

INTRODUCCIÓN

En el presente texto se plantea un modelo de comunicación organizacional que, a partir del lenguaje *managerial* prevaleciente, propone enfatizar los procesos intersubjetivos y adoptar como paradigma el diálogo, el intercambio, el compartir, superando al actual arquetipo de sólo informar, transmitir o emitir, con el propósito de contribuir a la transformación de la cultura del servicio público en México.

El Estado mexicano apremia la mejora de la gestión pública mediante el fortalecimiento de una cultura de servicio en la que se atiendan de mejor manera las demandas sociales. México ha seguido para ello las recomendaciones de organismos internacionales como Naciones Unidas, Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (Valencia, 2008), los cuales han propuesto una serie de medidas que relacionan las reformas estatales con la gobernabilidad democrática y cuyos principales vectores son: la respuesta eficaz a las demandas sociales, la transparencia y la ren-

¹ Maestra en Ciencias Sociales y Humanidades, área Comunicación Pública e Institucional por la UAA. Se desempeñó en el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en diversos cargos, entre ellos: Subdirectora de Investigación y Desarrollo de Contenidos de Divulgación y Subdirectora de Cultura Organizacional. Correo electrónico: leqviay@gmail.com

dición de cuentas, así como la búsqueda de consensos entre los actores políticos y sociales (Sapoznikow, 2003).

Los Programas de Mejora de la Gestión (PMG) sexenales del gobierno mexicano tienen entre sus antecedentes las labores del Comité para la Gobernanza Pública de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Código Iberoamericano de Buen Gobierno.

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 –que se propone como un canal de comunicación del Gobierno de la República con los mexicanos– incluye en su segunda estrategia transversal para el desarrollo nacional al *gobierno cercano y moderno*, buscando contar con un gobierno eficiente, con mecanismos de evaluación que mejoren su desempeño, así como la calidad de los servicios, rendir cuentas con claridad y oportunidad a los ciudadanos (Presidencia de la República Mexicana, 2013).

Se reconoce que la manera en que los servidores públicos se han desempeñado tradicionalmente no es óptima y debe renovarse para poder fortalecer el vínculo con la ciudadanía.² Para ello, la Administración Pública Federal (APF) instruye en la elaboración de acciones y materiales que estimulen en el servidor público una transformación virtuosa de su servicio a la ciudadanía;³ instrucción extensiva a sus estructuras administrativas vinculadas con los recursos humanos, la capacitación y la comunicación, entre otras.

No obstante, conforme al actual enfoque *management*, la comunicación en las instituciones se ha interpretado como acompañante del proceso de mejora organizacional, no como detonante del mismo; se ha tratado de una visión sistémica que conecta a las áreas mediante flujos de información originados en la alta directiva y que vigila que no sean interpretados de distinta manera por los demás actores, pues ello se observa como distorsión y desvío.

En esa visión de la comunicación organizacional, los conceptos estratégicos que se operacionalizan son: *informar, anunciar, advertir, transmitir,*

² Programa de Modernización de la Administración Pública, 1995; Agenda Presidencial del Buen Gobierno, 2001; Programa Nacional para el Combate a la Corrupción y el Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo, 2002; principalmente.

³ Agenda Presidencial del Buen Gobierno, 2001; Modelo Estratégico para la Innovación y la Calidad Gubernamental, (2001); Modelo de Calidad Intragob, 2003; y el Programa Especial de Mejora de la Gestión en la APF, 2008-2012; por ejemplo. Al mes de agosto del año en curso no se había hecho oficial la presentación del actual programa sexenal de desempeño administrativo que se deriva del Plan Nacional de Desarrollo. Una vez formalizado dicho programa se formula el modelo de operación.

controlar, ordenar y corregir, principalmente; así se construyen los mensajes dirigidos a la ciudadanía, a los servidores públicos, a los usuarios/consumidores y a los proveedores.

Por su parte, el comunicador, en estas instituciones, se ha comprometido con el cambio de cultura organizacional en el sector público federal, subrayando su preferencia estratégica por el medio y el mensaje más que por los actores.

LA POSIBILIDAD DE TRANSFORMAR DESDE LA COMUNICACIÓN

El enfoque del *management* estratégico ha demostrado su capacidad para formular modelos de rediseño de estructuras y funciones, entrelazando las teorías de desarrollo organizacional, calidad total, planeación estratégica, reingeniería y mejora continua.

Su presentación de *marketing* político y discurso academicista que articula la competitividad, la innovación y el paradigma del éxito ofrece al comunicador una alternativa adecuada y asequible para la generación de modelos de comunicación que dialoguen coherentemente con las estrategias administrativas y los programas laborales, pues se tiene en común la lucha por la adaptación en un contexto de incertidumbre laboral, de crisis económica, de alianzas sectoriales y organizacionales estratégicas, de rápida evolución de las tecnologías y de necesidad de figuras carismáticas y confiables (Varela, 2002; Trejo, 1988; Abeles, 1988).

