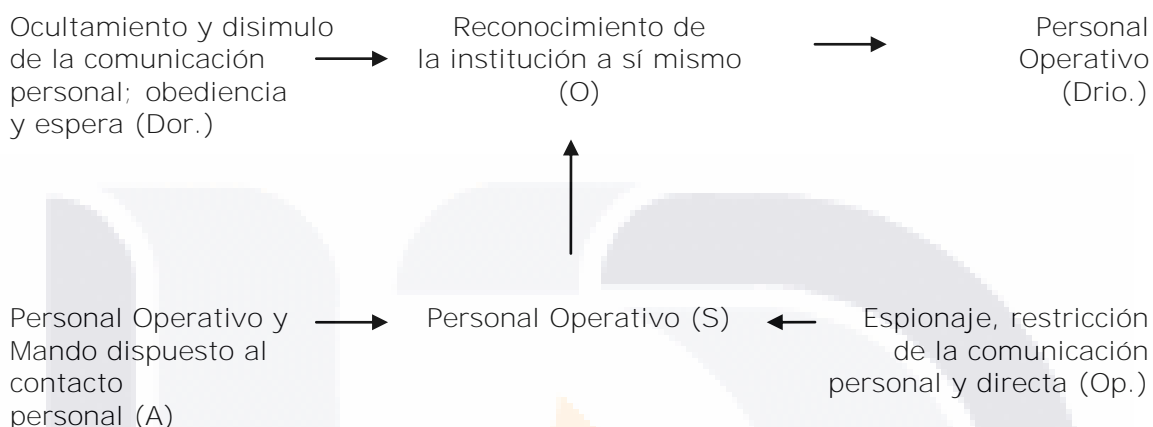
Es decir, el conocimiento organizacional se construye por el trabajo mismo, con un margen reducido a la reflexión de la tarea, del proceso y de la interacción humana; el directivo lo identifica en el personal y lo debe insertar donde contribuya más a un proyecto determinado; en contraparte detecta al personal que no lo posee y lo coloca donde menos daño haga. Hay circunstancias de la organización y superiores a

ésta como las leyes que protegen al trabajador, que le determinan el marco de acción al respecto.

#### 8.6.2 Análisis de las narraciones conforme Modelo Actancial de A. J. Greimas

Las narraciones anteriores se analizan a continuación conforme el modelo actancial de A.J. Greimas (Zecchetto, Victorino (Comp.), 2008; p. 152), con la finalidad de exponer mediante notaciones lógicas la transformación de la cultura organizacional a partir de la realización de prácticas y estrategias de comunicación interpersonal (señaladas en el subapartado anterior).

El modelo actancial aplicado al relato del Grupo Horizontal Operativo se muestra así.



**Gráfico 33. Modelo actancial de la narración integrada del Grupo Horizontal Operativo de acuerdo con metáforas madre, prácticas y estrategias implicadas. Resultados**

Ahora, considerando que:

Objeto valor: Reconocimiento de la institución a sí mismo

Sujeto de estado: Personal comprometido

Antiojeto: Desconfianza de la institución hacia el trabajador

Antisujeto: Personal Operativo sin pertenencia

Los siguientes enunciados de estado muestran la circulación de objetos.

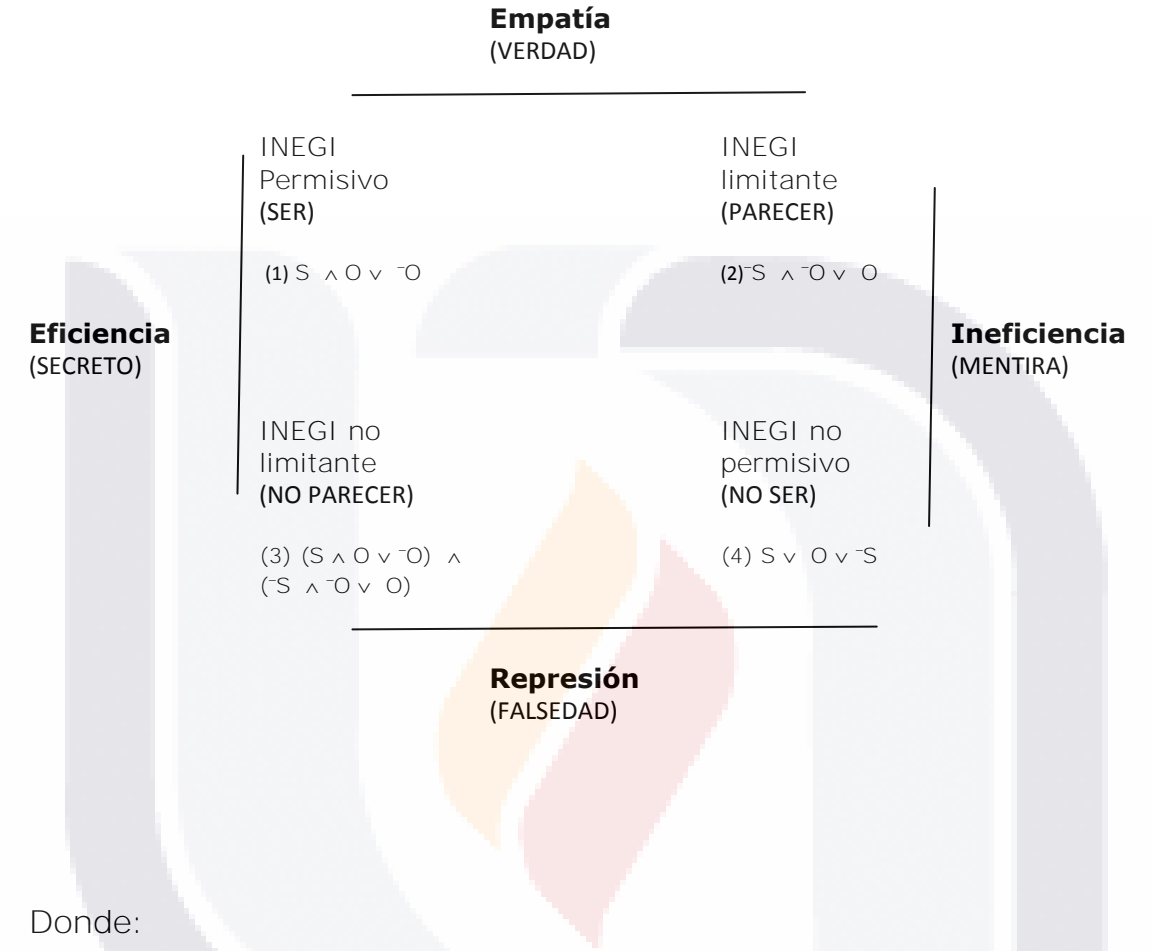
$$F(S) \longrightarrow (S \wedge O \vee \neg O)$$

$$F(\neg S) \longrightarrow (\neg S \wedge \neg O \vee O)$$

$$F(S) \longrightarrow [(S \wedge O \vee \neg O) \wedge (\neg S \wedge \neg O \vee O) \longrightarrow (S \vee O \vee \neg S)]$$



Contrato de veridicción:

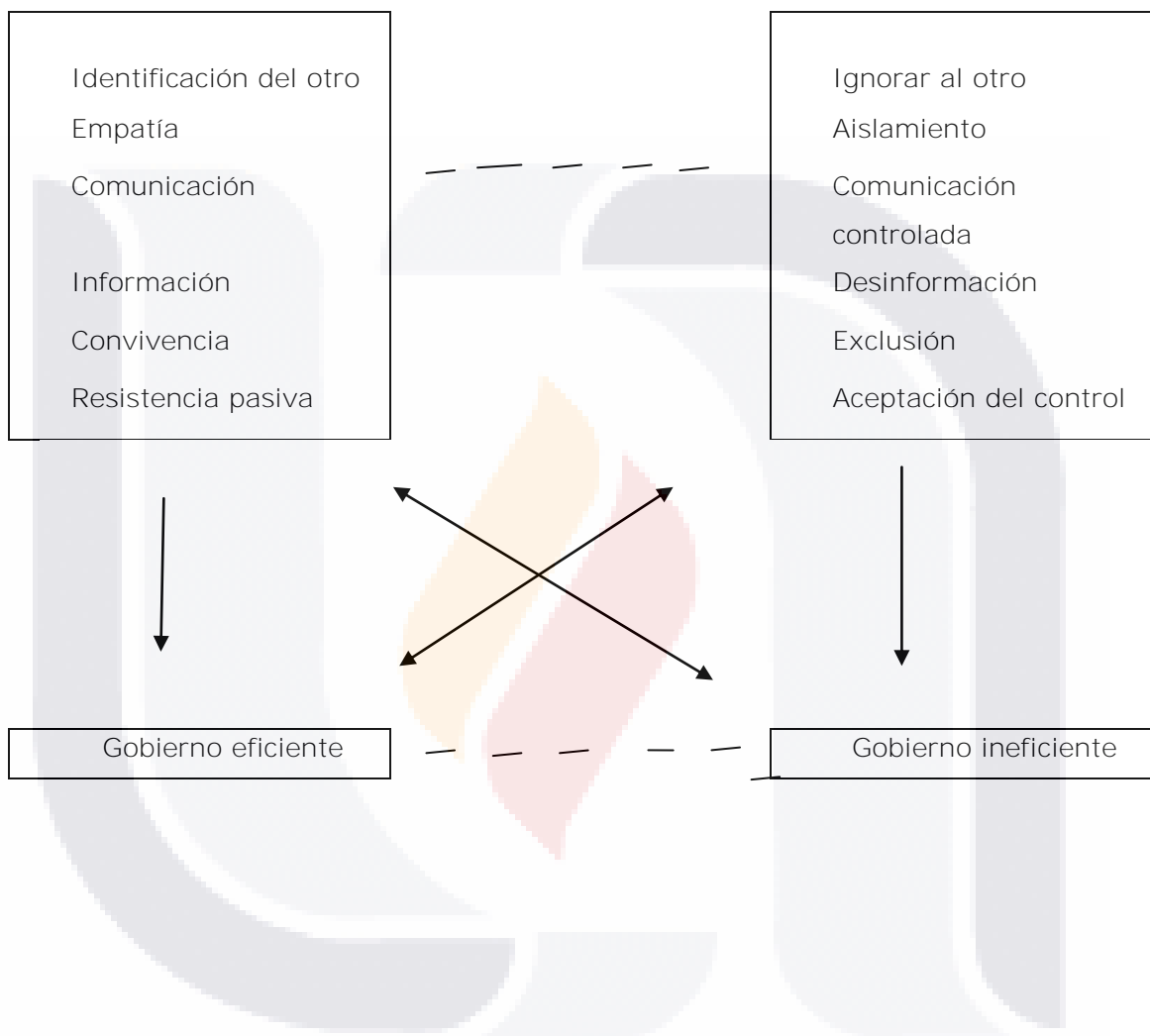


Donde:

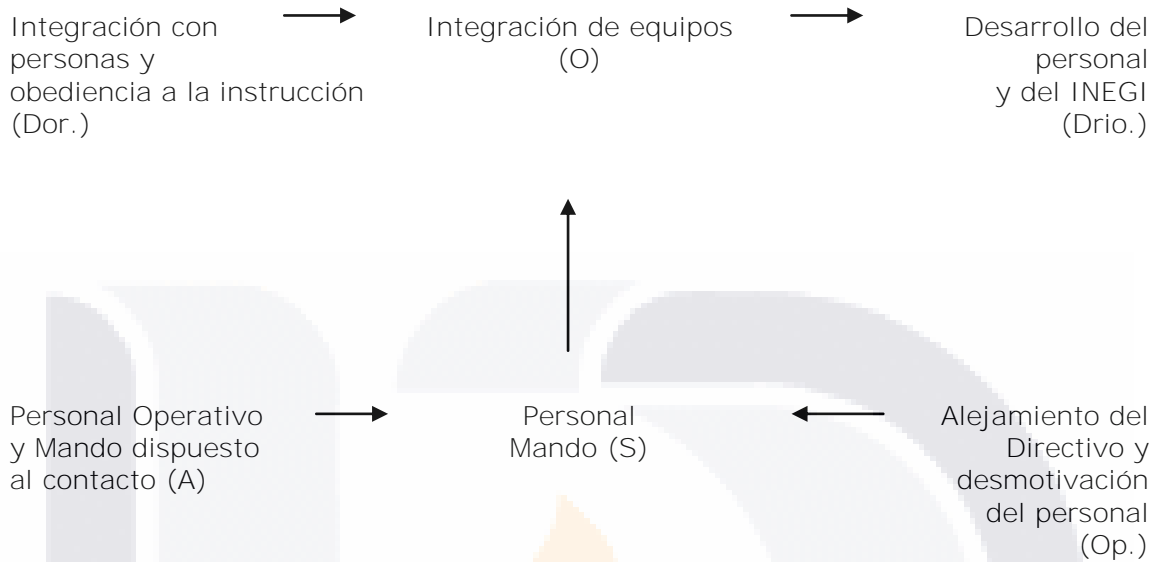
- (1) El INEGI permitía la comunicación laboral y la convivencia entre compañeros.
- (2) El INEGI es dirigido por liderazgo que controla la comunicación laboral y limita la convivencia entre compañeros.
- (3) El personal encuentra maneras para ocultar su convivencia de quienes pretenden limitarla
- (4) El INEGI desconoce a su personal pues le controla su comunicación y desconoce que la lleva a cabo de manera disimulada.

---

Al aplicar el cuadrado lógico a las isotopías se observa la relación de valores como sigue:



Respecto al Grupo Horizontal Mando, el modelo actancial presente lo siguiente:



**Gráfico 34. Modelo actancial de la narración integrada del Grupo Horizontal Mando de acuerdo con metáforas madre, prácticas y estrategias implicadas. Resultados**

considerando que:

Objeto valor: Integración de equipos

Sujeto de estado: Personal comprometido

Antiojeto: Aislamiento de los trabajadores en la institución

Antisujeto: Personal sin pertenencia

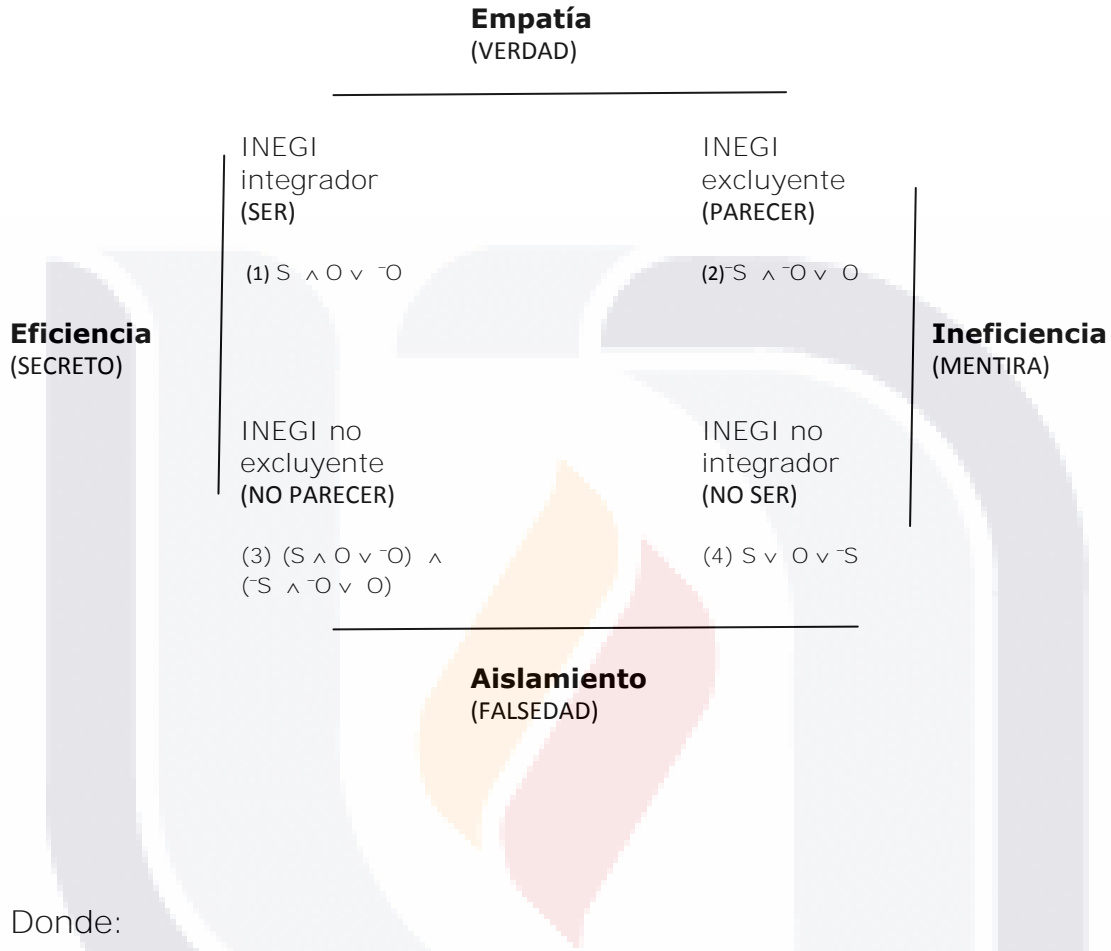
A continuación los enunciados de estado señalan la circulación de objetos.

$$F(S) \longrightarrow (S \wedge O \vee \neg O)$$

$$F(\neg S) \longrightarrow (\neg S \wedge \neg O \vee O)$$

$$F(S) \longrightarrow [(S \wedge O \vee \neg O) \wedge (\neg S \wedge \neg O \vee O) \longrightarrow (S \vee O \vee \neg S)]$$

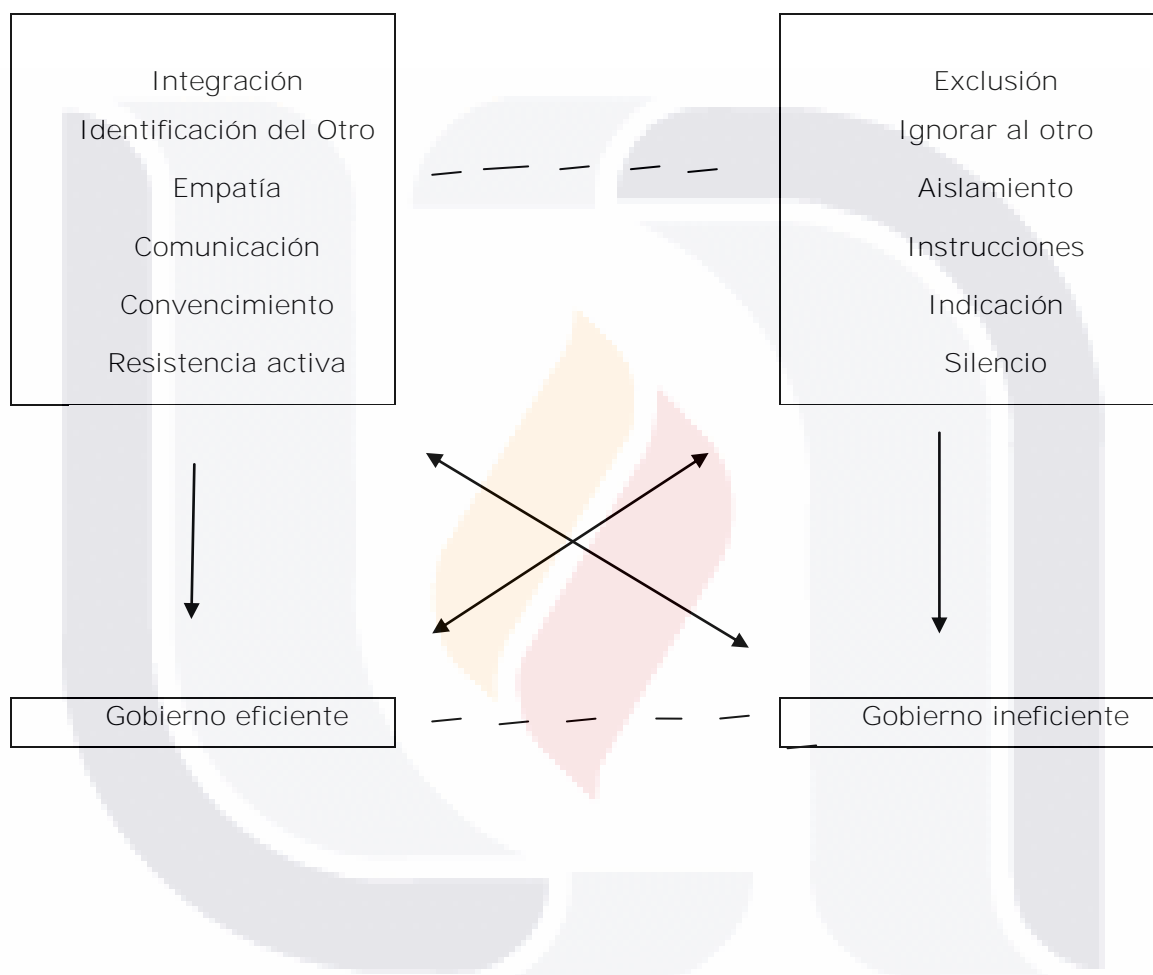
Contrato de veridicción:



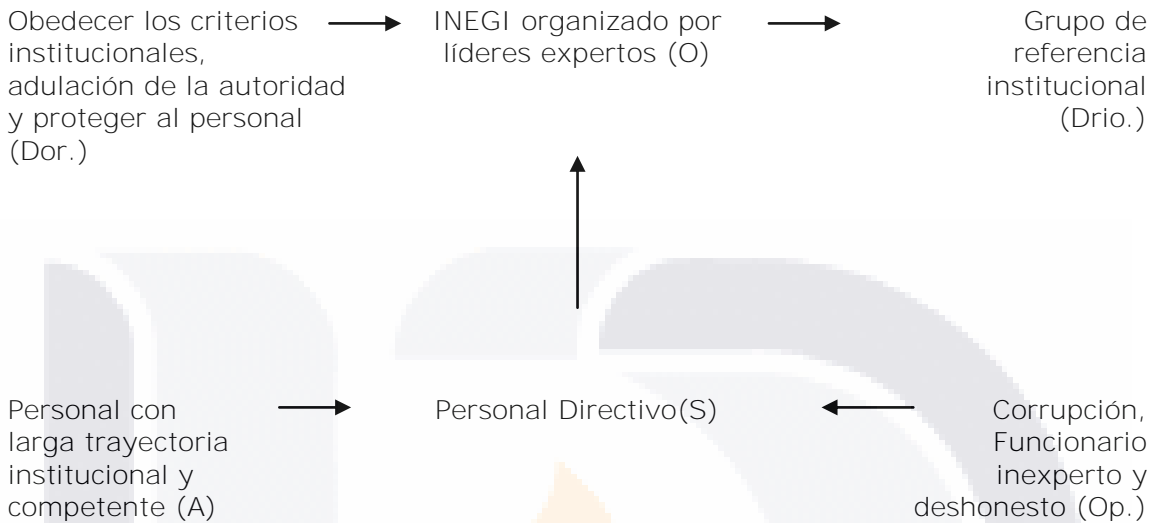
Donde:

- (1) El INEGI permitía la comunicación laboral y la convivencia entre compañeros.
- (2) El INEGI es dirigido por liderazgo que controla la comunicación laboral y limita la convivencia entre compañeros.
- (3) El personal de Mando debe provocar la integración de equipos y el reconocimiento de la persona, a pesar de que haya quienes promuevan la exclusión.
- (4) El INEGI no integra a su personal pues es exclusivo en su comunicación y no identifica los esfuerzos focales de motivación.

