

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: *Nuevos horizontes de estudio*

JOSÉ ANTONIO MEYER RODRÍGUEZ
(*COORDINADOR*)

María Eva **Bocco Nieto**, María de las Mercedes **Canceló Sanmartín**,
José **Cisneros Espinosa**, Tito Livio **De la Torre Hidalgo**,
Martín **Echeverría Victoria**, María del Carmen **Gómez de la Fuente**,
María **González de Cossío Rosenzweig**, Germán **Hennessey Noguera**,
Jacinta **Hernández Pérez**, Sandra Luz **Herrera Juárez**,
Ruth Ildebranda **López Landeros**, Jorge Emmanuel **Márquez Rossano**,
José Antonio **Meyer Rodríguez**, Adriana **Michel Hernández**,
Rosa Isabel **Montes Mendoza**, Rocío del Carmen **Moreno Sanabria**,
Lizy **Navarro Zamora**, Mariela **Pérez Chavarría**,
Jorge **Pérez Gómez** y María Josefina **Rivero Villar**



Comunicación estratégica: *Nuevos horizontes de estudio*

Primera edición: 2009

Derechos reservados conforme a la ley

© Fundación Manuel Buendía, A. C.

© Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

© José Antonio Meyer Rodríguez

ISBN: 978-607-95148-6-0



Fundación Manuel Buendía, A. C.

Guaymas No. 8. Despacho 408

Colonia Roma. Delegación Cuauhtémoc

México, 06700, D. F.

Teléfono: (52-555) 208-4261

<http://www.mexicanadecomunicacion.com.mx>

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, A. C.

Departamento de Ciencias Sociales

21 Sur No. 1103. Colonia Santiago.

Municipio de Puebla, Estado de Puebla

Código Postal: 72160. México

Teléfono: (52-222) 229-9400

<http://www.upaep.mx>

Coordinador: José Antonio Meyer Rodríguez

Formación: Clara Narváz Perafán

Diseño de portada: Anay Romero Correo

Asistente editorial: Esperanza Narváz Perafán

Impreso en México

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA: *Nuevos horizontes de estudio*

JOSÉ ANTONIO MEYER RODRÍGUEZ
(*COORDINADOR*)

María Eva **Bocco Nieto**, María de las Mercedes **Canceló Sanmartín**,
José **Cisneros Espinosa**, Tito Livio **De la Torre Hidalgo**,
Martín **Echeverría Victoria**, María del Carmen **Gómez de la Fuente**,
María **González de Cossío Rosenzweig**, Germán **Hennessey Noguera**,
Jacinta **Hernández Pérez**, Sandra Luz **Herrera Juárez**,
Ruth Ildebranda **López Landeros**, Jorge Emmanuel **Márquez Rossano**,
José Antonio **Meyer Rodríguez**, Adriana **Michel Hernández**,
Rosa Isabel **Montes Mendoza**, Rocío del Carmen **Moreno Sanabria**,
Lizy Navarro **Zamora**, Mariela **Pérez Chavarría**,
Jorge **Pérez Gómez** y María Josefina **Rivero Villar**



ÍNDICE

PRESENTACIÓN

Abraham Nosnik Ostrowiak	9
<i>Universidad Anáhuac, México Norte</i>	

INTRODUCCIÓN

José Antonio Meyer Rodríguez	13
<i>Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla</i>	

<i>Sustentabilidad institucional y comunicación estratégica</i>	19
--	----

CAPÍTULO 1

Responsabilidad social corporativa en México:	21
<i>Estudio desde la Comunicación en 25 empresas del país</i>	
Mariela Pérez Chavarría	
<i>Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey,</i>	
<i>campus Monterrey</i>	

CAPÍTULO 2

Comunicación e incomunicación en la configuración 39
 y deterioro de redes sociales

José Cisneros Espinosa

Universidad de las Américas Puebla

CAPÍTULO 3

Comunicación estratégica en actas electorales: 63

El diseño de información y sus implicaciones políticas

María González de Cossío Rosenzweig

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

***Reputación institucional y comunicación estratégica* 91**

CAPÍTULO 4

La posibilidad de lo imposible: 92

2050, el futuro deseable para la UNAM

Jorge Pérez Gómez (Coordinador)

Comunidad Emergente de Conocimiento Atenco

Facultad de Estudios Superiores, Acatlán (UNAM)

CAPÍTULO 5

Imagen y reputación en las organizaciones: 112

Hacia un modelo de reputación en las instituciones

de educación superior de Puebla

José Antonio Meyer Rodríguez

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

CAPÍTULO 6

Confianza en las organizaciones y comunicación 137

estratégica: Una experiencia desde la consultoría

Great Place to Work Institute de México

Adriana Michel Hernández y Martín Echeverría Victoria

Great Place to Work Institute de México, Sureste

***Creación de conocimiento y comunicación estratégica* 155**

CAPÍTULO 7

Comunicación organizacional en la creación
de conocimiento 156

María Josefina Rivero Villar, Tito Livio De la Torre Hidalgo

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

y Rocío del Carmen Moreno Sanabria

Universidad de las Américas Puebla

CAPITULO 8

Impacto de las tecnologías de información 165
y comunicación en las organizaciones

Lizy Navarro Zamora

Universidad Autónoma de San Luis Potosí

CAPÍTULO 9

Comunicaciones de progreso como forma 181
de conocimiento en las organizaciones empresariales:

Dos casos del sector financiero español

María Eva Bocco Nieto

Universidad de Málaga (España)

***Liderazgo organizacional y comunicación estratégica* 201**

CAPÍTULO 10

Comunicación y liderazgo: 202

Factores de transformación democrática en las instituciones

Rosa Isabel Montes Mendoza

Universidad Anáhuac, México Norte

CAPÍTULO 11

Liderazgo para la calidad en las organizaciones 213

Jacinta Hernández Pérez

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

CAPÍTULO 12

Comunicación e innovación: 221

El jefe como palanca para salir del subdesarrollo organizacional

Germán Hennessey Noguera

*Universidad Autónoma del Caribe (Colombia)****Desarrollo organizacional y comunicación estratégica* 237****CAPÍTULO 13**

Comunicación no violenta en las organizaciones 238

Ruth Ildebranda López Landeros

*Universidad Loyola del Pacífico***CAPÍTULO 14**

Evaluación de las estructuras y procesos 250

de comunicación en las instituciones de procuración

de justicia en México: *El modelo del Estado de Tamaulipas*

María de las Mercedes Canceló Sanmartín,

María del Carmen Gómez de la Fuente

y Sandra Luz Herrera Juárez

*Universidad Autónoma de Tamaulipas***CAPÍTULO 15**

Desarrollo de competencias para el trabajo 266

intelectual: *Exigencia obligada en la**formación de comunicadores organizacionales*

Jorge Emmanuel Márquez Rossano

*Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla****Semblanza curricular* 297**

Presentación

Comunicación estratégica, ¿un paradigma emergente?

Desde su origen, el estudio de la Comunicación ha sido un campo interdisciplinario. A diferencia de otras ciencias que abordan su objeto de conocimiento desde una perspectiva más autónoma y menos interdependiente, nuestro quehacer teórico y práctico, académico y profesional, fue concebido como un cruce de caminos. En ese sentido, para el estudio y práctica de la Comunicación lo multidisciplinario es parte de su identidad desde siempre. Sin embargo, la Comunicación también participa de la búsqueda de nuevos enfoques y perspectivas y la insatisfacción al ver agotadas sus herramientas cíclicamente. Estamos, intuyo, en un momento así. La discusión acerca de los nuevos criterios de racionalidad científica son objeto de análisis muy variados y profundos (Mígueles, 2006)¹. Sin embargo, a pesar de estar inmersos en esta transición, los comunicólogos y comunicadores vis-

1) Martínez Miguélez, Miguel (2006), El paradigma emergente. Hacia una nueva teoría de la racionalidad. Barcelona: Editorial Gedisa.

lumbramos ya con cierta claridad algunas diferencias de nuestro quehacer que debemos atender para lograr la credibilidad deseada en nuestra especialidad para beneficio de la sociedad donde nos ubicamos y a la que servimos.

El grupo de investigadores que integra con sus colaboraciones este volumen se ve a sí mismo como un conjunto de colegas que nos pueden ayudar a concretar, tanto la crisis creativa del campo de la Comunicación como algunos de los caminos alternativos para superarla. Todos los autores y sus aportaciones se cobijan bajo la identidad de un paradigma emergente, el cual denominan como Comunicación Estratégica. Por ello, en esta publicación el lector encontrará el impacto de la búsqueda de una nueva forma de plantear la Comunicación, donde las características del nuevo paradigma científico se vislumbran en los textos coordinados por José Antonio Meyer. En ese contexto, el libro presenta, entre otras, las siguientes consideraciones:

- La preocupación por mantenerse en una perspectiva sistémica y de mejora permanente en lo que hacemos (sustentable),
- La transición de lo material a lo intangible en términos productivos (imagen y congruencia),
- La disciplina de mantenerse creativos en la generación de conocimiento nuevo, no como algo excepcional sino como algo básico y fundamental para poder permanecer a flote frente a la velocidad del cambio actual,
- La revitalización de la Comunicación a partir del mundo de la organización cuyo ambiente se caracteriza por la competencia, así como la correspondiente revitalización organizacional a partir de su talento humano que incluye las competencias comunicativas
- La exploración del cambio –quizá más difícil pero también más importante– que es el cultural, a partir de la Comunicación.

Pensamiento sistémico, énfasis en la imagen y, por lo tanto, en la percepción subjetiva, además de la información objetiva, como factor de credibilidad. La creatividad acompañada de disciplina para asegurar la mejora de procesos, resultados e impactos positivos en la sociedad. La propia conciencia ecológica y el esfuerzo de reducir el riesgo de trastocar el medio ambiente de forma destructiva e irreversible. Y

el énfasis en la comunicación humana como sustento de lo organizacional y cultural, hace de los contenidos de este volumen un ejercicio exhaustivo y especializado para redimensionar el uso de la información y la práctica del diálogo en nuestra especie como un ejercicio inteligente para beneficio nuestro y, por supuesto, de nuestro planeta con toda la riqueza que contiene.

De esta manera, en el apartado sobre "Sustentabilidad organizacional y comunicación estratégica", Mariela Pérez Chavarría presenta un reporte exhaustivo sobre la responsabilidad social corporativa en 25 empresas del país y lo vincula con los procesos de construcción de imagen institucional. José Cisneros continúa con una importante reflexión sobre la Comunicación y la Incomunicación en la configuración y deterioro de redes sociales. Mientras que María González de Cossío realiza una aportación original desde la especialidad del diseño de información para implementar estrategias de Comunicación en las actas electorales

En el relativo a "Reputación institucional y comunicación estratégica", Jorge Pérez Gómez y los integrantes del proyecto Ateneo exponen un interesante trabajo sobre el futuro deseable para la UNAM. A ese respecto, José Antonio Meyer define un modelo original para la medición de la reputación institucional en las instituciones de educación superior de Puebla. Adriana Michel y Martín Echeverría cierran el apartado explicando una experiencia de confianza pública desarrollada por una consultora internacional en la región sureste del país.

Al abordar la "Creación de conocimiento y comunicación estratégica" María Josefina Rivero, Tito Livio de la Torre y Rocío del Carmen Moreno profundizan sobre la creación del conocimiento y la comunicación estratégica. Por su parte, Lizy Navarro aborda el impacto de las tecnologías de información y comunicación en las organizaciones, al tiempo que María Eva Bocco presenta una evaluación de las comunicaciones de progreso como forma de elaboración, adquisición y difusión de conocimientos en dos importantes bancos españoles de prensa internacional.

En materia de "Liderazgo organizacional y comunicación estratégica", Rosa Isabel Montes señala los factores de transformación democrática en las instituciones públicas y la importancia de la Comuni-

cación para una gestión gubernamental más ordenada, sistémica y mayormente comprometida con la solución de los problemas sociales. Con ella coincide Jacinta Hernández, quien aborda la necesidad del liderazgo para fundamentar la calidad en las organizaciones. Germán Hennessey cierra este apartado con una reflexión sobre el jefe como palanca del desarrollo organizacional,

Huixquilucan, Estado de México.

*Abraham Nosnik Ostrowiak
Centro de Alta Dirección en Economía y Negocios
Facultad de Economía y Negocios
Universidad Anáhuac, México Norte*

Introducción

El pensamiento estratégico es una conceptualización surgida del ámbito militar, pero que con el tiempo se ha trasladado a las ciencias exactas y la ingeniería primero y las disciplinas del conocimiento social y administrativo después. En ese contexto, desde el siglo XV lo estratégico forma parte de los estudios políticos (Maquiavelo) y económicos (Smith), la teoría de los juegos (Von Neumann y Huzinga), la administración (Drucker) y la mercadotecnia (Ries y Trout), hasta convertirse en una metodología que busca comprender las condiciones imperantes, coordinar y aprovechar integralmente los recursos, diseñar políticas de calidad, así como la gestión de planes que permitan alcanzar posiciones de ventaja en contextos de alta competencia.

En todo proceso de planificación estratégica existen dos elementos sustantivos que la distinguen, la anticipación y la decisión. La anticipación es una postura que define el futuro en razón del presente, de tal forma que pueda proyectarse lo que ocurrirá si se hacen o no determinadas cosas. El pensamiento estratégico permite prever distintos escenarios como consecuencia directa de las decisiones. Es una cualidad intrínseca e indispensable para la adaptación y superviven-

cia individual y colectiva. La decisión, por su parte, determina que todo pensamiento estratégico se constituye por una sucesión de acuerdos solidamente sustentados. Sin embargo no toda decisión es estratégica en sí misma, sino que requiere considerar al mismo tiempo la expectativa de al menos otro agente que también actuará con vistas a la realización de sus propios propósitos. (Buenaventura, 2005)¹

De acuerdo con Pasquali (1972)², la Comunicación se entiende como un proceso de interacción de tipo simbólico en el que confluyen al menos dos actores que se reconocen iguales, comparten saberes y experiencias, actúan con sentido de comunidad y en función de un diálogo orientado a la construcción de acuerdos. En ese sentido es, por esencia, eminentemente estratégica. Las personas y organizaciones se comunican hacia su interior y con su entorno, en razón de necesidades básicas, de relación, superación y desarrollo. Por ello, las distintas teorías reconocen cada vez más que la calidad, trascendencia y sustentabilidad de los procesos de interacción simbólica (Rizo, 2006)³ entre diferentes actores dentro y fuera de las organizaciones, constituyen un bien intangible que las distingue de entre las más competentes y reconocidas. De igual forma, para que la calidad productiva (Nosnik, 1996)⁴ de la Comunicación se convierta en una fortaleza intrínseca y permanente de la organización debe surgir de la identidad institucional y sustentarse en una cultura propia, entendida ecológicamente y crecientemente evolutiva.

La organización no puede improvisar sus mecanismos de interacción dialógica y mucho menos desconocer que la flexibilidad estructural es una condición fundamental para su expansión y desarrollo

1) Buenaventura, Martha-Lucía. *El pensamiento estratégico en el DirCom*, en Autores, varios. (2005). *Master DirCom. Los profesores tienen la palabra*. Barcelona: Design Grupo Editorial. España.

2) Pasquali, Antonio. (1972). *Comunicación y cultura de masas*. Caracas: Monte Ávila. Venezuela.

3) Rizo, Martha (2006). *La interacción y la comunicación desde los enfoques de la psicología social y la sociología fenomenológica. Breve exploración teórica*, en Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura, No. 33, 2006, Páginas 45-62. Artículo disponible en <http://ddd.uab.es/pub/analisi/02112175n33p45.pdf>

4) Nosnik, Abraham. *La comunicación en las organizaciones de la aldea global*, en revista Razón y Palabra No. 4. Año I. Septiembre-noviembre de 1996. 10 páginas.

pleno. En consecuencia, si bien la espontaneidad, la irreverencia y hasta las contradicciones son ahora válidas en el mundo de las organizaciones modernas, sus acciones comunicativas han de ser planificadas estratégicamente de modo que conserven una coherencia simbólica con los objetivos de desarrollo y proyección global de la institución. Bajo esa orientación, la comunicación estratégica se entiende como una metodología que busca comprender las condiciones externas imperantes, coordinar y aprovechar integralmente los recursos internos, diseñar políticas integrales y gestionar planes para desarrollar el conocimiento institucional, fortalecer la competitividad y consolidar la reputación. Por su parte, el plan de comunicación es estratégico en la medida que se enfoca en los componentes sustantivos de la organización –responsabilidad social, sustentabilidad, identidad, misión, visión, objetivos, cultura interna, conocimiento, capital humano, desempeño, productividad, innovación, ambiente laboral, división del trabajo, distribución espacial, seguridad e higiene, publicidad, marketing, servicio al cliente, posventa, etc.–, busca diferenciarse de la competencia y concentra sus esfuerzos en alcanzar la aceptación, reconocimiento y confianza plena de los grupos con los que interactúa de forma permanente (stakeholders). Concebida de esta forma, la Comunicación –como proceso cíclico y permanente y no como fin en sí mismo– tiene los rasgos esenciales de una auténtica estrategia, con el agregado básico de que para el logro de sus objetivos los actores actúan en forma biunívoca (emisores y receptores al mismo tiempo) y utilizan el poder de la interacción simbólica más que la coerción o incluso la imposición.

En ese contexto, y de acuerdo con Pérez (2001)⁵, una estrategia de Comunicación cumple con al menos tres funciones básicas:

- Obliga a una reflexión y análisis periódico de las interacciones que realiza la organización con los diferentes grupos de interés.- Se trata básicamente de diagnosticar si las interacciones de una organización

5) Pérez, Rafael Alberto. (2001). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel Paidós. Páginas 672-682.

con sí misma y el entorno son las necesarias y, sobre todo, contienen el componente simbólico que más se adecua a la misión, propósitos y cultura de la institución.

- Define una directriz común de la Comunicación en y desde la organización.- Precisa los modelos, enfoques y metodologías más convenientes y el peso relativo que cada uno tiene en razón de los objetivos propuestos, los grupos dialogantes, la infraestructura y las sinergias. Supera el concepto tradicional de promoción y coordinación de flujos sistémicos de información, para ubicarse en una posición de compromiso con el capital humano, el aprendizaje constante y el sentido mismo del servicio institucional.
- Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones presentes en una organización.- La estrategia de Comunicación se convierte en el espacio común de referencia en el que confluyen y participan todos los actores de la organización, a fin de favorecer una misma lectura de los problemas y oportunidades, poner en común los mismos valores y aspiraciones, compartir un lenguaje similar, una cultura y comportamiento propio y dar coherencia a la pluralidad de voluntades y complejidades de actuación presentes en una institución.

Explicar y desarrollar estos fundamentos que hoy constituyen verdaderos paradigmas en la conceptualización y abordaje estratégico de los procesos de Comunicación en las organizaciones contemporáneas, son algunos de los propósitos y motivaciones que han impulsado a un diverso grupo de especialistas para dar cuerpo y sentido a esta publicación. Ella es consecuencia de la confianza, la colaboración y el trabajo interdisciplinario pero, sobre todo, la búsqueda constante de nuevas plataformas de análisis en uno de los campos de estudio que más profunda revaloración teórica y metodológica enfrenta en la actualidad. La diversidad de enfoques es muestra de la incorporación constante de nuevos conocimientos, los cuales son aprovechados por los analistas para adentrarse en el estudio tanto de organizaciones públicas o universitarias como empresariales o sociales, al tiempo de constituirse en verdaderas aportaciones para una nueva epistemología de la Comunicación.

El texto tiene un valor significativo en sí mismo, toda vez que reproduce los esfuerzos de investigación de distintos entornos territo-

riales que con sus particularidades manifiestan hondas similitudes y puntos de convergencia producto del denominador común que constituye lo estratégico en el mundo comunicativo. El libro se ha estructurado en cinco apartados que definen en forma flexible y no impositiva algunas de las áreas de estudio que hoy interesan a los especialistas. Cada una de ellas tiene sus propias características, pero también aspectos que las unifican y agrupan como eslabones de una misma cadena. En cada uno de los artículos los autores expresan diferentes inquietudes y abordan los objetos de estudio a partir de una solidez argumentativa y metodológica que merece todo un reconocimiento. El enfoque facilita la comprensión de los planteamientos y marca pautas de rigurosidad para los interesados en adentrarse en este multifacético campo de estudio.

El coordinador agradece la confianza de cada uno de los investigadores participantes, la riqueza de propuestas y su disposición para converger en este trabajo colectivo. Mención especial merece el entrañable amigo y maestro Abraham Nosnik, quien con su grandeza de espíritu siempre está dispuesto a apoyar todas aquellas iniciativas que contribuyen al avance del conocimiento. De igual forma, patentiza el invaluable apoyo editorial de la Fundación Manuel Buendía, cuya disposición y profesionalismo son siempre encomiables. De manera particular se reconoce el apoyo de las autoridades de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, quienes recibieron la propuesta con apertura y generaron las condiciones necesarias para su publicación.

Barrio de Santiago, Puebla

José Antonio Meyer Rodríguez
Departamento de Ciencias Sociales
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Sustentabilidad institucional y comunicación estratégica

Capítulo 1

Responsabilidad social corporativa en México: *Estudio desde la comunicación en 25 empresas del país*

Mariela Pérez Chavarría

*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey,
campus Monterrey*

Planteamiento general

Por diversas razones, la responsabilidad social empresarial o responsabilidad social corporativa (en lo sucesivo RSE o RSC) es hoy en día uno de los temas de mayor interés global para las empresas, los gobiernos y los ciudadanos en general, pero su desarrollo y difusión varían de un país a otro adquiriendo los matices culturales propios de cada nación o región. Las investigaciones acerca de estos matices todavía son incipientes pero existen algunos trabajos en esta línea, como el de Juholin (2003), en Finlandia, y los de Sanborn (2004), Agüero (2002), y Sánchez (2000), en América Latina. Estudios donde lo fundamental ha sido identificar las características nacionales que presenta este tema de la RSC o RSE.

En México, aunque el tema de la Responsabilidad Social no es nuevo enfrenta todavía muchos retos, entre ellos lo qué significa y conlleva exactamente- A menudo se confunde el concepto con filantropía, ética de la empresa y/o marketing con causa). También está el desafío de cómo comunicarla, cómo hacerla visible y cómo difun-

dirla interna y externamente para su aplicación, sin que se le considere como un recurso exclusivamente al servicio de la imagen y las relaciones públicas de las empresas, o se le vea como una actividad periférica, propia del portafolios de esta disciplina, como argumentan Frankental, (2001), Roberts, (2003) y L' Etang, (1994).

Por otra parte, en el mundo de la comunicación de las empresas, el avance de internet ha modificado los escenarios de relación e intercambio para las organizaciones (Agustine, 2001). En el nuevo contexto interactivo ya no es posible comunicarse bajo un modelo lineal de significados unívocos y decisiones unilaterales. Ahora el reto es la participación y la comunicación en un ambiente caótico, abierto e interactivo que demanda diálogo, confianza y credibilidad entre lo que dice y lo que hace la empresa (Stroh y Jaatinen, 2001, Tixier, 2003).

Así, estudiar la RSC desde el enfoque de la comunicación convierte este trabajo en una investigación importante por varias razones: en general, los estudios sobre la RSC en México son muy recientes y todavía insuficientes; el tema –responsabilidad social y comunicación en México– se ha estudiado muy poco y por lo tanto el análisis aquí expuesto pretende proporcionar algunas luces acerca de cómo se ajustan las empresas ante las presiones globales. Por otra parte, el trabajo busca brindar evidencia de cómo se ha desarrollado la RSC en México, y sobre todo, conocer cómo ha sido la labor del sector empresarial para en futuras investigaciones compararla con otros grupos similares en otros países.

Por otro lado, desde la perspectiva de la comunicación que es el eje de este trabajo, la investigación es relevante porque muestra un asunto poco explorado en los análisis de mensajes sobre Internet en este país. Pero además, en sí misma, es trascendente porque se desconoce la existencia de otros estudios mexicanos que aborden esta temática de la RSC desde la comunicación y ésta es vital para crear y sostener vínculos en las organizaciones. No dudo que haya investigaciones, pero éstas son poco conocidas o no se han difundido todavía.

Objetivos de la investigación

El objetivo central de la investigación aquí presentada es examinar cómo es la comunicación respecto a la responsabilidad social corporativa en México, y cómo es esa responsabilidad a partir de lo que dicen al respecto, por Internet, las 25 empresas más importantes del país, según el estudio de las "500 de Expansión", del año 2006, basado en el desempeño financiero de las mismas.

También se pretende explorar cómo se comunican por Internet y cómo dan a conocer esta información las grandes empresas, cuánto revelan, a quiénes envían estos mensajes y por último, inferir por qué actúan de esta manera y cuál podría ser la tendencia de la responsabilidad empresarial en México.

Entre las preguntas de investigación que complementan lo anterior se encuentran las siguientes: ¿Cuáles son las prácticas de RSC más comunes? ¿Qué áreas son las más atendidas? ¿Cómo utilizan Internet las empresas? (gráficas, comunicación unidireccional o no). ¿Existe una sección especial en su front page para la RSC? (hay más pero aquí sólo se comentan las anteriores).

Se eligieron las primeras 25 empresas –que son las que más ganancias obtuvieron en el año– porque de acuerdo con algunos estudios económicos que analizan la relación entre resultados financieros e inversión social (Waddock y Graves, 1997, Balaguer, 2005), se ha encontrado que hay una correlación positiva entre resultados financieros y rentabilidad en aquellas empresas que invierten en responsabilidad social. No se sabe si la RSC es la causante de un mejor desempeño financiero o si el buen desempeño es el que lleva a las empresas a incursionar en prácticas socialmente responsables, pero independientemente de esto, aquí lo que interesa es considerar la relación para validar el planteamiento del tema desde la perspectiva de la comunicación.

Adicionalmente al enfoque económico, Esrock y Leichty (1998) encontraron que existe una correlación entre el tamaño de una empresa y el grado en que promueve la responsabilidad social. Por lo tanto, con base en estos autores y el enfoque económico, se plantearon tres hipótesis para la investigación:

1. Las empresas más grandes y con más recursos son las que mejor se comunican y lo hacen más abundantemente para darse a conocer y legitimar su posición.

2. Las grandes compañías, al tener más recursos, más poder y más influencia, realizan más acciones de RSC para legitimar su posición, así como sus estrategias y reputación.

3. Las compañías más grandes y las multinacionales son las más preocupadas por hacer reportes sociales, no sólo ambientales y/o financieros.

Sustento teórico de la investigación

Sería muy extenso explicar aquí todo el marco teórico del estudio, así que de manera resumida se ofrece el triple marco teórico que fundamenta el trabajo: la teoría de stakeholders, la perspectiva ética, y por supuesto, la visión de la comunicación y las relaciones públicas. Con la teoría de los stakeholders se parte del hecho de que empresa y sociedad no son dos entidades separadas sino que constituyen hilos del mismo tejido, por eso cobra mucho significado aplicar este enfoque para comprender la RSC. La organización existe "en la intersección de un rango de intereses, es un nodo en una compleja red de relaciones de dependencia y expectativa" (Wood, 1991). Por lo tanto es una red de relaciones, y de ahí la relevancia de considerar a todos los grupos que tienen un interés en la empresa, sin importar si se encuentran dentro o fuera de ella. Lo trascendente es que son afectados por ella o pueden afectarla.

En cuanto a la perspectiva ética con la que se plantea este trabajo, existe el supuesto de que las empresas son "inevitablemente éticas" (Cortina, 1997). Deben tener una conciencia que guíe sus decisiones, a su vez, ésta les ayuda a formar y consolidar una identidad, un carácter que las hace ser responsables de dichas decisiones y de las consecuencias que de ellas deriven. Así, tanto el enfoque teleológico (efecto de las acciones) como el deontológico (los motivos de las acciones), son considerados para la investigación. Finalmente, respecto a la comunicación, ésta es otra condición sine qua non de la responsabilidad social corporativa y de su vinculación con los stakeholders. Dos

tendencias o vertientes se consideran para la comunicación (las cuales no son excluyentes). Una que ve a la comunicación como estratégica e instrumental; y otra que la ve en su dimensión relacional (aunque esto no excluye que no pueda ser estratégica también). En la primera el énfasis está en la información y la transparencia (rendir cuentas), que junto con los criterios de racionalidad comunicativa son principios rectores de la gestión de RSC, según Perdiguero (2003b). En la vertiente relacional, el énfasis está en el diálogo que verdaderamente permita la interdependencia de los intereses individuales y comunales, así como el autodesarrollo y el desarrollo comunitario. Si bien, ambas posiciones implican dos maneras diferentes de concebir la comunicación, en el contexto de la responsabilidad social deben ir de la mano. Las acciones sociales deben generarse con base en el diálogo, pero deben ser informadas, auditadas, comparadas y verificadas para que tengan credibilidad.

Algunos antecedentes sobre la RSC en México

Como se mencionó en la introducción, la RSC es un tema retador debido a las condiciones del país: 105 millones de habitantes aproximadamente; 10 por ciento controla el 40 por ciento del dinero del país; 60 por ciento pertenece a la clase baja; 20-30 por ciento viven en condiciones de pobreza extrema. Según OCDE, México está por debajo en los índices en educación y salud, 3.3 millones de niños trabajan, existe un alto índice de corrupción, impunidad, baja credibilidad en el gobierno, carencia de infraestructura legal para RSC y una enorme desigualdad social.

Este es el contexto en el que nació y se desarrolló la responsabilidad social de las empresas, tal y como la conocemos hoy, sin embargo, sus raíces culturales provienen de muchos años atrás. De acuerdo con Verduzco (2003), esto proviene desde la época prehispánica con el Calpulli de los aztecas, donde había un protector para cada Calpulli. Luego, durante la conquista y la colonia (desde 1510 hasta 1800 aproximadamente), la presencia de la iglesia católica fue un factor decisivo, tanto como fuente de ayuda social para proteger a los indígenas, los pobres y los desamparados, como institución poderosa que gracias a sus riquezas construyó escuelas, hospitales, casas de cuna, etcétera. A

partir de 1810, con la Independencia disminuyó el poder de la iglesia en el país, pero ciertas instituciones formadas por católicos siguieron con la responsabilidad de atender la salud, la educación y la pobreza, entre otros grupos necesitados. De 1876 a 1910, durante el gobierno de Porfirio Díaz, se dio un fuerte impulso a la beneficencia con la creación de la Junta de Asistencia Privada, que todavía existe.

En el Norte de México, concretamente en Monterrey, entre finales del siglo XIX y principios del XX se fundaron grandes empresas que se convirtieron en pilares de buena parte de la economía nacional. En Monterrey, dice Cerutti (2000), se dio una vinculación económica entre las familias que fundaron esas empresas, quienes además establecieron una "comunidad de principios", ya que los empresarios de esa época se distinguieron de otros por sus preocupaciones sociales que los hizo interesarse por problemas ajenos a la empresa. Por ejemplo, mucho antes de que aparecieran los beneficios sociales del Estado para los trabajadores (esto fue hacia 1940 aproximadamente), las grandes compañías de Monterrey mostraron preocupación por la vivienda de sus trabajadores, así como por brindarles asistencia médica con clínicas propias, escuelas, etcétera. Esta preocupación se caracterizó por desarrollar un conjunto de actividades orientadas a apoyar lo social, fruto de una profunda raíz cristiana. Y como lo señala Sanborn (2004), la fe religiosa fue una gran motivación para la caridad y la asistencia social e influyó en la filantropía empresarial que identificó a toda América Latina, porque en lo general, no es la empresa sino el dueño el que decidió involucrarse en proyectos sociales. Así, para integrar a los empresarios con esta vocación, en 1929 surgió en Monterrey la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX).

Luego, nutrida por la ideología y los objetivos de esta organización, hacia los años 60 nació la Unión Social de Empresarios Mexicanos (USEM), que provenía de la Unión de Empresarios Católicos, fundada en 1957. En 1963 apareció la Fundación Mexicana para el Desarrollo Social (FMDR), creada por empresarios católicos que buscaban una solución al problema del campo mediante estrategias de promoción social que no fueran paternalistas ni asistenciales. También en esos años se fundó el Consejo Coordinador Empresarial (CEE), organismo que agrupó cámaras de comercio, de la industria,

etcétera y que buscó "proporcionar directrices a las empresas para que asuman la responsabilidad social" (Agüero, 2002). Más tarde, en 1988 se estableció la Comisión Nacional de los Derechos Humanos y en ese mismo año se creó el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), a partir de la iniciativa privada. El CEMEFI es, en la actualidad, una de las escasas organizaciones nacionales dedicadas a impulsar fuertemente la cultura de la filantropía y la RSC en el país. Se trata de una Asociación Civil "sin fines de lucro y sin filiación de partido, raza o religión." Hoy en día es reconocida, tanto a nivel nacional como internacional, como una entidad pionera en la introducción del concepto de responsabilidad social empresarial o RSE en el país, y en la promoción y apoyo a las empresas con la implementación del premio "ESR: empresa socialmente responsable". También impulsa el modelo de "Filantropía estratégica" (Sánchez, 2000).

La cultura empresarial mexicana: el paternalismo y la responsabilidad social

El escenario de la RSC en México no podía estar completo sin incluir, aunque sea en forma general, una breve revisión acerca de la importancia de la cultura nacional en las decisiones éticas y en la responsabilidad social. Así, si tomamos las 4 dimensiones de cultura de Hofstede: distancia de poder, temor a la incertidumbre, individualismo versus colectivismo, y masculinidad versus feminidad, podremos comprender mejor la cultura empresarial de México y el desarrollo de la RSE. De acuerdo con De la Cerda y Núñez (1993), las organizaciones empresariales mexicanas se caracterizan por lo siguiente: 1) alto índice de distancia de poder. Es decir, organizaciones muy centralizadas en las que predomina el liderazgo autocrático y paternalista; 2) alto índice de temor ante la incertidumbre. Esto significa preferencia por reglas definidas; 3) bajo índice de individualismo y por lo tanto, colectivismo. Esta característica explica el que los empleados suelen comprometerse con la organización porque valoran las relaciones y la seguridad, y 4) alto índice de masculinidad, debido -entre otras causas- a que la debilidad y la feminidad son signos culturales que reflejan sometimiento y debilidad en la cultura mexicana.

Nicholls, Lane y Brehem (1999) dicen que el mercado paternalismo de la cultura empresarial mexicana se evidencia con claridad porque los administradores son los que toman decisiones, establecen objetivos y resuelven conflictos, mientras que los trabajadores suelen esperar instrucciones y las decisiones que toman van de acuerdo con su rol y su nivel. Se trata de un esquema de organización patriarcal en el que el jefe o dueño brinda seguridad y protección a sus empleados a cambio de lealtad. El jefe es el padre que al proteger y cuidar a sus empleados, al mismo tiempo obtiene su simpatía y consigue la aceptación del público en general. Es decir, ayuda pero logra que se le vea como bueno (imagen/reputación), y además refuerza y perpetua su poder. Un claro ejemplo de este comportamiento es el caso de la Sociedad Cuauhtémoc y Famosa (SCyF), de la Cervecería de Monterrey. Esta asociación se constituyó en 1918 y es quizá una de las agrupaciones más antiguas de México, destinadas a "fomentar el desarrollo integral de los colaboradores y sus familias" (de la página web de la compañía). Entre sus objetivos originales destacan: dar a los empleados servicios médicos, caja de ahorro, deportes, cursos y becas, entre otros beneficios.

Metodología de la investigación

Como ya se expresó antes, el objetivo de esta investigación es examinar cómo es la comunicación respecto a la responsabilidad social corporativa en México, vía Internet, de las 25 empresas más importantes del país. El universo de la muestra fueron las primeras 25 empresas consignadas en la revista mexicana *Las 500 de Expansión*. De estas, dos son empresas estatales y 23 privadas, de las cuales 20 cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. Además, se trata de 13 empresas 100 por ciento mexicanas; 8 norteamericanas y 4 europeas. Para el análisis se realizó un estudio exploratorio descriptivo, basado en métodos cuantitativos y cualitativos. El siguiente cuadro resume las técnicas, el tipo de método, y el recurso o instrumento empleado para recoger los datos.

Respecto a las fuentes de los datos se recurrió a 4 tipos:

1. Internet: sitios Web, "Acto intencional de comunicación por el simple hecho de existir", "Son más que la suma de sus contenidos"

TÉCNICA	TIPO DE MÉTODO	BASADO EN	RECURSO/INSTRUMENTO
1. Análisis de contenido	Cuantitativo	Frecuencia de aparición de ciertos temas o elementos.	Plantilla para análisis de páginas Web
	Cualitativo	Análisis de documentos a partir de sus propios contenidos para ver cómo se presenta /cuenta un tema.	Temas, palabras empleadas, metáfora, y otros recursos lingüísticos.
2. Cuestionario	Cuantitativo	Preguntas los responsables de comunicación.	Cuestionario de 15 preguntas
3. Delphi	Cualitativo	Consulta con expertos en el tema.	Rondas de preguntas respuestas cortas cuyos resultados pueden expresarse de forma estadística.

(Esrock y Leichy, 1998).

2. Reportes sociales: (cuando había).
3. Encargados de comunicación, RRPP o RSC en las empresas.
4. Expertos: (Delphi).

De esos instrumentos, se ofrece aquí la "Plantilla para análisis de páginas Web", la cual, para su elaboración, se fundamenta en una amplia base teórica porque además incluye las 4 dimensiones de la RSC según el CEMEFI. Se trata de un formato estructurado en 10 categorías con subdivisiones, que van desde los datos generales de la empresa hasta las características de los reportes sociales. Es importante subrayar que cada rubro tiene sus respectivos criterios de valoración:

0= no se menciona el dato

1= se menciona

2= se menciona y describe escuetamente

3= todo y supera expectativas, da cifras y abundantes datos

El siguiente cuadro es una síntesis de la plantilla:

VARIABLES O CATEGORÍAS	Características	Fuente
1. Datos generales	Nombre, sector, URL, lenguaje, origen	Propia
2. Estructura del entorno	Menú, tipo de página, estética..	Propia
3. Organización de la información	Secciones, número y nombre de éstas, RSC, nivel donde aparece	Propia, Kent y Taylor (98), Esrock y Leichy (98)
4. Stakeholders	Grupos relevantes - identificación	CEMEFI, GRI, Kent y Taylor (98)
5. Comunicación	Mape, e-mail, otras formas de contacto e interacción	Kent y Taylor (98), Esrock y Leichy (98), Propia
6. Identidad/cultura	Perfil, misión, valores, historia, creencias, estrategias ...	Esrock y Leichy (98), Capriotti Moreno (05), Propia
7. RSC	Definición, políticas, declaraciones en documentos de identidad.	Propia, GRI
8. RSC según CEMEFI	Ética, calidad de vida en la empresa, vinculación con la sociedad y medio ambiente.	CEMEFI, GRI, Propia
9. Reportes: tipo y calidad	Ambiental, social y/o financiero. Verificación, contacto	ACCA Guide, GRI
10. Reportes: accesibilidad y apariencia	Link en 1ª. Página, formatos, diseño, contactos, otros reportes...	ACCA, GRI
Fuente propia		

En cuanto al proceso para la recopilación y análisis de los datos, hubo 4 fases:

Fase 1: Páginas Web: pruebas, codificación, Excel y SPSS (4 meses).

Fase 2: Cuestionarios: contacto por teléfono, visitas, e-mail (4 meses).

19 cuestionarios: 76 por ciento.

1, no regresado.

5, no se logró contacto.

Fase 3: Delphi, protocolo riguroso, 3 rondas (2 meses).

8 participantes (6 hombres y 2?? mujeres).

3 académicos y 5 consultores.

Fase 4: Análisis cualitativo e integración de todos los datos (4 meses).

Algunos resultados

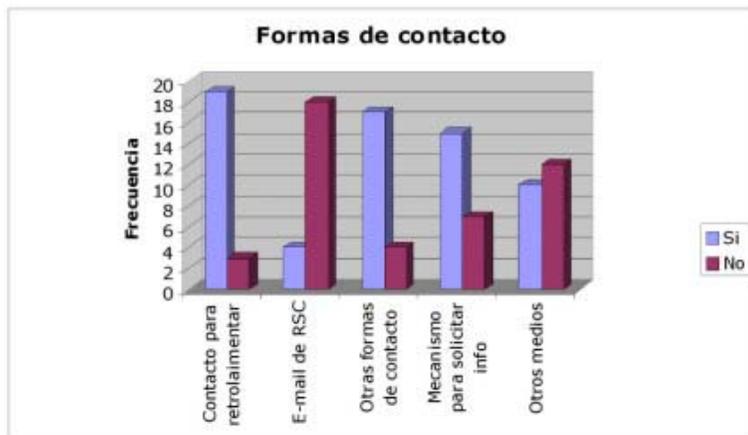
De manera muy sintética y con gráficas, se presentan aquí algunos de los resultados, los cuales por su extensión, no pueden incluirse completos, pero la intención es ofrecer una breve visión de lo detectado en el estudio. Por ejemplo, el análisis de las páginas Web referente a los stakeholders con los que las empresas analizadas se comunican:

INFORMACIÓN GRUPOS	0 NO HUBO MENCIÓN	1	2	3	NO.TOTAL EMPRESAS QUE SÍ	%TOTAL EMPRESAS QUE SÍ
Empleados	12	5	2	3	10	40.8%
Inversionistas/accionistas	4	3	3	12	18	81.7%
Consumidores/mercado	4	4	6	8	18	81.7%
Proveedores	18	1	0	3	4	18.1%
Comunidad	6	2	4	10	16	72.6%
Medio Ambiente	7	3	4	8	15	68.1%
Medios de comunicación /gobierno/sala de prensa	3	6	2	11	19	86.2%
ONG's	11	2	2	7	11	50%
Otros	11	0	11	0	11	50%

Como se aprecia, los grupos más favorecidos con la comunicación son los medios, seguidos de inversionistas, consumidores y luego la comunidad, pero en cambio casi no hay mensajes para proveedores o empleados, o al menos no se evidenciaron en las páginas analizadas.

En cuanto al tema de la comunicación, se encontró que más de la mitad de las empresas (54 por ciento) no ofrecen formas de contacto efectivas; es decir, de diálogo y su comunicación sólo es con fines comerciales o con el Web master. (Ver columna de "otras formas de contacto"). Por otra parte, en 18 empresas (80 por ciento de las analizadas) no se brinda la posibilidad de contactarse con el responsable de Comunicación.

La siguiente gráfica agrupa los resultados encontrados y ahí se puede observar con claridad lo antes descrito.



Otro aspecto interesante es el referente a la variable identidad/cultura y RSC. Es decir, el relativo a qué tanto las empresas analizadas tienen clara su identidad y su cultura, pero también cuáles empresas tienen una definición sobre RSC y ofrecen políticas al respecto entre otros puntos de su identidad. Los resultados fueron los siguientes:

¿Cuántas empresas sí dan su perfil?: 22 empresas (100 por ciento). (Cabe aclarar que 3 empresas del listado son subsidiarias de otras aquí incluidas (de ahí que en términos reales estemos contando 25 en total) porque 3 comparten la misma página Web). El análisis arrojó que todas muestran un perfil propio. Sin embargo:

- Historia: Sólo 18 empresas (81.7 por ciento) cuentan su historia por Internet.
- No existe misión: 9 empresas (40.9 por ciento): de las cuales 4 son extranjeras y 5 mexicanas.
- No visión: 10 empresas (45.4 por ciento): 4 extranjeras-6 mexicanas.
- No valores: 11 empresas (50 por ciento): 5 extranjeras - 6 mexicanas.

No definición sobre la RSC:	6 empresas (27%)
No políticas RSC:	10 empresas (45.5%)
No misión y RSC:	13 empresas (59%)
No filosofía/RSC:	14 empresas (63%)
No valores/RSC:	15 empresas (67.5%)

Con la relación a las 4 dimensiones de la RSC según el CEMEFI, las empresas analizadas mostraron lo siguiente:

Ética:

3 publican código completo (14%)

8 publican sólo algunos segmentos (37%)

10 mencionan la existencia del código pero nunca aparece (45%)

El resto de las empresas no hacen alguna mención al respecto.

(Nota, si casi todas cotizan en la BMV, por ley deben contar con su código de ética, pero no es así).

Medio ambiente:

12 empresas (54%) sí tienen programas: presentación del medio ambiente, educación ambiental, reciclaje y otros.

Resto: nada

Esta es la dimensión con más programas, pero muchos de ellos son obligatorios y las empresas los presentan como de verdadera RSC, cuando no es así. Por la índole de su industria están obligadas a contar con sistemas anticontaminantes, por ejemplo.

Vinculación empresa y sociedad

12 empresas (54%) no hacen alguna mención o canalizan RSC en Fundaciones

6 empresas (27%) sí dicen mucho y con detalle (sobresalen programas destinados a la educación, salud y cultura)

El resto de las empresas apenas dan una breve mención de esta vinculación

En cuanto a la cuarta dimensión: calidad de vida en la empresa, se encontró que más de la mitad de las empresas no exponen sus programas y se ignora, por ejemplo, el balance entre familia y trabajo, por mencionar un rubro.

Así, sólo con los datos anteriores extraídos de lo que las empresas cuentan o comunican en sus propias páginas Web, es posible detectar muchas inconsistencias y poca o nula comunicación en este tema tan importante como lo es la Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial.

Con relación al otro instrumento de investigación: los cuestionarios aplicados a los responsables de este tema en las empresas, los resultados se agrupan aquí en 5 ejes temáticos y de manera muy condensada. Esto es lo más significativo:

1. ¿Quién es responsable de la responsabilidad?

Sólo dos personas -en dos empresas- tienen un cargo menor cuyo nombre sí incluye RSC.

En el resto, la RSC es gestionada por el departamento de Comunicación, RRHH, Mercadotecnia y otras áreas.

2. Motivación. (¿Por qué llevan a cabo programas de RSC?)

100 por ciento dijeron tener programas de RSC.

Muchos afirmaron que sus programas de RSC nacieron con la empresa. (no es cierto en la mayoría de los casos, pero en algunos es totalmente real).

Motivos: responsabilidad por sí misma, cultura e imagen.

3. Comunicación

16 empresas dijeron tener estrategia integral de comunicación para RSC, pero la realidad es que eso no es lo que reflejan los resultados del análisis de las páginas web.

4. Medición de resultados

Una empresa declaró que ellos no? medían lo que hacían en el tema de la RSC; en otra empresa quien respondió la encuesta dijo que no sabía si medían. El resto respondió que sí medían, pero no dijeron cómo y muy pocas empresas cuentan con un Informe Social separado del Informe anual de resultados económicos

5. Inversión en RSC. (¿Cuánto invierten en el tema?)

11 empresas respondieron: "no aplica", "no está definido", "confidencial", "variable".

Algunas respuestas resultaron incongruentes o absurdas porque no tenía relación lo que declararon invertir, con lo que reflejan sus programas en sus páginas Web. Otra posibilidad es que quien haya respondido al cuestionario, no tuviera idea de lo publicado con respecto a su inversión, aunque en teoría quien respondió a tales cuestionarios era precisamente ¡el responsable del tema y de la comunicación!

Discusión general

Nuevamente, de manera muy escueta y simplificada se exponen aquí algunos elementos de discusión. ¿Cómo son las prácticas de RSC en las grandes empresas mexicanas?

- El panorama es desolador porque de las 25 empresas, sólo 12 comunican algo sobre RSC.
- Abundan acciones de filantropía, programas de "causas seguras", donaciones, redondeos, mecenazgo, patrocinio y actividades asistenciales; pero no de desarrollo.
- La mayoría de las prácticas son acciones de buena voluntad, con marcadas excepciones; en el resto de las empresas no parece haber estrategia formal para la RSC.

- Algunas empresas cuentan con Fundaciones, las cuales se orientan más a actividades asistenciales o culturales.

En síntesis, puede afirmarse que prevalece para la RSC/RSE un modelo asimétrico en el cual la empresa tiene un papel protagónico.

Con relación a la identidad, la ética y las motivaciones, puede hacerse una clasificación de empresas de la siguiente forma:

- 1) Indiferentes: no hay RSC o no lo publican y no difunden su identidad.
- 2) Naturales: RSC está en su esencia, en su ADN.
- 3) Estratégicas: conscientes del impacto de la RSC.
- 4) Hipócritas o incongruentes: no actúan como dicen.

Respecto a las motivaciones por las cuales realizan acciones de RSC, en primer lugar predomina la coacción social y del mercado, seguido de razones estratégicas. En último lugar está el altruismo (según dicen las empresas).

De forma condensada, en cuanto a la comunicación y la RSC e Internet se encontró:



Finalmente, en cuanto a la relación entre la cultura, la comunicación, y la RSC, es posible afirmar que la cultura nacional sí influye en la comunicación y en las prácticas de responsabilidad social. También se determinó –de acuerdo con el Delphi– que entre los temas más importantes en la agenda de la RSC del país sobresalen la ética, los valores, la transparencia y la famosa "doble moral" de las empresas.

Conclusiones

De manera breve y tras el exhaustivo análisis se está en condición de concluir lo siguiente:

- La RSC es todavía un tema emergente en México, pero con mucho futuro.
- Con excepciones y por lo que reflejan las páginas Web, la mayoría de las empresas llevan a cabo acciones desarticuladas, sin planeación de RSC.
- Prevalece el modelo de filantropía con donaciones (modelo asimétrico); no se evidencia un modelo simétrico, dialógico.
- Con excepciones notables, hay escasa gestión de comunicación por Internet.
- Los postulados de Esrock y Leichy no se aplican del todo ya que
 - No parece haber correlación entre el tamaño de la empresa, comunicación y RSC.
 - Sólo parcialmente las compañías con? más recursos y más poder desarrollan acciones de RSC para legitimar su posición y mejorar su reputación.
 - No todas las compañías multinacionales se preocupan por hacer reportes sociales.

En suma, la comunicación y la RSC representan, conjugadas, un tema complejo, de grandes desafíos y con muchas posibilidades de investigación y desarrollo. Este trabajo es una contribución a su estudio con el que se espera desatar la curiosidad de otros investigadores así como una permanente búsqueda de nuevos enfoques y planteamientos para su análisis.

Referencias

- Agüero, F., (2002), La Responsabilidad Social Empresarial en América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú, Escuela de Estudios Internacionales, Universidad de Miami (sin publicar), Grupo RSE-CHILE.
- Augustine I., (2001), Communication style in the information age. *Corporate Communications*, 6(4), 199-204. Retrieved, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 149006581).
- Capriotti, P., y Moreno, A., (2005), El tratamiento de la información sobre Cerutti, M. (2000). Propietarios, empresarios y empresas en el norte de México: Monterrey, de 1848 a la globalización. Mexico: Siglo XXI.
- Cortina, A., (1997), Rentabilidad de la ética para la empresa, España, Fundación Argentinaria.
- De la Cerda, J., y Núñez, F., (1993), La administración en desarrollo. problemas y avances de la administración en México, México, Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, A.C.
- Esrock, S. L., y Leichthy, G. B., (1998), Social responsibility and Corporate Web Pages: Self Presentation or Agenda Setting, *Public Relation Review*, Vol. 24, No. 3, Fall, 305-319.
- Frankental, P., (2001), Corporate Social Responsibility- a PR Invention?, *Corporate Communications*, 6(1), 18-23.
- Juholin, E., (2003), Born Again. A Finnish Approach to Corporate Social Responsibility, University of Jyväskylä, Jyväskylä.
- Kent, M. & Taylor, M., (1998), Building dialogic relationships through the world wide web, *Public Relations Review*, 24 (3), 321-334.
- L Etang, J., (1994), Public relations and corporate social responsibility: Some issues arising, *Journal of Business Ethics*, 13.
- Nicholls, Ch. y Brehm, M., (1999), Taking self-managed teams to México, *The Academy of Management Executive*. Vol. 13, Issue 3. 15-25.
- Roberts, J., (2003), The manufactura of corporate social responsibility: Constructing corporate sensibility, London, *The Interdisciplinary Journal of Organization, Theory and Society*. Vol. 10, Issue 2, 249-265.
- Sanborn, C., (2004), La filantropía "realmente existente" en América Latina, Colombia, Departamento de Ciencias Sociales y Políticas, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Bogotá.
- Sánchez, M. Carol, (2000), Motives for Corporate Philanthropy in El Salvador. Altruism and Political Legitimacy, *Journal for Business Ethics*, 2, 27 (4), 363-376.
- Stroh, U., y Jaatinen, M., (2001), New Approaches to Communication Management for Transformation and Change in Organizations, *Journal of Communication Management*, Vol. 6 (2), 148-165.
- Tixier, M., (2003), Note: Soft vs. hard approach in communicating on corporate social responsibility, *Thunderbird International Business Review*, 45(1), 71-91.
- Verduzco, G., (2003), Organizaciones no lucrativas. Visión de su trayectoria en México, México, El Colegio de México y CEMEFI.
- Waddock, S. y Graves, S. B., (1997), The corporate social performance-financial performance link, *Strategic Management Journal*. Vol. 18, 303-319.
- Wood, D., (1991), Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Review*. Vol. 16, No. 4, 691-718.

Capítulo 2

Comunicación e incomunicación en la configuración y deterioro de las redes sociales

José Cisneros Espinosa

Universidad de las Américas Puebla

Planteamiento general

En el XX Encuentro de la Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación (AMIC), presenté las notas de un protocolo de investigación que estoy empezando a desarrollar con el título *La comunicación, un asunto de vida o muerte*. El título llamó la atención de algunos colegas por su tono dramático, aunque a otros de más confianza les causó cierta hilaridad, pues pensaban que sólo era un truco de oratoria. Pero en ambos casos, hay que reconocerlo, la sorpresa también se debió a que hemos trivializado el manejo del concepto de comunicación. Tal parece que después de la afirmación de los autores de la escuela de Palo Alto, acerca de que “es imposible no comunicarse”, y sus consecuentes derivaciones “todo comunica” y “todo es comunicación”, debiéramos deducir que “todos sabemos lo que es la comunicación”. Como si bastara estar vivo para entender lo que es la vida, o como si al respirar adivináramos el proceso de oxigenación de la sangre. Pero, por supuesto, sabemos muy poco de las implicaciones profundas de los procesos de comunicación en la mente, la concien-

cia, el cuerpo, la biología, la historia y el comportamiento de las personas y sus grupos sociales. No todo en el llamado proceso de comunicación es *marketing* y persuasión, como pretenden los seguidores de la escuela norteamericana clásica, desde “los padres de la comunicación” y los publicistas hasta los expertos en marketing político. Más aún, desde el punto de vista de Jürgen Habermas (1993) y Antonio Pasquali (1990), ni el marketing ni la persuasión son propiamente comunicación, sino acciones estratégicas, útiles pero unidireccionales. Y, por otra parte, ¿qué sabemos de la incomunicación?

Existe también una postura teórica que habla de la imposibilidad de la comunicación, de una especie de solipsismo en el que cada actor de una conversación entiende lo que quiere o lo que puede, pero que en realidad dista mucho de lo que la persona de enfrente está queriendo decir. Luhmann y Maturana podrían dar cierto sustento a esta mirada con la autopoiesis del ser humano, pues en ella se considera al sistema nervioso como un sistema cerrado. No obstante, el propio Humberto Maturana (1987) sostiene que como humanos sólo podemos tener el mundo que creamos con otros, es decir, no existimos aislados, sino que somos-con-los otros, gatillando reacciones unos en otros, y que todo lo que excluye al otro destruye al ser social que somos. Por lo que, en este sentido, no podemos decir que es imposible la comunicación y que nuestro estado normal es el de la incomunicación. Pero cuando nos enteramos de que en México la gente se suicida por problemas psicoafectivos en un 23 por ciento anual, contra un 3 por ciento, debido a problemas económicos (INEGI, 2004), entonces sí podemos pensar en el peso real de un fenómeno de incomunicación. Y además, como un asunto de vida o muerte.

Desde luego, el suicidio es el caso extremo de las consecuencias que puede ocasionar la incomunicación, pero existen muchos efectos más que tienen que ver con la destrucción de lo humano del hombre y de sus vinculaciones con los otros, en sus redes cotidianas y, muy especialmente en sus organizaciones sociales. En estos casos podemos hablar del debilitamiento o muerte simbólica de las relaciones sociales, por desconfianza, temor, abuso, exclusión o indiferencia, entre otros factores de deterioro. De ahí la necesidad de estudiar los fenómenos de comunicación e incomunicación como procesos complejos en el que intervienen múltiples variables (condiciones físicas y

psicológicas, intereses, necesidades, voluntad, presiones familiares y sociales, etc.) que pueden llevarnos a situaciones de crecimiento o desgaste personal y grupal.

En el presente texto se pretende continuar la reflexión iniciada años atrás sobre las implicaciones constructivas y destructivas de la comunicación y la incomunicación en la vida social, asumiendo estos conceptos desde una nueva perspectiva que el autor empezó a desarrollar en el artículo “*El concepto de Comunicación: El cristal con que se mira*” (Cisneros, 2005; Cisneros, 2000), y ha seguido en “*Los procesos de comunicación en la construcción del ser humano*” (Cisneros 2006), como una forma de contribuir al entendimiento de nuestra disciplina en las relaciones personales, sus vínculos reticulares y su participación en las organizaciones sociales.

Los conceptos básicos

Redes sociales

Una primera aproximación al concepto de redes sociales, y especialmente en su relación con el campo teórico de la comunicación, ha sido abordada por Gabriel Vélez en la revista electrónica *Razón y palabra* (2008). Entre sus aportaciones más específicas relacionadas con este trabajo, podemos considerar que:

El concepto de *red social* nació en el siglo XIX como una metáfora de una sociedad estructurada orgánicamente.

A mediados del siglo XX se le visualizó en las relaciones entre pacientes de un sanatorio y su efecto en la salud mental de los mismos: sociometría.

Por su capacidad descriptiva de las relaciones estructurales, empezó a crecer su uso como una metodología importante desde la neurología hasta la antropología, pasando por los estudios organizacionales, y más recientemente, en los conceptos de *capital social* y *relaciones interpersonales*.

En palabras de Vélez (2008): “La propuesta en los sentidos utilizados ha sido observar las determinaciones que generan las estructuras de relaciones en las posibilidades de interacción y los comportamientos de los actores involucrados”.

Con el surgimiento de nuevas tecnologías e instrumentos para la comunicación, el concepto de *red* se ha empleado para describir la inclusión o exclusión de las personas en estos intercambios, especialmente en la búsqueda de una mayor participación de los actores sociales en las redes de poder y la toma de decisiones. Pero no se le aborda desde el campo teórico de la comunicación.

“El concepto de redes sociales es polisémico, no sólo en la diversidad de objetos que abarca, sino también en las perspectivas epistemológicas, teóricas y metodológicas que los cobijan” (Vélez, 2008).

El presente trabajo se ubica en una visión epistemológica constructivista (Piaget, 1989), asumiendo que cada individuo “construye una visión de la sociedad en la cual el sujeto abandona su estatus de clausura con respecto a su entorno y se construye a partir de las relaciones que establece con otros sujetos y su entorno” (Vélez, 2008). Enunciado de otra manera, en el presente texto no se conciben por separado las relaciones personales, las corporativas y las macrosociales, como se da por sentado cuando se estudia temáticamente, por ejemplo, la comunicación interpersonal o intersubjetiva como un campo desvinculado de la comunicación política, y viceversa. Por el contrario, se parte de la idea de que las interconexiones de las redes sociales van desde las relaciones familiares hasta los intercambios globales, con toda su complejidad y movimiento interactivo, con su ritmo hasta cierto punto pendular entre la estabilización y el caos, entre lo previsible y lo inesperado, entre el entendimiento y la desvinculación. Se suscribe aquí plenamente el planteamiento de Gabriel Vélez sobre la necesidad de un nuevo enfoque para el estudio de la comunicación:

La hipótesis del trabajo es que la comunicación ha estado confinada al terreno de lo fenomenológico y la conciencia, con sus variantes: las representaciones sociales, los imaginarios, las mentalidades, etcétera, y ha abandonado de manera general un punto de vista necesario acerca de las estructuras de relaciones que conforman grupos

sociales y extensas redes de intercambio, interacción o interrelación. En otras palabras, la comunicación pareciera ser un fenómeno individual que es causa y efecto de algunos comportamientos, o un problema de estructuras generales supuestas de determinación institucional, pero no un problema estructural de vínculos y generación de ciertos conglomerados sociales de sentido a partir de los intercambios realizados entre sujetos y organizaciones que puedan ser expresiones de estructuras de relaciones efectivas más generales de intercambio (Vélez, 1, 2008).

Aunque el concepto de red social está en pleno proceso de construcción, es necesario asumirlo en algún modo con fines operativos que nos permita vincularlo con el proceso de comunicación y poder observar su interacción. En este enfoque, la red social puede asumirse como un sistema de relaciones entre los individuos que puede tener múltiples sentidos, entre ellos la posibilidad de establecer procesos de comunicación entre dichos individuos. Vale decir que las relaciones no implican necesariamente la comunicación, aunque sí la interacción. Por ejemplo, el vínculo profesional o laboral que se establece entre un oficial del ejército y un soldado, como relación de subordinación, no implica la voluntad de entendimiento entre ambos sujetos (la comunicación, según Habermas y Pasquali). Bastan la obediencia y la acción ordenada. Y lo mismo puede observarse en cualquier tipo de organización, desde la familia hasta las corporaciones multinacionales, las redes del crimen organizado o las instituciones religiosas.

Por ello, resulta también muy importante explicitar el concepto de comunicación que se emplea para distinguir la diferencia entre un tipo de relación o un proceso de vinculación o interacción, y un proceso de mutuo entendimiento, dado que en esta distinción, descansa, entre otras cosas, la configuración o desestructuración de las redes sociales, o si se quiere, la salud de las organizaciones o su deterioro.

El concepto de comunicación

El concepto eje de nuestro enfoque de la comunicación se plantea como una búsqueda de entendimiento entre personas éticamente autónomas, y se encuentra desarrollado con mayor detalle en el Anua-

rio 2006 de AMIC (Cisneros, 2006, Cisneros 2005 y Cisneros, 2000), a partir de las propuestas de Jürgen Habermas, Antonio Pasquali y Humberto Maturana.

Podemos definirlo brevemente de manera operativa como una acción generada por los seres humanos que tienen la voluntad de entenderse, y por lo tanto, establecen un acuerdo de principio en el cual se reconocen recíprocamente como seres humanos valiosos, se respetan en cuanto tales y valoran sus diferencias y su autonomía ética, desarrollan un intercambio recíproco de mensajes que los lleva a crear un nuevo conocimiento y una verdad conjunta, así como un vínculo que los compromete recíprocamente, teniendo mutua conciencia de todo ello (Cisneros, 2005).