No obstante las probadas mejoras realizadas en los sistemas de información y atención de esas instituciones, los ciudadanos siguen señalando una cultura del servicio público poco atenta a sus necesidades de interacción con las oficinas gubernamentales. Por ejemplo, un ámbito en el que la ciudadanía se ha manifestado en este sentido es el de la seguridad pública; de acuerdo con la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2012, se estima que 63.2% de la población víctima de un delito no denuncia debido a las deficiencias de la autoridad, la pérdida de tiempo y la desconfianza en la misma. A nivel nacional, la población de 18 años y más que identifica a las autoridades señaló en ese mismo año como corrupta a la policía: de Tránsito (83.1%), Preventiva Municipal (71.6%), así como a la Ministerial o Judicial y al Ministerio Público y Procuradurías, ambos con 69.7% (INEGI, 2012).

Respecto a su efectividad, la misma encuesta indicó que más de 40% de la población señaló como poco efectivas a las policías Estatal,

Ministerial, Preventiva Municipal, de Tránsito y al Ministerio Público y Procuradurías. Asimismo, aparecen como instituciones en las que los informantes no confían: sindicatos (38.9%), partidos políticos (46.7%), cárceles y reclusorios (52.8%) y diputados o senadores (53.4%) (INEGI, 2012).

Adicionalmente, la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2011, arroja que la calificación promedio nacional con respecto a la calidad de los trámites y servicios públicos en una escala de 1 a 10 puntos es de 8.1; la más alta calificación la obtuvo Sonora con 8.8 y, con la menor, Oaxaca registró 7.5. Según esta misma encuesta, 52.5% de los ciudadanos consultados indicó que la corrupción es el principal problema que aqueja a su entidad (INEGI, 2011).

Por otra parte, los ciudadanos dieron las más bajas puntuaciones a los trámites ante el Ministerio Público (5.9), solicitudes de servicios públicos (6.0) y aquellos que se realizan ante un juzgado o tribunal estatal (6.1). Entre las acciones que proponen los encuestados para mejorar los trámites y servicios públicos se mencionaron las siguientes: sancionar a los servidores públicos corruptos (97.0%), facilitar la presentación de quejas y denuncias (95.4%) y la reducción de requisitos y menos formatos (92.5%).

Estas dos últimas alternativas aluden a los procesos de conectividad e información de la ciudadanía con las instancias de administración pública, propuestas en concordancia con la postura del racionalismo prospectivo, el cual concentra su interés en los canales de atención a la ciudadanía y en la articulación de mensajes que presenten instituciones de puertas abiertas como uno de los principales recursos para promover la transformación de la cultura del servicio. A su vez, esta misma perspectiva pondera al recurso humano como factor que, tras recibir instrucción, capacitación –incluso sanción correctiva– y conocimiento organizacional, actuará eficientemente transformado (Ascorra, 2002).

Respaldada por el *management*, la comunicación ha logrado fuertes sistemas de conectividad e información en la gestión pública; ahora debe recuperar la dimensión humana del trabajo, de la experiencia profesional, de la contribución de los oficios, del uso del conocimiento y la técnica, de la validez de la contraargumentación. Por ello, se expone en estas líneas que en la búsqueda para obtener mejores resultados en el cambio de cultura organizacional, se recurra a una comunicación institucional que, además de aprovechar los ámbitos y recursos tradicionales, revise frontalmente el ámbito de lo interper-

sonal con el propósito de contribuir a que la persona se inserte con dignidad en el servicio y para que asimile su entorno laboral.

Si la sociedad y sus organizaciones existen en el lenguaje, en las conversaciones, en los acuerdos y compromisos (Ascorra, 2002), ¿cómo es que este recurso se reduce, se limita, se considera distorsión y se pospone en aras de los costos y los egresos, del profesionalismo que sólo atiende a la tarea programada, de construir más canales? Las comunidades laborales demandan interlocutores –no sólo líderes– para tener una participación activa y perspicaz en el devenir laboral. Esas comunidades deliberativas de las instituciones pueden reconstruir, en su formación y actualización, sus entramados relacionales por sí mismas, en la reflexión colectiva de la ética de convivencia y de trabajo, esfuerzos tales que seguramente pueden refrescar la cultura de servicio.

Esta propuesta expone que la práctica de la comunicación en la APF debe seguir un modelo cuya principal característica sea reconocer al servidor público federal como sujeto dialogante, miembro de una trama sociolaboral caracterizada por la diversidad y a quien se deben ofrecer elementos que nutran la reflexión acerca de *sí mismo* y de la *institucionalidad*.

El modelo se ha realizado con la convicción de que el comunicador en la organización debe imaginar diversas formas de convivencia que promuevan la dignidad humana en los procesos productivos, así como alternativas de comunicación para trabajar con base en planteamientos que apuesten por la solidaridad y el compromiso que emanan del reconocimiento del otro y su dignidad. Se confía en que la cultura organizacional, que pretende actores que sirvan con sensibilidad y empatía a los ciudadanos y a los propios compañeros de trabajo, inicia con la simiente de los hechos pequeños y cotidianos: la comunicación interpersonal en la comunidad laboral.

Se apuesta por una comunicación organizacional gestionada por un comunicador que se abre a su propia experiencia expresiva y se dona a su comunidad conforme una ética humanista y un espíritu crítico, a aquella comunicación que disimula la diversidad de pensamiento (Stein, 1998; Mújica, 2007). Asimismo, se considera que la comunicación debe contribuir, mediante la recuperación de las tendencias humanistas, a integrar comunidades laborales conformadas por personas que no sólo buscan definirse a sí mismas a través de los otros, sino que reconocen su implicación en el crecimiento de aquellos con quienes realizan procesos productivos.