Las isotopías en el cuadrado lógico exponen la relación de valores de la siguiente manera:



El modelo actancial aplicado a los relatos del Grupo Horizontal Directivo muestran lo siguiente:



**Gráfico 35. Modelo actancial de la narración del Grupo Horizontal Directivo de acuerdo con metáforas madre, prácticas y estrategias implicadas. Resultados**

considerando que:

Objeto valor: INEGI organizado por líderes expertos y con sentido de pertenencia

Sujeto de estado: Personal comprometido

Antiojeto: INEGI organizado por líderes inexpertos y sin pertenencia

Antisujeto: Personal sin pertenencia

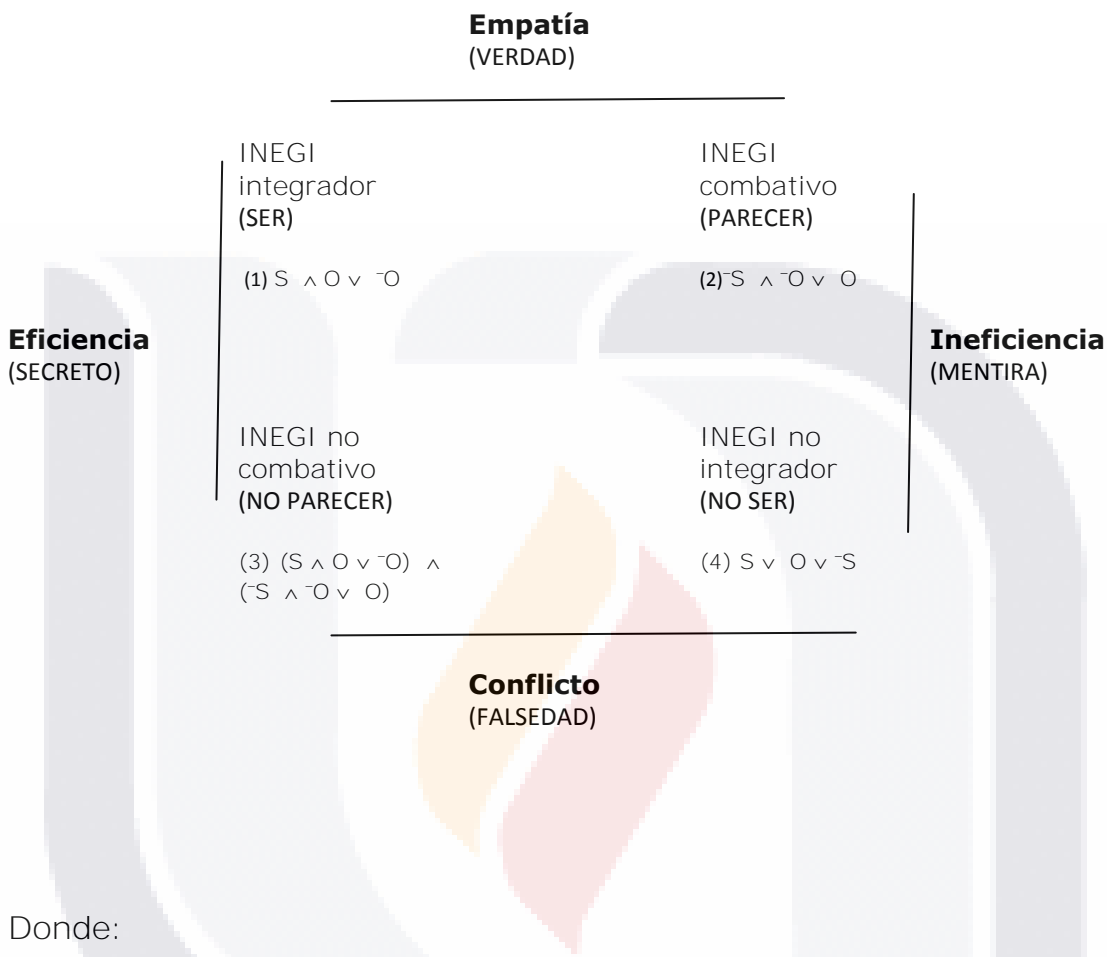
Los siguientes enunciados de estado exponen la circulación de objetos.

$$F(S) \longrightarrow (S \wedge O \vee \neg O)$$

$$F(\neg S) \longrightarrow (\neg S \wedge \neg O \vee O)$$

$$F(S) \longrightarrow [(S \wedge O \vee \neg O) \wedge (\neg S \wedge \neg O \vee O) \longrightarrow (S \vee O \vee \neg S)]$$

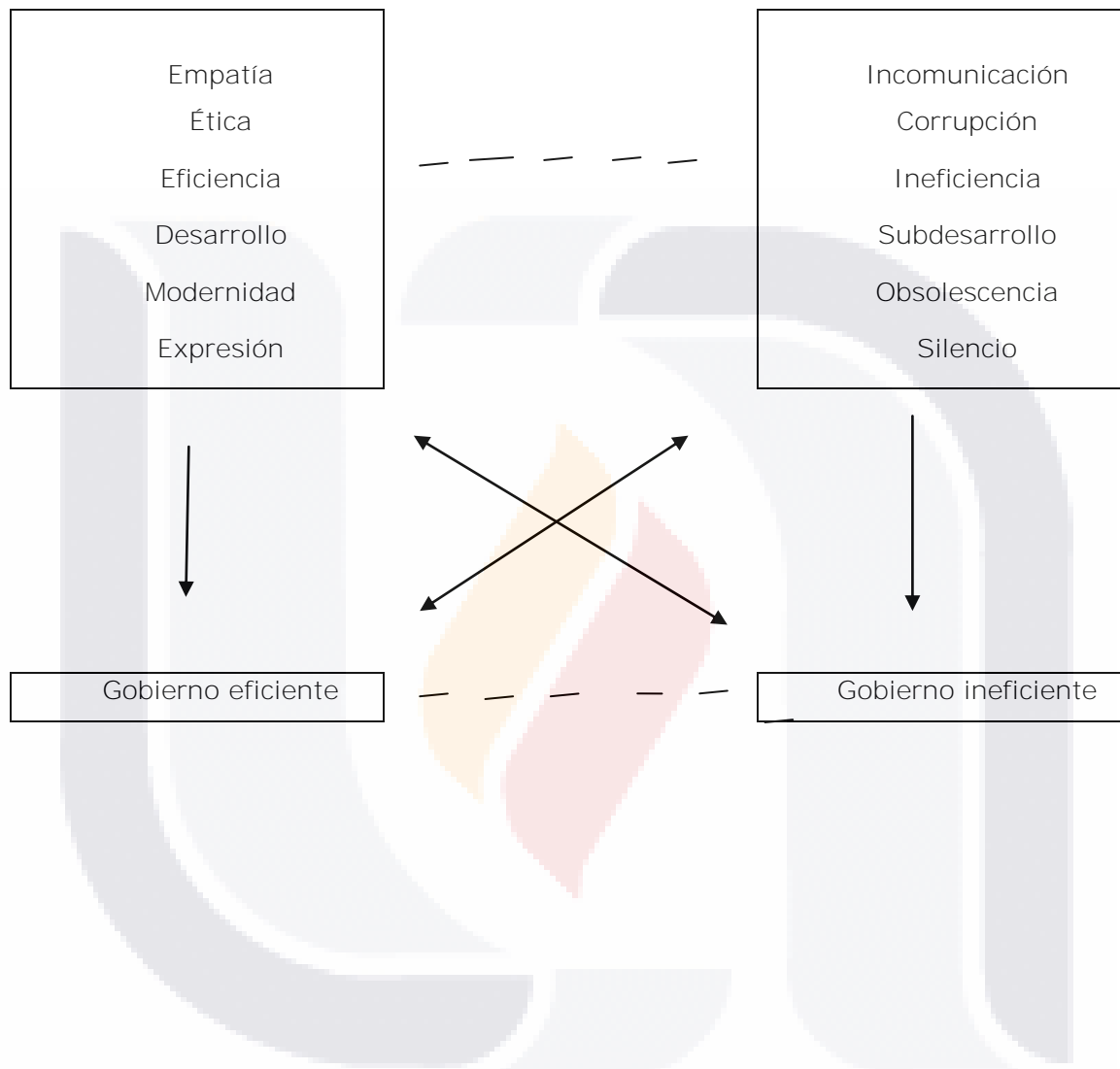
Contrato de veridicción:



Donde:

- (1) El INEGI permitía la comunicación laboral y la convivencia entre compañeros.
- (2) El INEGI es dirigido por liderazgo que controla la participación en los proyectos institucionales y limita la comunicación laboral.
- (3) El personal Directivo resiste con paciencia y procura trabajar conforme su experiencia.
- (4) El INEGI no integra a su personal pues es combativo en su comunicación y no identifica la experiencia y las trayectorias laborales.

Las isotopías en el cuadrado lógico muestran la relación de valores de la siguiente manera:





### **8.7 Inferencias de la información semiótica**

A continuación se procura una reflexión de los relatos del personal que conforman la muestra de estudio, teniendo como contexto de referencia a un artefacto de la cultura organizacional en estudios: el discurso oficial de la presidencia de México que refiere el deber ser del desempeño del servidor público federal; se seleccionó un conjunto de 19 mensajes presidenciales (Anexo 2) para identificar los valores que se instruyen para reproducirse a través de diferentes estrategias, entre ellas los proyectos y programas de comunicación organizacional, particularmente, lo relacionado con la comunicación interpersonal.

Esto permite seguir el modelo de análisis de Schein (1988) para evidenciar los valores declarados de la cultura organizacional de la APF y poder establecer la comparación correspondiente con los presupuestos básicos presentados en los rubros precedentes de este capítulo.

A partir de esta base, se pueden comparar los valores en el cuadrado lógico y observar las coincidencias que existen entre los presupuestos básicos (Schein; 1988) de la muestra de estudio y los valores declarados del INEGI en apego a lo instruido por el presidente de México:

<b>La Comunicación Interpersonal en la Cultura Organizacional del INEGI</b>	
<b>Presupuestos básicos</b>	<b>Valores declarados</b>
Se ignora al Otro	Se interactúa con honestidad
Exclusión de los grupos no favorecidos por la autoridad	Se desarrolla la empatía para conformar una comunidad de trabajadores
La convivencia se debe ocultar por no ser profesional	Existe convivencia entre la comunidad de servidores públicos
La conectividad se dirige a la transmisión de instrucciones	La conectividad promueve la Modernidad
Servicio profesional a la ciudadanía	Servicio profesional a la ciudadanía

**Tabla 22. La Comunicación Interpersonal en la Cultura Organizacional del INEGI. Comparación de presupuestos básicos y valores declarados. Resultados**

De acuerdo con lo anterior, ambos esquemas de los presupuestos básicos y los valores declarados coinciden en que la comunicación interpersonal y conceptos relacionados son fundamentales para la creación de una comunidad de trabajadores que sea capaz de interactuar satisfactoriamente entre sí y, por tanto, ofrecer un adecuado servicio público a la ciudadanía.

Sin embargo, los valores declarados implican más bien procesos de información y conectividad entre personas, así como una interpretación

del profesionalismo que implica cierta formalidad y control de las maneras de convivir durante la práctica laboral; esto último surge en los presupuestos implícitos señalándose como comunicación controlada y transmisión de instrucciones encontrando como un práctica generalizada una resistencia (pasiva o activa, según el caso) a las prácticas de la cultura que se busca promover.

Esta resistencia se fundamenta en una cierta desconfianza entre los grupos horizontales, como se presentó en las tablas 18, 19 y 20, si bien se observa la gestión de integración de comunidad más claramente entre los grupos Operativo y Mando. Sin embargo, los grupos de la muestra señalan recelo hacia la organización en su forma de la alta directiva. Muestra de ello, son las prácticas de resistencia que adquieren las formas estratégicas de Ocultamiento, Integración y Paciencia, conforme se presentó en la Tabla 21.

En este sentido, los trabajadores de la muestra señalan que construyen sus respectivos espacios de convivencia laboral y personal conforme otras características de lo que se denominará ***Subcultura de la Resistencia***. Una forma de hacer la cosas en la organización basada en diversas prácticas y estrategias orientadas a poner en práctica los valores que consideran necesarios para sentirse lo mejor posible y compensar las restricciones de convivencia ya señaladas. Es decir, se mostrará a los presupuestos básicos encontrados en los grupos horizontales, a su vez, como valores declarados de una subcultura particular, como en la tabla siguiente:

<b>La Comunicación Interpersonal en la Subcultura de la Resistencia</b>	
<b>Objeto valor</b>	<b>Antiobjeto valor</b>
Identificación del Otro	Se privilegia el Self
Desarrollo de la empatía y el respeto	Desarrollo del egoísmo y el celo
Existe comunicación interpersonal e información mediática	Se privilegia la conectividad entre trabajadores
Se fomenta la convivencia transversal, ascendente y descendente	La inclusión en los grupos es de acuerdo a rol, nivel, función y filiación
Se respeta la tradición institucional	Se procuran los cambios estructurales
Se confía en las trayectorias laborales intrainstitucionales	Se desconfía de las trayectorias laborales vinculadas a periodos sexenales
Servicio a la ciudadanía y al compañero	Servicio a la carrera política/profesional personal

**Tabla 23. La comunicación interpersonal en la Subcultura de la Resistencia. Comparación de objetos valor y antivalor. Resultados. Elaboración propia conforme E. Schein y A.J. Greimas**

La convivencia entre estas dos culturas promueve un tercer fenómeno: Una cultura organizacional basada en el cinismo. Esto es, los diversos grupos de la muestra adoptan el valor de la obediencia a la instrucción (ya señalado en el subapartado del análisis de la información semiótica) como un recurso legítimo de mantener la unidad institucional y dirigirla a la productividad y con un sentido ético del profesionalismo. La tensión

que se genera entre la cultura oficial y la reacción de la llamada *subcultura de la resistencia* producen un *halo* cultural de valores, prácticas y estrategias que, por último, se enuncian a continuación:

<b>La Comunicación Interpersonal en la Cultura Organizacional del INEGI</b>		
<b>Valores declarados</b>	<b>Presupuestos implícitos</b>	<b>Artefactos</b>
<p>Se interactúa con orden, empatía y honestidad para conformar una comunidad de trabajadores.</p> <p>Existe convivencia profesional entre la comunidad de servidores públicos.</p> <p>La conectividad promueve la Modernidad.</p> <p>La problemática de convivencia se soluciona conforme la normatividad administrativa.</p> <p>Se prioriza brindar un servicio empático a la ciudadanía.</p>	<p>Se trabaja con pertenencia y profesionalismo.</p> <p>Existe la necesidad de que se comprenda a la persona en tanto Sí mismo, pero poco interés en entender al Otro.</p> <p>La comunicación interpersonal es un bien sustraído de la formalidad y valioso en la informalidad.</p> <p>En la comunicación formal existe claro conocimiento de la problemática laboral y de convivencia, pero se opta por la simulación de que no sucede nada.</p> <p>No se cuestiona el sistema de administración sino las personalidades que lo matizan.</p> <p>El entorno institucional no provee condiciones para que se dé un futuro más positivo</p> <p>Esperanza en la llegada de un liderazgo que reivindique a la persona en el trabajo.</p>	<p>Los que pertenecen al Instituto.</p> <p>Los que pertenecen a la persona.</p> <p>Los que la persona dona al Instituto.</p>

**Tabla 24. Características de la Comunicación interpersonal en la cultura organizacional del INEGI. Resultados. Elaboración propia conforme E. Schein.**

## **8.8 Inferencias integrales del diagnóstico: las habilidades, las prácticas, las estrategias, la cultura**

Este capítulo aportó datos para presentar una caracterización de la cultura organizacional del INEGI teniendo como vértice -germen y ordenador- a la comunicación interpersonal. Para ello se revisó primero la existencia y uso más evidente de las habilidades de comunicación cara a cara; ello permitió identificar que en todos los *grupos horizontales* de la muestra, así como el *piramidal* estudiado durante la fase de exploración, las personas tienen dominio de sus habilidades de comunicación interpersonal.

Sin embargo, la comparación entre el equipo piramidal con los horizontales evidencia que las personas deciden cuáles habilidades y cómo utilizarlas dependiendo del contexto en que se encuentren. Aquellas condiciones en que predomina el rol y la función, el tono de instrucción si bien colaborativo, la interacción a manera de rendición de cuentas demostraron una exposición controlada y limitada, como se apuntó en el apartado correspondiente. La persona en tal situación utiliza con suma reserva la expresión de sus rasgos de develación de la intimidad y uso del sentido del humor, se procura incluso no utilizarlos como elementos de una conversación profesional.

A diferencia de lo anterior, en los casos observados en los encuentros horizontales las personas interactuaron demostrando sus emociones (agradables y desagradables), expresaron su aspiración individual y grupal por constituir equipos en que sus sentimientos sean

considerados, en construir condiciones de respeto y empatía para su expresión afectiva.

Estos resultados se respaldan asimismo con lo arrojado por el análisis de la información semiótica y etnográfica. Es decir, no obstante, que las tablas de observación y los diarios de campo apuntaron que el trabajador de la muestra desea ser identificado como persona sensible y digna de respeto (lo cual incluye expresar en condiciones de libertad su opinión) y que posee las habilidades indispensables para establecer una comunicación interpersonal con esas características, no se detectó la intención explícita de reconocer al Otro como una persona también con necesidad de ser identificada como alguien sensible y congruente con su forma de pensar, con la capacidad para formar una comunidad fraterna. Se subrayaron tales características, posibilidades y aspiraciones para el Sí mismo, más que para el Otro.

Se encontró en los grupos de la muestra la necesidad declarada de que la persona sea reconocida y apreciada en sus propias condiciones pero con referencia a lo que le atañe en su individualidad o su pertenencia a un grupo, no así el señalamiento de poseer la intención de ser empático con las circunstancias y aspiraciones del Otro. Esto es, se desconfía de las intenciones de la directiva, del personal de mando y del operativo, según el caso.

Un común denominador es que los tres grupos horizontales expresaron explícitamente su reticencia a los objetivos y medios de la alta directiva, no se declaró tener disposición a comprender su actuar conforme sus circunstancias, ni a cambiar la perspectiva con que se evalúa su

participación en la organización. Esta conclusión también se presentó en la fase de exploración con el *grupo piramidal* pero de una forma velada, mal disimulada, oculta en las formas de la comunicación no verbal y en el tono de la ironía y el sarcasmo con el fin de mantener una representación del respeto institucional y el profesionalismo.

A pesar de las divergencias y recelo entre los grupos y los niveles organizacionales, *la obediencia, la adulación, el proteger y la espera* surgieron como los principales elementos pasivos de cohesión en el INEGI. Estas estrategias mantienen el equilibrio entre los grupos de trabajo y sostienen vínculos en el racimo de la organización, son recursos de disciplina individual y grupal que permiten el éxito del desempeño colectivo de la institución.

En contraparte, sólo se detectó una estrategia proactiva que se distancia de la actitud receptiva para empoderar a sus sujetos: *la integración para la sobrevivencia*. El Grupo Horizontal Mando (en las dos sesiones de trabajo de campo para obtener información semiótica) insistió en su papel de gestor entre equipos para conformar la institución que imaginan, que aspiran, la que debe ser, la adecuada: *Un INEGI en el INEGI*.

Esa estrategia inicia con la propia habilidad e intención del Mando por identificar a los compañeros en tanto personas con expectativas, límites **y potencialidades, en la "probada capacidad de trabajo" del personal a su cargo y en la horizontalidad (no incluye a la directiva)**, así como en la creación de imaginarios colectivos que estimulen la pertenencia y el orgullo por su propia trayectoria. Pero se reconoce asimismo las



limitaciones de la integración para la sobrevivencia en el propio discurso oficial de la organización: el Otro (directiva y alta directiva) no reconocer las ventajas que tal estrategia aporta, por tanto, no le da su franco apoyo, sólo le pedirá el cumplimiento de las metas instruidas.

Las narraciones de los grupos horizontales se tejen con base al recurso retórico de la transición. La cual se comprende, en este caso, como los momentos en una trayectoria particular caracterizada por cambios acelerados, si se les compara con la estabilidad relativa de las etapas (Gastrón, Liliana y Lacasa Débora; 2009). Como ya se ha dicho, coinciden los grupos de la muestra en presentar una subcultura de la resistencia, si bien una resistencia predominante pasiva (la excepción es la *Integración para la sobrevivencia*) pero que niega su confianza al Otro, al que llega con el cambio de administración, al que desconoce pero debe obedecer, de quien desconfía pues a priori se ha juzgado al empleado tradicional del Instituto como alguien que necesita transformarse para ser un servidor público competente.

La transición de la cultura debe esperarse, ésta llegará por un liderazgo capaz de transformar el estado de las cosas a una forma original extraviada por la llegada del Otro, el que cambia periódicamente (sexenal) (Ascorra, 2002; Schvarstein y Leopold, 2005; Varela, 2002). Sin embargo, aunque los actores estén buscando la transformación no buscan la misma pero creen en las figuras mesiánicas capaces de convertir la cultura organizacional. Mutuamente los sujetos organizacionales desconfían entre sí: (a) el recién llegado y que seguramente se irá en otra cambio de administración respecto a (b) el que permanece y tiene una trayectoria establecida en el Instituto, el

primero se respalda en el programa administrativo federal (Programa de Mejora de la Gestión) y el segundo, en el conocimiento directo del Instituto.

Se aprecia coincidentemente a la alta directiva como un grupo sin arraigo que se ha instalado en la institución por designación de una autoridad mayor, la presidencial, que ha contratado a extrabajadores en puestos clave de la organización para respaldar sus acciones; un grupo que no ha logrado responder a las expectativas de la comunidad por un cambio, un regreso a un pasado democrático y de crecimiento.

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre el comportamiento de los grupos de la muestra (operativos, mandos y directivos) y el actual grupo en poder –“los recién llegados”- (alta directiva), a partir de la percepción de los grupos horizontales y del discurso oficial, con el objetivo de exponer la manera en que se comprende la estabilidad y la transición de la cultura del INEGI.

<b>Situación de resistencia entre grupos organizacionales</b>		
Grupos con trayectoria		Actual grupo en poder
Estabilidad	Prácticas y estrategias de resistencia a los malos servidores que arriban periódicamente al INEGI.	Prácticas y estrategias de resistencia a los servidores tradicionales con un desempeño mediocre.
Transición	Transformación por un <i>liderazgo mesiánico</i> que identifique a los trabajadores como personas, pues el trabajador ya ha identificado a la ciudadanía.	Transformación por un <i>liderazgo mesiánico</i> que identifique a las necesidades de la ciudadanía, pues el trabajador ya ha sido identificado como Persona.

**Tabla 25. Situación de resistencia entre grupos organizacionales. Resultados.**

Conforme las narraciones de la muestra, la oposición de grupos más radical se establece entre dos instancias: el grupo en poder ignorante y despótico frente a un grupo con menor poder experto y democrático. Sus trayectorias no son muy diferentes pero han llegado a ocupar posiciones por éticas opuestas: el oportunismo vs. la honestidad; la oposición se basa en la falta de pertenencia de la alta directiva que está de paso, que ve a la institución como un peldaño para escalar al siguiente en la burocracia federal. El Grupo Horizontal Directivo subraya que resiste con paciencia y espera la siguiente oportunidad para, con su saber y el reconocimiento no formal de quienes a su vez son sus subordinados, sentar las bases de una mejor organización en un tiempo venidero.

Que el Instituto se presente como un conjunto de grupos en pugna no es algo que deba declararse como parte del discurso institucional oficial; a su personal no debe extenderse estas problemáticas pues sería confirmar que se trata de una organización inestable, fuera de control, sin rumbo claro; sin embargo saben que los demás grupos de trabajadores y pares están en plena conciencia de ese ámbito.

Así, las reuniones de trabajo no deben mezclar estas situaciones de confronta pues no sería profesional ni ético: la ropa sucia se lava en los pasillos, los recodos, las áreas para fumar... se declara en voz baja y entre personas de confianza. La resistencia está en todas partes, en distintos niveles pero debe ser discreta, de no serlo está fuera de lugar y no es contributiva de una mejoría, en cambio puede contribuir más al caos.

El conocimiento organizacional es un objeto valor que importó en el pasado de una democracia representativa, que es ignorada en la actual autocracia (Morgan, 1991; p.132), pero que debería ser determinante en el futuro: una tecnocracia, en la cual la dirección del Instituto esté a cargo de quien posea realmente el conocimiento, la experiencia y la capacidad para entender al entorno y a las dinámicas internas. No podría haber una organización con un modelo de cogestión en la cual los grupos en conflicto compartan la dirección conjunta, pues están divididos por las concepciones éticas diferentes y opuestas del desempeño burocrático; los grupos en el poder no están dispuestos a compartir pues hacerlo, debilita.

Por otra parte, ya se había apuntado que la transformación deseada por los actores de la institución se concede –con excepción del Grupo Horizontal Mando- al liderazgo, depositario de un poder formal tal que pone en circulación a las personas, los equipos, los proyectos, la institución.

El personal de la muestra apunta al poder formal como un elemento importante para explicar las transformaciones que ha habido en la organización y los que serían deseables que sucedieran en el futuro. El poder como una fuerza que pasa de líder en líder en la organización de acuerdo con una fuerza mayor en manos de otras instancias externas al Instituto: el poder que proviene de la política nacional y se instala en las instituciones mayores como las secretarías de Estado, de donde se designa al equipo de funcionarios que encabezarán la administración.

Al poder en la institución se le asigna un sentido descendente, proveniente sólo de un nivel superior que determinan una dinámica en tensión entre relaciones de los superiores y los subordinados; el poder

que detona la ejecución de tareas y facultades de acuerdo al rol de dominadores y dominados. El dominador tiene la facultad no sólo de asignar tiempos, metas, recursos humanos, materiales y económicos según convenga a sus intereses y a los de su grupo, sino además posee competencia para definir el tipo de representación que debe tener la convivencia entre compañeros.

Este poder debe resguardarse, defenderse, ostentarse, demostrarse, perseguirse, pues permite ser alguien en la organización, participar, definir, proponer, realizar, transformar y permanecer. Cuando un grupo llega con poder tiene la capacidad de rediseñar a la organización y desplazar al grupo que le precede: si bien se interactúa con ellos, los desplazados deben someter su disciplina, sus cuestionamientos y capacidades al grupo dominante (cabe volver a subrayar que la obediencia a la instrucción es la única estrategia constante en los tres grupos de la muestra).

El poder no se ejerce de manera institucional conforme lo determinaría la serie de normatividades y metodologías de trabajo y relaciones laborales, sino que ese es el escenario para que se caracterice de acuerdo con las personalidades de quienes lo detentan. Así en el pasado fue el ejercicio del poder democrático, interesado en el bien común, en desarrollar sentido de comunidad y pertenencia a la institución, en lograr familia, tradición y prestigio. En el presente, la alta directiva lo ejerce de manera despótica, egoísta, distante e ignorante, con lo cual ha logrado la desunión, el temor y el recelo.

Las fuentes de poder (Morgan, 1991; p. 146) en el Instituto que son redundantes en las narraciones de los grupos horizontales son: la autoridad formal, control de recursos escasos (principalmente, el

humano y el económico), el uso de la estructura organizacional, leyes y reglamentos, control de procesos de decisión, control de conocimiento y la información, control de la tecnología (incluyendo la de comunicación), y los factores estructurales que definen el escenario de acción (principalmente el sistema político de la Presidencia de la República).

De manera complementaria y siguiendo nuevamente a Morgan (1999; p. 146), el personal de la muestra identifica también como fuente de poder a las alianzas interpersonales, comunicaciones y el control de la organización informal, así como el simbolismo y manipulación de ideas (destaca el sentido lúdico en su acepción de ironía); no obstante, los grupos Operativo y Directivo los consideran como de menor fuerza frente a los mencionados en el párrafo anterior, en oposición al Grupo Horizontal Mando que ve en ellos fuentes de poder sumamente competitivas al poder formal.

La institución es un campo que muestra la tensión entre los intereses de los grupos ligados a la función, la ética y posición frente a los otros, tensiones provocadas desde esferas mayúsculas como la propia vida política de la Nación y que llega a los espacios íntimos de la Persona, pero que -en reacción- desde estos espacios íntimos se disparan acciones definidas por los impulsos, las cogniciones, las emociones del individuo para buscar el espacio público desde el cual participe en el mundo, no sólo en el abstracto de la institucionalidad sino en el concreto de su identidad como ser humano.

El Instituto se presenta como un campo donde los grupos compiten y se alían, según razones y pasiones colectivas e individuales, un espacio para declarar y convocar a la unión de esfuerzos por intereses en común, superiores a los trabajadores, pero que su cotidianeidad exhibe

fuerzas en distintas direcciones no sólo grupales sino personales, no sólo por objetivos económicos sino por trayectorias morales, no sólo planeadas sino inconscientes y fortuitas.

Como ya se ha dicho, coinciden los grupos de la muestra en presentar una subcultura de la resistencia, si bien una resistencia predominante pasiva (la excepción es la *Integración para la sobrevivencia*) pero que niega su confianza al Otro, al que llega con el cambio de administración, al que desconoce pero debe obedecer, de quien desconfía pues a priori se ha juzgado al empleado tradicional del Instituto como alguien que necesita transformarse para ser un servidor público competente.



## CAPÍTULO IX

### LOS MODELOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: VISIONES DE LA PERSONA EN LA ORGANIZACIÓN

*La comprensión no es más que un conjunto de equívocos...  
un feto ciego llamado comprensión flota  
en un líquido amniótico opresivo y vacío llamado incomprensión.  
Murakami, Haruki, 1999*

#### 9.1 Presentación

La transformación del Estado mexicano en la búsqueda de una gobernabilidad democrática del país, ha establecido líneas de acción en los ámbitos de la política económica, social, electoral y de gestión pública; en este último rubro una de las estrategias recurrentes ha sido la reorganización de las instituciones gubernamentales con el propósito de fortalecer la democracia y que se atiendan de mejor manera las demandas sociales.

En la gestión pública, entre otros aspectos, se ponen en práctica reformas administrativas enfocadas a la mejora de los procesos a su interior, modificando en consecuencia las estructuras burocráticas, los procedimientos de decisión, los instrumentos de selección del personal, así como las relaciones con la ciudadanía.

México ha seguido para ello las recomendaciones de organismos internacionales como Naciones Unidas, Banco Mundial y el Banco



Interamericano de Desarrollo (Valencia, L., 2008), que han propuesto una serie de medidas que relacionan las reformas estatales con la gobernabilidad democrática y cuyos principales vectores son: la respuesta eficaz a las demandas sociales, la transparencia y la rendición de cuentas, así como la búsqueda de consensos entre los actores políticos y sociales (Sapoznikow, Jorge (coord.), 2003). Actualmente, el Programa de Mejora de la Gestión 2008-2012 (PMG) no es la excepción en esta tradición y cita entre sus antecedentes las labores del Comité para la Gobernanza Pública de la OCDE y el Código Iberoamericano de Buen Gobierno.

A continuación se presentará primero un contexto general de la perspectiva administrativa en la administración pública y, en consecuencia, del INEGI como marco explicativo de la función que se le concede actualmente a la comunicación organizacional. Posteriormente se expondrán algunos de los rasgos más característicos de su táctica comunicativa con énfasis en la conducta interna institucional, que permitirán finalmente la formulación de un modelo de comunicación que procura la optimización de la reflexión, diseño y ejecución de la comunicación en ese Instituto.