Puesto que el concepto de acción comunicativa de Habermas se considera fundamental en este enfoque, es necesario hacerse cargo también de las críticas que a esta propuesta se le hacen. La crítica más recurrente al concepto de *acción comunicativa* tiene que ver con su énfasis en la racionalidad de los procesos de intercambio de mensajes que, se dice, no es real, sino que los procesos de intercambio de mensajes se realizan cargados de emotividad. Asumiendo como acertada esta crítica al excesivo racionalismo, el problema es que se descalifica completa la concepción de *acción comunicativa* sin reparar en las aportaciones que genera, por ejemplo, la distinción entre *acción comunicativa* y *acción estratégica*, que nos permite una observación más fina de los fenómenos sociales y su consecuente manejo. Por ello, si al concepto de comunicación se incorpora la subjetividad y la predisposición al entendimiento propuesta por Pasquali, además del respeto asumido tanto por Habermas como por Pasquali, podemos aprovechar las distinciones de Habermas entre la *acción comunicativa*, la *acción estratégica* en general, y la *acción dramaturgica* en particular, lo cual nos permitirá más adelante entender la diferencia entre estar saturados de mensajes y vínculos sociales, y al mismo tiempo sentirnos incommunicados.

De esta manera, e incorporando ideas de Humberto Maturana, podemos concebir el proceso de comunicación, de manera más sencilla, como el intercambio respetuoso de mensajes con la mutua voluntad de entenderse y construir juntos un acuerdo, o un acoplamiento

estructural de tercer orden (Maturana, 1987). Lo cual, por otra parte, permite visualizar que a través de la comunicación nos vamos construyendo como seres humanos.

En este sentido de autoconstrucción, podemos considerar que gracias a la comunicación somos-con-los-otros (Bajtin, 2000), pero como también somos-lo-que-hacemos, entonces somos-lo-que-hacemos-con-los-otros y cómo-lo-hacemos. Por ello, cualquier diferencia en la manera de hacer las cosas, como por ejemplo la división del trabajo, tanto técnica como social, repercute en la forma en que nos construimos o nos distanciamos de los otros. Retomaremos esta idea más adelante al hablar de las organizaciones sociales.

Pero una vez definido un concepto de comunicación que se distingue de otros tipos de interacción social, habremos de considerar también que es posible concebir el concepto contrario, el de la incomunicación.

Incomunicación

Pensando a contrapelo del concepto de comunicación definido anteriormente, y con más sentido práctico para la observación que filosófico, podemos considerar la *incomunicación* como la acción o indiferencia generadas por los seres humanos que no tienen la disposición para entenderse, por lo que no establecen un acuerdo de principio para reconocerse recíprocamente como seres humanos valiosos, ni se respetan en cuanto tales, ni valoran sus diferencias y su autonomía ética, ni desarrollan un intercambio recíproco de mensajes que con la intención de crear un nuevo conocimiento y una verdad conjunta, así como tampoco establecen un vínculo que los comprometa recíprocamente, ni están interesados en tomar conciencia de todo lo anterior. Lo cual no quiere decir que no intercambien mensajes ni que dejen de actuar juntos. Por el contrario, es posible interactuar-con-los-otros por largo tiempo sin comprometerse con ellos; o bien no impedir la posible desvinculación paulatina o violenta, superficial o profunda que pueda darse entre uno y otros. Lo que sí implica la *incomunicación*, es quedarse solamente en la configuración de *acciones estratégicas* donde cada una de las partes busca ventaja para lograr sus

propios intereses, sin compartirlos éticamente con-los-otros ni comprometerse más allá de la acción orientada al éxito (Habermas, 1993).

De ahí que la *incomunicación* así definida no implica necesariamente el silencio entre los actores, aunque éste estará presente con frecuencia a la hora de los compromisos personales. Pero es necesario dejar asentado que la incomunicación también puede llevar a la destrucción y a la muerte, tanto de los individuos como de las organizaciones en que se practica.

Comunicación y redes sociales

Como se mencionó en el apartado anterior, la red social puede considerarse como un sistema de relaciones entre los individuos que puede tener múltiples sentidos. Entre ellos, la posibilidad de establecer procesos de comunicación, pero no obligatoriamente. Es decir, pueden existir vínculos e interacciones “orientadas al éxito” y no necesariamente al entendimiento y al compromiso mutuo. También se dijo que se parte de concebir las interconexiones de las redes sociales como una gran estructura, involuntaria si se quiere, donde aquellas van desde las relaciones familiares y el círculo de amigos, hasta los intercambios globales con toda su inestable complejidad.

En cada persona todo está conectado: la relación con familiares y amigos, los compañeros de trabajo, los militantes de un partido político o creyentes de un grupo religioso, los colegas de una asociación profesional o de un equipo deportivo, etcétera. Todos estos vínculos se desarrollan mediante procesos de intercambio de mensajes, y en cada uno de ellos es muy importante definir si se trata de un intercambio de mensajes con la mutua voluntad de entenderse o no, pues de ello depende la naturaleza y las características sociales de la red.

En un intercambio de mensajes con la mutua voluntad de entenderse, se establece de entrada un respeto por el otro, así como un reconocimiento básico de su valor como ser humano y un acuerdo de principio sobre el valor de este intercambio que posibilita la interacción enriquecedora para ambos. Por el contrario, un intercambio de mensajes interesado o temeroso, con la idea de sacar ventaja o defenderse del otro, no supera el egocentrismo de ambos y refuerza su ais-

lamiento interior, aunque externamente se lleve a cabo un intercambio prolongado de palabras e ideas. Éstas no implicarán ningún compromiso mutuo. Y en muchos casos puede hablarse incluso de incomunicación.

La pregunta que surge ahora es: ¿Qué tipo de redes sociales estamos construyendo? ¿Qué tipo de intercambio de mensajes estamos practicando en ellas?

La pregunta implica muchos elementos que cuya posible respuesta sugiere el diseño de una investigación social extremadamente amplia y compleja que por ahora no se aborda. Sin embargo, vale la pena comenzar el análisis de los procesos de comunicación e incomunicación de las redes sociales en sus formas más tangibles como son las organizaciones, por ejemplo.

Las organizaciones

Las organizaciones en general, consideradas como una estructura de relaciones entre los individuos que las configuran, basan su funcionamiento en la búsqueda de objetivos definidos casi siempre por quienes se ubican en los niveles superiores de la misma, pero con las acciones sistemáticas de quienes se encuentran en los niveles inferiores. Son excepcionales las organizaciones en las cuales los individuos de niveles bajos participan significativamente en la definición de los objetivos estratégicos de la organización, como puede ser el caso de algunas familias, el de organizaciones cooperativas o el de pequeños grupos políticos.

En la mayoría de las organizaciones, por tanto, el intercambio de mensajes o flujo de información que se presenta en forma de órdenes, instrucciones, realización de actividades y entrega de reportes, a pesar de tratarse de acciones estratégicas, da la sensación de ser no solamente un programa de interacción, sino también un sistema de comunicación, entendido éste como una concatenación de acciones comunicativas. Lo cual, por supuesto, dista mucho de ser. No obstante, siempre queda la posibilidad de experimentar dicha opción, en alguna medida, en determinado tipo de organizaciones como las mencionadas en el párrafo anterior.

Una organización social, o un sistema social es, como decíamos, una estructura de relaciones, pero no es una estructura biológica ni necesariamente de comunicación (como podría ser una cultura), por ello se habla de lo social como un sistema autopoiético de relaciones conductuales, como agregado de organismos, pero no como un sistema autopoiético en el ámbito de las comunicaciones (en tanto mutuo entendimiento).

Esta distinción es clave para nuestro análisis: un sistema social puede existir sin ser un sistema autopoiético de comunicaciones. Sí es un sistema autopoiético de tercer orden, en tanto que existe por el funcionamiento de la estructura de relaciones entre sus componentes, pero no en el ámbito de las coordinaciones conductuales, como define Maturana la comunicación. En otras palabras, un sistema social puede desarrollarse sin acciones comunicativas, como puede ejemplificarse claramente en el fascismo, la monarquía... o el capitalismo neoliberal, aunque para ello tenga que destruir a muchos organismos existentes.

En el nivel de la observación, si consideramos como las organizaciones sociales más comunes la familia, el vecindario, la fuente de empleo, la escuela, la comunidad, las organizaciones religiosas, las organizaciones políticas y las múltiples relaciones con el aparato gubernamental, y si les aplicamos los conceptos de *comunicación*, *acción estratégica* e *incomunicación* definidos anteriormente, podemos “descubrir” una nueva forma de mirar los procesos de interacción e intercambio de mensajes, y esto a su vez nos posibilitará otra manera de entender los problemas de la interacción humana, así como la trascendencia de concebir de una manera o de otra los procesos de comunicación.

Podemos observar, por ejemplo, que en la medida en que las organizaciones sociales de cualquier tipo sólo desarrollen acciones estratégicas, en esa medida:

1. No generarán diálogos productivos ni nuevas soluciones a sus necesidades y problemas.

2. No propiciarán un desarrollo integral de las personas en lo individual ni de la organización en su conjunto.

3. Fácilmente caerán en acciones estratégicas no éticas tanto en los puestos directivos como en las bases subordinadas.

4. No se generará una cultura y una identidad fuerte de la organización, puesto que la cultura es una creación colectiva, y quien no participa en su construcción tampoco se identifica con ella.

No importa si se trata de una organización gubernamental o empresarial. Cuando los miembros de la organización sólo buscan beneficios personales o de pequeños grupos excluyentes, toda la información que circula se trivializa y se burocratiza. Fácilmente crece la desconfianza y la búsqueda del provecho personal, circunstancias propicias para que, sobre todo en las organizaciones gigantes, germine la corrupción.

Por el contrario, toda organización en la que sus miembros busquen el encuentro con el otro, se arriesguen a poner en duda sus propias visiones y a valorar las de los otros, estén dispuestos a establecer acuerdos y asuman el compromiso resultante de ese entendimiento en función de un beneficio que los incluya a todos, en esa medida la organización asegura su estabilidad y su desarrollo integral. Algo nada fácil, por supuesto, y menos en el sistema socioeconómico a través del cual hoy se domina al mundo, pero cuyo poder destructivo del ser humano es necesario enfrentar.

Las prácticas del intercambio de mensajes

Tanto en la familia como en el vecindario, la escuela y el lugar de trabajo, nuestras redes sociales inmediatas, el valor de los mensajes y las palabras están asociados al valor que se le concede al *otro*. Por ejemplo, si no saludo a un conocido, si no le pregunto por su salud, o no respondo a sus demandas de información, entonces esta persona no me interesa, ni tengo la intención de fortalecer mi vínculo con ella, ni intercambiaré mensajes con la voluntad de que nos entendamos respecto de algún asunto. No me importará, por tanto, si tal individuo llega al aislamiento, la soledad o la muerte social, o no. Es verdad que en el concepto de autopoiesis de Maturana y Varela (2004) el hombre se autoconstruye como unidad autónoma, pero se autoconstruye en relación-con-los-otros. En consecuencia, mientras menos vinculacio-

nes existan entre los seres humanos, menores posibilidades tienen de sobrevivir biológica, social o culturalmente.

La vida cotidiana en cualquier tipo de organización en nuestros días está caracterizada por el individualismo de sus integrantes, considerando éste en la práctica como la tendencia a pensar y obrar con independencia de los demás, o sin sujetarse a normas generales, o en el terreno filosófico como la tendencia que defiende la autonomía y supremacía de los derechos del individuo frente a los de la sociedad y el Estado (RAE, 2008). Tendencias ambas que, si bien destacan el valor de la autonomía del hombre como unidad biológica, tomadas como norma de vida contradicen la necesidad de autoconstruirse-con-los-otros, y sus consecuencias negativas se evidencian más temprano que tarde.

De esta manera, el intercambio de los mensajes en términos generales se desarrolla de manera unidireccional e interesada. Las palabras, ideas y acciones muy pocas veces generan acciones comunicativas.

El saludo

Es muy frecuente el saludo auto-respondido entre vecinos o colegas: “¿Cómo estás? ¿bien?”. Es decir, no interesa realmente la libre respuesta del otro, y menos si ello le permite entrar en la descripción de alguna situación problemática o complicada que preocupe a dicho interlocutor. Así lo interpreta el aludido y se apresura a responder: “Bien, ¿y tú?”, con lo que el primer individuo podrá cerrar el supuesto diálogo sin inmutarse ni alterar sus verdaderas preocupaciones con un: “Bien también”, y punto. Dar una respuesta diferente a la acostumbrada, por ejemplo expresar el real estado de salud, de ánimo o de preocupación de uno de los interlocutores, se tiende a interpretar como fuera de lugar por el otro, quien buscará terminar lo antes posible dicho “diálogo”.

El saludo de las características anteriores es, en el mejor de los casos, una forma de reconocer la existencia del *otro* en nuestro ámbito inmediato. Nada más.

Existen por supuesto otros tipos de saludo, como el saludo interesado, por ejemplo. En este caso quien busca el saludo buscará también obtener algún beneficio de su interlocutor, como es frecuente en el ámbito político de nuestra sociedad, aunque no exclusivamente. Y cuando el demandado, a su vez, contempla la posibilidad de sacar ventaja también de su interlocutor, corresponderá adecuadamente al saludo y al breve diálogo inducido por éste, hasta que en una especie de negociación percibida por ambos se definan implícitamente los acuerdos, si es que se llega a ellos. Este intercambio de mensajes podría ser pensado como un ejercicio de comunicación, incluso por un observador formado en ciertas teorías de comunicación, a menos que se aplique el concepto habermasiano de *acción dramaturgica*, donde cada uno hace una representación de sí mismo para obtener un éxito personal, y aparenta una acción comunicativa cuando en realidad se trata de una acción claramente estratégica (Habermas, 1993). De ahí la importancia de las distinciones finas que introducen dichos conceptos.

Una segunda opción en el desenlace de este tipo de saludo es que al percibir alguna de las partes la dificultad o la imposibilidad inmediata de obtener un beneficio, se dé por terminado el ritual del saludo. Pero aun en el caso de que el saludo reporte los beneficios estratégicos buscados por uno o por ambos interlocutores, no se habrá roto el individualismo ni se habrá generado una real acción comunicativa.

Además del individualismo de base mostrado en los dos tipos de encuentro antes descritos, podemos observar también que nadie quiere, o está preparado para, o está dispuesto a escuchar realmente al otro. Es fácil darnos cuenta que socialmente no estamos educados para escuchar, para verdaderamente prestar atención a lo que se nos dice y considerarlo valioso en términos de un vínculo humano/social. Para ello se requiere una actitud denominada *amorosa* por Humberto Maturana, y que es la base de la construcción social (Maturana, 1987). De ahí la trascendencia del tipo de vínculos sobre los cuales generamos nuestras redes sociales. ¿Con acciones orientadas al éxito, o con acciones orientadas al entendimiento?

El saludo afectuoso, gratuito, lúdico, placentero y/o solidario, es un saludo cada vez menos frecuente en nuestras organizaciones y

que se practica con muy pocas personas. Pero cuando ocurre, siempre deja en los interlocutores un nuevo sentimiento constructivo, una motivación, una idea, una imagen, un estado de satisfacción interior que les abonará una especie de reconciliación con el mundo y con la vida, y que les permitirá también vislumbrar en la red social un mecanismo de protección frente a las amenazas cotidianas.

Este saludo normalmente genera un diálogo verdadero para ambos, así sea muy breve, pero que deja activa la conexión como principio de una conversación mayor, en cierto modo interminable, que ambos procurarán llevar a cabo con la mutua voluntad de entenderse, pero que de inmediato les deja nuevas luces sobre la forma de ver el *mundo de vida*.

Por supuesto, los tipos de saludo predominantes son los dos primeros que se han mencionado, triviales, en cierto modo desechables, que sólo guardan coherencia con el tipo de sociedad construida sobre la base del éxito material individual que está deteriorando las redes sociales colaborativas surgidas a lo largo de la historia.

La conversación

Con base en los conceptos de acción estratégica y acción comunicativa reiterados en el presente documento, podemos observar que las conversaciones cotidianas no implican necesariamente un proceso de comunicación. En la mayoría de los casos, incluso dentro de la organización familiar, la conversación es una acción estratégica con arreglo a fines prácticos: buscar mayores ingresos, acotar los gastos, convencer a los hijos para que ejecuten las tareas que se les asignan, definir nuevas actividades, etcétera. Sin olvidar las estrategias personales para ganar las discusiones, salirse de las tensiones o triunfar en los conflictos. Con un lenguaje y un tono diferentes, las conversaciones en el ámbito laboral, por ejemplo, repiten la dinámica de acciones estratégicas con arreglo a fines, e incluso la empeoran, puesto que en este ámbito los intereses económicos y políticos pueden ocasionar la exclusión del otro o su expulsión en el caso extremo. O bien, pueden darse sobre todo las conversaciones interesadas, como se

mencionó en el apartado anterior, para la obtención de beneficios personales. Nuevamente, son las conversaciones acordes con el tipo de sociedad en la que estamos inmersos.

La conversación libre, placentera en sí misma, generadora de acuerdos y proyectos inesperados, colaborativos o solidarios, es cada vez más escasa. Es también una conversación amorosa, en términos de Maturana, que requiere de los interlocutores una actitud abierta, generosa, con la disposición incluso a cambiar sus propios puntos de vista a favor del otro, a quien se le confiere valor y respeto.

Desde luego, nuestra educación individualista no nos permite concebir este tipo de conversación fuera del círculo de los amigos y en muy escasas ocasiones. Como plantea Pierre Bourdieu (1997), una vez que se han interiorizado las reglas sociales, se actúa conforme a ellas sin cuestionárselas y sin reflexionar al respecto. Por ello es posible observar que aún entre compañeros abrirse al otro puede ser interpretado incluso como signo de debilidad, especialmente en una sociedad regida por la competencia individual que llega a ser incluso feroz y destructiva de ese *otro*. Pero en la práctica también es posible cuestionar nuestra propia educación individualista y buscar formas más naturales de ser-con-los-otros. Nada impide experimentar, es decir, generar condiciones propicias para la conversación libre, placentera y productiva en términos humanos, incluso en un ámbito laboral. Es cuestión de considerar la posibilidad de enfrentar el reto.

Por otra parte, el análisis que brevemente se ha iniciado con dos prácticas de intercambio de mensajes en nuestras redes sociales, requiere ampliarse a otras prácticas igualmente significativas de los tipos de intercambio, que pueden ir desde el saludo y la conversación antes mencionados, hasta las reuniones masivas y las elecciones políticas, por ejemplo. Este es un trabajo que habrá de retomarse posteriormente.

Mientras tanto, vale la pena preguntarse ¿cómo explicar a nivel personal y cotidiano tanta pobreza en los procesos de comunicación, cuando sólo a través de ellos podemos lograr nuestro desarrollo humano? Más allá de la generalidad mencionada acerca de nuestra sociedad individualista, ferozmente competitiva y orientada al éxito económico, ¿cómo entender la falta de respeto y consideración por el

otro, e incluso su destrucción dentro de una red social que debiera brindarle protección? ¿Cómo entender la evidente contradicción entre una creciente facilidad para el intercambio de mensajes con múltiples individuos y un decadente interés por sus reales preocupaciones?

Las posibles causas personales

Ligadas a la naturaleza general de nuestra sociedad excluyente, pero a nivel del individuo, podemos mencionar a manera de hipótesis dos posibles causas de las contradicciones antes mencionadas: la necesidad y el miedo. Pero en razón de su complejidad dentro de las redes sociales, nos enfocaremos en este trabajo únicamente a considerar la necesidad y el miedo dentro de una organización laboral.

La necesidad

En un tiempo y una sociedad global en donde escasean los empleos y los alimentos, entre otros satisfactores básicos, para la mayoría de la población, el instinto de conservación obliga a cada individuo a buscar formas de conseguir los recursos que satisfagan las necesidades personales y de su familia. En nuestra organización social esos recursos se obtienen a través de la compraventa de bienes, y para ello es indispensable lograr un ingreso económico. El ingreso económico se obtiene a través de un empleo o de un negocio personal. Y en una sociedad individualista, la mirada de cada persona sólo percibe oportunidades y métodos individuales: lograr y conservar un negocio o un empleo a toda costa, las ideas colaborativas parecen sólo sueños, el pensamiento libre no deja dividendos, y “el que paga manda” hasta en la forma de ver el mundo. Sólo de esta manera se puede “asegurar” el sostenimiento de la familia.

En las condiciones descritas, por tanto, los intercambios de mensajes estarán subordinados a la permanencia en el empleo o la conservación del negocio. Es decir, sujetos a las acciones estratégicas económicas. Nadie cuestionará abiertamente las formas ni los contenidos inducidos por la autoridad laboral, a menos que asuma el riesgo de perder el empleo. Por ello muy pocos lo harán, y en reducidas ocasiones. Sólo aquellos que consideran que pueden conseguir, o tienen ya,

otras formas de obtener los recursos necesarios para sostener a su familia. Es decir, muy pocos. La mayoría pensará respecto de la autoridad: “tú me das el ingreso, yo te doy la razón”, y ambos empobrecerán sus intercambios de mensajes sistemáticamente. La pregunta es ¿no es posible construir de otro modo las organizaciones laborales?

El miedo

El miedo, entendido como una perturbación angustiosa del ánimo por un riesgo o daño real o imaginario (RAE, 2008), en una organización laboral no sólo afecta a los individuos subordinados a la autoridad, sino que envuelve también a sus dirigentes. El miedo inmediato de éstos se refiere a la posibilidad de perder la ganancia, el control sobre los demás, el estatus y el poder. Por ello, mientras mayor es su temor, mayores son los mecanismos de control que establecen, las reglas que imponen y la autoridad que muestran.

El miedo más profundo viene de la inseguridad acerca de la capacidad propia y ajena para conservar o desarrollar lo que se ha logrado, o para rescatar lo que pueda perderse. En este sentido, no basta tener en un momento dado mucho poder económico para superar el miedo o la inseguridad. Al igual que en el asunto del control, en la mayoría de los casos la acumulación económica desmedida también puede interpretarse como una determinada carencia interior. Se trata en este caso de llenar un hueco existencial con bienes tangibles y con la sumisión de los otros. Operación inútil, por supuesto, dado que la pobreza espiritual y la abundancia material son de naturaleza distinta. El miedo de los dirigentes implica un sentimiento de soledad, por no creer en la solidaridad de los otros dentro de la red social, y por no sentirse ser-con-los-otros. Como dice Armand Mattelart: Los trastornos psíquicos reflejan perturbaciones de la comunicación entre el individuo portador del síntoma y sus allegados (Mattelart, 1997).

De acuerdo con Erich Fromm (2006) al miedo sólo es posible vencerlo enfrentándose a sí mismo, hasta que se aceptan los propios límites y se reconoce el valor que para uno tienen los demás. Como antes se ha mencionado, cuando se asume que no-somos-solos, sino con-los-otros; pero con los-otros-libres, no esclavizados.

Podemos aún distinguir dos tipos de miedo, que podemos llamar legítimo, ocasionado por una amenaza real que nos rebasa, y el ilegítimo, debido a una amenaza imaginada.

Miedo legítimo

El miedo legítimo se presenta sobre todo en quienes se encuentran en una posición estructural de subordinación, ya sea principalmente económica, política o cultural, o con todas estas implicaciones, como es el caso de los centros laborales. Y es un miedo legítimo porque debido al alto índice de desempleo y la sobrepoblación, el riesgo de ser sustituido en un puesto de trabajo resulta una amenaza real y constante. La amenaza sentida no sólo tiene que ver con la posibilidad de perder el ingreso económico, sino también con la consecuente desvinculación de una determinada red social, con perder un acoplamiento estructural de tercer orden (Maturana) que da la posibilidad de existir-con-los-otros. Y es un miedo legítimo no sólo porque la seguridad de subsistencia personal está amenazada, sino también porque el individuo laboralmente activo en la mayoría de los casos es el sustento principal o complementario de otro sistema de relaciones: su familia, su comunidad, etcétera. Y este miedo está ligado a la conciencia personal de poner en riesgo el sustento y la estabilidad de estas otras redes sociales.

Miedo ilegítimo

El miedo ilegítimo es padecido principalmente por quienes se encuentran en una posición estructural de dominio, como el director de una empresa, con capacidad de decisión sobre la permanencia o no de los subordinados en la organización. Y es ilegítimo porque tiene en las manos la posibilidad de impulsar a la organización hacia una comunidad de comunicación (valga la reiteración) donde los miedos de todos tiendan a disminuir, pero no lo hace. También es ilegítimo porque de entrada no se encuentra amenazado su puesto de trabajo y tiene la posibilidad de prepararse una salida de la organización con los menores daños posibles, y lograr su adscripción a otra organización dentro de la red de interacciones empresariales. Pero sobre todo

es ilegítimo porque las decisiones que tome con este sentimiento a cuestas perjudicarán directamente a otros. Una de las consecuencias de este miedo en las empresas es el establecimiento de mecanismos de control y represión laboral. Los contratos de trabajo tienden a ser cada vez de más corto alcance, y el desacuerdo serio se castiga con el despido. En términos más amplios, este miedo ilegítimo tiene incidencia directa en la inestabilidad de las redes sociales.

Algunas consecuencias del miedo en el intercambio de mensajes

En cualquier tipo de organización social, pero sobre todo en las organizaciones laborales, ya sean del sector privado o del gobierno, el miedo a la pérdida del control por parte de quienes ejercen la autoridad, y el miedo de los subordinados a perder el empleo, ocasiona dos formas igualmente autoritarias o unidireccionales en el manejo de los mensajes: los sistemas de información vertical y el rumor, así como una estrategia informativa para luchar por la permanencia laboral: la *grilla*.

Los sistemas de información vertical

Estos sistemas son propiamente programas de acciones estratégicas orientadas a obtener los objetivos empresariales o institucionales con el menor desgaste posible. En el ámbito empresarial estos sistemas tienen diferentes manifestaciones que van desde los *círculos de calidad* importados de Japón hasta la intranet, pasando por las publicaciones internas y los buzones de sugerencias. En el mejor de los casos, estos sistemas buscan persuadir racionalmente a los empleados para que realicen su mejor desempeño, pero muy lejos de poder incidir en la definición de políticas o en la toma de decisiones estratégicas, como podría ocurrir, por ejemplo, en una organización cooperativa.

En otros casos los sistemas de información son sencillamente instruccionales, se capacita a los operadores y se supervisa su desempeño, nada más. Es muy ilustrativo el cambio que en los últimos años se ha venido operando en el manejo de las sucursales bancarias, por ejemplo. Por una parte se incrementaron las horas de trabajo de los

empleados, y por otra se eliminaron los directores de sucursal que tomaban decisiones importantes para mejorar atención a sus clientes. Ahora la solución de problemas se canaliza vía telefónica o internet con funcionarios impersonales en procedimientos tipo *loop*, reiterativos de las políticas de control, donde el cliente no tiene la posibilidad mínima de cambiar las decisiones de los administradores centrales. Otro ejemplo paradigmático es la estrategia del telemarketing, donde el vendedor repite un guión frente al cliente, éste sólo tiene opción de aceptar o no, sin posibilidad de negociación ni de reclamo real, y ambos son monitoreados para efectos de control central. Por supuesto, las acciones comunicativas no tienen posibilidad alguna de llevarse a cabo en estas condiciones.

El rumor

El rumor es la transmisión en cadena y/o en cascada de mensajes anónimos frente a un sistema de información autoritario y excluyente. El mensaje del rumor es también unidireccional e irreversible, y sus posibles efectos sólo pueden ser parcial y difícilmente matizados con el disparo de un nuevo rumor opuesto. Pero una guerra de rumores le resta credibilidad a todos los mensajes. Lo normal es que un rumor se base en una información cierta o parcialmente cierta, que es la que le da sustento y credibilidad, y que genere una expectativa de comprobación. Cuando esto ocurre, el siguiente rumor cobrará más fuerza, pero siempre se dará sobre decisiones ajenas a los mensajeros; es decir, no constituirá una acción comunicativa.

La grilla

La grilla, considerada como una estrategia de intercambio de mensajes destinados a influir en la toma de decisiones acerca de la ubicación, reubicación o exclusión de una persona determinada, y/o de un grupo, dentro de una organización, implica conversaciones selectivas, información sesgada, acuerdos ocultos, y un flujo de mensajes principalmente a través de redes no oficiales, entre otros elementos.

No se trata, por supuesto, de procesos de comunicación, aún cuando se den situaciones de negociación, sino de acciones estratégicas con arreglo a fines predeterminados.

La *grilla* se desarrolla principalmente en las organizaciones sociales donde los procesos de toma de decisiones no se rigen por reglas claras, democráticas o participativas, y los sistemas oficiales de información son autoritarios, ineficientes o carecen de credibilidad. La *grilla* inhibe el desarrollo de acciones comunicativas. Sus efectos resultan negativos para el crecimiento de la organización, incluyendo a la persona y/o grupo vencedor, porque impiden la identificación de los miembros de la misma con los planes estratégicos resultantes, y por tanto con su ejecución proactiva. En una organización donde predomina el temor y la desconfianza, la *grilla* crece y sus miembros se empobrecen en todas sus dimensiones, principalmente en su desarrollo humano, en su ser-con-los-otros que sólo puede realizarse a través de acciones comunicativas.

Conclusiones

Un primer ejercicio de análisis de las redes sociales, en específico de las organizaciones laborales, desde el punto de vista de su práctica de acciones comunicativas, resulta desolador. La primera reacción pareciera ser: “Desechemos el concepto porque no se ajusta a la realidad”. Pero resulta que nuestra realidad es precisamente desoladora. Díganlo si no las catástrofes en todas las dimensiones del mundo y la sociedad, desde el cambio climático y la desertificación del planeta hasta la pederastia creciente, las guerras, el negocio de las drogas, el sida, la hambruna y el desempleo. Desastres que entre otras cosas implican la no existencia de compromisos sociales para la protección mutua, la destrucción de todo sentido de comunidad humana, y la falta de voluntad para entenderse realmente con el otro, privilegiando por el contrario la apropiación empresarial del planeta y un individualismo exacerbado enfocado a la acumulación desmedida de riquezas excluyentes. Luego entonces, ¿no será que lo que estaríamos rechazando del concepto de *acción comunicativa* es precisamente que nos permite ver con más claridad la forma en que cotidianamente

participamos desde nuestro ámbito de acción, por omisión o por ambición egocéntrica, en la configuración de la catástrofe social?

Tanto en las redes sociales inmediatas, como en las organizaciones macrosociales, es válida la reflexión muchas veces citada de Humberto Maturana:

Cualquier cosa que destruya o limite la aceptación del otro junto a uno, desde la competencia hasta la posesión de la verdad, pasando por la certidumbre ideológica, destruye o limita el que se dé el fenómeno social, y por lo tanto lo humano, porque destruye el proceso biológico (amoroso) que lo genera (Maturana, 1987).

Por ejemplo: ¿Es ética y académicamente aceptable definir como un proceso de comunicación, la realización de una campaña política de desprestigio, que propicia elecciones con alto grado de abstencionismo, que entrega resultados de votación poco confiables, un triunfo dudoso, un programa de privatizaciones contra los intereses económicos e históricos de la ciudadanía, una exhibición innecesaria de la fuerza militar y un olvido de las promesas de empleo para los más necesitados? Nombrar a esta práctica de difusión de mensajes como una *acción estratégica* orientada al éxito de un pequeño grupo, y no como *acción comunicativa* dentro de una red social, parece ser la mínima distinción conceptual que un especialista de la comunicación podría plantearse para la observación de tales fenómenos.

El reto para la construcción de redes sociales u organizaciones que realmente posibiliten el desarrollo humano de sus integrantes es la configuración de relaciones de confianza entre los mismos. Y estas relaciones de confianza no pueden generarse mediante procesos unidireccionales o autoritarios de intercambio de mensajes. Sólo la aceptación del otro junto a uno, el diálogo con la mutua voluntad de entenderse, la apertura a generar acuerdos y compromisos recíprocos que se cumplen, puede propiciar el crecimiento de la confianza para el tejido de una red social saludable y constructiva. ¿No es posible impulsar la creación de organizaciones laborales concebidas como comunidades de trabajo, para el beneficio real de sus integrantes, donde todos cuidan de todos? Aún considerando en este caso el proceso de organización laboral como una acción estratégica, es factible pensar que la interdependencia de sus miembros generaría necesi-

riamente condiciones de diálogo para la práctica creciente de las acciones comunicativas, las cuales redundarían dialécticamente en el desarrollo cualitativo de la propia organización.

Todo lo anterior nos lleva a una reflexión más general: Las formas de intercambio de mensajes, consideradas como *acción estratégica* o *acción comunicativa*, están íntimamente ligadas a las formas de organización social en las cuales ocurren, pero la naturaleza colaborativa o competitiva del intercambio repercute dialécticamente en el funcionamiento de las organizaciones sociales, y viceversa.

Para concluir este texto, vale la pena señalar que el análisis anterior no implica sobreentender que la existencia de acciones estratégicas dentro de una red social excluye la práctica de acciones comunicativas y viceversa. Con ambos conceptos se pretenden distinguir fenómenos que ocurren en el intercambio de mensajes, pero que de ninguna manera se consideran excluyentes. Por el contrario, lo que ocurre en el *mundo de vida* es que frecuentemente un intercambio que se inicia como acción comunicativa puede terminar en acción estratégica, y también puede suceder lo contrario: pasar de la acción estratégica a la acción comunicativa, aunque esto último sea menos frecuente. Además de que ambos tipos de acción son requeridos para el funcionamiento de la sociedad. Lo que se ha querido señalar aquí es la referencia que se hace con estos conceptos a fenómenos de intercambio de mensajes de naturaleza muy distinta, y que por ello, el empleo de uno u otro conlleva cursos de acción distintos y consecuencias muy diferentes en el funcionamiento cotidiano e histórico de las organizaciones y las redes sociales.

Referencias

- Bajtín, Mijaíl M., (2000). *Yo también soy. (Fragmentos sobre el otro)*, México, Taurus.
- Bourdieu, Pierre, (1997). *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*, Barcelona, Anagrama.
- Cisneros, José, (2006). *Los procesos de comunicación en la construcción del ser humano*, en *Políticas de comunicación social y desarrollo regional en América Latina*, Vol. II. Lenin Martell Gámez, Marta Rizo García y Aimée Vega Montiel, coordinadores, México, Universidad Autónoma de la Ciudad de México y Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación.
- (2000), “*El concepto de comunicación: El cristal con que se mira*”, en Revista Ámbitos 7-8, Sevilla, Universidad de Sevilla. <http://www.ull.es/publicaciones/latina/ambitos/7-8/arti03/arti3.htm>
- (2005), “*El concepto de comunicación. El cristal con que se mira*”, en Revista Códigos N° 1 Primavera 2005, México, Universidad de las Américas Puebla.
- (2008), *La comunicación, un asunto de vida o muerte. Notas del protocolo e invitación para su investigación empírica*, XX ENCUENTRO AMIC. GT Comunicación Intersubjetiva, jueves 8 de mayo, Monterrey, N. L.
- Fromm, Erich, (2006). *El miedo a la Libertad*, México, Editorial Paidós.
- Habermas, Jürgen, (1993) *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. México, Editorial Rei.
- INEGI, (2004), *Estadísticas de intentos de suicidio y suicidios*, México. http://www.consulta.com.mx/interiores/99_pdfs/15_otros_pdf/oc_2004_EstSuicidiosINEGI.pdf (visitado el 12 de junio de 2008).
- Mattelart, Armand, (1997), *Historia de las Teorías de la Comunicación*, México, Mc Graw Hill.
- Maturana, Humberto y Varela, Francisco, (2004, 6ª). *De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: La organización de lo vivo*. Buenos Aires. Editorial Universitaria – Lumen.
- (1987), *El árbol de conocimiento*, Santiago de Chile, Editorial Universitaria.
- Pasquali, Antonio, (1990), *Comunicación y cultura de masas*. Caracas: Monte Ávila Editores. Venezuela.
- Piaget, Jean y García, Rolando, (1989), *Psicogénesis e historia de la ciencia*, México, Siglo XXI Editores.
- Revista electrónica Razón y palabra. <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/n61/gvelez.html>. Visitado 29.05.08
- Real Academia Española (RAE). [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=in individualismo](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=in%20dividualismo). Visitado 2.07.08
- Vélez, Gabriel, *Exploración de las relaciones entre las redes sociales y comunicación*, en Razón y palabra. <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/n61/gvelez.html>. Visitado 29.05.08

Capítulo 3

Comunicación estratégica en actas electorales: *El diseño de información y sus implicaciones políticas*

María González de Cossío Rosenzweig
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla¹

Planteamiento general

A más de tres años de las elecciones presidenciales más competidas en la historia de México, se siguen haciendo elucubraciones acerca de los resultados electorales. Se han desarrollado seminarios de análisis sobre los errores en la organización de las elecciones (IFE, noviembre 2006), se han hecho aproximaciones sobre qué hubiera sucedido si los errores hubieran favorecido a un candidato o a otro (Aparicio, 2006), se han culpado a los funcionarios de casilla sobre su injustificada participación en fraudes (julio, 2006), se han descrito detalladamente los hechos (Tello, 2006) y testimonios (Ugalde, 2008), pero no se han detectado cuáles fueron algunas razones que causaron inconsistencias en 55% de las actas electorales y por qué se consideraron incorrectas.

1) Actualmente es profesora-investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa.

La Dirección de Capacitación del IFE detectó cuáles son los campos de llenado de las actas electorales con mayor número de errores (Concha Cantú, 2006) que corresponden a datos adicionales que incluyeron los partidos políticos en años anteriores; sin embargo no saben a qué se deben. El presente estudio investiga cuáles fueron algunas de las situaciones especiales en las que trabajaron los funcionarios de casilla y por qué cometieron errores en el llenado de las actas. Estos errores fueron determinantes para que se desconfiara de los resultados finales y se emitieran juicios severos.

En este estudio se encontraron, entre otros problemas, que el diseño de las actas electorales obliga a los funcionarios de casilla a realizar operaciones aritméticas complicadas², aunado al cansancio después de una larga jornada de trabajo dentro de un ambiente de tensión generada por los representantes de partidos y por los votantes, y todo ello provoca resultados imprecisos. Evidentemente, se reportaron errores aritméticos. Andrés Manuel López Obrador “explicó que la Coalición por el Bien de Todos mostraba que el 60% del total de las 130, 488 actas contenían errores aritméticos” (Lajous, 2006:56). Sin embargo, ‘los [errores] se distribuyen de manera casi uniforme en las casillas ganadas por uno u otro candidato, lo cual sugiere errores humanos aleatorios’ (Aparicio, 2006).

En efecto, “del total de las actas procesadas por el PREP³, no fueron inicialmente contabilizadas 11,184 de la elección presidencial (de éstas 10,297, el 92.07%) corresponden a la causal de inconsistencias por campos nulos o vacíos” (IFE, 2006:41-2).

Por tanto, el estudio propone entre otras sugerencias la reorganización de la información en las actas electorales conforme al COFIPE, para facilitar el trabajo de los ciudadanos que funjan como funcionarios de casilla. El propósito es asegurar menor esfuerzo de su parte y mayor precisión en los resultados.

2) Un gran número de funcionarios con baja escolaridad y posibles deficiencias de lectura, tal como menciona posteriormente.

3) PREP corresponde al Programa de Resultados Electorales Preliminares que consistió en el mecanismo para difundir los resultados preliminares de la votación.

Proceso de análisis del problema

Desglosemos cuidadosamente la organización general de las elecciones para entender el problema y encontrar los puntos más débiles del proceso electoral relacionado con el llenado de las actas:

El trabajo que realiza el IFE en capacitar a los ciudadanos es de una gran complejidad y compromiso. En este texto únicamente se abordarán los temas relacionados con el llenado de boletas y actas electorales.

El proceso inicia con la selección o insaculación⁴ de los ciudadanos, a través de la doble rifa por apellido y por mes; 7, 293,255 ciudadanos fueron elegidos durante la primera ronda en 2005 (IFE, 2006). Una vez seleccionados, un representante del IFE les entrega una carta personal invitándolos a colaborar en la jornada electoral. La visita a los ciudadanos en su domicilio es difícil, ya que muchos ciudadanos no reportan cambio de domicilio, están trabajando en E.U.A., o ya fallecieron. Asimismo, en zonas rurales y semi-urbanas se encuentran casos de desconfianza, como el machismo o miedo que no permiten que las esposas participen en la jornada electoral. De los ciudadanos seleccionados en la primera ronda, 913 389 personas aceptaron fungir como funcionarios de casilla para 130 477 casillas en todo el país (IFE, 2006). Algunos requisitos que se deben cumplir son: saber leer y escribir, no tener ninguna posición en un partido político, ser menores de 70 años, haber participado en el curso de capacitación y “tener un modo honesto de vivir”. (citado en Elecciones Federales 2005, IFE, tomado del COFIPE, 2005).

El IFE impartió cursos de capacitación para 913,151 futuros funcionarios de casilla para las elecciones del 2006 (IFE, 2006). Los primeros cursos consisten en educación cívica y electoral básica, como son los conocimientos de los términos técnicos, la organización general de las votaciones, y de la importancia de su participación durante el día de la jornada electoral. Asimismo, dentro de las responsabilidades más difíciles que el IFE enfrenta durante la capacitación, es dar

4) El término “insaculado” es desconocido para la mayoría de los ciudadanos. Sin embargo es el término técnico que se usa aun en comunidades marginadas. A lo largo del estudio encontramos personas que le daban a la palabra una connotación negativa.

confianza, autoridad moral y seguridad a los futuros funcionarios para resistir cualquier intimidación de individuos o partidos políticos que los presionen durante la jornada electoral. Se han dado casos, por ejemplo, en que los funcionarios de casilla no asisten el día de las elecciones por miedo a violencia, a robo de boletas, a agresiones físicas, etc., ocasionando que los sustituyan los primeros ciudadanos formados en la fila para votar y que, en muchos casos, corresponden a un mismo partido político (Juárez Rosas, 2007).

En el segundo curso –y/o tercero, en algunos casos–, los funcionarios aprenden a organizar las elecciones; para ello, los capacitadores utilizan varios materiales didácticos como presentaciones audiovisuales y video e impresos variados. Los capacitadores del IFE también organizan una simulación del día de elecciones: distribuyen responsabilidades a cada futuro funcionario según su nivel de escolaridad, desarrollando las funciones de presidente aquél con mayor escolaridad, luego el secretario y los dos “escrutadores”⁵, así como los sustitutos de cada funcionario. Los funcionarios aprenden desde el armado de las urnas, la recepción de los documentos, la interacción con votantes y representantes de partidos políticos, el manejo de escenarios posibles –como votantes alcoholizados o situaciones de agresión o violencia–, el conteo de votos, hasta el llenado y envío de las actas electorales.

Para conocer y percibir (e imaginar) las posibles fricciones y reacciones de los funcionarios de casilla durante la jornada electoral, participamos en una simulación con otras cuatro personas, y pudimos detectar las siguientes reacciones a pesar de no estar dentro de la tensión electoral:

- Se selecciona al presidente de casilla según su nivel de escolaridad, sin embargo esto no implica ser el líder adecuado para organizar la jornada electoral. Si los otros funcionarios no son dirigidos correctamente en el proceso, pueden alterar la organización de la casilla, tomando en sus manos las decisiones para realizar el proceso más

5) Escrutador es otra palabra de difícil comprensión e inclusive pronunciación para muchos ciudadanos en México.

eficientemente.

- Después de un periodo de tiempo, los funcionarios desean terminar con el proceso lo más rápidamente posible para retirarse a sus propias actividades. Esto puede suceder durante la capacitación, así como durante la jornada electoral.
- El tiempo requerido para el proceso y la fatiga de una jornada tan larga influyen en la calidad de desempeño, sobre todo al final del día. Por ejemplo, en las elecciones del 2006 se reportó que la jornada de trabajo duró entre 8 y 15 horas.
- El llenado de actas fue difícil para los funcionarios de casilla y fue necesaria la asistencia del capacitador para comprenderlas bien.
- Las experiencias vividas durante el curso simulado de capacitación pudieron reflejar ligeramente algunos aspectos de lo que se espera en un día electoral.

Materiales de apoyo y agenda electoral

La dirección de capacitación electoral y educación cívica del IFE prepara una variedad de materiales para apoyar las sesiones de capacitación: folletos, libros y manuales para los tres tipos de casilla: casilla básica y contigua⁶, extraordinaria y especial; los 27, 171 capacitadores (IFE, 2006) entregan carteles, recordatorios, videos, materiales en Braille, etc. Los dos materiales más importantes para capacitar son el libro y el manual de ejercicios para funcionarios de casilla. El primero explica el proceso electoral, la jornada de elecciones y la responsabilidad de cada funcionario; el segundo explica aquello relacionado con el llenado de boletas y de actas, por ejemplo, cómo diferenciar las boletas marcadas correctamente y aquellas que deben invalidarse, cómo llenar correctamente cada una de las 7 actas electorales utiliza-

6) "Cuando el número de ciudadanos de una sección es mayor de 750, se instalan tantas casillas como resulte de dividir el número de ciudadanos inscritos en la Lista Nominal de Electores entre 750. La primera casilla es básica y todas las demás son contiguas. El ordenamiento es alfabético" (Manual del funcionario de casilla, 2006: 10). La casilla extraordinaria se instala en lugares de fácil acceso para aquellos ciudadanos que viven en condiciones geográficas que les impiden acudir a votar; también pueden tener casillas contiguas. Las casillas especiales se instalan para personas que están temporalmente fuera de su sección electoral y desean votar (op cit.)

das para las elecciones presidenciales del 2006. Cada uno de los funcionarios recibe un ejemplar del libro y del cuaderno para que aprenda y recuerde los contenidos vistos en los cursos.

Cada casilla atiende a 750 votantes y los funcionarios de casilla están organizados como presidente, secretario –es quien llena las actas– y dos escrutadores. El secretario tiene que llenar las siguientes formas:

- Acta de la jornada electoral con dos secciones: instalación y cierre de casilla
 - Acta de escrutinio y cómputo de casilla para presidente
 - Acta de escrutinio y cómputo de casilla para senadores
 - Acta de escrutinio y cómputo de casilla para diputados
 - Acta de incidentes
 - Acta de votantes con discapacidades
 - Lista de votantes que no aparecen en la lista nominal de electores
- Cada acta lleva a su vez, siete copias con papel auto-copiante.

La agenda de tareas que los funcionarios deben llevar a cabo durante el día de elecciones es;

- 8:00 hrs. El presidente llega al lugar seleccionado para la casilla, que puede ser una escuela o un área pública con las boletas electorales y los materiales que recibió del IFE con tres días de anticipación al día de la elección. Los cuatro funcionarios organizan la casilla, arman el cancel electoral y las urnas para cada elección (presidente, senadores y diputados) y preparan los materiales para la votación: la lista nominal de electores, la relación de representantes de partido político, las boletas con talón numerado, los crayones para votar y la tinta indeleble. Los funcionarios también colocan la información de la casilla: el número de distrito y los votantes registrados en esa casilla. El secretario llena la sección de instalación de casilla, con 7 copias, la cual es firmada por cada funcionario, así como por los dos representantes de cada partido político que pueden observar y aprueban o firman bajo protesta el proceso electoral.
- 8:45 hrs. Si todo funciona puntualmente y sin imprevistos, la casilla está lista para recibir a los electores quienes deben formar una fila y pasar individualmente siguiendo el orden estipulado:

- o El elector muestra su credencial para votar al presidente
- o El secretario revisa que el nombre del elector aparezca en la lista nominal
- o El elector recibe las tres boletas (para presidente, senador y diputado) y el crayón para marcar
- o El elector vota en forma secreta y libre en el cancel electoral
- o El secretario marca la credencial del elector y le impregna el dedo con tinta indeleble; el secretario le regresa su credencial para votar.
- La casilla se abre de 8:45 hrs. hasta las 18 hrs., si ya votaron todos los electores en la lista; si hay electores en la línea, deberán atenderlos hasta que todos aquéllos hayan votado. Durante la jornada se va llenando el acta de incidentes –si éstos ocurren– y el acta de votantes con discapacidades.
- 18 hrs. o cuando el último elector haya pasado a votar. Los funcionarios inician el conteo de votos, primero los votos para presidente, luego los senadores y finalmente, los diputados. Primero se vacían las urnas y si hay boletas colocadas incorrectamente –lo cual es frecuente–, se colocan en la urna correcta y después los funcionarios separan los votos válidos y los votos nulos. El secretario cuenta los votos y al terminar llena las actas de escrutinio y cómputo para cada elección, concluye las actas de incidentes, de votantes discapacitados y el cierre de la votación; los funcionarios y los representantes de partido deben firmar cada acta con sus 7 copias. Los funcionarios organizan las actas, las copias de las actas y las boletas en 14 paquetes diferentes.
- El secretario llena el cartel de resultados de votación de la casilla firmado por los funcionarios y representantes de partidos políticos y lo coloca en un lugar visible para que los ciudadanos estén informados.
- Los funcionarios desmontan la casilla, guardan materiales sobrantes como crayones, tinta, manuales, etc.
- El presidente de casilla acude a la oficina distrital a entregar todo el material electoral.

Resultados de las elecciones

En una elección tan competida como la del año 2006, los dos candidatos principales no estaban seguros si iban a ganar. Las encuestas de salida variaban entre sí dando distintos resultados. En la gráfica (IFE, 2006) se describe claramente el movimiento peculiar de los resultados que se fue registrando, y que responde al distinto ritmo de llegada de los resultados electorales provenientes de todo el país. Al terminar el cómputo, el margen de diferencia entre los dos candidatos fue de 0.5% equivalente a 250,000 votos. Como se sabe, al perder las elecciones, el candidato Andrés Manuel López Obrador cuestionó inmediatamente la validez de los comicios y acusó a los funcionarios de casilla de haber apoyado el “fraude electoral”. Los errores en las actas electorales fue una de las razones más fuertes para que impugnara las elecciones. Para aclarar situaciones problemáticas, el Tribunal Federal Electoral decidió abrir 2,864 paquetes electorales (Aparicio, 2006) y 11,185 actas tuvieron inconsistencias (Lajous, 2007). El 5 de septiembre se dio finalmente el resultado favoreciendo a Felipe Calderón como presidente electo. No se encontró fraude. Se encontraron errores en el conteo de votos, pero los errores estaban distribuidos entre los diferentes candidatos; se consideraron errores humanos al contar y sumar votos. Por ejemplo, en el distrito 10 en Puebla, después de contar nuevamente las boletas, la diferencia fue de 11 votos (Yáñez, 2007).

Proyecto de diseño de información

El diseño lo ha definido Grefé (2008) como “el intermediario entre la información y el entendimiento”; el diseño de información busca apoyar a la persona a realizar acciones cotidianas de forma fácil y rápida mediante comunicación clara y efectiva. En el escenario político descrito podemos detectar dos problemas relacionados con el diseño: la colocación incorrecta de boletas en diferentes urnas y los errores e inconsistencias en las actas electorales, documentos de suma importancia porque resumen las decisiones de los electores.

Para el estudio de este problema de diseño con implicaciones políticas, realizamos análisis e investigación teórica y práctica, que incluyó:

- Estudio de los documentos legales, libros, materiales y reportes y discusiones, tales como la ley electoral (COFIPE, 2005), los libros que aparecieron a unos meses de las elecciones (Lajous, 2007; Tello, 2007), los libros y manuales de capacitación del funcionario de casilla y los reportes de seminarios (Aparicio, 2006; Concha Cantú, 2006) organizados por el IFE.

- Realización de entrevistas a profundidad a funcionarios de casilla que participaron en las elecciones del 2006 de distintos niveles educativos, especialmente entrevistas a los secretarios de casilla.

- La participación en el curso de capacitación electoral para conocer cómo se transmitieron los procesos a seguir a los funcionarios de casilla.

- La participación en la simulación del día electoral, en el que se construyó la casilla, se armaron urnas y cancelas, se contó votos y se llenaron actas. A pesar de que es imposible replicar una situación semejante, nos dio la oportunidad de conocer todo el proceso que se lleva a cabo en el día de las elecciones, viviendo situaciones imaginables y comparables; fue interesante encontrar una variedad de presiones psicológicas, fatiga, presión del grupo, tensión, etc. que vivió cerca de un millón de funcionarios durante la elección de 2006. Haber vivido esta experiencia permitió también analizar qué partes del proceso eran indispensables y cuáles eran prescindibles o de posible modificación.

- El desarrollo del “análisis funcional” y análisis gráfico de las actas electorales. El primer análisis, sobre la función del acta como instrumento de comunicación o como instrumento de “conversación” (Sless 1998), consistió en separar cada apartado, cuestionar el contenido y el lenguaje utilizado, la secuencia y organización del texto, las instrucciones para el llenado del acta, la facilidad o dificultad de hacerlo. El segundo análisis consistió en evaluar los elementos gráficos: la tipografía utilizada y la legibilidad del texto, las indicaciones de secuencia de apartados, la diferenciación tipográfica, los espacios tanto para leer como para llenar las actas; la presentación de los emblemas

de cada partido, los elementos adicionales como plegas, recuadros, etc. que deben apoyar la comprensión del acta y su llenado correcto.

- El análisis de 500 actas llenadas por los funcionarios de casilla en 2006 –y que se encuentran alojadas y disponibles en el sitio web del IFE– para saber cuáles habían sido los errores y aciertos más comunes, así como constatar los hallazgos de Concha Cantú (2006).

Diagnóstico

Este estudio permitió encontrar una serie de problemas:

1. Uno de los objetivos de los cursos de capacitación del IFE es el empoderamiento de los ciudadanos. Al impartirles conocimientos electorales se genera autoridad moral como funcionarios de casilla para prevenirlos de presiones políticas, amenazas o intimidaciones durante la jornada electoral. Para ello, como se ha mencionado, se les entregan variedad de materiales impresos, basados en la lectura; sin embargo debe recordarse que México tiene una extensa población con poca práctica de la lectura y con dificultades para comprender información compleja. Estos materiales usan términos técnico-electorales no utilizados en la vida diaria que pueden ser confusos y difíciles de entender.

2. Las entrevistas a profundidad con los funcionarios reportaron varias situaciones que se pueden prevenir o corregir:

- Los funcionarios tienen que llenar siete actas con siete copias cada una, después de muchas horas de trabajo. En el 2006 la jornada varió entre 8 y 15 horas, en la que lidiaron con personas con diferentes actitudes, en una situación tensa y en la que debían guardar la calma en medio de las presiones políticas. El llenado de las formas se realiza al final de esta jornada en la que los funcionarios estaban ya muy cansados.

- Los funcionarios estuvieron observados y presionados por los representantes de los partidos políticos. Durante el conteo los representantes trataban de ganar el mayor número posible de votos para su candidato, sobre todo en aquellas boletas que no estaban clara-

mente marcadas. Uno de los entrevistados dijo “solamente conociendo el proceso completo era posible enfrentarse a los partidos políticos que conocen muy bien el juego”.

- Los funcionarios tuvieron que contar 750 votos, tres veces, una por cada elección (presidente, senadores y diputados), lo que suma 2250 boletas y por lo menos una vez. Algunos funcionarios entrevistados comentaron que el conteo de boletas para presidente lo tuvieron que realizar hasta tres veces en su casilla a petición de los representantes de partido, o bien que la persona que contaba las boletas se equivocaba constantemente y tenían que reiniciar el conteo.
- Las actas electorales presentaron varios problemas:
 - Repetición del mismo contenido en las diversas actas, como son los nombres y firmas de funcionarios y representantes de partidos,

Figura 1



Proceso aritmético que debían seguir los funcionarios de casilla para reportar la información sobre las boletas recibidas y los resultados de la elección.

la dirección de la casilla. Asimismo, el llenado de las actas con sus 7 copias implicó que tuvieran que presionar varias veces para lograr que las copias fueran legibles.

- Campos complejos de llenado de las actas que implicaban aritmética de abajo hacia arriba, lo cual provocó que cometieran muchos errores al sumar los votos y al confrontarlos con el número de boletas recibidas; aun para personas con preparación académica de posgrado, estas operaciones eran difíciles de realizar tal como comenta Tello en entrevista con Esteban García Borseau: “Aquel 2 de julio habría de pasar alrededor de quince horas, hasta cerca de la medianoche, en las urnas instaladas en la Casa del Teatro de Coyoacán. Quería que todos los números cuadraran en el acta, algo que no era fácil” (2007: 20). Estos errores alimentaron las sospechas del candidato perdedor. El llenado de estos datos aritméticos se puede traducir en el siguiente trabalenguas: sumar de abajo hacia arriba el número de votos emitidos, más el número de votos nulos (que se encuentran en otro apartado), más aquellos votos emitidos por representantes de partido (que también se encuentran en otro apartado), dando como resultado el número total de votos, el cual debiera coincidir con el número de boletas entregadas al inicio de la jornada electoral, más los votos no utilizados. Esta difícil descripción se explica fácilmente en la figura 1 que muestra el proceso que trataron de llevar a cabo los funcionarios de casilla.

- Secuencia del texto poco claro, que requería la consulta de datos de distintas fuentes para llenar el acta.

- Las instrucciones de llenado no apoyan al funcionario para que no olvidara algún espacio vacío.

- Uso de algunos términos complejos como “escrutinio y escrutador”, “cómputo”, “sentencias del Tribunal Electoral”, etc.

- Texto muy pequeño que provoca problemas de legibilidad

- Exceso de boletas que se deben contar para llegar al resultado, teniendo que contar hasta 2250 boletas por lo menos una vez.

- Los colores tan similares de las boletas provocaron confusión y colocación errónea en las urnas, lo que llevó a que los funcionarios tuvieran que reubicarlas, provocando así otra sospecha de fraude.

Propuestas de solución

Como grupo de trabajo, definimos que las propuestas ofrecidas al IFE debían limitarse al diseño de actas y de boletas electorales:

1. Ofrecer soluciones posibles y viables. Sugerimos seguir utilizando las boletas impresas, ya que sería muy complicado y no recomendable la votación electrónica⁷ en México. Solamente las boletas impresas pueden contarse nuevamente cuando los resultados de las elecciones de algún distrito son impugnados y constituyen un testimonio tangible que de hecho sucedió en 50,000 casillas electorales. Los votos electrónicos no podrían aclarar dudas y encontrar errores.

2. Encontrar los problemas específicos y ofrecer las soluciones específicas. Propusimos actas auto-explicativas que permitieran que cualquier persona pudiera llenarlas, aun sin haber tomado algún curso de capacitación. El llenado fácil y efectivo de las actas reduce el número de errores. Esta propuesta considera el gran número de personas con analfabetismo funcional y población cuyo nivel aritmético es relativamente bajo (Campos, R. y Penna, C, 2007) en México. Si se analizan los niveles de escolaridad de los 913,389 funcionarios de casilla que participaron en las elecciones del 2006, 210,979 ciudadanos habían cursado como máximo 3o. de secundaria, lo cual equivale al 40.68% de los funcionarios de casilla; éstos se distribuyen de la siguiente forma:

724 sin escolaridad;

93,068 con 6o. año de primaria (o menos)

117,187 con escolaridad entre 1o. y 3o. de secundaria. (IFE, 2006:67).

Primera propuesta:

Rediseño de actas centrado en los funcionarios de casilla

Analizamos cada elemento y propusimos rediseño de las dos actas más importantes de la jornada electoral: el acta de instalación y cierre

7) Algunos países adoptaron la votación electrónica, pero han ido regresando al esquema de boletas impresas.

de casilla, y el acta de escrutinio y cómputo. Las modificaciones generales que se hicieron a las dos actas consistieron en:

- Tono del lenguaje: se cambió el tono a uno amable, directo y personal, así como un lenguaje más explicativo que diera confianza a los funcionarios y tomara en cuenta las deficiencias de cultura electoral o de escolaridad. Por ello, el lenguaje se simplificó para que fuera de uso cotidiano, tal como afirma Wright “cuando la terminología no es familiar ésta influye en el entendimiento” (1999:57). De esta forma, cambiamos el vocabulario, por ejemplo, el acta de instalación tenía el siguiente texto: “En su caso, total de ciudadanos inscritos en al lista adicional de electores elaborada por el Instituto Federal Electoral con base en las sentencias del Tribunal Electoral”; este texto cambió a “Si tienes una lista *adicional de electores*, elaborada por el IFE con base en las sentencias del Tribunal Electoral, escribe la cantidad de ciudadanos que aparecen”.

- Introducción de instrucciones claras para cada elemento que debía llenarse. Por ejemplo: “Para llenar la siguiente información consulta la *carta nombramiento* que el IFE te entregó al designarte como funcionario de casilla”.

- Cada elemento de llenado se señaló con un número llamativo para que el secretario de casilla tuviera una guía y evitara brincar alguna sección (Wright, 1984:554). La figura 2 muestra un acercamiento del acta con la numeración de los campos de llenado.

- Uso de tipografía clara y legible. La tipografía utilizada fue Meta en altas y bajas, y para textos más pequeños, de 7 puntos, se utilizó en altas. Cualquier texto es más legible en altas y bajas, pero en casos en que el texto es muy pequeño, como “medidas tipográficas cercanas al umbral de legibilidad, las mayúsculas se discriminan más fácilmente que las bajas” (Poulton y, Hailstone y Foster, citados en Spencer, 1968:30). Este texto de 7 puntos en altas no implicó problemas cuando se puso a prueba en un simulacro de elecciones, como posteriormente se mencionará.

Los cambios en el acta de la jornada electoral:

- Dividimos el acta en dos columnas claramente diferenciadas, la primera destinada a la Instalación de la casilla y la segunda, al Cierre de la votación (figura 3 y 4).

- o (Presidente, senadores, diputados federales) en una sola, para llenar una vez (en lugar de tres veces) la misma información solicitada (figura 5 y 6). La información que se evita repetir es:
- o Ubicación de la casilla: dirección, municipio, estado,
- o Número de distrito electoral federal, sección, tipo de casilla (básica o contigua, y en su caso, el número),
- o Datos que recibieren: número de ciudadanos en la lista nominal (escrito “con letras y números”); número de representantes de partidos políticos (con letra y número), ciudadanos en las sentencias del Tribunal Electoral (con letra y número),
- o Nombres y firmas de los funcionarios de casilla y de los representantes de partidos políticos, con su apartado respectivo en caso de haber firmado bajo protesta, o haberse negado a firmar o bien, indicar el número de escritos de protesta,
- o Breve descripción de incidentes ocurridos durante el conteo y suma de votos.

Este cambio implica una reducción de trabajo sustancial para el secretario de casilla, y también para los funcionarios de distrito, que debían enviar los resultados a la ciudad de México, al no tener que consultar tres actas separadas y que además implica buscarlas en distintos paquetes (figura 5 y 6).

Reorganizamos la sección 2 que corresponde al reporte del número de boletas recibidas, más el número de boletas asignadas a los representantes de partidos, más aquellos ciudadanos que se encuentran en las sentencias del Tribunal Electoral (figura 7). De esta forma, separamos aquellos datos relacionados con boletas recibidas y lista de electores, de los resultados de votación; esto permitió sumar más fácilmente y no mezclar “peras con manzanas”.