Este modelo de comunicación organizacional tiene su base epistemológica en el interaccionismo simbólico y se apoya en las teorías de la acción social de Zalpa (2011), la evolutiva de la comunicación de Mead (1973), así como en las teorías de la organización de Morgan (1980, 1991) y Schein (1982, 1988). Metodológicamente, esta propuesta se basa en una investigación descriptiva realizada en el INEGI durante 2009 y 2010 para obtener un diagnóstico de las habilidades y prácticas de comunicación interpersonal como los recursos y estrategias con que los sujetos actualizan la cultura organizacional. De igual manera, se sustenta en la revisión del discurso oficial del *deber ser* del servicio público federal mediante el análisis de 20 discursos del entonces presidente de México, Felipe Calderón Hinojosa; así como de 19 estrategias y campañas, tres diagnósticos de cultura organizacional y la evaluación de comunicación organizacional para dicho instituto, enmarcados en los tres proyectos más recientes de la APF en cultura organizacional.

UN CAMBIO DE PARADIGMA: DE LO INFORMATIVO A LA INTERSUBJETIVIDAD

Con base en lo anterior, la comunicación puede ser entendida como un proceso en que dos o más entidades (individuales o colectivas) comparten experiencias, conocimientos y sentimientos en un estado de reciprocidad, construyendo así un sentido de comunidad y abandonando la existencia individual para conformar la existencia social comunitaria (Galindo, 2005). Por ello, este modelo de comunicación enfatiza los procesos intersubjetivos renunciando al acento en la mera transmisión de información; en consecuencia, la comunicación organizacional se podrá diseñar, planear, operar y evaluar como una producción social de sentidos y como germen de la cultura organizacional.

Los procesos de comunicación, desde esta perspectiva, se entenderán como los espacios en los cuales se produce una lucha por el sentido entre los sujetos organizacionales y otros que se relacionan por intereses diversos con la institución. Por ende, la transformación de los procesos culturales es posible en situaciones comunicativas que favorecen que los partícipes interpelen y, a su vez, sean interpelados en una permanente dinámica por la significación.

La comunicación no se comprenderá como el proceso de intercambio de roles de emisión y recepción, en el que una entidad con predominancia sobre las otras defina la inclusión o la exclusión de

éstas en condiciones de disimetría y que pretende la homogeneidad de respuesta (Galindo, 2005). En cambio, se cree que la comunicación organizacional puede pensarse como un interjuego constante y simultáneo de roles que reconoce que la construcción de significados y sentidos de la institución no depende de una sola instancia, sino de la concurrencia de los sujetos activos a quienes alude.

Este modelo de comunicación organizacional asume: que debe provocar la participación de las diversas comunidades que se relacionan en y con la institución; que la comunicación es un ámbito de negociaciones y tensiones, un lugar que configura nociones como cultura, identidad y reputación; que es un proceso alerta a las contradicciones entre los mensajes y las conductas institucionales; que es un proceso atento además a las demandas de los contextos contingentes, que requiere la atención de la alta directiva y la demanda de la comunidad laboral y los públicos a quienes busca y sirve la institución en el ejercicio de la gestión pública.

A continuación, se definen los siguientes criterios generales para el diseño del Modelo del Equilibrio Imperfecto de la Comunicación:

Perspectiva teórico-metodológica

- Reconoce la visión sistémica que prevalece por norma en la gestión pública y aprovecha las exigencias en la transmisión de información como primera condición para provocar procesos democráticos de comunicación.
- En el marco de la perspectiva funcionalista de la comunicación, introduce elementos de la metodología interpretativa que ayuden a fortalecer un proceso de mutua comprensión entre los sujetos involucrados, y no sólo la retroalimentación en el envío-recepción de datos técnico-administrativos.
- Considera el aprovechamiento de los recursos simbólicos de la cultura organizacional para diseñar, aplicar y evaluar acciones de comunicación, con el fin de robustecer la identidad institucional ante los sujetos de comunicación al interior y exterior de la organización.

Sujetos de la comunicación

- Son empáticos, con capacidad de dialogar, imaginar y anticipar el efecto que causarán sus mensajes en los otros; se identifican como partí-

cipes de relaciones de mutua afectación y se reconocen a sí mismos a través de sus relaciones interpersonales. Esta complejidad favorece la construcción de nexos personales no sólo racionales, sino además afectivos y psicológicos con su organización y sus grupos.

- En el espacio de la organización se generan contradicciones entre sus intereses colectivos e individuales, entre la aplicación de la ética manifiesta y la implícita, así como en la interpretación que sus integrantes hacen de ella y de cómo –en consecuencia– se insertan en los procesos organizacionales. Esto favorece el interés por conocer al otro como indispensable para el crecimiento individual y colectivo.
- Negocian y manipulan la realidad organizacional mediante la interacción comunicativa de acuerdo con sus motivaciones e intereses particulares y colectivos, con las posiciones que ocupan en la institución, así como con su adherencia a diversos grupos formales y no formales. Lo anterior favorece el aprecio por la libertad de expresión como dignificante del sentido de trabajo en equipo y el servicio público.