## **9.2 La mejora de la gestión de los recursos humanos**

Como se ha señalado, la primera referencia para definir acciones orientadas a la cimentación de la identidad corporativa y de compromiso con la comunidad institucional en el INEGI es el PMG. La administración del presidente Calderón Hinojosa se ha propuesto la reconstrucción de la

credibilidad de la sociedad en la efectividad de las instituciones públicas y para ello se han definido en su programa de gestión las acciones administrativas y políticas conducentes, entre las que puede mencionarse, el énfasis en las responsabilidades de los servidores públicos y en la democracia participativa (Secretaría de la Función Pública, 2008).

En cuanto a la dinámica organizacional de las instituciones públicas se reconoce que la manera en que los trabajadores de la Administración Pública Federal (APF) se han desempeñado tradicionalmente debe renovarse para poder fortalecer el vínculo con la ciudadanía. En el diagnóstico que presenta el PMG incluye como rasgos de esta dinámica a: la complejidad de la gestión pública, el exceso de controles, una regulación obsoleta; así como una duplicidad de actividades y funciones entre dependencias y entidades de la APF. Estos factores, entre otros, se señala en ese Programa, han establecido una cultura organizacional en el servicio público que ha dificultado la adecuada conformación de un gobierno profesional, conforme su referente en la Agenda del Buen Gobierno.

Particularmente, el segundo de los objetivos del PMG establece aumentar la efectividad de las instituciones y una de las estrategias para ello es fortalecer el desarrollo de sus recursos humanos para facilitar el logro de los objetivos institucionales. La primera línea de acción respectiva indica implementar políticas, modelos y prácticas exitosas de gestión de recursos humanos en las instituciones.

En este sentido, el Módulo Institucional del PMG proporciona el marco de referencia a las acciones tendientes a mejorar la gestión de las dependencias y entidades en sus procesos sustantivos y de apoyo para

lograr un mejor desempeño. A su vez, el sistema de Racionalización de Estructuras que normaliza al área de Recursos Humanos, tiene como propósito llevar a cabo un diagnóstico básico de las estructuras de organización gubernamentales para incrementar la efectividad de las instituciones y minimizar los costos de operación de las dependencias y entidades (Secretaría de la Función Pública, 2008a).

### **9.3 La gestión comunicativa de la institución**

En el contexto de la práctica internacional de la gestión corporativa, actualmente existe una tendencia integradora de la Comunicación en tanto actividad que contribuye directamente al cumplimiento de los objetivos de la organización: vinculándola con los públicos externos, fortaleciendo la pertenencia de sus miembros y facilitando una producción más eficiente. Así, la comunicación en las organizaciones recibe distintas denominaciones, como *comunicación integrada, global, corporativa* o *institucional* (Saladrigas Medina, Hilda, 2005). La comunicación organizacional puede ser una de las acciones estratégicas que deben apuntalar la identidad institucional, desde diversos vectores: las relaciones públicas, comunicación social, relaciones con la ciudadanía, comunicación con el mercado laboral, promoción de los productos y servicios, así como comunicación interna.

Sin embargo, en el INEGI, con énfasis del 2004 a la fecha, la comunicación institucional se interpreta con un criterio que independiza estructural y conceptualmente a los ámbitos interno y externo. Además, el Instituto ha elegido una perspectiva funcionalista pues considera

prioritaria la *función* que la comunicación desempeña dentro de la organización; es decir, se entiende como una variable más que influye en la productividad o efectividad de la organización mediante su relación con las motivaciones de los individuos implícitos en ellas.

Particularmente, en ese contexto y para el caso de la comunicación institucional, se adopta un enfoque sistémico en sus modelos de gestión (Calidad INEGI, Calidad Intragob INEGI) y de la manera en que opera en ellos la comunicación, la capacitación, la divulgación y demás vectores asociados a la creación de nexos con los sectores sociales y el propio recurso humano. Esto es, la comunicación (con un sentido de información) es importante porque sostiene funcionalmente al Instituto e interrelaciona a los subsistemas estratégicos, tácticos y operativos que lo integran y que lo mantienen vinculado con su entorno.

### 9.3.1 La estructura que planifica

La interpretación de estos principios en el INEGI –no los principios sistémicos *per se*- ha resultado en una multiplicidad de versiones de la identidad institucional y, en consecuencia, una separación de la planificación e implementación de la conducta corporativa (es decir, de los comportamientos: directivo, organizativo, institucional y comercial) (Capriotti, P., 2009). Hay una diversidad de áreas con posiciones y facultades heterogéneas en la estructura administrativa del Instituto que dificulta el desarrollo estratégico y táctico de la comunicación integral de la identidad corporativa. La práctica demuestra que los esfuerzos de los profesionales se dividen, no se encauza la *expertise* institucional,

prevalece la respuesta reactiva y tradicional, elevándose los costos y con resultados dispares en las audiencias en la medida de los mensajes fragmentados.

De igual manera, la ausencia de una auditoría sistemática de este ámbito, que valore los objetivos, los recursos, los logros y las debilidades de las áreas de comunicación, ha favorecido la aplicación de evaluaciones parciales en sus intereses, incompatibles en sus metodologías, confidenciales entre grupos, no discutibles entre las instancias tácticas, y que tienen poca repercusión en el rediseño del enfoque estratégico, así como en los productos y servicios.

A continuación se presenta, con base en el modelo de la Comunicación de la Identidad Corporativa (Capriotti, P.; 2009) dos cuadros con el esquema de distribución de las unidades administrativas conforme ámbito de comunicación organizacional.

Identidad Corporativa			
<i>Conducta corporativa</i>	<i>Comportamientos</i>	<i>Unidad estratégica</i>	<i>Unidad táctica</i>
<b>Conducta Interna</b>	Directivo	Presidencia  Dirección General de Administración (DGA de Recursos Humanos)	Junta de Gobierno  Presidencia  Direcciones Generales y direcciones de área
	Organizativo	Dirección General de Administración (DGA de Recursos Humanos)	Dirección de Comunicación Organizacional  Dirección de Servicios al Personal y Vinculación Laboral  Dirección de Capacitación y Calidad
		Dirección General de Administración (DGA de Informática)	Dirección de Investigación y Desarrollo de Tecnologías de Información y Comunicaciones
		Direcciones Generales	Diversas áreas responsables de elaboración de contenidos de conocimiento organizacional en Intranet

**Tabla 26. Conducta interna de la identidad corporativa en el INEGI y las unidades administrativas directamente involucradas. Elaboración propia con base a Paul Capriotti (2009) y al directorio del INEGI publicado en Intranet.**

Identidad Corporativa			
<i>Conducta corporativa</i>	<i>Comportamientos</i>	<i>Unidad estratégica</i>	<i>Unidad táctica</i>
<b>Conducta externa</b>	Institucional	Dirección General de Vinculación Estratégica	Dirección de Comunicación Social  Dirección de Asuntos Internacionales  Dirección de Imagen Censal
		Dirección General de Coordinación del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica	Dirección de Coordinación de la Red Nacional de Información Estadística
		Dirección General de Vinculación Estratégica (Dirección General Adjunta de Investigación y Desarrollo)	

**Tabla 27a. Conducta externa de la identidad corporativa en el INEGI y las unidades administrativas directamente involucradas. Elaboración propia con base a Paul Capriotti (2009) y al directorio del INEGI publicado en Intranet.**

Identidad Corporativa			
<i>Conducta corporativa</i>	<i>Comportamientos</i>	<i>Unidad estratégica</i>	<i>Unidad táctica</i>
<b>Conducta externa</b>	Institucional	Dirección General del Servicio Público de Información (DGA de Difusión)	Dirección de Divulgación Dirección de Investigación del Servicio a Usuarios Dirección de Servicios de Información web Dirección de Producción Editorial
		Direcciones Generales	<i>Diversos departamentos de publicación de información estadística sociodemográfica y económica, así como geográfica en el sitio del INEGI en Internet</i>
	Comercial	Dirección General del Servicio Público de Información (DGA de Difusión)	Dirección de Divulgación Dirección de Investigación del Servicio a Usuarios Dirección de Servicios de Información web Dirección de Producción Editorial
		Dirección General de Vinculación Estratégica	Dirección de Investigación de Mercadología Censal

**Tabla 27 b. Conducta externa de la identidad corporativa en el INEGI y las unidades administrativas directamente involucradas. Elaboración propia con base a Paul Capriotti (2009) y al directorio del INEGI publicado en Intranet. Continuación.**



En síntesis, involucradas en la comunicación de la identidad institucional existen: dos direcciones generales en la vertiente interna y tres, en la externa; dos direcciones generales adjuntas en la interna y dos, en la externa; y cuatro direcciones de área en el ámbito interno, así como ocho en la externa.

### 9.3.2 La implementación de la acciones

Este mosaico tiene implicaciones importantes en el estado de la normatividad correspondiente (reglamentos, manuales, campañas, estrategias, protocolos, guías, criterios, etc.). Más allá de su existencia o duplicidad, de su publicación y divulgación y de su aplicación por las unidades operativas, existe poca claridad en la coherencia conceptual de la normatividad de la comunicación vista como un todo integral, incluso con aquella que se refiere a otros órdenes de la atención al recurso humano y a la ciudadanía. Es decir, se requiere revisar la alineación entre los documentos normativos, la alineación de las prácticas a la norma, pero sobre todo, la alineación de la Comunicación en sus diferentes vectores respecto a la planeación estratégica del Instituto, pues la ausencia de una visión corporativa única y guiadora, que armonice los objetivos y los tiempos, favorece la dispersión de esfuerzos, mayores costos y escasos resultados.

El panorama se vuelve más complejo si se considera que la estructura descentralizada del Instituto en 10 direcciones regionales y 32

coordinaciones estatales, es corresponsable de la ejecución táctica de las acciones de comunicación institucional; unidades que a su vez generan acciones específicas de divulgación, vinculación, promoción, etc. de la firma INEGI.

De manera paralela a la formalidad que se teje entre estas estructuras formales (presentada esquemáticamente en los cuadros anteriores), las redes no formales ejercen fuerza y dirección determinantes en la congruencia y efectividad de la táctica comunicativa. El dinamismo o lentitud del flujo informativo, el vigor o la debilidad del nexo, la renovación o el desuso del canal, la empatía o la apatía en la comprensión de las perspectivas de los nodos correlacionados, etc. generan otro mapa de vínculos tácticos con que la **realidad organizacional** es pensada, activada, compartida y recibida hacia sus diversas audiencias. Este es otro punto que aún debe explorarse en el INEGI para explicarse los alcances de sus acciones comunicativas.

Otra circunstancia ha considerar es la ausencia de reuniones nacionales de planeación estratégica con motivo de la identidad institucional; esto es, la alta directiva no agenda este tema y su consecuencia inmediata es la falta de una reflexión colectiva oficial con la cual se proyecten las acciones tácticas respectivas. Pueden mencionarse, no obstante, los encuentros para revisar las campañas de comunicación y líneas de capacitación que acompañan a los operativos censales, útiles principalmente para dictar criterios de identidad corporativa dirigida a las audiencias externas pero en los que las audiencias internas se consideran secundarias.

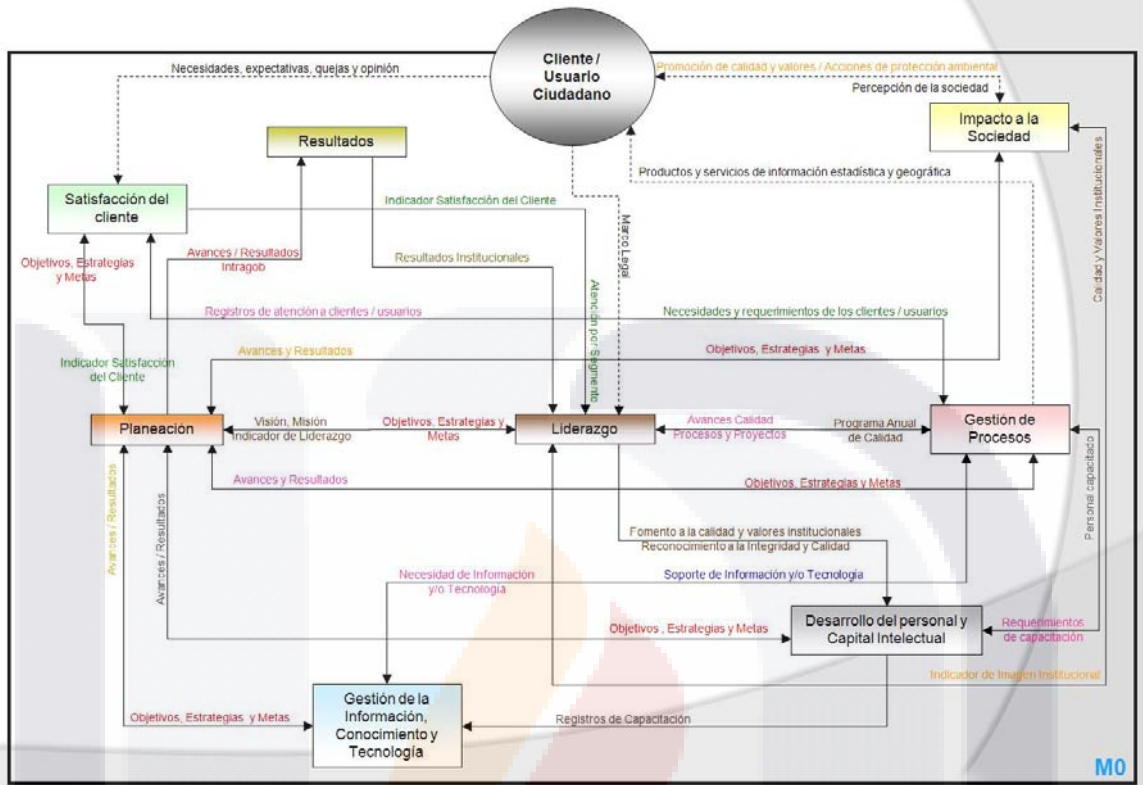
En este contexto cabe agregar que los discursos oficiales de la alta directiva no incluyen un filón que explique la vinculación estratégico-

táctica de la comunicación organizativa con la planeación estratégica institucional. Aspecto que implica *per se* la posición estratégica con que la comunicación organizacional y, más específicamente, la comunicación interna es apreciada.

#### **9.4 Los modelos sistémicos de comunicación en el INEGI**

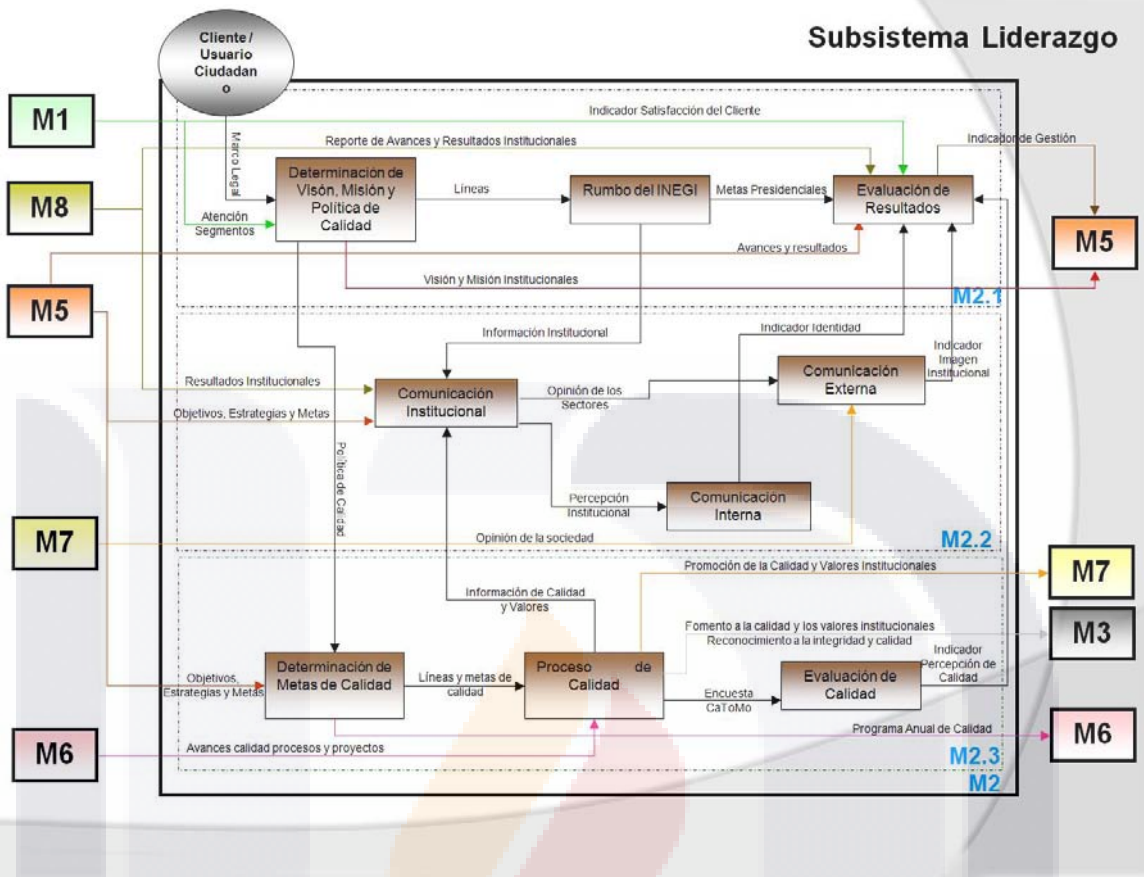
El modelo más reciente con base se en cual se gestiona la comunicación en el INEGI es el denominado Modelo Intragob INEGI, el cual ya ha sido descrito y contextualizado en capítulos anteriores. Este modelo fue la propuesta de la administración del presidente Fox Quezada y fue reemplazado por el planteamiento -también sistémico de la gestión de la calidad- del Programa de Mejora de la Gestión del presidente Calderón Hinojosa; sin embargo este último documento no ofrece un modelo descriptivo de sus planteamientos, por lo cual se utilizará la referencia visual del primer modelo citado.

## Modelo de Intragob INEGI



**Gráfico 36. Modelo Intragob INEGI (Presidencia de la República Mexicana, 2003)**

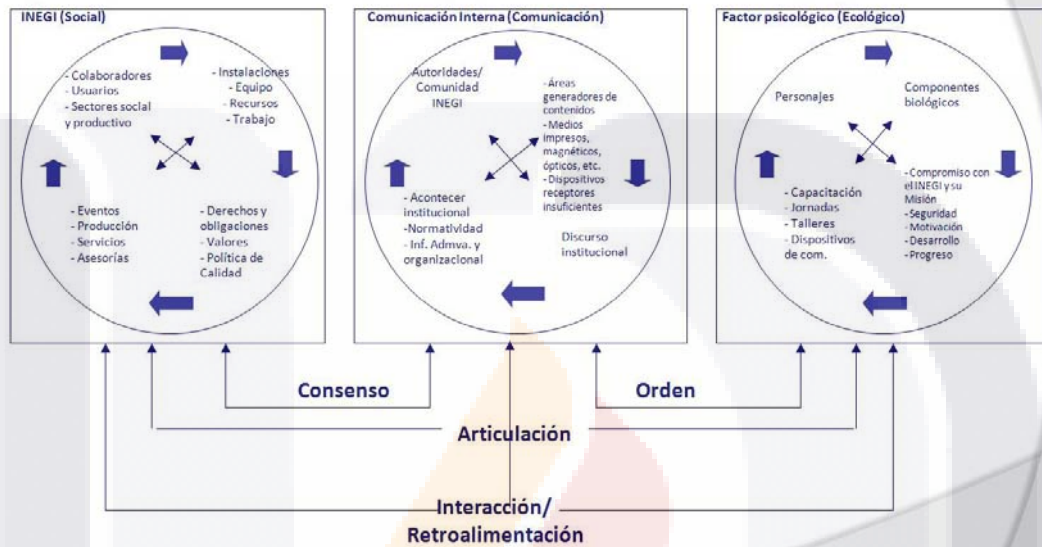
El gráfico anterior muestra al modelo en su nivel 0, es decir, el general que correlaciona los diversos conceptos orientadores de la calidad y las relaciones entre ellos. En este esquema el proceso de la comunicación organizacional se ubica en el subsistema de Liderazgo (M2), como se muestra enseguida.



**Gráfico 37. Modelo Intragob INEGI: Subsistema Liderazgo (Presidencia de la República Mexicana, 2003).**

La comunicación institucional se adhiere al concepto del liderazgo como proceso que vehicula los mensajes centrales de éste hacia el interno y externo del Instituto, así como amalgamador del corazón ideológico y el subsistema de las políticas de calidad, esto es, un proceso informativo y de conectividad de mensajes definidos por el líder de la organización.

Con el objetivo de hacer operativo este subsistema M2.2 Comunicación Institucional, el Instituto recurrió al Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Organizacional de Martín Serrano (1982).



**Gráfico 38. Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Organizacional de Martín Serrano (1982)**

Tal modelo fue la guía de las actividades de comunicación interna a partir de 2003 hasta 2008; el abandono de esta alternativa también se debió a cambios de la administración en la estructura responsable de la comunicación organizacional.

## 9.5 Los modelos como guías de identidad y comportamiento

### 9.5.1 Retórica iconográfica

Dichas representaciones de la organización y la función que ocupa la comunicación en ésta constituyen primordialmente proposiciones de los espacios de socialización entre los integrantes de la comunidad laboral. El modelo de comunicación forma parte del discurso institucional que define, concreta, pondera a la persona y sus necesidades de interacción y las valencias que se les asignarán con relación a los objetivos de productividad. Así, los modelos se apoyan en signos y símbolos para exhibir una visión de la institución, sus integrantes, aquellos con quienes interactúa y que justifican su razón social de ser, resultando finalmente la representación gráfica de un orden social.

Esta representación de orden social vincula y jerarquiza las categorías seleccionadas, las sujetas a relaciones y reglas de operación, les define un comportamiento; simultáneamente, al elegir los elementos que lo integran, necesariamente excluye otros: marca lo no existente, lo prohibido, lo dañino. La selección y trazo del modelo evidencia un ejercicio de autoridad y legitimidad finalmente.

Las relaciones entre los elementos de los modelos pueden entenderse como funciones discursivas: son un dispositivo del discurso organizacional que configura el espacio laboral de una comunidad concreta. Por supuesto, los modelos tienen también una función discursiva respecto a quien lo opera: le ofrece una guía de

comportamiento, una visión de organización, una noción de sí mismo. Indican a los gestores cuáles son los patrones a reproducir y, asimismo, establecen los indicadores y dispositivos de supervisión que evalúen el apego del operador a sus criterios. Implícita está la concepción de un comunicador (y demás figuras de liderazgo) reproductor, disciplinado, acrítico y técnicamente competente.

Al volver operativo un modelo, un gestor de la comunicación procurará reproducir la visión organizacional del modelo en su comunidad. Así, el modelo provoca conductas, ocupa un espacio en el lenguaje, califica a los actores, traza coordenadas de espacio y tiempo, hace trayectorias e historia, propone siempre imaginarios, así como –debe destacarse– continúa subordinando a su operador.

En la organización, el comunicador aprende el modelo en la lógica envolvente del discurso oficial, legitima en ello sus acciones y su ética. Su actitud crítica inicia sólo en el proceso de instrumentación del modelo, en la búsqueda de la mejora de las prácticas y medios, los evalúa, observa sus impactos: pero el modelo no es debatible.

Una de las premisas en que se apoya el presente capítulo es que los modelos pueden cuestionarse en tanto que son una proposición de la realidad organizacional y del propio comunicador. Que el comunicador es quien produce, opera, actualiza, cambia a los modelos; que éstos son meras herramientas para estrechar y optimizar la interacción entre personas; que el gestor de la comunicación está encima de los modelos y, por lo tanto, tampoco son excusa de su desempeño. Enseguida se hace un ejercicio de esta naturaleza.



## 9.5.2 Apuntes a las proposiciones del orden y el control sistemático

El modelo sistémico Intragob imagina a un individuo promedio con un comportamiento promedio, actuando en situaciones de natural convergencia al equilibrio general (Lara Rivero, A., 2008). Así en la operación de dicho modelo se da por hecho la transformación de estados (envío-recepción de información, tareas y resultados, etc.), el proceso no tiene ruptura, error ni desvío. El proceso no es trascendente como tampoco la calidad y la duración de la transformación de un estado inicial a la meta que se aspira concretar, parece irrelevante la manera en que se llevan a cabo las transformaciones e interacciones (la transmisión de datos, la construcción de discursos, la ejecución de acciones y la obtención de los resultados, el encuentro entre los actores, la retroalimentación, por ejemplo).

Sin embargo, en este caso, son las transformaciones y los procesos de la organización, una de las materias primas de mayor interés para el comunicador. La particularidad, calidad, dirección e intensidad de esas transformaciones tienen origen en la capacidad interpretativa de las personas y en la actividad permanente de sucesos en los ambientes intra y extra-organizacionales que las afectan.

Además, la información que es puesta en circulación y que es procesada por los sujetos no es clara, evidente, sino que posee claroscuros y rugosidades, que provocan permanentes acciones de ajuste en su codificación-decodificación conforme sujeto y grupo la requiera o la transmita. La información inunda, envuelve, rebasa a la organización.

No viaja exclusivamente por las líneas rectas y punteadas de los modelos sistémicos mostrados anteriormente.

La función predictiva que supone la visión sistémica se observa limitada, puede apreciarse más como una aspiración que como una capacidad, una función cuya utilidad también es reducida pues predecir un fenómeno sin explicarlo aporta sólo una contribución inicial en la comprensión de los procesos comunicativos.

En ese sentido, se cuestiona también la proposición de orden y control sistémico: el gestor de la comunicación planea estrategias y dispositivos de acuerdo con los recursos diversos que recibe oficial y explícitamente a su vez de otro(s) elemento(s) organizacional(es), siempre y cuando el modelo lo indique; apuesta por las interacciones y canales formales, y establece indicadores que den cuenta del impacto logrado con sus acciones.

Sin embargo, el entorno de la no formalidad, la no oficialidad, lo fortuito, lo impredecible, lo dañino, la secrecía y el silencio, etc., dado que no es considerado material competente de trabajo sino mensajes, comportamientos y espacios de reducida calidad (rumor, carisma, distracción, confusión, invasión, anonimato, etc.) conforma un universo de fenómenos que disputan tradicionalmente el equilibrio, el orden, el control del flujo y nodos comunicativos.

Las conexiones fallan, los nexos son inestables, los actores poseen intereses particulares y cambiantes, hay pérdidas y crisis, surgen alianzas y oposiciones, hay convicciones, dudas y reservas..., aquí se está en un campo en reconfiguración y la comunicación ha apostado por una estrategia racional del orden.

Al contrario, se entenderá en este capítulo a la comunicación como un proceso imperfecto realizado por personas, más aún se cuestiona aquí que sus gestores y otros actores organizacionales posean la intención de entenderlo perfectible y operar en consecuencia.

### 9.5.3 Implicaciones en la comprensión de la Persona

De manera específica, el enfoque sistémico de la función comunicativa en la organización tiene ciertos alcances en la comprensión del recurso humano; entre los supuestos se encuentran: que el trabajador y los demás públicos de interés actúan con base a una racionalidad prospectiva, que guían intencionalmente su acción en función de metas a futuro, así como de acuerdo a objetivos claros, explícitos y previamente establecidos; capaz de elegir racionalmente en función de un conjunto de preferencias internas, bien conocidas por el sujeto, congruentes con su estilo de vida y tendientes a la maximización de sus beneficios (Ascorra, Paula, 2002).