Reorganizamos en un orden lógico la sección donde se reportan los resultados. Tal como se mencionó anteriormente, en las actas que llenaron en 2006, los funcionarios tenían que sumar de abajo hacia arriba (figura 1), incrementando la dificultad de las operaciones. La figura 8 muestra la dirección de la suma simple que ahora deben realizar: una sola operación de arriba hacia abajo.

dos o no con el vocabulario electoral entendieran clara y fácilmente el sentido del documento. Los demás cambios están previstos por la ley y revisados por el capacitador electoral del distrito 10 de Puebla.

Segunda propuesta: Diferenciación de colores de boletas para facilitar el depósito en las urnas

Uno más de los problemas que surgieron durante la votación fue la colocación de las boletas en las urnas equivocadas; este problema se debe en gran parte a los colores tan semejantes que no permiten distinguir claramente entre las boletas para senadores (gris), diputados (café claro) o presidente (café oscuro). La colocación errónea se corrige redistribuyendo las boletas en las urnas correspondientes. Sin embargo esto se presta a suspicacias, aunque se redistribuya con la autorización de los representantes de los partidos en la casilla, tal como sucedió en la casilla 2227 en Salamanca, Gto. (Tello, 2006), cuyo presidente de casilla fue acusado por López Obrador de “embarazar urnas”. Sin embargo, esta situación de depósito incorrecto en las urnas está prevista por el IFE que ofrece una *Hoja para hacer las operaciones de cómputo de la elección de presidente de los Estados Unidos Mexicanos* que consiste en operaciones aritméticas horizontales⁸ cuyas sumas incluyen “las boletas de presidente depositadas en otras urnas” tal como el artículo 231 del COFIPE (2005:186) establece “Si se encontrasen boletas de una elección en la urna correspondiente a otras, se separarán y se computarán en la elección respectiva”, por lo cual la acusación de “embarazo de urnas” queda fuera de discusión. Sin embargo, es conveniente observar que sí existen problemas derivados por los colores tenues, sutilmente diferenciados de las boletas, ¿por qué no resolver el problema de raíz? Una de las soluciones que propusimos consiste en cambiar los colores de las boletas a colores brillantes y estos nuevos colores no corresponden a aquéllos utilizados por algún partido político y son claramente distinguibles: rosa mexicano (color usado por el IFE; verde amarillento y violeta).

8) Cabe señalar que la suma horizontal es más difícil que la operación vertical.

Asimismo, la propuesta contempla que el recuadro destinado a cada partido esté rodeado por negro, para que si un ciudadano marca su elección y esta marca sale de este espacio, la marca no invada el recuadro de otro partido político (figura 9). Durante el proceso del 2006 se dieron muchas discusiones por las formas variadas de marcar las boletas y porque muchas marcas se salían del recuadro. Con el fondo oscuro, se limita más claramente la marca, y por ende se minimizan las discusiones referentes a los votos nulos y votos para un partido u otro. Finalmente, esta propuesta sugiere también que se impriman las boletas en el mismo formato para tener un solo folio y que estén adheridas a un solo talón. Las boletas tendrían marcada la línea de desprendimiento para fácil separación de cada boleta. Esta medida apoya a los funcionarios de casilla a contar una sola vez el número de boletas recibidas y sobrantes, en lugar de tres veces.

Figura 9



Propuesta de boletas electorales diferenciadas con colores brillantes e impresas en un solo formato que dependen de un solo folio y talón.

Tercera propuesta: Facilitar el conteo de votos y evitar errores

Otro de los problemas detectados durante la elección del 2006 reportado por varios funcionarios de casilla entrevistados consistió en los errores al contar los votos. Si uno intenta contar en voz alta del número 1 al 750, se cansará muy pronto, posiblemente al llegar al número 75; por otro lado, tal como se comentó, los errores aritméticos son frecuentes en muchos mexicanos, aunado a la tensión del momento, a la insistencia de los partidos en repetir el conteo varias veces para encontrar votos adicionales para su partido, al cansancio de muchas horas de trabajo. Por ello, propusimos al IFE el uso de máquinas contadoras de billetes que pueden contar hasta 1000 boletas por minuto y sin errores. La facilidad de conteo tranquilizaría la ansiedad de los representantes de partidos al llegar a números confiables rápidamente. Las boletas propuestas, descritas anteriormente, tienen las dimensiones apropiadas para ser utilizadas en estos contadores (figura 10). La inversión económica en estos contadores sería de \$150.00 dólares por máquina contadora; cada máquina contadora podría utilizarse en la casilla básica y las contiguas, reduciendo significativamente el número de máquinas necesarias para contar las boletas; en el 2006 se instalaron 64,389 casillas básicas, lo que implica que las contadoras podrían compartirse con las 61,357 casillas contiguas que se instalaron. Al reducir los gastos de impresión de tres actas en una sola (Acta de escrutinio y cómputo) y de las tres boletas electorales en una sola, se tendría el monto necesario para invertir en las contadoras de billetes.

Figura 10



Ejemplo de contadora de billetes, utilizando las boletas rediseñadas.

Resultados

El nuevo material electoral se puso a prueba en varias etapas para verificar su eficiencia. Durante la etapa de diseño, se pidió a varias personas de escolaridad no mayor a secundaria que, sin explicación ni instrucciones, llenaran cada acta. Observamos su desempeño para saber en qué secciones tenían dudas; este proceso se siguió repetidamente a lo largo del proceso. Una vez corregidos los problemas, se generó el material completo: boletas y actas, y se hizo un simulacro piloto para el conteo y suma de votos con cinco equipos de jóvenes organizados como presidente, secretario y escrutador. Los resultados fueron positivos, el llenado de las actas no implicó problemas y se disminuyeron los errores aritméticos; sin embargo, solamente llegamos a la prueba piloto, por lo que la validez de nuestros resultados aún requiere plena comprobación.

Este estudio y los resultados preliminares fueron presentados ante la Dirección de Capacitación Electoral y Educación Cívica en mayo de 2007 y posteriormente ante la Junta General Ejecutiva del IFE a quienes dejamos copia del rediseño de las actas y boletas electorales.

Conclusiones

Este proyecto de comunicación efectiva se fundamentó en el estudio cuidadoso del problema, del conocimiento del usuario –en este caso los funcionarios de casilla–, del conocimiento de la jornada electoral y de las responsabilidades depositadas en los funcionarios, del análisis cuidadoso del material: las actas, las boletas y el proceso mismo; todo esto repercutió en una propuesta sólida que se puso a prueba durante el proceso de diseño y ofreció un cambio transparente para facilitar el reporte de resultados electorales. Una segunda etapa quedó pendiente relacionada con la prueba en distintos distritos electorales en donde hubo impugnación de la votación. En una etapa siguiente y con el apoyo del IFE se podrá realizar esta verificación.

La autora agradece a María de Lourdes Fuentes su participación activa en este proyecto.

Referencias

- Aparicio, G. (2006) "La evidencia de una elección confiable" *Nexos*, octubre.
- Campos, R. y Penna, C. (2007). *Aritmética: una materia que no dominamos. Encuesta Nacional en Viviendas*. Consulta Mitofsky. Consultado en febrero 2007: www.consulta.com.mx/interiores/12_mex_por_consulta/mxc_materia_aritmetica07.html.
- Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales y otros ordenamientos electorales*, (2005). México: Instituto Federal Electoral.
- Concha Cantú, H. (2006). *Seminario sobre el Desempeño del Programa de Resultados Electorales Preliminares (PREP), en las elecciones de 2006*, celebrado en el Auditorio del IFE, 16 noviembre 2006.
- IFE, (2006). *Elecciones Federales 2006*. México: Instituto Federal Electoral.
- IFE, (2006). *Manual del funcionario de casilla*. México: Instituto Federal Electoral.
- Juárez Rosas, (2007). *Foro: Construcción de la Democracia desde la Ciudadanía*, Universidad Iberoamericana. Puebla.
- Lajous, A. (2007) *Confrontación de agravios: la postelección de 2006*. México: Editorial Océano.
- Simulación especial y curso de capacitación*. (2006). Distrito 10. Cholula, Puebla. Febrero 22, 2007.
- Hailstone, M. y Foster, J.J., (1967). *Studies of the efficiency of drug labelling*, Manchester College of Art and Design, citado en Spencer, H, 1968 *Visible word*. Londres: Lund Humphries y Royal College of Art.
- Poulton E.C., (1964). *Identifying the names and dosage of drugs*. J. Pharm. Pharmacol 16, pp 213-9 citado en Spencer, H, 1968 *Visible word*. Londres: Lund Humphries y Royal College of Art.
- Sless, D. (1998). *Designing and evaluating forms in large organizations*, in H J G Zwaga, T Boersema and H C M Hoonhout (Eds), *Visual information for everyday use. Design and research perspectives*, 135-153. Londres: Taylor & Francis.
- Tello Díaz, C. (2006), *2 de julio*. México: Planeta.
- Ugalde, L.C. (2008). *Así lo viví. Testimonio de la elección presidencial de 2006, la más competida en la historia moderna de México*. México: Random House Mondadori.
- Wright, P. (1999). *Printed instructions: can research make a difference?*, en H.J.G. Zwaga, T, Boersema and H.C.M. Hoonhout (eds) *Visual information for everyday use. Design and research perspectives*. London: Taylor & Francis, pp 45-73.
- Wright, P. (1984). *Informed design for forms*. en R. Easterby and H.J.G. Zwaga (eds) *Information Design: the design and evaluation of signs and printed material*, Chichester: Wiley, pp 545-577.

Reputación institucional y comunicación estratégica

Capítulo 4

La posibilidad de lo imposible: *2050, el futuro deseable para la UNAM*

Jorge Pérez Gómez
(*Coordinador*)

Comunidad Emergente de Conocimiento Ateneo
Joana Antonio Bueno, Brenda Paola Azcarategui Roa,
Emilio de la Torre Reveles, Gloria Mayte Escamilla Trejo,
Yazmín González Arredondo, Laura González Villavicencio,
Guadalupe Gutiérrez Arana, Nayeli Fabiola Hernández Hervert,
Verónica Jasso Araiza, Mariana Inés López Salomón,
Pilar Mendoza Ávila, María del Ángel Monterrosa Fuentes,
César Alberto Pineda Saldaña, Calixto Ramírez Lucas,
Víctor Manuel Sánchez Pimentel y Cristian Eder Vega Reyes
Facultad de Estudios Superiores Acatlán (UNAM)

Planteamiento general

Esta labor de investigación toma como punto de partida la propuesta de la Planeación Prospectiva (Miklos, 2006)¹, la cual guió el trabajo a partir de dos conceptos básicos: *futurable* (el futuro deseable) y *futurible* (el futuro posible). El sustento teórico (que no busca fidelidad conceptual y sí amplitud explicativa), se nutre de concepciones teóricas que vinculan a la comunicación con el cambio social y el pensamiento estratégico. Por un lado, se utilizó la Teoría de sistemas de Niklas Luhmann para ubicar la relación existente entre el Sistema de Comunicación (SC), donde se encuentran las expresiones estudiadas y la transformación del Sistema Social (SS). Al considerar esto, se trabajó también sobre la línea de Habermas y Martín Serrano que permiten concebir una relación directa entre acción comunicativa y acción social.

Dado que nuestro objetivo fue conocer las expresiones y representaciones que tiene la comunidad universitaria sobre la UNAM, la metodología a la cual acudimos fue de naturaleza cualitativa, haciendo uso de las técnicas de entrevista a profundidad y grupos de discusión. Este enfoque metodológico nos permitió acercarnos al discurso de las personas, partiendo del imaginario social que cada uno de los involucrados tiene y a partir de ahí comprender cuáles son los elementos propios del futurible que en él aparecían. Los resultados se sintetizan en la construcción de cuatro escenarios de futuro: el deseable o *futurable*, que consiste en el futuro ideal de la UNAM reconstruido a partir del imaginario de su comunidad; el catastrófico, a partir de la inversión del discurso; uno tendencial, a partir de proyecciones estadísticas y sociales que advierten –de continuar como se va en el presente– del escenario esperado. Finalmente, lo que constituye la mécula de la investigación es el futurible o futuro posible, compuesto por estrategias concretas y líneas de acción para acercarse en lo posible a lo deseado, por ello se trata de una construcción desde el futuro hacia el presente.

1) Es conocida la polémica entre Luhmann y Habermas en torno al problema de la acción social. En este trabajo se busca recuperar las aportaciones de ambos autores en la medida que reflexionan sobre el vínculo entre comunicación y cambio social

La oportunidad que tiene esta propuesta radica en la relación entre la comunicación y la teoría social, concentradas en el ámbito del estudio del futuro de una organización, esto implica una metodología prospectiva que se ha empezado a aplicar en México y tiene gran amplitud estratégica; representa una nueva posibilidad para llevar el pensamiento a la acción, con resultados concretos, desde una pequeña organización, hasta grandes grupos sociales.

Propuesta teórica: Comunicación y cambio social

En términos generales, el propósito planteado fue el de una intervención en la realidad. Modificar un estado objetivo de cosas. Debe quedar claro que dicha intervención se hace desde un cuerpo de conocimientos que es la comunicación. Por lo tanto, la estructuración teórica tiene que ir en el sentido de conseguir cambiar –a partir de lo comunicativo– la realidad, que desde luego va más allá de la comunicación y, por lo tanto, debe considerar la relación entre sistema social y sistema de comunicación. Al terminar el recorrido conceptual también quedará sustentado el interés metodológico en la prospectiva como posibilidad de instrumentar el cambio propuesto. Lo comunicativo de este trabajo radica en el análisis de expresiones que se construyen a partir de representaciones de los agentes sociales, por lo que debemos partir de este concepto y la relación que guarda con la noción de cambio.

Se trata de una idea de triangulación: el primer vértice lo constituye la teorización sobre las representaciones y la posibilidad de cambio en el Sistema Social [SS] desde el Sistema de Comunicación [SC]; el segundo tiene que ver con la necesidad de un planteamiento que permita construir escenarios de futuro (que es la esencia de nuestro objeto de estudio) a partir de lo deseado por la comunidad universitaria, no de tendencias presentes que lleven a lo más probable. La manera de ir contra tales tendencias es construir del futuro hacia el presente; el triángulo se cierra con las condiciones metodológicas que propicia la planeación prospectiva de un futuro a partir de representaciones de los actores sociales (sobre este tercer vértice se profundiza en el apartado metodológico).

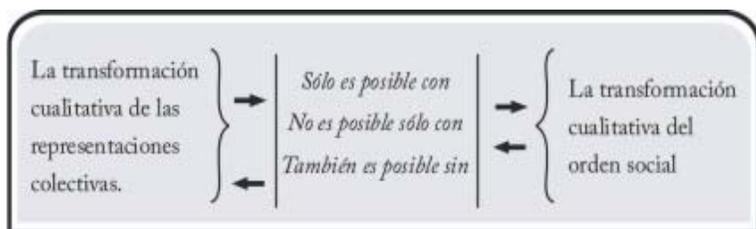
Representaciones desde la producción social de la comunicación

La producción de representaciones del mundo puede ser indistintamente examinada como el inicio o la culminación de algún cambio social (Martín, 2004):

1. Se puede entender que el proceso de cambio comienza cuando se difunde un relato que cumple funciones de culturalización. Algunas veces los comportamientos del actor pueden estar orientados, en alguna medida, por esa representación interiorizada, esos comportamientos a la larga tienen consecuencias colectivas cuando mantienen o cambian el orden establecido. A través de un recorrido que pasa por la conciencia de los sujetos y luego por sus actos, es posible que una narración llegue a tener alguna influencia real en el estado de la sociedad.

2. Cada sociedad establece unos marcos institucionales para que sus miembros desarrollen sus actividades. Existen, por lo tanto, algunos condicionamientos objetivos, más o menos prescritos, que determinan actividades específicas para cada actor. En ocasiones los comportamientos que corresponden a esas funciones sociales pueden ser asumidos como si se tratara de opciones personales.

Existe alguna posibilidad de intervenir sobre el estado de la sociedad modificando las representaciones del mundo, e igualmente se tiene a veces por posible inducir la evolución de las representaciones colectivas actuando a nivel de la organización social, a través de la “práctica social” de los agentes. Esto se expresa en el siguiente cuadro (Martín, 2004):



Como podemos ver, las representaciones pueden transformar en algún nivel la realidad social; es necesario entonces profundizar en la relación que se establece entre Sistema de Comunicación (SC) y Sistema Social (SS).

Comunicación y sociedad como sistema

Entender la sociedad sistémicamente, trae esencialmente dos implicaciones: primero se caracteriza por una unidad de operación, lo que involucra cierta homogeneidad en el conjunto de operaciones que define o delimita al sistema mismo, cuando se pierde tal unidad en un exceso de homogeneidad no hay diferencia respecto del entorno. Esto último constituye el segundo elemento, pues debe generar y mantener la diferencia con el entorno; así que no se trata de un contacto sencillo o una simple adaptación, pues sin él no puede existir al tiempo que desaparece si no se distingue (así, ver la realidad como sistema nos permite comprender lo que permanece y lo que cambia en la sociedad).

El sistema crea y usa sus límites para regular la diferencia, que es la función de todas las funciones de todas las operaciones. Quedando claro lo anterior debemos preguntarnos por medio de qué operación el sistema se reproduce y mantiene la diferencia con el entorno; en este punto Luhmann (1996) critica la visión sociológica que otorga dicho lugar al concepto de acción pues remite al ser humano como ser vivo y a su conciencia, no a un estado de cosas socialmente construido; sólo la comunicación mantiene y produce la diferencia, es decir que permite que el sistema sea operativamente enclaustrado o autorreferencial, lo que no significa, en absoluto, aislamiento; es cerrada comunicacional o semánticamente y presupone una apertura material y energética.

Tal operación encuentra su unidad haciendo referencia a operaciones del mismo tipo ocurridas dentro del mismo sistema, es decir que se enlaza con operaciones propias, se dice entonces que es autorreferencial. Por ello Luhman rechaza la concepción de comunicación como acción o transferencia de información, pues de esta manera se desplaza el punto esencial a algo que no ha sido producido por la comunicación, seres vivos o sujetos. Si la comunicación delimita

ta al sistema y lo sustenta, todo cambio (siempre de naturaleza autogenerada) en la sociedad es un cambio de la comunicación, lo cual explica el movimiento histórico.

Por lo anterior, el hombre es comprendido como entorno y no como parte del sistema social; la sociedad está compuesta sólo de comunicación, no de personas. Lo social no surge del hombre, es una solución emergente de tipo evolutivo que precede a los sujetos y que está encaminada a proveer estructuras de sentido que van en contra de la tendencia radical a la desintegración (tendencia del universo a la entropía); el ser humano, como entorno, produce ruido (recordando la Teoría matemática), desestabiliza el sistema.

De esta manera el desarrollo social se puede entender como un aumento en el desempeño comunicativo, no como aumento de la humanización. La civilización es consecuencia de las condiciones del cometido de la comunicación, la única posibilidad que tienen los individuos de adaptarse a una situación de alto nivel de evolución socio-cultural es mediante procesos comunicativos, lo que quiere decir que el mundo de las posibilidades sociales está circunscrito a las posibilidades de la comunicación (Luhmann, 1996).

Puesto que no es de nuestro interés conservar una ortodoxia teórica, sino aprovechar los recursos conceptuales que existen en comunicación para diseñar el cambio, a continuación presentamos una perspectiva que puede contradecir por momentos la naturaleza de lo social tal como la concibe Luhmann (para quien la sociedad no está hecha de acciones humanas)¹; no resulta conflictiva esta decisión en la medida que enriquece el discurso sobre las posibilidades de transformación desde lo comunicativo.

Sistema social como acción

En *La organización habitable* (Serrano, et. al., 2001), se expone que el sistema social está compuesto de la totalidad organizada de acciones humanas, que se crean (producen) y re-crean (reproducen), es un orden que se equilibra ante las perturbaciones de su permanente interactuar.

Por producción se entiende el conjunto de acciones que el sistema realiza para subsistir y garantizar la existencia humana, en ella se encuentran la producción de bienes y la incorporación de innovaciones. Mientras que la reproducción “se refiere a todas aquellas acciones que inculcan e interiorizan las formas y los significados de la producción” (Serrano, *et. al.*, 2001).

Producir es transformar y conlleva el esfuerzo energético del cambio, la modificación; mientras que reproducir es conservar replicando e implica la conservación de la experiencia colectiva. Estos dos procesos son solidarios e inseparables, todo sistema social se mueve en esta dialéctica, razón por la cual “el sistema social nunca se muestra acabado sino en proceso, transformándose” (Serrano, *et. al.*, 2001).

Se define la innovación social como el trabajo social desplazado en el tiempo, y su fin es el de perfeccionar o transformar una parte o todo el sistema social. Por lo que innovación es el cambio deliberado-organizado de producir para reproducir mejor. Debe quedar muy claro que la innovación es un proceso específico de cambio, y no por eso es todo cambio, pues éste es un proceso característico de cualquier sistema. La innovación se refiere a los comportamientos, actividades y transformaciones estructurales completamente nuevos para una organización.

Estos procesos innovadores son propuestas para la acción. Y bajo esta lógica, en el proceso de producción-reproducción, la innovación y el cambio son estrategias que sirven a determinados objetivos. “La innovación surge de la racionalización de las necesidades de cambio dentro y fuera del sistema social, creando una zona de innovación donde confluyen propuestas, sujetos, necesidades, recursos, aportaciones y relaciones de intercambio” (Serrano, *et. al.*, 2001).

Sistema y mundo de la vida

Habermas (1998) propone un modelo que permite analizar la sociedad como dos formas de racionalidad que están en juego simultáneamente: la racionalidad sustantiva del mundo de la vida y la racionalidad formal del sistema, pero donde el mundo de la vida representa una perspectiva interna como el punto de vista de los sujetos que ac-

túan sobre la sociedad, el sistema representa la perspectiva externa, como la estructura sistémica (la racionalidad técnica, burocratizada-weberiana, de las instituciones).

En la práctica comunicativa cotidiana no hay situaciones absolutamente desconocidas. Incluso las nuevas situaciones emergen a partir de un mundo de la vida constituido desde un acervo cultural, de un saber que ya nos es siempre familiar. Por lo tanto, no es posible huir del mundo de la vida. El acervo de saber del mundo de la vida provee, según Habermas, a los participantes de la acción de convicciones de fondo apblemáticas, que más adelante darán lugar a los procesos de entendimiento. En otras palabras: si la acción comunicativa es posible, lo es sobre el horizonte apblemático del mundo de la vida.

El supuesto de la teoría de la acción comunicativa es que, existen tres mundos, los que constituyen conjuntamente el sistema de referencia (están en el mundo de la vida) que los hablantes suponen en común en los procesos de comunicación. El mundo externo alude a los mundos objetivo y social, y el interno al mundo subjetivo. Es decir que, para esta concepción, el hablante, al ejecutar un acto de habla, entabla una relación pragmática con:

- Algo en el mundo objetivo (como totalidad de las entidades sobre las que son posibles enunciados verdaderos); o
- Algo en el mundo social (como totalidad de las relaciones interpersonales legítimamente reguladas); o
- Algo en el mundo subjetivo (como totalidad de las propias vivencias a las que cada cual tiene un acceso privilegiado y que el hablante puede manifestar verazmente ante un público), relación en la que los referentes del acto de habla aparecen al hablante como algo objetivo, como algo normativo o como subjetivo.

Justificación de un planteamiento desde la prospectiva

Una vez que ha quedado claro que el sentido es innovar, transformar o construir escenarios en un sistema social (que en este caso es la UNAM), requerimos un soporte estratégico que articule los objetivos de la investigación, la estructura conceptual aquí presentada y la me-

todología con la intención de diseñar un futuro para la universidad, es por esto que consideramos a la planeación prospectiva como el medio que nos brinda dicho soporte.

Por lo anterior, el sentido y hasta cierto punto una parte del “alma” de la realización de este trabajo, radica en ser un estudio prospectivo, término del cual no podríamos apartarnos en lo que resta del proyecto. La técnica de prospectiva es un proceso creativo y flexible cuyo propósito es “preparar el camino para el futuro, adoptándolo como objetivo (deseable y posible)” (Miklos, 2006). Valiéndose de la imaginación, en este caso de las representaciones antes explicadas, se configuran escenarios futurables (futuro deseables) y futuribles (futuro posibles) que nos servirán como guía y que en la práctica se materializarán a manera de estrategias.

“La prospectiva es primero un acto imaginativo y de creación; luego, una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable” (Miklos, 2006). Dicho de otra manera, su metodología radica en cuatro fases:

- Imaginar los futuros deseables (fase normativa).
- Recrear el contexto actual en el que habrán de tomarse decisiones, el presente (fase definicional).
- Contrastar los resultados de las primeras dos fases convergiéndolas en un marco de orientación (fase de confrontación).
- Definir los futuros posibles y las estrategias para llegar a ellos (fase de determinación estratégica y factibilidad).

Aunque “*por regla*”, el futuro tangiblemente logrado por las estrategias (en el construir diario del presente haciendo caso de las estrategias derivadas) nunca será idéntico al mismo que se intentó construir o imaginar, pero sí muy próximo y con resultados cercanos a los esperados.

Es entonces desde la prospectiva como crearemos el futuro de la UNAM para el año 2050, gracias al ejercicio –que, a diferencia de otras formas de aproximación al futuro como la proyección, la previsión, el pronóstico, la predicción o la preferencia– resultado de la imagina-

ción, es el posicionamiento en el futuro para encaminarse al presente, y no del presente o el pasado hacia el futuro². Por otro lado, la prospectiva se funda en lo deseable y no tanto en lo probable o en lo posible, como los otros enfoques antes mencionados.

La particularidad esencial de la prospectiva a diferencia de los otros posibles caminos para el estudio del futuro radica, como decíamos, precisamente en partir del futuro para actuar en el presente y alcanzar dicho futuro, y no partiendo del presente y/o pasado para “conocer” (y no “construir”) el futuro; actuar bajo la proyección, previsión y probabilidad representa “entregarse” a un futuro hasta cierto punto predeterminado o prefabricado, alejándonos de la gran posibilidad de construir nuestro futuro y hacerlo propio.

La prospectiva considera determinantes a los elementos cualitativos pues estos “representan –de algún modo– un contacto más relevante y cercano con la realidad” (Miklos, 2006), y su uso es básico para la planeación. Por eso, al considerar lo cualitativo y llevar una lógica fundamentada contraria a la de la planeación tradicional, decidimos que nuestra investigación fuese de carácter prospectivo.

Propuesta metodológica

Si comprendemos analíticamente el objeto de estudio de esta investigación, nos podemos percatar que existen dos componentes esenciales, futuro y representaciones. El primero exige metodológicamente una planeación prospectiva, pues ésta permite diseñar estrategias de acción para lograr eso que se desea. El segundo, requiere de un enfoque tipo cualitativo, pues nos proporciona profundidad de comprensión basado en un ejercicio de imaginación.

Por lo tanto, las técnicas empleadas bajo este enfoque fueron la entrevista a profundidad y el grupo de discusión, donde buscamos las posiciones que mantienen los agentes en cuanto a la construcción de

2) Por lo general, se vincula a la escuela estadounidense de Future Studies con los trabajos tendenciales, proyectivos y estadísticos, mientras que a la línea francesa se la vincula con una actitud preactiva sobre el futuro, que trabaja del futuro hacia el presente. Michel Godet la define como una indisciplina intelectual.

su imaginario social, sobre las convergencias y divergencias existentes entre ellos y en relación con su entorno inmediato.

La entrevista a profundidad puede entenderse como “un tipo de entrevista cualitativa de carácter holístico, en la que el objeto de investigación está constituido por la vida, experiencias, ideas, valores y estructura simbólica del entrevistado aquí y ahora” (Sierra, 1998). Es tomada como técnica de investigación porque abarca diversas dimensiones, pues amplía y verifica el conocimiento científico; utiliza la indagación exhaustiva para lograr que un solo entrevistado hable libremente y exprese en detalle sus creencias y sentimientos hacia un tema.

Sierra (1998) señala que “la entrevista cualitativa ha contribuido a mediar los significados de las voces ausentes en el estudio de lo social”. Así pues, con el afán de dar voz a esas “voces ausentes” y desde una mirada que va de lo micro a lo macro, los informantes seleccionados para las entrevistas profundas fueron personal laboral (entre trabajadores, académicos y administrativos) de las cinco divisiones que imparten carreras en la facultad (Ciencias jurídicas, Ciencias socioeconómicas, Diseño y edificación, Humanidades y Matemáticas e Ingeniería) del Sistema de Universidad Abierta, Educación Continua y a Distancia, del Centro de Difusión Cultural, del Programa de Estudios de Posgrado, del Centro de Enseñanza de Idiomas, de la coordinación de Investigación, de la Unidad de Investigación Multidisciplinaria, y del Sindicato de Trabajadores de la UNAM (STUNAM). En el proceso se tuvo la oportunidad de entrevistar a una investigadora del Instituto de Investigación sobre la Universidad y la Educación, la información no planeada como ésta también fue incorporada y aprovechada.

Con respecto a la técnica de grupo de discusión, se utilizó ésta para valorar una situación en su totalidad, tomando en consideración tanto los aspectos objetivos como los subjetivos. Este grupo debe ser representativo de la sociedad que se quiere analizar y sus seleccionados deben aportar información significativa de acuerdo con los objetivos delineados. De acuerdo con Valles (1997), el grupo de discusión tiene un carácter y una naturaleza eminentemente sociológicas, sólo

es un marco para captar las representaciones ideológicas, valores, formaciones imaginarias y afectivas dominantes en un determinado estrato, clase o sociedad global.

En el grupo de discusión se plantea una línea argumental dirigida por un moderador, orientada a un grupo de personas que van a debatir sobre dicha delimitación temática. Esta técnica se utiliza para valorar una situación en su totalidad, tomando en consideración tanto los aspectos objetivos como los subjetivos expresados en el discurso de los participantes. Por estas características se realizaron dos grupos con alumnos de distintas carreras de la FES Acatlán, donde la selección de los informantes en esta ocasión fue aleatoria, no hubo una relación planeada entre los participantes ya que al tratarse de una técnica cualitativa, se asignó la prioridad a las representaciones profundizadas sobre la representatividad estadística.

El empleo y la aplicación de las técnicas aquí mencionadas y previamente descritas, justifican su pertinencia para nuestro estudio prospectivo sobre el futuro de la UNAM, pues a través de ellas pudimos conocer cuáles son las representaciones que los diferentes agentes sociales tienen sobre la institución con respecto a sus diferentes componentes, lo cual nos remite a utilizar la investigación cualitativa pues es una estrategia encaminada a generar versiones alternas sobre la reconstrucción de la vida social (Vela, 2001).

En esta línea y de acuerdo con Miklos (2006), la metodología adecuada para desarrollar estudios prospectivos debe cumplir con ciertas características tales como: visión holística, creatividad, participación y cohesión. Elementos que estuvieron presentes en la aplicación de ambas técnicas, pues a través de ellas intentamos lograr el mayor nivel de inclusión posible, en cuanto a la población universitaria se refiere.

En ambas técnicas se trabajó a partir de cuatro preguntas detonadoras, para que los participantes hablaran libremente sobre sus percepciones y opiniones acerca del futuro de la UNAM. Estas preguntas responden a dos elementos propios de la prospectiva, lo deseable y lo posible.

En este sentido, las dos primeras preguntas aluden a un ejercicio de imaginación, sobre lo que los entrevistados imaginan o desean

(futable-deseable), mientras las segundas se enfocan al plano de lo concreto, pues se aterriza al entrevistado para que hable de lo que se debe y lo que se puede hacer (futable-posible) para alcanzar eso que desea. Dichas preguntas son las siguientes:

1. ¿Cómo quiere que sea la UNAM para el año 2050?
2. ¿Cómo no quiere que sea la UNAM para el año 2050?
3. ¿Qué se debe hacer para alcanzar eso que imagina?
4. ¿Qué se puede hacer de eso que imagina?

La construcción de estas preguntas responde a las fases de la prospectiva:

a) Normativa. Engloba la conformación del futuro deseado, es decir, el diseño del futable o modelo propiamente prospectivo.

b) Definicional. Orienta a la elaboración del modelo de la realidad en la cual habrán de tomarse las decisiones.

c) De confrontación estratégica y factibilidad. Contrasta los resultados de las dos anteriores, provocándose la convergencia para definir el marco de orientación global.

d) De determinación estratégica y factibilidad. Definen los futuros posibles mostrándose opciones políticas concretas.

Las fases anteriormente planteadas nos permiten seguir en la lógica de (Miklos, 2006): imaginar el futuro deseado, considerar su factibilidad a partir del contexto actual, confrontarlos y, por último, definir las estrategias que habrán de implementarse en el presente.

El procesamiento de los datos obtenidos en ambas técnicas consistió de una transcripción fiel del discurso del participante, para elaborar posteriormente un reporte individual de cada grupo de discusión y entrevista, haciendo el uso de lexias para ilustrar el discurso del entrevistado. Posteriormente, se realizó el análisis final del discurso en general, destacando los tópicos no abordados en la entrevista.

Los reportes individuales generados en ambas técnicas aplicadas dieron lugar a un reporte general donde se presentan los resultados finales del análisis del discurso de los entrevistados, poniendo de relieve las similitudes y diferencias que presentan en relación con los

tópicos previamente establecidos que permiten elaborar un marco de interpretación que diera cuenta del imaginario que los agentes sociales tienen sobre el futuro de la UNAM³.

Resultados del trabajo prospectivo

Luego de describir y analizar las expresiones vinculadas a las representaciones de la comunidad universitaria, nos dispusimos a la generación de 4 modelos a futuro: a) Catastrófico, b) Tendencial, c) Futurable (deseado) y d) Futurible (posible), basados en la interpretación de esas representaciones captadas en el discurso de los informantes y en la documentación contextual actual.

El escenario catastrófico. Construido a partir de lo que se piensa como no deseable, invirtiendo el sentido de lo considerado como futuro deseado, nos sitúa en un contexto bajo estas características:

Es el peor de los contextos posibles, debido a la reducción del presupuesto asignado para la UNAM por parte del Estado, la universidad se privatiza, pierde su autonomía, se construye al servicio del Estado y de los grupos hegemónicos. La burocracia se vive y reproduce, provoca una institución lenta y poco flexible. No se investiga, menos multidisciplinariamente, no está pensada en el contexto social, no hay “semilleros” de investigadores, no se busca su formación ni experiencia. La capta de egresados no se inserta responsablemente en el mundo laboral, lo que cuestiona públicamente la destinación de recursos económicos nacionales a la universidad, a la par su colocación laboral en posibilidad disminuye, al punto de significar que un título por la UNAM no asegura nada. Así, la UNAM deja de ser una opción atractiva para el ingreso a la educación superior, se privilegian a las universidades privadas y estatales antes que ella. También su estructura tecnológica no crece a la par con la tecnología de vanguardia, con lo que se confirma su pérdida de competitividad.

Dentro de ella, por un lado, la verticalidad de los modelos pedagógicos se hacen presentes; los planes de estudio no se actualizan y es-

3) Los reportes particulares, transcripción y otros documentos de trabajo pueden ser solicitados a la Comunidad Emergente de Conocimiento Atenco en formato CD ROM.

tán desestructurados metodológica, teórica y prácticamente; no hay concordancia entre el hacer y el decir; la planta docente está poco preparada, no tiene actitud ni aptitudes requeridas para ese contexto; por otro lado, no valora a su personal académico, administrativo, laboral y a los alumnos; no cuenta con sistemas de jubilación dignos, ni prestaciones de salud óptimas para éstos.

Es una Universidad que no adoptó estrategias de autofinanciamiento y que no hizo nada para luchar contra la tendencia del Estado a retirarle recursos; que no es productiva ni en la enseñanza ni en la investigación, y que es inviable financiera e institucionalmente. Sumado lo anterior, a la inviabilidad laboral y social, el proyecto universitario es insostenible y en un escenario catastrófico deja de existir.

El escenario tendencial. Construido a partir de lo que en las representaciones se considera como aspectos presentes y que pueden permanecer en el futuro, apoyados en estadística tendencial al respecto.

Son tres aspectos presentes que se decidió considerar para marcar una tendencia. El primero es la falta de una cultura de evaluación y certificación por parte de los profesores, a quienes actualmente se considera están poco abiertos a dichos procesos. Por otro lado, está la ausencia de grandes programas de certificación y valoración internos, pues los que existen son para el exterior y no para tomar decisiones internas en cuanto a la planta docente. El tercero es la inercia del no aumento a la inversión en educación.

De seguir con la tendencia actual, la universidad no desarrollará autosuficiencia y perderá legitimidad ante la sociedad; su insuficiencia presupuestal, interna y externa, la orillará a la necesidad de establecer y aumentar cuotas de ingreso; propiciará una privatización parcial (por sectores, como puede ser el de los alimentos, abriendo las puertas a empresas privadas que comercialicen en su interior), hasta una privatización casi total, de acuerdo con la gravedad del asunto. Esto como consecuencia de la tendencia a no evaluar su quehacer intra-educativo, a continuar con prácticas de enseñanza desvinculadas con la sociedad, a la planeación de nuevas estrategias de auto-financiamiento, a la continuación de poca inversión con impacto social, no en el lenguaje mercadológico, sino de servicio.

El escenario deseable (futuraible). En las representaciones de la comunidad universitaria, el futuro ideal se estableció en dos sentidos: el mantenimiento y fortalecimiento de los aspectos y valores que actualmente son los pilares de la UNAM, y la consecución de altos niveles de excelencia en las diferentes actividades que la constituyen. Se quiere mantener y acrecentar la autonomía y el compromiso social por medio de una universidad pública, gratuita, que su alcance sea mayor y que sus rechazos disminuyan; de presencia nacional, vinculada con otras universidades, y autosuficiente en su totalidad, por lo que dependerá cada vez menos del Estado hasta conseguir que éste no sea necesario para su financiamiento. Se ambiciona que forme parte del círculo de universidades consideradas como las mejores del mundo.

Se desea que el autofinanciamiento se impulse, principalmente por la propia labor de investigación multidisciplinaria aplicada en el sector público o privado y por la cual se pague. Es importante enfatizar la producción de conocimientos por vocación social. Así, la universidad se verá como una inversión para el Estado y se legitimaría en cuanto a su proceder. Esto se apoya con administraciones transparentes y con tecnología facilitadora de procesos y de calidad.

La tecnología será un elemento incorporado a la vida universitaria, a sus instalaciones y a sus procesos didácticos, sin que se convierta en el principal referente, y hará más eficiente la labor académica y administrativa. También, llevar a cabo evaluaciones cualitativas a los docentes (en un primer momento) por parte de los alumnos. Además se debe garantizar una rotación generacional y actualización de la docencia, al dar a los egresados la opción de la cátedra. Para esto se debe mejorar el sueldo del profesor y garantizarle una jubilación digna.

La educación universitaria del futuro es concebida de manera más constructiva y menos vertical, donde los alumnos serán partícipes activos comprometidos con la sociedad. Para ello, se vislumbra un alumnado que ingrese a la universidad con un mejor nivel educativo, en un contexto donde predomina la técnica y donde las ingenierías y carreras de carácter más práctico responderán a los retos planteados con un perfil social. Por otro lado, las carreras humanísticas y de cien-

cias sociales, en este ambiente técnico, se verán como actividades pertinentes al investigar y trabajar para el beneficio común, con resultados tangibles y necesarios. Con la posibilidad de ingreso como ayudante de profesor en el afán de la retroalimentación.

La interacción alumno-profesor de carácter presencial no se perderá puesto que seguirá siendo necesaria, lo cual nos habla de que lo humano, valor fundamental de la universidad, no se perderá sino que será potenciado. Se espera que los alumnos no aceptados en el sistema presencial puedan cursar alguna carrera por medio de programas de educación a distancia.

Se desea un trabajo no segmentado con otras universidades públicas y privadas, iniciado por el Instituto Politécnico Nacional, con el objetivo centrado en la resolución de auténticos problemas sociales, coordinadora a su vez de la educación superior del país. En este escenario se espera que la investigación sea llave de autonomía y de compromiso social.

El escenario que es posible alcanzar y las líneas de acción para acercarse a él (futurible). Hemos visto en el apartado de futuro tendencial que existen considerables amenazas al mantenimiento del modo de ser de la UNAM y, en el caso extremo, del escenario catastrófico a la posibilidad de su permanencia. Pero las representaciones de su comunidad también nos indican que el mantenimiento y mejoramiento de la universidad en el 2050 son perfectamente factibles si actuamos hoy. De tal manera que se empiezan a construir las líneas de acción y estrategias a partir de las dos máximas directrices de lo deseable: universidad pública y autónoma. Sin embargo, en este proyecto también se toca la posibilidad de lograr algunos aspectos deseados a partir de las estrategias y la infactibilidad de otros. Además, hemos evaluado y discriminado las estrategias no posibles, no dadas arbitrariamente, basadas en el imaginario de los propios consultados.

Estrategias a corto plazo

- Blog institucional políglota, para el fomento hacia el extranjero. Fomento de lectura y publicación de investigación en idiomas extranjeros, con el fin de alcanzar la presencia internacional deseada.

- Procesos administrativos tecnologizados. Para la disminución de la burocracia y la mejora en calidad del proceso.
- Fomento de la cultura de transparencia y rendición de cuentas. Para lograr una estabilidad intra-extra institucional, pensada en la retribución a la sociedad a la que nos debemos y con la finalidad de legitimar la elevación del presupuesto estatal.
- Programas de adjuntías en todas las carreras como servicio social. Pensando en el relevo generacional conciso y responsable de las plantas docentes.
- Educación a distancia para mitigar las cuotas de rechazados. Con el fin de incrementar la cobertura universitaria, no en el plano cuantitativo exclusivamente, si no en una cobertura de calidad.
- Brigadas multidisciplinarias de investigación, que sirvan también como opción de servicio social y titulación. Donde verdaderamente la multidisciplinariedad se conjuga en el hacer y en el decir entre carreras pocas veces conjuntadas, pero no gratuita, retribuida con la liberación del servicio social y la titulación. Incluye también un semillero de investigadores con experiencia real.
- Estrategias de autofinanciamiento por medio de organismos productivos universitarios. Como la investigación aplicada y vendible sin que se violenten los principios universitarios, por ejemplo las patentes.
- Atención a los sistemas de jubilación y de salud decorosos a toda la población. Con el fin del reconocimiento de sus integrantes.

Estrategias a mediano plazo

- Autofinanciamiento vía investigación.
- Autofinanciamiento vía reciclaje.
- Evaluación interna a la práctica docente y estudiantil por técnicas cualitativas. Que tomen en cuenta enfoques de los profesores y de los alumnos. En miras de la no verticalidad de las prácticas educativas, la transparencia y la rendición de cuentas.
- Replanteamiento del pase reglamentado.
- Creación de consorcios universitarios.

- Programas de intercambio flexible, frecuente y de alto nivel intra-universidades mexicanas. Con el objeto de la colaboración y coordinación de un proyecto nacional de educación superior mexicana.

Con el seguimiento de las estrategias aquí enunciadas⁴ se considera la posibilidad de acercarnos al futuro deseado por la comunidad universitaria para la UNAM en el año 2050. El trabajo finalizado sirve como una revisión al imaginario de la comunidad universitaria respecto al futuro deseado y posible de la universidad a largo plazo. No se consideran medidas a largo plazo por ser más próximas al 2050 y por lo tanto, menos tiempo de reacción.

4) En este documento se privilegia la puntualidad y concreción de los resultados, sin embargo la profundidad del discurso y la explicación detallada de las estrategias pueden ser consultadas en el Reporte General de la Investigación. Para lo anterior, solicite información a los siguientes correos electrónicos: cesar7alberto@gmail.com, jab_rst@yahoo.com.mx, monterrosafuentesmaria@yahoo.com.mx, mayklavier@yahoo.com.mx,

Referencias

- Habermas, Jürgen, (1998), *Teoría de la acción comunicativa I. Racionalidad de la acción y racionalización social*, Madrid, Editorial Santillana.
- Luhmann, Niklas, (1996), *Comunicación y acción*, en *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*, México, Universidad Iberoamericana.
- Martín, Manuel, (2004), *Fundamentos para una teoría social de la comunicación*, en *La producción social de comunicación*. Madrid, Alianza Editorial.
- Miklos, Tomás, (2006), *Planeación prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro*, México, Editorial Limusa.
- Serrano, Rafael, *et. al.*, (2001), *La reflexión teórica*, en *La organización habitable*, México, SYG.
- Sierra, Francisco, (1998), *Función y sentido de la entrevista cualitativa en la investigación social*, en Galindo, J., (coord.), (1998), *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*, México, Addison Wesley Longman.
- Valles, Miguel, (1997), *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica*, Madrid, Síntesis.
- Vela, Fortino, (2001), *Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa*, en Tarrés, María Luisa, (coord.), *Observar, escuchar y comprender: sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. México, Miguel Ángel Porrúa.

Capítulo 5

Imagen y reputación en las organizaciones: *Hacia un modelo de reputación en las instituciones de educación superior de Puebla*

José Antonio Meyer Rodríguez

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Planteamiento general

El incremento considerable de la demanda estudiantil por un servicio de calidad en las instituciones de educación superior en nuestro país ha impactado decididamente a este sector, el cual busca dar una respuesta más puntual y especializada a las distintas necesidades y demandas en las diferentes regiones geográficas. En ese contexto, hoy el espacio universitario se ha vuelto cada vez más dinámico, extenso y competido por lo que los nuevos estudiantes tienen mucho más posibilidades de incorporación que en el pasado, producto de esquemas más diversos y flexibles de servicio institucional. Así, mientras que las universidades públicas han mejorado sustantivamente sus estándares de calidad y restringido el acceso para controlar la masificación, las privadas se han diversificado y segmentado enormemente provocando una intensa competencia tanto en el ámbito local como nacional. Ello ha obligado a las instituciones a incorporar nuevas capacidades, mejorar sus metodologías de gestión, alcanzar estrategias de mayor trascendencia para sustentar su desarrollo de largo

plazo y poder competir en mejores condiciones ante la globalización de los procesos educativos y la irrupción de nuevas propuestas.

Este aspecto que se ha constituido en un nuevo paradigma es fundamental, toda vez que hoy las universidades buscan fundamentar cada vez más su desarrollo en el reconocimiento público el cual les exige readecuar sus estrategias y adaptarse a un nuevo contexto social y económico y, sobre todo, un entorno internacional mayormente interdependiente. Esto les implica aplicar modelos educativos mayormente innovadores, infraestructura en constante tecnificación, ofertas educativas diversificadas, calidad académica sólidamente sustentada y servicios centrados en la demanda y los requerimientos profesionales del estudiante. Estos últimos constituyen precisamente el centro de los procesos de reconversión institucional, además de que son los garantes de la sustentabilidad de mediano y largo plazo. Del mismo modo, para alcanzar un lugar privilegiado y permanente mediante el reconocimiento social y la confianza pública, se exige que estas instituciones mantengan una constante satisfacción de las necesidades y expectativas de sectores directamente involucrados mediante un adecuado equilibrio entre la supeditación y el cumplimiento de una misión educativa de calidad.

Es por ello que las estrategias mercadológicas agresivas que algunas universidades privadas desarrollaron durante las últimas décadas para crear atributos artificiales, valores agregados, aspectos diferenciadores y una identidad de marca frente a las audiencias objetivo, no fueron más que distractores pasajeros ya que lo realmente significativo para los interesados es lo que garantiza la pertinencia institucional y su reconocimiento social en diferentes ámbitos nacionales e internacionales. De esta forma, aunque los resultados de publicidad masiva fueron en varios casos exitosos permitiendo el incremento de la matrícula y una mayor presencia pública, las instituciones que no contaron con un fundamento definido, una reputación reconocida y un prestigio institucional basado en indicadores objetivos y tangibles, solo consiguieron posicionarse secundariamente en un mercado de intensa recomposición en el cual las diferencias sustantivas si constituyen un factor de decisión y expectativa. En efecto, si se revisan con detalle los estudios del Índice Mexicano de Reputación Empresarial (Transparencia Mexicana y Consulta Mitofsky,

2006), puede identificarse que la sociedad mexicana le otorga hoy en día a la educación superior una gran importancia y concede un valor apreciativo a las universidades de mayor prestigio por considerarlas garantes de una adecuada colocación laboral y proyección profesional. Este análisis -que va más allá de los simulados estudios del *ranking* universitario-, no refleja los resultados parciales de la deseabilidad y la percepción subjetiva de sectores que sólo observan una parte del complejo quehacer universitario, sino la valoración objetiva de públicos directamente relacionados y con una visión global más perdurable e integral de las instituciones.

Con base en lo expuesto, resulta pertinente elaborar un análisis que profundice en las características de mayor valor simbólico entre las audiencias de interés con el propósito de explicar la dinámica, movilidad y competitividad de las instituciones y validar los componentes de reputación de cada una de ellas. Por considerarlo significativo, se plantea la posibilidad de evaluar un modelo de reputación institucional con un estudio exploratorio en la zona metropolitana de Puebla, por ser este un lugar de amplio crecimiento y proyección educativa, asentarse en ella cinco de las universidades con mayor presencia en la región centro-sur del país y constituirse en un polo de desarrollo hacia las zonas económicas menos desarrolladas del país. De este modo, el objetivo de la investigación se sustentó en el desarrollo de un modelo de reputación institucional para universidades de calidad en el centro-sur del país que permita identificar como los públicos involucrados valoran sus componentes y reconocen su capacidad competitiva, liderazgo y trascendencia social.

Perspectiva teórico-referencial

La palabra imagen proviene del vocablo *imago*, que significa representación o apariencia formal de un organismo o persona y puede o no estar basada en la realidad. La imagen lleva a cierto tipo de comportamiento y preferencias y, en consecuencia, a un posicionamiento determinado. Sin embargo, para que una imagen no sea efímera es necesario contar con particularidades innegables y coherentes que la fundamenten. La imagen produce un juicio de valor en las audiencias que conlleva a diferentes actitudes de aceptación o rechazo de lo

percibido. Por ello, es importante mantenerla vigilada y en continuo proceso de recreación y fortalecimiento. En contraste, la reputación es un concepto que va más allá porque constituye junto con el capital humano el recurso más valioso de una organización. Ella se genera a través del tiempo y por percepciones públicas que llevan al reconocimiento del carácter y rasgos institucionales, refleja comportamientos y acciones, por lo que debe ser protegida y desarrollada a través de un plan estratégico. (Alsop, 2003) La reputación genera poder, credibilidad, además de un mayor número de herramientas de convencimiento para influir en la opinión pública. La reputación, como lo establece Villafañe (2005:21), constituye “una nueva mentalidad caracterizada por la incorporación de la ética y la sustentabilidad como dos de los principios básicos de la gestión organizacional”. En tal forma, una buena estrategia de imagen debe fundamentarse en la búsqueda de una reputación institucional que evidencie calidad, competitividad y buen servicio. Ellas juntas constituyen valores estratégicos en cualquier sector de actividad, sea público, privado o civil, porque apoyan a las organizaciones para encontrar un sitio distintivo y de liderazgo dentro de un entorno abierto y cada vez más globalizado. Por tanto, cualquier estrategia de imagen ha de estar sustentada siempre en un objetivo claro de reputación a fin de no correr el riesgo de que su impacto se diluya, temporalice o centre demasiado en un programa, bien o servicio específico. Al conjuntar imagen con reputación es posible generar una opinión sólida en las audiencias directas y relacionadas que, a pesar de contratiempos, crisis o malos momentos, puede mantener blindada a la organización. Para alcanzar un posicionamiento diferenciado y sólido, la comunicación juega un papel importante al difundir la imagen organizacional y consolidar su reputación. En ese sentido, crear imagen con reputación consiste en favorecer percepciones y actitudes positivas en las audiencias objetivo que permitan alcanzar un lugar privilegiado y asegurar sustentabilidad para el largo plazo. (Shultz, Hatch y Holten, 2000)

La reputación va de la mano del desempeño y el cumplimiento. Es decir, está intrínsecamente ligada con el comportamiento y es consecuencia de éste. Generar una buena reputación es un proceso de largo plazo y debe basarse en información veraz y real de la organización, la acumulación de factores diversos, como la relación con el per-

sonal, la responsabilidad social, el servicio y satisfacción del cliente, la relación con todas sus audiencias objetivo, así como la concordancia entre filosofía, misión y visión con las acciones realizadas. Adicionalmente, es necesario contar con creatividad, dinamismo y visión para el cambio de paradigmas y actitudes que influyan en el entorno general. Las diferencias entre imagen y reputación son sutiles, pero destacan la necesaria evolución de ambos conceptos para constituir uno nuevo denominado reputación corporativa o institucional. (Rayner, 2004) La reputación es más duradera y, por ende, conlleva mayor solidez para el reconocimiento real de las organizaciones. En la actualidad, la reputación organizacional se reconoce como el principal activo intangible y es un atributo decisivo en su valoración económica, política y social. Los valores, el planteamiento ético, las actitudes, la responsabilidad social y el proceder que una organización refleja y muestra al exterior a través de distintos medios, influyen en el comportamiento y preferencia de personas, organizaciones y grupos que con ella se relacionan. Si lo que se percibe de ésta crea un conjunto de ideas positivas, entonces se favorecerá una acción de acercamiento y una intención de relacionarse con ella. Por el contrario, si las ideas son negativas la acción será de rechazo creciente. (Fombrum, 2000)

En el momento actual por la dinámica competitiva y la interdependencia económica global existen riesgos potenciales que pueden afectar la reputación de una organización. Por ello, es necesario demostrar mediante la transparencia y el buen funcionamiento la responsabilidad, compromiso y honestidad organizacional para ser merecedor de una buena reputación pública. Esto es de tal importancia hoy en día que un número cada vez mayor de organizaciones incluyen la reputación como parte del proceso diario de trabajo, donde los valores corporativos son definidos por elementos intangibles, como la cultura o la filosofía institucional. A medida que las organizaciones valoran la importancia de la reputación, se hace más evidente que obtener posicionamiento ante las audiencias clave solo se logra a través de un valor sustantivo y primordial que es el prestigio. Por ello, la reputación es invaluable ya que acerca o aleja a las organizaciones de sus audiencias objetivo. Si se quiere favorecer la fidelidad de esas audiencias, debe prestársele especial atención a la reputación y cultivar-

la constantemente. Muchas son las ventajas competitivas que una organización puede obtener a través de una buena reputación, como mejores resultados financieros, preferencia y lealtad de los clientes y aumento de su valor comercial, entre otros factores. (De Caharnatony y McDonald, 2004) Pero más allá de esto, puede crearse un valor que con el tiempo favorecerá arribar al auténtico liderazgo en el entorno natural y un mayor espacio de competitividad en nuevos espacios del exterior. Para Aaker (1994:32) la reputación significa “una opinión acerca de la excelencia de un sujeto u organización en su actividad”. Esto quiere decir que ella siempre ha estado unida al desempeño, el cumplimiento y el comportamiento. Por tanto, la reputación corporativa está íntimamente ligada al comportamiento organizacional y es consecuencia de él.

En ese sentido, la noción de reputación plantea tres problemas básicos que son: la sustancia misma del concepto, sus límites y funcionalidad. Para Fombrun (1996:15), la reputación se asocia siempre a sus *stakeholders*. Es la consecuencia de su habilidad para relacionarse con ellos. Es decir, la *imagen real* que éstos tienen de la organización es resultado de la relación armónica entre identidad e imagen institucional y consecuencia de la consolidación misma de la imagen. La reputación es la integración de un proceso secuencial entre:

	Imagen	
Creencias	Reputación	Percepción
	Carácter	

Por ello, el autor afirma que “cuando la relación es más profunda se capta su verdadero carácter, donde reside la fuente misma de la reputación”. Villafaña (2004:42), por su parte, manifiesta que la reputación exige del analista una visión integradora del fenómeno a partir de una triple dimensión:

- **Dimensión axiológica**

Encierra los **valores culturales** de la organización

Planteamiento ético en su relación con terceros y **responsabilidad con la sociedad**

- **Comportamiento institucional**

Comprometido a lo largo del tiempo con los **clientes, empleados y accionistas**.

Si se es una entidad cotizada, constituiría la segunda condición de la reputación.

- **Actitud proactiva**

Participación de la organización en la gestión y **comunicación de la reputación**

Muchas e importantes son las ventajas que comporta una buena reputación pero, sobre todo, constituye un factor de liderazgo. No obstante, es la base de un nuevo concepto que no se basa ya en las condiciones clásicas de las organizaciones líderes. Por ello, Villafañe (2004:13) señala que la reputación conlleva hacia los siguientes indicadores:

A) La reputación mejora los resultados económicos

Vergin y Qoronfleh (1998) han demostrado que el comportamiento bursátil se relaciona directamente con la reputación. Su investigación que comparó a las 10 primeras compañías más reputadas con las últimas 10 de la lista Fortune, expuso que las primeras tienen una capitalización bursátil mayor. Comprando las acciones de compañías que disfrutan de buena reputación a un precio más alto, los inversionistas reconocieron que la reputación genera futuras ganancias. Otra evidencia empírica de la revalorización producida por la reputación la ofreció el *Dow Jones Sustainability Group Index*, donde las

empresas que ocupaban el *top ten* superaron en un 5.3%, durante el quinquenio 1994-99, a las mejores empresas del *Dow Jones Global Index*, uno de los índices de referencia más importantes de los mercados financieros.

B) La reputación aumenta el valor comercial de los productos o servicios

Otra ventaja de la reputación es el aumento en el valor comercial de los productos o servicios por tres razones básicas:

- Factor de diferenciación
- Fidelidad emocional de los clientes
- Valor de una marca

Este valor tiene además, según la agencia Interbrand (2006), siete componentes básicos:

- | | |
|------------------------|-----|
| • Tipo de mercado | 10% |
| • Cobertura geográfica | 25% |
| • Estabilidad | 15% |
| • Liderazgo | 25% |
| • Tendencia | 10% |
| • Apoyo | 10% |
| • Protección legal | 05% |

Si consideramos que los componentes 2, 3, 4 y 5 son factores de reputación, puede concluirse que la mitad del criterio corresponde a la reputación de la empresa propietaria de dicha marca.

C) La reputación combate las crisis

La tercera ventaja asociada a la reputación es su capacidad para combatir las crisis. En este sentido, resulta muy ilustrativa la información aportada por Charles Fombrun y Van Riel (2004) sobre el efecto que las crisis tienen en términos económicos. Ellos mostraron que la reputación corporativa inicial de una compañía está asociada con su rentabilidad posterior por encima de la media del sector. En su estudio revelaron que aquellas con una alta reputación por su compromiso social tienen mejores perspectivas de desarrollo. El potencial de las

ventajas competitivas de la reputación radica en que constituyen la base de un nuevo liderazgo. Un liderazgo cada vez más alejado de la concepción clásica, en la cual la dimensión o el valor de mercado se erigen como elementos determinantes de la excelencia organizacional. Ese concepto de liderazgo está siendo revisado hoy en día para alcanzar una visión mucho más intangible de las condiciones que deben satisfacerse para alcanzarlo y lograr ser la preferida de sus *stakeholders*. Es decir, la más atractiva para sus clientes, la más hábil en la captación y retención del talento y la más responsable socialmente. (Beck, 2002).

Lograr tales metas no es sencillo. Por ello, para Vergin y Qoronfleh (2005), construir una sólida reputación exige a las organizaciones cumplir con tres condiciones:

- Sensibilidad organizativa
- Gestión proactiva de la reputación
- Comportamiento corporativo comprometido

La sensibilidad organizativa implica el establecimiento de objetivos positivos de reputación. Cumplir con las obligaciones que una organización tiene con sus clientes o empleados no aporta reputación, lo que sí lo hace es cumplir aquellas metas que van más allá de lo obligado, lo pactado, para convertirse en una evidencia objetiva de la excelencia. La sensibilidad institucional requiere eliminar riesgos para la reputación. Gestionar proactivamente la reputación significa introducirla en la administración organizacional, igual que se ha hecho, por ejemplo, con la calidad. La reputación es algo que se logra globalmente o no se logra, por eso no puede circunscribirse a políticas concretas comerciales o de recursos humanos, sino que exige una implantación a todos los niveles y la adopción de una estrategia integral de gestión. La tercera condición para la formación de reputación en una organización es tener un comportamiento institucional comprometido. Eso sólo se consigue cuando los resultados de las políticas funcionales de una organización (comercial, financiera o de producto) están por encima de los estándares sectoriales. Vergin y Qoronfleh (1998).

A medida que el liderazgo y la reputación desplazan la concepción clásica de liderazgo –basada en el valor bursátil y la dimensión–

los procedimientos y metodologías para evaluar y medir la reputación cobran cada vez más importancia. En Estados Unidos, por ejemplo, la aparición anual del *Ranking de Fortune* despierta una gran expectativa entre los medios periodísticos y empresariales y sus resultados influyen cada vez más en los mercados de valores. En España la evaluación de la reputación se inició a partir del año 2000 con la aparición del primer Merco (Monitor Español de Reputación Corporativa). La visión de reputación de este queda expresada a través de las siguientes variables:

- Resultados económico-financieros
- Calidad del producto / servicio
- Cultura corporativa y calidad laboral
- Ética y responsabilidad social corporativa
- Dimensión global y presencia internacional
- Innovación

Para Villafañe (2004) los criterios de selección de las variables y el peso otorgado a cada una de ellas constituye la base para elaborar el ranking definitivo del *Merco*. Tiene una notable importancia porque ahí se encierra la visión sobre la reputación que el monitor va a implantar. Parte de una visión amplia de la reputación, reuniendo como variables de primer nivel (cada una de las 6 anteriores se descompone en otras de segundo y tercer nivel) aquellos factores que podrían identificarse con los requisitos imprescindibles para el liderazgo y la reputación, algo así como las condiciones del nuevo liderazgo organizacional.

La metodología del *Merco* contiene una variación importante en relación a cualquier otro monitoreo existente que es la posibilidad de diferenciar imagen y reputación institucionales. Para optimizar sus resultados, incluye dos evaluaciones suplementarias. Una vez que los directivos han respondido a la pregunta de carácter general sobre cuáles son las organizaciones más prestigiadas en cualquier sector de actividad, se pregunta específicamente por las dos empresas más reconocidas en su sector. Entiende que la información de que dispone un directivo sobre sus competidores es más que suficiente para basar su juicio sobre la reputación en hechos sólidos. Existe todavía una tercera y definitiva evaluación: la evaluación técnica de las 50 prime-

ras empresas que aparecen en el ranking provisional del *Merco*. Este ranking, que no se publica y cuyos resultados se guardan celosamente para evitar filtraciones, es el resultado de procesar la información de la citada encuesta de opinión a directivos.