Situación de comunicación

- Explora la comunicación como una situación de contacto en la que las entidades participantes desean construir una entidad en común, que las involucre a ambas y a la vez que se identifiquen con su individualidad.
- Reconoce que la comunicación interpersonal debe ser un espacio de relevancia para la gestión profesional del comunicador; la comunicación cara a cara deberá ser promovida, diseñada, aplicada y evaluada como un recurso laboral que defina la calidad de la cultura organizacional.
- Pretende formar una cultura de comunicación generada por una comunidad en la que la información depende de la coordinación de acciones entre los participantes, de su capacidad empática para interactuar dialógicamente entre entidades caracterizadas por su diversidad.

Gestor de comunicación

- Procura mensajes veraces y claros que solucionen dudas, generen confianza y transmitan expectativas favorables. Los mensajes deben ser adecuados a la institución, sin importar modelos ajenos, ya que la comunicación estandarizada genera diferentes resultados y provoca insatisfacciones.

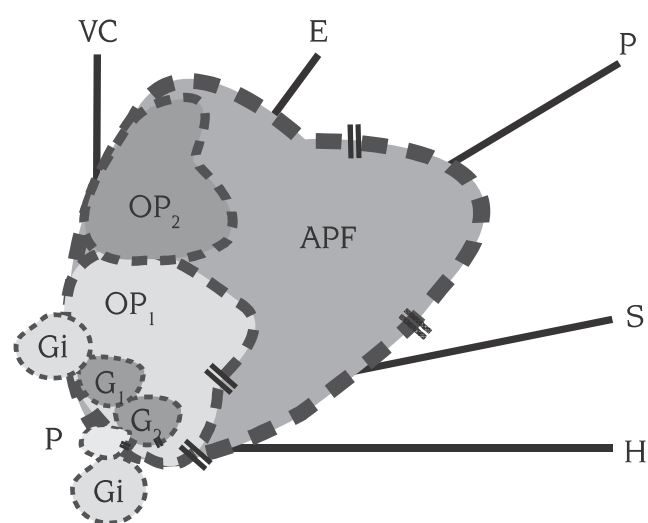
- Su tarea al comunicar requiere crear un ambiente de credibilidad y confianza, que deben construirse y no pueden imponerse ni exigirse. La reputación de una institución y sus integrantes es un asunto que involucra varios factores, uno de ellos son los públicos, los cuales deben ser conocidos, comprendidos, atendidos y cautivados.
- Incorpora sensiblemente, como promotores tácticos, a los nuevos medios de información y los fenómenos contemporáneos de comunicación, para la reflexión grupal y colectiva de aspectos de interés organizacional, grupal y particular, que respondan a las necesidades de la planeación estratégica de las instituciones.
- Audita a la comunicación como un proceso estratégico que ayuda a identificar, promover y acelerar el posicionamiento de la organización entre sus públicos de interés. La auditoría debe considerar tanto las metodologías cuantitativas como a las cualitativas.

El modelo propuesto subraya al caso único, toma en cuenta el ambiente nuclear, lo minúsculo, lo silente, lo discriminable y lo débil, pues son fenómenos potencialmente capaces de iniciar mayúsculas transformaciones en la persona y la organización. El gestor de la comunicación ha de aproximarse atento y sensible a esta dimensión del fenómeno comunicativo, de la misma manera en que se interesa por comprender los sucesos y actores de los grandes contextos y los macroambientes.

Puede decirse que este modelo reta a la capacidad de control y predictibilidad de los modelos sistémicos, pero sobre todo hace una demanda al gestor de la comunicación: le solicita actualizar su compromiso ético respecto a la persona y a su comunidad de trabajo.

Imagen 1.

MODELO DEL EQUILIBRIO IMPERFECTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL



Fuente: Quezada, 2010.

Este modelo se organiza básicamente en tres ámbitos: el *Macrosistema de comunicación organizacional*, el *Sistema de comunicación interna*, así como el *Concilium de grupos*, los cuales se explican a continuación.

A) MACROSISTEMA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Esta visión de la comunicación es competente para operar en cualquier órgano público ($OP_1 \dots OP_n$) de la Administración Pública Federal (APF)⁴ mexicana, pues conforman el conjunto integral de entidades mediante las cuales el Estado manifiesta su voluntad, traduce sus decisiones en actos, desarrolla toda su actividad y ejerce sus funciones ante los gobernados (Moreno, 1980).

Los actores se reconocen como integrantes de este entorno macro, que los afecta y es afectable, forman parte y/o interactúan con múltiples grupos de interés, establecen relaciones estratégicas y no estratégicas, que pueden ser favorables o no respecto a sí mismos y al otro; estas relaciones varían en un *continuum* establecido entre las alianzas y las oposiciones.

La identificación del otro continúa siendo la noción rectora en la generación de los cuatro procesos de este macrosistema: 1) la identificación de los grupos de interés de la persona y del órgano público, 2) la exposición de las capacidades y habilidades de interacción de estos actores, 3) la generación de una cultura organizacional y 4) la generación de culturas de los grupos de interés.

⁴ Ver modelo.

La intención (instrucción) de mejorar la cultura de la APF conforme las demandas de la sociedad, indica al comunicador que los órganos públicos son comprendidos por el gobierno federal como una metáfora de un organismo en adaptación a un medio contingente, contradictorio e, incluso, agresivo. Por ello, se recomienda un gestor de la comunicación capaz de promover que las organizaciones se identifiquen como partícipes en este proceso, diseñen los dispositivos y aporten recursos expresivos que contribuyan a la revisión de las mejores prácticas para la adaptación.