Particularmente, esta forma de entender al comportamiento colectivo del trabajador implica que basta compartir objetivos identificables y limitados para que las conductas y los fines de los trabajadores se articulen; es decir, se cree que la coordinación de una comunidad laboral es posible debido a una coordinación evidente y consciente de actividades, a la posibilidad de planificar a futuro, así como a la factibilidad de homogeneizar los intereses de los involucrados y, con base en ello, conducir con éxito los cambios sociales propuestos. Los recursos emocionales son un apoyo a la promoción de la racionalidad:

un estímulo retórico para convencer de las bondades de un argumento, una elección y una acción razonadas.

En consecuencia, las campañas y estrategias, así como dispositivos, productos y servicios de comunicación interna en el INEGI priorizan la función informativa del conocimiento organizacional, se confía en la repetición como recurso estratégico para lograr el aprendizaje y retención de los datos que el trabajador debe poseer para que, en consecuencia, se logre la actuación conforme los objetivos institucionales, según el caso. Con similar criterio, las políticas de capacitación favorecen el adiestramiento en las habilidades y conocimientos que refieran de manera directa a la actividad que debe desempeñar el empleado.

## **9.6 Reflexiones para trazar una imagen de la comunicación organizacional**

### 9.6.1 El reto

A la luz de las actuales tendencias en teoría de las organizaciones es posible reflexionar acerca de los resultados cosechados con los modelos funcionalistas en el campo de las relaciones humanas coordinadas para lograr fines laborales.

De manera general, la implementación de fórmulas management en la administración pública federal ha demostrado avances en la reforma de las instituciones políticas en pro de la democratización de la

participación ciudadana en los procesos políticos (considerando, por ejemplo, el control ciudadano del gobierno), la renovación de las instituciones económicas (en la cual los informes de gobierno federal reportan sostenimiento macroeconómico), la reforma a las instituciones sociales (entre otros, se afirma el impulso a una cultura laboral con sentido social que ha buscado el equilibrio entre seguridad, respeto a los derechos laborales, productividad y flexibilidad; así como la profesionalización del personal involucrado en la implementación de políticas y programas sociales); así como la reforma de las instituciones de derechos humanos, procuración y administración de justicia (Secretaría de Gobernación 2000-2006).

Sin embargo, la investigación social en nuestro país, los discursos del presidente Calderón, las encuestas políticas diversas y la prensa, por ejemplo, han documentado asimismo las llamadas paradojas de la modernización, entre las cuales se reconoce el malestar de la población, una percepción de la falta de espacios de participación social, mayor inseguridad ciudadana, así como dificultad en la realización de las oportunidades en educación, trabajo y consumo. Esto es, los logros macroeconómicos y por la democratización de la gestión pública no son reflejados en la percepción de las experiencias y sentimientos de los ciudadanos, incluso de los trabajadores de la administración pública federal, supuestos promotores naturales.

Este panorama expone una disociación entre lo que se busca transmitir por una entidad y lo que finalmente se percibe por otra, así que plantea, entre otros, un cuestionamiento a los modelos funcionalistas de la comunicación a propósito de sus preceptos respecto a las personas, las organizaciones y las estrategias informativas con que vincula a éstos.

Particularmente, invita a una revisión de los sistemas de comunicación interna que procuran la pertenencia institucional y la renovación de la manera de hacer las cosas en la organización, obteniendo una evaluación en la que para el caso INEGI, reporta la ausencia de comunicación (como se explicó en el Capítulo tercero. Justificación).

En el INEGI, se dijo en el anterior apartado, la tendencia de los objetivos de las campañas de comunicación dirigidas a la comunidad institucional es predominantemente informativa: divulgan conocimiento organizacional, la existencia de los programas, proyectos, productos y servicios institucionales, la promoción de la participación en actividades interna y la identificación del liderazgo institucional. De igual manera, existe un predominio en el uso de los medios electrónicos, seguido de los impresos en los formatos de folletería; en contraparte, la comunicación interpersonal prácticamente no aparece como un recurso del plan de medios.

#### 9.6.2 Un cambio de paradigma: de lo informativo a la intersubjetividad

Dado el panorama recién descrito sucintamente, es necesaria la elaboración de un modelo de comunicación organizacional que proponga como paradigma al diálogo, al intercambio, al compartir, superando al actual arquetipo de informar, de transmitir, de emitir. Como se ha explicado en el marco teórico, interesa identificar a la comunicación como un proceso en que dos o más entidades (individuales o colectivas) comparten experiencias, conocimientos y sentimientos en un estado de

reciprocidad, construyendo así el sentido de comunidad, abandonando la existencia individual para conformar la existencia social comunitaria.

Este modelo de comunicación organizacional enfatiza en los procesos intersubjetivos, para renunciar al actual acento en la transmisión de información; de tal manera se puede diseñar, planear, operar y evaluar a la comunicación organizacional como una producción social de sentidos y, consecuentemente, como germen de la cultura organizacional.

Los procesos de comunicación se entenderán como las arenas en las cuales se produce una lucha por el sentido entre los sujetos organizacionales y aquellos otros que se relacionan por intereses diversos con la institución. Por ende, la transformación de los procesos culturales es posible en situaciones comunicativas que favorece que los partícipes interpelen y a su vez sean interpelados en una permanente dinámica por la significación.

La comunicación no se comprenderá como el proceso de intercambio de roles de emisión y recepción, en el que una entidad con predominancia sobre las otras define la inclusión o la exclusión de éstas en condiciones de disimetría y que pretende la homogeneidad de respuesta. En cambio, se cree que la comunicación organizacional habrá de pensarse como un interjuego constante, simultáneo de roles, que sabe que la construcción de significados y sentidos de la institución no depende de una sola instancia, sino de la concurrencia de los sujetos activos a quienes alude.

Así, este modelo de comunicación organizacional asume que debe ser provocador de la participación de las comunidades diversas que se

relacionan en y con la institución, que la comunicación es un espacio de negociaciones y tensiones, el lugar que configura nociones como cultura, identidad y reputación. Proceso alerta a las contradicciones entre los mensajes y las conductas institucionales; proceso atento además a las demandas de los contextos contingentes, que requiere la atención de la alta directiva y la demanda de la comunidad laboral y los públicos a quienes buscan y atienden la institución en el ejercicio democrático del servicio público.

### 9.6.3 *Criterios generales del diseño*

#### *Perspectiva teórica-metodológica*

- Reconocer la perspectiva sistémica que prevalece por norma en la gestión administrativa del Instituto, aprovechando las exigencias en la transmisión de información como primera condición para provocar procesos democráticos de comunicación.
- En el marco de la interpretación funcionalista de la comunicación es deseable introducir elementos de la metodología interpretativista que ayuden a fortalecer el proceso de mutua comprensión entre los sujetos involucrados, no sólo la retroalimentación en el envío-recepción de datos administrativos.
- Considerar el aprovechamiento de los recursos simbólicos de la cultura organizacional para diseñar, aplicar y evaluar acciones de comunicación, para robustecer la identidad institucional ante los sujetos de comunicación al interior y exterior de la organización.



### *Sujetos de la comunicación*

- El sujeto de la comunicación es empático, con conciencia de sí mismo y del otro; con capacidad de dialogar, de imaginar y anticipar el efecto que causará su mensaje en el otro; que se identifica como partícipe de relaciones de mutua afectación y que se reconoce a sí mismo a través de sus relaciones interpersonales. Y esta complejidad favorece la construcción de nexos personales no sólo racionales, sino afectivos y psicológicos además con sus grupos y su organización.
- La organización es un espacio en el cual se generan contradicciones entre los intereses colectivos e individuales, contrariedad en la aplicación de la ética manifiesta y la implícita, así como en la interpretación que sus integrantes hacen de ella y de cómo -en consecuencia- se insertan en los procesos organizacionales. Y esta complejidad favorece el interés por conocer al otro como indispensable para el crecimiento individual y colectivo.
- Admitir que los sujetos negocian y manipulan la realidad organizacional mediante la interacción comunicativa de acuerdo con las motivaciones e intereses particulares y colectivos de los participantes, con las posiciones que ocupan en la institución, así como con su adherencia a diversos grupos formales y no formales. Y esta complejidad favorece apreciar a la libertad de expresión como dignificante del sentido de trabajo en equipo y el servicio público.

### *Situación de comunicación*

- Explorar a la comunicación como una situación de contacto en el que las entidades participantes desean construir una entidad en común, que las involucre a ambas a la vez que se identifican en su individualidad.
- La comunicación interpersonal debe ser reconocida como un espacio de relevancia para la gestión profesional del comunicador; la comunicación cara a cara deberá ser promovida, diseñada, aplicada y evaluada como un recurso laboral que define la calidad de cultura organizacional.
- Se pretende formar una cultura de comunicación; esta cultura es aquella generada por una comunidad de comunicación en la que la información depende de la coordinación de acciones entre los participantes, de su capacidad empática para interactuar dialógicamente entre entidades caracterizadas por su diversidad.

### *Gestor de comunicación*

- Procurar mensajes verdaderos, claros y eficaces, que solucionen dudas, generen confianza y transmitan ilusión. Los mensajes deben ser adecuados a la institución, no se deben importar modelos: la comunicación estandarizada genera diferentes resultados y provoca insatisfacciones parecidas.
- Comunicar exige primero crear un clima de credibilidad y confianza y éstas deben construirse, no pueden imponerse ni exigirse. La reputación de una institución y sus integrantes es un

asunto que involucra varios factores, uno de ellos son los públicos; éstos deben conocerse, comprenderse, atenderse y cautivarse.

- Incorporar sensiblemente los nuevos medios de información, así como los fenómenos contemporáneos de comunicación como promotores tácticos de la reflexión grupal y colectiva de aspectos de interés organizacional, grupal y particular, pero que respondan a las necesidades de la planeación estratégica del Instituto.
- Auditar la comunicación como un proceso estratégico que ayuda a identificar, promover y acelerar el posicionamiento de la organización entre sus públicos de interés; la auditoría debe complementar las metodologías cuantitativas con las cualitativas.

## **9.7 Primera propuesta: Modelo de Comunicación Organizacional**

### 9.7.1 El diseño y su espíritu

Este primer modelo atiende particularmente a tres consideraciones: las reflexiones anteriores acerca de las características de los modelos sistémicos, los resultados del diagnóstico de cultura organizacional presentados en el capítulo anterior, y principalmente, la manera en que se concibe y gestiona la comunicación en el INEGI (presentada en rubros anteriores conforme Paul Capriotti; 2009; así como en los capítulos de Antecedentes y Contexto).

Se propone un modelo con una función interrogativa y demandante a quien lo opere; un modelo que muestre la impredecibilidad de los sujetos y el entorno, que vea a los actores involucrados (emisores y receptores, líderes, gestores de comunicación y comunidades, grupos de interés) no como reproductores mecánicos que reaccionan racionalmente conforme objetivos colectivos laborales, sino actores que identificando al otro y su diferencia, reconociendo su medio, sus capacidades, las tradiciones y las expectativas, asimismo pone en práctica sus habilidades emocionales, busca satisfactores más allá del orden económico y no siempre actúa de acuerdo a estrategia, sus propios objetivos pueden ser contradictorios entre sí y con los de los otros en la organización, sus decisiones pueden ser imprevistas para sí mismo y los demás.

El modelo debe exponer que las acciones de comunicación se integran en un acervo, en un repertorio organizacional conforme ensayo y error, que el error identificado, analizado y discutido contribuye a la función explicativa del modelo y antes a la descriptiva. Asimismo, el error y lo fortuito son elementos estratégicos para robustecer los nexos internos y externos en la comunicación organizacional, para afinar la interacción exitosa y la transformación de la cultura organizacional.

Con éstos se procura que las acciones de comunicación organizacional, principalmente en su vertiente interna, se revistan de una importancia que supere a la entrada y salida de datos; se propone una dinámica que favorezca la prevención y la corrección de abusos de poder en los flujos de comunicación: que obligue a las figuras de liderazgo a abrirse a la retroalimentación de los grupos y personas con quienes labora (o bien, stakeholders externos) (**accountability**); que estimule al flujo de

explicaciones y justificaciones de las conductas y dichos organizacionales (*answerability*) y que se supedite la acción comunicativa del liderazgo a la sanción (*enforcement*).

Se incorpora a esta visión de sistema la noción de interpretatividad: la organización y los fenómenos que se relacionan con ella son interpretables por los actores sociales, conforman un texto que posee relaciones intra y extratextuales dinámicas, en el que se deben generar condiciones que promuevan las lecturas más apropiadas a la intención de los emisores pero también a los intereses de los perceptores. La comunicación en la organización es un campo semántico que expresa permanente reestructuraciones conforme las culturas que intervengan en ese proceso de interacción.

En síntesis, el siguiente modelo reta a la capacidad de control y predictibilidad concedida por los modelos sistémicos con que se pretende la optimización de la cultura organizacional del servicio público federal.

### 9.7.2 MODELO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (QUEZADA VIAY, 2010)

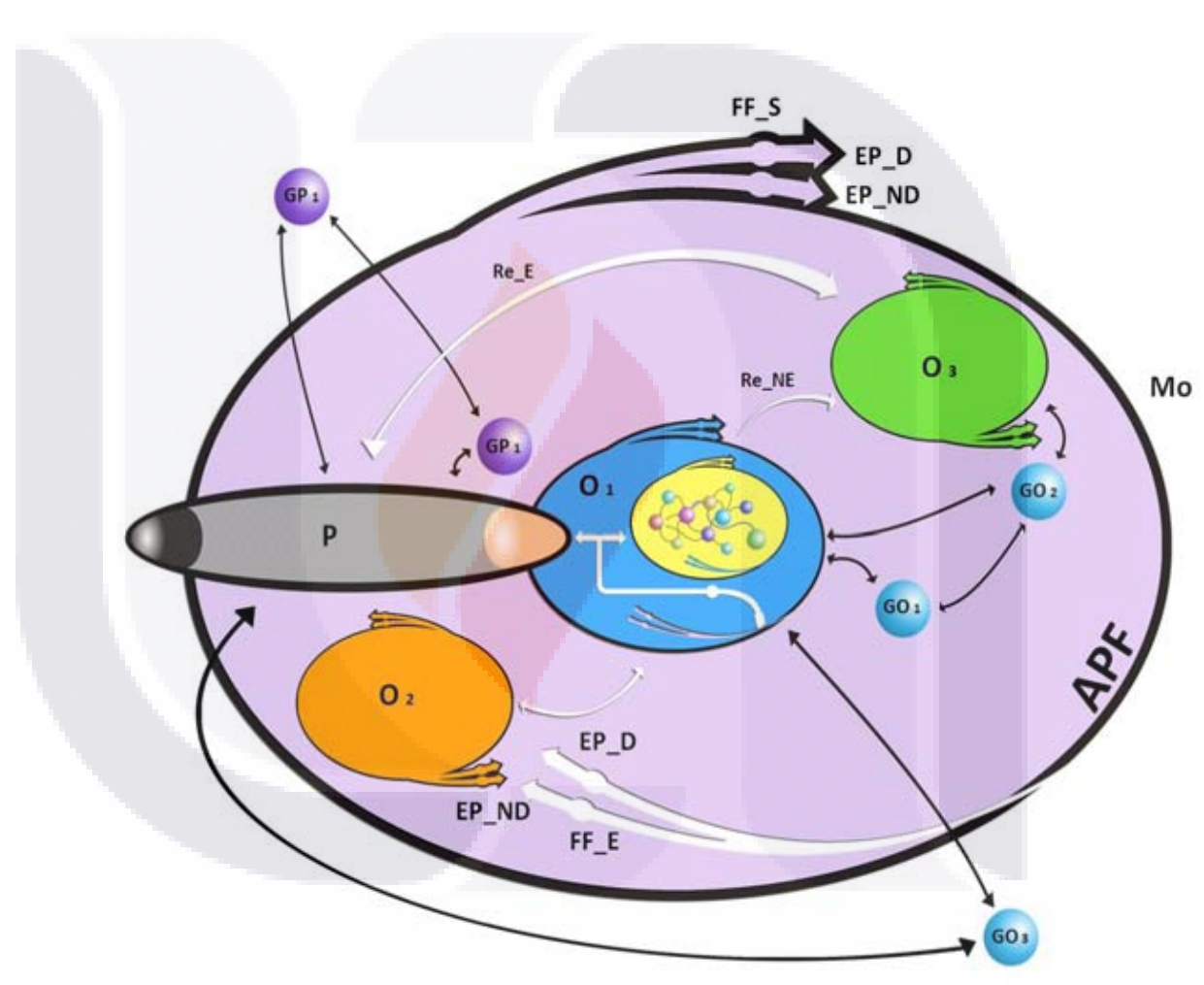


Gráfico 39. Modelo de Comunicación Organizacional (Quezada Viay, 2010)

### 9.7.3 Ámbitos

Este modelo se conforma por tres ámbitos: el **Macrosistema de comunicación organizacional** que subraya a los procesos de comunicación externa; el **Sistema de comunicación interna** que presenta la dinámica **entre** la institución y los grupos de la organización; y el **Concilium de grupos** que es el espacio en donde prevalece la comunicación entre equipos institucionales.

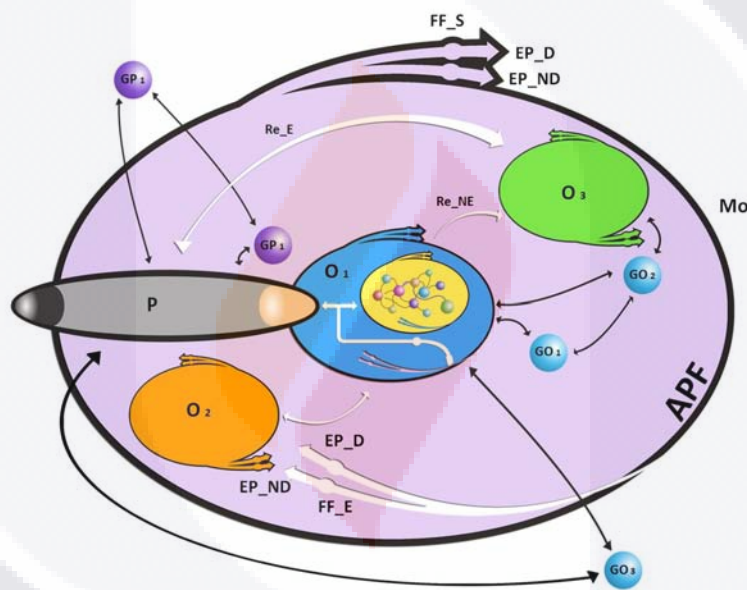
#### **a. Macrosistema de Comunicación Organizacional**

El INEGI como una entidad en la que prevalecen los objetivos institucionales, requiere identificar la lógica que vincule **inputs** y **output**, es decir, valorar los recursos que ingresan, los procesos que producen y los resultados que se logran finalmente. Debe implicar un sistema de responsabilidades que identifique las instancias que den cuenta de la atención a los grupos de interés tanto internos como externos de la institución, así como los efectos en el sistema de la cultura organizacional. Por ello la importancia de los diagnósticos y evaluaciones en su diversidad metodológica de las acciones estratégicas o no de la comunicación, principalmente.

El INEGI se asume como una entidad que reconoce sus elementos constitutivos y relacionados, es decir, con capacidad para conocerse a sí misma a través de su interacción permanente, ineludible y más atenta con los otros. De esta manera, el Instituto acepta un modelo de relación

entre ciudadanos, servidores públicos y Estado en el que hay dos procesos: de asignación de responsabilidades a los actores estatales, y el de participación de los ciudadanos en los asuntos públicos.

Se percibe como una institución que se auto-organiza y auto-desarrolla con las mismas capacidades que las otras instituciones que forman parte del sistema de la Administración Pública Federal; el Instituto aportará una actitud reflexiva, de innovación y de rendición de cuentas (*accountability, answerability, receptiveness and enforcement*).



**Gráfico 40. Modelo de Comunicación Organizacional, Macrosistema de Comunicación Organizacional (Quezada Viay, 2010)**

En este Macrosistema actúan la persona (P), el INEGI y los órganos públicos de la administración pública (O1... ON), los grupos de interés de la persona (GP1... GPN) y del Instituto (GO1... GON).



Estos actores se encuentran no en un ambiente vacío, no conectados sólo por relaciones establecidas y formales ni sólo por canales lineales, sino que interactúan en un ambiente evolvente de hechos y esencias (fenómenos) que pueden desaparecer, impactarse, aparecer, **transformarse... escapando a la capacidad de atención permanente e** identificación plena de los actores.

Los actores perciben el entorno dinámico e influyente, identifican en su caso su rol institucional, se reconocen o no parte de diversos grupos de interés y a su vez miembros de equipos internos de la organización y toman decisiones: establece pues con los demás actores y con su entorno relaciones estratégicas (Re\_E) y no estratégicas (Re\_NE) que pueden ser favorables o no favorables hacia sí mismo y hacia los otros. Los actores tienen la posibilidad de identificar los objetivos y expectativas de los demás interactuantes y aclarar la calidad y orientación de sus relaciones, las cuales se establecen dentro de un continuum de la alianza al conflicto.

El proceso eje de los planteamientos anteriores es la **identificación del otro**: quién es, cómo me representa, cuáles son intereses, cuáles sus alianzas, cuáles sus estrategias, cuál su intención, de qué manera me afecta, cómo me conviene reaccionar, qué tan consciente es el otro de su actuación, cómo lo afecta el medio, etc., una ristra de reflexiones e intuición del yo con relación a una figura singular o colectiva.

Este proceso eje decanta en cuatro más:

1. Identificación de los grupos de interés
2. Exposición de las capacidades y habilidades de interacción

3. Generación de cultura organizacional

4. Generación de culturas de los grupos de interés

Este modelo dice al gestor de la comunicación institucional que sus estrategias, campañas, dispositivos, productos y demás recursos deben considerar los cuatro procesos anteriores. Del primero resultará una actitud ética y le demandará más franqueza en su postura frente a ellos. Del segundo devendrá en una mirada crítica de las fortalezas y debilidades con que los actores se acerca y se contactan y, en una circunstancia ideal, se comunican, de aquí que le convenga comprometerse en acrecentar sus posibilidades de interacción social. De los dos últimos, el gestor de la comunicación ha de concientizar la complejidad no sólo de transmitir mensajes que sean mejor aceptados, sino de cómo puede participar profesionalmente en el pretendido cambio de cultura de la APF.

En este macrosistema se aprecia la convivencia de la cultura de la APF y las culturas de la ciudadanía, organizados en grupos de interés. Los outputs son propiciadores de la actualización de los procesos en los sectores privado y social, y se realimenta en las relaciones heterogéneas, normadas, oficiales y no oficiales que mantienen las instituciones y los grupos de interés, es decir, la mutua adecuación de creencias y prácticas entre estos actores.

Asimismo, en la convivencia de culturas de la APF y las culturas de la ciudadanía, organizados en los grupos de interés, el comunicador puede participar en una dinámica de actualización de los procesos con los sectores privado y social –por ejemplo-, y aprender cómo se realimentan las relaciones heterogéneas, normadas, oficiales y no

oficiales que mantienen las instituciones y los grupos de ciudadanos, es decir, identificar el proceso de la mutua adecuación de creencias y prácticas entre estos actores.

Por otra parte, la realimentación del macrosistema ocurre por dos vías:

1. Salidas y entradas formales.

A través de estos canales formales se proyectan e ingresan estrategias y prácticas de los actores individuales o colectivos que pueden ser deseadas (EP\_D) o no deseadas (EP\_ND) por los administradores del sistema, que pueden sorprender las expectativas de los actores pero que justamente se sustenta en sus capacidades y habilidades de persona. Los gestores han de colocar dispositivos y reglas con el fin de identificar qué sucede, qué entra (FF\_E) y sale (FF\_S) del sistema para pretender una mayor control y buscar cierto apoyo predictivo.

2. Membrana Osmótica (Mo)

Este sistema posee una frontera constituida por una membrana osmótica (Mo) que permite la entrada y salida de los hechos y esencias que conforman los ambientes en que se mueven los actores. Es difusa en su inicio y término en tanto se considera existe más allá de la **dimensión material (edificios, estructura...)** y se manifiesta en el plano de lo simbólico (vocería, representaciones mediáticas...). Esta consistencia difusa y permeable de su frontera posibilita la multiplicidad de inputs y outputs, absorbiendo y expulsando fenómenos que confieren al ambiente una textura esponjosa, densa, compleja que afecta a los actores del sistema.

Afirmando que la comunicación se conforma por los fenómenos del lenguaje y el comportamiento organizacional, el gestor de la comunicación ha de procurar las estrategias y recursos que le ayuden a comprender el fenómeno que implica esta membrana osmótica y lo que amalgama en los ámbitos interno y externo de la organización, en tanto que también definen la identidad corporativa. Le implica una mirada de lo que acontece en los ámbitos micro-organizacionales como en los macro, aquellos que rebasan la dimensión misma de la APF y conforman los demás sectores.

En este macrosistema se aprecia la convivencia de la cultura de la APF y las culturas de la ciudadanía, organizados en grupos de interés. Los outputs e inputs son propiciadores de la actualización de los procesos en los sectores privado y social, y se realimenta en las relaciones heterogéneas, normadas, oficiales y no oficiales que mantienen las instituciones y los grupos de interés, es decir, la mutua adecuación de creencias y prácticas entre estos actores.

El modelo en este nivel requiere al comunicador que identifique sus audiencias, reconstruya los canales, intensifique la retroalimentación, audite las acciones oficiales de comunicación, complemente con diagnósticos cuantitativos y cualitativos de cultura de la APF, provoque la expresividad de los grupos de interés, contribuya a una actitud receptiva de las iniciativas de la ciudadanía, formule estrategias y tácticas en armónica relación.

La comunicación externa ha de provocar una dinámica de comunicación descentralizada, que asegure el protagonismo de la ciudadanía como emisores, como uno de los dos temas de la narrativa pública institucional (otro corresponde al trabajador en el ámbito interno).

El comunicador debe estar actualizado en el conocimiento de las normas, criterios, políticas, etc., de la cultura deseada y de la que vive su organización, la que prevalece en las otras. Estudiar los contextos nacional e internacional; estudiar la bibliografía que refiera explicaciones diversas de los fenómenos que suceden en estos contextos con el objetivo de apoyar sus acciones de mejora comunicativa, de comprensión de la manera en que se puede contribuir al cumplimiento de la función pública de la organización; la planificación de las acciones de comunicación deben considerar la interrelación intrínseca y natural de los niveles nacional, regional y local.