En México la medición de la reputación también es reciente y especializada. Aunque existen otros ejercicios, como el de la revista *Expansión*, el método más confiable y objetivo es el Índice Mexicano de Reputación Empresarial (IMRE), el cual tiene los siguientes objetivos:

- Promover entre la opinión pública una idea clara, precisa y cuantificable de la reputación de empresas que operan en México
- Desarrollar un instrumento de medición que permita identificar el lugar que ocupan las empresas de acuerdo con su reputación entre informantes calificados
- Diseñar un índice de reputación, que permita a las empresas cuantificar el éxito en modificar su prestigio

La metodología del *IMRE* permite medir la percepción de las empresas, considerando los distintos factores y variables que conforman su reputación. Se construye a partir de la aplicación de un cuestionario a informantes calificados con reactivos cerrados. El cuestionario se aplica mediante entrevista directa a los informantes una vez por año. Las variables que maneja son:

- Atención a clientes y proveedores
- Compromiso con el desarrollo de México
- Preocupación por los intereses de los accionistas, inversionistas y socios
- Relación con la competencia
- Relación con la comunidad
- Respeto a las leyes y normas vigentes
- Respeto al derecho de los trabajadores
- Respeto al medio ambiente

En el año 2006 este índice reportó, entre otros, los siguientes resultados:

ÍNDICE MEXICANO DE REPUTACIÓN EMPRESARIAL IMRE por empresa/institución		
POSICIÓN	EMPRESA	ÍNDICE 2006
1	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Campus Monterrey)	0.92
2	Grupo Bimbo	0.91
3	Nestlé de México	0.90
4	Grupo Modelo	0.89
5	Procter & Gamble de México	0.87
5	Bayer de México	0.87
5	Universidad Iberoamericana (Ciudad de México)	0.87
5	Instituto Tecnológico Autónomo de México	0.87
6	Universidad de las Américas, Puebla	0.86
6	Pfizer	0.86

ÍNDICE MEXICANO DE REPUTACIÓN EMPRESARIAL IMRE por sector de actividad		
POSICIÓN	EMPRESA	ÍNDICE 2006
1	Industria químico-farmacéutica	0.85
2	Educación superior	0.84
2	Alimentos	0.84
3	Productos de consumo	0.81
5	Automotriz	0.80
4	Bebidas no alcohólicas y lácteos	0.78
5	Bebidas alcohólicas y tabaco	0.76
5	Servicios financieros	0.76
6	Autoservicio, mayorista y departamental	0.75
6	Telecomunicaciones e informática	0.75
7	Cemento, construcción, cerámica y siderúrgica	0.74
8	Publicidad. Medios de comunicación y entretenimiento	0.73
9	Turismo, transporte aéreo y terrestre	0.66
10	Energéticos	0.61

ÍNDICE MEXICANO DE REPUTACIÓN EMPRESARIAL IMRE por variable				
VARIABLE	POSICIÓN 2004	POSICIÓN 2006	ÍNDICE 2004	ÍNDICE 2006
Preocupación por los intereses de los accionistas, inversionistas y socios	1	1	0.80	0.88
Respeto a las leyes y normas vigentes	2	2	0.76	0.80
Respeto al derecho de los trabajadores	5	3	0.72	0.79
Respeto al medio ambiente	4	4	0.72	0.77
Atención a clientes y proveedores	3	5	0.73	0.74
Relación con la comunidad	6	6	0.70	0.73
Compromiso con el desarrollo de México	7	7	0.68	0.71
Relación con la competencia	8	8	0.63	0.66
Índice Mexicano de Reputación Empresarial		0.72	0.76	

INSTITUCIONES CON MAYOR REPUTACIÓN POR SECTOR DE ACTIVIDAD Educación superior		
POSICIÓN	EMPRESA	ÍNDICE 2006
1	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (campus Monterrey)	0.92
2	Universidad Iberoamericana (Ciudad de México)	0.87
2	Instituto Tecnológico Autónomo de México	0.87
3	Universidad de las Américas, Puebla	0.86
4	Universidad Veracruzana	0.83
5	Universidad Nacional Autónoma de México	0.80
5	Universidad Autónoma Metropolitana	0.80

Metodología de investigación

A partir de los indicadores de reputación desarrollados por distintos organismos, se revisaron los criterios de evaluación de la calidad que los Comités Interdisciplinarios para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES, 2004) han establecido para las universidades

en México. De esta manera, se procedió a diseñar un modelo funcional que permitiera determinar los indicadores más representativos de la calidad, competitividad y trascendencia de las instituciones. Asimismo, se planteó la necesidad de establecer los sectores que mayor interacción mantienen con este tipo de organizaciones. El esquema se construyó a partir del siguiente análisis:

FACTORES QUE DETERMINAN MAYOR O MENOR REPUTACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	
Consulta Mitofsky • Transparencia Mexicana	
FACTORES	ÍNDICE 2006
Calidad en sus productos y servicios	35.5
Imagen pública / Publicidad	35.5
Prestigio / Profesionalismo, disciplina y soluciones	29.0
Satisfacción y relación con los clientes	25.8
Relación y contribución con la comunidad	25.8
Comportamiento ético/Honestidad	22.6
Respeto por las leyes	22.6
Relación con los empleados	16.1
Tipo de servicio que ofrece	16.1
Dirección (managment) de empresa	12.9
Situación financiera	09.7
Valores corporativos	06.5
Tiempo de vida / Vigencia	06.4

Figura No. 1 PRINCIPALES INDICADORES DE REPUTACIÓN Y LIDERAZGO INSTITUCIONAL, SEGÚN AUTORES REFERENTES				
FOMBRUN	VERGINY QORONFLEH	BECK	VILLAFÑE	VILLAFÑE
Imagen	Sensibilidad organizativa	Atracción	Cultura organizacional	Sustentabilidad corporativa
Percepción	Gestión proactiva de la reputación	Habilidad para captar y retener talento	Responsabilidad social	Valor de bienes y servicios
Creencias	Comportamiento corporativo comprometido	Responsabilidad social	Compromiso con clientes, accionistas y proveedores	Combate de
Carácter crisis			Actitud proactiva	

Figura No. 2 PRINCIPALES INDICADORES DE REPUTACIÓN Y LIDERAZGO INSTITUCIONAL, SEGÚN ORGANISMOS REFERENTES		
MERCO	IMRE	CIEES
Finanzas sanas	Atención a clientes y proveedores	Planeación y organización de la dependencia
Calidad del producto	Compromiso con el desarrollo de México	Administración académica y financiamiento
Cultura corporativa	Preocupación por los intereses de los accionistas, inversionistas y socios	Planes y programas de estudio
Calidad laboral	Relación con la competencia	Alumnado
Ética y responsabilidad social	Relación con la comunidad	Personal académico
Dimensión global	Respeto a las leyes y normas vigentes	Procesos de enseñanza-aprendizaje
Innovación	Respeto al derecho de los trabajadores	Vinculación y educación continua
	Respeto al medio ambiente	Infraestructura y equipamiento

Figura No. 3		
CRITERIOS DE REPUTACIÓN INSTITUCIONAL		
IDENTIDAD	CULTURA	TRASCENDENCIA
Carácter institucional (Visión, misión y filosofía)	Comportamiento organizacional comprometido (Dinámica de congruencia con la identidad y el sentido de trascendencia)	Sustentabilidad corporativa (Capacidad administrativa, financiamiento y liderazgo)
Sensibilidad organizativa (Modelo educativo y planeación del desarrollo)	Habilidad para captar y retener talento (Calidad y capacidad del personal para crear conocimiento)	Responsabilidad social (Vinculación y compromiso con la sociedad y sus problemas)
	Calidad de bienes y servicios (Innovación de programas educativos y métodos de aprendizaje)	Compromiso con los clientes (Modelos de inclusión, desarrollo y proyección de la comunidad universitaria)

Figura No. 4		
VALORES DE REPUTACIÓN INSTITUCIONAL		
VALORES IMPLÍCITOS	VALORES EXPLÍCITOS	VALORES DE RECONOCIMIENTO
Planeación y administración	Sistema de financiamiento	Transparencia y rendición de cuentas
Personal académico	Innovación educativa	Calidad del modelo educativo
Planes y programas de estudio	Procesos de enseñanza-aprendizaje	Becas y ayuda financiera
Alumnado	Dimensión global	Atención a clientes y proveedores
Servicios al estudiante	Vinculación y educación continua	Ética y responsabilidad social
Infraestructura y equipamiento	Cultura corporativa	Modernización tecnológica
Clima organizacional	Calidad laboral	Comunicación institucional

Si bien es de considerar que en el primer apartado los criterios son más de carácter cualitativo y corresponden a un interés deseable de la reputación en empresas productoras de bienes o prestadoras de servicios, los elementos que aportan son por demás importantes debido a

que se relacionan con el qué (identidad), el cómo (cultura) y el para qué institucional (trascendencia). En ese sentido, para los fines de la construcción de un modelo funcional adaptado a las características de las instituciones de educación superior se consideran los siguientes valores:

Por su parte, los indicadores del segundo apartado que si son de carácter más cuantitativo buscan hacer explícitos y medibles los valores de percepción de la reputación institucional. De ellos, la aportación se concibió de la manera siguiente:

Por lo anterior, el modelo de reputación institucional aplicable a las universidades referentes del centro-sur del país se estructuró de la siguiente forma:

Figura No. 5		
MODELO DE REPUTACIÓN INSTITUCIONAL PARA LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE PUEBLA		
VALORES IMPLÍCITOS	VALORES EXPLÍCITOS	VALORES DE RECONOCIMIENTO
Visión, misión y filosofía	Dimensión global	Presencia nacional e internacional
Modelo educativo	Innovación educativa	Aportación al conocimiento científico
Administración y finanzas	Sustentabilidad financiera	Transparencia y rendición de cuentas
Personal académico	Cultura de acción y compromiso	Responsabilidad social
Planes de estudio	Procesos de enseñanza-aprendizaje	Impacto en el mercado laboral
Alumnado	Becas y ayuda financiera	Inclusión social
Servicios al estudiante	Calidad de atención a clientes y proveedores	Vinculación con la sociedad
Infraestructura y equipamiento	Modernización tecnológica	Integración a redes y organismos
Clima organizacional	Calidad laboral	Respeto a las leyes
Identidad institucional	Comunicación institucional	Imagen institucional
FUENTE: Modelo propio elaborado a partir de los indicadores de MERCO, IMRE y CIESS.		

El universo y entorno particular considerado para el análisis exploratorio y transversal se formó por las universidades de mayor reconocimiento en la zona metropolitana de Puebla.

Figura No. 6		
UNIVERSIDADES DE PUEBLA SUJETAS DE EVALUACIÓN		
FINANCIAMIENTO	INSTITUCIÓN	IDENTIFICACIÓN
Pública	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	BUAP
Privada	Universidad de las Américas, Puebla	UDLA, Puebla
Privada	Universidad Iberoamericana Puebla	UIA, Puebla
Privada	Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla	UPAEP
Privada	Tecnológico de Monterrey, campus Puebla	ITESM, campus Puebla

Para el caso, se realizó primero una revisión de las páginas *web* y los materiales promocionales y de identidad de cada institución para identificar sus indicadores y parámetros de distinción.

Posteriormente, se diseñó un instrumento de recolección de datos basado en afirmaciones llanas y una escala Likert de 5 valores. Dado que algunas instituciones no permitieron la aplicación del instrumento al interior de sus instalaciones e incluso se negaron a aportar los datos necesarios para el análisis, este se aplicó representativamente entre empleadores y organismos acreditados, así como entre exalumnos y padres de familia en forma no representativa. La aplicación del instrumento se realizó entre agosto y septiembre de 2008. Una vez terminada esta etapa, se procedió a la codificación individual y comparativa que sirvió, al mismo tiempo, para validar la eficacia del instrumento.

Figura No. 7
GRUPOS DE INTERÉS SUJETOS DE EVALUACIÓN

GRUPO DE INTERÉS	CANTIDAD DE PERSONAS ENCUESTADAS	GRUPO DE INTERÉS	CANTIDAD DE PERSONAS ENCUESTADAS	GRUPO DE INTERÉS	CANTIDAD DE PERSONAS ENCUESTADAS
Estudiantes	0	Exalumnos	150 de cada institución, bajo el criterio de 1 a 5 años de egreso, 6 a 10 años y 11 a 15 años	Empleadores	50 directores de recursos humanos de instituciones públicas y privadas
Profesores	0	Padres de familia	150 de cada institución, bajo el criterio de hijos actualmente estudiando, 1 a 5 años de egreso y 6 o más años	Organismos gubernamentales	50 representantes de organismos referentes (CENEVAL, CIESS, Conacyt, SEP estatal y SEP federal)
Empleados	0	Prepara-	0	Compe-	0

Figura No. 8
NIVEL GENERAL DE REPUTACIÓN INSTITUCIONAL
UNIVERSIDADES LÍDERES EN LA REGIÓN CENTRO-SUR DEL PAÍS
Valores implícitos

CATEGORÍA	BUAP	UDLA	UIA	UPAEP	ITESM	PROMEDIO
Visión, misión y filosofía	9.5	9.0	9.0	9.0	9.0	9.1
Modelo educativo	9.5	9.0	9.0	8.5	8.5	8.9
Administración y finanzas	8.5	8.5	8.5	9.0	8.5	8.6
Personal académico	9.0	8.5	8.0	8.5	8.0	8.4
Planes de estudio	8.5	9.5	8.0	8.5	8.5	8.6
Alumnado	8.5	9.0	8.5	8.5	8.5	8.6
Servicios al estudiante	8.0	9.5	8.0	8.5	8.0	8.4
Infraestructura y equipamiento	9.0	9.5	8.5	9.0	8.0	8.8
Clima organizacional	8.5	8.0	9.0	8.5	8.5	8.5
Identidad institucional	8.5	8.0	9.5	9.0	9.0	8.8
Subtotal	8.8	8.9	8.6	8.7	8.5	8.7

Resultados de la investigación

Figura No. 9						
NIVEL GENERAL DE REPUTACIÓN INSTITUCIONAL						
UNIVERSIDADES LÍDERES EN LA REGIÓN CENTRO-SUR DEL PAÍS						
Valores explícitos						
CATEGORÍA	BUAP	UDLA	UIA	UPAEP	ITESM	PROMEDIO
Dimensión global	8.5	9.5	8.0	8.5	9.0	8.7
Innovación educativa	8.5	8.5	8.0	8.5	8.5	8.4
Sustentabilidad financiera	9.0	8.0	8.5	9.0	9.5	8.8
Cultura de acción y compromiso	9.0	9.0	8.5	8.5	9.0	8.8
Procesos de enseñanza-aprendizaje	8.5	9.0	8.0	8.5	8.5	8.5
Becas y ayuda financiera	8.5	9.0	8.0	9.0	8.0	8.5
Calidad de atención a clientes y proveedores	8.5	9.0	8.5	8.5	8.5	8.6
Modernización tecnológica	9.0	9.0	8.0	9.0	9.0	8.8
Calidad laboral	8.5	8.0	9.0	8.5	9.0	8.6
Comunicación institucional	9.5	8.5	8.0	9.0	7.5	8.5
Subtotal	8.8	8.8	8.3	8.7	8.7	8.7

Figura No. 10
NIVEL GENERAL DE REPUTACIÓN INSTITUCIONAL
UNIVERSIDADES LÍDERES EN LA REGIÓN CENTRO-SUR DEL PAÍS
Valores de reconocimiento

CATEGORÍA	BUAP	UDLA	UIA	UPAEP	ITESM	PROMEDIO
Presencia nacional e internacional	9.0	9.0	7.0	8.5	9.5	8.6
Aportación al conocimiento científico	9.5	8.5	7.0	8.0	7.0	8.0
Transparencia y rendición de cuentas	9.0	7.5	8.0	8.5	8.0	8.2
Responsabilidad social	9.0	8.5	9.5	9.0	8.5	8.9
Impacto en el mercado laboral	9.0	9.5	8.0	8.5	7.5	8.5
Inclusión social	9.5	9.0	8.0	8.5	7.5	8.5
Vinculación con la sociedad	9.0	8.5	9.0	9.0	9.5	9.0
Integración a redes y organismos	9.5	9.0	8.0	8.5	8.0	8.6
Respeto a las leyes	8.5	8.0	8.5	8.5	9.0	8.5
Imagen institucional	9.0	9.0	8.0	9.0	9.5	8.9
Subtotal	9.1	8.7	8.1	8.6	8.4	8.6

Figura No. 11
NIVEL GENERAL DE REPUTACIÓN INSTITUCIONAL
UNIVERSIDADES LÍDERES EN LA REGIÓN CENTRO-SUR DEL PAÍS

CATEGORÍA	BUAP	UDLA	UPAEP	ITESM	UIA	PROMEDIO
Valores implícitos	8.8	8.9	8.7	8.5	8.6	8.7
Valores explícitos	8.8	8.8	8.7	8.7	8.3	8.7
Valores de reconocimiento	9.1	8.7	8.6	8.4	8.1	8.6
Gran Total	8.9	8.8	8.7	8.5	8.3	8.7

Es de observar que mientras en el primer rango -relacionado directamente con la organización- la UDLA se constituye como la institución que mejor calificación merece, seguida muy de cerca por la BUAP y la UPAEP, en el segundo rango –más vinculado con la calidad del servicio- la UDLA y la BUAP obtienen los mejores indicadores seguidas nuevamente por la UPAEP y el ITESM que logra superar a la UIA. No obstante, en el tercer rango –que valora el reconocimiento institucional por su proyección social-, la BUAP alcanza los mejores resultados seguida muy cercanamente por la UDLA y la UPAEP. De esta manera, el resultado de este último rango adquiere la mayor significación y denota una diferencia significativa de 4 décimas entre la institución más reconocida y la siguiente. Esto indica que este aspecto fue mayormente considerado por los grupos de interés encuestados, en los cuales se reconoce a la BUAP como la institución universitaria de mayor proyección en la región con una diferencia que va de las 4 décimas a 1 punto porcentual. Ello manifiesta a unas audiencias altamente sensibles al desempeño cotidiano de las universidades, por lo que adecuan sus valoraciones a la situación presente más que a una percepción de tipo histórico o tradicional.

En el caso de la UPAEP, se identifica un repunte importante en diversos indicadores pero, sobre todo, una gran consistencia en todos ellos sin llegar todavía a niveles superiores a la media. No obstante, esa integralidad en sus valores la proyectan ya como la tercera institución universitaria de la región en términos de reconocimiento público y confianza social. Ello refleja que sus esfuerzos de modernización tecnológica, ampliación de infraestructura, captación de talentos académicos, acreditación de programas y mejora de los procesos de aprendizaje, ya es valorada significativamente por las audiencias en las distintas evaluaciones. En lo que concierne a la UDLA, aunque mantiene todavía un fuerte liderazgo regional sus desajustes internos de los últimos años le ocasionan algunas bajas sustantivas en los niveles de valoración cualitativa y decrementos en aspectos delicados de su reputación pública. El problema de fondo de esta institución es que difícilmente podrá recuperar esos estándares porque sus condiciones institucionales han cambiado y los criterios de calidad se han reorientado para asegurar la sustentabilidad financiera. El mismo caso parece suceder con la UIA quien, pese a no disminuir su credibilidad so-

cial, si enfrenta serios cuestionamientos por parte de las audiencias ante la falta de un sistema de evaluación institucional y un rezago evidente en sus propuestas educativas y calidad docente. Mientras tanto, el ITESM parece ganar lentamente un espacio y ampliar su reconocimiento en el mercado local a partir de su esquema de vinculación empresarial y pertenencia a un sistema institucional consolidado con gran presencia de marca.

Un aspecto de amplia significación en este estudio es que el nivel de confianza otorgado por las audiencias va de lo regular a lo bueno, pero no alcanza en momento alguno lo muy bueno. Ello demuestra que la valoración colectiva todavía ubica a las instituciones universitarias de esta zona geográfica por debajo las universidades líderes a nivel nacional donde, de acuerdo a los estudios de IMRE (2006), el sistema ITESM encabeza la lista, seguido por la UIA, ciudad de México y el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). Sin embargo, en términos del entorno las audiencias si reconocen a éstas como las cinco universidades líderes y referentes en el mercado. De acuerdo a los resultados del estudio, las instituciones que mayores oportunidades y mayor valoración alcanzan son: la BUAP, la UPAEP y, en cierta medida, el ITESM, mientras que la UDLA y la UIA parecen rezagarse y pasar a un segundo plano en la preferencia de los públicos. En esa dimensión, el nuevo escenario de la demanda manifiesta un giro significativo de crecimiento que coloca a la UPAEP y el ITESM como alternativas educativas para el corto plazo en el sureste del país. Ello les plantea, por tanto, la gran necesidad de redoblar sus esfuerzos, fortalecer sus indicadores y aprovechar sus áreas de oportunidad en un mercado de alta competitividad y recomposición, así como alcanzar una mayor proyección a nivel nacional e internacional.

Conclusiones generales

Más allá de las características particulares de cada institución y el conveniente análisis de los resultados por sector de interés, el modelo de reputación institucional propuesto en esta investigación ha demostrado poseer los niveles de confiabilidad suficientes para medir satisfactoriamente las atribuciones de las universidades regionales y determinar los aspectos sustantivos que en términos de valor simbólico

coadyuvan a que las instituciones obtengan reconocimiento y confianza pública. De igual forma, demuestra que el análisis de las realidades regionales permite contextualizar y valorar mejor los indicadores de reputación entre los grupos específicos de interés. En ese espacio, si resulta posible encontrar la variedad de matices existentes y profundizar mayormente en los procesos, dinámicas y elementos de afectación. En el caso de este estudio, se demostró que las audiencias regionales participantes si perciben de manera más integral los procesos de desarrollo institucional y reconocen las dinámicas y recomposiciones constantes en un escenario de amplia competencia. Ello ratifica la necesidad de realizar análisis más ampliados y constantes –con el decidido apoyo de las instituciones- para explicar específicamente los reacomodos y diferencias que los públicos valoran en razón de sus experiencias y vinculación directa con las instituciones.

En consecuencia, como se ha podido observar, la BUAP se ha reposicionado como la mejor universidad de la región –luego de varios años de retroceso-, al tiempo que la UPAEP y el ITESM mejoran en la confianza pública, mientras la UDLA y la UIA –al descender en su desarrollo académico- resienten una clara afectación en su reputación histórica. En el caso de la UPAEP, sus logros institucionales le han permitido alcanzar un mayor reconocimiento entre públicos medios que buscan propuestas educativas trascendentes con colegiaturas de mediana proporción. El ITESM, por su parte, empieza a posicionarse mejor en el mercado aprovechando su fuerza de marca para convertirse en una opción importante en el segmento de mayor capacidad económica a nivel regional. Dado lo anterior, se destaca la necesidad de seguir profundizando en el modelo y fortalecerlo para enriquecer mayormente la calidad de la información y favorecer una mejor toma de decisiones.

Los resultados pormenorizados de este estudio se desarrollan con detalle y amplitud en el Reporte general de reputación institucional en las universidades de mayor liderazgo en el Estado de Puebla ©, de próxima publicación.

Referencias

- Alsop, Ronald. (2003). *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset*. New York: The Reputation Institute.
- Beck, U. (2002). *La sociedad del riesgo global*. México: Editorial Siglo XXI.
- CIEES. (2004). Criterios para evaluar programas académicos de licenciatura y posgrado México: Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior..
- De Chernatony, Leslie and McDonald, Malcolm. (2004). *Creating Powerful Brands*. New York: The Reputation Institute.
- Fombrun, Charles and Van Riel, Cees. (2004). *Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputation*. New York: The Reputation Institute.
- Fombrun, Charles. (2001). *What is Corporate Reputation?*. A podcast interview. New York: The Reputation Institute.
- Fombrun, Charles. (1996). *Reputation : Realizing Value from the Corporate Image*. New York: The Reputation Institute.
- Ind, Nicholas, Meyers, Denzil, Yan, Jack and Van Gelder, Sicco. (2004). *Beyond Branding: How the New Values of Transparency and Integrity are Changing the World of Brands*. New York: The Reputation Institute.
- Fortune 500. (2006). *Annual Ranking of America's largest corporations*. Interbrand (2006). *Best Global Brands 2006*. Interbrand Studies. Interbrand Company. .
- Lipovetsky, G. (2002). *Metamorfosis de la cultura liberal. Ética, medios de comunicación, empresa*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Merco. *Monitor Español de Reputación Corporativa*. (2006) Análisis e Investigación y diario Cinco Días.
- Rayner, Jenny. (2004). *Managing Reputational Risk* (2004). New York: The Reputation Institute.
- Shultz, Majken, Hatch, Mary Jo and Holten Larsen, Mogen. (2000). *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. New York: The Reputation Institute.
- Transparencia Mexicana y Consulta-Mitofsky. (2006) *Índice Mexicano de Reputación Empresarial*.
- Vergin, Roger and Qoronfleh, M. W. (1998). *Corporate Reputation Affects Stock Market*, Business Horizons, Issue: January-February.
- Vergin, Roger and Qoronfleh, M. W. (2005). *El valor de los intangibles y su influencia en la reputación corporativa*. Artículo introductorio a la Metodología de Gestión de la Reputación Corporativa, en <http://www.marcasrenombradas.com/mas/news/2005/valorIntangibles.pdf>
- Consultado el 18 de octubre de 2008.
- Villafañe, J. (2006). *Reputación corporativa. Expresión de una nueva racionalidad empresarial*, en Revista Mexicana de Comunicación No. 98. Edición Fundación Manuel Buendía. Diciembre 2005-enero 2006.
- Villafañe, J. *Cómo valoran la reputación corporativa los CEO españoles*, en Villafañe, J. (ed.) (2004). *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Madrid: Editorial Pirámide.

Capítulo 6

La confianza en las organizaciones y la comunicación estratégica: *Una experiencia desde la consultoría de Great Place to Work® Institute de México*

*Adriana Michel Hernández y Martín Echeverría Victoria
Great Place to Work® Institute de México, Sureste*

Planteamiento general

El fenómeno de la confianza en las organizaciones es de los principales recursos que se tienen para crear un clima laboral estable y productivo. Por supuesto, fomentar la confianza requiere de una planeación estratégica sólida, que necesita arreglos en la estructura de las organizaciones pero sobre todo en los programas de recursos humanos, particularmente mediante la herramienta de la comunicación. La gestión de la confianza mediante programas y acciones de reforzamiento, sobre todo aquellos que hacen énfasis en la apertura entre los empleados y la gerencia, tienden a incrementar los niveles de satisfacción laboral de las organizaciones.

Para ello la confianza tiene que medirse constantemente, a través de indicadores que visibilicen las áreas en donde ésta es débil, para intervenirlas, y las áreas en donde es fuerte, para reproducir en toda la organización las prácticas positivas que la han originado. El presente artículo tiene la finalidad de demostrar dichas afirmaciones, parti-

cularmente el hecho de que el incremento de la confianza entre empleados y gerencia, y entre ellos mismos, transforma a las organizaciones en ambientes laborales estables, satisfactorios y positivos.

Para lograrlo, partiremos de la experiencia y acciones concretas de consultoría realizadas por el *Great Place to Work® Institute de México* (*GPTW* en adelante), cuyo modelo e instrumentos de diagnóstico e intervención parten de las anteriores premisas. Dicho instituto se originó en los Estados Unidos en 1990 y ha tenido una constante expansión por todo el mundo. Ahora tiene operaciones en 40 países y ha atendido a cerca de 15 mil empresas, con la participación de alrededor de 10 millones de empleados. Se estableció en la ciudad de México desde hace 7 años, y ahora está en un proceso de expansión por varias regiones de la República. Lo que se quiere exponer del Instituto y que puede ser relevante en este espacio académico es su modelo conceptual: las premisas que utilizan para entender a la confianza como el motor de la productividad y un clima laboral estable.

Con relación a la comunicación, este modelo incluye variables que constatan la ejecución de prácticas de comunicación organizacional y de conductas preferentes por parte de los directivos, que son productivas a su vez de la adecuada gestión de la comunicación interpersonal o grupal. En suma, estableceremos una relación entre comunicación y confianza laboral a partir de las variables incluidas en el modelo conceptual.

Creemos que es posible hacer una contribución relevante a la academia al compartir la experiencia de la consultoría profesional. Por su naturaleza, la consultoría profesional tiene contacto constante y estrecho con las diversas realidades organizacionales, y reúne una cantidad de datos que le permite refinar los principios de comprensión de la actividad organizacional. La academia, por su parte, puede proporcionar modelos de un rigor teórico y metodológico tal, que pueden nutrir a la consultoría con elementos de juicio y reflexión profunda que la práctica constante dificulta en ocasiones. Tender un puente entre estos dos ámbitos de investigación es fundamental para mejorar la manera en que se investiga e interviene en las organizaciones en México.

La importancia de la confianza en las organizaciones. El modelo de GPTW

La confianza es uno de los elementos clave de cohesión de las organizaciones y en general de las sociedades. Es cada vez más un soporte para las actividades sociales modernas, tales como la economía, que depende en mayor medida del crédito, o la ciencia, en la cual los investigadores utilizan hallazgos encontrados por otros que no pueden comprobar por sí mismos (Lozano, 2003). Por confianza entendemos “una hipótesis sobre la conducta futura del otro, hipótesis que ofrece seguridad suficiente para fundar con ella una actividad práctica» (Lozano, 2003).

Desde el punto de vista de la organización, es el elemento principal mediante el cual se pueden controlar los procesos y resultados de los empleados. Como señala Spaemann, «el control sin confianza no es eficiente» (Spaemann, 2005). La confianza asegura la “adhesión activa al orden normativo” o institucional (Parsons, 1969, en Lozano, 2003) que de otra manera tendría que ser impuesta por la fuerza –mediante mecanismos de sanción–, o negociada en términos de interés. Desde el punto de vista del control, la realización de tareas sin adhesiones o relaciones de confianza llevaría a la multiplicación de controles, que necesitarían controladores que a su vez deberían ser controlados (Marco, 2003). Puesto que la identificación de los colaboradores con los intereses de los directivos de la organización nunca es absoluta, sino que depende de la buena voluntad de otros, la empresa se volvería ineficaz sin un mínimo de confianza.

La dirección tiene la mayor responsabilidad en este sentido. En última instancia, dirigir significa alcanzar objetivos (estratégicos) con la ayuda de otras personas, y la confianza de esas personas en el director se suscita «cuando las razones para actuar son comunes (motiven al que decide y al que debe poner en práctica lo decidido), claras (entendidas por el que decide y por el que actúa) y confesables (pues el que decide conoce y da a conocer sus motivos a los demás)». (Guillen, 1995, en Marco, 2003).

En el caso de las organizaciones mexicanas, públicas o privadas, los mecanismos de sanción o de interés son los que se aplican como medidas para incrementar la satisfacción y la productividad, con re-

sultados pobres o contraproducentes. Es bien sabido, por ejemplo, que las compensaciones salariales sostenidas no reducen los índices de insatisfacción o de corrupción laboral.

Marco (2003) menciona cuatro ventajas de fomentar la confianza en el ámbito de las organizaciones, basadas en las reflexiones del filósofo Robert Spaemann, quien profundiza en los retos de la ética para el siglo XXI. Estas son:

- La confianza supone un ahorro de tiempo y dinero. «En un ambiente de desconfianza proliferan los controles, aumenta la burocracia, se asiste a un freno a la innovación. [...] Los comportamientos que pretenden controlarlo todo ahogan cualquier intento de comunicación interna e incapacitan a la organización para atender a los desafíos que se le presentan». (Marco, 2003). En suma, la confianza reduce la necesidad de información para el control y la vigilancia. Es un mecanismo de ahorro sobre costos en las organizaciones. (Lozano, 2003).

- La confianza fomenta la transferencia del saber. «Si no hay confianza, quien consigna cotas de saber se sentirá tentado a no compartirlo con los colaboradores en la organización para la cual trabaja». En consecuencia, la comunicación interna tendrá fuertes asimetrías en el manejo de información. La confianza ayuda a salir de uno mismo, a asumir riesgos –lo que entraña vulnerabilidad– y a comunicar a nivel horizontal (Marco, 2003).

- La confianza vincula a los colaboradores y fomenta la motivación intrínseca. La confianza incentiva a los trabajadores a dar lo mejor de sí mismos, sin someterlos a controles para aumentar su productividad. De esta manera la motivación intrínseca –orientar la acción a la autorrealización del personal– se fortalece y los hace partícipes en la marcha de la organización. La motivación intrínseca se pierde cuando se constata la carencia de un proyecto común que vincule a todos y cuando el control acaba sustituyendo a la confianza.

- La confianza favorece un clima laboral satisfactorio debido a la sensación de seguridad que ésta provee. Diversos autores han determinado algunas dimensiones organizacionales mediante las que se llega a manifestar la confianza. Robbins (2004) señala las dimensiones de la integridad, la competencia, la congruencia, la lealtad y la

franqueza como las principales para asegurarla. Kinicki y Kreitner (2003) apuntan a tres tipos de confianza en una organización: la confianza global (esperar un juego limpio, sinceridad y empatía), la confianza emocional (la fé en que una persona no mienta a otros respecto de uno o traicione la confianza que se deposita en ese individuo) y la fiabilidad (la creencia en que se cumplirán las promesas y citas, además de respetar los compromisos).

Por su parte, el modelo propio de *GPTW* trabaja principalmente sobre el fenómeno de la confianza, pero surge de la experiencia directa de su autor. A partir de este principio básico, se desprenden cinco “dimensiones”, es decir, patrones generales de actitudes y conductas que la fomentan. El instrumento de medición de clima laboral y los instrumentos de intervención en las organizaciones, están basados en este modelo básico.

El co-fundador del Instituto, Robert Levering, abstraigo y elaboró este modelo a partir de los datos obtenidos de miles de entrevistas que originalmente fueron concebidas para escribir su primer libro, *The 100 Best Companies to Work in America*. De eminente origen empírico, el modelo y sus instrumentos se han ido perfeccionando a lo largo de 25 años, desde el primer levantamiento masivo de datos, mediante entrevistas directas a empleados, complementadas con entrevistas a gerentes y directivos y el análisis de la cultura laboral. La experiencia de varios millones de empleados encuestados, además de pruebas de validez y confiabilidad aplicados a los instrumentos, permiten darle credibilidad y pertinencia al modelo y sus herramientas.

Fundamentalmente el modelo surge de la observación reiterada de que la satisfacción laboral de una persona se basa en la calidad y estabilidad de sus relaciones, específicamente con tres componentes de la organización: la relación del empleado con sus superiores (una relación basada en la confianza), la relación del empleado con sus pares, colegas o compañeros de trabajo (el disfrutar de la gente con la que se trabaja), y la relación del empleado con su propia actividad laboral y la institución en donde labora (el orgullo por la labor propia y por el entorno en el que trabaja), a niveles de departamento u organización.

La calidad de estas tres relaciones tiene su manifestación, como se ha mencionado, en cinco dimensiones laborales que sintetizan el conjunto de conductas y actitudes que tienen un impacto en la percepción del empleado acerca de su ámbito laboral. Cada dimensión a su vez tiene determinados componentes clave que ayudan a construir una percepción positiva en cada relación.

La relación del empleado con sus superiores se manifiesta en las dimensiones de credibilidad, respeto e imparcialidad. El buen desempeño en estas tres dimensiones, mediante prácticas desde la gerencia y la buena dirección, da como resultado el incremento en la confianza que tiene el empleado en sus jefes.

La credibilidad, a su vez, tiene los componentes de comunicación de dos vías, capacidad e integridad. La comunicación de dos vías, ascendente y descendente, se centra en la capacidad del líder como comunicador, lo que conlleva mayor aceptación de sus acciones y decisiones. La capacidad se expresa en la manera en que el superior coordina las actividades del personal y las dirige hacia el cumplimiento de los objetivos. La integridad se refiere a la honestidad del líder, pero también al hecho de que cumple los compromisos que adquiere.

El respeto tiene a su vez los componentes de apoyo, colaboración y valoración del empleado. El apoyo se refiere a que la gerencia proporciona recursos y entrenamiento para el desarrollo profesional, así como para la innovación, además de reconocer y premiar el esfuerzo individual extraordinario. La colaboración implica la inclusión de los empleados en la toma de decisiones relevantes para ellos. La valoración se expresa en la preocupación de la dirección por el ambiente y condiciones de trabajo, y el equilibrio que los empleados le están dando a su vida laboral y personal.

Finalmente, la imparcialidad implica a su vez la percepción de equidad, imparcialidad y justicia por parte de la dirección. La equidad se demuestra por condiciones imparciales de pago y reconocimiento de logros. La imparcialidad implica la eliminación de favoritismo y de ascensos con criterio subjetivo. La justicia se refiere a la eliminación de las prácticas de discriminación por razones de género, raza, edad

entre otros factores, así como la garantía de que las decisiones que aparentan ser arbitrarias puedan ser cuestionadas.

Las otras dimensiones son las de orgullo y compañerismo. El orgullo está puesto en el individuo, en el equipo de trabajo o departamento, y en la organización. Cuando está puesto en el individuo, éste debe sentir que su trabajo es valioso para la empresa y que hace una diferencia al laborar en ese lugar. Cuando está puesto en el equipo, debe sentirse orgulloso por los logros colectivos que se han alcanzado. Por último, el orgullo puesto en la compañía, se basa en el reconocimiento de la importancia de la empresa para la comunidad, y el prestigio social que ésta tiene y que por consiguiente le proporciona al empleado.

El compañerismo se determina por los componentes de hospitalidad, la sensación de intimidad y el sentido de comunidad logrado en la empresa. La percepción de hospitalidad se logra cuando los nuevos empleados son recibidos en forma amigable a su trabajo, o cuando son transferidos a otro departamento en condiciones de hospitalidad, y no de hostilidad o extrañamiento. La sensación de intimidad está centrada en la libertad que sienten los empleados de ser ellos mismos, sin cuidarse de los demás. El sentido de comunidad se verifica en la conformación de un sentimiento colectivo de pertenencia, que tiene como consecuencia la cooperación cordial y proactiva entre los miembros de dicho colectivo.

En relación a estas dimensiones, la comunicación al interior de las organizaciones es un instrumento pero también una consecuencia de la confianza. Respecto a lo segundo, la comunicación en cualquier organización se deforma cuando no existe confianza entre emisor y receptor, de manera que «la confianza puede ser una barrera o un facilitador de la comunicación efectiva» (Kinicki y Kreitner, 2004). Y respecto a lo primero, la comunicación estratégica es una herramienta útil para construir o solidificar percepciones positivas en los empleados. En contraparte, la ausencia de comunicación organizacional correctamente gestionada puede deteriorar fácilmente un clima de confianza.

Además de la comunicación abierta y de dos vías, que es indispen-

sable para que los desacuerdos, insatisfacciones y conflictos no maduren y sean desactivados a tiempo (Homs, 1990), la gestión de la imagen de los directivos es sumamente relevante. En el caso de los componentes de capacidad e integridad, por ejemplo, es necesario difundir las acciones de los superiores que verifican públicamente estos atributos, de manera que se conviertan en percepciones por parte del personal. O bien, que las informaciones y rumores que cuestionan dichos atributos sean gestionados o contrarrestados.

De la misma manera, el elemento de valoración depende de programas de incentivos internos, centrados muchos de ellos en la gestión de motivadores simbólicos hacia el personal – reconocimientos, felicitaciones, etcétera. La dimensión de imparcialidad depende de la comunicación abierta de los criterios que guían decisiones de ascensos o salarios, o bien sanciones. La dimensión del orgullo depende en gran medida de la proyección de los logros de la organización hacia el personal, o de las acciones sociales que emprende y difunde internamente. Finalmente, son bien conocidas las actividades y programas de integración entre los empleados, que se pueden efectuar con herramientas comunicativas.

En suma, la comunicación interna planificada de manera estratégica, ya sea de tipo organizacional o interpersonal, impacta directamente en cada una de las dimensiones. Y esto contribuye a fortalecer las relaciones básicas del modelo y en consecuencia, la satisfacción laboral. Lo que mide *Great Place to Work® Institute* es en última instancia la manera en que la organización ha utilizado a la comunicación planificada, entre otras medidas, para fortalecer la confianza. Sólo que lo hace a través de un índice final que es la consecuencia de esas acciones, y no a partir de la ejecución de las acciones en sí, como otros instrumentos. De ahí que la implementación de programas de comunicación estratégica se convierte en una decisión clave si se quieren tener mediciones satisfactorias de clima laboral.

Variables de diagnóstico relacionadas con la gestión de la comunicación para el logro de la confianza

Para ilustrar esta última afirmación, exponemos algunos aspectos

del instrumento de diagnóstico del Instituto, denominado *Trust Index*®. Las dimensiones que mencionamos anteriormente se operacionalizan en este instrumento de 62 reactivos, que mide a su vez distintas variables. Algunas de ellas se centran en aspectos laborales, salariales, normativos, etcétera, mientras que otras miden acciones concretas de comunicación organizacional o bien de interacción interpersonal, en donde la comunicación juega un papel importante. *Trust Index*® se puede aplicar a una muestra del personal o bien puede realizarse un censo, dependiendo de las preferencias del cliente, y se ejecuta en condiciones de anonimato.

Dicho instrumento se complementa con el instrumento *Culture Audit*®, mediante el cual los responsables de recursos humanos documentan las políticas y prácticas explícitas de la empresa hacia el personal. Para calcular la satisfacción laboral de una organización, *GTPW* pondera los resultados del primer instrumento al 62 por ciento, las preguntas abiertas del mismo al 5 por ciento y el 33 por ciento restante al *Culture Audit*®.

Bajo esta fórmula se obtiene un índice de clima laboral, que posteriormente es comparado con los índices de otras empresas, aspecto conocido como benchmarking. Esto se hace a través de un ranking de posiciones comparativas de los índices. El cliente puede conocer su posición en el ranking y puede optar a que ésta sea publicada en medios de comunicación de distribución nacional. Esto deriva en al menos dos fenómenos. Desde el punto de vista metodológico, se dispone de un instrumento que permite comparar climas laborales de empresas de distinto tamaño y clase, aspecto que rara vez puede lograrse con instrumentos de medición propios. Desde el punto de vista de la organización, la elaboración de un ranking que permita dicha comparación y la publicación de estos resultados tienen otras bondades que mencionaremos más adelante.

Respecto a los factores de comunicación organizacional o interpersonal a los que hacíamos referencia, exponemos en el siguiente cuadro aquellas variables relacionadas directamente con la comunicación en la organización –en actividades laborales o políticas– así

como variables de conductas laborales interpersonales que requieren gestión o habilidades de comunicación para que produzcan confianza. Asimismo, listamos variables que no se relacionan directamente con una gestión cuidadosa de la comunicación organizacional, pero que ahí encuentran un punto de apoyo.

Las variables anteriores tienen la finalidad de medir la satisfacción laboral de una organización. Sin embargo, como es evidente, la satisfacción diagnosticada está estrechamente relacionada con la implementación de acciones planificadas de comunicación, a nivel organizacional, interpersonal o grupal, y de manera estratégica o al menos intuitiva.

Mecanismo de intervención en empresas

El modelo de GPTW no es sólo de diagnóstico y comparación entre organizaciones, sino que es fundamentalmente de intervención mediante consultoría, que se concentra en tres aspectos básicos:

1. El fortalecimiento del liderazgo. La estabilidad de las relaciones verticales dependen de que un directivo sepa ser un líder que provoque adhesiones basadas en la confianza, aspecto que se construye muy gradualmente y en base a altos méritos, dado que la confianza supone, para el personal, la disposición al riesgo de ser vulnerado: “cuando los seguidores confían en su líder, están dispuestos a hacerse vulnerables a los actos de éste, seguros de que no abusará de sus derechos e intereses» (Robbins, 2004). Por lo tanto, se les dota a los mismos de competencias y conocimientos que les permitan desempeñarse mejor en este aspecto, más allá de las competencias directivas o técnicas que son las que usualmente proveen los programas de formación tradicionales. Particularmente se hace énfasis en aspectos de comunicación efectiva a nivel grupal e interpersonal.

2. Capital humano alineado. La cooperación del personal para el logro de las metas de una organización requiere de un nivel de compromiso profundo con las mismas. Para realizar esto, se implementan cambios a nivel estructural que reorganizan los puestos y redistribuyen funciones, de acuerdo a las competencias detectadas del personal. Asimismo, se cerciora de que los empleados interioricen

Figura 1			
VARIABLES DEL INSTRUMENTO TRUST INDEX®			
RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL			
DIMENSIONES/ VARIABLES	DEPENDIENTES DE PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN	RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN	EN LAS QUE LA COMUNICACIÓN ES UN PUNTO DE APOYO RELEVANTE
Confianza	Comunicar cambios al personal		Difusión de los valores de la organización y verificación de su comprensión
	Comunicar las expectativas que el jefe tiene hacia sus subordinados		
	Apertura para hacer preguntas y confianza de recibir respuestas		
	Accesibilidad para comunicarse con el superior	Asignación y coordinación clara de tareas	
Respeto		Apertura a errores involuntarios	Interés de los superiores en aspectos personales del empleado
		Motivación a comunicar ideas o sugerencias, certeza de respuesta a las mismas	Motivación para equilibrar vida personal y trabajo
		Involucramiento del personal en la toma de decisiones que le conciernen	
Imparcialidad		Canales abiertos para expresar injusticias	
Orgullo		Visibilidad de los logros de la empresa o departamento, que conciten orgullo	
		Visibilidad de los mecanismos de cooperación de la empresa con la sociedad, y sus aportaciones comunitarias	
Compañerismo		Celebración de actividades de relación social	Inducción a la empresa con componentes afectivos, no sólo técnicos
			Inducción a un nuevo departamento o nuevas funciones con elementos afectivos, no sólo técnicos

Fuente: Elaboración propia basada en el modelo e instrumento *Trust Index*® de *Great Place to Work*® Institute

la misión y la visión de la organización, todo ello con la finalidad de alinear al personal, en capacidad y motivación, para que sigan la dirección de sus metas.

3. Mejores prácticas, incluidas las relacionadas con comunicación. El Instituto documenta y sistematiza un banco de prácticas laborales exitosas que las empresas diagnosticadas han implementado para aumentar sus niveles de confianza y satisfacción laboral. Las prácticas puede tratarse de programas, estrategias, proyectos, eventos, políticas laborales, entre otras, y muchas involucran acciones de comunicación organizacional.

Resultados del diagnóstico y la intervención de GPTW

A continuación exponemos los resultados que se han obtenido en las organizaciones con la aplicación de los instrumentos de medición, basados en el diagnóstico de la confianza.

En términos cuantitativos, hemos encontrado que las empresas que tienen mayores niveles de satisfacción laboral y de confianza, también tienen empleados con mayores índices de productividad y honestidad. Debido a todos estos factores, la empresa a la larga se hace más rentable.

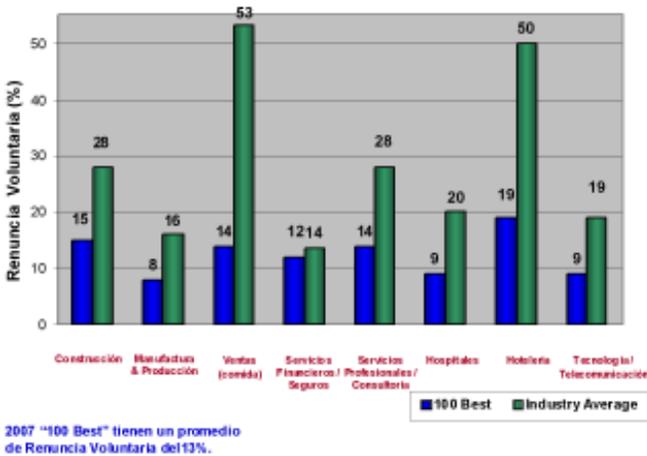
Las siguientes gráficas constatan estas correlaciones.

Esta gráfica muestra un listado de industrias a nivel mundial y sus índices de renuncia voluntaria. Como es constatable, las empresas con mejores índices de satisfacción, en azul, presentan en conjunto un menor promedio de renuncia voluntaria, con resultados dramáticos en la industria de la venta a detalle y en hotelería. Así, se corrobora que el logro de un clima de confianza en la organización retiene al personal en la empresa.

En este ejemplo de una empresa –no mencionada por fines de confidencialidad– vemos que cuatro indicadores típicos de insatisfacción laboral son reducidos a partir de la medición e intervención con consultoría de GPTW, partiendo de los principios del modelo.

En este gráfico observamos dos resultados de una empresa con altos índices de satisfacción laboral. En primera instancia vemos resultados de rentabilidad creciente en un periodo determinado, al tiempo que observamos que los actos de robo interno disminuyen. Si bien

Figura 2
Promedio de renuncia voluntaria en empresas sin medición de satisfacción contra empresas con buenos índices de satisfacción



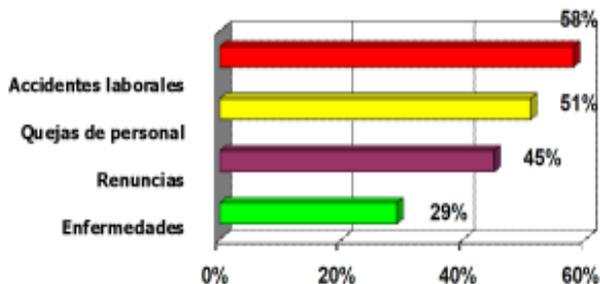
FUENTE: "100 Best" datos de Great Place to Work® Institute, Inc. Datos comparativos de BLS.

el primer dato no depende solamente de un buen clima laboral, sino de otros factores del mercado o de desempeño de la empresa, lo cierto es que la relación entre ambos nos da una idea de las consecuencias de un clima de confianza en una empresa.

En cuanto a comunicación ofrecemos dos gráficas que pueden ilustrar la relación entre prácticas de comunicación organizacional, confianza y rendimiento empresarial.

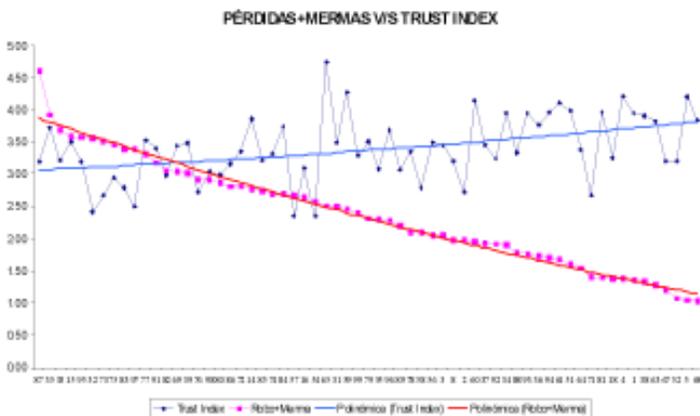
En esta gráfica agrupamos cuatro variables que miden prácticas de comunicación en las organizaciones, y las correlacionamos estadísticamente con el resto de las variables. Dichas variables son: información oportuna de los superiores sobre cambios importantes, comunicación clara de expectativas, apertura de los superiores a preguntas del personal y accesibilidad para comunicarse con los mismos.

Figura 3
REDUCCIÓN DE INDICADORES NEGATIVOS EN UNA EMPRESA DESPUÉS DE LA MEDICIÓN Y CONSULTORÍA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CONFIANZA



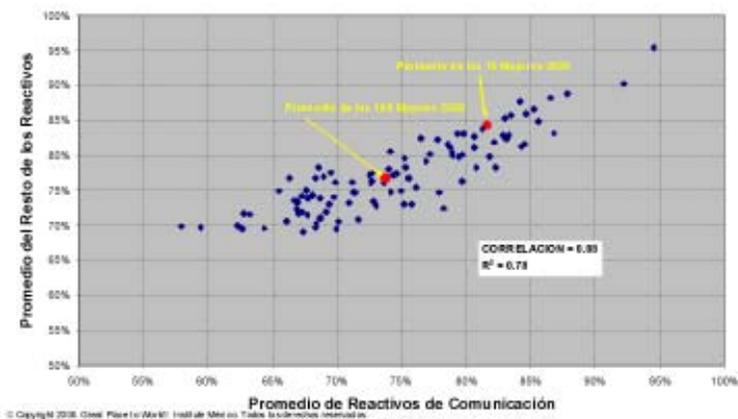
FUENTE: Great Place to Work® Institute, Inc.

Figura 4
RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA CON ALTOS ÍNDICES DE SATISFACCIÓN LABORAL



FUENTE: Great Place to Work® Institute, Inc.

Figura 5
CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES DE COMUNICACIÓN Y EL RESTO DE LAS VARIABLES DEL INSTRUMENTO TRUST INDEX®

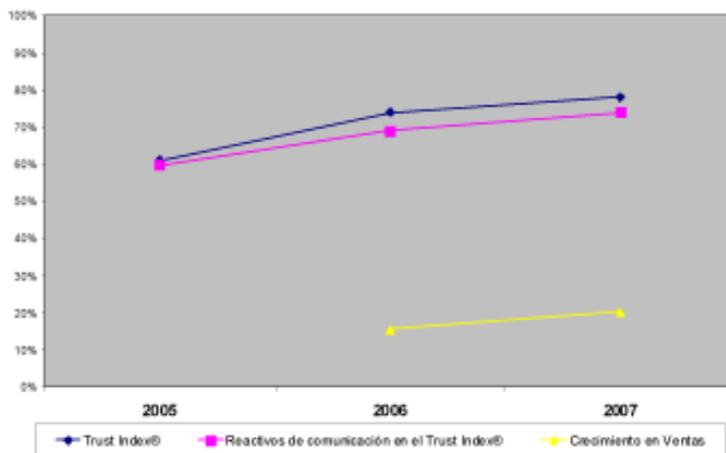


FUENTE: Great Place to Work® Institute, Inc.

La gráfica muestra una correlación positiva de .88 entre el grupo de variables mencionado y el resto de las variables, y es más alta en la medida en que las organizaciones alcanzan una mejor posición en el ranking (como en el caso de las “10 mejores”). Esto sugiere que las organizaciones que tienen altos niveles de satisfacción laboral tienen prácticas eficientes de comunicación, y que éstas tienen un papel importante en el desempeño de los otros factores que se miden.

En esta gráfica de resultados de una empresa determinada, contemplamos tres niveles sostenidos de crecimiento en tres órdenes distintos que nos sugieren, aún de manera intuitiva, una relación. Vemos que los resultados en incremento del *Trust Index*® van a la par de los resultados de las variables de comunicación agrupadas en la anterior gráfica, y observamos que al mismo tiempo hay un incremento en las ventas. Esto no implica evidentemente una relación causal ni mucho menos, pero apunta a la probabilidad de que cuando las prácticas incrementan a su vez.

Figura 6
EJEMPLO DE LOS NIVELES DE CRECIMIENTO DE UNA EMPRESA EN CUANTO A SATISFACCIÓN LABORAL, PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN Y VENTAS



FUENTE: Great Place to Work® Institute, Inc.

Existen otros aspectos, además de los anteriores, que se han verificado a partir de la realización de estos diagnósticos. El hecho de realizar un benchmark empresarial permite la estandarización de un instrumento de medición, pero por encima de ello, permite la comparación y consecuente ubicación del nivel de satisfacción laboral respecto a los competidores o la comunidad empresarial. Un empresario podría pensar que los niveles de satisfacción medidos en su empresa son bajos, pero tendría que compararse con otras empresas para tener una perspectiva objetiva de esta medida, dado que la cultura laboral local pudiera influir, en lo general, en índices bajos. El hecho de comparar puede dar una idea más certera de los niveles máximos esperables y mínimos permisibles de acuerdo a factores que van más allá de las condiciones organizacionales internas –cultura laboral local, regional o nacional, clima económico percibido, etcétera–.

La publicación de los índices puede iniciar también una construc-

tiva carrera de nivelación ascendente, en la que las empresas compitan con la implementación de estrategias, recursos o formación, para elevar su nivel en el ranking. Este aspecto motivacional difícilmente ocurriría si la organización sólo toma en cuenta los niveles de satisfacción propios, y no los de los demás.

Por otro lado, el hecho de comunicar públicamente los resultados del índice de satisfacción laboral incrementa el orgullo de los empleados por el sitio en donde laboran, no sólo por el reconocimiento a la empresa sino porque la calificación en el ranking se experimenta como un logro colectivo, no sólo de parte de la gerencia. En consecuencia, hemos verificado que la publicación del ranking retiene al personal en las organizaciones, ya que les comunica a los empleados que están en un lugar privilegiado con condiciones que difícilmente encontrarían en otro sitio. Finalmente, rompe con la idea muy arraigada de que los resultados de las mediciones de clima en las empresas tienen que ser manejadas con sigilo, cuando en realidad pueden ser utilizadas para aumentar el orgullo del personal por su ámbito laboral.

El banco de mejores prácticas, mencionado anteriormente en la parte de consultoría, introduce al ámbito organizacional la idea de una inteligencia distribuida o colectiva (González, 2003) bajo la cual cada elemento de una comunidad de conocimiento contribuye con sus recursos, en este caso experiencias probadas, para resolver un problema en común que por su complejidad excede sus capacidades individuales, y que en este caso es la satisfacción de su personal.

Conclusiones generales

A través de esta exposición hemos querido demostrar la importancia de la confianza en las organizaciones, y sostenemos que cuando la confianza se mide, se compara y se incrementa mediante programas específicos, puede ayudar a mejorar otros indicadores de satisfacción laboral y el rendimiento general de una organización.

Asimismo, hemos visto que la mayoría de los indicadores de satisfacción están directamente relacionados con las acciones de gestión de comunicación, y que en la medida en que la comunicación organizacional se trabaje de manera estratégica para elevar los niveles de confianza, el clima laboral mejora. Esto es válido para los tres niveles

o relaciones que hemos comentado: la confianza de los empleados en sus superiores, lo que requiere comunicación vertical descendente bien gestionada, centrada en proyectar los atributos positivos de los directivos y auxiliada por competencias de comunicación interpersonal, sin dejar a un lado la comunicación vertical ascendente abierta y simétrica. De igual manera hablamos de la confianza y el compañerismo que establecen los empleados entre sí, lo cual requiere implementar acciones de comunicación horizontal, particularmente aquellas que fortalezcan relaciones interpersonales armónicas. De igual manera hablamos de la relación entre los empleados y su propio trabajo, lo cual requiere de acciones de comunicación que proyecten los buenos resultados de la organización hacia sus empleados, y que informen constantemente de los logros de la misma, particularmente aquellos que abonan a su prestigio.

Como se mencionó al principio, la intención de compartir el modelo del Instituto en un espacio académico sirve para poner a disposición los hallazgos obtenidos sobre terreno empírico y en la práctica profesional, para que sean observados y analizados con las herramientas rigurosas de la academia, particularmente de las Ciencias de la Comunicación. Esperamos que esta relación se intensifique y dé frutos.

Referencias

- González, J., (2003), Cultura(s) y ciber-cultur@(s): incursiones no lineales entre complejidad y comunicación, México, Universidad Iberoamericana plantel Santa Fe.
- Homs, R., (1990), La comunicación en la empresa, México, Grupo Editorial Iberoamericana.
- Kinicki, A., Kreitner, R., (2003), Comportamiento organizacional, conceptos, problemas y prácticas, México, Mc Graw Hill.
- Levering, R., (1990), A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good—And Most So Bad, New York, Avon Books.
- Lozano, J., (2003), En torno a la confianza, CIC, Cuadernos de Información y Comunicación, (8).
- Marco, G.S., (2003), La confianza como condición de posibilidad de toda comunicación interna a partir de la obra de Robert Spaemann, en Egrúzquiza, Ion y Vidal, Vicente, (coords.), La ética y el derecho de la información en los tiempos del postperiodismo, Valencia, Editorial Fundación COSO.
- Spaemann, R., (2005), Confianza. Conferencia pronunciada el 19 de mayo de 2005 en Madrid, España. Recuperado el 23 de junio de 2008 de http://www.yoinfluyo.com/index.php?option=com_content&task=view&id=3303&Itemid=74,
- Robbins, S., (2004), Comportamiento organizacional, México, Pearson.

Creación de conocimiento y comunicación estratégica

Capítulo 7

Comunicación organizacional como variable relevante en la creación de conocimiento

María Josefina Rivero Villar y Tito Livio De la Torre Hidalgo
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Rocío del Carmen Moreno Sanabria
Universidad de las Américas Puebla

Planteamiento general

El entorno actual del mundo empresarial se encuentra en un constante proceso de cambio generado por la globalización, los nuevos perfiles de clientes y sus necesidades, la competencia directa incrementada con nuevas organizaciones que acceden a los mercados objetivo y los ciclos de nuevos productos y necesidades que se acortan cada vez más. Las organizaciones se enfrentan al reto de minimizar costos, captar nuevos mercados y resolver todas las situaciones dinámicas a las cuales se ven enfrentadas en el día a día, contando para ello con una serie de recursos heterogéneos que apoyan las oportunidades buscando maximizar su desempeño. Sin embargo, al contar todas ellas con posibilidades similares respecto a la adquisición de los recursos físicos para competir en mercados abiertos (Andreu y Sieber, 1999), se establece la necesidad de enfrentar el reto con un nuevo paradigma de carácter intangible, como lo es el conocimiento, que a su vez se identifica como el proceso de obtener, distribuir y utilizar una variedad de recursos que son esenciales para apoyar el logro de los objetivos de una organización (Wiig, 1997).

La gestión del conocimiento crea valor a partir de los activos intangibles también denominados estratégicos, los cuales constituyen a la organización y entre los que sobresale el conocimiento. En ese sentido, el conocimiento individual se convierte en colectivo, se captura y distribuye hacia las áreas donde se requiere. La literatura actual ha dado importancia a la gestión del conocimiento, por lo que existen de acuerdo con Takeuchi (2001) tres marcados enfoques para hacerla operativa, los que a su vez corresponden a las diferentes orientaciones tomadas durante su etapa de desarrollo:

- Medir el conocimiento propio de las organizaciones europeas
- Maximizar el uso de las tecnologías de información según el enfoque norteamericano
- Crear nuevo conocimiento organizativo a partir del conocimiento individual y grupal que distingue a las organizaciones japonesas

A diferencia del tercero, los dos primeros enfoques no se centran en el conocimiento en sí, sino en como medirlo y gestionarlo de una manera sistemática y mecánica.

Por ello, Takeuchi (2001) señala que la gestión del conocimiento se está moviendo hacia una nueva etapa. Así, mientras que las organizaciones europeas están buscando mejores formas de aplicarlo más allá de su sola medida, las americanas -teniendo presente las limitaciones de las tecnologías de información- están incorporando el factor humano en su gestión y las japonesas lo están empleando para mejorar la productividad. Estas tres aproximaciones se están acercando para formar una nueva base universal. En esta línea, la gestión del conocimiento se considera como un proceso que comprende tres etapas: creación de conocimiento, codificación del conocimiento y transferencia del conocimiento (Davenport y Prusak, 1998, p.47). De ellos, Bueno y Morcillo (2002) ven en la etapa de creación el campo más prometedor. En efecto, para Nonaka y Takeuchi (1995, p.58), el proceso de creación de conocimiento es más dinámico, espiral y está anclado en la suposición de que el conocimiento humano es creado y expandido a través de la interacción social de los diferentes niveles ontológicos acordes a la epistemología que presentan. Esta interacción es igualmente resaltada entre los facilitadores que para este propósito también sugieren.