Al comunicador organizacional le corresponde no sólo el registro y la divulgación de las estrategias y prácticas exitosas, sino también ser *transparente* sobre las que han fracasado u obtenido resultados medianos. Además, confiará en el diálogo con el otro interno y externo como un recurso táctico real, siendo ético para superar el falso discurso de apertura hacia la ciudadanía.

La mentira es un recurso de gestión comunicativa de regular alcance porque el otro posee inteligencia, es crítico y analítico, pues sus intereses están en un juego de ganancia-pérdida con los órganos públicos. Además, porque el otro –sea la persona y sus grupos de interés ($GiP_1 \dots GiP_n$), otros órganos públicos y sus respectivos grupos de interés ($GiOP_1 \dots GiOP_n$)–, se inserta en distintos ambientes que escapan a la órbita de la APF y le ofrecen una plataforma para contrastar la identidad proyectada con retórica. Incluso los grupos internos ($G_1 \dots G_n$) tienen conexiones al exterior de la organización que enriquecen su dinámica y percepción propia de los hechos y esencias en el medio de la APF y del órgano público.⁵

No obstante que los actores definen sus vínculos estratégicos y no estratégicos con distintos grupos, el éxito de sus relaciones de alianza u oposición depende no sólo de la adecuación de sus objetivos a ciertos medios, sino que también el azar y lo no previsto deben considerarse factores de gran potencia.

Este modelo expone la capacidad limitada de sus operadores para someterlo a reglas que ajusten, ordenen y pronostiquen lo que en él sucede. Ésta es una razón por la cual los actores y los contextos son representados con líneas interrumpidas y sin forma esferoide, sino como manchas irregulares.

La irregularidad del contorno expresa el dinamismo interno en cada uno de los ambientes: las tensiones, la densidad, la complejidad de inte-

⁵ Ver modelo.

reses y fuerzas, los silencios y las reservas, el ocultamiento y la exhibición, lo que se dice y lo que se hace, las ganancias de unos y las pérdidas de otros, las cercanías y las distancias, la disposición y la apatía, la permanencia y la huida, la resistencia y la entrega. No hay perfección, la mancha que representa a los ámbitos se desplaza y se contrae, en tanto el gestor de comunicación y otros operarios actúan procurando la reproducción de estrategias y estructuras, mientras las personas interpretan y responden con prácticas más o menos orientadas a aquéllas, o bien, francamente opuestas.

Además, el contorno es irregular por el comportamiento y peso de los actores, como ya se mencionó, así como por diversos ejes que conforman un plano general en el que se mueven: de vida cotidiana (VC), económico (E), político (P), social (S) e histórico (H). Estos ejes y otros se insertarán en la medida que sea estratégicamente necesario para el comunicador e influyen en la intensidad y estabilidad de los elementos del sistema, en los cuales el gestor podrá apoyarse para comprender de mejor manera y en primera instancia los procesos del macrosistema.

En este ámbito que embona con la denominada comunicación externa, el discurso organizacional debe procurar compartir su protagonismo con las interpretaciones de la ciudadanía, no como estrategia de simulación sino de deliberación argumentativa. Los órganos públicos son uno de los foros responsables de articular las relaciones horizontales, verticales y transversales entre los gobernantes y la ciudadanía.

B) SISTEMA DE COMUNICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN

El modelo subraya que su categoría principal es la persona en sus dimensiones como tal: motivación, habilidades cognitivas y emocionales, capacidad física como un ser de comunicación que le posibilita su inserción en comunidades y su desarrollo individual. En consecuencia, ir contra estos rasgos no es hacer comunicación organizacional, sino procurar sólo la conectividad en la organización.

La organización, a través de sus recursos de expresión, debe interpelar a la persona explicitando que ésta se inserta en distintos ambientes y que establece distintos compromisos, como es sabido, puede o no estar en consonancia entre sí. Es conveniente para la deliberación explicitar las contradicciones. La simulación no es una solución que fortalezca el encuentro humano ni contribuye a la formación de ambientes de confianza y franqueza.

Con este mismo objetivo, el comunicador se convierte en un mediador: reconoce a la persona, al trabajador de la organización, como un actor potente en el plano expresivo y procurará convencerlo de abrirse a la interlocución pública; después, como un segundo paso y no el inicial, se procederá a establecer otras características que definen al trabajador como el rol, el estatus y las funciones a su cargo.

La comunicación interna, a su vez, solicita que el comunicador indague el fenómeno del silencio respetuosamente, desde un marco teórico, con metodología, cautela, interés, estrategia, dominio técnico, sensibilidad y ética. Esto también es necesario en la comunicación externa, sin embargo se subraya en este ámbito porque significa un ejercicio introspectivo de la organización, una especie de diálogo interno.

La introspección organizacional es, pues, una dimensión de la comunicación interna y el silencio, en este sentido, no puede entenderse sino como un fenómeno de primordial interés para la pretensión de la armonía institucional. El silencio organizacional es la no participación, la no consulta, la no asistencia, el no uso, la no movilidad, entre otros; todos fenómenos que *se oponen* a los propósitos del gestor de la comunicación, incluso para el comunicador más conformista.