La estrategia de comunicación debe considerar vínculos de comunicación que estimulen las relaciones diversas del gobernante con los ciudadanos:

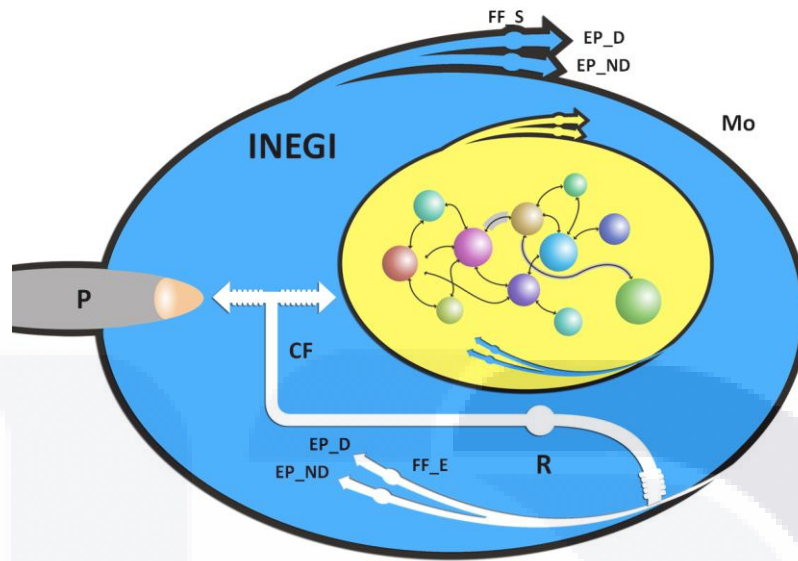
- Horizontales: se refieren a los mecanismos de control internos al sistema estatal, cuya estructura y funcionamiento contribuye a determinar la cultura de los servidores públicos
- Verticales: los recursos en que las instituciones responden a los ciudadanos
- Social: los mecanismos de influencia que los ciudadanos (organizados o no) ejercer para que los servidores públicos se desempeñen como tales
- Transversales: las relaciones de las instituciones con ciertos ciudadanos designados como funcionarios con capacidad de decisión en campos sustantivos para la defensa de derechos de la ciudadanía.

Estas relaciones ya existen pero desarticuladas, operadas según el esquema administrativo institucional ya presentado en rubros anteriores. En este nivel, no obstante, la propuesta es procurar la colaboración, la reflexión, al supervisión no sólo intrainstitucional, sino interinstitucional de la producción de la diversidad de mensajes públicos, esto es, se debe tener presente que al construir la identidad corporativa de la institución se contribuye a diseñar la identidad corporativa de la APF.

b. ***Sistema de Comunicación en la Institución***

Este es el ámbito de la comunicación interna y obedece a los mismos criterios del ambiente mayor que lo vuelve y que han sido descritos, a continuación se señalarán sus especificidades.

Sus actores son la Persona, el INEGI y los grupos internos. La Persona continúa siendo el eje de los ambientes dinámicos del macrosistema y del interno de la institución. Pero no surge en ninguno ni es envuelto por estos, se inserta en la medida que lo requiere, participa, define, interpreta, establece tensiones con los otros actores.



**Gráfico 41. Modelo de Comunicación Organizacional, Sistema de Comunicación Interna (Quezada Viay, 2010)**

La Persona es el centro de atención del comunicador, por lo que debe reconocer que ésta interactúa en el sistema con: personalidad, motivación, habilidades cognitivas y emocionales, y capacidad física. Es un ser de comunidad y comunicación, sin embargo, existe un espacio para negarse a la integración y una zona de lo incomunicable. No necesariamente desea ni trabaja para ser reconocido como parte de un grupo de la índole que sea, además guarda para sí sendos contenidos que no desea expresar por razones del entorno, de otros actores pero también de sí mismo. El perfil más completo de este actor ha sido descrito con más detalle en el apartado *Sujetos de la Comunicación* de este capítulo.

Al comunicador corresponderá generar las condiciones para acercarse a la persona, estimular su necesidad de pertenencia y mostrar gratificante a la experiencia de expresarse.

La institución por su parte aporta soul y mind organizacional (Capriotti, P., 2009) presentado en el rubro anterior de ***La gestión comunicativa de la institución***. Y de forma similar, este actor expresa su identidad, su postura en los contextos en que participa, se presenta y oculta. El Instituto como agente de comunicación supervisa sus mensajes internos y decide lo que es comunicable y lo que debe guardarse con las figuras de secrecía y confidencialidad, infiere la capacidad del Otro (Persona o grupos) como competentes de diálogo u opta por el monólogo.

El gestor de comunicación deberá comprender las motivaciones y estrategias organizacionales para decidir por las opciones de expresión o inexpresividad y posicionar en todo caso a la Persona como un actor de gran competencia comunicativa: para escuchar, para comprender, para opinar, para comprometerse, para expresarse. El comunicador hará que el Instituto reconsidere cuando selecciona las opciones del silencio, la exclusión, la represión por considerarse acciones que atentan la dignidad de la persona.

El tercer actor de este sistema son los grupos internos de la organización. Se conforman por personas vinculadas por intereses permanentes o transitorios, de número variable, con el fin de llevar a cabo una tarea institucional o bien sus miembros se adhieren por objetivos no necesariamente laborales. Esta entidad es una arena obvia de encuentro de la persona con la organización, un mediador de las expresiones de los otros dos.



En el *Sistema de Comunicación de la Institución* asimismo, el proceso detonador es la identificación del Otro. El encuentro entre la institución y la persona, el Yo y el Otro debe ser intenso, complejizado, rico de percepciones y evidente en la mutua y constante definición y redefinición de los polos. La comunicación interna sensibilizará a los actores para este encuentro, propiciará la disposición del contacto, propondrá los recursos y lenguajes adecuados a la mejor comprensión, abonará las condiciones expresivas en donde se proyecte tanto la colectividad, lo grupal y, evidentemente, lo individual, aportará pautas sintácticas de interacción y paralenguajes orientadores.

El encuentro cotidiano de la persona con la institución es de vital trascendencia pues produce dos procesos paralelos. En la Persona genera autoconocimiento y en la institución, conocimiento organizacional. Mutuamente contribuyen a definirse, expresan lo que son uno para el otro, demuestran el tipo de consideración que se tiene respecto a los intereses y expectativas del otro. Evidentemente el comunicador debe promover un reflejo satisfactorio, prometedor, conciliador, que abone un espacio laboral propicio para el desarrollo de la Persona.

La Persona que cree en que la institución es honesta con ella, aporta espontáneamente compromiso con las metas, ayuda al grupo, comparte voluntariamente su experiencia, se dispone a aprender, afronta las dificultades, puede posponer ciertas necesidades en ánimo de un bien colectivo éticamente justificado. La tendencia es al fortalecimiento de la organización.

No obstante, los actores pueden llevar a cabo –como en el macrosistema- acciones estratégicas y no estratégicas, a favor y en

contra de sí mismo y del Otro, caracterizando de alta complejidad el trazo de estrategias certeras y resultados planificados.

La realimentación de este sistema también fluye por las salidas y entradas formales, así como por la membrana osmótica, permitiendo la marea de hechos y esencias con que los actores racionales y emotivos reproducen estrategias y apuestan por prácticas novedosas, inyectando y aceptando resultados deseados y no deseados.

En ambientes dinámicos y con actores poco predecibles y no siempre dispuestos, los canales oficiales deben ser flexibles, incluyentes, adaptables, transformables, capaces de amortiguar las crisis pero también competentes para activar el movimiento y la participación cuando la apatía predomine. La rigidez del canal lo convierte en poco transitable e inestable, los actores desconfían de éste y optan por saturar la membrana osmótica con demandas y ofertas diversas de información.

El comunicador debe volver atractivos y confiables los canales formales, consultables, así como limpios y despejados. Este modelo sólo considera ruido a la obstrucción de canal (R), cuando no cumple su función de vehicular información, cuando constriñe las características expresivas de los mensajes que transporta, cuando no acepta la diversidad de usuarios.

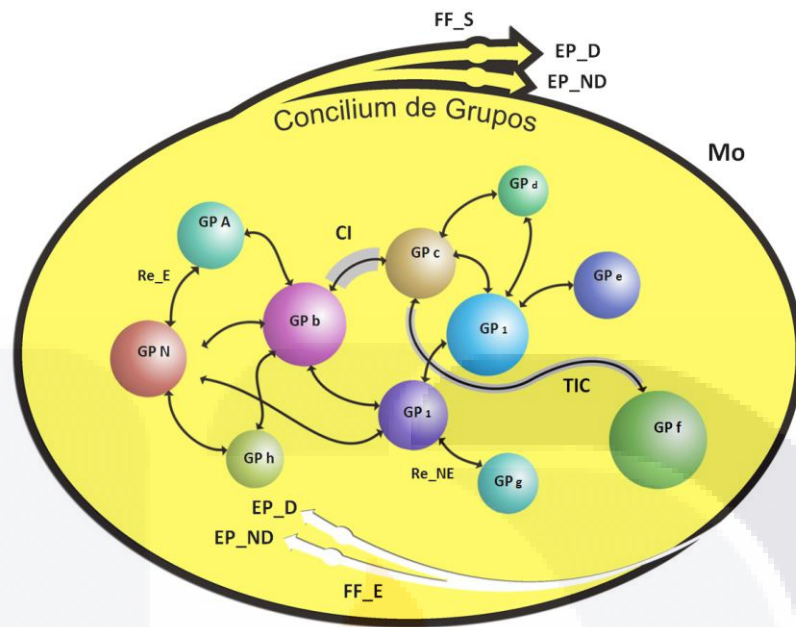
El mensaje en contraparte, no tiene ruido. Su esencia es ser interpretable, encuentra vida en la fuga de sentido, se actualiza en cada lectura, renace de la confronta de interpretaciones, se transforma debido al ambiente en que se encuentre y a la persona que lo inserta en

su particular y colectivo acervos de conocimiento. El mensaje tiene su razón de ser en la capacidad interpretativa de los actores.

Por otra parte, los procesos de este sistema son la *producción de cultura organizacional* y la *generación de identidades organizacional y personal*. Los esfuerzos racionales e intuitivos del gestor de comunicación serán útiles si se encaminan a apoyar la construcción de una cultura de acercamiento y empatía con el Otro fundamentada en el compromiso recíproca y la expresividad de los actores; la inercia prevaleciente al rechazo y a la oposición al Otro devienen en una cultura de resistencia y parálisis expresiva (como fue expuesto en el capítulo del diagnóstico de cultura organizacional).

### *c. Concilium de grupos*

Este ámbito es el núcleo del modelo, es el espacio donde los diversos grupos que conforman a la organización interactúan y gestionan su visión de la organización; en el capítulo metodológico ya se presentó la definición de grupo para esta investigación y que involucra primero dos criterios: administrativo y psicológico conforme Edgar Schein: **"...cualquier número de persona que (1) interactúan unas con otras, (2) que sean psicológicamente conscientes unas de otras y (3) que se perciban a sí mismas como un grupo."** (Schein, E., 1982; p. 135). Y se agrega otro denominado Interactivo de comunicación para enfatizar la capacidad y recursos de los grupos para conectarse y comunicarse entre sí.



**Gráfico 42. Modelo de Comunicación Organizacional, Concilium de grupos (Quezada Viay, 2010)**

Los actores de este nivel son la Persona y los Grupos. Dado que se han comentado ya las características de la Persona, se describirá a los grupos. Estos pueden ser formales temporales o formales permanentes; así como informales los cuales surgen debido a la diversidad de intereses de los individuos en la institución así como en su capacidad de adecuar las relaciones intragrupalas a la ecología de la organización (Schein, E., 1982).

Los grupos informales pueden horizontales, verticales o mixtos. Los objetivos de tales equipos y/o los medios para alcanzarlos pueden coincidir o no con los de la organización, en la medida en que no sean una mera reproducción de lo esperado por la organización se produce una *función contra-organizacional*, que puede entenderse como las

prácticas de los agentes organizacionales que siendo contradictorias de las estrategias de la institución, la revivifican, la actualizan y proponen nuevos escenarios de debate del poder en la institución, sea colectivo o de algunas personas particularmente. Su consecuencia evidente es agregar dinamismo a los ambientes saturados de fenómenos que los circundan directa e indirectamente.

Su naturaleza e intención prepara los sentidos con que habrán de comprenderse la serie de mensajes de la institución así como la de las personas que lo conforman, su capacidad de interpretación, lo evidente de sus características, así como la consistencia con que produzca una postura al seno de la organización le conferirá identidad.

El Concilium de grupos se conforma con relación a la interacción que se dé entre éstos. El paso inicial es necesariamente que se identifiquen como tales, esto es, percibirse a sí mismos como unidad y a los otros como sus referencias sociales y psicológicas. Una de las tareas que el modelo pide al comunicador es la promoción formal de este proceso. Presentar estratégicamente a los grupos que se gestan e interpelan a la institución siendo a su vez ella misma es un ejercicio que ayudaría a la comprensión de la identidad corporativa, al fortalecimiento de las redes sociales internas, a una planeación de las acciones de comunicación más acertada y, por supuesto, a que la Persona tenga mayor claridad de su posición en la organización.

El gestor de la comunicación replanteará los criterios tradicionales para definir audiencias y públicos, así como sus propios prejuicios para señalar las características que los unen como tales. Este modelo le pide que conozca las relaciones entre grupos, las alianzas oposiciones, los microdiscursos organizacionales que ahí se producen, sus metas, sus

recursos y prácticas comunicativas, pues justo el Concilium de grupos es donde se materializa con mayor claridad la interrelación de la organización con la Persona, de los discursos oficiales con las creencias personales y grupales, donde se confrontan las estrategias de la institución con las prácticas de sus agentes.

En otros términos esta dinámica da lugar al proceso de este subsistema que es la producción de subculturas organizacionales o bien, de las imágenes, de las metáforas, de las visiones, de las interpretaciones de la organización que le responden, la cuestionan, la fortalecen, la transforman, la enferman, la debilitan. El comunicador no puede estar ajeno a estos procesos si se ha comprometido o al menos, si le han asignado la función de participar en la optimización de la cultura organizacional, primero, y de la administración pública federal, después.

Al gestor de la comunicación no debe bastarle la instalación de filtros formales en las salidas y entradas del sistema para detectar las estrategias y prácticas esperadas y no esperadas de los grupos, sino que el modelo le propone indagar los hechos y esencias de los ambientes que son retomados e ignorados por estos agentes, cómo los apropia, los procesa, los opera y los devuelve por canales diversos. Esto forma parte de la gestión comunicativa densa de la organización.

Se trata de una gestión de la vida cotidiana que ocupa los canales formales de y se complementa en la interacción cara a cara. Una gestión cotidiana de la Persona, los Grupos y la Organización que se adapta a las características de los ambientes y los canales.

Los canales de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) se entenderán como canales de banda angosta por la selección supervisada

por filtros oficiales de contenidos y de usuarios de los mismos: los contenidos son altamente vigilados en sus sentidos reales y potenciales de interpretación con el fin de que sean afines al discurso político predominante, de la misma manera sus usuarios son agentes que deberán responder a la responsabilidad de mantener una visión determinada de la organización.

Se entiende como canal de banda amplia a la comunicación interpersonal (CI) pues transporta múltiples mensajes apelando a todas las capacidades sensoriales de la Persona, su memoria, sus habilidades y estrategias de comunicación. Son canales saturados de información, de al menos dos vías simultáneas, que transportan elementos cognitivos como emocionales.

El comunicador tradicional supervisa los canales TIC, suponiendo que la comunicación interpersonal no es su ámbito de operación. Sin embargo, los grupos y las personas al vincularse mediante canales de banda angosta superan las condiciones geográficas y temporales, y en ciertos casos abaratan los costos del encuentro, pero dada esta austeridad de información el fenómeno que producen es el de la conectividad: dos nodos del sistema en interacción básica de transmisión-recepción de información. Los encuentros cara a cara son más proclives de consolidar encuentros de comunicación entre las personas y los grupos, aún si la persona hace esfuerzos por evitarlo.

El gestor de la comunicación que ha de procurar fenómenos de comunicación organizacional, este modelo le pide aclarar sus acciones bien hacia objetivos de conectividad, bien hacia metas de comunicación. Esta reflexión también lo acercará a planteamientos estratégicos más orientados y a una mejor inversión de los recursos asignados.

Le propone hacer consciente la presencia de otros gestores de la comunicación formales o no, más o menos hábiles, que promueven desde los grupos sus propios tableros de posiciones para instrumentar sus objetivos de comunicación en la organización. Ha de identificar a los otros comunicadores como entidades altamente competitivas que generalmente tenderán a contradecir sus mensajes formales, oficiales, restando fuerza de emisión e impactando la dirección y sentido de sus mensajes

No basta su enumeración en los documentos de campañas y programas; el modelo propone que el gestor de la comunicación ha de participar más activamente en el *Concilium* identificando aquellos que interpelan, que expresan su versión de la organización desde ese foro. No para silenciarlos, sino para diseñar una organización dialogante, que escucha, distante del monólogo, respetuosa del criterio del Otro interno o externo.

#### 9.7.4 Apuntes finales al modelo

El modelo es guiado por la definición de Jesús Galindo: **"...la imagen de dos entidades muy complejas en diversos aspectos, incluido el de la percepción de la situación de contacto, y que desean construir una tercera entidad que las involucre a ambas sin dejar de ser lo que son, pero siendo además lo que pueden ser participando de esa tercera entidad que corresponde a poner en común al otro mutuamente....** escenarios de interacción que pueden ser ocupados por una pareja, dos



conocidos, dos grupos, dos empresas, dos naciones, dos culturas, dos **civilizaciones” (2003).**

Por tanto se propone el estudio y la puesta en práctica de la comunicación interpersonal como un recurso de conocimiento, desarrollo y adaptación primero de la Persona y de la Organización. Segundo, que la interacción cara a cara es un ámbito que no debe serle lejano y extraño al profesional de la comunicación sino ser conocido, estudiado, confrontado como arena de producción de la cultura e identidad organizacional. Tercero, meditar que la perspectiva de mejorar la cultura del servicio público federal mexicano puede iniciar con la optimización de la comunicación y la conectividad entre dos personas o dos grupos para desarrollar entramados resistentes sobre los cuales abordar el encuentro de culturas como la de la APF y la(s) que aporta la ciudadanía.

## 9.8 Segunda propuesta: Modelo del Equilibrio Imperfecto de la Comunicación Organizacional

El mensaje ha de adecuarse a la audiencia, por ello el modelo presentado anteriormente se diseñó considerando las características de los actuales gestores de comunicación en el INEGI: seguidores del discurso institucional, competitivos en el ámbito táctico de la instrumentación de la comunicación y convencidos de la tradición en la estrategia comunicativa. Una audiencia poco dispuesta a los cambios que no sean recibidos por instrucción, esta percepción se obtiene tanto de la experiencia como nativa de esa institución como del trabajo de campo que se recabó para integrar el capítulo del diagnóstico de cultura organizacional.

Ahora bien, se elaboró un segundo modelo que comparte los planteamientos expuestos en el rubro *Reflexiones para trazar una imagen de la comunicación organizacional* pero se enfatiza en algunos de sus rasgos; es decir, este modelo extrema su visión y expresa más claramente una concepción de la vastedad de la tarea comunicativa en la organización y la parquedad del comunicador promedio en ésta.

Este segundo modelo confía en ser operable no sólo en el INEGI – planteamiento del trabajo recepcional- sino en que es adecuado para cualquier órgano del servicio público en nuestro país.

### 9.8.1 El diseño y el espíritu

La función interrogativa del modelo anterior no es suficiente, se procura una doble-función **conativa-expresiva**, en el sentido de Roman Jakobson, a sus gestores. Se insta a los actores a tomar conciencia de sus locuciones-reacciones y las del Otro, reclama que se conecten, primero, y se comuniquen como fin último, que haga operativo un paradigma interpretativo.

Se ha cuestionado ya la concepción que considera a los partícipes de la comunidad de trabajo como actores que se comportan orientados por un racionalismo prospectivo; en este caso se acentúa que la Persona tiene una experiencia interior que concede significado a los fenómenos conforme se le presentan a su conciencia, pues es capaz de elegir, de decidir con base a su creatividad y expectativas de sí mismo y del Otro. El Modelo del Equilibrio Imperfecto pide que se reconozca el valor de la dignidad humana y que las acciones de comunicación se comprometan con el desarrollo de las capacidades cognitivas y emocionales de la Persona.

El caso único, el ambiente nuclear, lo minúsculo, lo silente, lo discriminable, lo débil son fenómenos potencialmente poderosos capaces de iniciar las mayúsculas transformaciones de la Persona y la Organización. El gestor de comunicación ha de aproximarse atento y sensible a esta dimensión del fenómeno comunicativo, de la misma manera en que se afana por comprender los sucesos y actores de los grandes contextos y los macroambientes.

Asimismo, este modelo procura desmitificar algunas de las cualidades que el racionalismo y lo sistémico le regalan al gestor de la comunicación:

1. Su amplia capacidad de control del proceso comunicativo organizacional
2. Su superioridad de competencias y habilidades comunicativas respecto a las audiencias
3. Su capacidad para determinar el desarrollo de la Persona en la organización y su acervo de interpretaciones
4. La suficiencia de sus filtros formales en las entradas y salidas de comunicación para inspeccionar, registrar, explicar, intervenir y transformar la dinámica de los entornos en los cuales labora.

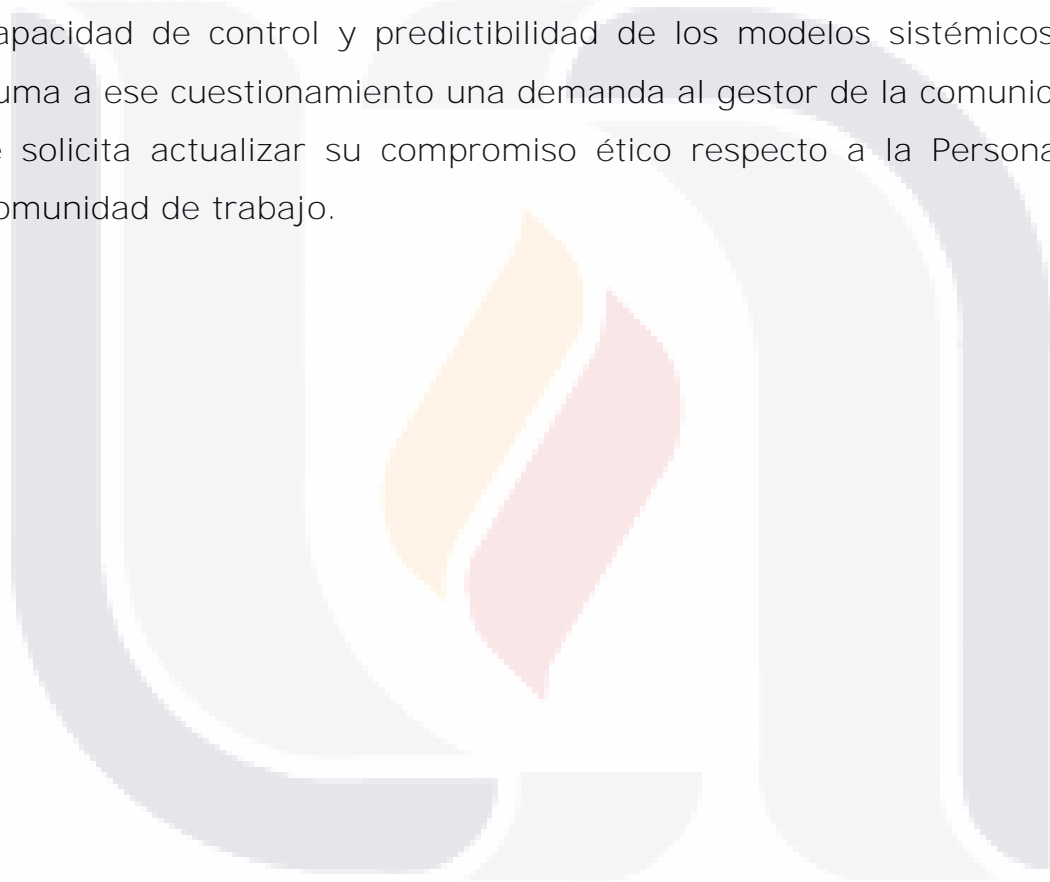
De la misma manera, le reconoce al gestor de la comunicación características que su cualidad de Persona le potencializan como actor de comunicación:

1. Puede ser sujeto y objeto de la comunicación que genera, percibe en sí mismo la necesidad de que la Persona –como él- sea reconocida en su dignidad en la interacción con la organización y los grupos de interés.
2. Tiene la capacidad para **construirse** por sí mismo mediante una actitud crítica y propositiva de su medio y su función organizacional.
3. Es capaz de adecuar sus estrategias y recursos para interactuar de manera más atenta, respetuosa, empática y digna con los

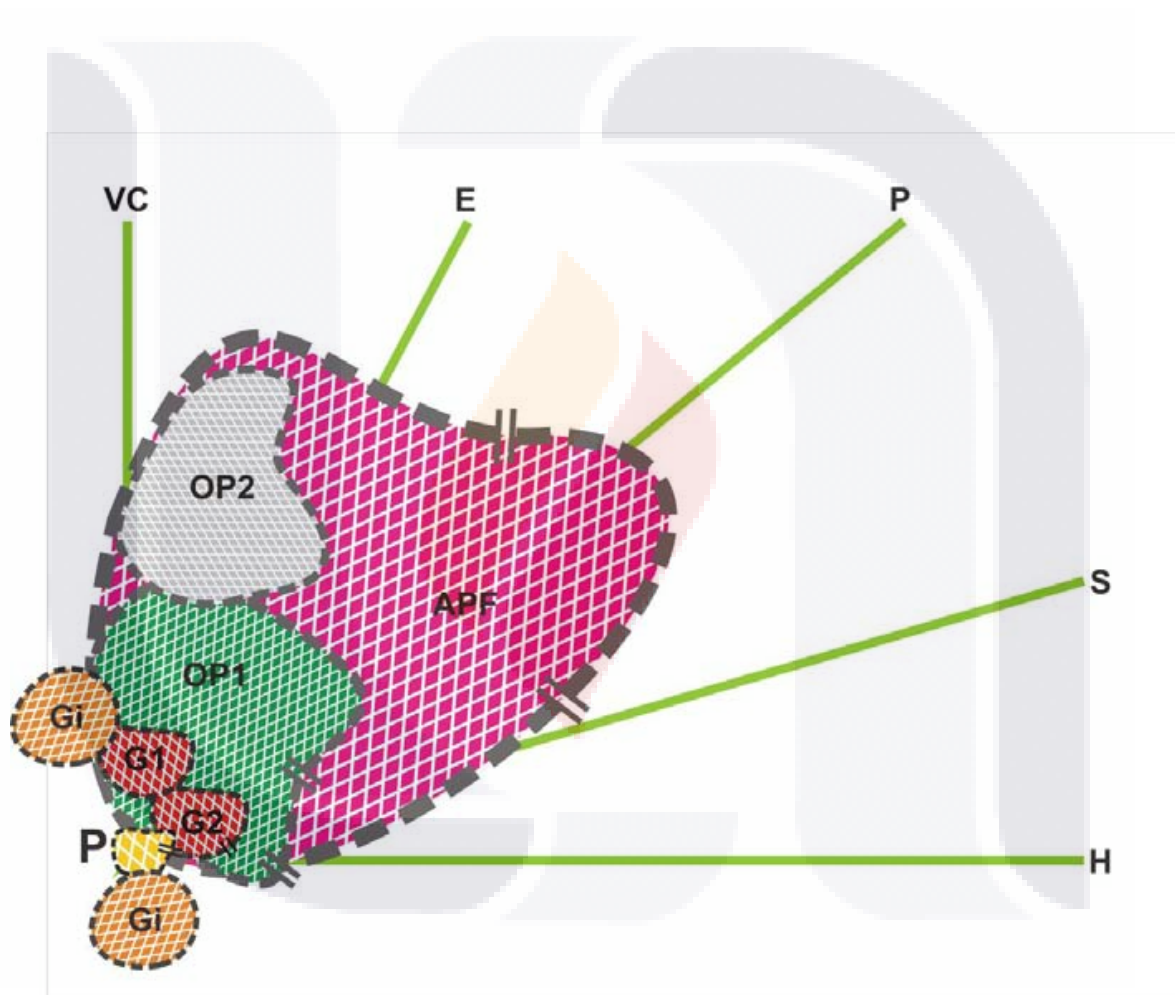
interactuantes del sistema y sus motivaciones; en consecuencia, acepta que se equivoca y aprende también de esa experiencia.