Entre los múltiples planteamientos que ha hecho Drucker (2003, p.5) respecto al tema del conocimiento en las organizaciones se destaca que éste es hoy el único recurso significativo, porque los tradicionales factores de producción –recursos naturales, trabajo y capital– aunque no han desaparecido si se han convertido en secundarios y pueden obtenerse, con mayor o menor dificultad, siempre que haya conocimiento. Así surge la denominada “*sociedad del conocimiento*” que, de acuerdo con Bueno (1998), se caracteriza por la aparición continua de saberes nuevos y el desarrollo permanente de las facultades intelectuales donde adquieren primacía los conocimientos teóricos y tácitos sobre cualquier otra clase. Éstos son los que posibilitan el desempeño de la organización en el tiempo y la generación y sostenibilidad de ventajas competitivas.

La liga existente entre la creación de conocimiento y la comunicación ha sido señalada por Nonaka y Konno (1998), al destacar la importancia de la relación interpersonal en cada una de las etapas de creación de conocimiento y que sólo la comunicación puede proporcionar. En ese sentido, al existir pocas investigaciones teóricas y empíricas sobre la materia este trabajo muestra las principales aportaciones de los autores en ambos campos, con la intención de que se sistematicen íntimamente vinculadas en beneficio de las organizaciones, al ser éstas disciplinas complementarias en la búsqueda de un objetivo común: la innovación y mejora de las organizaciones.

La comunicación organizacional en la creación del conocimiento

El planteamiento de Nonaka y Takeuchi (1995, p.60) referente a que el proceso de creación de conocimiento se logra a través de la interacción social entre los individuos que conforman la organización, permite un acercamiento a la también denominada “*sociedad de la información*” que enfatiza en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC’s). Esta situación no implica que los sujetos estén mejor comunicados, sino que cuentan con un mayor acceso a información que añade valor a sus diferentes actividades. En los últimos años el creciente número de organizaciones que basan sus servicios en nuevas tecnologías, ha dejado claro que tienen éxito aquellas que facili-

tan la comunicación entre su capital humano, debido a que su principal interés no está en que sólo acceda a la información, sino que se establezca la comunicación entre ellos.

Esta necesidad de comunicación se ha traducido en el éxito de las relaciones bidireccionales que permiten interactuar con otros y en el consiguiente fracaso de lo unidireccional que sólo permite el acceso a archivos de información (Nonaka et al., 2001). La capacidad de lo bidireccional se circunscribe a incrementar el conocimiento tácito, que a su vez será fuente de generación del explícito, siempre y cuando exista una disposición personal y una comunicación efectiva. De esta manera, este enfoque permite acceder al conocimiento que poseen los otros, normalmente de manera informal y mediante el uso de la comunicación personal para favorecer su interacción, lo que le confiere la posibilidad de convertirse en el elemento clave para transmitir y explotar el conocimiento organizacional (*ibídem*).

Resulta entonces determinante establecer la distinción entre información y comunicación al existir dos perspectivas opuestas. Mientras Mucchielli (1995, p.43) plantea que “la información es el contenido del mensaje y la comunicación es la relación que se produce al tomar este contenido para expresarse”, Rodrigo (2001, p.44) determina que la “información es sencillamente el contenido del mensaje mientras que la comunicación es el proceso global”. Cornella (2002, p.92) sugiere que “la información no debe ser comprendida como un elemento, sino como un proceso en el cual necesariamente hay un informador y un informado”. Castells (1997, p.51), por su parte, concuerda con él al precisar que la información es “una comunicación de conocimientos”. Estos dos puntos de vista aparentemente opuestos, permiten afirmar que la “sociedad del conocimiento” se caracteriza por ser intensiva en la comunicación de información y conocimiento (Toha, 2006, p.23).

Autores como Nonaka y Takeuchi (1995, p.63), Wilson (1996), Davenport (1997, p.9), Davenport y Prusak (1998, p. 2), Webb (1998, 16) y Beijerse (1999), han sugerido la conveniencia de mostrar la diferencia entre dato, información y conocimiento, para tener una mayor comprensión de su complementariedad con la comunicación. “El dato, al ser sólo un registro de transacciones tiene poca relevancia y

propósito” (Davenport y Prusak, 1998, p.2; Pérez-Montoro, 2004), dado que no proporciona juicios de valor o interpretaciones que orienten a la acción. Sin embargo, la toma de decisiones está basada en ellos aunque no lleven asociado algún rasgo indicativo que pueda señalar su relevancia.

A pesar de todo, son importantes para las organizaciones actuales al constituirse en la base para la creación de información porque almacenan datos mediante el uso de tecnologías y evalúan su gestión en términos de costo, velocidad y capacidad. La información se identifica como el dato dotado de significado. Un dato pasa a ser información cuando tiene significado y propósito para quien lo recibe (Davenport y Prusak, 1998, p. 3). En este contexto, también se le ha descrito como un mensaje bajo la forma de documento o algún tipo de comunicación audible o visible (Argyris, 1994), por lo que al igual que la comunicación, la información cuenta con un receptor y un emisor y la capacidad de cambiar la forma en que el receptor percibe algo al impactar sus juicios de valor y comportamientos.

La información se mueve en las organizaciones a través de redes formales -estructura visible y definida- e informales -tienen sólo estructura invisible-. Una vez formalizados, contextualizados, filtrados y resumidos, los datos constituyen información y ésta, enriquecida por ideas, procedimientos y reglas que permiten realizar acciones y tomar decisiones, constituyen el conocimiento (Liebowitz, 1999, p.31). Abundando en lo anterior, la información se convierte en conocimiento mediante un proceso social, donde la dimensión tecnológica debe ser superada por la dimensión humana, que debe resaltar las prácticas de las personas en el trabajo y la cultura de la organización.

La información se basa en el dato y el conocimiento se basa en la información. Sin embargo, la sola suma de información no se transforma en conocimiento al ser éste último considerado como información en acción, que surge del trabajo que sobre ella realiza el capital humano. Implica un proceso social de entendimiento compartido, para que sea usada de manera efectiva. A diferencia de lo que sucede con la información, el conocimiento es intrínseco a las personas y su generación ocurre como parte del proceso de interacción y comunicación entre ellas (Sveiby, 1997).

El conocimiento se origina en la mente de las personas y debe identificarse como la información que es asimilada por un individuo y que le permite tomar decisiones y actuar. Este proceso de descubrir conocimiento a partir de los datos, se puede definir como el conjunto de técnicas y herramientas aplicadas al proceso de extraer y presentar conocimiento implícito, previamente desconocido, potencialmente útil y humanamente comprensible a partir de grandes conjuntos de datos con objeto de predecir tendencias y comportamientos y/o descubrir modelos previamente desconocidos (Fayyad et al., 2000). De lo anterior se deduce que la explotación del conocimiento, en aras de la obtención de una ventaja competitiva sostenible, requiere de una serie de procesos –análisis de datos, transmisión de la información, etcétera– los cuales deberán ser convenientemente gestionados (Davenport y Grover, 2001).

Lo que puede advertirse es que la comunicación organizacional efectiva también posee un talante instructivo y transformador, ya que ante la recepción de un mensaje se interactúa y no sólo se reacciona. Esto se puede afirmar porque no sólo descansa en el contenido emitido o en el emisor, sino que vuelca toda su fuerza en aquel que lo recibe, proporcionándole la oportunidad de generar conocimiento (Chillida, 2007). En este sentido, Teece (2001) reseña que gestionar información no es lo mismo que gestionar conocimiento, de hecho, Fahey y Prusak (1998) señalan que si ambos conceptos no fuesen diferentes, la gestión de conocimiento no aportaría nada nuevo. Esta distinción se debe a que ambas gestiones son a su vez parte de una concepción más integral que se ha denominado gestión de la inteligencia, ya sea social u organizacional, y de todo aquello que pueda ser entendido como la obtención de nuevos conocimientos, su concreción en procesos productivos y de servicios, y su comunicación tanto interna como con el entorno que le proporcionan la capacidad de garantizar la innovación tecnológica y el mejoramiento continuo (Ferradás, 2007, p.88).

Conclusiones generales

Los albores del siglo XXI se han caracterizado especialmente por un enorme avance del conocimiento y el desarrollo de medios de co-

municación para agilizar el intercambio y difusión del mismo. El desarrollo del conocimiento y su difusión a través de los nuevos medios están transformando claramente nuestro mundo (Colle, 1998). Este enfoque se basa en el concepto innovador del conocimiento como flujo frente al tradicional del conocimiento como stock. Para ser efectivo, especialmente en entornos cambiantes y dinámicos, el conocimiento debe ser un flujo que se renueva permanentemente, que va de un lado a otro de la organización, que trata los temas más relevantes en cada momento y que está permanentemente al día. Esto no puede lograrse en entornos estáticos que realzan la información, sin considerarla el paso previo de la generación del conocimiento.

Es necesario que en este entorno dinámico sea posible acceder en tiempo real al conocimiento del capital humano para generar conocimiento organizacional. Igualmente, permitirá a la dirección de organizaciones conocer el conjunto de valores que aportan los distintos colectivos de capital humano que la conforman y así prepararse para el futuro, no sólo sobre la base de los valores financieros y materiales disponibles, sino también desde el conjunto de valores morales, sociales e intelectuales que dirige (Ferradás, 2007, p.31). Sin embargo, ya algunos expertos advierten acerca de la superabundancia de información sin desarrollo de conocimiento, hasta el punto de afirmar que se podría causar un retroceso en el mismo, por falta de la adecuada organización de los procesos de comunicación. Este es un nuevo desafío para el espíritu humano y la indicación de que el mundo global empieza a estar inmerso en una verdadera crisis de crecimiento del conocimiento y la innovación. Muchos de los proyectos quedan estancados porque las organizaciones no tienen presente que un requisito previo a cumplir es haber alcanzado un nivel efectivo de gestión de información y comunicación.

Otros autores enfatizan que es la comunicación empresarial la que debe dar una consistencia científica a su función para situarse al nivel del resto de las demás funciones organizacionales. Estas direcciones deben asumir un papel más activo e incluso liderar algunos de los planteamientos que ya se están haciendo en el terreno del *management*. Para ello necesitan contar con un sistema que les permita la toma de decisiones oportunas relativas a su función con criterios objetivos y argumentables frente a terceros que justifiquen plenamente su nueva

posición dentro de la organización. Al tornarse la información más importante, será útil redefinir también la comunicación para expandir sus alcances dentro de las organizaciones, así como reorganizar los medios de comunicación actualmente empleados que, concientes de la velocidad de los cambios actuales, la faciliten a través de las TIC's. En estos procesos, los recursos humanos están ubicados en el centro del escenario como su principal activo, sustentando su competitividad en la capacidad de generar y compartir información, experiencias y conocimiento, lo que permite reflexionar en la importancia de organizar y hacer asequible el conjunto de información corporativa y conocimientos sociales, organizacionales y sobre todo individuales adquiridos en el tiempo. Las comunicaciones y el vertiginoso desarrollo del conocimiento llevan a un mundo diferente al que hoy se conoce, donde saber para ser es la última razón del conocimiento y las comunicaciones (Colle, 1998). *

Referencias

- Andreu, R. y Sieber, S. (1999). La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje. *Economía Industrial*. 326, 63-72.
- Argyris, C. (1994). Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*. 72 (4), 77-85.
- Beijerse, R.P. (1999). Questions in knowledge management defining and conceptualizing a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*. 3 (2), 94-109.
- Bueno, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*. 19 (1), 207-229.
- Bueno, E. y Morcillo, P. (2002). Enfoques principales de dirección de conocimiento: una síntesis. *Boletín Intellectus*. 1, julio de 2002.
- Castells, M. A. (1997). *La era de la información, economía, sociedad y cultura*. Cambridge, Mass.: Blackwell Publishers Inc.
- Chillida, G. (2007). La comunicación organizacional: clave para la gestión del conocimiento eficiente. *Razón y Palabra*. Febrero-Marzo, 55.
- Colle, R. (1998). Futuro de la comunicación y conocimiento. *Revista Latina de Comunicación Social*. 1 (5).
- Cornella, A. (2002). *La gestión inteligente de la información en las organizaciones*. Bilbao: Infonomía.
- Davenport, T.H. (1997). *Information ecology: mastering information and knowledge environment*. New York: Oxford University Press.
- Davenport, T.H. y Grover, V. (2001). Knowledge management. *Journal of Management Information Systems*. 18 (1).
- Davenport, T.H. y Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organization manage what they know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

- Drucker, P. F. (2003). *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Fahey, L. y Prusak, L. (1998). The eleven deadliest sins of knowledge management. *California Management Review*. 40 (3), 265-276.
- Fayyad, U., Piatetsky-Shapiro, G. y Smyth, P. (2000). Data mining and knowledge discovery in databases: an overview. *Communications of ACM*, 39 (11).
- Ferradás, M. E. (2007). *La gestión de conocimiento desde la óptica de la comunicación*. España: Navactiva.
- Liebowitz, J. (2000) *Building organizational intelligence: a knowledge management primer*. Boca Raton, CA: CRC Press.
- Mucchielli, A. (1995). *Psychologie de la communication*. Paris : PUF.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York-Oxford: Oxford United Press.
- Nonaka, I. y Konno, N. (1998). The concept of BA: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*. 40 (3), 40-54.
- Nonaka, I., Toyama, R. y Konno, N. (2001). SECI, BA and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. En Nonaka, I. y Teece, D.J. *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*. London: SAGE. 145-169.
- Pérez-Montoro, M. (2004). *Identificación y representación del conocimiento organizacional: la propuesta epistemológica clásica*. www.uoc.edu.
- Rodrigo, M. (2001). *Teorías de la Comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas*. Bellaterra, Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Sveiby, K. E. (1997). The intangible assets monitor. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*. 2(1), 73-97.
- Takeuchi, H. (2001). Towards a universal management concept of knowledge. *Managing Industrial Knowledge: creation, transfer and utilization*. London: Sage, 315-329.
- Teece, D.J. (2001). Strategies for managing knowledge assets: the role of the firm structure and industrial context en Nonaka I. y Teece D. (eds.) *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*. London: SAGE Publications LTD.
- Toha, J.J. (2006). *Educación, comunicación para el desarrollo y gestión de conocimiento: estudios de casos de los modelos de la sociedad de la información de Finlandia e Irlanda*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Webb, S.H. (1998). *Knowledge management: linchpin of change*. London: Aslib.
- Wiig, K.M. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long Range Planning*. 30 (3), 399-405. [* | En línea.WMF*]

Capítulo 8

El impacto de las tecnologías de la información y comunicación en las organizaciones

Lizy Navarro Zamora

Universidad Autónoma de San Luís Potosí

Planteamiento general

El paradigma es un modelo general de pensamiento. Una guía que marca las pautas de la vida, del comercio, de la conducta social, de los procesos culturales, de las formas de gobierno, de las metas y los mitos, de las adecuaciones mentales. Se presenta en la casa, en la escuela, en los centros de diversión, en los encuentros sentimentales, en las aberraciones mentales, en el cine, en el arte, en la música, y prácticamente en toda la actividad humana. Está en todo y en todos. Pero, ¿a qué llamamos paradigma de las nuevas tecnologías de la información y comunicación?. En la historia de la humanidad siempre han existido nuevas tecnologías como la rueda, la imprenta, la brújula, el ferrocarril, el teléfono, las redes telemáticas e Internet. La tecnología ha estado en el centro mismo del progreso humano desde tiempos muy tempranos, por ejemplo, nuestros antepasados prehumanos adaptaron los palos para alcanzar los alimentos. Todas han sido nuevas en su momento y después han perdido esa cualidad. Las redes telemáticas, Internet I e Internet II, son recientes en este momento, sin em-

bargo, en cincuenta, cien o doscientos años habrá por ende otras nuevas tecnologías.

La evolución tecnológica acorta cada vez más los ciclos de la innovación y asienta con mayor rapidez las soluciones que definen su actualidad efímera. Podría hablarse con propiedad de una tecnología obsolescente, que nace con vocación de caducidad o pérdida de vigencia, que se ajusta a los ciclos del mercado y se descubre en modas acumulativas de atributos de novedad. La invención de la imprenta revolucionó la comunicación, la información pasó de ser elitista a ser accesible. Hoy en día, después de quinientos años, encontramos libros de segunda mano en 10 pesos. El automóvil reemplazó al carruaje; el fax al télex y al correo. Son creaciones que se suceden unas a otras de forma lineal en el tiempo. Pero la rapidez con que el paradigma de las nuevas tecnologías de la información y comunicación protagoniza, y es centro del desarrollo, se debe a que nos encontramos ante tecnologías de integración. Estas constituyen el futuro de la convergencia de varias de aquéllas y, lejos de producir un paso más en la evolución del sistema, modifican sustancialmente el conjunto del mismo. Sin embargo, este nuevo paradigma tiene protagonistas frente a simples receptores.

El término de nuevas tecnologías hace sentir y pensar una realidad especial, distinta, fuera de lo común. Una superioridad frente a otras generaciones. El nuevo paradigma es bautizado como la tecnología de la información, el ciberespacio, la sociedad de la información, la edad de convergencia, la superautopista de la información, de las supercarreteras de la información, *highways of information* para los de habla inglesa, inforoutes o *informatique* para los de habla francesa, cuya característica fundamental es el networking (o transmisión en cadena) global. Estar unidos en un mismo mundo, no importa si el mercado lo maneja. Un mundo virtual, aunque no sea el real. Este modo particular de mirar la sociedad que sale de la posmodernidad impulsada por los bits se basa en la ingeniería; una ingeniería genética que orienta lo postbiológico, los seres clónicos; una ingeniería de la mente que dirige lo posthumano, la inteligencia artificial; una ingeniería de lo sensorial que dota de nuevas facultades a la percepción, la visión de los satélites o la realidad virtual; la ingeniería de las emociones, las drogas de diseño, el éxtasis; la ingeniería social, el tele trabajo;

la ingeniería del deseo, el sexo virtual; la ingeniería política, las caberdemocracias, etcétera.

El éxito de este paradigma se debe a la necesidad que tienen los seres humanos de comunicarse libremente con el mundo. De alcanzar esa respuesta por medio de la interactividad. De sentir que somos seres no limitados por el tiempo y el espacio. Aunque me encuentre en Europa puedo estar en Australia; aunque no sea médico puedo presenciar una operación. Tal vez, y de forma muy metafórica, de tener ciertas cualidades de lo que muchos llaman dios. Ignacio Ramonet designa simplemente como comunicación al nuevo paradigma: “El progreso es hoy un paradigma general que ha entrado en crisis. ¿Cuál es el paradigma que le reemplaza? La comunicación. El progreso permitía la felicidad a nuestras sociedades, es decir, un plus de civilización. Hoy, a esta pregunta (¿cómo estar mejor cuando se está bien?) la respuesta es: la comunicación. ¡Comunicad, estaréis mejor! Cualquiera que sea la actividad sobre la que se piense hoy, la respuesta masiva que se nos da es: hay que comunicar. Si en una familia las cosas no marchan es porque los padres no hablan con sus hijos. Si en una clase las cosas no funcionan es porque los profesores no discuten bastante con los alumnos. Si en una fábrica, o en una oficina, el asunto no va, es porque no se discute bastante” (Ramonet, 1998). La comunicación es la palabra central en los discursos de los gobiernos y de los grandes medios de comunicación.

Algunos de los instrumentos de comunicación en las nuevas tecnologías son:

- Internet y comunicaciones electrónicas que vinculan a muchas personas simultáneamente
- Computadoras
- Teléfonos celulares
- Máquinas de fax

A la unión de todos estos medios de comunicación se denomina infopistas o infocarreteras o el nombre más completo y pretencioso: ciberespacio. Las autopistas de la información corresponden a la convergencia de tres industrias: las telecomunicaciones, la informática y la televisión. La fusión de informática y comunicaciones ha roto los límites de costo, tiempo y distancia, iniciando una era de redes de

información mundial. Los cambios fundamentales de la nueva sociedad de la información vienen determinados también por la velocidad a la que se producen. La velocidad es una constante que en muchas ocasiones no alcanzamos quienes estamos dentro, mucho menos quienes aún están fuera de este paradigma:

- Velocidad en la transmisión, de manera casi instantánea, de las informaciones a través de la red.
- Velocidad de transformación y perfeccionamiento del sistema, tanto en el hardware como en el software de los aparatos.
- Velocidad en la incorporación de los usuarios en Internet.

El español Manuel Castells (1998) habla de cinco características del paradigma de la tecnología de la información y comunicación:

- La información es su materia prima.
- La capacidad de penetración de los efectos de las nuevas tecnologías. Todos los procesos de nuestra existencia individual y colectiva están directamente moldeados por el nuevo medio tecnológico.
- La lógica de interconexión de todo sistema o conjunto de relaciones que utilizan las nuevas tecnologías de la información
- Se basa en la flexibilidad. No sólo los procesos son reversibles, sino que pueden modificarse las organizaciones y las instituciones e incluso alterarse de forma fundamental mediante la reordenación de sus componentes
- La convergencia creciente de tecnologías específicas en un sistema altamente integrado, dentro del cual las antiguas trayectorias tecnológicas separadas se vuelven prácticamente indistinguibles

Se está confeccionando un mapa mundial de este paradigma más rápidamente de lo que la mayoría de la gente es capaz de comprender sus consecuencias y más veloz de la certidumbre de los efectos éticos y para el desarrollo. Hay grandes diferencias entre los que estamos dentro, ¿somos protagonistas o tan solo usuarios?; y los de afuera, que solamente reciben las consecuencias de este paradigma. La distancia entre los que tienen y los que no tienen, entre los que saben y los que no saben, se está ampliando:

- En los programas de investigación privada el dinero habla con voz más potente que la necesidad.
- Los derechos de propiedad intelectual más estrictos excluyen a los países en desarrollo del sector del conocimiento.
- La legislación de patentes no reconoce los conocimientos y los sistemas tradicionales de propiedad.
- El impulso y el ímpetu de los intereses comerciales protegen las utilidades, no a la gente, pese a los riesgos de las nuevas tecnologías (Informe sobre desarrollo humano, 1999).

Se habla de una generación de la red. ¿Quiénes integran esta generación? Está formada por los niños y jóvenes que en el año 2008 tienen una edad de entre los 3 y los treinta años. No sólo por aquellos que participan directamente en Internet, sino de quienes lo harán en un futuro. Esta característica se debe a que crecen dentro de la era digital. Muchos de ellos todavía no tienen acceso a la red, pero están inmersos en un contexto que hará factible su incorporación. Es necesario insistir que solamente estarán en este grupo aquellos que tengan acceso a los medios técnicos. El niño que vive en la zona semidesértica y marginal de San Luis Potosí, México, sin luz, agua, no será parte de esta generación.

Su actividad laboral, personal, social tendrá como punto de referencia la red. Se ven impulsados a innovar y tienen una idea de la inmediatez que exige resultados rápidos. El trabajo, el aprendizaje y el juego son para ellos la misma cosa. Son creativos en aspectos que sus padres no podían ni imaginar. A la generación de la red se le ha dicho que la preparación será fundamental para el lugar que ocupen en la sociedad, todo dependerá de sus conocimientos y habilidades. El porcentaje de sus miembros que intentará ser empresario es mayor que el de ninguna otra. Las corporaciones que los contraten deberán prepararse para ver temblar sus paredes.

En palabras de Manuel Castells (1998): “Es el comienzo de una nueva existencia y, en efecto, de una nueva era, la de la información, marcada por la autonomía de la cultura frente a las bases materiales de nuestra existencia. Pero no es necesariamente un momento de regocijo porque, solos al fin en nuestro mundo humano, habremos de mirarnos en el espejo de la realidad histórica. Y quizás no nos guste

lo que veamos.”

La intranet

Otro elemento importante que está cobrando gran auge es Intranet que no es exactamente un nuevo tipo de Internet. Intranet se usa para designar un sistema privado, similar a Internet, dentro de una organización. Una empresa, por ejemplo, puede instalar una red de computadoras en la cual, para orientarse, utilizan herramientas comunes de Internet, como el Netscape Navigator o el Internet Explorer de Microsoft. Internet no tendría el impacto actual si no pudiera combinarse, como de hecho sucede, con las redes informales internas que numerosas empresas, centros o cooperativas de usuarios han sido capaces de construir. Es la suma de Internet e Intranet lo que convierte el fenómeno en explosivo y revolucionario, al combinar todas las formas de comunicación posibles entre individuos y colectivos muy distantes. La popularidad de Internet ha minimizado hasta ahora, a los ojos de la opinión pública, la importancia creciente de las Intranet, cuya multiplicación en los próximos años caracterizará de manera irreversible a la llamada sociedad digital.

El mito de la tecnología

Dinero, amor, educación, placer, poder, libertad, igualdad, es lo que ofrece este nuevo paradigma. ¡Todo lo que usted busque lo puede encontrar aquí! No hay límites para lo que llamamos Internet y las Nuevas Tecnologías. En la historia de la humanidad los paradigmas se han planteado como la mejor y única solución de los problemas. Nadie debe quedarse fuera. La pregunta de hoy es ¿ya estás en Internet? Porque el hecho de ser parte de la red es hoy un poder y una solución a todo problema que se presente, aunque esto no sea cierto. El profesor Bernardo Díaz Nosty desarrolla los grandes predicados míticos de las tecnologías de la información. Enuncia al menos cinco: abundancia, transparencia, ubicuidad/globalidad, instantaneidad e interactividad.¹ Sin embargo, en mi visión personal la instantaneidad e interactividad no son precisamente unos mitos, sino una realidad que se explota en los periódicos on line, que es nuestro campo de

estudio. Se ve Internet como la solución a todos los males y carencias del mundo. Se piensa que con Internet se alcanzará la felicidad para la humanidad.

La abundancia

Abundancia de información, abundancia de soluciones, abundancia de gratificaciones, abundancia en el tiempo y en el espacio. En la actualidad con la difusión de más información a través de más medios aumenta la fragmentación y la incompreensión. Millones de páginas invaden la red, millones de informaciones, bibliotecas con su acervo cultural se integran a Internet. Buscadores que se han convertido en esenciales en el manejo de este medio para encontrar lo que uno necesita. Buscadores de buscadores, es tan inmensa esta telaraña que la primera novatada que hace la red es atrapar al internauta perdiéndolo en el océano de informaciones. El exceso de información, la saturación. La dificultad para discriminar, dar prioridad y asimilar la información que se recibe.

Dos de los beneficios que ofrece este paradigma es el alcance de una mayor comunicación y de una mayor libertad. La libertad de las Nuevas Tecnologías, la capacidad de estar enterados por uno mismo, sin intermediarios, de tener toda información que uno requiera ha creado una idea de libertad, de acceso a la información sin censura. Sin embargo, "La forma moderna de la censura consiste en superañadir y acumular información. La forma moderna y democrática de la censura no es la supresión de información, es el agregado de información."² Abraham Moles sitúa la capacidad perceptiva máxima en 16/ bytes segundo, fuera de esto no habrá comprensión ni entendimiento y tampoco comunicación real.³ Hay quienes nos hemos pasado horas, día tras día obteniendo información que después tendremos que jerarquizar y aplicar. Porque la información sin una aplicación no se transforma en algo productivo. En Internet podemos encontrar

1) Díaz Nosty, Bernardo: *Informe Anual de la Comunicación*. Madrid: Grupo Zeta, 1998, Pág. 47.

2) Ramonet, Ignacio, *op. cit.*, pág. 54.

3) Moles, Abraham y Rohmer, Elisabeth: *Teoría estructural de la comunicación y sociedad*. México: Ed. Trillas, 1983, pág. 51.

toda la información que necesitemos, pero no se traduce en conocimiento por sí sólo, hace falta el tiempo para leerla y asimilarla.

Más información no significa mejor información. La cantidad sólo puede ser sinónima de calidad si el usuario es capaz de discernir entre unos datos y otros, entre unas páginas y otras. El usuario deberá estar frente a la información con una posición crítica, no de sorpresa ante las innovaciones tecnológicas, sino de análisis. En este ámbito la educación de cada persona será un punto muy importante para aprovechar Internet y no ser un títere de éste. Internet presenta una libertad total que cualquiera puede ingresar la información que desee. No se le exige nada, cualquier esquizofrénico, paranoico o depravado sexual puede utilizar este medio. Así como no todos los libros son dignos de leerse, no todas las páginas son fuentes fidedignas de conocimiento y de verdad.

En la vida y en toda actividad del ser humano tanto política, como económica y social. las fuentes son muy importantes. En la red de redes es igual de trascendente saber quien genera la información y que autoridad tiene para hacerlo. Aunque en la actualidad se piensa, de manera equívoca, que cuando una información está en Internet es verdadera y digna de ser difundida. De hecho las páginas de instituciones, organismos y empresas ya conocidas son más consultadas que aquellas que no están respaldadas.

La transparencia

Es un predicado de carácter ideológico. La transparencia expresa en términos políticos, la contribución de la tecnología de la información a la construcción de la democracia electrónica. Se habla de Internet como un medio más democrático. Todo aquél que lo desee puede ser emisor de los mensajes. El medio es libre para todo el que así lo quiera. Pero este medio aparentemente democratizador no tiene todas las ventajas. Sólo aquél que tenga la infraestructura: una computadora, un módem, una línea telefónica y un servidor, podrá ser emisor en este nuevo medio de comunicación.

“Internet ha sido puesto de ejemplo como un hecho democratizador de la sociedad. Dos características de la democracia son el igualitarismo y la participación de los individuos, y no hay nada que

parezca más igualitario que una computadora personal, independientemente de la cantidad de memoria que albergue, ni existiría mejor vehículo de participación que la interactividad de la red.⁴ Pero esta sentencia resulta cierta bajo el supuesto que todos tuvieran acceso a Internet. En la actualidad todo resultado será parcial y representará solamente ese sector de la población que está conectado a la red.

La existencia de concentración de carácter monopolístico en materia económica y comunicacional abre una fuerte interrogante sobre la democracia. Democracia es aquel sistema en el que el pueblo participa, decide, opina y, si son los factores de poder más concentrados los que controlan los medios de comunicación, si los medios de comunicación son el escenario de la política y si a través de los medios de comunicación se determina, en gran medida, la formación de conciencia social, ¿no será que los factores de poder más concentrados en el terreno económico y comunicacional hacen una democracia sólo para una cuarta parte de la humanidad?. Internet contribuirá a la democracia en todos aquellos países democráticos, tanto en sus gobiernos como en los medios de comunicación tradicionales, pero no en aquellos países donde todavía no existe.

La ubicuidad

Es la virtud de la omnipresencia, es uno de los primados de las tecnologías de la información, por cuanto éstas permiten la ampliación de los escenarios a través de las infraestructuras de la comunicación global. Un primado que tuvo su asentamiento en la industria militar, de vital importancia en la expansión tecnológica del último medio siglo, de la que requirieron auxilio los promotores de la internacionalización del mercado mundial y, a partir de ahí, construir los decorados del gran escenario mundial.

Internet nació ante la necesidad militar de ser una gran red de mando y control que uniera entre sí las bases esparcidas por todo el país y el mundo.

4) *Ibidem*, págs. 96/97.

“El predicado de la ubicuidad tiene dos vertientes. Una, puramente técnica que puede expresarse en ejemplos como los de la comunicación global vía satélite. Otra de carácter ideológico, asociada a la anterior, ya que el nuevo tiempo tecnológico descubre una indisociable filosofía de acompañamiento, cuyo paradigma podría encontrarse en la sublimación de la teoría del libre flujo. La línea bien definida de los flujos, cuando son unidireccionales, como denunció el movimiento del NOMIC, puede limitar la ubicuidad y la globalidad, a través de los contenidos, a expresiones de una cultura geoestacionaria o a una monocultura.”⁵

Diversos autores coinciden en apreciar la transferencia de valores del plano religioso al tecnológico, entendiendo, además, que en ambos planos se instalan mecanismos de control social y proyecciones que trascienden el nivel de la realidad y albergan imaginarios de prolongación utópica del ser o de redención de las carencias. En Internet puedo entrar a grupos de discusión de manera instantánea. No necesito asistir físicamente a un seminario o conferencia. Cualquier cosa la puedo recibir desde el lugar donde se ubica mi computadora y estar presente en él, al instante. Esa capacidad de omnipresencia que en las religiones sólo se da a Dios. De estar en todos los lugares y en todos los momentos.

El individuo tiene la posibilidad del diálogo. Nos encontramos ante una red de transmisión que funciona de manera informal y no necesariamente jerarquizada, en las que los consumidores de la información son con frecuencia sus propios suministradores y emisores. La mezcla de tales ejemplos no es gratuita. En la red, la información se transmite horizontalmente: todos son a la vez potenciales emisores y receptores de la misma. Naturalmente, este principio se ve moderado por la ocupación del sistema a cargo de algunos intermediarios: los operadores (grandes o pequeños), que tratan de controlar no sólo los contenidos disponibles, sino los servidores que permiten el acceso a los mismos, y los poseedores de métodos de búsqueda que garantizan un cierto éxito en la navegación. Pero la base sigue siendo esa gran capacidad de autonomía que permite imaginar que estamos

5) Díaz Nosty, Bernardo: *op. cit.* pág. 52.

ensanchando las fronteras de nuestra libertad.

La igualdad

Para que la igualdad exista se deben cumplir al menos dos requisitos, que hoy por hoy no se dan: acceso por parte de todo el mundo a estas tecnologías y formación para saber usarlas. La realidad es que en grandes partes del hemisferio sur ya no sólo no hay computadoras, sino que simplemente no hay teléfono, electricidad, mucho menos la formación para emitir mensajes. Cerca del 42% de los usuarios se encuentran en Estados Unidos y Canadá. A medida que la revolución de las comunicaciones se hace digital, promete un cambio de muy largo alcance, tanto a escala mundial como nacional y local. Las redes de comunicaciones conectan todo con todo lo demás, creando una sociedad de redes que obliga a cambios complejos y contradictorios:

- **Descentralización versus recentralización.** Los antiguos límites económicos alrededor de los países han cedido el paso a nuevos centros de poder en el sector privado. Las empresas multinacionales han expandido sus actividades a todo el mundo gracias a las comunicaciones rápidas y baratas, el diseño ayudado por computadora y la estandarización de tareas, pueden coordinar y controlar sus operaciones a escala mundial como una unidad. Realizan actividades en un campo que escapa a la jurisdicción y la responsabilidad de un país, en un contexto mundial que no tiene todavía un marco adecuado para regularlas. Al mismo tiempo las redes de comunicaciones han constituido una fuerza tremendamente niveladora para las pequeñas empresas, permitiéndoles competir en segmentos especializados del mercado mundial.

- **Fragmentación versus integración.** Apartándose de la tradición de las comunicaciones nacionales, las comunidades en línea, atraídas por posición política, etnicidad, intereses, género, trabajo o causa social, van en aumento. Con la red inician debates y provocan respuestas inmediatas, aportando un nuevo poder de cabildeo a voces que anteriormente no se escuchaban en la escena mundial. Al mismo tiempo las redes de comunicaciones pueden forjar comunidades locales unidas más estrechamente, brindando información a la comunidad y

haciendo más transparente el gobierno local.

- Homogeneización versus diversidad. La industria mundial de la recreación y los medios de comunicación –que difunde opinión, cultura y política– están dominados por un puñado de grandes empresas. Controlan tanto las redes de distribución como la programación, incluidas las noticias y los filmes, enviados por televisión de cable y satélite a los hogares de todo el mundo. Al mismo tiempo la reducción de los costos de la tecnología ha permitido que se difunda una diversidad de voces y culturas. Sitios de Internet multilingües y programación de radio en los idiomas locales llega hasta los grupos minoritarios. Los programas de la televisión por satélite llevan las noticias y la cultura desde el país de origen a muchas diásporas de todo el mundo, incluidas comunidades chinas, indias y coreanas. “La globalización de los flujos de poder y la tribalización de las comunidades locales son parte del mismo proceso fundamental de reestructuración histórica.”⁶

En el paradigma de las nuevas tecnologías de la información se necesitan conocimientos de informática y del idioma inglés, como la lengua mundial. ¿Quién ha impuesto esta realidad? Internet está en el supuesto que nadie la maneja, no existe un gobierno, no existen leyes oficiales, no hay principios de autoregulación, sólo es la libertad y, llamémosla de manera más precisa, el libre mercado.

Citaremos al respecto las palabras de Fernando Quirós Fernández:

“¿Debemos entonces abandonar el progreso tecnológico? La respuesta no puede ser más que negativa. Lo que debe abandonarse es el uso autoritario de la información basado en la apropiación del progreso por parte de unos pocos. La sociedad de la información es una realidad irreversible que precisa de mecanismos democráticos de control basados en la solidaridad. Información para la libertad mejor que libertad para la información. La tecnología en sí misma, es neutra. El uso y la aplicación que se les da no lo es. Por tanto, lo que hay que abandonar no es el progreso, sino aquellos principios políticos e ideológicos que lo impiden.”

6) Castells, Manuel: *La ciudad informacional. Tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano-regional*. Madrid: Alianza Editorial, 1995, págs. 485/486.

lógicos por los que la información es el elemento de poder por excelencia.”⁷

Las organizaciones

Las nuevas tecnologías de información y comunicación están incrementando el alcance y poder de la comunicación dentro y fuera del espacio institucional y organizacional. La incorporación de las Nuevas Tecnologías en las organizaciones representa una oportunidad única para la transformación de dichos espacios.

Las organizaciones han transformado su identidad con la introducción de las Tecnologías de la Información. Dicha transformación se ubica en tres áreas diferentes:

- La obtención y transformación de la información para producir conocimiento. En las organizaciones se envía y recibe información. El paradigma permite procesar la información para producir conocimiento. La intranet facilita y promueve la circulación, la colaboración entre departamentos y la toma de decisiones.
- Lo que más necesita una organización en la era de la comunicación globalizada es conocimiento, porque el conocimiento es el capital más importante en una organización.
- La conceptualización y ejercicio del poder en una organización se vuelve más horizontal, más democrática y participativa. La Intranet-Internet permite desarrollar un sistema de gobierno democrático al facilitar el diálogo con los empleados y la administración. Así como la participación constante en la toma de decisiones que definen las políticas y procedimientos organizacionales.
- Este paradigma facilita la posibilidad de pasar de una organización jerárquica a una organización horizontal. Sin embargo, la tecnología favorecerá el proceso de descentralización y el espacio democrático cuando la gerencia así lo decida. La Tecnología por sí misma no evitará los vicios que en la organización prevalecen.

7) Quirós Fernández, Fernando: *Estructura Internacional de la Información*. Madrid: Ed. Síntesis, 1998, pág. 12.

- La forma de trabajo. La Intranet-Internet facilita el trabajo en equipo al permitir la comunicación y el intercambio de información superando las barreras del tiempo y la distancia.

Esta nueva forma colectiva de trabajar está dando origen a un nuevo tipo de organización que incorpora el aprendizaje, la creatividad, y la innovación, y que permite que su gente resuelva problemas. Esta cultura de aprendizaje va a exigir a los miembros de la organización un estilo de trabajo más flexible y cooperativo.

Nuevas formas de comunicarse en las organizaciones

Comunicación interna

La comunicación interna se fundamenta en la intranet para proveer a los empleados con el tipo y la información que necesitan. Este elemento facilita el almacenamiento, la actualización y el acceso a la información que el usuario requiere. A esto agregamos nuevas formas de comunicación tales como el correo electrónico, el boletín electrónico, la videoconferencia, la conversación electrónica. La Intranet también facilita y estimula la comunicación entre los empleados, supervisores, jefes y cada uno de los actores que intervienen en la organización. Esta comunicación interna se ha visto favorecida por el empleo del correo electrónico. Elemento que en algunas organizaciones ha sido prohibido debido al abuso que se hace de él. Sin embargo, para la organización interna es un elemento esencial.

Comunicación externa

El uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación permite una comunicación con el exterior. En la actualidad toda organización debe entablar vínculos de comunicación a través de la páginas web. No estar presente de esta manera es salir de la realidad. Cuando una tecnología es integrada a una organización se desarrolla en tres etapas:

- Pre-implantación. La organización atiende los requerimientos materiales, tecnológicos, humanos y de conocimientos que necesitan para la integración de una tecnología. De esta preparación adecuada

y pertinente dependerá el uso correcto y la apropiación que se le dé en la organización.

- Desde esta etapa los empleados deben de conocer las características del proyecto y las razones que justifican tal necesidad de incorporar una tecnología.

- **Implantación.** Se incorpora la tecnología con un empleo pertinente de acuerdo a las necesidades de la organización. Los beneficios pueden presentarse en términos de competitividad, sostenibilidad, modernidad, liderazgo, posicionamiento, reputación corporativa e imagen. Los beneficios para el empleado pueden presentarse en términos de mejoramiento de las condiciones laborales. Para el público externo esto se sitúa en el mejoramiento de la calidad de los productos o servicios, la atención al cliente, etcétera.

- **Post-implantación.** La organización deberá de realiza una evaluación oportuna de dicha incorporación. Esto permitirá conocer los resultados y beneficios de dicha incorporación.

En este paradigma, en el cual cada organización lleva un tiempo distinto de incorporación, deberá considerarse que se vive en la era de la globalización de la cual ya no puede exentarse.

Referencias

- Castells, Manuel: *La ciudad informacional. Tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano-regional*. Madrid: Alianza Editorial, 1995, págs. 504.
- Castells, Manuel: *La era de la información, La Sociedad Red*. Madrid: Alianza Editorial, 3 vols. 1998, págs. 1631.
- Cebrián, Juan Luis: *La Red*. Madrid: Ed. Taurus, 1998, págs. 197.
- Díaz Nosty, Bernardo: *Informe Anual de la Comunicación*. Madrid: Grupo Zeta, 1998, págs. 377.
- Hills, M.: *Intranet Business Strategies*. New York: WileyComputer Publishing, 1997.
- Informe Mundial sobre la Comunicación*. Madrid: Ed. Unesco, 1999, págs. 300.
- Informe sobre Desarrollo Humano 1999*. Madrid: Mundi-Prensa, 1999.
- Moles, Abraham y Rohmer, Elisabeth, (1983), *Teoría estructural de la comunicación y sociedad*, México, Editorial Trillas.
- Navarro Zamora, Lizy: *Los periódicos on line*. México: Ed. UASLP, 2002, págs. 250.
- Navarro Zamora, Lizy: *Comunicación Mexicana en Internet*. México: Ed. Fundación Manuel Buendía, 2005, págs.
- Quirós Fernández, Fernando: *Estructura Internacional de la Información*. Madrid: Ed. Síntesis, 1998, págs. 300.
- Ramonet, Ignacio: *La tiranía de la comunicación*. Madrid: Ed. Debate, 1998, págs. 222.
- Ramonet, Ignacio (Compilador): *Internet Los nuevos caminos de la comunicación*. Madrid: Ed. Alianza, 1998, págs. 303.
- R. Vilamor, José: *Nuevo Periodismo para el nuevo milenio*. Madrid: Ed. Olalla, 1997, págs. 300.

Capítulo 9

Comunicaciones de progreso como forma de conocimiento en las organizaciones empresariales: *Dos casos del sector financiero español*

María Eva Bocco Nieto
Universidad de Málaga (España)

Planteamiento general

En el presente trabajo se analizan las Comunicaciones de Progreso (COP) de los grupos financieros españoles Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S. A. (BBVA)¹ y Banco Santander Central Hispano, S. A. (SCH)². En particular, se considera³ el compromiso ético contra la corrupción, es decir, el principio Décimo del Pacto Mundial, los canales de difusión utilizados, el formato y su participación como adherentes del Pacto Mundial en España, en la Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM).

1) Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S. A. (BBVA), es un grupo financiero global con una sólida posición en el mercado español y una franquicia líder en Latinoamérica, su presencia internacional es en 32 países (Europa, América del Norte y Centro, América del Sur, Asia y Oceanía).

2) Grupo Santander (Santander): agrupa tanto a Banco Santander Central Hispano, S. A., como a sus sociedades filiales. Su presencia internacional es en 40 países (Europa, América del Sur, América del Norte y Centro).

3) Las empresas desarrollan su actividad económica, con una estructura interna organizada en función del personal (empresarios, trabajadores, representantes sindicales).

El artículo se contextualiza en el interés por las comunicaciones en las organizaciones empresariales actuales, las cuales trascienden la comunicación presencial y evolucionan a partir de la interconexión de redes. Esta infraestructura posibilita nuevas formas de comunicación con los diferentes grupos de interés que dichas organizaciones interactúan. Los niveles de comunicación intra-institucional, interinstitucional y extra-institucional son objeto de la transversalidad de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's). En la actualidad, ellas ponen de manifiesto una marcada tendencia hacia un determinismo tecnológico estrecho. Si bien la llamada "sociedad de la información" se asienta en los progresos tecnológicos, el pensar en un modelo centrado en la infraestructura tecnológica sin considerar las diversidades y capacidades presentes en las distintas sociedades sería un desacierto.

En este sentido, los conocimientos actuales en las distintas sociedades –depositarias de saberes históricos–, deben articularse en nuevas formas de elaboración, adquisición y difusión de los mismos. Hablar de sociedades del conocimiento implica reconocer las dimensiones sociales, éticas y políticas desde una visión más amplia que reconoce la diversidad cultural y lingüística presentes en todas las formas organizativas de la sociedad en su conjunto. Las organizaciones empresariales no son ajenas a esta situación. Si bien el compromiso ético de los grupos mencionados puede ser analizado a partir de todos los principios de adhesión al Pacto Mundial, este trabajo se centra en el principio décimo que en su enunciado expresa: "Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno". La elección de este tema plantea la trascendencia que desempeñan las acciones de responsabilidad social empresarial, en su compromiso ético empresarial ante sus grupos de interés y la repercusión en la sociedad.

El Pacto Mundial y las organizaciones empresariales

Las empresas, como público estratégico del Pacto Mundial y como organizaciones⁴, interactúan con clientes/usuarios, asociaciones de consumidores, administraciones públicas, proveedores, etcétera. Sin duda constituyen otra manifestación de las sociedades del conocimiento. A continuación se señalan los pilares de las sociedades del conocimiento, mencionados en el documento *Hacia las sociedades del conocimiento* (UNESCO, 2005):

- Valorización de los conocimientos existentes
- Enfoque más participativo del acceso al conocimiento
- Mejor integración de las políticas del conocimiento

En este trabajo se pretende rescatar la aportación que las llamadas comunicaciones de progreso hacen a la sociedad internacional, al difundir a través de este tipo de informes su compromiso con el desarrollo sustentable. Considerados en su justa medida, estos informes son una herramienta informativa *on line* que, de forma voluntaria, difunden las empresas que se adhieren al Pacto Mundial y dan cuenta anualmente de sus acciones de responsabilidad social empresarial.

La responsabilidad pública⁵ –en un marco de transparencia y defensa de los intereses de las empresas, las organizaciones laborales y la sociedad civil– constituye la base sobre la cual se cimienta el compromiso ético de las empresas. La adhesión de éstas al Pacto Mundial (2000) es una iniciativa voluntaria de civismo empresarial. El marco de referencia es internacional y voluntario, la ONU promueve así la adhesión al Pacto Mundial. Es importante destacar que este pacto no es coercitivo o normativo. Los principios sobre los cuales se asienta son el libre consentimiento de las partes y la buena fe. Los principios del Pacto Mundial son los siguientes:

4) Las empresas desarrollan su actividad económica, con una estructura interna organizada en función del personal (empresarios, trabajadores, representantes sindicales).

5) “La responsabilidad cívica de las empresas en la economía mundial”, en *La guía en la comunicación de progreso*: http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/gp_full_spanish.html#3 [Consulta: 2007/04/25].

- Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados en el ámbito internacional
- Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos a los derechos humanos
- Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva
- Las empresas deben eliminar todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio
- Las empresas deben abolir de forma efectiva el trabajo infantil
- Las empresas deben eliminar la discriminación con respecto al empleo y la ocupación
- Las empresas deben apoyar los métodos preventivos con respecto a problemas ambientales
- Las empresas deben adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental
- Las empresas deben fomentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inofensivas para el medio ambiente
- Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno⁶

Estos principios se agrupan en cuatro áreas temáticas en función de los derechos humanos (principios 1 y 2), las normas laborales (principios 3 al 6), el medio ambiente (principios 7 al 9) y la lucha contra la corrupción (principio 10). Se establecen así las bases de una relación de mutuo beneficio y credibilidad para el funcionamiento de iniciativas que incluyen además a organizaciones internacionales (intergubernamentales y públicas), organizaciones empresariales, organizaciones no gubernamentales de la sociedad civil y organizaciones laborales.

El Pacto Mundial establece dos objetivos complementarios que afectan directamente a las empresas, como organizaciones con autonomía, con sus propias directrices sobre las cuales el pacto pretende incidir:

6) *The Global Compact in Spanish* (2000): <http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish.html> [Consulta: 2007/06/10].

- Para que estos principios se integren en su estrategia de operaciones
- Fortalezcan las relaciones de colaboración entre los grupos participantes en el Pacto Mundial y la adhesión a sus principios

De estos objetivos podemos inferir una constante que es la sinergia en pos de la responsabilidad pública. La fuerza centrípeta (hacia dentro de la empresa como organización) y la fuerza centrífuga (hacia afuera de la empresa como organización y en interacción con las otras formas organizativas de la sociedad internacional) que pretenden reforzar las sinergias de la fuerza de acción colectiva internacional (Bocco, 2007)⁷. La mención a la llamada sociedad internacional se refiere a los principales grupos de interés del Pacto Mundial.

La ONU, como organización internacional pública (Tratado de Viena, 1969), intenta promover las pautas generales de ordenamiento en el único foro político verdaderamente universal del mundo. Este representa en la actualidad, a nivel internacional, las principales formas de agrupamiento de los públicos en el seno de la sociedad internacional. Por su trascendencia se eligieron las organizaciones empresariales en su compromiso con el desarrollo sostenible para la buena ciudadanía corporativa (*Guía del Pacto Global*, 2004).

Principio Décimo del Pacto Mundial: Acciones anticorrupción en la COP

Antes de desarrollar los aspectos analizados en el Principio Décimo Anticorrupción, se menciona brevemente qué son las llamadas Comunicaciones de Progreso y por qué se elige este principio en un marco de compromiso ético empresarial.

7) Bocco, María Eva, (septiembre, 2007), *Las Comunicaciones de Progreso y el compromiso ético contra la corrupción: análisis de casos en España y Argentina en el sector financiero (BBVA y SCH)*, en la VI Bienal Iberoamericana de Comunicación "Comunicación y poder: movimientos sociales en la consolidación de la democracia".

Comunicaciones de Progreso o Communications on Progress (COP)

¿Qué reflejan las comunicaciones de progreso?. Su función es sistematizar la política por la cual los participantes del Pacto Mundial comunican o debieran comunicar cada año a las partes interesadas (grupos de interés estratégico del Pacto Mundial: gobiernos, empresas, organizaciones civiles y organizaciones laborales) los progresos en la aplicación de estos principios.

Las COP se incluyeron en las Medidas de Integridad del Pacto Mundial. Sin embargo, conviene aclarar que se considera en la categoría “inactiva” a aquella empresa que durante dos años no presenta sus comunicaciones de progreso (es la consecuencia del no cumplimiento en la adhesión a los principios que establece el Pacto Mundial). Como herramienta de difusión de información de la organización empresarial, el interrogante de las COP es el siguiente: ¿Qué medios o canales de difusión se utilizan para comunicar el progreso?.

La propuesta del Pacto Mundial para comunicar el progreso por parte de las empresas puede ser:

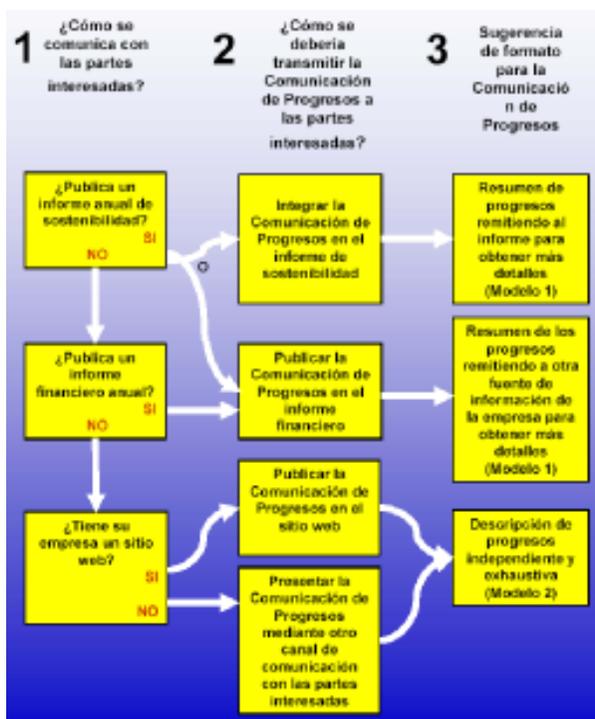
- Mediante la inclusión de la COP en los informes anuales financieros o de sostenibilidad.
- La elaboración de una comunicación de progreso para aquellos participantes que no publican su informe anual financiero o memoria de sostenibilidad (Informe de RSC)

Para un mejor entendimiento de cómo se comunica el progreso de las organizaciones empresariales, se incluye el organigrama de la comunicación de progreso (Gráfico I), en el que se reconocen:

- Las formas de comunicación con las partes interesadas (canal a utilizar).
- La transmisión de la COP a las partes interesadas (dónde construir la COP).
- El formato más adecuado de la COP (integrado o independiente)⁸.

8) El informe de progreso puede incluirse de dos formas: integrado en los informes anuales financieros y/o en el informe de RSC, o como un informe de COP independiente y exhaustivo.

Gráfico 1
ORGANIGRAMA DE LA COMUNICACIÓN DE PROGRESO⁹



En ambos casos deben cumplirse con los elementos de las comunicaciones de progreso:

- La declaración de adhesión o continuidad en la adhesión al Pacto Mundial mediante la carta-mensaje del consejero delegado o presidente

9) La guía en la comunicación de progreso http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/gp_full_spanish.html#3 [Consulta: 2007/04/25].

- La descripción de las medidas prácticas adoptadas durante el año anterior para aplicar los principios
- Una cuantificación de los resultados alcanzados o previstos, utilizando indicadores de desempeño como los elaborados por la Global Reporting Initiative (GRI)

Las COP adoptan múltiples denominaciones: comunicaciones sobre el progreso, comunicaciones de progresos, informes de progreso, informes sobre el progreso y/o *Communication on Progress* (COP). Son una herramienta informativa a la cual se accede a través de Internet. En última instancia, las COP ponen de manifiesto la fusión entre una nueva forma de elaboración, adquisición y difusión de una parte de los conocimientos de las organizaciones empresariales, en relación con el compromiso ético empresarial. Por lo tanto, en la medida que el número de empresas a esta iniciativa voluntaria se incrementa en los diferentes países del mundo, puede considerarse como una aportación real de las organizaciones empresariales a la democratización de la información empresarial que afecta a los otros grupos de interés del Pacto Mundial (desde sus inicios, las COP son de acceso libre y gratuito).

El Principio Décimo del Pacto Mundial

“Las empresas deben luchar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno”.

La elección de este principio para su análisis en el presente trabajo, se justifica en razón de la conducta que deben adoptar las empresas o grupos empresariales que se adhieren al Pacto Mundial. En última instancia, es un compromiso con la responsabilidad pública por encima de los intereses sectoriales. La defensa del bien común como responsabilidad pública es el principio que pretende ser respetado en el seno de la sociedad internacional. En el caso específico del compromiso ético empresarial, la transparencia en la forma de hacer negocios se respalda con una gestión de la información que respete los principios de calidad frente a la generalización informativa, a la vez que facilite el acceso a una información veraz.

La adhesión al Pacto Mundial por parte de los Grupos BBVA y Santander, desde un punto de vista operativo, se asienta en las COP y en la ratificación anual de los principios que éste recoge. El Pacto Mundial promueve el desarrollo sostenible para la buena ciudadanía corporativa (Guía del Pacto Global, 2004) y plantea un modo de hacer negocios, de tal forma que afecta las relaciones con la comunidad, el trato con los empleados y el respeto al medio ambiente. Por lo tanto, en la adhesión a los principios del Pacto Mundial las empresas desempeñan un rol protagónico si contribuyen a crear un ambiente de negocios propicio que favorezca la inversión, el desarrollo económico y la modernización del país.

Koffi Annan, ex-secretario general de la Organización de Naciones Unidas (1999), expresó la visión de una economía mundial más sustentable e incluyente y la importancia estratégica de la fuerza de la acción colectiva para fomentar la responsabilidad cívica de las empresas, de modo que éstas puedan contribuir a la solución de los retos que plantea la globalización¹⁰. En este sentido, el compromiso ético empresarial se corporiza en la difusión de la COP. Por este motivo se analizan éstas y el Principio Décimo sobre Anticorrupción.

Metodología del estudio

En el presente trabajo se considera como objeto de investigación la aplicación del Principio Décimo Anticorrupción del Pacto Mundial. Mediante un análisis comparativo, se pretende reconocer cómo aplican dicho principio los dos grandes grupos bancarios españoles: BBVA Banco Bilbao y Vizcaya Argentaria, S. A., y Banco Santander Central Hispano, S. A.

Como objeto de análisis se establecen las acciones de comunicación que promueven ambos grupos empresariales del sector financiero –en la aplicación del Principio Décimo del Pacto Mundial: lucha contra la corrupción– y cómo llevan a cabo la difusión de los Informes de Progreso (COP) en España. El corpus analizado corresponde al período comprendido entre el primero de enero y el 31 de diciem-

10) *Declaración del Milenio* (2000): <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/ares552.html> [Consulta: 2007/05/30].

bre de 2006. Se han analizado los siguientes informes anuales (financieros y de RSC), sitios Webs corporativos y sitio Web del Pacto Mundial en España:

INFORMES ANUALES (FINANCIEROS Y DE RSC)	
Informe Anual Financiero 2006 Santander	Informe Anual Financiero BBVA 2006
Informe Anual de RSC 2006 Santander (memoria de sostenibilidad)	Informe Anual de Responsabilidad Corporativa 2006 BBVA
SITIOS WEB CORPORATIVOS	
BBVA, S. A.	Banco Santander, S. A.
http://www.bbva.com/	http://www.santander.com/
SITIOS WEB DEL PACTO MUNDIAL EN ESPAÑA	
ASEPAM (Asociación Española del Pacto Mundial)	
http://www.pactomundial.org	

Para el análisis de la COP se ha diseñado una ficha en la que se incluyen los siguientes apartados: grupo financiero o banco, sitio Web del Pacto Mundial por países, acciones de COP, formato y canales de difusión de la COP.

Análisis de casos y resultados

Evolución de la información de COP de BBVA y Santander en España y su relación con la Asociación del Pacto Mundial en España (ASEPAM).