El comunicador revisará más críticamente sus mensajes para la persona adscrita a la organización. Los desmembrará identificando la calidad del lenguaje que construye o adapta, pero también se preguntará por sus conceptos asociados: paralenguaje y metalenguaje. Aspira a hacer un diseño reflexionado de los aspectos no semánticos del lenguaje que apoyan o contradicen su mensaje. Asimismo, el metalenguaje no es una función secundaria y ocasional de la construcción de los mensajes, sino que se puede entender como un elemento que facilita información acerca del funcionamiento y de la potencialidad del código.

Una constante de la incompreensión entre los actores es que parece que se hablan en códigos distintos, es decir, se confía demasiado en una operación automática del lenguaje, por ello es indispensable apostar por las urdimbres del lenguaje más consistentes a fin de que el comunicador esté mejor provisto en su función de construir discursos.

Los llamados ruidos semánticos no se consideran tales en esta propuesta pues la interpretación se considera inherente a la emisión-recepción del mensaje; la comprensión implica un proceso de estructuración-desestructuración-reestructuración que altera, transforma y recrea contenidos y formas de las unidades comunicadas. La comprensión no

es, en definitiva, la reproducción automática o la calca memorizada de una lista de contenidos.

De acuerdo con el modelo, la realimentación del sistema tiene lugar a través de las salidas y entradas formales y, por supuesto, más francamente por la membrana osmótica, enfatizando en una consistencia esponjosa del ambiente, ajustándose continuamente por el movimiento de los hechos y esencias, así como por las propias fuerzas ejercidas por los impulsos y razones de los actores que transcriben o recrean estrategias y prácticas, produciendo y recibiendo efectos deseados y no deseados.

Los filtros formales de supervisión de las entradas y salidas del sistema tienen capacidad limitada para poder supervisar la vastedad de una frontera permeable y absorbente como la membrana que circunda los sistemas en este modelo. El gestor de comunicación procurará, entonces, revisar con criterio los datos que le arroje la dinámica organizacional y robustecerá sus metodologías para monitorear más puntos de entrada y salida de los ambientes.

Los canales oficiales asumen cualidades como la flexibilidad, la inclusión, la amplitud y el amortiguamiento con el fin de poder acompañar los constantes movimientos del ambiente y el uso de los actores. El ruido es, pues, la obstrucción, la exclusión de usuarios, el anonimato de los mensajes y los actores, la dificultad de transmisión no sólo tecnológica sino la burocrática de producción.

Por último, los procesos que se ligan a este sistema de comunicación en la institución son la *producción de una cultura organizacional*, así como la *generación de la identidad organizacional y personal*.

C) CONCILIUM DE GRUPOS

Los grupos en la organización son el conjunto de personas que interactúan entre sí, conscientes unas de otras y que se perciben a sí mismas como un grupo (Schein, 1982). El *concilium* de grupos es el corazón de la organización, el encuentro de la persona con la persona, del grupo con el grupo, así como entre éstos y la organización. La clasificación de los grupos internos puede ser formal e informal, temporal o permanente, horizontal, vertical y mixta.

La membrana osmótica, en respuesta a la necesidad de interactuar con grupos de interés y operar en diversos ambientes extraorganizacionales, permite la participación directa e indirecta de otros actores

que promueva la acción subjetiva responsable, no la repetición mecánica de prácticas colectivas carentes de sentido, generadoras de una identidad institucional estandarizada y monocorde. Dicha acción subjetiva es responsable de la construcción del sí mismo consciente de su dignidad, pero también puede ser sensible a su compromiso con la comunidad que integra; así, el modelo busca detonar la participación, un involucramiento con la expresividad argumentada y crítica, combatir la apatía y el distanciamiento con la misión del servicio público.

El gestor de la comunicación participará en la dinámica del *concilium* reconociendo desde la oficialidad de sus dispositivos las tensiones entre los grupos como la manera de hacer la “realidad” organizacional; comprenderá que el trabajador (la persona) es en la medida que su proyecto es; que el compañero de labor necesita ubicar su posición en la institución y percibir la transformación que su trabajo logra en el entorno, al menos, pues sus acciones pueden proyectarse más allá de su institución. El comunicador, de igual manera, asumirá en su práctica que el trabajador es la integración del conjunto de relaciones con que materializa su proyecto de vida, y que en dicho proyecto su adscripción a la administración pública no es probablemente un elemento central.

La membrana osmótica (MO) del modelo exhibe sus múltiples poros que permiten el tránsito de mensajes; en ésta, el comunicador colocará dispositivos formales de entrada (DE) y salida (DS) y obtendrá un registro parcial de la dinámica comunicativa, así recurrirá a diversos recursos metodológicos para explorar la identidad de los grupos, los individuos que los dirigen y transforman, así como las actividades que se dan entre éstos.

Al interior del *concilium*, las personas y los grupos se acercan en relaciones estratégicas y no estratégicas, favorables y no favorables a sí mismos y/o al otro, se entrelazan sobre una plataforma de comunicación; disponen de canales de tecnologías de información y comunicación (TIC), así como de interacciones cara a cara.

Los canales de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) se entenderán como canales de *banda angosta* debido a la selección supervisada por filtros oficiales de contenidos y de usuarios de éstos: los contenidos son altamente vigilados en sus sentidos reales y potenciales de interpretación con el fin de que sean afines al discurso institucional predominante. De la misma manera, sus usuarios son agentes que deberán ser responsables de mantener una visión determinada de la organización.