4. Puede identificarse como un ser libre frente a estructuras sociales para decidir éticamente y comprometerse como Persona con su práctica.

Puede decirse entonces que en tanto el primer modelo reta a la capacidad de control y predictibilidad de los modelos sistémicos, este suma a ese cuestionamiento una demanda al gestor de la comunicación: le solicita actualizar su compromiso ético respecto a la Persona y su comunidad de trabajo.



**9.8.2 MODELO DEL EQUILIBRIO IMPERFECTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (QUEZADA VIAY, 2010)**



**Gráfico 43. Modelo del equilibrio Imperfecto de la Comunicación Organizacional (Quezada Viay, 2010)**

### 9.8.3 Ámbitos

En tanto que se conserva como referencia el modelo anterior, el presente mantiene los tres ámbitos ya citados: el *Macrosistema de comunicación organizacional*, el *Sistema de comunicación interna*, así como el *Concilium de grupos*. Se explican a continuación.

#### *a. Macrosistema de Comunicación Organizacional*

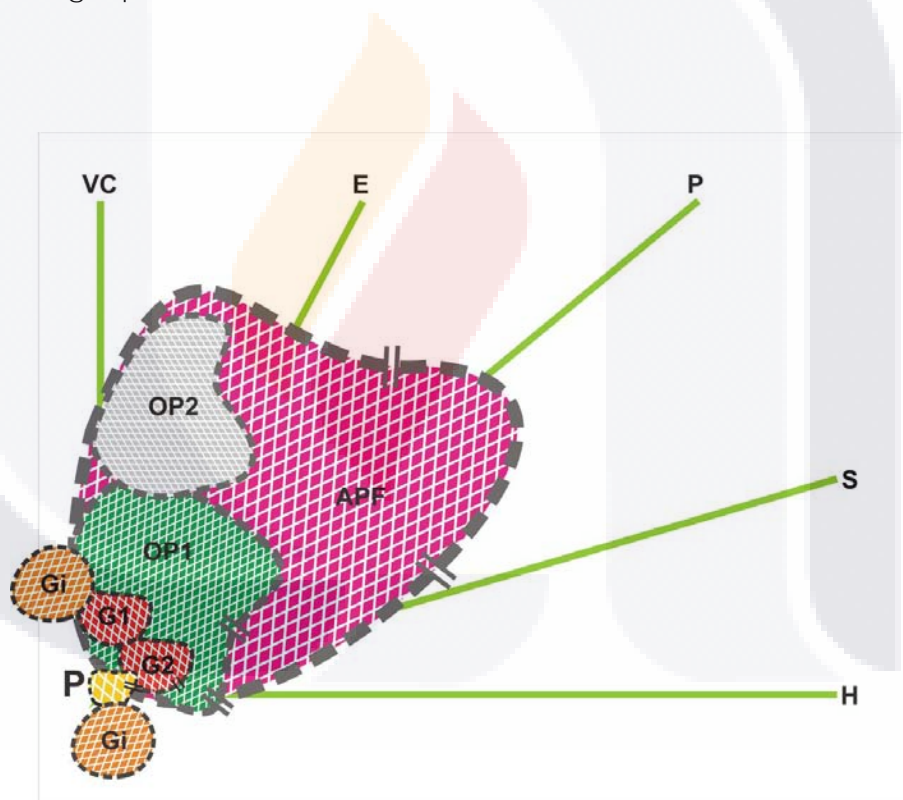
Esta visión de la comunicación en la organización apuesta por una proyección mayor; no se refiere específicamente al INEGI sino que se afirma competente para operar en cualquier órgano público (OP1... OPN) de la Administración Pública Federal (APF) mexicana, pues conforman el conjunto integral de entidades mediante las cuales el Estado manifiesta su voluntad, traduce sus decisiones en actos y desarrolla toda su actividad y ejerce sus funciones ante los gobernados (Moreno Rodríguez, R., 1980).

Asimismo, todos los órganos públicos deben responder al programa federal de Mejora de Gestión, a la constitución de un Gobierno Profesional, a la transformación de la cultura del servicio público, así como a las políticas de rendición de cuentas; todo esto ya reseñado en los capítulos correspondientes, así como en la descripción de los ámbitos del modelo anterior.

Se señala que en este entorno macro los actores también se reconocen integrantes de un entorno que los afecta y es afectable, forman parte

y/o interactúan con múltiples grupos de interés, establece relaciones estratégicas y no estratégicas que pueden ser favorables o no favorables respecto a sí mismos y referente al Otro, estas relaciones varían en un *continuum* establecido entre las alianzas y las oposiciones.

La identificación del Otro continúa siendo la noción rectora en la generación de los cuatro procesos de este macrosistema: la identificación de los grupos de interés de la Persona y el Órgano público, la exposición de las capacidades y habilidades de interacción de estos actores, la generación de cultura organizacional y la generación de culturas de los grupos de interés.



**Gráfico 44. Modelo del Equilibrio Imperfecto de la Comunicación Organizacional, Macrosistema de Comunicación Organizacional (Quezada Viay, 2010)**



La intención (instrucción) de mejorar la cultura de la APF conforme las demandas cada vez más exigentes de la sociedad, indican al comunicador que los órganos públicos son comprendidos por el gobierno federal como una metáfora de organismo en adaptación a un medio contingente, contradictorio incluso agresivo. De aquí que se recomienda un gestor de la comunicación capaz de promover que las organizaciones se identifiquen partícipes en este proceso y diseñen los dispositivos y aporten ciertos recursos expresivos que contribuyan a la revisión de las mejores prácticas de adaptación.

A la comunicación organizacional le corresponde no sólo el registro y la divulgación de las estrategias y prácticas exitosas, sino también será **transparente** en las que han fracasado o tenido medianos resultados. Confiará en el diálogo con el Otro interno y externo como un recurso táctico real, siendo ético para superar el falso discurso de apertura a la ciudadanía. Expondrá al Otro sus prácticas de **accountability, answerability, receptiveness y enforcement** como una postura ética, más que administrativa. El gestor de la comunicación debe reconsiderar lo que a él le implica la política de rendición de cuentas.

La mentira es un recurso de gestión comunicativa de poco alcance porque el Otro posee inteligencia, es crítico, analítico consciente pues sus intereses están en juego de ganancia-pérdida con los órganos públicos. Además porque el Otro sea la Persona, sus grupos de interés (GiP1... GiPiN), otros órganos públicos y sus respectivos grupos de interés (GiO1... GiON) se insertan en distintos medios que escapan a la órbita de la APF y le ofrecen una plataforma para contrastar la identidad proyectada con retórica. Incluso los grupos internos (G1... GN) tienen conexiones al exterior de la organización que enriquecen su dinámica y

propia percepción de los hechos y esencias en el medio del órgano público y de la APF.

No obstante –como en el modelo precedente- los actores establecen relaciones estratégicas y no estratégicas, que pueden ser favorables o no favorables hacia sí mismo y con relación a los otros. El éxito de sus relaciones de alianza u oposición no se explica sólo con la adecuación de objetivos a medios, incluso el azar debe considerarse un factor de gran potencia.

Sin embargo se ha dicho que la perspectiva que guía a esos modelos cuestiona la capacidad predictiva de la racionalidad y lo sistémico. Este modelo expone la capacidad limitada de sus operadores para someterlo a reglas que ajusten, orden y pronostiquen lo que en él sucede. Esta es una razón por la cual se ha abandonado la forma esférica de los actores y los contextos.

La irregularidad del contorno expresa el dinamismo interno en cada uno de los ambientes: las tensiones, la densidad, la complejidad de intereses y fuerzas, los silencios y reservas, el ocultamiento y la exhibición, lo expresado y lo comportado, las ganancias de unos y las pérdidas de otros, las cercanías y las distancias, la disposición y la apatía, la permanencia y la huida, la resistencia y la entrega. No hay perfección, la mancha que representa a los ámbitos se desplaza y se contrae, en tanto el gestor de comunicación y otros operarios actúan procurando la reproducción de estrategias y estructuras, así como las personas interpretan y responden con prácticas más o menos orientadas a estas o bien, francamente opuestas.

El contorno es irregular además por el comportamiento y peso de los actores, como ya se mencionó, así como por diversos ejes que conforman un plano general en el que se mueven: de vida cotidiana (VC), económico (E), político (P), social (S) e histórico (H). Son ejes éstos -y otros que se insertarán en la medida que sea necesario para el comunicador- que influyen en la intensidad y estabilidad de los elementos del sistema y en los cuales el gestor podrá apoyarse para comprender de mejor manera los procesos del macrosistema en primera instancia.

En este ámbito denominado de la comunicación externa el discurso organizacional debe procurar compartir su protagonismo con las interpretaciones de la ciudadanía, no como estrategia de simulación sino de deliberación argumentativa. Los órganos públicos son uno de los foros responsables de articular las relaciones horizontales, verticales y transversales entre los gobernantes y la ciudadanía.

### ***b. Sistema de Comunicación en la Institución***

El modelo subraya nuevamente que su categoría principal es la Persona en sus dimensiones de personalidad, motivación, habilidades cognitivas y emocionales, así como su capacidad física, que es un ser de comunicación que le posibilita su inserción en comunidades y su desarrollo individual; en consecuencia, ir contra estos rasgos no es hacer comunicación organizacional, sino procurar la conectividad en la organización.

La organización a través de sus recursos de expresión debe interpelar a la Persona explicitando que ésta se inserta en distintos ambientes y que establece distintos compromisos que como es sabido puede o no estar en consonancia entre sí. Es conveniente para la deliberación explicitar las contradicciones, la simulación no es una solución que fortalezca el encuentro humano, no contribuye a la formación de ambientes de confianza y franqueza.

Con el mismo objetivo el mediador en que se convierte el comunicador, reconoce a la Persona, al trabajador de la organización, como un actor potente en el plano expresivo y procurará convencerlo de abrirse a la interlocución pública; con una intención complementaria y de sutileza en el trazo de audiencias, emisores y personajes discursivos entonces se procederá a establecer otras características que definen al trabajador como el rol, el estatus y las funciones a su cargo, pero como un segundo paso no el inicial, como es que se explicita en el Modelo Intragob, en el Plan de Mejora de la Gestión o en el de Martín Serrano ya presentados, en los cuales las personas se entienden como *personal adscrito, cliente, usuario, informante ,proveedor, ciudadano y líder*.

La comunicación interna demanda que el comunicador indague respetuosamente, desde un marco teórico, con metodología, con cautela, con interés, con estrategia, con dominio técnico, con sensibilidad, con ética, al cautivante fenómeno del silencio. Es necesario también en la comunicación externa, sin embargo se subraya en este ámbito porque significa a su vez un ejercicio introspectivo de la organización, una especie de diálogo interno que se posterga colocando el *mind* de la institución en la tarea por resolver en una dimensión

tempo especial determinada y supervisada, así como en la estructura que se ha de administrar.

La introspección organizacional es pues una dimensión de la comunicación interna y el silencio en este sentido no puede entenderse sino como un fenómeno de primordial interés para la pretensión de la armonía institucional. El silencio organizacional es la no participación, la no consulta, la no asistencia, el no uso, la no movilidad, entre otros, todos fenómenos que se oponen a los propósitos del gestor de la comunicación, incluso para el comunicador más conformista.

El comunicador revisará más críticamente sus mensajes para la Persona adscrita a la organización. Lo desmembrará identificando la calidad del lenguaje que construye o adapta, pero también se preguntará por sus conceptos asociados: paralenguaje y metalenguaje. Aspira a hacer un diseño reflexionado de los aspectos no semánticos del lenguaje que apoyan o contradicen su mensaje. Asimismo el metalenguaje no es una función secundaria y ocasional de la construcción de los mensajes, sino que puede entender como elemento que facilita información acerca del funcionamiento y de la potencialidad del código.

Una constante de la incomprensión entre los actores es que parece hablarse códigos distintos, se confía demasiado en un operación automática del lenguaje por ello es necesario apostar por urdimbres del lenguaje más consistentes a fin de que el comunicador esté mejor provisto en su función.

Los llamados ruidos semánticos no se consideran tales en esta propuesta de comunicación organizacional pues la interpretación se considera inherente a la emisión-recepción del mensaje; la comprensión

implica un proceso de estructuración-desestructuración-reestructuración que altera, transforma, recrea contenidos y formas de las unidades comunicadas. Comprensión no es reproducción automática o calca memorizada de ristas de contenidos.

Por otra parte, la realimentación del sistema tiene lugar a través de las salidas y entradas formales y, por supuesto, más francamente por la membrana osmótica enfatizando en una consistencia esponjosa del ambiente, ajustándose continuamente por el movimiento de los hechos y esencias, así como por las propias fuerzas ejercidas por los impulsos y razones de los actores que transcriben o recrean estrategias y prácticas, produciendo y recibiendo efectos deseados y no deseados.

Los filtros formales de supervisión de las entradas y salidas del sistema tienen capacidad limitada para poder supervisar la vastedad de una frontera permeable y absorbente como la membrana que circunda el sistema. El gestor de comunicación procurará entonces revisar con criterio los datos que le arrojen de la dinámica organizacional y robustecerá sus metodologías para monitorear más puntos de entrada y salida de los ambientes.

Los canales oficiales como el modelo precedente asumen cualidades como la flexibilidad, la inclusión, la amplitud y el amortiguamiento a fin de poder acompasar los constantes movimientos del ambiente y el uso de los actores. La obstrucción es el ruido: la exclusión de usuarios, el anonimato de los mensajes y los actores, la dificultad de transmisión no sólo tecnológica sino la burocrática de producción.

Por último, los procesos que se ligan a este Sistema de Comunicación en la Institución son la *producción de cultura organizacional*, así como la *generación de identidades organizacional y personal*.

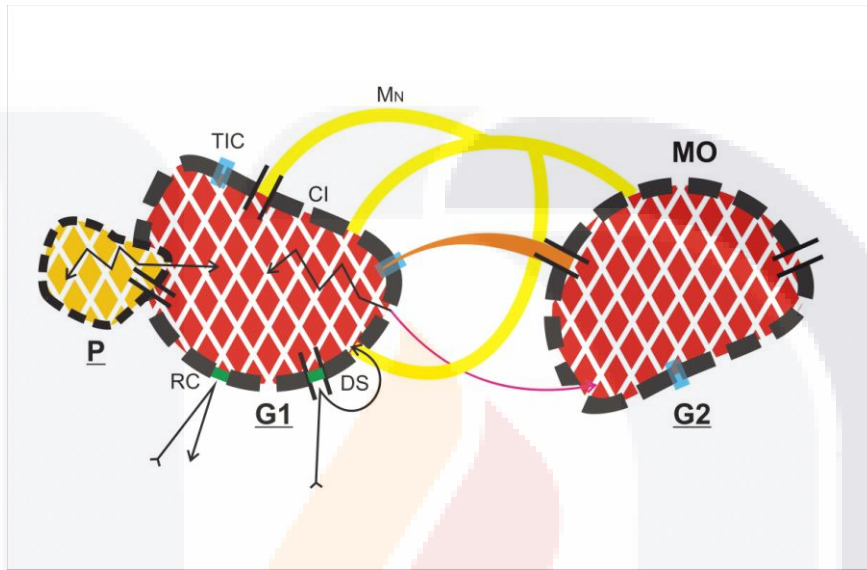
*c. Concilium* de grupos

La comprensión de grupo se fundamenta en los criterios administrativo, psicológico e interactivo de comunicación explicados en el capítulo metodológico. Este ámbito es el corazón de la organización, el encuentro de la Persona con la Persona, del Grupo con el Grupo, así como entre estos y la Organización. La clasificación de los grupos internos corresponde a la del modelo anterior, sólo se recordará que pueden ser formales e informales, temporales o permanentes, horizontales, verticales y mixtos.

La membrana osmótica, la necesidad de interactuar con grupos de interés y operar en diversos ambientes extraorganizacionales permiten la participación directa e indirecta de otros actores no organizacionales. El comunicador se interesa también en identificar quiénes son esos actores -al menos los más destacados- y cómo es su interacción pues la influencia de sus posturas densifican la cultura organizacional.

El Modelo del Equilibrio Imperfecto presente a este ámbito como el núcleo de la comunicación organizacional que pretende intervenir en la cultura de los órganos públicos. Aquí se puede registrar los fenómenos de asimilación del *soul* y *mind* de la organización y la puesta en práctica de su estructura y recursos en manos de la Persona operando mediante

los grupos. En este ambiente también podrá intervenir en las prácticas cotidianas de transformación y afianzamiento de las creencias y conductas comunicativas del personal de la organización.



**Gráfico 45. Modelo del Equilibrio Imperfecto de la Comunicación Organizacional, *Concilium* de grupos (Quezada Viay, 2010)**

El acercamiento al *Concilium* muestra a la Persona como el núcleo de mayor peso potencial (explicando así el concepto de liderazgo) debido a los capitales que posea (políticos, culturales, económicos...), pero también por su concepción de sí misma. El gestor de comunicación identificará cómo la Persona en su individualidad proyecta modelos que supone convenientes para el Otro en la organización, de la misma manera en que este comunicador los proyecta a través de los recursos institucionales.

Este planteamiento le sugiere al gestor primero, una inquietud ética de su práctica profesional, que también es necesario promover en los otros



actores del *Concilium*. Una inquietud que promueva la acción subjetiva responsable, no la repetición mecánica de prácticas colectivas carentes de sentido, generadoras de una identidad institucional estandarizada y monocorde.

Una acción subjetiva responsable de la construcción del sí mismo consciente de su dignidad, pero también sensible a su compromiso con la comunidad que integra, así que se busca detonar la participación, un involucramiento con la expresividad argumentada y crítica, combatir la apatía y el distanciamiento con la misión del servicio público.

El gestor participará en la dinámica del concilium reconociendo desde la oficialidad de sus dispositivos las tensiones entre los grupos como la **manera de hacer la "realidad" organizacional, reconocer que el trabajador, la Persona es en la medida que su proyecto es, en que ubica su posición en la institución y percibe la transformación que su trabajo logra en el entorno.** El comunicador de igual manera reconocerá en su práctica que el trabajador es la integración del conjunto de relaciones con que materializa su proyecto de vida, y que en este proyecto su adscripción a la administración pública es un elemento, probablemente no el central.

La membrana (M0) exhibe sus múltiples entradas y salidas, el comunicador colocará dispositivos formales de entrada (DE) y salida (DS) y obtendrá un registro parcial de la dinámica comunicativa, así recurrirá a diversos recursos metodológicos para explorar la identidad de los grupos, los individuos que los dirigen y transforman, así como las actividades que se dan entre estos.

Las personas y los grupos se acercan en relaciones estratégicas y no estratégicas, favorables y no favorables a sí mismos y al Otro, se entrelazan sobre una plataforma de comunicación. Disponen de canales de tecnologías de información y comunicación (TIC), señalados anteriormente como de banda angosta, así como de interacciones cara a cara, modalidad de comunicación que le permite mayor expresividad.

Estas salidas y entradas de las membranas grupales expulsan y absorben mensajes (MN) que en dicho proceso de transmisión-recepción son modificados en su dirección, en su contenido y en su forma, por los canales, por el medio y por los emisores-receptores. Un mensaje al atravesar un canal (TIC o CI), al insertarse en un grupo distinto, al volver a su origen, al rebotar en las obstrucciones de canal (RC) y no penetrar o salir, y puede encontrar o no otras entradas. La capacidad predictiva del sistema respecto a esta dinámica toma una posición secundaria y tendiente a lo inútil.

Entre los grupos y a su interior se forman densas tramas de mensajes de lenguaje y comportamiento organizacional, grupal y personal que pueden entenderse como manifestaciones culturales con la función de trazar estrategias y prácticas más adecuadas de adaptación donde no sólo se pretende tener la capacidad de cambiar para sobrevivir en un entorno demandante, sino además la de transformar el entorno mismo conforme sus necesidades. Se opera el proceso de la producción de subculturas ya señalado en el primer modelo.

El modelo del equilibrio imperfecto expone al gestor de la comunicación a lo inacabado de su tarea, le muestra lo utópico de una concepción ordenada de la comunicación organizacional, el rectángulo y la esfera

son figuras perfectas a las que puede aspirar en todo caso, pero que la coocurrencia de actores, factores y contextos.

La comunicación interpersonal (CI) favorece la identificación del Otro, la individualización de sí mismo y la integración en una tercera entidad sin dejar de ser ellos mismos, propicia la experiencia humana más compleja y nutritiva.

#### 9.8.4 Apuntes finales al modelo

El Modelo del Equilibrio Imperfecto de la Comunicación Organizacional identifica la necesidad de respuestas transdisciplinarias para comprender la dinámica expresiva organizacional en tanto campo de actores que se comunican con diferentes fuerzas, posiciones, recursos, expectativas, capacidades, etc. Reconoce que la densidad del ambiente se genera por la acción simultánea de varios niveles de *realidad* social que escapan a las herramientas teórico-metodológicas tradicionales así como rebasan al comunicador del paradigma informativo.

Se apuesta a la exploración del ámbito de la comunicación interpersonal como productor de la cultura organizacional y que, sin embargo, el gestor de la comunicación no lo ha explorado suficientemente, argumentando que corresponde a otros campos como la Psicología Organizacional y la Sociología del Trabajo.

Este modelo redimensiona las potencialidades del gestor de la comunicación y se le incorporan otras enraizadas en su esencia de Persona. Su reto es participar en el diseño, generación y permanente

actualización de culturas de la expresividad y participación, reduciendo las tendencias de silencio y resistencia.

El diseño de un adecuado enfoque estratégico de la Comunicación implica necesariamente la teoría y la investigación previa pues proporcionan coherencia, certeza y capacidad de previsión a la toma de decisión en un entorno incoherente, incierto e imprevisible (Hodge, Anthony & Gales, 2003). Así, desde la Teoría de la Contingencia, el plan comunicativo organizacional que implemente estos modelos debe considerar las dimensiones contextuales de: metas organizativas, entorno, tecnología, tamaño, estructura de la organización y ciclo de vida; subrayando una dimensión mayúscula que cruza de manera transversal a las demás, esto es, las reflexiones del orden ético.

En el caso concreto de las metas y el reto que implica conciliarlas conforme la organización y la diversidad de sus stakeholders, es relevante complementar esta idea con la noción de la *reflexividad* como un principio metodológico en la definición de la identidad organizacional y de la relación con el *Alter*. El principio de la reflexividad ha permeado desde otras teorías posteriores como la de las Relaciones Humanas (Mayo), la del Comportamiento (Simon) o la del Desarrollo Organizacional (Schein), entre otras, y ese rasgo –la reflexividad- debe entenderse como el origen de una verdadera actitud ética.

En ese sentido, algunas de las maneras óptimas en que la organización puede **gestionar “racionalmente” sus recursos y capacidades en un mundo contingente**, pueden ser:

- Primero, que la reflexividad sea un ejercicio de doble intención: desarrollar una condición ética, por una parte, y de actualización

metodológica, por otra. La reflexividad entendida pues como una condición indispensable para la transformación sensible de la organización y la persona.

- Segundo, asumiendo al Otro a través de la receptividad de la diversidad de criterios y aspiraciones que conviven en la organización y fuera de ésta, los cuales se reflejan también en acciones diversas;
- Tercero, que para alinear esas múltiples acciones estratégicamente entre sí es necesario que se logre **despojar** del sí mismo y mirar desde el otro escritorio (empatía), situación de alto grado de complejidad por el dominio de habilidades de comunicación implicadas;
- Cuarto, comprender que **cierta** capacidad de **manipular** las reacciones de los otros (grupos de interés) para ejercer un **control** (acción estratégica) define la eticidad de la estrategia e implica la responsabilidad no sólo jurídica, mercantil, ciudadana, sino además la ontológica, en términos de Hodge, Anthony y Gales (2003): esto es, las metas y su ética generan la identidad de la organización.

Sin embargo, aspirar a que la organización se comprometa con la existencia no sólo de sí misma sino del entorno (responsabilidad social), y que asuma que sus actos afectan en distinta medida la estructura del mundo así como a los seres humanos que interactúan en/con ella, es algo que se antoja utópico. Bajo el predominio de una ética neoliberal, en que lo pragmático interpreta a los valores humanistas con un criterio de supervivencia económica, el resultado parece contradictorio: el

compromiso ecológico, la responsabilidad fiscal, la contribución con la generación de empleos, la búsqueda del desarrollo personal y familiar, entre otros, resultan estrategias mercadológicas y de autosatisfacción.

Baste traer a mente los efectos no sólo ambientales, sino del orden personal (individual y colectivo; psicológico y material) que la ética organizacional contemporánea ha aportado a este principio de siglo: grandes migraciones internacionales de la *mente calificada*, elevación del mercado informal de trabajo, la permanente incorporación al trabajo de niños y subempleos para la tercera edad en condiciones obviamente **desfavorables, un discurso empresarial de violencia disimulada: "Si no te gusta, afuera hay una fila esperando", etc. Merece mayor reflexión la dimensión ética pero ha sido postergado en la organización suponiéndola distractora y onerosa.**

La propuesta sistémica del uso de la comunicación debe *descentrar* el predominio de la organización que se proyecta sobre el Otro (sea competencia, cliente, empleado) para destacar la trascendencia del **criterio "salvaje" del cliente (no sólo su consumo) y de las aportaciones "intuitivas" del trabajador (más allá de su desempeño técnico) en la evaluación del cumplimiento de la misión y la construcción de la identidad organizacional (Collins, James & Porras, 1994).**

Así en una visión sistémica, las relaciones internas y externas de la organización demandan una actitud alerta de sí misma: su vocación productiva, su personalidad, sus aspiraciones, el disfrute del cumplimiento de su misión, la pasión con que afronte sus retos.

Un último apunte de este capítulo: Sin repetir la problemática que el neoliberalismo presenta al trabajador, cabe subrayar que la

comunicación en la organización debe retomar una actitud humanista y plantearse nociones como autoestima, optimismo, aceptación, simplicidad, incertidumbre, respeto, paciencia, innovación, ensoñación, confianza, seducción, pasión, generosidad, calma, constancia, inconformismo, expresión... (Jiménez, J., 2008).

Para este caso de estudio, el sistema de interacción interpersonal institucional (estructuras y esquemas prácticos de trabajo) se aprecia como un aparato de transmutar al capital cultural familiar (las habilidades y disposiciones para comunicarme con el Otro) en un conjunto de esquemas de valores y comportamientos del profesionalismo, no del humanismo. Un sistema de transformación social en el que conviene que el gestor de la comunicación se interese, busque, identifique, interactúe con la capacidad de transformación de la persona a la organización para generar acciones de comunicación institucional mejor dimensionadas en sus objetivos (menos soberbias) y con mayor conciencia de sus impactos (más respetuosas del Otro).

## CAPÍTULO X. CONCLUSIONES

### MANDALAS DE MAGMA Y ARENA

*"... yo, que me creía puro sujeto (sujeto sujetado: frágil, delicado, lastimero), me veo convertido en una cosa obtusa, que anda a ciegas, que aplasta a todo bajo su discurso; yo, que amo, soy indeseable, alienado hasta las filas de los fastidiosos: los que son pesados, molestan, se inmiscuyen, complican, reclaman, intimidan (o más simplemente: los que hablan)."*

*Barthes, Roland; 1977*

#### 10.1 Presentación

La premisa que guía estas conclusiones es que una forma de comunicación organiza a una cultura en su actividad cotidiana (Galindo Cáceres, 2007). En el núcleo de la dinámica laboral, la Persona y la organización resultan transformadas al construir su relación de mutuo compromiso; esto es, resulta un determinado tipo de organización por los fenómenos que aportan las personas: la solidaridad, el sacrificio, la donación, la fraternidad... la traición, la segregación, la discriminación, el acoso, la felonía, etc.