Adhesión al Pacto Mundial:

- Ambos grupos financieros se adhieren al Pacto Mundial en España desde 2002
- Sitio Web del Pacto Mundial en España: <http://www.pactomundial.org> ASEPAM (Asociación Española del Pacto Mundial)
- Se crea un comité de coordinación y la mesa cuadrada (herramienta de diálogo de los miembros de ASEPAM –empresas, ong’s,

entidades educativas, instituciones públicas y sociales–, y expertos en RSE). Debaten sobre las oportunidades y dificultades que se derivan de la implantación de los diez principios (2003)

- Apertura de la oficina de ASEPAM e inicio del proceso de inscripción de socios (2005)
- ASEPAM presenta su herramienta para realizar la COP *on line* (2006)
- Presentación de los resultados de los Informes de progreso 2006 (2007)
- Participación en el Comité Ejecutivo de ASEPAM. Ambos grupos tienen representación en este comité

Acciones de COP (Principio Décimo Anticorrupción)

- Organizó la primera mesa cuadrada sobre la lucha contra la corrupción y el Grupo Santander presentó una ponencia sobre lavado de dinero y financiamiento de actividades terroristas (2007)
- Ambos grupos utilizan el Modelo de COP *on line* de ASEPAM. Remiten a informes anuales y de RSC, a códigos de conducta para ampliar las medidas anticorrupción y mecanismos preventivos para garantizar la transparencia en las operaciones

Se incluyen, a continuación los datos analizados sobre la Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM) y la participación de los Grupos BBVA y Santander en ésta:

A continuación se señalan los datos analizados sobre las acciones de COP, según el modelo de informe de ASEPAM:

Resultados sobre el formato de la COP

- COP en informes. Ambos grupos integran la COP en el Informe RSC 2006
- Modelo de COP *on line* de ASEPAM. Ambos grupos adoptan el modelo
- Organización interna de la COP de ASEPAM:
 1. Apartado “Cuestión 1 ó 2...” dónde se formula una pregunta general sobre la lucha anticorrupción
 2. Luego una pregunta específica sobre el “indicador” de la lucha anticorrupción con su respuesta (afirmativa o no contesta)

SITIO WEB DEL PACTO MUNDIAL EN ESPAÑA: ASEPAM http://www.pactomundial.org	GRUPO FINANCIERO	
	BBVA (ESPAÑA)	SANTANDER (ESPAÑA)
2002: Lanzamiento de ASEPAM.	2002: Adhesión al Pacto Mundial.	2002: Adhesión al Pacto Mundial.
2003: Crea un comité de coordinación y la mesa cuadrada (herramienta de diálogo de los miembros de ASEPAM-empresas, ong's, entidades educativas, instituciones públicas y sociales- y expertos en RSE). Se analizan las oportunidades y dificultades de la implantación de los diez principios	2004: Miembro del comité ejecutivo de ASEPAM	
2005: Abre la oficina de ASEPAM. Proceso de inscripción de socios		
2006: Presenta su herramienta para realizar la COP <i>on line</i>		2006: Conferencia <i>El compromiso de la empresa en la sociedad</i> (Manuel Soto, vicepresidente del Grupo Santander), organizada por ASEPAM
2007: Presentan los resultados de los Informes de Progreso 2006	2007: Es vocal del Comité Ejecutivo de ASEPAM Ángel Alloza Losana, director de Identidad Corporativa del Grupo BBVA	2007: El vicepresidente del Comité Ejecutivo de ASEPAM es Borja Baselga, director de RSC del Grupo Santander –Mesa cuadrada: Principio décimo sobre lucha contra la corrupción (04/2007) –Ponencias introductorias: Grupo Santander, KPMG y Transparencia Internacional –Ponencia SCH: Lavado de dinero y la financiamiento de actividades terroristas. Utiliza un sistema cuyo fin es la detección, comunicación y colaboración con las autoridades en línea, con las directrices internacionales sobre la materia –Conclusiones: Regular la actividad de la entidad (políticas de prevención, códigos de conducta, implantación de programas, control y supervisión, auditorías y sanciones) y gestionar los riesgos del contacto con los sujetos altamente expuestos a corrupción y los riesgos de reputación en empresas multinacionales de países en desarrollo

ACCIONES DE COP (PRINCIPIO DÉCIMO ANTICORRUPCIÓN, SEGÚN EL MODELO DE INFORME DE ASEPAM)	GRUPO FINANCIERO	
	BBVA (ESPAÑA)	SANTANDER (ESPAÑA)
<p>Cuestión 1: ¿Dispone su entidad de una acción concreta en relación a este principio que se haya llevado a cabo durante el presente ejercicio? En caso afirmativo, descríbalas.</p>	<p>Indicador: Código de conducta del grupo e informe de RSC.</p>	<p>Indicador: La puesta en práctica de este compromiso requiere la implantación de una fuerte cultura corporativa en todos los niveles de la organización, así como el establecimiento y constante actualización de todo un conjunto de políticas, procedimientos, códigos de conducta y controles internos.</p> <p>El banco adhirió y busca cumplir con los 10 principios. Aplica medidas anticorrupción, incluso en las decisiones de inversión. Para más detalles: Informe anual e informes de las comisiones</p>
<p>Cuestión 2: ¿Cuenta la entidad con una política, sistemas de gestión, procedimientos y mecanismos de cumplimiento en torno a la corrupción y al soborno, dirigidos tanto a las organizaciones como a los empleados?</p>	<p>Indicador: Porcentaje de empleados, proveedores, clientes, subcontratistas, sucursales/filiales y socios empresariales que conocen los códigos de conducta y las políticas de corrupción y soborno de la entidad</p> <p>Indicador: Posee una política definida contra la corrupción y la extorsión y realiza un diagnóstico para conocer las áreas de mayor riesgo (código de conducta del grupo y otros códigos de conducta de compras, inmuebles y servicios, estatuto del consejero o el código de conducta en los mercados de valores e informe anual de RSC 2005)</p>	<p>Indicador: Porcentaje de empleados, proveedores, clientes, subcontratistas, sucursales/filiales y socios empresariales que conocen los códigos de conducta y las políticas de corrupción y soborno de la entidad</p> <p>Indicador: Posee una política definida contra la corrupción y la extorsión y realiza un diagnóstico para conocer las áreas de mayor riesgo. La estructura de prevención de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo implantada en el grupo con un total de 386 profesionales comporta la formación de comités y unidades de prevención en cada país (oportunos controles sobre 74 unidades de negocio adicionales), es regulada por la política global del Grupo Santander (página Web del grupo bajo "Gobierno corporativo / prevención blanqueo de capitales")</p> <p>El Código General de Conducta es de aplicación a los miembros de los órganos de administración de sociedades del grupo, a todas las personas que se encuentren sujetas al Código de Conducta en los Mercados de Valores y todas las personas que determine la dirección de RRHH y se les haya comunicado expresamente su sujeción al código general. El código trata específicamente de corrupción y soborno en sus artículos 12 y 16, y en lo que se refiere a los procedimientos disciplinarios al artículo 21.</p> <p>Diferentes mecanismos son utilizados para asegurar la comunicación de los códigos de conducta a los empleados</p>

ACCIONES DE COP (PRINCIPIO DÉCIMO ANTICORRUPCIÓN, SEGÚN EL MODELO DE INFORME DE ASEPAM)	GRUPO FINANCIERO	
	BBVA (ESPAÑA)	SANTANDER (ESPAÑA)
Cuestión 3: ¿Todas las contribuciones políticas de la entidad son transparentes y se hacen sólo de acuerdo con la ley pertinente?	Indicador: Las contribuciones políticas de la entidad son transparentes y se hacen sólo de acuerdo con la ley pertinente (Código de Conducta, Informe de RSC e Informe del Gobierno Corporativo 2005)	Indicador: Todas las contribuciones políticas del grupo respetan la ley pertinente y el principio de la transparencia, uno de los pilares de la política del gobierno corporativo del grupo
Cuestión 4: ¿Todas las donaciones benéficas y patrocinios son transparentes y se hacen de acuerdo con las leyes pertinentes?	Indicador: Las donaciones benéficas y patrocinios son transparentes y se hacen de acuerdo con las leyes pertinentes (se gestionan en área de comunicación e imagen. Acuerdos y convenios son revisados por los servicios jurídicos del grupo)	Indicador: Todas las donaciones y patrocinios del grupo respetan la ley pertinente y el principio de la transparencia, uno de los pilares de la política del gobierno corporativo del grupo
Cuestión 5: ¿Incluye la política de la entidad controles y procedimientos en referencia a regalos, invitaciones y gastos empresariales incluyendo los límites y canales de información de los mismos?	Indicador: Código de conducta del grupo (norma s/ "Aceptación de regalos y compensaciones" y sobre "Entrega de regalos y organización de eventos") e Informe Anual de RSC 2005	Indicador: El Código General de Conducta establece explícitamente en el capítulo II, del título II, las normas relacionadas a regalos, invitaciones y gastos empresariales
Cuestión 6: ¿Dispone la entidad de algún mecanismo para no ceder ante las peticiones de pago de una fracción de un pago contractual a funcionarios, o a empleados de socios empresariales y para evitar la existencia de subcontratos, órdenes de compra o contratos de consultoría como medio para canalizar pagos a funcionarios, empleados de socios empresariales o a sus familiares o socios comerciales?	Indicador: Mecanismo para no ceder ante las peticiones de pago de una fracción de un pago contractual a funcionarios o a empleados de socios empresariales y para evitar... No dispone de indicador: Remite al Código de Conducta: integridad relacional en los mercados, personal y organizativa	Indicador: Mecanismo para no ceder ante las peticiones de pago de una fracción, de un pago contractual a funcionarios o a empleados de socios empresariales y para evitar... Código General de Conducta: trata de situaciones de conflicto de intereses en el capítulo II, del título III

3. Continúa con un ítem “nota” (explicación de las pautas seguidas, en algunos casos remite a documentos adjuntos como el Código General de Conducta o informes de RSC, financieros o de gobierno corporativo)

FORMATO DE LA COP	GRUPO FINANCIERO	
	BBVA (ESPAÑA)	SANTANDER (ESPAÑA)
COP integrada en informes (Anual, financiero y de RSC)	<p>COP no está integrada en el Informe Anual 2006</p> <p>Aunque ratifica su compromiso internacional como firmante del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Asume también la Declaración Universal sobre Derechos Humanos de la ONU</p> <p>COP está integrada en el Informe de RSC 2006</p> <p>Carta del presidente. Se señala que para elaborar el informe se ha atendido a los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas; el nivel de cumplimiento de los principios del Pacto Mundial y los objetivos del Milenio de UN.</p> <p>En el apartado IV, Información adicional del informe, menciona su adhesión al Pacto Mundial con otros bancos del Grupo BBVA y su COP con el modelo de ASEPAM (http://www.pactomundial.org). Incluye una tabla con los indicadores GRI (de relevancia directa e indirecta), que alude a la lucha contra la corrupción</p>	<p>COP no está integrada en el Informe Anual 2006</p> <p>Sin embargo, en Anexo 2, Prevención de blanqueo de capitales, explica la política y medidas anticorrupción del Grupo Santander</p> <p>COP integrada en el Informe de RSC 2006</p> <p>Menciona su alcance, se adhiere a las recomendaciones del Global Compact. No incluye su ratificación explícita en la Carta del presidente aunque sí a una política de RSC, basada en una actividad empresarial sostenible</p> <p>En el apartado Otra información relevante/Pacto mundial de Naciones Unidas, señala su adhesión al Pacto Mundial desde 2002. Menciona que su COP sigue el modelo desarrollado por ASEPAM (Asociación Española del Pacto Mundial), de la que forma parte</p>
Documento independiente de la COP	<p>Modelo 05/09/2006</p> <p>COP en este modelo incluye una Carta del presidente de BBVA (declaración de continuidad del apoyo al Pacto Mundial) y un hipervínculo Más información (Plan concilia BBVA; Informe anual y de RSC 2006)</p> <p>La COP se organiza en apartados “Cuestión 1 ó 2...”, “indicador” de la lucha anticorrupción y “nota”, que es una aclaración</p>	<p>02/10/2006:</p> <p>COP en este modelo no incluye una declaración de continuidad del apoyo al Pacto Mundial del presidente o consejero delegado de Santander</p> <p>La COP se organiza en apartados “Cuestión 1 ó 2...”, “indicador” de la lucha anticorrupción y “nota”, que es una aclaración</p>

4. Guía para elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI): ambos grupos la utilizan

Se incorporan los datos analizados sobre el formato de las COP:

Resultados sobre los canales de difusión de la COP utilizados

- Sitio Web corporativo y de ASEPAM y memorias
- Informes anuales, jornadas, conferencias, presentaciones
- Acceso a la COP: desde el sitio Web de ASEPAM se accede a la COP de ambos grupos.
- Forma de acceso a la COP: la estructura de la COP da la posibilidad de acceder *on line* desde la Web de ASEPAM a cada uno de los principios del Pacto Mundial. Es un menú numérico en la parte superior del sitio Web (Primero a Décimo). Además, incluye la posibilidad de incorporar la Carta del presidente (adhesión al Pacto Mundial) y otras informaciones (otros documentos que se quieran adjuntar). La estructura de cada principio es la misma para cualquier adherente (cuestión-indicador-nota)

En la siguiente tabla se incluyen los canales de difusión de la COP analizados:

CANALES DE DIFUSIÓN DE LA COP UTILIZADOS	GRUPO FINANCIERO	
	BBVA (ESPAÑA)	SANTANDER (ESPAÑA)
Sitio Web empresa	Grupo BBVA http://www.bbva.com Informe de RSC 2006 (Información adicional: Pacto Mundial de la ONU)	Grupo Santander http://www.santander.com Informe de RSC 2006
Sitio Web del Pacto Mundial (copia electrónica)	ASEPAM (Asociación Española del Pacto Mundial) http://www.pactomundial.org/	ASEPAM (Asociación Española del Pacto Mundial) http://www.pactomundial.org/
Otros medios de comunicación con las partes interesadas	Memorias, informes anuales, jornadas, conferencias, presentaciones	Memorias, informes anuales, jornadas, conferencias, presentaciones

Conclusiones generales

El análisis es parte de una investigación más amplia que compara el tratamiento de las COP de los grupos BBVA y Santander. Por ello, se señalan los aspectos más relevantes del compromiso ético de ambos grupos en España en relación a su adhesión al Pacto Mundial en España (ASEPAM) y el tratamiento de la información en la COP.

Sobre el Pacto Mundial y las acciones de COP (principio anticorrupción)

- Si bien la participación en ASEPAM por parte del Grupo Santander es superior a la del Grupo BBVA, tanto por la representación como las actividades desarrolladas en esta plataforma, se debe destacar que la valoración por auditores externos del Informe de RSC de BBVA 2006 obtuvo un resultado superior (la mayor puntuación que otorga el GRI a este tipo de informes).

Sobre las características de la COP (formato y canales de difusión)

- Ambos grupos financieros optimizan la gestión de la información de sus respectivas COP, en sus memorias de sustentabilidad o informes de RSC (utilizan ambas denominaciones) como el Modelo de COP *on line* propuesto por ASEPAM. Cabe destacar que el acceso a la información corporativa es sencillo en la navegación para obtener los informes financieros y de RSC.

Tendencia de las acciones anticorrupción en España

- Las acciones anticorrupción son recientes en su aplicación (se incluye en 2004 el principio anticorrupción en el Pacto Mundial). Por lo tanto, el tiempo demostrará si la adhesión al Pacto Mundial corresponde con la profundización en las medidas de compromiso ético empresarial de ambos grupos financieros.

- La transparencia en los negocios es un valor estratégico para aportar a la consolidación de la sociedad democrática. En este sentido, las COP con su máxima difusión del Principio Décimo Anticorrupción son fundamentales.

Finalmente, las COP son:

- La manifestación de los conocimientos organizacionales “empresariales” existentes
- Un embrión democratizador que permite acceder al conocimiento organizacional
- Una herramienta informativa que puede consolidarse como oportunidad de mejora de las políticas del conocimiento organizacional

En última instancia, las COP son una forma de expresión de un tipo de sociedad del conocimiento: la organización empresarial. En este sentido, la sociedad internacional requiere, frente a la tendencia de uniformización y homogeneización del conocimiento, un sector empresarial comprometido con el desarrollo sustentable y respetuoso de la diversidad cultural y lingüística. La sociedad internacional del siglo XXI necesita de un tipo de organización empresarial que apueste por la coexistencia de las sociedades del conocimiento en una economía internacionalizada.

Referencias

- Banco Santander*. <http://www.bancosantander.es> [Consulta: 2007/05/01 a 2007/07/15].
- Bocco Nieto, María Eva (2007). *La ONU y sus públicos: una relación bidireccional en La Nueva Geografía de las Relaciones Públicas*. Revista Sphera Publica N°. 7. Quaderna Editorial. P.141-154. ISSN 1180-9210.
- Castells, Manuel (1997), *La Era de la Información: Economía, sociedad y cultura*. Volumen III: Fin del Milenio, Alianza Editorial.
- Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información: Ginebra 2003 – Túnez 2005*, (2005): <http://www.itu.int/wsis/index-es.html> [2007/10/01 a 2008/02/18]. Última actualización: 2007-12-06.
- Declaración del Milenio*, (2000): <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/ares552.html> [Consulta: 2007/05/30].
- Estatutos sociales Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A.*, en Información para Accionistas http://inversores.bbva.com/TLBB/tlbb/jsp/ric/Gobierno_corporativo/Estatutos_Sociales/index.jsp [Consulta: 2007/05/20].
- Estatutos sociales Banco Santander Central Hispano S.A.* en Información General http://www.santander.com/csgs/Satellite?accesibilidad=3&canal=CAccionistas&cid=1148970501243&empr=SANCorporativo&leng=es_ES&pagename=SANCorporativo/Page_SC_ContentadorGeneral [consulta: 07/06/15].

- Grupo BBVA*: <http://www.bbva.com> [Consulta: 2007/05/01 a 2007/07/15].
- Informe Anual BBVA 2006*: <http://www.bbva.com> [Consulta: 2007/05/01 a 2007/07/15].
- Informe Anual Santander 2006*: <http://www.bancosantander.es> [Consulta: 2007/05/01 a 2007/07/15].
- Informe de RSC BBVA 2006*: <http://www.bbva.com> [Consulta: 2007/05/01 a 2007/07/15].
- Informe de RSC Santander*: <http://www.bancosantander.es> [Consulta: 2007/05/01 a 2007/07/15].
- La guía en la Comunicación de Progreso* http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/gp_full_spanish.html#3 [Consulta: 2007/04/25].
- Principio 10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno*, BBVA - Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. <http://www.pactomundial.org/index.asp?MP=5&MS=0&idCategoria=1&idMiembro=110&idInformeMiembro=25> [Consulta: 2007/06/15].
- The Global Compact in Spanish*, (2000): <http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish.html> [Consulta: 2007/06/10].
- Pacto Mundial en España* <http://www.pactomundial.org/index.asp?MP=5&MS=0> [Consulta: 2007/04/28].
- Convención de Viena sobre el derecho de los tratados*, (1969), U. N. DOCA/CONF.39/27.
- Hacia las sociedades del conocimiento*, (2005), UNESCO: <http://www.unesco.org/es/worldreport> [2008/02/01 a 2008/03/05].

Liderazgo organizacional y comunicación estratégica

Capítulo 10

Comunicación y liderazgo: Factores de transformación democrática en las instituciones

Rosa Isabel Montes Mendoza
Universidad Anáhuac, México Norte

Planteamiento general

Actualmente es clara la precaria comunicación que desarrollan amplios segmentos de la esfera pública nacional y la pobreza de sus impactos en la democratización de nuestras instituciones. Como punto de partida, ante todo ahora que parece una parte cotidiana y natural de la vida política, debe subrayarse que el proceso de avance democrático en el país es un hecho. Por ejemplo, existen autoridades electorales independientes y ciudadanizadas; partidos políticos y actores con diversas posturas ideológicas juegan abiertamente sin recurso a la clandestinidad; los votos de los ciudadanos cuentan y se cuentan; en diferentes niveles de gobierno conviven autoridades con distintas filiaciones partidistas y doctrinarias; el Congreso de la Unión tiene nuevamente una composición plural; y los medios de comunicación masiva reportan sobre las posturas de unos y de otros.

Lo anterior podría leerse como un aliciente para suponer que el desarrollo institucional del país sigue un curso ascendente y de forta-

lecimiento. Sin embargo, el impulso democrático al que me he referido está bastante circunscrito a la arena electoral y su evolución es deficiente o inexistente en otros ámbitos de la esfera pública. Permítaseme dar algunos ejemplos a manera de ilustración:

- La dinámica de interacción entre los diversos niveles jerárquicos al interior de las instituciones, entre los altos funcionarios, los llamados mandos medios y el resto de los empleados sigue siendo en gran medida una dinámica vertical, lejana, en ocasiones autoritaria. Hace uso preponderante de mecanismos de información unilaterales (pueden ser oficios tradicionales, instrucciones verbales, o incluso mensajes electrónicos), pero se resiste a incluir un verdadero modelo de comunicación intra-institucional que sienta las bases de una relación biunívoca, incluyente, participativa y moderna entre quienes, en principio, debieran contribuir a la adecuada conducción / construcción / renovación institucional.

- La toma de decisiones en el corazón de múltiples organizaciones sindicales mantiene rasgos medievales. Esa toma de decisiones gira en torno a cabecillas (no líderes) que se perpetúan en sus puestos indefinidamente e incluso los heredan como en las más rancias aristocracias, rechaza el principio del voto individual secreto, eterniza los manejos discrecionales de recursos negándose a admitir el escrutinio público y un mínimo de transparencia, se niega a someterse al control de sus propios agremiados usando el asambleísmo como arma demagógica y no como espacio para la comunicación genuina, elimina la posibilidad de un diálogo constructivo sobre temas tan “inocuos” como: la superación del gremio, la calidad de vida de los trabajadores, el desarrollo de nuevas habilidades, la mejora de la competitividad para evitar ser eliminados de los mercados globalizados, o la innovación tecnológica, sólo por mencionar algunos.

- La precaria actuación de los partidos políticos que cada vez tienen menos simpatizantes y enfrentan una seria crisis de legitimidad. Más que ser ágoras abiertas de comunicación por excelencia para la construcción del debate y la renovación de las ideas, y semilleros de nuevos liderazgos comprometidos con hacer una mejor política, los partidos constituyen más bien extensiones áridas en donde cada cual sostiene monólogos interminables sin que nada comuniquen. Es in-

negable que prevalece una grieta entre los partidos y aquéllos a quienes se supone que deben representar. La visión, conducción y funcionamiento de estos institutos parecen estar más orientadas hacia su auto-preservación y la atención de los intereses particulares de algunos de sus miembros que hacia la construcción de modelos de gobierno y de gestión que respondan a requerimientos colectivos evidentes como: crecimiento económico y distribución más equitativa de la riqueza, combate a la pobreza, seguridad pública y disminución de la impunidad, mayores niveles de competitividad en el mundo globalizado, o el mantenimiento de la gobernabilidad como base de la sustentabilidad nacional.

- La difícil construcción de acuerdos o reformas clave entre las distintas fracciones parlamentarias del Congreso de la Unión. Aquí, para ser congruentes con la realidad, quisiera proponer un cambio de apelativo y llamarlas más bien “*fracciones enmudecidas*” del Congreso, que no fracciones parlamentarias. Parlamentar es dialogar, conversar, deliberar, consultar, considerar, pactar, negociar, en pocas palabras es hacer uso de las mejores habilidades y herramientas de comunicación y cabildeo para avanzar en la modernización del andamiaje jurídico –columna vertebral de la vida del país–. Sin embargo, en últimas épocas un epítome de la anti-comunicación y el subdesarrollo democrático lo constituyen muchos de los señores diputados y senadores.

Existe, en resumen, una brecha importante entre la conformación actual de la esfera pública y el tipo de esfera pública que se requiere hacia adelante para alcanzar un mejor nivel de desarrollo en el país. Esta fisura divide acremente lo que la población necesita de sus instituciones, de lo que éstas realizan cotidianamente: los valores, perfil y comportamientos prevalecientes en el mundo público no responden a las prioridades más sentidas de la sociedad ni a los requerimientos mínimos para mantener al país a tono con el avance en el mundo.

Para complementar lo expuesto con algunos datos numéricos de percepción de opinión, el siguiente cuadro ilustra, lastimosamente, el nivel de confianza que los mexicanos tenemos en los actores y las instituciones públicas (2008). Cinco de ellos obtienen menos de 6.5

puntos: diputados, senadores, sindicatos, policía y partidos políticos. La Suprema Corte de Justicia, la Presidencia de la República, los empresarios, el Instituto Federal Electoral y los bancos no alcanzan el 7.

Si tuviera que calificar a las instituciones de 0 a 10 como en la escuela, donde 10 es mucha confianza y 0 es nada de confianza, ¿Qué calificación le daría usted a...?

INSTITUCIÓN	CALIFICACIÓN
Universidades	7.9
Iglesia	7.9
Ejército	7.8
Medios de comunicación	7.5
Bancos	6.9
Instituto Federal Electoral	6.9
Empresarios	6.8
Presidencia de la República	6.8
Suprema Corte de Justicia	6.7
Diputados	5.9
Senadores	5.9
Sindicatos	5.9
Policía	5.8
Partidos políticos	5.5

FUENTE: http://www.consulta.com.mx/interiores/99_pdfs/12_mexicanos_pdf/20080220_NA_ConfianzaInstituciones.pdf

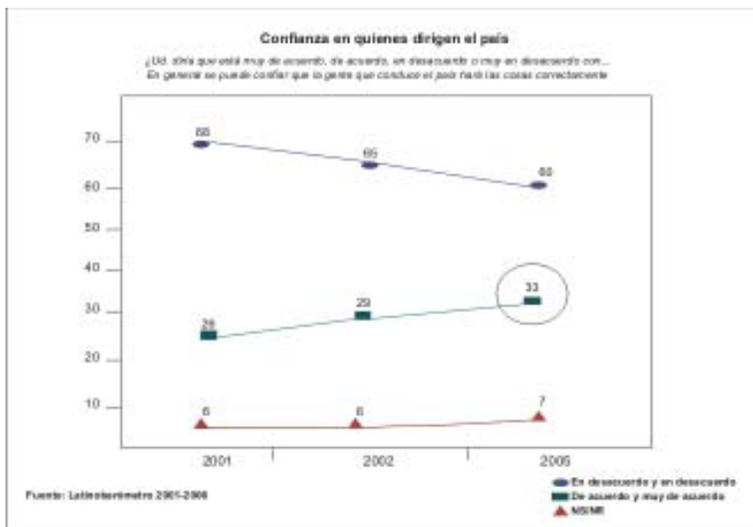
Los niveles de desconfianza y de alejamiento no son exclusivos de México. De acuerdo con el Informe Latinobarómetro que realiza investigaciones en América Latina “lo que muestran los datos es que todo cambia para seguir igual. No hay avances en los temas esenciales de la cultura democrática: la desconfianza aumenta o se mantiene igual, la cultura cívica no cambia, la percepción del estado de derecho no avanza, las expectativas crecen. Los problemas que la gente percibe como prioritarios no parecen ceder a lo largo de la década y la participación política no se ha fortalecido”.¹

En los casos de Argentina, Brasil, Chile, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela, cuya información se condensa en la gráfica

siguiente, sólo 3 de cada 10 personas tienen confianza en que quienes dirigen a sus países se desempeñarán correctamente.

Por otro lado, los dirigentes políticos se enfrentan a una población cada vez más crítica y con altas expectativas no atendidas. Importantes segmentos de la sociedad pueden no tener drenaje u hospital

1) Informe Latinobarómetro 2005, pp. 5.

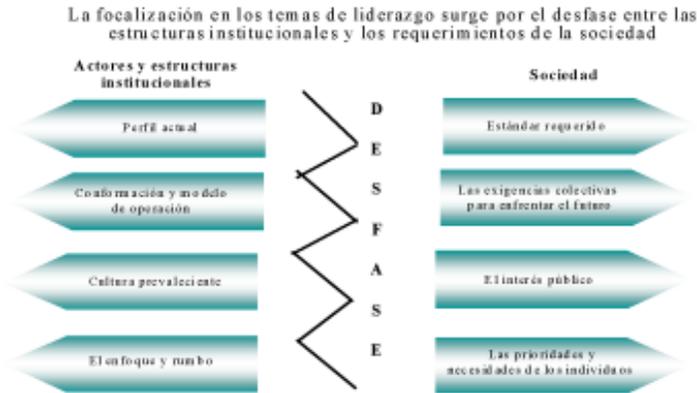


en su localidad, pero tienen teléfono celular y medios para acceder a lo que sucede más allá de la frontera política o geográfica del país.²

Aproximación y propuesta

Las circunstancias esbozadas hasta ahora indican un desfase entre el perfil y la actuación de los actores-estructuras institucionales de la esfera pública, y lo que la sociedad necesita de ellos (ver gráfica).

2) De acuerdo con la Cofetel, el número de líneas alcanzaron un total de 19.9 millones al cierre de 2006 y para marzo de 2007 una cifra de 20.1 millones. Así, la densidad telefónica alcanzó 18.9 líneas por cada 100 habitantes a fines de 2006 y de 19.1 líneas al cierre del primer trimestre de 2007... El crecimiento en la telefonía móvil ha sido constante entre 2005 y 2006, al pasar de 47 millones a casi 57 millones de usuarios, lo que representa un incremento de 10 millones. A marzo de 2007 se tenían casi 60 millones de usuarios, cifra mayor en 22.2 por ciento con relación al mismo mes del año anterior. Así, la densidad de telefonía móvil pasó de 45.1 usuarios por cada 100 habitantes en 2005 a 54.1 en 2006, con una densidad de 56.8 usuarios para marzo de 2007... Durante 2006 se registró un incremento en el número de usuarios del servicio de Internet, alcanzando un total de 20.6 millones, cifra superior en 13.8 por ciento respecto a la observada en 2005... Asimismo, la penetración de este servicio pasó de 17.3 usuarios a 19.5 usuarios por cada cien habitantes de 2005 a 2006, respectivamente. (http://cofetel.gob.mx/wb/Cofetel_2008/Cofe_informe_de_labores_2006_2007_)



En todas esas circunstancias se encuentra también una constante: deficiencias inocultables de liderazgo y de comunicación.

En ese sentido, se propone a la comunicación y el liderazgo no sólo como herramientas para acceder al análisis de esta problemática, sino para abonar al planteamiento de posibles líneas de trabajo. En el corazón del concepto de liderazgo está la capacidad de los individuos de influenciar a otros, particularmente en lo que se refiere a sus motivaciones internas, sus valores, actitudes, comportamientos y por supuesto su forma de relacionarse con el entorno.

En una concepción laxa, los líderes pueden ser buenos o malos y su influencia puede jugar a favor o en contra del interés público. La propuesta tácita se ubica en el primer cuadrante, esto es, en contar y desarrollar liderazgos con sentido ético, que sumen y asuman un rol de servicio colectivo. El énfasis fundamental está entonces, en entender al liderazgo como un componente crítico para la transformación de la esfera pública en un contexto de gobernabilidad democrática. Y por supuesto no se puede hablar de liderazgo, sino se asume a la comunicación como motor inteligente y herramienta *sine qua non* para dar vida y destino a ese proceso de transformación. La tarea no es menor, y para abordarla –aún en el plano de la reflexión académica–

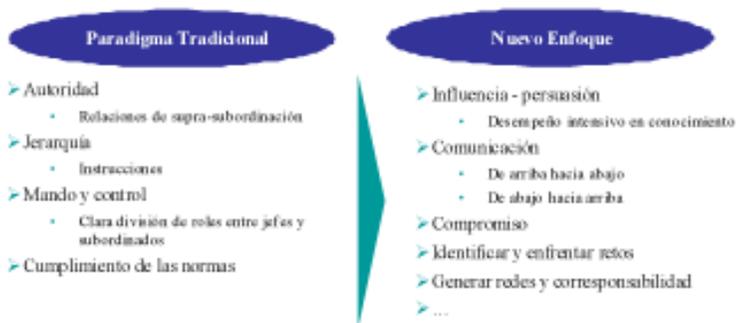
quisiera plantear la exploración de tres ideas sobre las cuales ensayar el desarrollo de liderazgos y sembrar la semilla de la comunicación:

Entender que en un contexto socio-político vertiginoso, crispado y polarizado como el que hoy vive el país, el paradigma tradicional de liderazgo es obsoleto y debe dar paso a un entendimiento más moderno, innovador, incluyente. Este nuevo paradigma de liderazgo debe:

- Privilegiar la persuasión informada y argumentativa por sobre el autoritarismo y las prácticas derivadas del mismo.
- Enfatizar el diálogo y la comunicación sobre la tentación de girar instrucciones que sin duda se perderán en el vacío.
- Robustecer el compromiso, el involucramiento y el interés genuino por los otros, *versus* la lejanía e indiferencia de las jerarquías.
- Plantear las preguntas correctas y no necesariamente sentirse dueño de la verdad absoluta.
- Identificar las grandes tendencias, los nuevos patrones y los retos institucionales, más que exigir el cumplimiento ciego de los mismos manuales y las mismas reglas.

Las características propias de los liderazgos tradicionales son obsoletas

El entorno demanda un cambio en el enfoque de liderazgo



- Exaltar la generación de redes, la suma de capacidades y el sentido de corresponsabilidad – esto es, fortalecer el capital social.

Considerar que la velocidad a la que se ha transformado la sociedad demanda un nuevo perfil en la esfera pública y sus instituciones (Ya los gráficos revisados antes nos dan una idea de la falta de credibilidad que existe en muchas instituciones y actores públicos.), este nuevo perfil debiera incorporar ciertas características mínimas:

- Fijar como prioridad las necesidades de la población sobre los intereses individuales de auto-preservación de las burocracias (institucionales, sindicales, partidarias...).³
- Promover las adecuaciones institucionales pertinentes para responder al interés público.⁴
- Establecer-acordar-negociar agendas de trabajo consensadas entre instituciones, partidos, poderes, niveles de gobierno.
- Impulsar un pensamiento crítico y creativo que permita diseñar espacios y mecanismos para sumar las capacidades de distintos sectores, erradicando la concepción –por ejemplo– de que lo público y lo privado siempre serán antagónicos.

Revalorar la forma como se conceptualiza y ejecuta la comunicación en las instituciones, tanto hacia el exterior como al interior de las mismas. Entender, igualmente, que el punto de apoyo que une al líder con la institución es la comunicación. Esta revalorización significa, entre otras cosas:

- Analizar si el concepto tradicional de comunicación social es hoy suficiente para enfrentar los requerimientos de la relación entre las instituciones y la sociedad, identificando los factores críticos que deben estar presentes en una concepción moderna de la comunicación institucional.

3) La gran dificultad con la que se llevan a cabo reformas y modificaciones legislativas dentro de las Cámaras de Diputados y Senadores ilustra este punto, en donde los intereses de unos cuantos afectan al resto de los mexicanos.

4) Por ejemplo, resolver si el número de diputados hoy (particularmente los plurinominales) responde a los mejores intereses del electorado; atender preguntas como ¿debe instaurarse una segunda vuelta en la elección presidencial?, o ¿debe permitirse la reelección inmediata en el caso de presidentes municipales y diputados locales?

- Generar un revisión profunda de las estructuras administrativas y procesos propios de las áreas de comunicación.
- Redefinir/actualizar el perfil de quienes encabezan las áreas de comunicación y la integralidad de su rol.
- Preguntarse si las instituciones públicas cuentan con estrategias y modelos apropiados de comunicación intra-institucional que permitan la alineación de funcionarios y empleados en un mismo rumbo estratégico.
- Considerar la relevancia de que los temas de comunicación intra-institucional estén en la agenda de los funcionarios de primer nivel.
- Analizar/mejorar las capacidades de comunicación del personal clave.
- Cuestionar si existe una estrategia explícita de comunicación institucional y si ésta está alineada con la estrategia sustantiva de la operación; en otras palabras, si la estrategia de negocios y la de comunicación corren de la mano.
- Revisar la asignación de los presupuestos de comunicación masiva, preguntándose, por ejemplo, cuánto debiera destinarse a la capacitación y entrenamiento de los propios empleados de las áreas de comunicación.

A partir de este breve pero concreto panorama y de las dos palancas propuestas –comunicación y liderazgo–, parece evidente que la transformación institucional inicia, indiscutiblemente, en los individuos, en aquellas personas que hoy forman parte de la esfera pública y que debieran hacer de su democratización una realidad tangible.

Algunas conclusiones y próximos pasos

Para visualizar el liderazgo y la comunicación como palancas de apoyo para avanzar en la transformación institucional con miras a alinear el perfil de las instituciones con los requerimientos de la ciudadanía, existen algunas lecciones aprendidas que pueden aportarse como sugerencias para abonar en una iniciativa de esta naturaleza. En ese sentido se enuncian algunas consideraciones preliminares, no con la intención de que sean acogidas incuestionablemente, sino con

un anhelo provocador:

- Primero, la transformación institucional es un asunto colectivo que no puede recaer sobre los hombros de uno o unos pocos elegidos –un Secretario de Estado, un dirigente sindical, o el presidente de un partido político–. El reto es movilizar al mayor número posible de personas al interior de las instituciones/organizaciones, convencidas de que deben buscarse nuevas formas para hacer las cosas. La plataforma para hacerlo debieran ser los liderazgos basados en valores. Porque si bien pudo haber muchos éxitos en el pasado, hoy las circunstancias han cambiado y las nuevas condiciones externas ponen de manifiesto que lo que ayer funcionó, actualmente falla y mañana será totalmente obsoleto.

- Segundo, la tarea inminente de las dirigencias para lograr la movilización, es crear un sentido de urgencia que toque las fibras más sensibles del colectivo social. Que ponga alerta, que despierte inquietudes, que delinee las pérdidas (en ganancias, en posicionamiento, en electores, en seguridad, en competitividad...) que se enfrentarán, en lo institucional y en lo personal, si no se asume el reto de la transformación.

- Tercero, clarificar que el tema central más que de modificaciones técnicas, procedimentales o incluso tecnológicas, es un tema de actitud, valores y orientación. Lo más importante no es la apertura de una página Web para que los usuarios puedan hacer sus pagos en línea, o consultar el estado de su trámite, o vean cuáles son las nuevas leyes aprobadas por el Congreso. Lo realmente significativo es modificar la filosofía de relacionamiento entre las personas, los modos y esquemas a partir de los cuales piensan e interactúan con los demás.

- Cuarto, construir un equipo comprometido de líderes de apoyo y empuje que compartan la esencia de la transformación. La fuerza de este equipo no deriva de las posiciones jerárquicas ni de las líneas de mando tradicionales, sino de su información, su experiencia, su carisma, su comportamiento, su sentido de colaboración. Lo que se demanda es pues, líderes. No gerentes, ni administradores, ni alta burocracia que se acomoden en la inercia y en la operación del día a día.

- Quinto, haber identificado las exigencias del entorno y definido

el direccionamiento estratégico a seguir. Es imposible conseguir que el discurso y la apuesta de la transformación, por si solos y sin un “hacia dónde”, modifiquen las cosas de raíz. El no tener un rumbo claro y permanentemente bien comunicado es arriesgarse irresponsablemente a la anarquía o a la anomia social.

- Sexto, resistir la tentación de hablar sólo de lo importante que son los valores, los principios, la ética, la visión o la estrategia. La única fórmula para demostrar su relevancia es actuar conforme a ellos. El comportamiento cotidiano, las acciones de todos los días y con todas las personas son la mejor manera de comunicar los fundamentos éticos de la transformación. La congruencia y la consistencia deben ser un activo fundamental de quien liderece la transformación institucional.

Para cerrar esta reflexión, la propuesta es alentar la mayor transformación democrática de la esfera pública lidereando con el ejemplo. Una difícil faena que requiere, por principio, de una visión integral y de largo plazo de quienes encabezan las instituciones.

Referencias

- COFETEL, (2006 -2007), *Informe de Labores*, www.cofetel.gob.mx
- Corporación Latinobarómetro, (2005), *Informe Latinobarómetro*, www.latinobarometro.org
- Consulta Mitofsky, (2008), *Confianza en Instituciones*, www.consulta.com.mx
- Heifetz Ronald y Laurie Donald. (1997), *The Work of Leadership*, Harvard Business Review.
- Kotter, John, (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review.
- Larkin, T. J. y Larkin Sandar, (1996), *Reaching and Changing Frontline Employees*, Harvard Business Review.
- OECD, (2001), *Public Sector Leadership for the 21st Century*, Francais Governance.
- O’Toole, J., (1995), *Leading Change: Overcoming the Ideology of Comfort and the Tyranny of Custom*, San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

Capítulo 11

Liderazgo para la calidad en las organizaciones

Jacinta Hernández Pérez

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

La calidad como elemento clave para la competitividad

Las características del entorno que rodea hoy día a las organizaciones, se vuelven cada vez más influyentes en la determinación de las acciones que habrán de seguir éstas en materia de procesos, toma de decisiones, organización, costos, recursos humanos, tipo de administración y ejercicio de liderazgo, entre otros. En este sentido, el acelerado crecimiento de nuevas tecnologías, las comunicaciones instantáneas, Internet y la globalización, se constituyen como factores que marcan el ritmo de los sistemas productivos, provocando un apremiante desarrollo organizacional, donde la calidad se ha convertido no sólo en una política para muchas organizaciones, sino además en un requisito indispensable para su competitividad y permanencia en el mercado, no importa si se trata de una empresa grande, mediana o pequeña, pública o privada, en cualquiera de los casos la implementación de la calidad, como herramienta para la competitividad, genera situaciones de cambio en la cultura organizacional, lo que en algunas ocasiones trae como consecuencia resistencias por parte de sus agen-

tes sociales. Sin embargo, cada vez son más las empresas y los sectores que están convencidos de que la calidad es el principal vector para asegurar su propia existencia de manera exitosa en un mercado global, y para generar una mejor calidad de vida en sus trabajadores y la sociedad que les rodea.

En este sentido, se entiende por calidad el valor de juicio que otorga el cliente a un producto o servicio, provocando en éste la aceptación o rechazo del mismo (Cantú, Juran, Kootz, 2004), de tal modo que el concepto tradicional de calidad, donde la empresa determinaba las características que debía poseer el producto para satisfacer al cliente, ha quedado atrás. Actualmente es indispensable no sólo investigar lo que el cliente desea y lo que espera obtener (incluso adelantarse a sus necesidades), sino además, tomar como punto de referencia a la competencia, conocer y aprender de ella, y a partir de allí planear, diseñar y producir (aplicación del círculo Deming), adicionando a nuestros productos o servicios lo que ésta ofrece y nosotros no, y en el mejor de los casos, adicionar e innovar, teniendo como resultado una calidad superior que permita encausar a la organización hacia la mejora continua. Debido a esto, las prácticas administrativas han tenido que evolucionar y adaptarse al cambio, configurándose nuevas concepciones acordes a la necesidad de instaurar sistemas de calidad que garanticen la asimilación y aceptación de la calidad como una forma de vida, en la que los trabajadores de todos los niveles estén comprometidos con esta filosofía organizacional. Es aquí donde el líder juega un papel fundamental, pues tanto su presencia, actuación y desempeño deben responder a un entorno global y altamente competitivo, que implica no sólo características físicas, aptitudes y actitudes, sino además conocimiento de los diferentes procesos que inciden en todo el sistema, así como hablar y comunicar el lenguaje de la calidad hacia el interior y exterior de la organización. Tal situación no ha sido fortuita, más bien es resultado de las transformaciones y nuevas corrientes administrativas.

Los diferentes estudios referentes al líder y los tipos de liderazgo que se ejercen, así lo indican (Koontz, Wihrich, 2004) ya que muestran la gran importancia de éste en el éxito de todas las organizaciones, así como el desarrollo que ha tenido desde su concepción como tal hasta el desempeño de sus funciones, pasando desde los tipos

autocrático, democrático y liberal (basados en el uso de autoridad); los cuatro estilos externos de administración: empobrecida, administradores de equipo, administración club campestre y administradores autocráticos de tareas (establecidos por la rejilla administrativa de Blake y Moulton, y que se orientan específicamente a dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción); el liderazgo como un continuo, donde se concibe una amplia gama de estilos, desde el más cerrado hasta el centrado en los subordinados; el estilo de orientación a las tareas o de orientación a la satisfacción de las personas (Teoría de contingencias del liderazgo, que considera los atributos de la personalidad, los factores situacionales, las interacciones entre líderes y miembros del grupo); el líder transaccional y transformacional, donde el primero orienta su función al logro de objetivos y el segundo a promover el cambio y la innovación; hasta el líder de calidad que orienta su función a desplegar la calidad en todos los sectores que integran la organización.

La organización y su compromiso con la calidad

La calidad en los productos y servicios que ofrezca una organización estará en gran medida sujeta a la suma de todas las acciones que resulten del ser y quehacer de las personas que integran la planta laboral, de la participación y apoyo entusiasta de todos y cada uno de los individuos que hayan asumido un compromiso positivo con la calidad, un compromiso que debe estar claramente establecido por parte de la administración a partir de una política de calidad. Es necesario entonces (Feingenbaum, 2001) que la organización implemente programas de calidad explícitos que impacten esencialmente en las siguientes áreas:

- La actitud hacia la calidad. Es importante que los empleados estén convencidos de la importancia de la buena calidad para la empresa, para ellos, para los clientes y para la sociedad, reflejando convencimiento genuino en cada una de las acciones de su quehacer diario.
- El conocimiento de la calidad. Se refiere a saber identificar las características de calidad en cada uno de los micro procesos, así como

los problemas que se presenten y sus posibles soluciones durante el proceso y no al final de la producción del bien o el servicio.

- Las habilidades para la calidad. El conocimiento de cuáles son las habilidades físicas y mentales de todo el personal es fundamental para la organización, pues esto permite enfocar acciones y estrategias encaminadas a su óptimo desarrollo a favor de la calidad. Es aquí donde la educación juega un papel fundamental, transformándose en herramienta clave para todos aquellos que se sumen al objetivo de hacer con calidad. Una educación permanente enfocada no sólo a la mejora de habilidades laborales, sino también al desarrollo humano y profesional.

De tal manera que en una organización donde todos toman la calidad como parte integral de su quehacer cotidiano, la administración se convierte en la responsable de que este sistema se desarrolle paulatina y progresivamente.

Liderazgo para la calidad

La alta dirección como responsable del sistema es quien debe asumir el compromiso de la gestión e implementación de la calidad como un proceso continuo y a largo plazo, asumiendo como capital más valioso al recurso humano, quien a partir de la motivación y educación permanente favorezca la productividad con altos estándares de calidad, haciéndose responsables de sus propios procesos y control de calidad. Si se carece de una dirección que ejerza un liderazgo orientado a la calidad, cualquier intento en su aplicación será insuficiente para lograr a través de ella una situación competitiva, trátase de escuelas, hospitales, instituciones financieras, hoteles, restaurantes, agencias automovilísticas, etcétera.

Es necesario entonces, definir el liderazgo para la calidad como la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor a través de la calidad como estrategia competitiva, donde las personas son el principal factor de cambio. El liderazgo orientado a la calidad se desenvuelve en un clima organizacional armónico que permite a los empleados su desarrollo personal, laboral y profesional, donde los valores institucionales

pueden traducirse en acciones concretas que gesten estándares de calidad ubicados dentro de los límites establecidos por la organización. En este sentido, los directivos que fungen como líderes de calidad tienen una doble responsabilidad, la que ya tradicionalmente se ha asumido como administrador de un sistema, y la que se orienta a partir de la implementación de este factor clave, que es la calidad, lo que ha hecho necesario que los nuevos líderes desarrollen y apliquen en su desempeño algunas cualidades, tales como facilitador, evaluador, visionario, consejero, motivador, asertivo y atento a escuchar las necesidades de los demás (Cantú, Juran, 2004).

El líder facilitador juega un papel muy importante como apoyo a sus colaboradores, orientándole respecto a valores institucionales y/o profesionales, instruyéndolo en nuevos procesos y técnicas orientadas a mejorar la calidad (círculos de calidad, manejo de herramientas estadísticas, toma de decisiones, etcétera.) y la productividad. Asimismo, da apertura para el planteamiento de problemas que se presenten en las diferentes áreas o departamentos, mostrando amplia disposición para su solución a partir de la participación de los mismos trabajadores, quienes como elementos inmersos en el proceso, conocen su naturaleza y sus posibles soluciones. Para actuar como líder en una organización con sistemas de calidad, no sólo se debe entender en qué consiste el trabajo propio, sino también el de los demás (Gutiérrez, 1996), ya que a partir de allí habrá un mejor entendimiento y comprensión de los problemas o situaciones que se presenten en cada una de las áreas o departamentos por parte de quienes tienen la facultad para tomar decisiones que orienten una mejora continua.

El líder se considera como evaluador, cuando muestra capacidad y honestidad para emitir juicios de valor en cuanto al desempeño de sus compañeros, equiparando los resultados obtenidos por éstos con los objetivos de la organización y los estándares de calidad establecidos. Además, instruye y divulga los criterios y parámetros que serán considerados en la evaluación, proponiendo acciones y estrategias correctivas anticipadas y posteriores que contribuyan a disminuir el rango de desviación de la calidad deseada. Como líderes, es necesario que los jefes conozcan el trabajo que supervisarán, lo cual permitirá ayudar a su personal a mejorar su propio desempeño.

Los líderes orientados hacia la calidad que son visionarios, prevén el futuro a corto, mediano y largo plazo, trazando una o varias rutas de acción fundadas en el conocimiento de los avances tecnológicos y de la información que genera su entorno, así como en las situaciones económicas, políticas y sociales que puedan afectar el desarrollo organizacional. Identifica posibles sucesos, oportunidades y riesgos que ejerzan influencia en la empresa, así como sus posibles costos, logrando además que sus propias visiones sean claras al resto del personal a partir de una comunicación vertical, horizontal y tangencial que permita que sus ideas y pensamientos lleguen a todos los niveles. Tener la disponibilidad de proporcionar elementos que faciliten la resolución de conflictos o problemas internos que se generan en una organización, no es tarea fácil, sin embargo, es un elemento clave para esclarecer el camino que hay que seguir en torno a la calidad, superando situaciones algunas veces comunes y otras extraordinarias. Sea cual fuere el caso, la alta dirección toma como punto de referencia la misión y los valores que rigen la organización para poder orientar a sus colaboradores, ganándose su confianza luego de demostrar un interés auténtico por su bienestar. Confianza que resulta imprescindible para guiar la productividad hacia una mejor calidad.

Desde los primeros estudios de liderazgo, éste ha mostrado siempre una íntima relación con la motivación hacia sus seguidores, quienes a partir de la satisfacción de sus propias necesidades, comparten la convicción de que la calidad en la producción de bienes o servicios sólo es posible cuando existe calidad en las personas. Con su actitud, los líderes no sólo invitan a los demás a seguirlos, sino que también les dan a entender que están detrás de ellos, apoyándolos en sus trabajos e iniciativas. (Gutiérrez, 1996). En una organización con sistemas de calidad, donde la dirección desempeña un liderazgo de calidad, la toma de decisiones se vuelve acertada por la experiencia y conocimiento que se tiene en el desempeño, pues estas decisiones siguen un proceso de abajo hacia arriba (Ogliastri, 2000), es decir, primero las plantean y discuten los empleados que están inmiscuidos en la problemática, posteriormente las soluciones se van consultando a los niveles superiores hasta llegar a la alta dirección. Una vez revisada y determinada la decisión, ésta se implementa en todo el sistema. Dicho proceso facilita en gran medida su aceptación por parte del

personal, ya que ellos mismos han contribuido a su conformación y no presentan mayor resistencia en adoptarla (este sistema es conocido en Japón como Ringi). La educación continua en todas y cada una de las áreas es base fundamental para poder considerar el mayor número de elementos que pueden influir positiva o negativamente en la toma de decisiones, mismas que estarán encauzadas al logro de objetivos comunes.

Asimismo, saber escuchar, atender y entender las necesidades de otros, es una habilidad del líder que parte del interés de hacer para obtener. La convicción que tiene el líder de que el elemento humano es tan primordial como complejo y que en ocasiones requiere mucho más que un mensaje escrito o verbal para poder interpretar un comunicado, necesita otros canales de comunicación que le permitan sentir y percibir la importancia de las cosas, el nivel de afectación que una acción puede tener en él, en su trabajo, en sus compañeros, en sus clientes y en su empresa. Para esto, es necesario que el líder hable el mismo lenguaje que el resto de sus colaboradores, que conozca el significado de los códigos que manejan, así como las actividades que conlleva el desempeño de todas las áreas de la organización.

Conclusión general

Es una realidad que el concepto de líder y su ejercicio en las organizaciones con sistemas de calidad se ha reconfigurado, instando a los directivos a prepararse para asumir el reto de tomar la calidad no sólo como una estrategia que le permita su permanencia y desarrollo en un entorno altamente competitivo, sino además como una forma de vida donde todos se encuentren inmersos en pro de la calidad. Esto es, los líderes en las organizaciones con sistemas de calidad son los directivos, quienes no solo deberán poner en práctica conocimiento y habilidades, sino además optar por la calidad como una filosofía de vida.

Referencias

- Cantú, Juran, Koontz, Weihrich y Lepeley, Pulido (2004). *Calidad para la globalización*. México: McGraw Hill.
- Feingenbaum, A. (2001). *Control total de la calidad*, México, CECSA.
- Gutiérrez, M. (1996). *Administrar para la calidad*, México: Limusa.
- Juran, (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad: Manual para ejecutivos*, Madrid: Díaz de Santos.
- Kootz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*, México: McGraw Hill.
- Ogliastri, E. (1988). *Gerencia japonesa y círculos de participación*. Colombia: Editorial Norma.

Capítulo 12

Comunicación e innovación: *El jefe como palanca para salir del subdesarrollo organizacional*

Germán Hennessey Noguera

Universidad Autónoma del Caribe (Colombia)

Planteamiento general

En un reporte anterior¹ justifiqué como las competencias comunicativas son críticas para lograr “*equipos inteligentes*”. Más, las continuas experiencias a partir de diagnósticos organizacionales, las asesorías y los procesos de formación y capacitación en organizaciones me “empujan” a aceptar que los jefes son “la palanca” que permite ese desarrollo. Tanto en organizaciones desarrolladas o en vías de desarrollo –para utilizar un término político-económico– los jefes son un punto de palanca para gestar los procesos internos hacia la productividad y la competitividad, con buen clima interno. Para las organizaciones en vía de desarrollo, fortalecer a sus jefes se torna un requisito sine qua non para lograr llegar al siguiente nivel.

1) Competencias comunicativas para crear equipos inteligentes. Revista Chasqui. CIESPAL. Número 92 -Diciembre 2005.

Fundamentación teórica

Con jefes, hay futuro. Sin jefes, hay estancamiento

Relacionando la experiencia de procesos empresariales con un análisis detallado de una investigación con empresas medianas en Barranquilla², encontramos que una baja habilidad de comunicación del jefe deriva en un ambiente de trabajo tenso y conflictivo, crea relaciones humanas muy formales, baja la producción y el desempeño, y disminuye la capacidad de aprender, mejorar e innovar. Los jefes con baja habilidad de comunicación muestran dificultades en la conformación de redes comunicativas y de trabajo, que incide en la baja integración sistémica de la empresa; y tienen problemas con gerencia, que les dificulta representar y promover bien a su equipo, además de no lograr trasladar sus logros y propuestas.

La baja habilidad de comunicación de los jefes, en cualquier nivel, es un síntoma de las debilidades para una buena dirección y un buen liderazgo. En aquellos jefes con problemas comunicativos, el desempeño bajaba y los conflictos subían. Por eso, ante las dificultades comunicativas de sus jefes, los equipos tienden a reforzar sus redes interpersonales. Al evaluar la comunicación para la mejora en la organización en las empresas estudiadas, se reflejaron serias limitaciones cuando los empleados explican los problemas del trabajo y presentan a otros los errores en busca de soluciones prácticas, lo que lleva a que los equipos de trabajo tiendan a ocultar o disfrazar el error como partida para la acción correctiva, y en especial, para la acción de mejora.

Si el jefe no logra recibir de su gente un conocimiento claro de las situaciones que afectan el buen desempeño de las personas, de los procesos y del área, difícilmente habrá desarrollo y cambio. Un segundo factor de análisis que genera inquietud en la relación jefe-equipo por su impacto en el aprendizaje y el desarrollo, es la competencia comunicativa del diálogo, comprendida como una acción de co-signi-

2) Modelo de gestión de comunicación para la productividad y la innovación de medianas empresas. Revista Escenarios. Universidad Autónoma del Caribe. Número. 7. Julio-Diciembre 2006.

ficación y co-construcción de multiversos (apropiando el término de Humberto Maturana). Aunque en el estudio los equipos de trabajo consideran que había confianza y respeto para opinar y pedir explicaciones, fue bajo el sentido de valía dado a las ideas propuestas, en especial aquellas consideradas diferentes o divergentes al grupo; mientras se respeta a la persona y se crea un aparente clima de democracia participativa al permitir la expresión, las miradas y propuestas pierden valor al no buscar ser comprendidas desde la óptica de quien la propone. Esto sugiere la posibilidad de que en organizaciones y/o equipos en desarrollo se encuentre una tendencia similar a la espiral del silencio en la conformación de una opinión pública: la persona puede considerar que debe sugerir o proponer de manera similar a la mayoría, con lo que la diferencia constructiva se pierde.

Para reforzar la limitación de un jefe como facilitador de un ambiente propicio al desarrollo organizacional, está la inconsistencia entre el discurso “pro-comunicación” y los comportamientos cotidianos que son aceptados por los empleados como “lo que de verdad quiere el jefe”: la percepción del interés del jefe a la buena comunicación es muy baja, mientras marca alta la percepción del estímulo brindado por el gerente a la buena comunicación. Es decir, los jefes muestran una peligrosa tendencia a quebrar y fracturar la cultura de comunicación, aún si los gerentes la promueven.

Aprendiendo de experiencias empresariales

En otras experiencias empresariales, en una empresa comercializadora y de servicios, con un interesante proceso de formación de jefes y un largo trabajo para crear una cultura de servicio, encontramos que las bajas competencias de comunicación no generaban la confianza y motivación suficiente para proponer mejoras e innovaciones, así como para presentar quejas e insatisfacciones y buscar solución proactiva a los conflictos. Los jefes, aunque con buenas habilidades de comunicación, tendían a una intercomunicación uno-uno en vez de crear una red interna de comunicación con su equipo de trabajo, lo que limitaba seriamente la capacidad creativa, de aprendizaje e innovación empresarial. En este caso, la retroalimentación y la evaluación del jefe a su equipo fueron bajas, existiendo una comuni-

cación basada en instrucciones y seguimiento formal de las tareas, orientada al desempeño laboral (lo que denomino comunicación funcional). La baja capacidad de evaluación realizada por los jefes limita la capacidad de aprender e innovar, el mejoramiento y la calidad.

Un segundo ejemplo sale de una empresa nacional, fabricante de elementos para la construcción. Desde la mirada de la gente de recursos humanos, el principal factor positivo o fortaleza en la comunicación es la política empresarial de puertas abiertas y una clara orientación gerencial a la comunicación en todas las áreas, seguido de las reuniones de los equipos naturales; mientras, la principal debilidad es el liderazgo de los jefes para desarrollar y aprovechar los equipos naturales, seguido de la baja actitud hacia la comunicación y las limitaciones en el flujo de información. Se repite el fenómeno de estar “muy ocupado” en la propia tarea para apoyar con información a otra persona para que haga bien su tarea respectiva. En este caso, la buena “comunicación” no se da al interior de los grupos propiciada por el jefe, sino en una cadena “interna” informal generada entre sus integrantes y entre los grupos, para suplir las deficiencias.

Una tercera experiencia es la de una empresa de transporte intermunicipal; en ella, según sus empleados, cuando “se requiere comunicar con gerencia se tiene a puerta abierta”; más “se tiene un proceso principalmente informativo”, “no se tienen en cuenta las ideas de los demás para la solución de problemas”, los comportamientos de superiores y jefes no estimulan a la buena comunicación, y el error es asumido como un problema que acarrea castigo y se minimiza.

Las organizaciones fracturadas

Estas experiencias refuerzan la conclusión que los jefes quiebran la cultura de comunicación y tienen un poder para generar organizaciones fracturadas, que aunque producen, venden y aparentemente son rentables, no logran sinergias reales basadas en la comunicación, el conocimiento y su gente, y por ende, hacia el desarrollo organizacional. Estas organizaciones fracturadas por sus jefes sufren porque estos: rompen los procesos productivos y de servicio al limitar las interacciones entre personas y entre áreas; disminuyen el potencial de aprender, mejorar e innovar al coartar la motivación para propo-

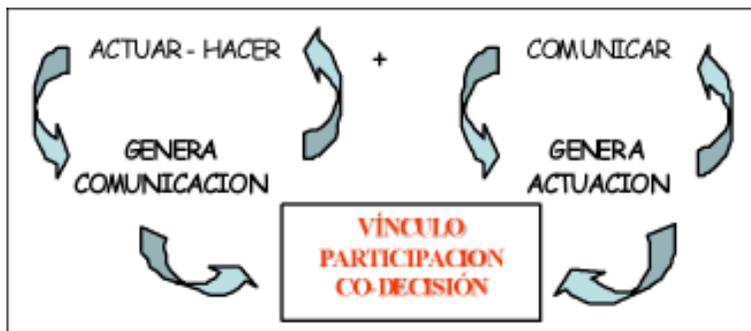
ner, sugerir, recomendar; impiden la creación de conocimiento al cortar los intercambios de experiencias y aprendizajes; y limitan los procesos de transformación cultural al crear primero un “endurecimiento” y luego un “agujero negro cultural”. Los jefes no tienen claro cómo desarrollar una adecuada cultura de comunicación, pues ellos mismos manifiestan incoherencia en su discurso y actos, y una presión por cumplir con las metas, lo que promueve solo los flujos informacionales orientados a la función y la tarea; así, ahogan la comunicación constructiva y significativa con y para las personas, que permite la socialización y la creación de una comunidad cohesionada dentro de la organización.

El apalancamiento del cambio

El apalancamiento del cambio está en el aprovechamiento de los grandes recursos de una organización: las ideas de la gente, la motivación de la gente, la confianza y la credibilidad de la gente, y el tiempo de la gente. Las personas invierten gran parte de su tiempo diario en el trabajo, muchos con la mente en la familia y los problemas familiares; muchos parecen vivir solo para trabajar, no por placer sino por necesidad. Por eso, ser productivos con el tiempo debe ser un deber empresarial, en particular de los jefes.

Ganar la confianza de una persona para seguir con las ideas y los proyectos propuestos es un reto de quien dirige y más de quien desea liderar. El reto máximo es sostener esa confianza, para lo cual la coherencia y consistencia entre pensamiento, discurso, acción y comportamiento son requisito sine qua non. Un ambiente comunicativo débil surge cuando los jefes muestran inconsistencia entre su discurso y sus actos; cuando existe la inequidad comunicativa, traducida en “muy bien con unos, mal con otros”, “mucho información para unos, poca para otros”, “relación participativa con unos, baja con otros”. Una conciencia comunicativa es el primer paso para que el jefe genere un cambio creíble: saber que todo comunica, que los mensajes son implícitos, que la habilidad es un aprendizaje continuo, que las redes comunicativas y conversacionales se forjan a diario en el mismo tra-

bajo; y la necesidad de ser congruentes con la estructura, por lo que debe lograr que los procesos y la normatividad faciliten la comunicación.



Esa consistencia cotidiana entre el discurso y los actos, donde se actúa desde lo que se comunica y se comunica desde lo que hace, donde lo que comunican las personas de la organización es lo que hacen ellas mismas en la organización, crea un marco ético (los principios), político (lo legal), y estratégico (hacia las metas). Es decir, crear un marco comunicacional a partir de actuar desde lo que comunico y comunicar desde lo que hago, deviene en el marco Marco Ético y el Marco Político de la organización, construyendo un hacer compartido, un hacer común, un sentido y significado compartido, que jalona la motivación de la gente. Se hace evidente así la paradoja comunicación-organización: una organización se desarrolla cuando desarrolla su comunicación, pero una comunicación se desarrolla cuando se piensa en el desarrollo de la organización.

El marco comunicacional es el primer paso para crear ese escenario inicial de flujo de ideas, de escuchar y preguntar; que deriva en entender que existen múltiples versiones de la realidad organizacional que no deben taparse o limitarse sino que, en un proceso enriquecedor, se deben aceptar sus traslapes y promover las multimiradas, pues dentro de los multiversos y el caos discursivo promovido por el diálogo surge una organización co-construida, co-decida, co-responsable y con-sentida por la misma gente. Esa nueva organización es en

esencia una organización re-creada desde su misma realidad y su misma gente, al hacer nuevas interpretaciones colectivas que permiten re-crear la empresa al re-crear el proyecto de empresa.

En esa re-creación organizacional, el jefe es la palanca del cambio: requiere conciencia, cultura y competencias comunicativas, y apoyo desde la estructura y la cultura organizacional, lo que traduce en apoyo desde la gerencia. Un jefe de cambio sin gerente que le apoye es solo un capataz para la producción. Un jefe-comunicador empieza a ser un jefe que facilita el aprendizaje hacia un nuevo equipo, hacia una red de equipos que conforman la organización, y que cumple con las metas empresariales de productividad y rentabilidad, además de sus propias metas personales y profesionales.

El lenguaje como punto de partida

Una propuesta de transformación desde la comunicación debe partir por el lenguaje. ¿Por qué trabajar desde el lenguaje? Porque éste es un acto humano y un acto social. Como acto humano, el ser humano se manifiesta a partir del lenguaje al definir su realidad, crearla y transformarla. Como acto social, es un dominio consensual, una construcción y un aprendizaje compartido.

El lenguaje crea realidades: podemos transformar el mundo y nuestra realidad a partir de nuestras interpretaciones, para lo cual es importante la calidad y la cantidad de las relaciones y las interrelaciones, mentas abiertas al aprendizaje y la capacidad de aprendizaje. Las relaciones se refieren a los vínculos que hace una persona a partir de su propio esquema mental y del sistema de creencias y el imaginario colectivo: cómo describe su mundo, cuáles son los límites que se establece, cuáles son sus campos de acción, cómo interactúa con las personas, las ideas y los objetos y la naturaleza; cómo se describe a sí mismo y qué rol asume; cuáles deben ser sus comportamientos acordes a esas definiciones; cuáles son sus potencialidades; cómo define su presente y su futuro, y cómo actúa en conformidad; incluso, cómo interpreta su pasado, para explicar su recorrido de vida.