Sin embargo, la comunicación interpersonal (CI) es un canal de *banda amplia* pues transporta múltiples mensajes apelando a todas las capacidades sensoriales de la persona, su memoria, sus habilidades y estrategias de comunicación. Son canales saturados de información, de al menos dos vías simultáneas, que transportan elementos tanto cognitivos como emocionales. La comunicación interpersonal propicia la experiencia humana más compleja y nutritiva aun en los espacios laborales, al favorecer la identificación del otro, la individualización de sí mismo y la integración en una tercera entidad, sin dejar de ser ellos mismos.

Las salidas y entradas de las membranas grupales expulsan y absorben mensajes (MN) que en dicho proceso de transmisión-recepción son modificados en su dirección, en su contenido y en su forma, por los canales, por el medio, así como por los emisores-receptores. Un mensaje al atravesar un canal (TIC o CI), puede insertarse en un grupo distinto al que pretendía, o al rebotar en las obstrucciones de canal (RC) puede volver a su origen o encontrar otras entradas, entre muchas más posibilidades. Por ello, la capacidad predictiva del sistema respecto a esta dinámica toma una posición secundaria y tendiente a lo inútil.

Entre los grupos y a su interior se forman densas tramas de mensajes (lenguaje y comportamiento organizacional, grupal y personal) que pueden entenderse como manifestaciones culturales con la función de trazar estrategias y prácticas más adecuadas de adaptación, donde no sólo se pretende tener la capacidad de cambiar para sobrevivir en un entorno demandante, sino además la de transformar el entorno mismo conforme a sus necesidades.

Esta dinámica da lugar al proceso que caracteriza a este subsistema: la producción de subculturas organizacionales, o bien, de las imágenes, las metáforas, las visiones, las interpretaciones de la organización que le responden, la cuestionan, la fortalecen, la transforman, la enferman o la debilitan.

Este modelo del equilibrio imperfecto expone al gestor de la comunicación lo inacabado de su tarea, le muestra lo utópico de una concepción ordenada de la comunicación organizacional; el rectángulo, la esfera y las líneas rectas e ininterrumpidas en sus tradicionales modelos sistémicos informativos son trazos y figuras perfectas a las que puede aspirar, en todo caso, pero que no reflejan la confluencia de actores, factores y contextos que la intersubjetividad implica.

El modelo es guiado, asimismo, por la definición de que:

La imagen de dos entidades muy complejas en diversos aspectos, incluido el de la percepción de la situación de contacto, y que desean construir una tercera entidad que las involucre a ambas sin dejar de ser lo que son, pero siendo además lo que pueden ser participando de esa tercera entidad que corresponde a poner en común al otro mutuamente... escenarios de interacción que pueden ser ocupados por una pareja, dos conocidos, dos grupos, dos empresas, dos naciones, dos culturas, dos civilizaciones (Galindo, 2005: 18-19).

Por eso, en esta propuesta se ha enfatizado: primero, el estudio y la puesta en práctica de la comunicación interpersonal como un recurso de conocimiento, desarrollo y adaptación en primera instancia de la persona y de la organización; segundo, que la interacción cara a cara es un ámbito que no debe serle lejano y extraño al profesional de la comunicación sino ser conocido, estudiado, confrontado como espacio de producción de la cultura e identidad organizacional; tercero, que la perspectiva de mejorar la cultura del servicio público federal mexicano puede iniciar con la optimización de la comunicación y la conectividad entre dos personas o dos grupos para desarrollar después entramados más resistentes sobre los cuales abordar el encuentro de culturas como la de la APF y la(s) que aporta la ciudadanía.

CONSIDERACIONES FINALES

El Modelo del Equilibrio Imperfecto de la Comunicación Organizacional identifica la necesidad de respuestas transdisciplinarias para comprender la dinámica expresiva organizacional en tanto campo de actores que se comunican con diferentes fuerzas, posiciones, recursos, expectativas y capacidades. Reconoce que la densidad del ambiente se genera por la acción simultánea de varios niveles de *realidad* social que escapan a las acostumbradas herramientas teórico-metodológicas de las posturas informativas, así como rebasan al comunicador que se adscribe a la seguridad de ese paradigma. Se apuesta a la exploración del ámbito de la comunicación interpersonal como productor sustantivo de la cultura organizacional, sin embargo, el gestor de la comunicación organizacional aún no lo ha explorado suficientemente. Además, este modelo redimensiona las potencialidades del gestor de la comunicación y se le incorporan otras enraizadas en su esencia de persona. El reto del comunicador es involucrarse en el

diseño, generación y permanente actualización de culturas de la expresividad, reduciendo las tendencias del silencio y la resistencia.

El diseño de un adecuado enfoque estratégico de la comunicación implica que el gestor cuente necesariamente con respaldo teórico y diagnósticos previos que le proporcionen coherencia y capacidad de previsión para la toma de decisiones en un entorno incoherente, incierto e imprevisible (Hodge, Anthony y Gales, 2003). Así, el plan comunicativo organizacional que implemente modelos atentos a la intersubjetividad debe considerar las dimensiones contextuales de metas organizativas, entorno, tecnología, tamaño, estructura de la organización y ciclo de vida, subrayando una dimensión mayúscula que cruza de manera transversal a las demás, esto es, la ética.