Con base a esta idea y a partir de la presente investigación se presentan las siguientes afirmaciones:



## 10.2 De la comunicación interpersonal

### Primero

La manera de comprender el proceso comunicativo desde el enfoque sistémico es limitada y no alcanza a promover transformaciones positivas de compromiso de la persona a la organización. Por tanto se propone entender a la comunicación como *la elección responsable de transmutar con el Otro hacia un proyecto en común teniendo como eje la develación de la Persona*. Esta investigación afirma que el proceso de comunicación *es el encuentro de al menos dos intenciones propulsando un porvenir compartido por el diálogo argumentado a su propia pauta y por los fines intuidos si no declarados, y en el cual se compromete por lo que se logra*.

Se subraya que es un proceso que no puede iniciar sino en la voluntad personal y que se convertirá en estrategia de al menos dos individuos para compartir una situación en común que sólo era probable (pues se puede rechazar, postergar, negar, estancar, etc.) y en la cual se opta por descubrirse a sí mismo y ser *sensible* respecto a cómo es percibido por el Otro, de acuerdo con una calidad específica de interacción que definirá, exhibirá y transformará la identidad de los involucrados.

Comunicar es un acto que se materializa en diversas formas de expresión, dinámico e inestable, en permanente definición, en constante

cambio por aproximarse a la meta común que implica mucho de la propia meta individual, proceso en el cual la persona tras compartir regresa a sí misma renovada en algo, distintita en algún sentido, para elegir continuar o no con otras situaciones de contacto humano.

## **Segundo**

La comunicación interpersonal cotidiana es el núcleo de gestación de la cultura organizacional, por tanto, los contextos institucionales deben afirmar la existencia y la expresión de la Persona. La Persona al comunicarse se muestra afectable, impresionable, susceptible, condición previa a la transformación del sí mismo; los contextos, por tanto, deben ser respetuosos de ello.

La Persona será pues, por su voluntad de participación y su capacidad de gestionar la calidad del conjunto de comunicaciones dado que ellas definen -en consecuencia- el proyecto identitario de sí mismo. Es decir, la Persona elige colaborar en una síntesis de representación en común con el Otro (su compañero) que también decide hacerlo (intersubjetividad). Las partes se *ponen de acuerdo* para poner en común lo que se tiene en común.

Además, los actores revisan, *valoran* cómo se ha puesto en común, la diferencia de sus habilidades para interactuar, la diferencia de sus intereses, la diferencia de sus trayectorias y por ende, la diferencia de los resultados, del alcance de sus metas individuales y comunes para - finalmente- **decidir continuar, cambiar, corregir, suspender...** tal situación de contacto humano (reflexividad).

Cada parte acude a sus recursos sensoriales, de comprensión, a su propia identidad, al humor volátil, a la trayectoria y fines de transformación, a sus capitales, y obtendrá no necesariamente una conclusión similar con el Otro. La puesta de acuerdo para poner lo común en común, así como la valoración de eso nuevo construido y lo que ha aportado a cada involucrado pueden ser coincidentes o no en un *continuum* que va de lo muy parecido (no lo mismo o idéntico) a lo nada parecido, creando campos de sentido para comulgar o donde prive la confusión de haber vivido la misma experiencia.

### **Tercero**

La participación de la Persona en el proceso de conectividad-información requerirá en diversa medida y no necesariamente simultáneas las cualidades rogerianas de la atención (aceptación de la situación de contacto) y el respeto (aceptación del Otro) como tensores que se ajustan a los modelos sociales correspondientes y que permiten el enlace elástico de las relaciones humanas.

Se puede participar en la conectividad y la información a partir de la propia intención y/o de la de un tercero (gestor formal de comunicación) que planeé una estrategia de diseminación de datos e indique la manera en que los nodos deberán responder. Sin embargo, la condición de interacción social en la que aparecen las dimensiones de autenticidad (ser genuino consigo mismo) y la empatía (hacer propio lo que siente el Otro) que aportan la congruencia de la Persona consigo mismo, primero,

y con el Otro, después, sólo se construye en los actos de comunicación, que incluye evidentemente las dos anteriores dimensiones.

#### **Cuarto**

Los encuentros comunicativos no necesariamente tienen fines favorables para el sí mismo, para el Otro o para la comunidad, a diferencia del sentido que adquiere la noción de comunicación para Galindo Cáceres y para Rogers, en cuanto a que las condiciones de la comunicación promueven una interacción social constructiva.

Un encuentro de comunicación puede considerar circunstancias de respeto por el Otro (aceptando su postura, características, habilidades fines de opositor) y de autenticidad consigo mismo (reconociendo su propia postura, características y habilidades para combatirlo), así como una mutua disposición a develar la intimidad de los participantes, pero no pretender la superación en común sino, por ejemplo, el combate franco, la resistencia frontal, la tensión de fuerzas. Un encuentro puede considerarse de comunicación aún si los participantes eligen responsablemente transformar sus individualidades en una entidad colectiva de cierta permanencia que desarrolle un proyecto de resistencia y conflicto, destrucción incluso.

En una situación extrema de pugna, los participantes pueden abandonar **los arquetipos de "comportamiento constructivo"** que exigen las mediaciones y modelos institucionales –según el caso- y desde sus posiciones conferidas por el rol y el estatus traban un enfrentamiento, una oposición en la que sólo gane uno o ninguno. Circunstancias

similares de la ética militar, deportiva, política, empresarial, migratoria, entre otras. Se comunica la oposición como la alianza, se comunica la indolencia como el compromiso, se comunica la exclusión como la inclusión, y en todos los casos hay transformación, no necesariamente constructiva, en las personas.

### **Quinto**

Con base en las anteriores aseveraciones, la comunicación debe entenderse como una elección responsable de actualizarse a sí mismo con el Otro, ser en algo distinto por haber participado, mantenerse igual de no haber participado. Podrá reconocerse tal fenómeno de interacción social tanto en situación de cooperación (en que desde las posiciones se **negocian los fines, resultando las filias, alianzas, coaliciones...**) como en condiciones de no cooperación (en que las partes no traban pactos **básicos: pugnas, lucha, ascensos exclusivos...**).

La situación de comunicación se reconocerá exentamente de los resultados (ganancias) para sus participantes aun el sometimiento y el despotismo, aun la solidaridad y la democracia. La comunicación se identificará por la elección de poner en práctica la capacidad de interacción y que al final, las partes resulten en algo transformado por ese acto.

La comunicación no es una circunstancia positiva y benéfica por sus resultados, sino por la condición de ser una elección humana. Posteriormente, desde la perspectiva individual y las convenciones

sociales de éstos o terceros, se apuntarán al proceso y a sus repercusiones en términos éticos y pragmáticos, entre otros.

### **10.3 De la cultura organizacional**

#### **Sexto**

Se confirmó que los modelos centrados en el Racionalismo no son suficientemente competentes para promover la interacción comprometida entre las personas y lograr profundas transformaciones en las comunidades, sino de manera indirecta y tangencial.

No obstante, los modelos sistémicos de administración importados para la APF sustentados en los criterios del Racionalismo Prospectivo aportan importantes elementos para soportar ambiciosos modelos de conectividad-información, que si bien facilitan una transformación de la entidad en sus valores declarados y en sus artefactos, no propician la inclusión de un proceso de comunicación.

Por tanto, los dos modelos de comunicación propuestos en este trabajo recepcional convierten a la Persona en el centro neurálgico de la organización capaz de aportar en su interacción comunicativa cotidiana, un molde que cuaja la identidad y la cultura de la organización desde la formalidad y principalmente la no formalidad.

### **Séptimo**

Los proyectos en común resultado de los procesos de información generan poca pertenencia organizacional, puesto que la persona no participa por elección y entrega sino que vive estos proyectos como impersonales: *algo* hace que suceda *eso* en lo que participa, no su voluntad, no su aportación; incluso llega a desconocer de qué manera su insumo (el que sea: simbólico o material) se inserta o no en el proceso que lo envuelve y con qué consecuencias para él, el Otro y/o el entorno.

En cambio, la esencia de los proyectos en común derivados de la comunicación reside en que la Persona se muestra en ellos: se entrega con sus facultades y sentidos en alerta, con razón y pasión, con objetivos, reconoce que necesita entablar un diálogo interpersonal, puede expresar su ser mediante la aportación y la efusividad, quiere también escuchar atentamente y descubrir al Otro. En éstos, la Persona se permite involucrar la amistad, el recelo, el amor, el odio, la euforia, **la depresión, la inteligencia, el instinto... el desacato a las reglas del juego no es desacato, es habilidad de expresión creativa, es la recreación del propio juego, es la aceptación responsable de la diversidad, independientemente de la naturaleza ética de sus fines.**

La comunicación promueve proyectos en que la persona se presenta como *el ser-en relación-con otro-para quien-es alguien en el recíproco reconocimiento que sólo se da entre personas*. Entonces, la persona participa en el proyecto en común, producto de un acto comunicativo

como una posibilidad elegida por sí misma y con intenciones propias que ha de cumplir pues las considera buenas para sí y para la humanidad.

### **Octavo**

Una cultura organizacional deseable debe poseer dinámicas tendientes a transformar al proyecto en común *Compromiso profesional con el INEGI* (fruto de la Información) en una amalgama más o menos estable con un nuevo proyecto en común: *Compromiso recíproco entre la persona y el INEGI* (derivado de la Comunicación); y posteriormente, generar reflexiones acerca de las aportaciones éticas y pragmáticas que tal mixtura aporta a los actores organizacionales.

La premisa es que no puede generarse un proyecto en común institucional sólido que arraigue en la voluntad y entrega de los miembros de la comunidad, si se pretende construir sólo con las fórmulas de la conectividad y la información, en donde la parte institucional-formal-cúpula plantea saber más que aquéllos a quienes convoca por instrucción y les asigna un rol a ejecutar en los márgenes y espacios que le concede. Esta postura acepta como ganancia al riesgo menor y no participa de los espacios en donde se está llevando a cabo el juego con las mayores apuestas.

### **Noveno**

El bienestar de las personas puede ensancharse en la cultura organizacional si se considera a los sistemas de información como dispositivos del conocimiento (sin que importe primero el tipo de



tecnología con que ha construido sus canales, sino más bien las cualidades de sus contenidos), pues habrá logrado un mayor espesor y más profundidad en la participación de sujetos y en la pluralidad de sus versiones. Los artefactos sistémicos de conectividad se ajustarán consecuentemente a la dinámica de grupos de interés concretos, incluso para áreas determinadas, a efecto de facilitar el acceso a los datos/conocimiento y contribuir a la toma de decisión que el sujeto considere más adecuada.

### **Décimo**

La cultura organizacional resulta de *amasar* los proyectos en común que *germinan* en las dos corrientes de interacción social: la información y la comunicación. La naturaleza expresiva de ambos tipos de proyectos en común podrá ser similar, de difícil diferenciación, sin embargo se ha dicho, no son en esencia lo mismo.

La comunicación organizacional planeada en las oficinas especializadas debe involucrar la densidad de la comunicación no pautada entre **personas, la que se “improvisa” en las tramas particulares de la** comunidad, para lograr la comprensión de cómo se ha trabado el verdadero proyecto en común de una organización.

## 10.4 De la comunicación organizacional

### Décimo primero

La comunicación en una organización debe tener como objetivo generar las condiciones expresivas contributivas para que la Persona descubra, asuma e incremente sus posibilidades de interacción social, renovando así el propio capital cultural y social con que se inserta en los grupos, para que **sea** con los demás.

La comunicación humanista en la organización debe ayudar a que la persona **comprenda** su entorno laboral y aquellos otros contextos en que se mueve con pretexto de su trabajo a fin de que, con base en sus capacidades profesionales y sus habilidades de comunicación, pueda insertarse **con dignidad** en sus labores productivas. Pero la aspiración puede ser mayor: la persona puede descubrir el **placer** de conocer a su organización; puede sensibilizarse a las bondades del comunicarse con confianza en el Otro, confianza de expresar su curiosidad, su sentido crítico y de contribuir a descifrar una realidad en común: la organización.

La comunicación debe estimular ambientes en donde la persona desee a su vez ayudar a otros a saber de su trabajo, a comprometerse con la reformulación del conocimiento heredado. Para ello, el comunicador debe pensar en lenguajes que permitan a la Persona reflexionar consigo y con los otros lo que le es común de su cultura organizacional y lo que la hace algo único y autónomo de ella. El logro para la organización será haber creado condiciones para que la Persona desee **cooperar**, trabajar

pues, más allá de sentirse sólo obligado a la entrega de un insumo a otro nodo del sistema. Ello creará sinergias de voluntades, intereses y beneficios personales, grupales y colectivos.

### **Décimo segundo**

La operación de la comunicación que sólo mira al producto y al medio, puede incluir un reconocimiento a la necesidad de renovarse: La imagen, la palabra, la composición gráfica y sonora deben ser poderosas en su capacidad de sorprender a sus destinatarios. La clave será comprender que la renovación en los lenguajes no daña al llamado *estilo institucional* de divulgación.

Los contenidos de la comunicación pueden retomar los aspectos de la dinámica organizacional que ya han captado el interés de los grupos y atenderlos; o bien proponer nuevos focos de interés. La comunicación debe ser inclusiva de la diversidad de conocimiento y de intereses de crecimiento personal. En este sentido, cabe imaginar la posibilidad de incluir *temas nuevos*, por ejemplo, *los artefactos de la institución*. Estos son por principio herramientas tecnológicas, arquitectónicas, ecológicas, etc., con que las personas rehacen su organización y se rehacen a sí mismas.

La comunicación puede ayudar a que la organización sea conocida, explorada, aprendida desde una gama de tonos y tratamientos que procuren la diversión, la alegría, el buen humor. La solemnidad tiene su espacio y finalidades que no deben desterrar a otras maneras de

expresión lúdicas, sino identificar los mensajes, momentos, actores, etc., que hacen coherentes y adecuados a cada estilo.

### **Décimo tercero**

Se debe considerar más enfáticamente la formación de la memoria institucional como contenido de divulgación prioritario, no sólo de los grandes eventos, proyectos y programas institucionales sino el día a día del trabajo y la convivencia que teje la persona en la transformación de su organización. La comunicación incorporará en la memoria de la organización las prácticas de tradición oral y de documentación, considerando los intereses de las audiencias noveles y eventuales, hasta las tradicionales y con plaza federal de base.

La comunicación debe lograr que la propia organización se interese, conozca, comparta las diferentes subculturas que la integran. La comunicación debe aspirar a que los grupos directivos y de alta directiva centren su interés también en lo que desean los demás grupos de la base de la pirámide y de sus audiencias externas.

### **Décimo cuarto**

La operación de la comunicación deberá ampliar su concepción de medios, canales, dispositivos y formatos y repensar las maneras esenciales de comunicación que conducen a la acción y la reflexión: *el ejemplo*.

Esto es, la organización debe ser congruente entre el discurso y su comportamiento (en el sentido de Capriotti). La comunicación debe fomentar las preguntas, la curiosidad, la crítica respetuosa, la imaginación, el escepticismo y la propuesta. La sola repetición como adquisición memorizada de conocimientos reproducirá proyectos en donde lo común se estanca y pierde la provocación, aunque si bien posee la insípida comodidad de la rutina.

La comunicación debe asociarse también con la conducta productiva y social de la persona: proponer una orientación de cómo el conocimiento organizacional en circulación se insertará de la mejor manera en las prácticas cotidianas y especiales de la vida organizacional, de qué manera los públicos externos podrán interactuar de mejor manera con la organización; pero en un proyecto de comunicación como ha sido presentado, la organización deberá transformar su capital cultural en nuevos recursos pragmáticos para interactuar con sus audiencias interna y externa.

### **Décimo quinto**

El riesgo y la crisis son productivos si son considerados con atención, respeto, empatía y autenticidad. Son dos factores promotores del cambio y la interacción, el trabajador, el informante o el usuario –por ejemplo- se percibirán como agentes de cambio no como reproductores de discursos y tareas que aletargan la generación del compromiso y la pertenencia organizacional. El riesgo y la crisis ponen de manifiesto la capacidad de la persona y la organización para trabajar en equipo, para

demostrar iniciativa y para resolver conflictos: para convivir en sociedad.

Al proyectar la diversidad que define a una organización, la comunicación incorpora criterios de coexistencia que pueden contribuir a una mejor convivencia, otorgando una dimensión menos sobrevalorada de la competencia y el éxito individual. Los proyectos en común con base en procesos de comunicación pueden subrayar las intenciones solidarias y amistosas, y disminuir los prejuicios, ya que pueden fundamentarse en una permanente invitación al descubrimiento del Otro.

El beneficio organizacional será robustecer su capacidad de transformarse conforme el progreso de su propio conocimiento organizacional, el que absorbe del entorno y aquel que aporta la creatividad individual, el genio de la persona. La comunicación desde esta perspectiva ayudará activa y explícitamente a la transformación de la organización, pues los proyectos en común provenientes de ciclos informativos y comunicativos no sólo producirán prácticas rutinarias, sino variaciones creativas. No exentas de error, pero éste también puede caracterizar aquellas actividades basadas en la costumbre.

### **10.5 Comentarios finales**

La comunicación así, significa redescubrir a la organización, aceptarla como una entropía que genera sus propias condiciones de *orden*, donde la informalidad, la vida cotidiana, la comunicación interpersonal empuja

en diversos sentidos, traspasa, deforma, altera los esfuerzos planeados de la comunicación formal.

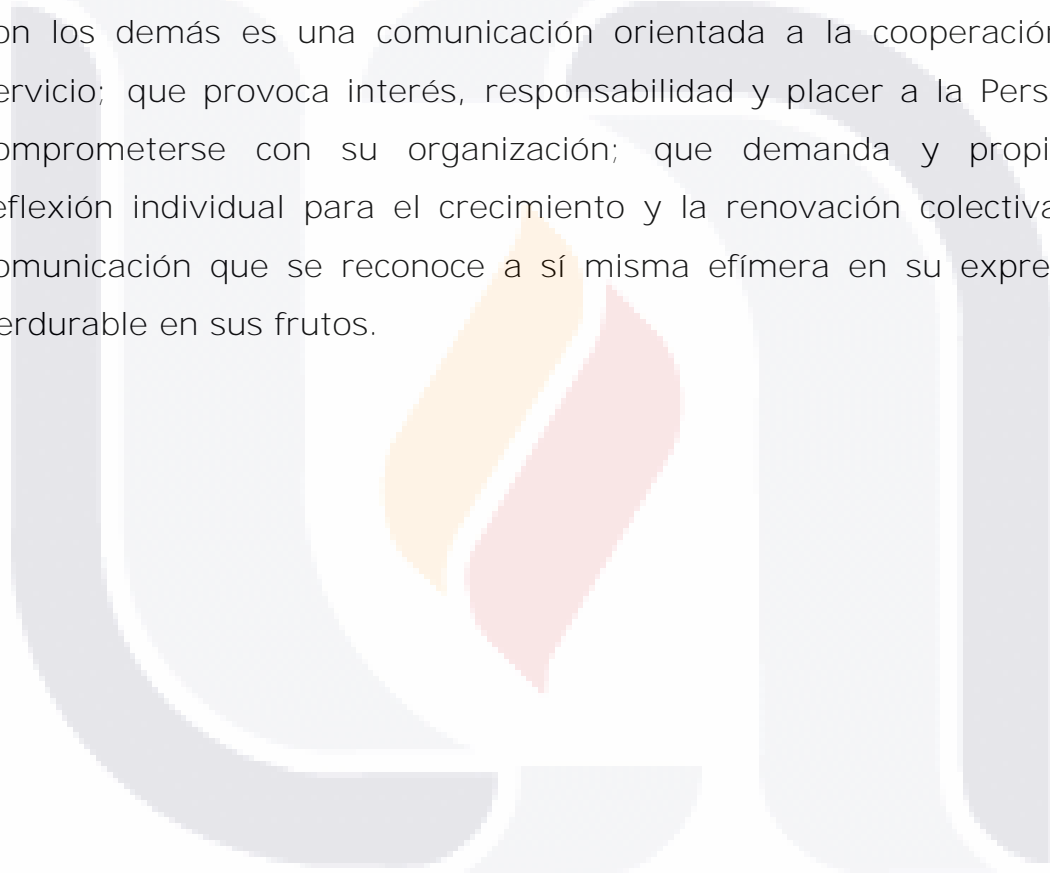
La comunicación puede impulsar el conocimiento de los múltiples subconjuntos de supuestos implícitos no como desviaciones de la institucionalidad, sino como uno de sus componentes. Al enarbolar el dicho de que una institución como la de este estudio, es una comunidad de trabajo democrática como el Estado para el que se trabaja, su comunicación debe ser congruente con los principios de libertad de pensamiento y expresión, así como de derecho a la información.

La comunicación sí puede contribuir a generar condiciones para *vivir* sanamente en una comunidad de trabajo, la clave es la capacidad del sistema y sus actores para transmitir las múltiples formas de interdependencia que conlleva la participación de la Persona en los procesos de producción. Los actores deben ser conscientes de su *relación-nosotros* en sus encuentros cara a cara y reconocer con responsabilidad que participan recíprocamente en las vidas de cada uno durante un cierto tiempo; quien exprese su propia opinión de las dinámicas organizacionales, a su vez, debe respaldarse en su capacidad de juicio y responsabilidad personal.

La apuesta en la práctica profesional de la comunicación se incrementa al considerar a la Persona como un ser responsable de lo que es en su proyecto de Hombre en una organización. La Persona es de igual manera responsable del modelo de comunicación que propone para los demás en esa comunidad. Con un sentido existencialista se puede expresar que: *Mi forma de comunicar compromete a la comunidad*

**entera.** Son los espacios densos de la comunicación interpersonal aquellos que alcanzan a definir más profundamente a los fenómenos mayúsculos de la comunicación organizacional. La propuesta es reconocer esa manera de hacer la comunicación cara a cara de los otros y el propio estilo de vivirla.

Una comunicación que se orienta al **vivir**, una comunicación para **ser** con los demás es una comunicación orientada a la cooperación y al servicio; que provoca interés, responsabilidad y placer a la Persona al comprometerse con su organización; que demanda y propicia la reflexión individual para el crecimiento y la renovación colectiva. Una comunicación que se reconoce a sí misma efímera en su expresión y perdurable en sus frutos.







*Preparación.* Acuarela de Miguel Ángel Tafolla. Cuernavaca, Mor., 2009

## ANEXO A

### **Selección de campañas de comunicación interna del INEGI, 2001-2008**

1. Campaña de sensibilización VIII Censo Agropecuario 2001. Versión ejecutiva.
2. Estrategia de Comunicación para fortalecer la percepción del Presidente del INEGI. Dirección General de Difusión. Dirección de Normatividad en Comunicación Institucional. Noviembre 2001.
3. Campaña de Fomento al Uso de la Información Estadística y Geográfica 2003. Enero 2003.
4. Campaña Rectora de Comunicación. Información Geográfica.
5. Campaña de Calidad 2003.
6. Estrategia de Comunicación. Sistema Integral de Profesionalización INEGI-Ley de Servicio Profesional de Carrera. Mayo 2003
7. Campaña de Sensibilización: Otorgamiento y Comprobación de Viáticos y Pasajes. Unidad de Programación, Organización y Presupuesto. Abril 2003.
8. Campaña de Comunicación. Otorgamiento y Comprobación de Viáticos. Abril 2003.

9. Estrategia de Comunicación Interna. Protección Civil. Abril 2003.
10. Estrategia de Comunicación Interna. Sistema de Manejo Ambiental 2003. Marzo 2003.
11. Campaña de Comunicación: Apoyo a los damnificados del Sureste Asiático, 2005
12. Estrategia de Divulgación de Criterios de Convivencia en el INEGI, 2005.
13. Campaña de Conmemoración del 25 aniversario de INEGI, 2007.
14. Campaña de Concientización del uso de recipientes de unicel; 2008
15. Campaña de Comunicación Interna. Censos Económicos; 2008
16. Campaña de Comunicación Interna. Igualdad de Género; 2008.
17. Campaña de Comunicación Interna. Reuso de desechables de plástico en el INEGI; 2008.
18. Campaña de Comunicación Interna. Acércate a Internet, 2008.
19. Campaña de Comunicación Interna. Protección civil, 2008.

**ANEXO B****Selección de mensajes presidenciales que refieren al desempeño del servidor público federal**

1. Mensaje de la presentación del Programa Especial de Mejora de la Gestión 2008-2012  
Martes, 9 de septiembre de 2008, Ciudad de México
2. Mensaje para dar a conocer el Decreto de Austeridad  
Domingo, 3 de diciembre de 2006
3. El Presidente Calderón firma la Iniciativa de Reforma Constitucional para Regular los Sueldos de los Servidores Públicos  
Martes, 23 de enero de 2007
4. El Presidente Calderón en la Presentación del Balance de Inicio de Gobierno  
Jueves, 15 de marzo de 2007  
Palacio Nacional, Ciudad de México.
5. Mensaje a la Nación de Felipe Calderón, presidente de los Estados Unidos Mexicanos  
Miércoles, 28 de marzo de 2007  
Ciudad de México.
6. El presidente Calderón en la Inauguración de la IV Semana Nacional de Transparencia 2007

Lunes, 11 de junio de 2007

México, Distrito Federal.

7. El presidente Calderón en la ceremonia de Arranque Nacional del VIII Censo Agropecuario

Jueves, 14 de junio de 2007 | Discurso

Parque Internacional de CEBU, Municipio de Altamira, Tamaulipas.

8. El presidente Calderón en el Lanzamiento del Programa Compras del Gobierno Federal

Viernes, 20 de julio de 2007

Salón Adolfo López Mateos, Residencia Oficial.

9. El presidente Calderón en la Conmemoración del LXX Aniversario de la Comisión Federal de Electricidad

Martes, 14 de agosto de 2007

Ciudad de México

10. El presidente Calderón en la Reunión con los 300 Líderes más Influyentes de México

Viernes, 21 de septiembre de 2007

Ciudad de México.

11. El presidente Calderón en el evento Nuevo Modelo Institucional de Policía

Lunes, 15 de octubre de 2007

San Luis Potosí, San Luis Potosí.

12. El presidente Calderón en el desayuno con Motivo del Primer Año de Gobierno  
Sábado, 1 de diciembre de 2007  
Ciudad de México, Palacio Nacional.
13. El presidente Calderón en la Entrega del Premio INAP 2005 y 2006  
Martes, 18 de diciembre de 2007  
Ciudad de México, Residencia Oficial.
14. El presidente Calderón en la Firma del Decreto Promulgatorio de la Reforma Constitucional en Materia de Gasto Público y Fiscalización  
Martes, 6 de mayo de 2008  
Ciudad de México.
15. El presidente Calderón en la Inauguración de la reunión de directivos de la Administración Pública Federal  
Viernes, 6 de junio de 2008  
Ciudad de México.
16. El presidente Calderón en la Presentación del Programa Nacional de Juventud  
Jueves, 19 de junio de 2008  
Aguascalientes, Aguascalientes

17. El presidente Calderón en la Presentación del Programa Especial de Mejora de la Gestión 2008-2012  
Martes, 9 de septiembre de 2008  
Ciudad de México
  
18. Palabras del presidente Felipe Calderón en la Ceremonia Conmemorativa del LXX Aniversario de la Promulgación del Estatuto Jurídico y Fundación de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado  
Jueves, 4 de diciembre de 2008  
Palacio Nacional
  
19. El presidente Felipe Calderón en la Ceremonia de Premiación de la Convocatoria Ciudadana para Identificar el Trámite Más Inútil  
Jueves, 8 de enero de 2009  
Residencia Oficial
  
20. El presidente Calderón en la instalación del Consejo Nacional de Armonización Contable Secretaría de Hacienda y Crédito Público  
Martes, 27 de enero de 2009  
Residencia Oficial



## GLOSARIO

**Comunicación.** "...la imagen de dos entidades muy complejas en diversos aspectos, incluido el de la percepción de la situación de contacto, y que desean construir una tercera entidad que las involucre a ambas sin dejar de ser lo que son, pero siendo además lo que pueden ser participando de esa tercera entidad que corresponde a poner en común al otro mutuamente.... escenarios de interacción que pueden ser ocupados por una pareja, dos conocidos, dos grupos, dos empresas, dos naciones, dos culturas, dos civilizaciones" (Galindo Cáceres, Jesús, 2005).