Estas interpretaciones son susceptibles de re-interpretarse, de plan-
tearse de manera diferente a partir de una nueva mirada, de una nue-

va forma de asumir el lenguaje; los elementos no cambian, sino cambia la forma de asumirlos y de actuar en relación a ellos. Dado que la palabra describe la realidad, cada palabra afirma lo que observamos. Al cambiar la palabra que define, se describe o afirma una nueva realidad. Al re-interpretar su realidad, cambiando su lenguaje, la persona puede modificar su esquema mental y percibir de manera diferente el modelo social. Si podemos modificar las interrelaciones del presente, podemos generar las relaciones de futuro. Generar un nuevo mundo nace con la palabra y el lenguaje, al declarar aquello que podemos lograr, que podemos hacer y que podemos ser. El futuro será creíble y motivador en la medida que haya consistencia en los actos comunicativos presentes y pasados.

El jefe se torna el principal candidato para ser el facilitador, el mentor de ese proceso de aprendizaje hacia el cambio. El jefe convive con la persona, lo sufre o lo goza, le conoce y le desconoce. El jefe puede asumir esa responsabilidad de ayudar a modificar la realidad de su equipo de trabajo, es decir, del proceso de aprendizaje o de recreación de la realidad. Modificar el lenguaje al interior del equipo es un proceso de desaprender y reaprender en colectivo, lo cual lo hace un acto social, consensuado. Modificar los nombres, las formas de llamarse, de definirse, de identificarse, hace que el grupo re-cree su propios vínculos.

Un segundo aspecto del lenguaje, más práctico en la cotidianidad empresarial y realizado desde la formación y la capacitación, es la forma de hablar: de un lenguaje negativo que denota y connota un modelo mental limitado, pasar a un lenguaje positivo que abre horizontes. El uso del lenguaje negativo establece: limitaciones, barreras, bloqueos a las situaciones y las oportunidades (“Mira a ver si puedes”); se concentra en la persona causante y en los hechos que originan las situaciones (“¿quién fue el culpable?”; “Te vas a caer”); se enfoca en lo que no se desea (“Quiero que no hagas más eso”; “No quiero más problemas”); genera confusión, conflictos (“No quiero que no se haga como lo dije”; “¿No te dije que no cerraras la puerta?”).

Mientras, el uso del lenguaje positivo: se concentra en los hechos (“¿qué sucedió?”; “Hazlo con calma”); busca abrir oportunidades, mirar opciones, superar horizontes (“Podemos hacerlo”; “Tienes el reto

de lograrlo”); se enfoca en lo que se desea y se espera obtener (“Quiero lo hagas de esta manera”); genera claridad, acuerdo, precisión (“Quiero que lo hagan como les dije”; “¿Cerraste la puerta como te pedí?”).

La buena comunicación

Un segundo ejercicio para facilitar que el jefe y su equipo, y la organización en general, modifiquen su comunicación y en particular sus interacciones comunicativas, es definir los comportamientos comunicativos, desde la perspectiva de las competencias. Desde la perspectiva cognitivo-constructivista, el proceso comunicativo permite procesar información y generar sus propios significados compartidos –co-significación-, contrastar información nueva con conocimiento o información previa, y construir conocimiento significativo solo cuando se aplica y genera innovación. Desde la perspectiva conductista, la comunicación debe definir comportamientos y lenguaje observable, realizable, evaluable, que genere conductas.

Un proceso combinado –eclectico quizás– es trabajar para lograr acuerdos de co-significación que definen qué y cómo asumir la comunicación y las interacciones comunicativas en el equipo y la organización, para luego acordar los comportamientos comunicativos. Es decir, primero acordamos de manera participativa el nuevo contexto de las relaciones, su marco comunicacional –ético y político–, para luego definir, de manera participativa también, las competencias comunicativas y los comportamientos que regulan las interrelaciones. Para la “buena comunicación” se acuerdan los valores corporativos orientados hacia el cliente y los públicos, y los valores organizacionales internos orientados hacia las relaciones internas. Luego se definen los factores de la buena comunicación y por último los comportamientos que cada uno debe manifestar en la cotidianidad de la empresa. Es una forma de construir la nueva cultura organizacional, a partir de construir la comunicación desde los mismos procesos e interacciones comunicativas.

Una cultura de comunicación basada en la construcción de comportamientos comunicativos compartidos tiene como propósitos:



- Ser un acuerdo compartido para fortalecer la cultura y el concepto de comunidad.
- Ser concretos, sencillos y posibles para las interrelaciones.
- Aprendidos por el hábito diario.
- Recibir el apoyo de los compañeros su aplicación diaria.
- Generar nuevas y mejores interacciones organizacionales.
- Poder ser retroalimentados para mejorar e innovar.

Las ventajas para el desarrollo comunicacional y organizacional de la construcción de comportamientos comunicativos compartidos se reflejan en:

- Fomenta la participación entre las personas.
- Genera vínculos entre los participantes.
- Promueve el diálogo, como espacio para la reflexión, la comprensión y el entendimiento del otro.
- Promueve la discusión como espacio para el debate, el análisis, la crítica orientada al objetivo, y la toma de decisiones colectivas.
- Establece reglas de convivencia posibles de cumplir.

- Define patrones de conductas.
- Define marcos éticos dentro de la organización.
- Promueve calidad de las interacciones comunicativas.
- Transforma mi percepción de mi realidad y mi “universo”.
- Permite comprender la capacidad de “multiversos” en una organización.
- Contextualiza el rol del empleado y del jefe en la organización.
- Genera equilibrio en las relaciones.
- Logra una relación sana y positiva.

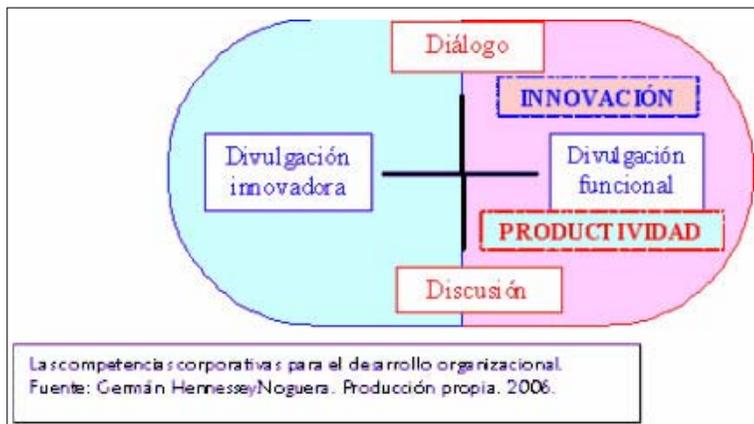
Las competencias comunicativas corporativas

En el proceso de salir del subdesarrollo organizacional, basado en el aprendizaje y la innovación, cuatro competencias comunicativas deben ser consideradas competencias corporativas, es decir, que cada empleado sea competente en ellas. El ser competencias corporativas genera una cultura comunicativa fuerte y una nueva cultura orientada al aprendizaje, al conocimiento, a la calidad y la mejora continua. Para que estas competencias generen los cambios propuestos, deben ser evaluadas de manera continua, lo que indica que debe incluirse el factor de comunicación en la selección del personal, en su proceso de inducción-capacitación, y en la evaluación de desempeño; la experiencia indica que lo que no se evalúa y no tiene consecuencias (buenas o malas) pierde importancia y las personas no lo realizan.

Las dos competencias de interacción directa uno a uno son el diálogo y la discusión, pues se aplican y practican en todo momento entre las personas, sin importar si lo hacen de manera directa o a través de algún medio electrónico. Las dos competencias de interacción colectiva uno a todos son la de divulgación funcional y la divulgación innovadora, presentada en tres niveles:

- El intergrupar, con los integrantes del equipo.
- El intergrupar, con los de otros equipos y áreas partícipes de un proceso o proyecto.
- El colectivo, desde las áreas de gerencias.

El cruce del diálogo-discusión con las de divulgación permite enfoques hacia la productividad y la innovación.



El diálogo es la competencia orientada hacia la reflexión, hacia la apertura, hacia la divergencia. Mientras la conversación es libre y espontánea en lo social, el diálogo lo es en la tarea, asumiendo la tarea como toda actividad coordinada en procura de un objetivo y la realización de un producto o servicio. El diálogo es una interacción comunicativa que enriquece; quien dialoga siente que se le mueve el piso: al comprender otras miradas, abre su mundo. Para dialogar, requerimos no enjuiciar, no criticar, no destruir, no calificar, no atacar, no agredir, no maltratar.

La discusión se define por su objetivo: la toma de decisión para la acción. Discutir implica el análisis, el juicio profesional, la mirada de experto, el debate concienzudo con un objetivo específico. Una discusión productiva concluye en un acuerdo compartido, un acuerdo que cuenta con el apoyo y el compromiso de los participantes que van delineando la decisión. La discusión es convergente, busca llegar a un solo punto, a un camino para desarrollar.

La divulgación funcional es la capacidad de brindar por anticipado la respuesta a las preguntas básicas de la información *—qué, quién,*

cuándo, cómo, dónde, a quién, por qué, para qué— que las personas deben saber para realizar bien su trabajo.

Las preguntas de *a quién, por qué y para qué* indican la dirección y el sentido del flujo informacional y la red de información en una empresa, eliminando la duplicidad, la pérdida y el desvío.

La divulgación funcional integra la organización al hacer circular la información entre las personas y las áreas; prepara a las personas para poder actuar de manera oportuna ante las dificultades de otros; facilita la planeación, el control de actividades y la toma de decisiones operativas; genera confianza entre las personas al ser informados por los demás, y aporta a crear climas de compañerismo y solidaridad.

La divulgación innovadora es la capacidad de contar y explicar de manera oportuna a los demás, los logros, actividades, proyectos, errores y aprendizajes de las áreas y los grupos.

En ese sentido, la divulgación innovadora permite:

- Alimentar y enriquecer el desempeño colectivo.
- Modelar conductas empresariales.
- Ejemplificar capacidad de respuesta grupal y colectiva.
- Promover cultura.
- Estimular a las personas a una emulación sana.
- Generar y transferir conocimiento.
- Promover la mejora y la innovación.

Como competencia comunicativa, hacer divulgación innovadora es volver explícito el conocimiento, facilitar la información con valor y con sentido para que otros aprehendan y aprendan entre todos.

Dos competencias extras

La competencia mediática es la capacidad de apropiarse, producir y usar para sí el equipo y la organización, los medios y canales de información y comunicación directos y los tecnológicos; incluye la capacidad de aprender y desaprender el uso y producción de los medios de comunicación, en especial la telecomunicación. La metacomunicación permite la reflexión y evaluación de las interacciones comunicativas, de su proceso y de sus efectos, tanto en

los individuos como en las relaciones; permite el aprendizaje y el mejoramiento de las mismas, y una evolución de las competencias.

A manera de conclusión

Los equipos de trabajo son la célula de desarrollo y cambio en las organizaciones. Más, estos se logran cuando las personas y los equipos se apropian de sus interacciones comunicativas, de sus momentos y sus medios. Cuando alcanzan sus competencias comunicativas, y logran contar con un jefe que entiende su compromiso de apalancar un proceso continuo de aprendizaje e innovación sostenible para salir del subdesarrollo organizacional.

Referencias

- Andrade, Hugo y otros. (2001). *Pensamiento sistémico: diversidad en búsqueda de unidad*. Colombia: Ediciones Universidad Industrial de Santander.
- Flecha, Ramón. (1997). *Compartiendo palabras*. España: Paidós.
- De Bono, Edgard. (1998). *El pensamiento lateral*. Argentina: Paidós.
- Echeverría, Rafael. (2002). *Ontología del lenguaje*. España: Océano.
- . (2000). *La empresa emergente*. España: Granica.
- Gallego Badillo, Rómulo. (2000). *El problema de las competencias cognitivas*. Colombia: Universidad Pedagógica Nacional.
- Gardner, Howard. (2001). *Estructuras de la mente*. México: Fondo de Cultura Económica. Reimpresión colombiana.
- Hatch, Mary Jo. (1997). *Teoría de la organización, Perspectiva simbólica, moderna y postmoderna*. EUA: Oxford University Press.
- Maldonado, Miguel Ángel. (2001). *Las competencias, una opción de vida*. España: Ecoe Ediciones.
- Martínez, Alberto. Nosnik, Abraham. (1988). *Comunicación organizacional práctica*. México: Editorial Trillas.
- Maturana, Humberto. (2002). *Transformación en la convivencia*. España: Dolmen Ediciones.
- Mellado, Claudia. (2005). *El proceso comunicativo al interior de la pequeña empresa industrial*. España: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Morgan, Gareth. (1998). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.
- Motta, Paulo Roberto. (2001). *Transformación organizacional*. Colombia: Ediciones Uniandes. Alfaomega.
- Múnera, Pablo. (2005). *El comunicador corporativo: entre la teoría y la práctica*. Colombia: Pablo Múnera.
- Nosnik, Abraham. *¿Por qué la comunicación es relevante a la empresa?*, en Rebeill, M. A. y Ruiz Sandoval, C. Coord.. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés Editores.

-
- Pérez, Juan Guillermo. (1998). *La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones*, en Rebcill, M. A. y Ruiz Sandoval, C. Coord.. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés Editores.
- . (1996). *Linealidad, dinamismo y productividad: tres concepciones de la comunicación humana y social*. Revista Razón y Palabra, número 1, año 1, enero-feb.
- Rogers, Everett. Argawala-Rogers, Rekha. (1980). *La comunicación en las organizaciones*. México: McGrawHill.
- Schvarstein, Leonard. (2000). *Diseño de organizaciones*. Argentina: Editorial Paidós.
- Senge, Peter y otros. (1998). *La quinta disciplina en la práctica*. España: Granica.
- Sierra, Luis Ignacio. (2000). *Comunicar con eficacia*, en *Competencias comunicacionales*. Bogotá: CEDAL.
- Scott, M.D., Powers, W.G. (1985). *Comunicación interpersonal como necesidad humana*. Madrid: Narcea.

Desarrollo organizacional y comunicación estratégica

Capítulo 13

Comunicación no violenta en las organizaciones

Ruth Ildebranda López Landeros
Universidad Loyola del Pacífico

Planteamiento general

Cuando se habla de violencia, vienen a la mente golpes, maltrato físico e incluso psicológico, en donde hay víctimas y victimarios. La mayoría de las personas consideran que esas imágenes son lejanas a su contexto inmediato, no hay relación con sus vidas privadas y mucho menos con su desempeño laboral. Hay quienes desconocen que la forma de interactuar con sus colaboradores está siendo violenta en sus formas de comunicarse. Cuando se usa el reconocimiento como una forma de manipular, se está siendo violento; al responsabilizar a los demás por la estabilidad emocional, se está siendo violento; cuando se solicita un trabajo desde la manipulación de las emociones, se está siendo violento. Esto puede parecer un callejón sin salida. No lo es.

Algunos estudios revelan que la comunicación interpersonal sigue siendo la más usada en las organizaciones a través de citas, reuniones o exposiciones; seguida de los correos electrónicos y documentos escritos (Rebeil, 2006). Esto refleja la necesidad de aprender

a emitir mensajes eficaces que promuevan la productividad. No es suficiente conocer los componentes de ese proceso de comunicación con un emisor-canal-mensaje-canal-receptor, ni saber que existen ruidos que pueden entorpecer ese flujo. Ni el saber elegir el canal adecuado garantizará que lo que se dice sea decodificado de manera adecuada. El punto está en determinar qué condiciona o entorpece la comprensión.

Factores que pueden generar comunicación violenta

Es aquí en donde está el primer punto de atención. Aquellos factores que pueden provocar una inadecuada codificación y por tanto una confusa decodificación. Hablar atentamente implica tener claro el propósito del mensaje emitido y a veces esa claridad se ve empañada por temores tales como:

- Búsqueda de aceptación o reconocimiento a toda costa.
- Pobre autoconcepto del emisor o del receptor.
- Creer que sólo es valioso si es competente, brillante y triunfador para todo.
- Etiquetar por los errores cometidos.
- Suponer que si algo terrible puede ocurrir, invariablemente ocurrirá.
- Frustrarse porque las cosas no ocurrieron como se planearon.
- Considerarse víctimas de otros o de la vida.
- Ser dependientes de otros para no asumir las responsabilidades.
- Trabajar con base al castigo o premio.
- Considerar los factores externos como bienestar propio.
- Esperar el momento ideal para actuar y la realidad los rebasa.
- Creer que todos entienden lo mismo o tienen las mismas capacidades.

Estos factores pueden provocar que los mensajes sean emitidos o percibidos de forma distinta a como fueron enviados. Un ejemplo de ello es cuando una persona recibe reconocimiento de su jefe y lo interpreta como una forma de afecto y no como una realimentación al

desempeño. Si en otro momento no recibe la aprobación de su jefe, entonces se sentirá rechazado y no amado. En este caso habría temores infundados presentes: no ser aceptado y no ser valioso en todo. Si la subjetividad estuviera en el jefe el reconocimiento no fue manejado de forma adecuada ya que trata de manipular al colaborador presionándolo para que “de lo mejor de sí”.

Si la persona que hace el reconocimiento lo centra en el cumplimiento de la tarea y el beneficio a la organización, el subalterno lo verá sólo como la evaluación al desempeño. Es verdad que a todas las personas les agrada ser evaluados de manera positiva, entonces en la intención del reconocimiento estaría la violencia o no del mensaje. Si se busca la manipulación sería el primer caso, si se busca la motivación entonces estaríamos hablando de una comunicación no violenta.

El modelo de comunicación no violenta (CNV)

La forma de comunicarse desde la compasión, tiene como principal componente en su estructura separar los sentimientos de los hechos, dándole a cada uno su lugar para ser manifestados. Al escuchar el receptor primero los hechos como una simple observación sin juicios de valor, es muy probable que pueda prestar atención sin predisponerse a la crítica o descalificación. Si el emisor reconoce internamente las emociones que le generó el hecho y lo señala, asume sus sentimientos y no hace a otro responsable de haberlas generado. Por último, se piden actos concretos y claros para enriquecer la vida de ambos interlocutores. (adaptado de Rosenberg, 2000).

Caso No. 1

Tomás y Martín, compañeros del mismo departamento laboral, compitieron por un nuevo puesto. Tomás salió favorecido y esto generó una serie de sentimientos encontrados en su amigo. Quién dijo: “esto fue injusto. Yo tengo más cualidades que él, seguramente ahora que es jefe me va cargar la mano y ya no vamos a ser amigos. Yo casi le hice aquel informe que no sabía ni por dónde empezar”.

De acuerdo al listado de factores que pueden alterar la percepción y llevar a las personas a comunicarse de forma violenta, Martín no sólo está frustrado porque las decisiones no le favorecieron, sino que teme que ocurran cosas terribles. Esto lo lleva a hacer conjeturas y no reconocer lo que está sintiendo. Si aplicara los pasos de la CNV ocurriría lo siguiente:

Relatar hechos sin juicios de valor: “Tomás y yo éramos colaboradores, trabajábamos bien, hacíamos buen equipo. Al abrirse la posibilidad de un ascenso, ambos competimos por el puesto. Tomás fue seleccionado para ocuparlo. Ahora es mi jefe”.

Reconocer el sentimiento que generó el hecho: “me sentí frustrado y triste, ya que me había hecho ilusiones al respecto. Pienso que hice mejor las cosas pero la elección no me favoreció. Me preocupa que nuestra relación cambie”.

Decir lo que se siente al respecto: “Tomás, me siento triste por no haber obtenido el puesto, me había hecho ilusiones con él. Reconozco que fuiste seleccionado por tu perfil y cualidades”.

Detectar qué se necesita para estar bien y hacer la solicitud honesta a la otra persona: “Ahora que has ascendido de puesto, me preocupa que nuestra relación cambie y dejemos de colaborar como siempre. Te solicitaría que siguiéramos comunicándonos y trabajando tan bien como hasta ahora. Haré mi mejor esfuerzo para colaborar”

Por supuesto que cuando se opta por comunicarse de forma no violenta se necesita un esfuerzo para poder procesar las emociones y articular el discurso de una manera diferente a como habitualmente se hace. Puede ocurrir que en ocasiones se regrese a los antiguos patrones de comportamiento.

En este ejemplo, Martín se ha responsabilizado de lo que siente y tiene claras las condiciones que deben privar en la relación y la comunicación con Tomás para que las cosas funcionen. Si le preocupa que su nuevo jefe lo sobrecargue de trabajo para que el resto no considere que lo van a favorecer, debe exteriorizarlo desde los hechos.

La última parte es aceptar que el otro puede o no darnos lo que necesitamos, en este último caso, habrá que tomar una decisión.

Se podría añadir a esta última etapa, una de las más difíciles, respetar la decisión del otro y, en caso de ser necesario, comprender y ayudar desde la CNV al otro a comprender que todo acto tiene una consecuencia, pero ésta no debe ser producto de la revancha, venganza o castigo, sino sólo una consecuencia que puede llevar a quien hace la solicitud a tomar otra decisión. Por ejemplo, si Tomás no satisface la solicitud de Martín, él podría pedir su cambio de departamento en cuanto sea posible, o buscar un empleo nuevo. Decisión extrema pero posible.

Al principio quizá parezca un proceso demasiado estructurado y en un momento determinado no recordaríamos el orden de estos pasos, o quizá se omitan algunos. Lo importante es entender la esencia. El ser humano merece respeto. Hay que hablarle de manera que no sean las emociones las que se detonen, sino la razón. Al escuchar y leer desde la CNV, los mensajes podrán separarse de los sentimientos del otro y hacer una lectura de las verdaderas necesidades que se pueden estar manifestando en un mensaje con carga violenta. Esto se puede reconocer en el siguiente ejemplo.

Caso No. 2

En el departamento de ventas de una organización hay mucha presión para el responsable. En una reunión, el gerente administrativo señaló que el personal encargado de Promoción y ventas es inepto y poco colaborativo, porque no ha elevado el ingreso de un determinado producto. Si el responsable del área que es evaluada separara hechos y sentimientos podría llegar a las siguientes reflexiones, eliminando la parte violenta del mensaje:

- Existe una baja venta del producto X contra otros productos. Somos responsables de esa promoción.
- El gerente administrativo se siente preocupado por la baja venta del producto.
- Se necesitan encontrar mejores estrategias para elevar las ventas.

El asunto no es personal, los juicios de valor que puedan haberse señalado sólo manifiestan una preocupación y una necesidad. Que sus colaboradores sean descalificados es el estímulo, el responsable

de Promoción y ventas tendrá que decidir qué hacer con ese estímulo. Debe ubicar también sus propias emociones de ese hecho. Es probable que pueda sentirse triste por esa descalificación. Si él se siente descalificado, entonces está dándole al otro la responsabilidad de su bienestar. Qué significa esto. Si se asume descalificado, le estará dando el poder al otro para valorarlo y no estará manejando de forma adecuada los acontecimientos y esto puede generar resistencias para la productividad y la colaboración del equipo.

Es importante retomar lo que puntualiza Lévy-Leboyer (2003), en su libro *La motivación en la empresa*. Para dar realimentación o solicitar colaboración, la motivación depende de la idea que tiene un individuo de los resultados de sus esfuerzos. Por consecuencia, para tener colaboradores dispuestos a cumplir de forma eficaz y eficiente sus encomiendas o metas, hay que informar clara y específicamente qué se requiere y cómo se evaluará cada uno de sus desempeños a través de las competencias e indicadores, nuevamente con el uso de la CNV.

Problemas de actitud no son problemas de Comunicación

Al trabajar con talleres en donde se buscaba detectar problemas de comunicación, para reconocer la presencia de la violencia en los mensajes, se logran percibir problemas más de actitud en sus áreas laborales (tanto a nivel ascendente, descendente u horizontal) que problemas de intercambio de información o comunicación. Sin embargo, valdría la pena detectar en el trasfondo si hubo un origen en la CNV. En algunos casos se manifiestan:

- Se enoja cuando le digo que todo está mal. (Actitud)
- La forma de realimentar puede contener un lenguaje violento (Comunicación)
- Es egoísta y no me da suficiente información, lo que me hace tomar decisiones equivocadas. (Actitud)
- Conserva información para la toma de decisiones. (Comunicación)
- Mis colaboradores me entregan de mala gana lo que pido. (Actitud)

- Los colaboradores pueden estar percibiendo lenguaje violento que les predispone ante las tareas. Además puede faltar claridad en las instrucciones y en la forma de evaluar el desempeño. (Comunicación)
- Mi jefe quiere imponer su voluntad. (Actitud)
- Al tomar decisiones o implementar medidas, no son escuchadas las opiniones de los colaboradores y puede haber CNV. (Comunicación)
- No hay disponibilidad de los demás jefes de división. Tienen miedo de trabajar juntos. (Actitud)
- No hay colaboración, es necesario encontrar formas de comunicarse adecuadamente para trabajar en conjunto. (Comunicación)
- Mi jefe me quiere arruinar la vida con el trabajo que me da. (Actitud)
- No es de comunicación este problema, si no de percepción. Es probable que haya subjetividad en ambas partes, en todo caso sería un ruido en este proceso de comunicación.

De Brabandère (2006), describe que para que pueda darse el cambio en una situación o en un comportamiento, es necesario que ocurran dos condiciones, la primera es que en el entorno algo esté demandando el cambio y que la percepción de quien deba cambiar se vea modificada. Traducido esto en la mirada de la comunicación no violenta, sería que en una organización el clima laboral fuera inadecuado y afectara las relaciones interpersonales y que tanto directivos como miembros de la organización percibieran que es necesario modificar las formas de comunicación. Si estas dos condiciones están presentes, entonces se puede pensar que la CNV es una herramienta para mejorar ese ambiente laboral. Siempre y cuando se reconozcan actos o hechos observados, se establezcan los sentimientos ante esos hechos y se haga la petición de lo que se necesita para estar bien ambas partes.

La CNV potencia la conciencia de que aquello que hacen o dicen los demás puede ser el estímulo, pero nunca la causa, de nuestros sentimientos. Nuestros sentimientos son el resultado de cómo elegi-

mos tomarnos lo que nos dicen y hacen los demás, así como de nuestras necesidades y expectativas particulares en ese momento. (Rosenberg, 2000, 65) El autor señala que cuando alguien recibe un mensaje negativo en su realimentación laboral tienen cuatro opciones: echarse la culpa, echar la culpa a otros, darse cuenta de sus sentimientos y necesidades y, por último, puede darse cuenta de lo que sienten y necesitan los demás. En el siguiente apartado se verán ejemplos.

Comunicación Violenta. Comunicación No Violenta

A continuación se analizarán algunos casos en donde están presentes ambos tipos de comunicación.

Mi jefe es controlador, siempre retiene la información que necesitamos y nos mete en problemas. No tenemos toda la información necesaria para realizar el trabajo. Ésta debe ser proporcionada por nuestro jefe.

Caso No. 3

El licenciado Ramos es responsable de Recursos Humanos. Fue contratada una recién egresada para el Departamento de Relaciones Públicas. El licenciado Rojas duda del procedimiento para la contratación. Manifestó esto en un primer correo electrónico señalándolo y recibió una respuesta del responsable de Recursos Humanos.

Licenciado Rojas:

Le informo que las personas que hicieron el examen y la entrevista a la licenciada Silvia Solano señalaron que fue la mejor evaluada, a pesar de no contar con mucha experiencia laboral. Por esa razón se contempló para el puesto, además, considero que todos de alguna forma, merecemos una primera oportunidad. Y digo esto de manera personal, porque yo mismo recibí una primera oportunidad recién egresado, y fue precisamente en esta empresa. No debe negarse esto por prejuicios y malas interpretaciones de su parte.

Quiero que este comentario, como lo dije anteriormente, se tome de forma personal.

Lic. Raúl Ramos Cázares

Coordinación de Recursos Humanos

Empacadora El Gallo, S.A.

Licenciado Ramos:

Me parece que la “recién egresada”, por bien evaluada que hay salido en su entrevista, no significa que sea la mejor opción que podamos tener. Le recuerdo que las evaluaciones en su mayoría pueden estar influidas por la simpatía y no por una verdadera observación del entrevistador.

Comparto con usted lo de dar una oportunidad, pero en nuestra empresa las oportunidades se deben dar a quien cumple con el mínimo establecido, que por supuesto éste no es el caso.

Si algún coordinador de mi área hubiera hecho lo mismo, ya lo hubieran reprendido, pero me parece que ese departamento tiene muchos privilegios y saben aprovecharlos. Reciba mi más rigurosa crítica por este acto, estoy en desacuerdo por la falta de equidad. No estoy de acuerdo con el trato diferente a áreas diferentes. No estoy de acuerdo en que los puestos clave estén en manos de personas incapaces y novatas.

Lic. José Rojas Luna

Depto. de Contabilidad

Empacadora El Gallo, S.A.

En ocasiones se hacen afirmaciones sin contar con las evidencias suficientes. Se parte de supuestos y no necesariamente de hechos. Esto puede provocar distintas reacciones o tipos de respuestas, Rosenberg (2000) señala que existen cuatro maneras de recibir un mensaje negativo, a continuación se ejemplifican con el caso 3.

1. Echarse la culpa.

“Asumo que puede ser un error esta contratación, pero ya está hecha”.

2. Echar la culpa a otros.

“El entrevistador dio su recomendación y fue aceptada”.

3. Darse cuenta de sus sentimientos y necesidades.

“Es importante que los jóvenes reciban oportunidades para desarrollarse, sino cuándo. Además, a mi me dieron una oportunidad”.

4. Darse cuenta de lo que siente y necesita el otro.

“El licenciado Rojas está preocupado por el desempeño de una persona con poca experiencia en un área de mucha responsabilidad. Siente que las condiciones de contratación han sido injustas”.

Si el licenciado Ramos usara la CNV para responder el correo diría:

Licenciado Rojas:

Entiendo su preocupación, es importante que las personas más capacitadas y con experiencia sean las que ocupen los puestos de la empresa. Le solicitaría que tuviera una entrevista con la licenciada Solano para posteriormente intercambiar opiniones sobre la impresión que le causó. Puede previamente, si así lo requiere, revisar las entrevistas y las evaluaciones que se le hicieron. Si a pesar de ello tiene elementos que pongan en riesgo a la empresa, podremos reconsiderar la contratación. Comparto con usted que la licenciada está en etapa de prueba.

Comprendo que le alarme que algunas áreas pudieran tener privilegios, y comparto que debe existir equidad en los procesos, le solicitaría que nos lo señale para remediarlo.

Lic. Raúl Ramos Cázares

Coordinación de Recursos Humanos

Empacadora El Gallo, S.A.

Esta respuesta estaría empatizando con la otra persona y haciendo solicitudes para que ambas partes estén bien. ¿Cómo articular esta técnica en las organizaciones? El primer punto sería diagnosticar la presencia de comunicación violenta, una forma sencilla de hacerlo es revisando los correos electrónicos o minutas o memorandas en papel que circulan, así como las instrucciones y realimentación que se dan.

El objetivo del uso de la CNV sería revertir lo que Carballo (2004) menciona sobre el bajo coeficiente de la calidad de sus intercomunicaciones, al encontrar formas más eficaces de manejar la subjetividad y las emociones.

Una vez que se tiene el diagnóstico deberá capacitarse a los colaboradores en el uso de la comunicación no violenta, para que ésta pueda mediar no sólo en sus procesos laborales si no personales. Mientras más se practique la CNV en distintos escenarios, más rápidamente se incorpora no sólo en las prácticas comunicativas si no en la cultura y los climas laborales.

En el texto *La organización habitable* (Serrano, 2001), señala que en el proceso de comunicación existen múltiples actores y que en el mejor de los casos desarrolla un espíritu donde el orden, la disposición y el adquirir sentido son indispensables. Estas mismas condiciones que se mencionan deben estar presentes en la comunicación no violenta (CNV) y cerraría con una frase de Carballo (2004) que reflejaría una organización que promueve la comunicación empática: “El mejor indicador de la potencia innovadora y/o de competencia de la empresa es la comunicación y el estado de sus relaciones”.

A manera de conclusiones

La Comunicación no Violenta, requiere de constancia y auto-observación para incorporarla a la cultura de las organizaciones. El potencial tanto en el mejoramiento de las relaciones interpersonales como en la productividad es notorio, ya que permite separar las subjetividad de los colaboradores e interactuar desde los hechos, comprobables, objetivos y tangibles.

Da la oportunidad de hacer un alto en las emociones y los detonadores personales, ya que permite detectar aquellos elementos que

entorpecen la percepción adecuada y por tanto la forma de construir los mensajes. No es igual dar instrucciones a partir de etiquetas que desde los hechos o necesidades.

De igual manera va generando actitudes diferentes ante los demás y ante sí al verles desde la compasión, y entender que así como los sentimientos personales median en la interacción comunicativa convirtiéndola en violenta, el otro puede estar en un proceso similar, y esto puede cambiar. Y es a partir de reconocer que sentimientos producen los hechos, separarlos, responsabilizarse de haberlos sentido y hasta después elaborar el mensaje cuando será posible hablar sin violencia comunicativa.

Por tanto incorporar la Comunicación no Violenta implicará un cambio de paradigma y de perspectiva de la realidad, ya que establece la responsabilidad del bienestar en la propia valoración y no en la valoración de los demás.

Encontrar el compromiso personal ante la estabilidad emocional dentro de las organizaciones puede ayudar a construir una organización más sana en sus relaciones interpersonales.

Referencias

- Brabandère, Luc. (2006). *La otra mitad olvidada del cambio*. México: Editorial Grupo Patria Cultural.
- Carballo, Roberto. (2004). *En la espiral de la innovación*, España: Editorial Díaz de los Santos.
- Lévy-Leboyer, Claude. (2003). *La motivación en la empresa*. España: Gestión 2000.com.
- Rebeil Corella, María Antonieta. (Coordinadora). (2006), *Comunicación estratégica en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Rosenberg, Marshall. (2000). *Comunicación no violenta*. España: Editorial Urano.
- Serrano, Rafael, *et al.*. (2001). *La organización habitable*. México: Editorial Fecha.

Capítulo 14

Evaluación de las estructuras y procesos de comunicación interna en las instituciones públicas de procuración de justicia en México: *El modelo del estado de Tamaulipas*

María de las Mercedes Canceló Sanmartín

María del Carmen Gómez de la Fuente

Sandra Luz Herrera Juárez

Universidad Autónoma de Tamaulipas

Planteamiento general

La comunicación es uno de los principales instrumentos que utilizan las organizaciones para interactuar. Esta acción comunicativa está presente tanto en el seno de la organización como en su entorno. El importante papel de la comunicación, ha llevado a las instituciones a crear toda una serie de instrumentos y medidas para hacer efectiva su comunicación.

Según Sotelo Enríquez (2001), “Las instituciones no pueden considerarse sólo por su función instrumental, sino porque son resultado de la naturaleza social del hombre, que se realiza como individuo en la medida en la que participa en la comunidad”. En principio, ahí tenemos uno de los pilares fundamentales de la existencia de la comunicación institucional. Las instituciones están formadas por personas que trabajan para el bienestar de personas. Eso implica la necesidad de que el microcosmos de las instituciones (sus integrantes-público interno) se encuentre en contacto con el macrocosmos (sociedad-público externo).

Las instituciones adquieren su valor social gracias al desarrollo de la labor para la cual nacieron y, además, por los conceptos y significados que adquieren las personas al entrar en contacto con ellas. La comunicación institucional es la expresión de su legitimidad económica, social, política y cultural (Álvarez y Caballero, 1997). Aparece, por lo tanto, la necesidad de una interacción entre las instituciones y su entorno, interacción basada en la comunicación. La comunicación ayuda a edificar los significados que serán compartidos por la sociedad en la que vive y se desarrolla la organización. La comunicación se produce en varias direcciones o hacia varios públicos, como son el microcosmos de la institución (público interno) y el macrocosmos de la institución (público externo).

Posteriormente analizaremos los distintos públicos y los tipos de comunicación que se mantienen con ellos basados en su diferenciación. Sin embargo, de la importancia de los distintos públicos se deduce la idea de la necesidad de reconocer la participación de varios grupos de personas para la realización de la institución¹. Entendiéndose por realización el acto de existir y pervivir en una sociedad.

Como definición genérica podemos interpretar el término comunicación institucional como: “la figura doctrinal y profesional a la que hoy día se encomienda el descubrimiento, explicación y difusión de la identidad de las instituciones en el mercado de la información” (*Op Cit.*, pág. 9). El concepto de comunicación institucional describe el establecimiento de funciones informativas desarrolladas tanto interna como externamente, con el fin de construir y participar en la identidad institucional y social. Lucas Marín (1997) pone énfasis en el hecho de quienes realizan la evolución de las instituciones son sus miembros. “La comunicación organizacional es el proceso por el que los miembros juntan la información pertinente acerca de su organización y de los cambios que ocurren en ella”.

Es importante destacar el elemento informativo que impera en el proceso de comunicación institucional, alejándose cada vez más de los inicios de esta disciplina que se basaba en la propaganda desde las

1) Como bien señalan Álvarez y Caballero, el discurso institucional expresa los valores, la ideología y la misión de la empresa. La comunicación se dirige hacia un colectivo y apunta a proponer una relación cultural movilizadora. *Op cit.*, pág. 125.

administraciones del estado. Como bien dice García López (2001), “más allá de trasladar y delegar responsabilidades y soluciones a la ciudadanía, las instituciones públicas deben reconvertirse en emisores sociales capaces de crear escenarios de comunicación participativos”.

Hoy en día la comunicación institucional “opera en el mercado de la información. Está amparada por un marco de libertad e igualdad, en el que se reconocen el derecho universal a la información, la libre empresa e iniciativa privada, y el derecho a participar en el gobierno de los asuntos públicos”. (*Op. Cit.*, pág. 175).

De esta manera, en primer lugar se señala la importancia de la transparencia que existe en la comunicación desde las instituciones y, al mismo tiempo, la necesidad de que los ciudadanos participen en la comunicación con estas entidades. Las instituciones públicas trabajan para el ya mencionado “bien común” y por lo tanto, es necesaria la interacción entre ciudadanos e instituciones para que éstas puedan realizar su labor correctamente y colmar las necesidades que les demande la sociedad. Los actuales devenires organizacionales demandan la generación de instrumentos y canales que fructifiquen la realidad de una comunicación interna eficaz y a la altura de las nuevas demandas corporativas. Esta realidad de comunicación interna debe ser observable en todas las organizaciones humanas y con especial necesidad en las instituciones públicas. Debido al papel de servicio integrador del ciudadano, no podemos olvidar que los miembros de una institución, más allá de su papel funcional en la organización, son ciudadanos que finalizada su jornada laboral se incorporan a la vida en sociedad. La misma sociedad a la que sirve la institución en la que ellos se integran como público interno.

La comunicación interna en las instituciones públicas

Lucas Marín (*Op Cit.*, pág. 166) define la comunicación interna como un conjunto de procesos comunicativos realizados en el interior del sistema, organizado para conseguir una estabilidad en la organización con vistas a que se alcancen sus fines. Como bien dice este autor, una organización se mueve dentro de una estructura social y los miembros de esta organización se sienten constreñidos en sus relaciones sociales y de trabajo. Según Álvarez y Caballero (*Op Cit.*, pág.

105), el objetivo básico de la comunicación interna es el de conseguir la implicación de los distintos componentes de la institución en una filosofía global de la misma. El éxito de la organización estará directamente relacionado con el éxito de la política de comunicación interna.

Álvarez y Caballero (*Op Cit.*, pág. 106) señalan que es en los partidos políticos y las instituciones del gobierno donde más fácilmente se percibe la falta de comunicación y de participación interna, lo que se traduce en apatía y desmovilización de los miembros de las organizaciones.

Características de la comunicación interna

La comunicación interna de una organización debe basarse en los siguientes principios:

1. Ser un compendio de información, comunicación y formación. A través de estos tres elementos se deben encauzar todos los instrumentos de comunicación interna con el fin de motivar eficacia en el trabajo, cultura e identidad corporativas y comunicación entre los miembros de la organización.

2. Una actitud proactiva de la alta dirección, como señala Villafañe (1998), es imprescindible para el éxito del plan de comunicación interna.

3. La comunicación interna debe lograr que los miembros de la organización proyecten en su entorno una imagen positiva de la organización.

4. Entre la comunicación interna y externa debe existir coherencia. Con ello se evitará la existencia de dos versiones distintas de la realidad corporativa.

5. Revalorizar la comunicación interna logrando que llegue más allá de la propia institución. Dar a conocer la cultura y la identidad corporativa entre las familias de los miembros de la organización y de su entorno, utilizando como catalizador de comunicación interna al propio miembro de la organización.

El objetivo fundamental de la comunicación interna, como señala Ramírez, es el incremento de la productividad. Este beneficio para la

organización se ampara en objetivos secundarios como pueden ser: la creación de cohesión interna en la organización, una mejora en las condiciones de trabajo, el fomento de la cultura organizacional, una mejora de la identidad corporativa entre los miembros de la organización, etcétera.

Villafañe (1998) señala los objetivos de comunicación interna más comunes en las organizaciones:

1. Implicar a los miembros de la organización en el desarrollo de su visión estratégica. Se promueve que los empleados compartan valores y cultura corporativa con el fin de cohesionarlos y lograr que trabajen todos en la misma dirección.

2. Proyectar una imagen positiva. Uno de los objetivos que tendrá beneficios para la organización, más allá de sus propias fronteras, será generar una identidad positiva entre sus miembros con el fin de que estos la proyecten en su entorno.

3. Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal. Esto se logrará informando a cada miembro de la organización de todos aquellos aspectos funcionales y corporativos que le atañen, buscando de él una respuesta (retroalimentación) en el sistema de comunicación interna.

4. Implicar al personal en el proyecto de empresa a partir de su integración en el mismo. Cada miembro debe ser consciente de su función en la organización y considerarse una pieza necesaria en el engranaje de la organización.

5. Fomentar un estilo de dirección fundado en el trabajo en equipo, en la participación y el compromiso de los empleados, y en la creación y desarrollo de la cultura corporativa de la organización.

6. Motivar y favorecer la adecuación de la organización a los cambios que se generen en su entorno. Un ejemplo claro de esa política son los cambios originados por la evolución tecnológica, tanto en el sector comercial o el productivo como en el comunicativo dentro de la organización, con el fin de adecuarse al entorno .

Ramírez destaca la labor del departamento de documentación, análisis e investigación dentro de la comunicación interna. Esta área será la encargada de chequear la imagen interna y externa de la orga-

nización con el fin de saber si se están cumpliendo los objetivos del plan de comunicación. Asimismo, este departamento pondrá a disposición de todos los miembros de la organización un servicio de documentación para que puedan recurrir a él a la hora de elaborar informes relacionados con su labor dentro de la organización (*Op Cit.*, pág. 82).

Según Lucas Marín, los actores de la comunicación interna son todos aquellos que formen parte de la organización ya sea como empleados, propietarios o accionistas, y representantes de los trabajadores².

La comunicación formal e informal en el interior de la institución

Comunicación formal es aquella que sigue los cauces establecidos por la organización. El fin de esta comunicación es la eficacia del objetivo propuesto. La comunicación formal, como dice Lucas Marín (*Op Cit.*, pág. 169), ayuda a la existencia de una maquinaria administrativa especializada, cuya responsabilidad es mantener activa la organización y coordinar las actividades de sus miembros. En pocas palabras, aporta planificación y dinamismo a la labor de los miembros de la organización.

La organización informal, según Lucas Marín (*Op Cit.*, pág. 181), ha sido definida de forma negativa debido a que está al margen de la racionalidad planeada para conseguir los fines propuestos por la organización. La creación de este tipo de organización y de comunicación ha sido de forma espontánea. Ha surgido de las relaciones psicológicas y sociales no previstas, de unos objetivos no definidos y con una estructura elemental en la que se aprecian normas de conducta y situaciones de poder de las que los individuos no tienen plena conciencia.

Fruto de la comunicación informal es el rumor. El rumor se puede definir como una información vaga y confusa procedente de fuentes que no están claramente identificadas, que se extiende mediante ca-

2) *Op. Cit.*, 188-189. Entre ellos, lógicamente, el propio departamento de comunicación con doble papel, el de receptor de la comunicación (ya que se debe aplicar en el mismo departamento la política global de comunicación) y como emisor de esa comunicación.

nales informales de comunicación, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a la organización. El rumor crece debido a la curiosidad que poseen los miembros de la organización sobre la misma y a la misma interrelación social. Debido a que el rumor circula por canales informales, la información se disemina rápidamente creándose una distorsión de la misma. Sin duda alguna, existe una relación directa entre la necesidad y la falta de información, y la aparición y crecimiento de los rumores.

Tipos de comunicación interna

La existencia de una buena comunicación interna conlleva a la desaparición de barreras entre los miembros de la organización. La eliminación de dichas fronteras se produce con la existencia de un diálogo fluido y con la interrelación e interacción a todos los niveles y estructuras de la organización. Como dice Ramirez (*Op Cit.*, pág. 62), esta forma organizacional implica olvidarse del orden y mando, desterrar el funcionamiento a base de decreto y avanzar hacia la creación de un clima favorable al desarrollo de la persona dentro de la organización³. Para que se dé este clima de comunicación es necesaria la existencia de tres formas de comunicación:

- Comunicación horizontal. Es la que se produce entre miembros considerados iguales en la jerarquía de la organización. Las funciones de este tipo de comunicación son: facilitar la coordinación de tareas evitando la multiplicidad de éstas en varios departamentos y compartir información; y representa un canal rápido y adecuado para la resolución de conflictos entre iguales.

- Comunicación vertical en sus dos facetas: ascendente y descendente. Comunicación vertical descendente es la considerada como forma natural o espontánea de transmitir información dentro de las organizaciones. Es una comunicación que se establece entre jefe y subordinado. Las funciones de esta comunicación son: enviar órdenes, informar sobre la tarea a desempeñar por cada miembro de la

3) El desarrollo de la persona dentro de la organización conlleva a la libre expresión de los sentimientos y necesidades de los individuos.

organización y adoctrinar a los miembros para que reconozcan y hagan suyos los objetivos de la organización. Villafañe (1998) apunta como objetivos de este tipo de comunicación: asegurar que todos los miembros de la organización entiendan los principios y metas de la institución; lograr credibilidad y confianza de los miembros receptores de la comunicación; generar la participación de todos los miembros del ente organizacional; agilizar los canales de transmisión de la información; fortalecer los roles jerárquicos, y favorecer la implantación de la comunicación dentro de la organización.

- Comunicación vertical ascendente. Es la que fluye desde los miembros que ocupan la base de la pirámide organizacional hasta el nivel más alto de la organización. Las funciones de esta forma de comunicación son: proporcionar *feedback* dentro de la organización, aliviar tensiones al permitir que los miembros de niveles inferiores compartan información relevante con sus superiores, y estimular la participación y el compromiso de todos los miembros con los objetivos de la organización. Villafañe (*Op Cit.*, pág. 256) añade a estos objetivos los de favorecer el autoanálisis, la reflexión y el consenso en el seno de la organización.

- Comunicación transversal o diagonal. Es aquella que se da entre distintos departamentos de la organización y a diferentes niveles dentro de ella. Su función es conocer las tareas de otros departamentos y coordinarlas para alcanzar un fin común a todos ellos. Como señala Villafañe (*Op Cit.*, pág. 259): “crear y configurar un lenguaje común entre los distintos miembros de la organización”.

La comunicación interna institucional es la base para la gestión de una imagen positiva de la organización tal y como destacan Martínez Solana (2004) y Cancelo (2004). La famosa fórmula de imagen es igual a identidad más comunicación, se aplica perfectamente en el modelo teórico que deben asumir las organizaciones y en este caso las instituciones públicas.

Respecto a las instituciones públicas es importante destacar el papel social de las mismas. En la actual realidad institucional, se ha generado un espacio comunicativo en el cual las instituciones operan el mercado inmaterial de la comunicación en el cual interactúan los medios, los ciudadanos y las propias instituciones públicas.

Antecedentes de la Procuraduría General de Justicia

Derecho novohispano. La Real Audiencia y Cancillería de México fue establecida en 1572. Entre los ministros de estas se encontraban los fiscales, los cuales podrían ser del orden civil y del orden criminal, estos se encargaban de promover la observancia de las leyes relacionadas con los delitos y penas respectivas, convirtiéndose en acusadores públicos, cuando era necesaria su intervención para la aplicación de sanciones del orden penal.

México independiente. En los inicios de nuestra nación como país independiente, las instituciones jurídicas heredadas de España persistieron y se conservaron hasta que nuestro pueblo se consolidó políticamente. La Constitución Federal de 1824, disponía que la Suprema Corte de Justicia se compondría de once ministros y un fiscal. Se establecía también la intervención del ministro público fiscal en todos los asuntos criminales en que tuviera participación la federación o sus autoridades. Así como la función de visitar las cárceles semanalmente. La Constitución Centralista de 1836 y las bases orgánicas de 1843 incluían, al igual que la Constitución de 1824, un fiscal en la composición de la Suprema Corte de Justicia.

Creación del Ministerio Público. Las bases para la administración de la República y la Ley Lares de 1853, instituyen la organización del Ministerio Público como dependiente del poder ejecutivo. El fiscal debía ser oído siempre que hubiere duda y obscuridad sobre el sentido de la ley. El procurador general de la Nación representaba a los intereses del gobierno. Sin embargo, la Constitución de 1857, incorporó nuevamente al fiscal y al procurador general dentro del Poder Judicial, equiparándolos jerárquicamente con los ministros de la Suprema Corte. El Código de Procedimientos Penales del Distrito Federal de 1880, mencionaba al Ministerio Público como la magistratura instruida para pedir y auxiliar en nombre de la sociedad la pronta administración de la justicia, así como perseguir y acusar ante los tribunales a los responsables de los delitos y vigilar la ejecución puntual de la sentencia, el Ministerio Público desempeñaba funciones investigadoras solamente en casos de emergencia, en ausencias del juez de lo criminal.

Constitución de 1917. Antes de que fuera promulgada esta Constitución, el país era escenario de constantes arbitrariedades cometidas por las autoridades administrativas y de la capacidad que las leyes vigentes les otorgaban para cometerlas. De atentados que en múltiples ocasiones cometían los jueces contra inocentes al ejercer al mismo tiempo funciones persecutorias contra los delitos, lo que creó la confusión con cargos que desnaturalizaban las funciones de la judicatura, así como el carácter meramente decorativo que hasta entonces tenía el Ministerio Público, el cual era un órgano sin posibilidad de intervenir en la recta y pronta administración de justicia.

Después de arduos y enconados debates fue aprobado el artículo 21 de la Constitución el cual, en lo que nos interesa, literalmente decía: “La imposición de las penas es propia y exclusiva de la autoridad judicial, la cual estará bajo la autoridad y mando inmediato de aquel...”.

Origen del Ministerio Público en Tamaulipas

La primera Ley Orgánica del Ministerio Público en nuestro estado fue expedida por el Gobernador Andrés Osuna, el 8 de julio de 1918. Esta ley se dictó con fundamento en el Artículo 21 de la Constitución Federal, confiriéndoles facultades persecutorias y acusatorias ante los tribunales contra los responsables de un delito. Además de la intervención en los asuntos judiciales de orden civil. La organización de la institución consistió en designar un procurador general de justicia como jefe del Ministerio Público, un agente auxiliar del procurador y agentes adscritos a los Juzgados de Primera Instancia.

La Ley Orgánica de 1926 fue promulgada por el gobernador Marte R. Gómez. Ésta extendió la composición del personal del Ministerio Público y autorizó al gobernador para aumentar el número de agentes, misma que fue derogada por la Ley Orgánica del Ministerio, promulgada por el gobernador Praxedis Balboa en 1963, la cual crea la Dirección de Averiguaciones Previas Penales y señala las exigencias para la policía judicial y la rural, así como la creación de la Dirección Criminalística.

La anterior fue derogada por la Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia de nuestra entidad federativa y que fuera promul-

gada por el gobernador Emilio Martínez Manautou, el 28 de mayo de 1986, reformada en octubre de 1987, siendo gobernador del estado el ingeniero Américo Villarreal Guerra.

En la administración de 1993-1999, siendo gobernador el licenciado Manuel Cavazos Lerma, se reforma la Ley Orgánica de Administración Pública Estatal, asignando atribuciones a la Procuraduría General de Justicia en su artículo 23, así como las reformas efectuadas el 22 de junio de 1994 a la Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del Estado.

Mediante el decreto número 315, publicado en el Diario Oficial número 52, del miércoles 1^o de julio de 1998, entra en vigor la nueva Ley Orgánica de la Procuraduría General de Justicia del Estado, contenida en el decreto número 342, del LII Congreso Constitucional del Estado Libre y Soberano de Tamaulipas, de fecha 23 de abril de 1986, así como sus posteriores reformas contenidas en los decretos números 70 y 10 publicados en los diarios oficiales del estado, de fecha 28 de noviembre de 1987, y 27 de febrero de 1993 respectivamente, en donde se destaca:

- La creación de las Agencias del Ministerio Público Conciliador.
- El cambio de nombre de la Policía Judicial por Ministerial.
- La profesionalización de los servidores públicos de la Procuraduría.
- La creación del consejo de participación ciudadana de evaluación de las acciones tendientes a profesionalizar a los servidores públicos de la Procuraduría General de Justicia.
- La creación de las coordinaciones de Asesoría y Asuntos Especiales, Comunicación Social, y Estadística e Informática.
- La participación de la Procuraduría en el sistema nacional a través de su Consejo Estatal de Seguridad Pública.
- La protección de los derechos humanos, atendiendo las quejas, propuestas de conciliación y recomendaciones de las comisiones Nacional y Estatal de Derechos Humanos, cuando estos sean aceptados.

En septiembre de 1999 se crea la Coordinación de Visitaduría y en agosto del 2000 la figura de secretario relator en las Agencias del Ministerio Público Investigadoras.

En Ciudad Victoria, Tamaulipas, a los 30 días del mes de marzo del 2000, se firma el convenio que establece los lineamientos de coordinación técnica y operativa para el combate al narcotráfico celebrado por la Procuraduría General de la República y la Procuraduría General de Justicia del Estado, en el ámbito de sus respectivas competencias, establecerán los mecanismos de coordinación y las acciones necesarias para la instalación de Agencias del Ministerio Público "Mixtas", conformadas por servidores públicos tanto del Fuero Federal como del Fuero Común, entre las cuales se generarán relaciones de colaboración.

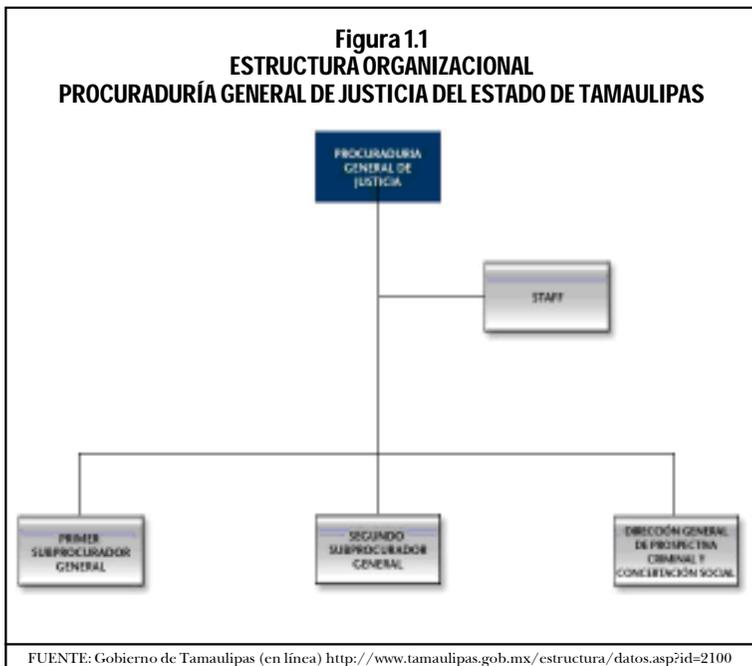
Recientemente, por Acuerdo número 3/00 del Procurador General de Justicia, se crean las Agencias Especializadas en Delitos Sexuales, Violencia Intrafamiliar y Cometidos en contra de Incapacitados y Discapacitados.

En julio de 2001 se obtiene el certificado de ISO 9001-2000 del proceso de integración de la Averiguación Previa y Acta Circunstanciada. Este proceso nos permitió ingresar en los cuadros mundiales de calidad.

Metodología del estudio

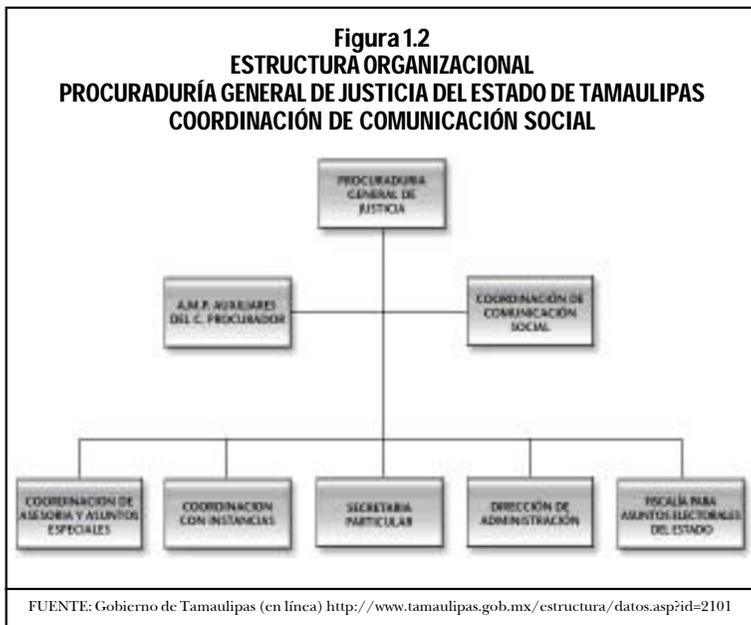
La presente investigación se encuentra en la primera fase del estudio, que tiene como fin analizar los procesos y la estructura de comunicación interna existente en la Procuraduría General de Justicia de México, centrando nuestro análisis de campo en el estado de Tamaulipas, estado fronterizo con los Estados Unidos de América. La imagen existente que se desgrana de esta institución se genera, poco a poco, a través de las pocas incursiones mediáticas que realizan los miembros de esta institución y a través del papel mediador, canalizador e interpretativo que hacen los medios de comunicación de las funciones y actividades de esta organización.

La metodología aplicada en esta investigación se implementó con los siguientes instrumentos:



- Auditoría interna (a los miembros de las diferentes sedes de la Procuraduría de Justicia del Estado de Tamaulipas, integrando todas las escalas jerárquicas).
- Breve análisis mediático de la imagen que posee la institución (a través de un análisis de contenido de los medios del estado de Tamaulipas).
- Revisión del manual de procedimientos interno y búsqueda de indicios de Manuales de Identidad Corporativa o todo aquello que se le asemeje.

La presente investigación se encuentra en la fase de diagnóstico del sistema de comunicación empleado por la Procuraduría General de Justicia del Estado de Tamaulipas y los primeros resultados de la investigación arrojan la débil comunicación interna formal existente



y la carencia de preceptos firmes como la generación de Manuales de Comunicación Interna y de Identidad Corporativa.

Asimismo, de la revisión de la estructura organizacional general de la institución objeto de estudio y como se puede observar en el organigrama institucional que se presenta en la figuras 1.1 y 1.2, sobre el departamento de comunicación, se observa que no tiene la figura relevante propia de su posición vital y comunicativa para realizar los procesos propios de planeación, coordinación, estrategia y evaluación de la comunicación organizacional interna, lo que se confirmará mediante los diversos instrumentos que permitirán indagar a profundidad los procesos, medios, canales, mensajes, públicos, acciones, actitudes y satisfacción con respecto a la comunicación organizacional, que busque llevar a cabo la concreción de los objetivos y metas institucionales que día a día se generan en la Procuraduría de Justicia.

Por otra parte, de la aplicación del instrumento diseñado para directivos de primer nivel, respecto a los medios empleados para la comunicación interna, mediante el cual reciben información relevante y oportuna de la institución, se encontró como resultados preliminares que:

- Las reuniones con la alta dirección (comunicación interpersonal) se encuentra en primer lugar.
- En segundo lugar el Intranet, aunque consideran que no es muy efectivo.
- El correo electrónico en tercer lugar.
- Relaciones con los compañeros.
- A su vez por medio de teléfono, fijo y móvil (Nextel, celular).
- Quedando como última opción el rumor y la revista interna.

En el momento de la redacción de este texto aún no se ha podido realizar un diagrama profesional. Este instrumento tiene como fin conocer la adecuación de los perfiles profesionales de los miembros del departamento de comunicación a sus funciones estructurales y organizacionales.

Respecto al primer avance de estudio de imagen externa, a través de los medios de comunicación, se extrae la generación de noticias constantes sobre la institución. En las cuales, como es norma en las publicaciones impresas, se genera un vacío de contenido que da espacio a la suscitación de elementos de amarillismo periodístico. Aun está por analizar el elemento de influencia de la comunicación de la procuraduría hacia los medios de comunicación.

Es importante señalar que como fruto de la investigación, se culminará proporcionando cursos formativos de comunicación interna a los miembros de la organización y la generación de un MIC de Procuraduría del Estado de Tamaulipas.

Referencias

- Álvarez, T. y Caballero, M., (1997), *Vendedores de imagen*. Barcelona: Paidós.
- Canceló San Martín, M., (2004), *La comunicación institucional en fuerzas y cuerpos de seguridad del Estado*, Málaga: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga.
- García López, M., (2001), *Publicidad institucional: el estado anunciante*. Málaga: Universidad de Málaga.
- Martínez Solana, Y., (2004), *La comunicación institucional: análisis de sus problemas y soluciones*, Madrid: Fragua.
- Sotelo Enríquez, J., (2001), *Introducción a la comunicación institucional*, Barcelona, Ariel.
- Villafañe, J., (1998), *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid: Pirámide.
- Gobierno de Tamaulipas. (en línea) <http://www.tamaulipas.gob.mx/estructura/datos.asp?id=2101>

Capítulo 15

Desarrollo de competencias para el trabajo intelectual: *Exigencia obligada en la formación de comunicadores organizacionales*

Jorge Emmanuel Márquez Rossano
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Planteamiento general

El propósito del presente escrito, es el de ubicar la relevancia que actualmente tiene el desarrollo de competencias para el trabajo intelectual, como parte fundamental de la formación profesional de un comunicador organizacional, especialmente en el contexto de una sociedad del conocimiento.

Para precisar dicho perfil deseable, se plantea de manera general el entorno en el cual se espera proyecte su ejercicio profesional, analizando el reto que enfrentan las organizaciones en la actualidad y al cual deberá contribuir, y a su vez el contexto en el que se deberá desarrollar su formación universitaria, analizando el reto que enfrenta la propia educación superior para responder a las demandas del mundo actual y futuro.

Ya partir de ello se plantea el modelo de competencias denominado Enfoque de Liderazgo Inteligente Trascendente y Estratégico (ELITE), desarrollado por el autor como propuesta para clarificar el perfil de egreso asumido como deseable para el caso.