En el caso concreto de las metas y el desafío que implica conciliarlas conforme a la institución y la diversidad de sus audiencias, es relevante complementar esta idea con la noción de la *reflexividad* como un principio metodológico en la definición de la identidad organizacional y de la relación con el otro. Algunas de las maneras óptimas en que la organización puede gestionar sus recursos y capacidades en un mundo contingente pueden suponer:

- Primero, que la reflexividad sea un ejercicio de doble intención: desarrollar una condición ética, por una parte, y de actualización metodológica, por otra. La reflexividad es entendida como una condición indispensable para la transformación sensible de la organización y la persona.
- Segundo, que se puede asumir al otro a través de la recepción de la diversidad de criterios y aspiraciones que conviven en la organización y fuera de ésta, los cuales se reflejan también en diferentes acciones.
- Tercero, que para alinear estratégicamente esas múltiples acciones entre sí es necesario que se logre *despojarse* del sí mismo y mirar desde el otro escritorio (empatía). Ésta es una situación con cierto grado de complejidad, dado el dominio requerido de habilidades de comunicación y ética implicadas.
- Cuarto, comprender que la ética en la estrategia de comunicación se vincula directamente con cierta capacidad de *manipular* las reacciones de los otros (grupos de interés) para ejercer un *control* (acción estratégica), e implica la responsabilidad no sólo jurídica, ciudadana, histórica, sino además ontológica, en términos de Hodge, Anthony y Gales (2003), esto es: las metas y su ética generan la identidad de la organización.

En síntesis, una cultura organizacional deseable debe estimular dinámicas de reflexividad tendientes a transformar el proyecto que puede llamarse *compromiso profesional con la organización* en una amalgama más o menos estable con un nuevo proyecto en común que se denominaría: *compromiso recíproco entre la persona y la organización*. La comunicación humanista en la organización debe ayudar a que la persona advierta su entorno laboral a fin de que pueda insertarse con dignidad y placer en sus labores productivas. Esto significaría una cultura diferente en el servicio público federal. ❀

REFERENCIAS

- Abeles, M. (1988). Rituales y comunicación política moderna. En Ferry *et al.* *El nuevo espacio público* (pp. 140-157). España: Gedisa.
- Ascorra P. (2002). Acción organizacional y socioconstructivismo. *Revista de Psicología*, 11(1), 165-174.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Chile: Libros de la Empresa.
- Galindo, J. (2005). Sobre comunicología y comunicometodología. Primera guía de apuntes sobre horizontes de lo posible. *Culturales*, Enero-Junio, 7-28.
- Hodge, B. J., Anthony, W. y Gales, L. (2003). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. Sexta edición. España: Pearson.
- INEGI (2012). *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública*, 2012. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- _____ (2011). *Encuesta de Calidad e Impacto Gubernamental*, 2011. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Mead, G. H. (1973). *Espíritu, persona y sociedad*. España: Ediciones Paidós Iberoamérica/Paidós Básica.
- Moreno, R. (1980). *La administración pública federal en México*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Morgan, G. (1980). Paradigmas, Metáforas y resolución de problemas en Teoría de la Organización. *Administrative Science Quarterly*, (605).
- _____ (1991). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.
- Mújica, J. E. (2007). La vocación de la mujer según Edith Stein. En *Sofía. Ensayos de Filosofía* (en línea). Ateneo Pontificio Regina Apostolorum & Autores católico.org & Equipo de prensa y redacción Gamma-virtudes y valores. Consultado el 6 de diciembre de 2008 en: <http://bibliotecacatolicadigital.org/GAMA/sofia002.pdf>

- Presidencia de la República Mexicana (2013). *Plan Nacional de Desarrollo, 2013-2018*. Consultado el 9 de agosto de 2013 en: www.presidencia.gob.mx
- Quezada, L. E. (2010). *La comunicación interpersonal como proceso constructor de la cultura organizacional en el INEGI. Diagnóstico descriptivo y modelos de comunicación organizacional*. Tesis, Centro de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Sapoznikow, J. (Coord.) (2003). *Modernización del Estado: Documento de estrategia*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Schein, E. H. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall.
- _____ (1988). *La cultura empresarial y liderazgo. Una visión dinámica*. España: Plaza & Janes Editores.
- Stein, E. (1998). *La mujer: Su papel según la naturaleza y la gracia* (en línea). España: La Biblioteca Palabra. Consultado el 9 de julio de 2010 en: http://books.google.com.mx/books/about/La_mujer.html?id=7E96x-gFcuhEC&redir_esc=y
- Trejo, R. (1988). *La democracia acaba donde empieza el rating. Cuadernos de Horas Extras Vol. 5*. México: Editorial Praxis.
- Valencia, L. (2008). La reforma del Estado para la gobernabilidad democrática en México. *Revista Política y Cultura*, (29). Consultado el 27 de enero de 2010 en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01881-7422008000100002&Ing=pt&nrm=iso&ting=es
- Varela E. (2002). El management estratégico y el poder en las organizaciones. *Universal Eafit*, (126), pp. 9-30.
- Zalpa, G. (2011). *Cultura y Acción Social*. México: Plaza y Valdés Editores/Universidad Autónoma de Aguascalientes.