**Comunicación interpersonal:** Una puesta en común presencial entre personas que intercambian mensajes tanto verbales como no verbales, y excluye aquéllos de lenguaje escrito, como el chat, los correos electrónicos y la documentación administrativa. Este estudio revisa las relaciones interpersonales que en un contexto organizacional surgen entre personas si bien adquieren roles de pares, personal subordinado y/o personal que dirige.

**Comunidad.** Un modelo sociológico que comprende un conjunto de interacciones, comportamientos humanos con sentido y expectativas entre sus miembros.

**Cultura Organizacional.** "...un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como



para ser considerados válidas y, en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modelo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas...” (Schein, E. H., 1988, pp. 25 y 26).

**Diagnóstico de cultura organizacional.** Proceso analítico para identificar la situación de una entidad en un momento dado. Tiene como fin lograr un cambio en la organización por medio del autoconocimiento, mejorar la capacidad del trabajo individual y grupal.

**Gestor de la comunicación.** Miembro de una organización dedicado a promover y a activar el modelo de comunicación de la institución.

**Intersubjetividad.** Es un proceso de regulación mutua, en el cual cada participante se transforma con los cambios del otro.

**Información.** Conjunto de datos organizado que cambia el estado de conocimiento de un actor o sistema que recibe dicho mensaje.

**Modelo.** Arquetipo que representa mediante recursos abstractos una descripción y explicación de una determinada realidad.

**Organización.** Un sistema abierto, con múltiples propósitos o funciones que encierran múltiples interacciones con su medio; consiste en muchos subsistemas que se encuentran en interacción dinámica y de mutua afectación unos con otros; existe en un medio dinámico que se conforma por otros sistemas mayores o menores que la organización (Schein, E., 1982).

**Persona** “...la persona es una unidad radical en la diversidad, tan individual y concreta como universal y trascendente, y de una infinita riqueza ontológica-existencial” Urbano Ferrer (2002; p.14)

**Reflexividad.** La capacidad del individuo de objetivarse mediante sus habilidades de autoconciencia y a través de símbolos significantes, para comunicarse con los demás y afectarlos de la misma manera en que se afecta a sí mismo.

La necesidad del retorno sobre el propio investigador y su universo de producción.

**Transmutación.** Arte de transformar o cambiar los estados, cualidades, formas, condiciones mentales etc., en otros.

**BIBLIOGRAFÍA**

ABELES, Marc (1988). Rituales y comunicación política moderna. En Ferry et al, *El nuevo espacio público*; pp. 140-157. España: Gedisa

ARAGÓN ORTIZ, Daniel (2009). "La esperanza". Ciclo La fuerza mayor (III/IV) en *El mundo daorino*. Consultado el 13 de noviembre de 2009 en <http://www.mundodaorino.es/2009/01/ciclo-la-fuerza-mayor-parte-iiiiv-la.html>

ASCORRA Acosta, Paula (2002). Acción organizacional y socioconstructivismo. Revista de Psicología, Vol. XI (01), pp. 165-174. Universidad de Chile

BAUMAN, Zygmunt (2002). *En busca de la política*. México: Fondo de Cultura Económica.

BASPINEIRO, Adalid (2000). "Comunicación-desarrollo para otro occidente", en *Razón y palabra. Primera revista electrónica en América Latina especializada en comunicación*. Núm. 18, México: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n18/18acontreras.html>  
Consultado el 8 de abril de 2009

BERISTÁIN, Helena (1984). *Análisis estructural del relato literario. Teoría y práctica*. México: UNAM

BRUKE-LEE, Valentina (2006). "Conflict Management". Encyclopedia of **Industrial and Organizational Psychology**". SAGE Publications. Consultado el 22 de abril de 2010 en: [http://www.sage-reference.com/organizationalpsychology/Article\\_n45.html](http://www.sage-reference.com/organizationalpsychology/Article_n45.html).

CÁCERES, María Dolores (2003) *Introducción a la comunicación interpersonal*. Proyecto Editorial: Ciencias de la Información. España: Editorial Síntesis.

CAPILLA DÍAZ DE LOPE DÍAZ, Rafael (2003). "La cuestión del relativismo **cultural**" en Revista Fuentes, Núm. 4. España: Universidad de Sevilla, en [www.revistafuentes.org](http://www.revistafuentes.org), consultada el 25 de mayo de 2009.

CAPRIOTTI, Paul (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Chile: Libros de la Empresa.

CARABAÑA, Julio y LAMO DE ESPINOSA, Emilio. "La teoría del Interaccionismo simbólico: Análisis y valoración crítica", en Revista REIS. Núm. 1/78, pp. 159-203. España: [http://www.reis.cis.es/REISWeb/PDF/REIS\\_001\\_08.pdf](http://www.reis.cis.es/REISWeb/PDF/REIS_001_08.pdf) Consulta el 10 de diciembre de 2008.

CASTELLS, Manuel (2005). *Globalización, desarrollo y democracia: Chile en el contexto mundial*. Chile: Fondo de Cultura Económica; pp. 15-29

\_\_\_\_\_ (2006). *La era de la información. La sociedad Red*. México: Siglo XXI

*Código Iberoamericano del Buen Gobierno* (2006). Chile: Conferencia Iberoamericana de Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado.

CODINA BLASCO, Mónica (2009). "Nuevos entornos de la comunicación. Indicadores sociales de la cultura del Neo renacimiento" en *Revista Comunicación y Hombre*; número 5 (versión en línea). Pp. 53-65.

COLLINS, James & Porras, Jerry (1994). "Más que utilidades" en *Empresas que perduran. Principios exitosos de compañías triunfadoras*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

CORRAL, Manuel de Jesús (2008). *Intersubjetividad y comunicación*. Ponencia presentada en el XX Encuentro Nacional de la AMIC (Monterrey, Méx., mayo 2008).

DAVILA, Anabella y MARTINEZ Nora (Coords.), (1999) *Cultura en las organizaciones latinas: elementos, injerencias y evidencia en los procesos organizacionales*. México: ITESM y I Siglo XXI Editores.

DELORS, Jacques (1997). *La Educación encierra un tesoro*. España: UNESCO.

Declaración de la Conferencia Internacional del Trabajo, Filadelfia, USA; 1944 consultada el 11 de marzo en:

<http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/spanish/bureau/inf/download/brochure/pdf/page5.pdf>

EGAN, Gerard (1981). *El orientador experto. Un modelo para la ayuda sistemática y la relación interpersonal*. México: Wadsworth Internacional Iberoamérica.

ELIZALDE, Luciano, FERNÁNDEZ, Damián y RIORDA, Mario. (2006). *La construcción del consenso. Gestión de la comunicación gubernamental*. Argentina: La Crujía

FERRER, Urbano (2002) *¿Qué significa ser persona?* Serie Pensamiento 21. España: Ediciones Palabra. Biblioteca Palabra.

FRANCO, Silvia. "Factores organizacionales que promueven y/o facilitan la aparición del fenómeno del hostigamiento psicológico en el trabajo. Estudios de casos", en *Revista electrónica FCE (Facultad de Ciencias Empresariales)*, Núm. 8, junio de 2003. Universidad Católica. Chile. Consultada el 10 de marzo en: [http://www.ucu.edu.uy/Facultades/CienciasEmpresariales/RevistaFCE/articulos/Junio2003/Factores%20organizacionales\\_Silvia%20Franco.pdf](http://www.ucu.edu.uy/Facultades/CienciasEmpresariales/RevistaFCE/articulos/Junio2003/Factores%20organizacionales_Silvia%20Franco.pdf)

FUENTES NAVARRO, R. (Comps) (2005). *Comunicación. Campo y objeto de estudio. Perspectivas latinoamericanas*. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Universidad de Colima y Universidad de Guadalajara.

GALINDO CÁCERES, Jesús (2003). *Sobre Comunicología y comunicometodología. Primera guía de apuntes sobre horizontes de lo posible*. México: <http://www.geocities.com/arewara/arewara.htm>

\_\_\_\_\_ (2005); *Comunicología y epistemología. El tiempo y las dimensiones sistémicas de la información y la comunicación* en GUCOM: <http://www.geocities.com/arewara/arewara.htm>

\_\_\_\_\_ (2006). *Cibercultur@. Un mundo emergente y una nueva mirada*. México: CONACULTA e Instituto Mexiquense de Cultura.

\_\_\_\_\_ y RIZO GARCÍA, M. (2008). *Historia de la Comunicología posible. Las fuentes de un pensamiento científico en construcción*. México: Universidad Iberoamericana León y Universidad Iberoamericana Puebla.

GARZA GUZMAN, Ma. Rosalía, HINOJOSA CORDOVA, Lucila, FLORES MICHEL, Julieta (2008). *La comunicación interpersonal como proceso social: acercamientos metodológicos para su investigación*. Ponencia presentada en el XX Encuentro Nacional de la AMIC (Monterrey, Méx., mayo 2008).

GARZA GUZMÁN, María Rosalía (2008). "Aportaciones de las Ciencias Sociales al estudio de la comunicación interpersonal" en *Razón y Palabra. Primera revista electrónica en América Latina especializada en Comunicación*. Núm. 61. ISSN 1605-4806. México: <http://www.razonypalabra.org.mx/n61/mgarza>. Actualizado 4 de diciembre de 2008.

\_\_\_\_\_ (2008). "Comunicación interpersonal, primer reto del profesional de la comunicación" en *Comunicología. Indicios y conjeturas*. Núm. 9 Comunicología y comunicación interpersonal. Publicado el 2 de junio de 2008 y consultado el 4 de diciembre de 2008 en: [http://revistacomunicologia.org/index.php?Itemid=89&id=226&option=com\\_content&task=view](http://revistacomunicologia.org/index.php?Itemid=89&id=226&option=com_content&task=view)

GASTRÓN, Liliana y LACASA, Débora (2009). "La percepción de cambios en la vida de hombres y mujeres, según la edad", en *Población y Sociedad*, Núm. 16, 2009, pp.3 -28. Consultado el 7 de septiembre de 2010 en: <http://www.poblacionysociedad.org.ar/archivos/16/01-gastronlacasa.pdf?go=16>

GIARRATANA, Matías (2008). "La cultura organizacional", artículo en el portal *UN SIMEGE* de Universidad Nacional de Colombia, publicado el 31 de diciembre de 2008 y consultado el 22 de marzo de 2009 [http://www2.unalmed.edu.co/simege/index.php?option=com\\_content&view=article&id=101:corganizacional&catid=176:ainteres&Itemid=148](http://www2.unalmed.edu.co/simege/index.php?option=com_content&view=article&id=101:corganizacional&catid=176:ainteres&Itemid=148)

GIMENEZ, Gilberto (1992). "La identidad social o el retorno al sujeto en Sociología" en *Versión. Estudios de comunicación y políticas*. Núm. 2, Abril/1992; pp. 183-205. Biblioteca digital de la Universidad Autónoma Metropolitana Consultado el 12 de julio de 2010 en: <http://version.xoc.uam.mx/resumen.php?id=2109&archivo=7-139-2109erg.pdf&titulo=La%20identidad%20social%20o%20el%20retorno%20del%20sujeto%20en%20sociolog%C3%ADa>



GOLDHABER, Gerald. (2000). *Comunicación Organizacional*. Editorial Mc. Graw Hill.

GONZÁLEZ, Jorge A. (coord.), AMOZORRUTIA, José A. y MAAS Margarita (2007). *Cibercultur@ e iniciación en la investigación*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, Instituto Mexiquense de Cultura, Universidad Nacional Autónoma de México.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar (2006). Metodología de la investigación. Cuarta edición. México: McGraw-Hill.

**HIDALGO, Cecilia (2006). "Reflexividades"** en Cuadernos de Antropología Social (on line), Núm. 23; pp. 45-56; Buenos Aires., enero-julio 2006 Consultado el 7 de diciembre de 2009 en: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1850-275X2006000100004](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1850-275X2006000100004)

HODGE, B.J.; ANTHONY, William; & GALES, Lawrence (2003). **"Metas organizativas y eficacia"** en *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. Sexta edición. España: Pearson. Prentice

IBAÑEZ ALONSO, Jesús (1997). *Por una sociología de la vida cotidiana*. España: Siglo XXI de España Editores.

INEGI (2003). *Modelo de Calidad Intragob*. Documento electrónico consultado en Intranet INEGI el 7 de agosto de 2008

\_\_\_\_\_ (2006), *Informe de la encuesta de clima organizacional INEGI, 2005-2006*. Coordinación Administrativa del INEGI; 8 de septiembre de 2006

\_\_\_\_\_ (2006a). *Encuesta de Calidad INEGI*. Documento electrónico de la Dirección de Calidad. México: INEGI

\_\_\_\_\_ (2007). *Catálogo de disposición documental*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía

\_\_\_\_\_ (2008). *INEGI, Archivo de concentración. Procedimientos y guía técnica, 2008* México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

\_\_\_\_\_ (2008a). *Rasgos de cultura organizacional, 2007. Diagnósticos cualitativos en el ámbito regional*. Documento power point de abril de 2008 presentado en el IV Taller Nacional de Comunicación Organizacional

\_\_\_\_\_ (2008b), *Reporte administrativo de plantilla de recursos humanos conforme talón de pago de la primera quincena de 2008*.

\_\_\_\_\_ (2008c), *Cuestionario de Comunicación Organizacional, 2006*. INTRANET INEGI

\_\_\_\_\_ (2008d), *Modelo de Calidad Intragob, resultado 2007*. INTRANET INEGI

JAUREGUI BALENCIAGA, Inmaculada (s/a). *La metáfora del encuentro: epistemología de una psicología fenomenológica* en Revista Observaciones Filosóficas.

JIMÉNEZ, Joan (2008). *21 Posturas para hacer el amor con tus clientes. Guía para entender el branding en el mundo 2.0*. España: El Publicista & Safe Creative.

JODELET, Denise (2008). "El movimiento de retorno al sujeto y el enfoque de las representaciones sociales" en *Connexion*, Núm. 89-2008/1. Traducción de Catherine Héau y Gilberto Giménez. Consultado el 12 de julio de 2010 en <http://www.culturayrs.org.mx/revista/num5/Jodelet.pdf>

LAFARGA CORONA, Juan y GÓMEZ DEL CAMPO, José (1978). *Desarrollo del potencial humano. Aportaciones de una psicología humanista*. Vol. 1. México: Editorial Trillas.

LARA RIVERO, Arturo (2008). "Sistemas complejos adaptables y teoría de la empresa: el programa de investigación" en *Economía Informa*, Núm. 352, mayo-junio.

LEFF, Enrique (coord.) (2003). *La complejidad ambiental*, México: Editorial Siglo XXI.

LEYVA BARCIELA, Elba (2008). "Identidad y cultura organizacional" en *Revista Universidad de La Habana*. Núm. 259. Cuba: Universidad de La Habana.

MACCISE, Camilo (2010). "El desafío de una esperanza activa" en *Revista Christus*. Consultado el 12 de julio de 2010 en <http://www.christus.org.mx/descargas/Maccise.pdf>

MEAD, George H. (1973). *Espíritu, persona y sociedad*. España: Ediciones Paidós Iberoamérica. Paidós Básica

MILLAN CAMPUZANO, Marco Antonio (2008). *La intersubjetividad en la comunidad de comunicación (una revisión de la filosofía de la comunicación de Karl-Otto Apel)*. Ponencia presentada en el XX Encuentro Nacional de la AMIC (Monterrey, Méx., mayo 2008).

MORENO RODRIGUEZ, Rodrigo (1980). *La administración pública federal en México*. México: Universidad Nacional Autónoma de México

MORGAN, Gareth (1980). "Paradigmas, Metáforas y resolución de problemas en Teoría de la Organización" en *Administrative Science Quarterly*, Núm. 605

\_\_\_\_\_ (1991). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.

MUJICA, Jorge Enrique (2007). "La vocación de la mujer según Edith Stein" en *Sofía. Ensayos de Filosofía*. Ateneo Pontificio Regina Apostolorum & Autores católico.org & Equipo de prensa y redacción Gama-virtudes y valores. 6 de diciembre de 2008. <http://proyectosofia-ensayosdefilosofia.com/sofia002.pdf>

NOSNIK OSTROWIACK, Abraham (2005). *Culturas Organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. España: Editorial Netbiblo.

PEDROZA, Gabriela. "Globalización y cultura: un nuevo espacio para las identidades sociales" en *Revista Diálogos de comunicación*, FELAFACS, núm. 56-57, 2001

PELECHANO, Vicente (Dir.) (1996). *Habilidades interpersonales. Teoría mínima y programas de intervención. Volumen I*. Colección Alfabus. España: Editorial Promolibro.

PÉREZ CHAVARRÍA, Mariela (2003). "Estudio interpretativo de los mensajes organizacionales formales y la cultura organizacional en una multinacional de origen mexicano" en *Razón y Palabra. Primera revista electrónica en América Latina especializada en Comunicación*, Número 32 (Abril-mayo), consultado en <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mperez.html> , el 22 de abril de 2009.

PÉREZ DANIEL, Myriam Rebeca. "Discusiones teóricas y metodológicas sobre el estudio del discurso desde el campo de la comunicación" en *Comunicación y sociedad*; año 2008; núm. 10; págs. 225-247. Consultado el 15 de abril de 2009 en: [http://dialnet.unirioja.es/servlet/listaarticulos?tipo\\_busqueda=EJEMPLAR&revista\\_busqueda=8283&clave\\_busqueda=219444](http://dialnet.unirioja.es/servlet/listaarticulos?tipo_busqueda=EJEMPLAR&revista_busqueda=8283&clave_busqueda=219444)

PEREZ MARTÍNEZ, Herón (1995). *En pos del signo. Introducción a la semiótica*. México: El Colegio de Michoacán.

POLE, Kathryn (2007). "Diseño de metodologías mixtas: Una revisión de las estrategias para combinar metodologías cuantitativas y cualitativa". Traducida por GOENAGA, Agustín (2009) en *Revista Arbitrada en Ciencias Sociales y Humanidades* (60) 1.

PREGO VÁZQUEZ, Gabriela (1998). "Algunas consideraciones sobre el discurso institucional" en *Interlingüística*, Núm. 9 pp. 265-268. España: Universidad de la Coruña.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA MEXICANA (1995). *Discurso de presentación del Programa de Modernización de la Administración Pública, 1995-2000*. Pronunciado por Ernesto Zedillo Ponce de León. México.

\_\_\_\_\_ (1996). *Decreto por el que se aprueba el programa especial de mediano plazo denominado Programa de Modernización de la Administración Pública, 1995-2000*, en el Diario Oficial de la Federación del 28 de mayo de 1996. México.

\_\_\_\_\_ (2001). *Agenda Presidencial de Buen Gobierno*. México: Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental.

\_\_\_\_\_ (2001a). *Modelo Estratégico para la Innovación y la Calidad Gubernamental*. México: Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental.

\_\_\_\_\_ (2003). *Modelo de Calidad Intragob*. Revisión Núm. 1. México: Oficina de la Presidencia para la Innovación Gubernamental.

\_\_\_\_\_ (2006). *Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Federal*. México: Diario Oficial de la Federación del 6 de junio de 2006

REBELAIS CORELLA, María Antonieta (2007). Comunicación estratégica en las organizaciones. Editorial Trillas: México.

REVEROL, Jarmely; FARIA, Jennifer; PARRA, Alejandra (2008). *Esperanza activa en la planificación estratégica para la administración de la salud pública*. Venezuela: Universidad Rafael Bellosso Chacín. Consultado el 12 de julio de 2010 en <http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/historico/pdf-volumen4-2/5-esperanza-activa.pdf>

REY LENNON, Federico y BARTOLI PIÑERO, Javier (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Argentina: La Crujía ediciones.

RIEZNIK, Pablo (2001). "Trabajo, una definición antropológica" en Dossier Trabajo, alienación y crisis en el mundo contemporáneo, *de Razón y Revolución*. Núm. 7, verano de 2001, reedición electrónica.

\_\_\_\_\_ (2007). "La pereza y la celebración de lo humano" en el Centro de Estudios e Investigación. Consultado el en: <http://www.scribd.com/doc/883471/La-pereza-y-la-celebracion-de-lo-humano>

RIZO GARCIA, Marta (2008). *Comunicología, interacción e intersubjetividad. Exploración teórica de un objeto de estudio necesario para el campo académico de la comunicación en México y América Latina*. Ponencia presentada en el XX Encuentro Nacional de la AMIC (Monterrey, Méx., mayo 2008).

\_\_\_\_\_ (2005). "La intersubjetividad como eje conceptual para pensar la relación entre comunicación, subjetividad y sociedad" en *Razón y Palabra. Primera revista electrónica en América Latina de Comunicación*, Núm. 47. Consultado el 23 de septiembre de 2009 en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n47/mrizo.html>

RODRIGUEZ GUERRA, Ingrid. *Cultura Organizacional*. Documento pdf publicado en octubre del 2004 y Consultado el 23 de marzo de 2009 en: <http://www.uned.ac.cr/paa/pdf/Materiales-autoev/10.pdf>

RODRIGUEZ MANCILLA, Darío (2005). *Diagnósticos Organizacionales*. México: Alfaomega y Ediciones Universidad Católica de Chile.

ROSE, Chris (2005). *How to win campaigns. 100 steps to success*. London: Ed. EarthScan.

SALADRIGAS MEDINA, Hilda (2005). "Comunicación Organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos" en *Revista Latina de Comunicación Social*, Núm. 60. La Laguna (Tenerife). Consultado el 25 de enero de 2010 en <Http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>



SANCHEZ DIAZ DE RIVERA, María Eugenia (Coord.) (2007). *Identidades, globalización e inequidad. Ponencias magistrales de la Cátedra Alain Touraine*. México: Universidad Iberoamericana Puebla, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Universidad Iberoamericana León.

SANCHEZ GARCÍA, A., RINCÓN PRADO, M. y GONZÁLEZ GONZÁLEZ, F. (2001), *Modelo de Calidad INTRAGOB*, México: Oficina de Innovación y Calidad Gubernamental de la Presidencia de la República.

SAPOZNIKOW, Jorge (Coord.) (2003). *Modernización del Estado: documento de estrategia*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

SARTELLI, Eduardo (2007). *Contra la cultura del trabajo. Una crítica del sentido de la vida en la sociedad capitalista*. Argentina: Ediciones R y R.

SARTRE, Jean Paul (2006). *El existencialismo es un humanismo*. México: Éxodo.

SCHEIN, Edgar H. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall.

\_\_\_\_\_ (1988). *La cultura empresarial y liderazgo. Una visión dinámica*. España: Plaza & Janes Editores.

SHUTZ, Alfred (2003). *El problema de la realidad social. Escritos I*. Argentina: Amorrortu Editores

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

SCHVARSTEIN, Leonardo y LEOPOLD, Luis (Comps.) (2005). *Trabajo y subjetividad. Entre lo existente y lo necesario*. Argentina: Paidós.

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (2004) *Norma para el sistema de evaluación de desempeño de los servidores públicos de nivel operativo*. México: Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos.

\_\_\_\_\_ (2008). *Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-20012*. México: Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos.

\_\_\_\_\_ (2008a). *Sistema de Racionalización de Estructuras*. México: Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. Secretaría de Gobernación 2000-2006, documento publicado el 23 de noviembre de 2006 y consultado el 3 de febrero de 2010 en [www.gobernacion.go.mx/archnov/refins04.pdf](http://www.gobernacion.go.mx/archnov/refins04.pdf)

STEIN, Edith (1998). *La mujer: su papel según la naturaleza y la gracia. España*: La Biblioteca Palabra. Libro electrónico consultado en el 9 de julio de 2010 en: [http://books.google.com.mx/books?id=7E96xgFcuHEC&printsec=frontcover&dq=EDITH+STEIN+La+mujer+SU+PAPEL+SEG%C3%9AN+LA+NATURALEZA+Y+LA+GRACIA&source=bl&ots=OJqzkhb7ql&sig=h47rxpl303xXngQ0ShFKPDOcw9E&hl=es&ei=tol3TOPMJ4WBIAfUue3SBw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBQQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=7E96xgFcuHEC&printsec=frontcover&dq=EDITH+STEIN+La+mujer+SU+PAPEL+SEG%C3%9AN+LA+NATURALEZA+Y+LA+GRACIA&source=bl&ots=OJqzkhb7ql&sig=h47rxpl303xXngQ0ShFKPDOcw9E&hl=es&ei=tol3TOPMJ4WBIAfUue3SBw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBQQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false)

TREJO DELARBRE, Raúl (1998). *La democracia acaba donde empieza el rating*. núm. 5, México: Cuadernos de Horas Extras

THOMPSON, John B. (1993). *Ideología y cultura moderna. Teoría crítica social en la era de la comunicación de masas*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.

VALENCIA ESCAMILLA, Laura (2008). "La reforma del Estado para la gobernabilidad democrática en México" en *Revista Política y Cultura*, 29. Consultado el 27 de enero de 2010 en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S01881-7422008000100002&lng=pt&nrm=iso&ting=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01881-7422008000100002&lng=pt&nrm=iso&ting=es)

VARELA Edgar (2002). *El management estratégico y el poder en las organizaciones*. En Universal Eafit, Núm. 126; pp. 9-30.

VASALLO DE LOPES, M.I. Y FUENTES NAVARRO, R. (Comps) (2005). *Comunicación. Campo y objeto de estudio. Perspectivas latinoamericanas*. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Universidad de Colima y Universidad de Guadalajara.

ZALPA RAMÍREZ, Genaro (1997). *Comicidad y sociedad. El mundo imaginario de la historieta mexicana* en *Caleidoscopio*, 1, pp. 9-36. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

\_\_\_\_\_ (s/a) Cultura y Acción Social. Manuscrito en edición por la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Consultado el 23 de marzo de 2009.

\_\_\_\_\_ (2002). "La cultura en las organizaciones empresariales" en *Estudios sobre Culturas Contemporáneas*, junio, Vol. VIII, número 015, p.9-33 México: Universidad de Colima

\_\_\_\_\_ (2008) "Y la palabra se hizo poder... Semiosis social, significación y poder en las organizaciones religiosas". Ponencia presentada en el XII Encuentro de la Red de Investigaciones del Fenómeno Religioso.

ZECCHETTO, Victorino (coord.) (2008). *Seis semiólogos en busca del lector*. Argentina: La Crujía Ediciones

ZEDILLO PONCE DE LEÓN, Ernesto (1995). *Discurso de presentación del Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000*. México.

\_\_\_\_\_ (1996). "Decreto por el que se aprueba el programa especial de mediano plazo denominado Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000", en el *Diario Oficial de la Federación del 28 de mayo de 1996*. México.