El reto de las organizaciones en el siglo XXI

Clarificar el reto al que se enfrentan las organizaciones de cualquier tipo en nuestro tiempo, ya sean públicas, privadas, educativas o sociales, para poder asegurar su permanencia futura, requiere identificar al menos de manera general, algunas de las tendencias globales más significativas que las afectan y derivar de su análisis los enfoques más vigentes y emergentes para lograr su adecuada gestión organizacional. Esto sin duda, permitirá a su vez precisar el tipo de perfil que deberá tener un profesional de la comunicación organizacional, para ser capaz de contribuir significativamente en el desarrollo de los procesos que implican dichos enfoques de gestión.

Entorno organizacional actual

Existen numerosos estudios que han buscado identificar las principales megatendencias o tendencias a nivel mundial, como lo que se consideran los factores que ejercen y/o ejercerán una mayor influencia sobre el desarrollo de los países y organizaciones, entre las que destacaremos una pequeña muestra representativa de ellas para caracterizar el entorno en el que éstas deben sobrevivir o evolucionar.

La obra *Megatendencias 2000*, escrita por John Naisbitt y Patricia Aburdene, publicada en 1990, planteó la proyección de los diez nuevos rumbos de la humanidad para los años 90. Los autores basaron su trabajo mediante el estudio de los comportamientos humanos y sociales de vastas regiones de Estados Unidos de América. A lo largo de los años, pudo comprobarse que las tendencias identificadas pueden aplicarse casi en cualquier lugar del mundo. Estas transformaciones continúan en constante mutación.

- De la economía industrial, a otra basada en la información.
- Alta tecnología con respuesta humana.
- De una economía nacional a otra global.
- De las planificaciones a corto plazo, a esquemas más largos.
- Dirigir desde las bases hacia la cúspide.
- De la ayuda institucional a la autoayuda.
- Cuestionamiento a la democracia representativa.

- Abandonar la dependencia de estructuras jerárquicas en favor de sistemas de redes de comunicación no formales.
- Éxodo desde ciudades atiborradas hacia lugares más distantes y tranquilos.
- Transformación de sociedades chatas y masificadas en otras más libres que permitan la multiplicidad de opciones.

Naisbitt, quien comenzó sus estudios sobre sociedad hace varias décadas, proyectó tendencias de la sociedad norteamericana y los cambios que se avecinaban. Hoy, después de varios años, puede comprobarse que sus tendencias se han cumplido y algunas siguen vigentes acentuándose y transformando la sociedad conocida hasta entonces (Naisbitt, 1990).

Prácticamente a nivel mundial, las organizaciones están viviendo inestabilidad y turbulencia sin precedente y al parecer cada vez más frecuente y tal vez de manera permanente. Se enfrentan al impacto de al menos diez mega-tendencias globales que rompen los esquemas (Kiernan, 1996):

- El poder en expansión acelerada de las tecnologías de la información y de las comunicaciones.
- La rápida globalización de mercados, competencia, patrones de comercio, capital financiero e innovación administrativa.
- El cambio fundamental de una economía mundial basada en la explotación de recursos naturales y en la industria manufacturera, a una que se basa en el valor del conocimiento, la información y la innovación.
- El acelerado distanciamiento de la verdadera economía global a partir de la economía virtual de los instrumentos y negocios financieros sintéticos.
- Recuperación del equilibrio geopolítico: el surgimiento de un nuevo orden económico mundial.
- El ocaso de los gobiernos que han reducido radicalmente su capacidad para controlar sus propios destinos económicos y políticos.
- Convergencia sectorial e industrial. En estos días es cada vez más difícil diferenciar entre sectores (público, privado, tercer sector, los medios y las NTIC).

- El surgimiento de nuevas formas de organización administrativa sin precedente, tanto intra como inter organizaciones.
- Un cambio en el centro de gravedad económico del mundo de los negocios, de organizaciones multinacionales a organizaciones más pequeñas, más ágiles y más emprendedoras.
- El aumento geométrico en la importancia social política y comercial de las consideraciones ambientales en los países industrializados y en vías de industrialización.

Estas tendencias combinadas generan un entorno hiper-competitivo muy diferente del que existía hace cinco años y del que surgirá en un par de años. Un entorno de competencia despiadada e impredecible, en el cual ninguna ventaja competitiva será capaz de perdurar y, por tanto, deberá reformularse constantemente.

Además, la mayoría de los ejecutivos actuales desarrollaron su formación, su experiencia y formaron su visión del mundo en un contexto muy diferente. Surge otro problema. Casi todas las organizaciones fueron estructuradas para funcionar en un entorno más estable y predecible. Como consecuencia, el ritmo actual de renovación organizacional sencillamente no es el requerido para la velocidad y complejidad del cambio creado por la era del conocimiento-valor.

Según Kiernan (1996), el efecto más significativo es su poder acumulativo que ha generado una transformación radical y de mucho mayor penetración: “un aumento exponencial en la velocidad, complejidad e imposibilidad de predecir el cambio”.

Gestión organizacional

La gestión organizacional es el conjunto de actividades que los integrantes de una organización llevan a cabo para cumplir las funciones específicas de su puesto y contribuir con ello a alcanzar los objetivos de la misma. Es el arte de alinear todos los aspectos del manejo de una organización en busca de mayor competitividad. Una gestión organizacional integral, considera:

- Estrategia: para saber a dónde vamos y cómo lograrlo.
- Organización: para desarrollar la estrategia eficientemente.

- **Cultura:** para dinamizar a la organización y a su gente.

Identificaremos tres tipos de niveles de gestión, según su propósito, caracterizándolas de acuerdo a diversos parámetros, lo cual nos permitirá clarificar en una primera visión general, el tipo de contribución que en cada caso se esperaría de un profesional de la comunicación organizacional.

Gestión operativa o gestión del “día a día”: Se refiere a administrar las acciones estructuradas y encaminarlas a garantizar el funcionamiento de la organización, para cumplir con la oferta o compromiso de valor establecido con el cliente o usuario de su producto y/o servicio. Busca mantener y estandarizar dicha oferta de valor en el presente inmediato para conservar su ventaja competitiva (corto plazo).

Gestión táctica: Se refiere a administrar las acciones estructuradas y encaminadas a mejorar el desempeño de la organización, es decir, agregar valor haciéndola más productiva (eficaz, efectiva y eficiente), ya sea “haciendo más con lo mismo” o “haciendo lo mismo con menos”. Busca aplicar la mejora continua en sus procesos para aumentar su oferta de valor y ventaja competitiva en un futuro mediano (mediano plazo).

Gestión estratégica: Se refiere a administrar las acciones estructuradas y encaminadas a incrementar de manera significativa su oferta de valor para crear verdaderas ventajas competitivas que le den mayor posicionamiento, y por tanto sostenibilidad en el futuro, según las tendencias del entorno. Busca desarrollar proyectos de innovación que generen nuevas ventajas competitivas en el horizonte futuro (largo plazo).

La siguiente tabla resume algunas de sus principales características de acuerdo a ciertos criterios:

Según Kiernan (1996), de las 10 mega-tendencias antes mencionadas se desprenden estos 11 mandamientos para la gestión en el siglo XXI, que podrían ser planteados como competencias para ser capaz de:

- Crear nuevos espacios competitivos.
- Desarrollar permanentemente estrategias para promover innovaciones.

Tabla 1 TIPOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL			
CRITERIOS	OPERATIVA	TÁCTICA	ESTRATÉGICA
Competitividad	Mantener valor	Agregar valor	Crear valor
Propósito	Cumplimiento	Productividad	Innovación
Horizonte de tiempo	Corto plazo (día a día)	Mediano plazo	Largo plazo
Ubicación en tiempo	Presente	Presente-futuro	Futuro
Cambio	Control, no cambio	Autocontrol-gradual	Evolucional
Actitud r/cambio	Adaptarse	Aprovecharlo	Generarlo
Estrategia base	Estandarizar	Mejora continua	Transformación
Alcance	Acciones	Sistemas	Cultura
Acción	Reactiva	Preventiva	Proactiva
Inteligencias	Análítico-lógica	Lógica y creativa	Creativa y ética
Estrategia	Gestión por competencias	Aprendizaje organizacional	Gestión de conocimiento
Metodologías	Solucionar problemas	Estudiar casos	Desarrollar proyectos
Funcionalidad	Tareas/Actividades	Iniciativas de mejora	Gestión de proyectos
Desempeño	Individuos-equipos	Equipos-organización	Organización-entorno
Rentabilidad	Reducir costos	Optimizar recursos	Generar ingresos
Perfil líder	Adulto-padre	Adulto-adulto	Adulto-adulto y adulto-niño
Estilo líder	Dirigir-persuadir	Persuadir-participar	Participar-delegar
Cultura	Poder-estructura	Estructura-apoyo	Apoyo-reto
FUENTE: Elaboración propia.			

- Detectar activos estratégicos con potencial de valor y aprovecharlos.
- Responder con velocidad y acciones concretas.
- Explorar la realidad de manera proactiva.
- Romper barreras y obstáculos para lograr objetivos.

- Identificar y aprovechar permanentemente el talento humano del equipo.
- Desarrollar una perspectiva global sobre el conocimiento y los mercados.
- Manejar adecuadamente oportunidades y riesgos asociados a lo ambiental.
- Promover el aprendizaje organizacional como ventaja competitiva.
- Desarrollar herramientas estratégicas para medir el desempeño.

Existen una serie de enfoques de gestión actuales que reflejan la evolución y tendencias de la gestión organizacional, y que por el rol que le exigen cumplir al comunicador organizacional para contribuir a su implantación, constituyen una referencia obligada para clarificar el verdadero reto que le espera en su ejercicio profesional y por tanto las diversas competencias técnicas y humanas para enfrentarlo exitosamente.

Tabla 2 ENFOQUES ACTUALES DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	
TIPO DE ENFOQUE	ENFOQUES DE GESTIÓN ESPECÍFICOS
Vigentes	Gestión de la calidad Gestión de las relaciones con el cliente (CRM) Gestión del aprendizaje organizacional
Emergentes	Gestión del conocimiento Gestión de la innovación Gestión de la responsabilidad social
Transversales	Gestión de la estrategia Gestión del cambio Gestión de las nuevas TIC's
Capital humano	Gestión del liderazgo estratégico Gestión del capital humano (por competencias) Gestión del Capital Humano (por Talento)
FUENTE: Elaboración propia.	

Destacamos en la tabla siguiente los que consideramos más significativo en el presente y futuro inmediato:

Aunque sería deseable dar una justificación sobre cada enfoque, esto queda fuera del alcance del escrito. Se insiste en que la intención es complementar un panorama de lo que será el tipo de exigencias que tendrá que abordar un profesional de la comunicación organizacional, para de ahí caracterizar el perfil de competencias que se requiere considerar en su formación universitaria que es el siguiente punto a tratar.

La formación del comunicador organizacional

Según el panorama anterior, para cumplir con el propósito final es conveniente reflexionar ahora sobre el reto que enfrentan también las universidades en este siglo XXI, para responder a las demandas de la sociedad del conocimiento, tanto para formar egresados que además de ser individuos integralmente desarrollados, puedan ser también profesionales de alto nivel en su disciplina, y sobre todo verdaderos trabajadores del conocimiento, cualquiera que sea el ámbito o tipo de organización en el que laboren (Aguerrondo, 1994, Banco Mundial, 2003, Canto-Sperber, 2004).

El reto de las universidades en el entorno actual

El contexto al que debe responder la educación superior está cambiando continuamente y es necesario que también evolucione el modelo de formación si se quiere dar respuesta adecuada a las necesidades del mismo. Este entorno globalizado se caracteriza por:

- Un mercado laboral globalizado en al menos dos sentidos: los egresados laboran con frecuencia en otros países y lo hacen en compañías transnacionales cuyos métodos de trabajo, de organización y de actividad tienen un carácter global.
- La alta velocidad con la que se transmite la información y el conocimiento por las TICs.
- Una relativa variación e inestabilidad de las profesiones en su contenido y en su ejercicio.

- La ES como servicio sujeto al libre intercambio comercial, que genera competencia global entre IES, con la posibilidad de perder su nicho nacional para otorgar títulos académicos.

Esto ha generado el surgimiento de la aparición de la sociedad del conocimiento como otro rasgo significativo del entorno actual, y que implica reconocer el valor económico de la educación y asumir el conocimiento y la tecnología como factores de alto impacto económico y social. Según estos antecedentes, el entorno de las universidades emerge con las siguientes características:

- Aceleración de la innovación científica y tecnológica.
- Rapidez en el flujo de información en una nueva dimensión de espacio y tiempo.
- Aumento del riesgo en los fenómenos, por la complejidad, la no-linealidad y la circularidad.

Y en esta sociedad del conocimiento las universidades se asumen como centros de transferencia del conocimiento, la ciencia, la tecnología y una de las principales fuentes para generarlas; y una organización al servicio de las necesidades de formación y de desarrollo tecnológico de la sociedad.

Las universidades, por primera vez en su trayectoria, se han hecho universales en tres sentidos:

- En su expansión geográfica se han extendido, de modo que apenas es necesaria la movilidad para poder asistir a una IES, además del desarrollo de la educación virtual.
- En su sentido temporal, existe una tendencia creciente a ofrecer estudios a lo largo de toda la vida para cubrir necesidades de formación de profesionales y de una demanda cultural.
- En el acceso, una proporción elevada de jóvenes accede a la ES.

La universidad del futuro se vislumbra como una institución que suministrará formación a la gran mayoría de la población a lo largo de toda la vida. Una universidad extendida a una gran parte de la población a través de toda su vida y accesible en todo lugar, debe plantearse nuevos retos y nuevos modelos de formación. Estos cambios

conducen hacia un nuevo modelo de universidad, caracterizado por:

- La globalización (compitiendo en un entorno global),
- La universalidad (sirviendo a todos y en todo momento), y
- La necesidad de dar respuesta a las nuevas demandas de la sociedad del conocimiento.

Aunque las tendencias parecen claras, el nuevo contexto es incierto y complejo. La respuesta de la ES a ese cambio de contexto de la sociedad de conocimiento debe considerar:

- Cambio del modelo educativo: de la enseñanza al aprendizaje.
- Cambio de objetivos: de conocimientos a competencias.
- Cambio en los modelos organizativos.
- Un nuevo enfoque para los procesos de evaluación.

Resaltamos precisamente los dos primeros enfoques de evolución, la centralidad del aprendizaje y el que va de conocimientos y contenidos hacia formación por competencias con todo lo que ello implica. Especialmente para ser considerados al reflexionar sobre el tipo de formación que se debe dar a un estudiante, independientemente del área profesional en cuestión, por el hecho de pretender formarlo como universitario.

La formación del comunicador organizacional como universitario

Según Zambrano (2007), un análisis de los aspectos anteriores nos llevan a plantear que:

a) La definición adecuada del perfil profesional es un aspecto relevante del diseño curricular y constituye la base para su evaluación, por lo tanto debe partir de la contextualización del desempeño profesional según el modelo sociopolítico, económico y cultural donde el profesional va a ejercer, y los problemas que debe resolver. El desarrollo de profesionales competentes no es tarea fácil, pero indispensable como fundamento para el desarrollo de cualquier país (Díaz Barriga, 2005).

b) El contexto político, económico y social del país es un factor determinante tanto para la definición de los perfiles profesionales, como para adoptar el enfoque de formación por competencias. Esto

cobra mayor importancia en sociedades cuyos procesos de transformación sociopolítica, ameritan cambios estructurales para ajustarse a los nuevos escenarios e intereses nacionales.

Zambrano (2007), citando a F. Addine, plantea que “el hecho de determinar los límites y llegar a una definición de una profesión o de lo que se espera del egresado en un nivel determinado de la enseñanza, conduce a la conceptualización del perfil”. Según esta concepción, se requiere clarificar, además de las competencias laborales, el objeto de trabajo, el campo de acción y la esfera de actuación del futuro profesional, como aspectos que identifican y definen al perfil del egresado, a la vez que establecer sus capacidades y aptitudes laborales para afrontar situaciones diversas.

En este sentido se deben establecer las competencias en términos de las habilidades que deberán formarse en el estudiante durante su educación profesional, para desarrollar su talento en lo cognitivo, procedimental y axiológico, y que lo haga ser capaz de responder adecuada y oportunamente a los problemas de su objeto de trabajo y campo de acción.

Además, para este análisis se consideran las áreas temáticas planteadas comúnmente al respecto de la formación del comunicador organizacional que sugieren casi explícitamente ciertas competencias, entre las que destacan las que requieren trabajo intelectual. Y es posible acercarse aún más a la clarificación del perfil de egreso deseable buscado.

Igualmente, si se consideran también las ideas sugerentes de González (2005), en relación a las imágenes asociadas al comunicador organizacional, en razón del tipo de ejercicio profesional que ello implica, tales como: la imagen del médico, del terapeuta organizacional, del sastre, del consultor interno, del vigilante de los recursos culturales, etcétera, se pueden obtener también elementos para implicar ciertas competencias deseables asociadas al desarrollo del trabajo intelectual de alto nivel, en el perfil de egreso buscado.

Adicionalmente, en congruencia con la visión de un nuevo modelo educativo que responda adecuadamente a las exigencias planteadas, cada vez más se opta por la incorporación al proceso enseñanza-aprendizaje de enfoques educativos innovadores, tales como: el

aprendizaje colaborativo, el aprendizaje basado en problemas, el estudio de casos, el aprendizaje orientado al desarrollo de proyectos, entre otros. Lo cual deja ver que estas estrategias requieren considerar el desarrollo también de competencias para el trabajo intelectual.

Se aborda ahora el tema de la formación centrada en competencias, se impone precisar la definición del término competencia (Moreno, 2007). A continuación se ofrecen algunas definiciones:

- Las competencias son características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo (Boyatzis, 1982).

- Se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (según la OIT éste es el concepto generalmente más aceptado).

- Se refiere a la capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no sólo a conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Éstas son necesarias, pero no suficientes en sí mismas para un desempeño efectivo (CONOCER de México).

- Se refieren a la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo (POLFORM/OIT).

- Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello (OIT).

- Es el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares (Consejo Federal de Cultura y Educación Argentina).

- Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, habilidades y valores) y las tareas que se desempeñan en situaciones determinadas (Australia).

Esta última definición considera una perspectiva holista, que inte-

gra atributos y tareas, alude a varias acciones intencionales simultáneas y toma en cuenta el contexto y la cultura. Incorpora, además, la dimensión ética y valores como elementos del desempeño competente.

Puede concluirse que, de manera general, están contenidos los cinco tipos de características competenciales propuestas por Lyle M. Spencer y Signe M. Spencer citadas por Zambrano (2007):

- Motivaciones que determinan el comportamiento hacia determinados tipos de acciones: logro, afiliación y poder.
- Rasgos del carácter, que justifican los tipos de reacciones ante determinadas situaciones.
- Capacidades personales, valores relacionados con las actitudes, valores y auto-imagen.
- Conocimientos.
- Habilidades, capacidades para realizar determinado tipo de actividades físicas y mentales.

La necesidad de formar en competencias para el trabajo intelectual

En el contexto internacional, es un hecho que desde la propia UNESCO, el tema del desarrollo del pensamiento en la educación o de competencias para el trabajo intelectual, se ha venido abordando cada vez con mayor énfasis. Esto queda especialmente consignado en el documento que esta instancia le solicitara como recomendaciones para la educación en el futuro a Edgar Morin en el 2000, y que diera como resultado el documento de “Los siete saberes necesarios para la educación en el futuro”, cuyo eje principal apunta necesariamente hacia el desarrollo del pensamiento, según los aspectos siguientes (Morín, 2000):

1. Las cegueras del conocimiento: el error y la ilusión.
2. Los principios de un conocimiento pertinente.
3. Enseñar la condición humana.
4. Enseñar la identidad terrenal.
5. Enfrentar las incertidumbres.

6. Enseñar la comprensión.
7. La ética del género humano.

Para poner en contexto y entender la naturaleza de los retos y las exigencias que enfrenta la formación universitaria en una sociedad del conocimiento globalizada, especialmente en el nivel superior, basta reflexionar sobre los tres aspectos siguientes:

1. Las deficiencias al pensar más comúnmente detectadas: en los estudios realizados durante los setentas se comprobó que un 10 por ciento de la población no desarrolla habilidades, un 10 por ciento ya tiene las habilidades desarrolladas pero no lo sabe y un 80 por ciento tiene toda la potencialidad pero no se le estimula adecuadamente. La generalidad de los estudiantes en la actualidad muestran las mismas fallas. Esto da como consecuencia un estancamiento y un bajo nivel de profundización en los estudios, en procesos, etcétera; un alto grado de desorganización por el problema de la falta de esquemas lógicos para organizar, lo que no permite formar mapas conceptuales para aprender de manera distinta; muestran escasas probabilidades de generar conocimientos nuevos, pues su mente es reproductiva bajo un modelo de memorización, y tienen mente pasiva, no generan ideas. (Amestoy de Sánchez, 2002).

Al entrenar su habilidad para pensar, su actividad mental cambia y así, a medida que ejercitan procesos, empiezan a producir ideas, a relacionarlas, a reorganizarlas y de esta manera se produce un círculo que mejora su motivación, su actitud al pensar y su actitud al comunicar sus ideas. Entre las principales deficiencias detectadas desde los setentas se encuentran, entre otras, principalmente las dificultades para (Márquez, 1999):

- a) Comprender lo que se lee.
- b) Discriminar entre observación, inferencia y uso de la experiencia previa.
- c) Reconocer y controlar variables.
- d) Reconocer hechos, datos, evidencias, suposiciones, inferencias y juicios.
- e) Establecer definiciones conceptuales y operacionales.
- f) Reconocer vacíos de conocimiento e información.

- g) Plantear y entender enunciados proposicionales.
- h) Seguir una línea de razonamiento en términos de supuestos subordinados.
- i) Formular inferencias y conclusiones a partir de datos y evidencias.
- j) Plantear y verificar hipótesis.
- k) Ejecutar secuencias lógicas de razonamiento inductivo y deductivo, analógico e hipotético.
- l) Concientizar los procesos de pensamiento o de razonamiento ejercitados.
- m) Tratar con los conocimientos y procesos propios de las disciplinas de estudio.
- n) Apresuramiento para establecer generalizaciones.
- o) Bajo nivel de profundización.

2. Necesidad de desarrollar competencias para el trabajo intelectual que implica el manejo del conocimiento: desde que el hombre pone su mano e ideas transformadoras sobre la materia, una primitiva forma de «know how» emerge. «Know how» que en forma de conocimiento es un factor sumamente importante en las relaciones económicas. En la era de la economía industrial, se medía la fuerza productiva exportadora de tangibles. Hoy esa fuerza también toma en cuenta las ideas que se exportan y que le significan ganancias. El mercado del conocimiento es cada vez más importante, ya no importa tanto el «Made in...» sino el dónde se genera, quién vende y quién dirige la idea, lo que nos lleva directamente al recurso más productivo de esta era del conocimiento, el recurso humano (Nava, 1992, 1993).

El recurso más importante para el siglo XXI, según Toffler, no son las materias primas, ni la mano de obra, sino el trabajo intelectual porque reducirá la necesidad de aquellos. Los recursos humanos generan la ventaja competitiva tanto para organizaciones como para países. Su aportación se concretará en actividades como localización, manejo y organización del conocimiento (Toffler en CEPAL-UNESCO, 1993).

El conocimiento surge como la nueva mercancía altamente cotizada, cuya producción, distribución y uso exige recursos ad hoc, la distribución del trabajo está cambiando. De un trabajador de la fuer-

za y la técnica, se está evolucionando a un trabajador que debe saber navegar en el conocimiento. Naisbitt y Aburdene hicieron un llamado a Estados Unidos de América para capacitarse y transformarse: "...las corporaciones necesitan gente capaz de pensar críticamente, de planificar estratégicamente y adaptarse al cambio". Ese llamado, quizá con mayor urgencia, se aplica también a México (citado en CEPAL-UNESCO).

3. La importancia de promover el aprender a pensar en la actualidad: Nickerson (1992), explica que hay diversos motivos para argumentar que en esta época es muy importante que la gente sepa pensar. Dice que el desarrollar las habilidades del pensamiento es más trascendente que en ninguna época anterior porque el mundo ahora es más complejo y por lo tanto el ser humano tiene que enfrentarse a muchos más desafíos. Así, dice Nickerson, hacer frente a esos retos requerirá no sólo unos conocimientos considerables, sino la habilidad de aplicarlos con eficacia.

Respecto a este punto, Nava (1993) plantea que anteriormente la velocidad de innovación era baja por que la información conocida era estable. Se decía que quien tenía información tenía el poder; pero ahora puede verse que quien tiene el poder es quien además sabe manejar la información para convertirla en conocimiento productivo, o para producir otros conocimientos. Considera que lo importante en esta época es la dinámica de la producción, disposición, uso e innovación multidisciplinaria del conocimiento.

Entonces, si se acepta la idea de que constituye un desafío fundamental de la educación de nuestro tiempo preparar a la gente para que genere los cambios –y de formar el futuro en lugar de tener que acomodarse a él–, salta a la vista la necesidad de un mejor conocimiento del modo de enseñar las habilidades del pensar (Maclure, 1991 Nickerson, 1992, Garner, 2001).

Esto es importante porque mucha gente no sabe cómo pensar. Se presupone que sabemos cómo hacerlo, pero no siempre es así, por eso es de vital importancia que se promueva el desarrollo del pensamiento. Nos referiremos a un pensamiento intencionado, resuelto y orientado hacia un propósito o la resolución de una tarea. (Costa,

1991, Amestoy de Sánchez, 1993).

Además de que las consideraciones anteriores aplican totalmente al contexto educativo mexicano, destaca el hecho de que desde hace ya varios años, a nivel nacional, se han venido mostrando preocupaciones al respecto y diversas instituciones, especialmente de nivel superior tanto públicas como privadas, han adoptado, adaptado y/o desarrollado iniciativas orientadas al desarrollo del pensamiento. Entre las que se podrían destacar como las de mayor experiencia en su implantación, están las siguientes:

a) El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y su programa de “Desarrollo de habilidades del pensamiento”, a nivel curricular y desde el bachillerato, en prácticamente todos sus campus a lo largo del país.

b) La Universidad Iberoamericana (UIA) y su programa de “Filosofía para niños”.

En la actualidad, la difusión y desarrollo que este tipo de programas e iniciativas y su diversidad de enfoques y metodologías sería prácticamente imposible de desglosar, sin embargo, se muestra claramente una tendencia hacia incorporarlas y formalizarlas curricularmente, ya sea de manera directa o indirecta.

En el contexto de Puebla, este hecho se manifiesta de manera clara especialmente en instituciones privadas, como la Universidad Iberoamericana, Puebla, la Universidad de las Américas, Puebla y la Universidad Madero, entre las que han mostrado un mayor interés y actividad relacionada con este tipo de estrategias educativas.

Al respecto de lo anterior se desprende que es apenas oportuno, además de necesario y conveniente, que la UPAEP esté iniciando ya con un esfuerzo de carácter institucional orientado en esta línea, buscando además darle un sello propio en función de su perfil y filosofía educativos.

Competencias para el trabajo intelectual

Requerimos ahora abordar de manera más específica lo relativo a las competencias para el trabajo intelectual, que implican aquellas

competencias humanas que en consonancia con lo antes planteado responden al perfil de egreso que sería deseable lograr, en particular para un comunicador organizacional como profesional del conocimiento y especialista en su disciplina.

Para ello plantaremos el Modelo “ELITE”, desarrollado por el autor, a partir del análisis e integración de diversos modelos afines, haciendo énfasis en su relación con el perfil de competencias humanas que debiera tener un profesional de la comunicación organizacional.

Modelos de referencia para identificar competencias humanas genéricas

En este apartado plantaremos de manera resumida los principales enfoques y modelos empleados como referencia para identificar una serie de competencias humanas genéricas, que se reflejan como comunes o recurrentes y a partir de las cuales se integra el Modelo “ELITE” propuesto.

1. El modelo de la UNESCO (los cuatro pilares de la educación). Este modelo plantea la premisa de formación primordial, que orientará a la educación para el siglo XXI, y que según el Informe Delors (UNESCO, 1996) se enfoca a desarrollar al individuo como ciudadano del mundo, ciudadano de su país y ciudadano de su familia.

Y en ese contexto, se enfatiza el educar como la base de sustentación que permite dotar de conocimiento a los individuos para la formación de valores. Esos valores basados en los cuatros pilares de la educación, que según el informe son:

- Aprender a conocer: dominar los instrumentos del conocimiento, vivir dignamente y hacer mi propio aporte a la sociedad. Hace énfasis en los métodos que se deben utilizar para conocer –porque no todos los métodos que se utilizan sirven para aprender a conocer– y asegura que, en el fondo, debe haber el placer de conocer, comprender y descubrir.
- Aprender a hacer: aprendemos para hacer cosas y nos preparamos para hacer una aportación a la sociedad. Las personas se forman para hacer un trabajo, aunque muchas veces no puedan ejercerlo. En

lugar de conseguir una calificación personal, cada vez es más necesario adquirir competencias personales, como trabajar en grupo, relacionarse, tomar decisiones, crear sinergia, etcétera. Aquí importa el grado de creatividad que aportamos.

- Aprender a convivir y a trabajar en proyectos comunes: se asegura que este es un reto importante del siglo XXI. Nunca en la historia de la humanidad se había llegado a tener tanto poder destructivo como actualmente. Debemos aprender a descubrir al otro, debemos apreciar diferencias con los otros, pero sobre todo las interdependencias. Dependemos unos de otros. Y para descubrir al otro, debemos conocernos a nosotros mismos, “cuando sepa quién soy yo, sabré plantearme la empatía, entender que el otro piensa diferente y que tiene razones tan justas como las mías para discrepar”.

- Aprender a ser: es el desarrollo total y máximo posible de cada persona. La educación integral de la que se viene hablando desde finales del siglo XIX y comienzos del XX, aquella del pensamiento autónomo.

Estos pilares son fundamentales si consideramos globalmente los cuatro, es decir, no poner por un lado el conocimiento (la ciencia), y por el otro, el hecho (la tecnología). Esto no sólo en el sentido material sino también en el sentido humanístico.

2. El modelo de la organización inteligente de Peter Senge (1994). Según el autor, una organización inteligente o en aprendizaje, de manera continua y sistemática, se embarca en un proceso para obtener el máximo provecho de sus experiencias aprendiendo de ellas. Es una empresa que se basa en la idea de que hay que aprender a ver la realidad con nuevos ojos, detectando ciertas leyes que nos permitan entenderla y manejarla. Considera que todos los miembros de la organización son elementos valiosos, capaces de:

- Aportar mucho más de lo que comúnmente se cree.
- Comprometerse al 100 por ciento con la visión de la organización, adoptándola como propia y actuando con total responsabilidad.
- Tomar decisiones para enriquecer la visión de la organización haciendo uso de su creatividad, reconociendo sus propias cualidades y limitaciones y aprendiendo a crecer a partir de ellas.

- Trabajar en equipo con una eficiencia y una creatividad renovadas.

La organización inteligente busca asegurar constantemente que todo su personal esté aprendiendo y poniendo en práctica el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento, de crear sinergias a través del trabajo en equipo (Senge, 1994).

La esencia de la quinta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos, para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales simples de causa-efecto. Es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen.

3. El modelo del valor del capital humano. Modelo generado por Bradford Smart, su concepto central es el topgrading, que significa “acción y efecto de cubrir los puestos de una organización con un jugador de primera. Con el nivel apropiado de retribución” (Smart, 2001).

Jugador de primera es aquel profesional que se ubica entre el 10 por ciento superior de todos los candidatos disponibles para un puesto. Es pues, el mejor de la clase. Los elementos básicos de esta propuesta son :

- Se basa en una encuesta estructurada para detectar a los jugadores de primera, con una guía de aplicación para su preparación y desarrollo.
- Su enfoque de aplicación está orientado hacia la selección y/o desarrollo (que implica la formación, capacitación y planes de carrera).

Plantea un perfil de 50 aptitudes, validado entre más de 4 mil ejecutivos estudiados, en más de 40 países y más de 125 empresas de diverso tipo y tamaño. Catalogadas en los 6 grupos siguientes:

- Aptitudes intelectuales
- Aptitudes personales
- Aptitudes interpersonales
- Aptitudes directivas

Tabla 3
LAS CINCO DISCIPLINAS PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL CONTINUO

DISCIPLINAS	DESCRIPCIÓN
Dominio o maestría personal	Ésta consiste en aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de la gente que nos rodea. Sólo si conocemos quiénes somos en realidad, qué queremos y qué es lo que somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas, y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la organización.
Modelos mentales	Nuestras formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), en ocasiones restringen nuestra visión del mundo y la forma en que actuamos. Para descubrirlos debemos voltear el espejo hacia nuestro interior y descubrir todos esos conceptos que nos gobiernan desde dentro. Conocer y manejar nuestros modelos o paradigmas nos permitirá promover formas de comunicación claras y efectivas dentro de la organización, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.
Visión compartida	Para lograr una visión que se convierta en fuente de inspiración y productividad para la organización, todos los miembros de la organización deben aprender a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que dé sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.
Trabajo y aprendizaje en equipo	El crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de autodefensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que debemos aprender a reconocer y manejar para reconocer los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.
Pensamiento sistémico	Esta quinta disciplina nos ayuda a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona en base a sistemas globales. Para ello es necesario comprender cómo funciona el mundo que nos rodea. Pero para reducir nuestro grado de ansiedad en relación a la complejidad del mundo, desde pequeños se nos enseña a aislar los elementos que integran la realidad, asignando siempre una causa a cada efecto en cadenas poco complejas. Por ejemplo, un niño que lanza una piedra y rompe un vidrio, ¿por qué se rompió el vidrio?, muchos contestarán que porque un niño tiró una piedra y todos quedan conformes con esta explicación. A este tipo de pensamiento se le llama «explicación lineal o pensamiento lineal». En un extremo encontramos la causa y en el opuesto el efecto.

- Aptitudes de liderazgo
- Aptitudes de motivación

4. El modelo operativo por enfoques y roles. Este modelo es generado por Robert E. Quinn (1994) y colaboradores de la Universidad Estatal de Nueva York, sintetizando en una especie de meta-teoría la integración de las cuatro principales perspectivas que reflejan la evolución del paradigma de gestión. Su foco de atención se centra respectivamente en:

- Los objetivos y la tarea
- La operación de los procesos internos.
- Las relaciones humanas, y
- La estrategia y el entorno.

Posteriormente, se identificaron en relación a cada una de éstas los 2 roles más relevantes para conformar así los 8 más deseables para caracterizar la función de gestión desde un enfoque más moderno, completo, flexible e integrador.

Dicho modelo fue después complementado por el trabajo de un equipo de varios expertos, académicos y gestores destacados, que determinaron un universo de 250 competencias que muestran recurrencia en fuentes teóricas y empíricas.

Finalmente, se definieron las 3 competencias más significativamente asociadas a cada uno de los ocho roles previamente identificados, conformándose el conjunto de 24 competencias genéricas siguientes:

5. Modelo de desarrollo de fortalezas a partir de talentos. Este enfoque se sustenta en un trabajo en torno al talento humano y las fortalezas asociadas a dicho talento, realizado por la Organización Gallup en una investigación de más de 30 años, que incluyó entrevistas a más de 2 millones de personas de diversos perfiles profesionales y carreras, pero mostrando en común una trayectoria exitosa como líderes y ejecutivos (Buckingham, 2001). Encontrando que :

- El desempeño y actitud son excelentes, cuando éstos se basan en el empleo y desarrollo de sus propios talentos.
- Es posible descubrir, comprender y potenciar el núcleo de talentos

Tabla 4
LAS 24 COMPETENCIAS DEL MODELO OPERATIVO POR ENFOQUES Y ROLES

ENFOQUE/ROLES	COMPETENCIAS GENÉRICAS
ENFOQUE 1 :	Centrado en los objetivos y las tareas
Directivo	Toma de iniciativas Fijación de metas Delegación eficaz
Productivo	Productividad y motivación personal Motivar a los demás Gestión del tiempo y del estrés
ENFOQUE 2 :	Centrado en la operación de los procesos internos
Coordinador	Planificación Organización y diseño Control
Monitor	Reducir la sobrecarga de información Analizar la información críticamente Presentar la información, redactar con eficacia
ENFOQUE 3 :	Centrado en las relaciones humanas
Orientador	Autocomprensión y comprensión de los demás Comunicación interpersonal Desarrollo de los subordinados
Facilitador	Creación de equipos Toma de decisiones participativa Gestión del conflicto
ENFOQUE 4 :	Centrado en la estrategia y el entorno
Innovador	Convivir con el cambio El pensamiento creativo La gestión del cambio
Estratégico	Crear y mantener una base de poder Negociar acuerdos y compromisos Presentar las ideas: presentaciones verbales Eficaces

básicos que toda persona posee.

- Dicho desarrollo al centrarse en los talentos básicos, es por definición aplicable en diversos ámbitos y sostenible a lo largo de la vida.
- Existe un conjunto recurrente de ámbitos a manera de tipología para identificar dichos talentos básicos (34).

Su propuesta básica se centra en las siguientes premisas:

- Tiene más sentido, resulta más fácil y mucho más efectivo invertir en una formación centrada en el desarrollo de los talentos, que en la compensación de debilidades o cubrir brechas asociadas a incapacidades.
- Es posible el desarrollo de una cierta competencia a nivel de fortaleza, sí y sólo sí, está sustentada en los talentos de la persona,
- El desarrollo de una fortaleza implica que a partir del talento asociado se adquieran como elementos complementarios los conocimientos y las destrezas vinculadas al mismo para lograr su manifestación.

Las 34 fortalezas que reflejan los respectivos talentos potenciales **i d e n t i f i c a d o s** empíricamente son:

Tabla 5		
LAS 34 FORTALEZAS DEL MODELO GALLUP		
Analítico	Emprendedor	Iniciador
Armonía	Enfoque	Inquisitivo
Autoconfianza	Equidad	Intelectual
Carisma	Estratégico	Mando
Competitivo	Estudioso	Organizador
Comunicación	Excelencia	Positivo
Conexión	Flexibilidad	Prudente
Contexto	Futurista	Relación
Creencia	Idear	Responsabilidad
Desarrollador	Inclusión	Restaurador
Disciplina	Individualizar	Significación
Empatía		

Estructura del modelo «ELITE» propuesto

De los 5 anteriores modelos presentados, y de la especificación más detallada de sus elementos respectivos, se realizó el análisis de correspondencia para generar el Modelo “ELITE”, cuyas siglas significan Enfoque de Liderazgo Inteligente Trascendente y Estratégico.

El concepto de competencia empleado la considera y define como: “...conjunto de acciones interiorizadas, organizadas y coordinadas, fundamentadas en conocimientos, habilidades, actitudes y valores, que propician un adecuado procesamiento de las experiencias de la realidad para otorgarles significado, valor y sentido, enfocadas tanto a la realidad a procesar en sí, como a nosotros mismos, a las estructuras, procesos y estrategias que empleamos al procesarla.”

La categorización que se plantea considera 6 inteligencias como especie de meta-competencias, las cuales se desglosan a su vez en 24 competencias humanas genéricas asociadas, agrupadas según lo siguiente:

a) *Inteligencia estratégica*: meta-competencia que se enfoca con mayor énfasis al pensamiento de orden superior para generar decisiones estratégicas en función de criterios de la racionalidad, innovación y trascendencia, por lo que integra los 3 tipos fundamentales de competencias para el trabajo intelectual, propiamente dicho, que son:

- ICLR: Inteligencia Crítico-Lógica (Racionalidad)
- ICrI: Inteligencia Creativa (Innovación)
- IET: Inteligencia Ética (Trascendencia)

b) *Inteligencia práctica*: meta-competencia que se enfoca con mayor énfasis a la gestión efectiva de recursos, para generar acciones estratégicas en función de un manejo adecuado de éstos, que pueden ser recursos humanos, ideas y otros. Esta competencia integra los 3 tipos fundamentales para el trabajo práctico propiamente dicho:

- IRH: Inteligencia Relacional (Humanos)
- ICoI: Inteligencia Comunicacional (Ideas)
- IOV: Inteligencia Operativa (Varios)

Perfil de competencias humanas sugeridas para el comunicador organizacional

Para determinar el grupo de competencias que serían consideradas como básicas, complementarias o deseables para un comunicador organizacional, conviene reflexionar sobre la siguiente categorización alternativa:

Tabla 6
LAS 6 INTELIGENCIAS DEL MODELO ELITE

Inteligencia estratégica**Genera pensamiento de orden superior****Decide estratégicamente en función de valores****Desarrolla la sabiduría**

INTELIGENCIAS	CARACTERIZACIÓN	FUNCIONES
Inteligencia Crítico-Lógica (Racionalidad)	<ul style="list-style-type: none"> -Procesa todo tipo de insumos para incorporarlos -Habilita para el análisis y la evaluación -Regida por criterios y sensible al contexto -Busca la convergencia -Tiende a la objetividad 	<ul style="list-style-type: none"> -El análisis objetivo y la optimización lógica -La generalización y la razón (seguir patrones y paradigmas). -La solución de problemas y la mejora por la racionalización, enfocada más desde modificar en función del pasado
Inteligencia Creativa (Innovación)	<ul style="list-style-type: none"> -Procesa todo tipo de insumos para externarlos -Habilita para la síntesis y la producción -Regida por el contexto y sensible a criterios -Busca la divergencia -Tiende a la subjetividad 	<ul style="list-style-type: none"> -La producción o generación subjetiva, más enfocada hacia construir un futuro deseado. -La transformación y evolución por la creación original (romper paradigmas). -La solución de problemas por la innovación y la mejora original.
Inteligencia Ética (Trascendencia)	<ul style="list-style-type: none"> -Procesa todo tipo de insumos para compartirlos -Habilita para la valoración y la decisión. -Regida por valores y sensible a los demás. -Busca la trascendencia -Tiende a la intersubjetividad y a la sabiduría 	<ul style="list-style-type: none"> -La decisión ética estratégica, enfocada desde el presente. -Lo ético-moral, el compromiso con el otro, la elección o selección del bien común -La solución de problemas orientada al mayor bien en el presente (ahora y ahora) pero considerando su trascendencia en el futuro.

Inteligencia práctica**Orienta el manejo adecuado de recursos diversos****Actúa estratégicamente en función de los recursos****Desarrolla el pragmatismo**

INTELIGENCIAS	CARACTERIZACIÓN	FUNCIONES
Inteligencia Comunicacional	<ul style="list-style-type: none"> –El manejo adecuado de los canales perceptuales de: entrada, representación y salida –El manejo adecuado de la comunicación verbal escrita: lectura y escritura –El manejo adecuado de la comunicación verbal oral: escucha y habla 	<ul style="list-style-type: none"> –Interpretar con claridad y de forma empática ideas y sentimientos de otros –Expresar con claridad y de forma empática ideas y sentimientos hacia otros. –Emplear adecuadamente otros tipos de comunicación: icónica, simbólica, etc.
Inteligencia Relacional	<ul style="list-style-type: none"> –Manejo de relaciones humanas significativas –Relaciones basadas en : <ul style="list-style-type: none"> –Complementariedad –Similitud –Constructivas y destructivas –Afectividad y expresión emocional –Socialización e integración a grupos 	<ul style="list-style-type: none"> –Manejo del carácter, temperamento y el sentido de pertenencia –Participar productivamente en diversos grupos –Habilidad para establecer sintonía con los demás y ponerse en su lugar. –Manejo de la inteligencia emocional: autocontrol, autoconciencia, motivación, empatía y habilidad social
Inteligencia Operativa	<ul style="list-style-type: none"> –Dominio del proceso administrativo y del manejo de diversos tipos de recursos –Cultura básica sobre y gestión de organizaciones –Orientación a resultados y logros –Capacidades técnicas y para ejecutar diversas tareas 	<ul style="list-style-type: none"> –Identificación de diversos tipos de recursos –Operacionalizar estrategias en formas de trabajo para lograr objetivos –Manejo productivo del tiempo como un recurso vital –Manejo adecuado de los diversos recursos: espacio, dinero, materiales, etc.

Tabla 7
LAS 24 COMPETENCIAS HUMANAS GENÉRICAS DEL MODELO ELITE

META-COMPETENCIAS	COMPETENCIAS GLOBALES
Enfoque estratégico (decidir con sabiduría)	Inteligencia estratégica : Genera pensamiento de orden superior Decide estratégicamente en función de valores Desarrolla la SABIDURÍA
Inteligencia Lógica	Aprendizaje y curiosidad intelectual Pensamiento analítico/lógico (crítico) Pensamiento sistémico (conceptual/abstracto) Pensamiento Estratégico
Inteligencia Creativa	Flexibilidad y adaptabilidad Solución creativa de problemas Creatividad e innovación Actitud emprendedora
Inteligencia Ética	Autocontrol y disciplina personal Motivación y entusiasmo Toma de decisiones Autonomía e integridad ética
Enfoque práctico (actuar con pragmatismo)	Inteligencia práctica : Orienta el manejo adecuado de recursos diversos Actúa estratégicamente en función de los recursos Desarrolla el PRAGMATISMO
Inteligencia Comunicacional	Enfoque al otro/cliente (empatía) Comunicación efectiva Negociación efectiva Gestión del cambio
Inteligencia Relacional	Asertividad y manejo de conflictos Integración de equipos de alto desempeño Capacidad de dirección y liderazgo Formación de personas
Inteligencia Operativa	Iniciativa para actuar Planeación y organización Orientación al logro/resultados Enfoque a la calidad/excelencia

Competencias centradas en soportar un buen desempeño a nivel individual
ICLR: aprendizaje y curiosidad intelectual
ICrI: flexibilidad y adaptabilidad
IET: autocontrol y disciplina personal
ICol: enfoque al otro/cliente (empatía)
IRH: asertividad y manejo de conflictos
IOV: iniciativa para actuar
Competencias centradas en soportar un buen desempeño a nivel equipo
ICLR: pensamiento analítico/lógico (crítico)
ICrI: solución creativa de problemas
IET: motivación y entusiasmo
ICol: comunicación efectiva
IRH: integración de equipos de alto desempeño
IOV: planeación y organización del trabajo
Competencias centradas en soportar un buen desempeño a nivel organizacional
ICLR: pensamiento sistémico (conceptual/abstracto)
ICrI: creatividad e innovación
IET: toma de decisiones
ICol: negociación efectiva
IRH: capacidad de dirección y liderazgo
IOV: orientación al logro/resultados
Competencias centradas en soportar un buen desempeño a nivel estratégico
ICLR: pensamiento estratégico
ICrI: actitud emprendedora
IET: autonomía e integridad ética
ICol: gestión del cambio
IRH: formación de personas
IOV: enfoque a la calidad/excelencia

a) COMPETENCIAS BÁSICAS: LAS CONSIDERADAS COMO ERICTA- MENTE NECESARIAS E INELUDIBLES	b) COMPETENCIAS COMPLEMENTA- RIAS: CONSIDERADAS COMO RECOMEN- DABLES PARA REDONDEAR EL PERFIL
ICrI: flexibilidad y adaptabilidad	ICLR: aprendizaje y curiosidad intelectual
ICol: enfoque al otro/cliente (empatía)	IET: autocontrol y disciplina personal
IRH: asertividad y manejo de conflictos	IOV: iniciativa para actuar
ICLR: pensamiento analítico/lógico (crítico)	IET: motivación y entusiasmo
ICol: comunicación efectiva	ICrI: solución creativa de problemas
IRH: integración de equipos de alto desempeño	IOV: planeación y organización del trabajo
ICrI: creatividad e innovación	ICLR: pensamiento sistémico (conceptual/ abstracto)
ICol: negociación efectiva	IET: toma de decisiones
IOV: orientación al logro/resultados	IRH: capacidad de dirección y liderazgo
ICLR: pensamiento estratégico	ICrI: actitud emprendedora
IET: autonomía e integridad ética	IRH: formación de personas
ICol: gestión del cambio	IOV: enfoque a la calidad/excelencia

Referencias

- Aguerrondo, I., (1994), "¿Cómo será la Escuela del siglo XXI?", en *¿Para qué sirve la Escuela?*, Buenos Aires, Grupo Editorial Norma.
- Amestoy de Sánchez, M., (1993), *Desarrollo de Habilidades del Pensamiento. Procesos Básicos del Pensamiento*, México, Editorial Trillas-ITESM.
- Amestoy de Sánchez, M., (2002), *La investigación sobre el desarrollo y la enseñanza de las habilidades de pensamiento*, Revista Electrónica de Investigación Educativa 4, (1). Recuperado el 23 de Mayo de 2008 de: <http://redic.uabc.mx/vol4no1/contenido-amestoy.html>
- Banco Mundial, (2003), *Lifelong learning in the global knowledge economy: challenges for developing countries*, en TechKnowLogia, Washington, DC: Autor.
- Buckingham, Marcus, Clifton, Donald, (2001), *Ahora, descubre sus fortalezas*, Colombia, Grupo Editorial Norma.
- Canto-Sperber, Monique, Dupuy, Jean-Pierre, (2004), *Competencias para una buena vida y una buena sociedad*, en Dominique Simone Rychen y Laura Hersh Salganik, *De?nir y seleccionar las competencias fundamentales para la vida*, México, Fondo de Cultura Económica.
- CEPAL/UNESCO, (1993), *Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad*, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe

- (CEPAL) y Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC).
- Costa, Arthur L., (1991), *Developing Minds. Programs for Teaching Thinking*, Ed. Rev. Vol. #1. Virginia, U.S.A., Association for Supervision and Curriculum Development.
- Díaz Barriga, A., (2005), *Las profesiones ante los nuevos retos. Globalización, flexibilidad y competencias*, en Pacheco, T., y Díaz Barriga, A., *La profesión universitaria en el contexto de la modernización*, Barcelona, Ediciones Pomares.
- Gardner, Howard, (2001), *Las inteligencias múltiples hacia el siglo XXI*, Barcelona, España, Editorial Paidós.
- González A. José de Jesús, (2005), *La comunicación organizacional en México: algunas imágenes para el campo laboral*, Razón y Palabra, (25) <http://www.ccm.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n25/jalmaguer.html>
- Kiernan, Matthew J., (1996), *Los once mandamientos de la gerencia del siglo XXI*, México, Prentice Hall Hispanoamericana.
- Maclure, Stuart, Davies, Meter, (1991), *Aprender a pensar, pensar en aprender*, Barcelona, España, Editorial Gedisa.
- Márquez R., Jorge E., (1999), *Panorama de los programas de «Aprender a pensar». Principales programas de desarrollo de habilidades del pensamiento*, Congreso de Psicología, UIA, Golfo Centro, Puebla. Recuperado el 2 de Mayo de 2008 de: http://web.upaep.mx/Idiomas/Inmersion_cultural/apc/Panorama.Pros.DHPOS_J_Marquez.doc
- Moreno, Prudenciano, Soto, Graciela, (2007), *Una mirada reflexiva y crítica al enfoque por competencias (73-80)* en Revista de Educación, México, Secretaría de Educación, Gobierno del Estado de Jalisco.
- Morin, Edgar, (2000), *El modelo educativo de los siete saberes*, Madrid, España, Santillana-UNESCO.
- Naisbitt, John, Aburdenc, Patricia, (1990), *Megatendencias 2000: Diez nuevos rumbos para los años 90*, Barcelona, España, Grupo Editorial Norma.
- Nickerson, R. S. Perkins, D.N. y Smith, E.E., (1992), *Enseñar a pensar: aspectos de la aptitud intelectual*, Barcelona, España, Editorial Paidós.
- Quinn, Robert E., Faerman, Sue R., Thompson, Michael O. & McGrath, Michael R., (1994), *Maestría en la gestión de organizaciones (5-32)*, España, Ediciones Díaz de Santos.
- Senge, Peter M., (1994), *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, España, Editorial Granica.
- Smart, Bradford D., (2001), *El valor del capital humano. Cómo las empresas de éxito contratan e incentivan a sus directivos*, España, Editorial Paidós.
- UNESCO, (1996). *La educación encierra un tesoro: informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI*. Jacques Delors, Madrid, España, Fundación Santillana.
- Zambrano, A. Albano, (2007), *La educación superior en el Siglo XXI: una aproximación al contexto del socialismo bolivariano venezolano*, recuperado el 23 de Mayo de 2008 de: <http://www.monografias.com/trabajos47/educacion-siglo-xxi/educacion-siglo-xxi.shtml>

Semblanza Curricular

María Eva Bocco Nieto

Española. Doctora en Ciencias de la Información (Universidad de La Laguna, España). Profesora acreditada con evaluación positiva: CAT. Contratada Doctora (ANECA: 2006). Su trayectoria profesional se desarrolla en el ámbito de la comunicación organizacional, tanto en el sector público como privado (lucrativo y no lucrativo). Profesora del Master Dirección de Comunicación *on line* (2004-2007), módulo Comunicación de Marketing. Ponente en congresos nacionales e internacionales en Europa y América. Ha publicado artículos en revistas de comunicación y participa como co-autora de libros editados por Joan Costa. Miembro de la Red Académica Iberoamericana de Investigadores en Comunicación –RAIC-, la Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas de España –AIRP- y el Consejo de Redacción de la Revista Sphera Pública: Revista de Ciencias Sociales y Comunicación (2005-2007). Fue miembro del Comité Evaluador de Propuestas de Formación -Escuela de Ciencias de la Información, Universidad Nacional de Córdoba/Argentina (2005). Consejera del Honorable

Consejo Académico-Consultivo, claustro de Egresados, Universidad Nacional de Córdoba/Argentina (1994-1996). *evabocco@uma.es*

María de las Mercedes Canceló Sanmartín

Mexicana. Profesora e investigadora de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Es doctora en Comunicación por la Universidad de Málaga (España). Miembro del Sistema Nacional de Investigadores y coordinadora de la Maestría en Comunicación de la UAT. Cuenta con cuatro libros y diversas publicaciones a nivel internacional.

José Cisneros Espinosa

Mexicano. Profesor titular e investigador en la Universidad de las Américas Puebla. Doctor en Ciencias de la Información por la Universidad de La Laguna (España). Ha investigado y publicado diversos tópicos relacionados con la comunicación y la participación social. También se ha dedicado a desarrollar actividades de consultoría relacionadas con la comunicación pública y la comunicación educativa en diversas instituciones de México. Participó como asesor en comunicación social del Ayuntamiento de Puebla durante los periodos 1986-1987 y 1996-1998. Ha sido jefe del Departamento de Ciencias de la Comunicación y coordinador de la Maestría en Comunicación Pública en la Universidad de las Américas Puebla. Sus líneas de investigación son: comunicación y democracia, la comunicación como mecanismo de autoconstrucción del ser humano y las redes sociales. *jose.cisneros@udlap.mx*

Tito Livio De la Torre Hidalgo

Mexicano. Doctor en Dirección de Organizaciones por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Autor de diversos artículos en revistas nacionales e internacionales e integrante de redes de investigación. Es profesor e investigador en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. *titolivio.delatorre@upaep.mx*

Martín Echeverría Victoria

Mexicano. Maestro en Comunicación por la Universidad Internacional de Andalucía (España), maestro en Comunicación Política por la Universitat Pompeu Fabra (Barcelona, España) y doctorando en Ciencias de la Información por la Universidad de Sevilla (España). Profesor e investigador en la Universidad del Mayab y la Universidad Modelo. Sus líneas de investigación son: Formatos audiovisuales de la comunicación política y representaciones mediáticas de los grupos vulnerables. *echevemartin@yahoo.com.mx*

María del Carmen Gómez de la Fuente

Mexicana. Profesora-investigadora de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Cuenta con una amplia experiencia docente y mantiene el Perfil PROMEP. Su línea de investigación es la Comunicación Organizacional. Es candidata al Doctorado en Comunicación y Periodismo por la Universidad de Santiago de Compostela (España). Participa como evaluadora del Consejo de Acreditación de la Comunicación (CONAC). Actualmente es jefa de la División de Estudios de Posgrado de la UAT. *marycarmengf@hotmail.com*

María González de Cossío Rosenzweig

Mexicana. Doctora en Diseño de la Información por la Universidad de Reading (Gran Bretaña). Profesora e investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Directora del Centro de Estudios Avanzados de Diseño, A. C. Sus intereses profesionales se dirigen hacia el desarrollo del diseño y la comunicación para mejorar el entendimiento entre las personas. *mdecosio@yahoo.com.mx*

Germán Hennessey Noguera

Colombiano. Es consultor empresarial en desarrollo humano y organizacional, capacitador, investigador y docente universitario. Di-

rector de un programa de desarrollo empresarial en la televisión de Barranquilla (Colombia). Es licenciado en Comunicación Social por la Universidad Jorge Tadeo Lozano (Colombia), Postgraduado en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo (Universidad Nacional Abierta y a Distancia de Colombia, UNAD) y en Gerencia de Recursos (Universidad Autónoma de Colombia). *ghennog@yahoo.es*

Jacinta Hernández Pérez

Mexicana. Maestra en Comunicación por la Universidad Veracruzana. Profesora e investigadora en la División Académica de Educación y Artes de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Miembro del Sistema Estatal de Investigadores (Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Tabasco). Co-coordinadora del Grupo de Investigación-Acción de la DAEA y co-coordinadora del Grupo de Investigación de Comunicación Organizacional en la Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación (AMIC), Actualmente es Vocal de la región sureste de la propia AMIC. *jazzota@hotmail.com*

Sandra Luz Herrera Juárez

Mexicana. Doctoranda en Comunicación y Periodismo por la Universidad de Santiago de Compostela (España). Su línea de investigación es Comunicación, educación y sociedad. Actualmente es la coordinadora de la licenciatura en Ciencias de la Comunicación en la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Ruth Ildebranda López Landeros

Mexicana. Maestra en Docencia Universitaria por la Universidad Iberoamericana Puebla. Fue coordinadora de la licenciatura en Comunicación, directora de Servicios Académicos y coordinadora del Rediseño curricular por competencias de los planes 2007 en la Universidad Loyola del Pacífico. Coordinadora de la Vocalía Golfo Sureste del Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación (CONEICC) durante el período 2003-2006. *ilde6464@yahoo.com.mx*

Jorge Emmanuel Márquez Rossano

Mexicano. Maestro en Ciencias de la Educación por la Universidad de las Américas Puebla. Diplomados y especializaciones en Desarrollo Humano, Organizacional y Educativo. Docente por más de 25 años. Experiencia de investigación en el Centro de Estudios sobre Calidad de Vida (CECAVI) de la UDLA. Capacitador y consultor por más de 20 años en instituciones públicas y privadas, educativas y empresariales. *jorge_emr@yahoo.com.mx*

José Antonio Meyer Rodríguez

Mexicano. Doctor en Ciencias de la Información (Universidad de La Laguna, España). Cuenta con una amplia experiencia docente y investigación en reconocidas universidades del país. Es autor de 4 libros y diversos artículos en revistas arbitradas nacionales e internacionales. Miembro de la Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación (AMIC) y la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIIC). Es secretario general de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación (RAIC) y evaluador del Consejo de Acreditación de la Comunicación (CONAC). Actualmente es profesor-investigador en la Universidad Popular Autónoma de Puebla. *joseantonio.meyer@upaep.mx*

Adriana Michel Hernández

Mexicana. Licenciada en Administración con especialidad en Mercadotecnia (Instituto Tecnológico de Tijuana). Diplomados en habilidades directivas, Servicio al cliente, Comunicación, Mercadotecnia, Comercialización y Dirección empresarial. Se ha desempeñado en niveles directivos y gerenciales. Es consultora empresarial independiente para micro, pequeñas y medianas empresas. Actualmente es la Directora Regional de Great Place to Work® Institute México, Sureste. *amichel@greatplacetowork.com.mx*

Rosa Isabel Montes Mendoza

Mexicana. Doctora en Ciencias Políticas y Sociales por la Universidad de Cambridge (Gran Bretaña). Consultora en materia de estrategias de comunicación política para gobiernos municipales, estatales, dependencias del gobierno federal y partidos políticos. Actualmente es la coordinadora académica del Doctorado en Gestión Estratégica y Políticas del Desarrollo y la Maestría en Economía y Gobierno en la Universidad Anáhuac, México Norte. *rimontes03@gmail.com*

Rocío del Carmen Moreno Sanabria

Mexicana. Doctora en Administración por la Universidad La Salle (México) y Universidad de La Laguna (España). Primer lugar en el Premio Nacional de Investigación FIMPES, 1999. Investigadora con gran cantidad de artículos publicados en revistas nacionales e internacionales. Es profesora e investigadora en la Universidad de las Américas Puebla. *romosa2000@yahoo.com*

Lizy Navarro Zamora

Mexicana. Doctora en Periodismo por la Universidad Complutense de Madrid (España). Profesora e investigadora de la Escuela de Ciencias de la Comunicación en la Universidad Autónoma de San Luís Potosí. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Autora del libro *Los periódicos on line y Comunicación Mexicana en Internet* (Fundación Manuel Buendía), así como diversas obras colectivas y artículos en revistas nacionales e internacionales. *lizy@uaslp.mx*

Mariela Pérez Chavarría

Mexicana. Profesora Titular del Departamento de Comunicación y Periodismo en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Sus áreas de especialidad son: Imagen Corporativa, Relaciones Públicas, Comunicación Organizacional, Comunicación Oral y Escrita, y Responsabilidad Social Corporativa. Miembro del

Sistema Nacional de Investigadores. Es Doctora en Comunicación Organizacional por la Universidad de Málaga (España). Ha publicado diversos artículos, capítulos de libros y trabajos arbitrados en revistas académicas nacionales e internacionales. También ha colaborado como consultora y capacitadora en diferentes empresas nacionales y el propio Tecnológico de Monterrey. Ha sido capacitadora de funcionarios públicos de primer y segundo nivel de los gobiernos de los estados de Yucatán y Zacatecas. En marzo 2008 recibió el premio de investigación de la revista Ganar–Ganar por su tesis doctoral. *ramariela.perez@itesm.mx*

Jorge Pérez Gómez

Mexicano. Licenciado en Periodismo y Comunicación Colectiva por la Facultad de Estudios Superiores Acatlán (UNAM). Profesor de Comunicación en la misma institución desde 1990. Ha sido también docente en diversas universidades, como la Autónoma de San Luis Potosí, la Anáhuac, México Norte y el ITESM, campus Estado de México. Recientemente asumió el desarrollo y coordinación del proyecto de virtualización de la Universidad de la Comunicación. Es consultor en diversas agencias de investigación. *jorgeperez124@yahoo.com.mx*

María Josefina Rivero Villar

Mexicana. Doctora en Administración por la Universidad La Salle. Primer lugar en el Premio Nacional de Investigación FIMPES, 1999. Ha publicado una gran cantidad de artículos en revistas nacionales e internacionales, así como capítulos de libros y diversos trabajos de investigación. Es profesora e investigadora en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. *mariajosefina.rivero@upaep.mx*

Esta es una publicación de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla y la Fundación Manuel Buendía, con el apoyo de la Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación (Vocalía Sureste).
Tiraje en papel: 2 mil ejemplares.
Duplicación digital: 1 mil copias.
El editor autoriza la reproducción parcial de la obra para fines académicos, respetando en todo momento los derechos de autor. Puebla, Pue., septiembre de 2009.