

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**



**SIGNIFICADO DE LA PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN  
ORGANIZACIONAL**

**ESTUDIO DE CASO:**

**DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA COORDINACIÓN  
ESTATAL III DE LA DIRECCIÓN REGIONAL CENTRO DEL INSTITUTO NACIONAL  
DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA DURANTE LA CAMPAÑA DE  
COMUNICACIÓN DEL II CONTEO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA 2005**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE**

**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**PRESENTA:**

**VÍCTOR NOEL HERNÁNDEZ ESTRELLA**

**ASESOR DE TESIS: FERNANDO MOLINA LÓPEZ**



**Dios:**

*Gracias por darme la libertad interna para elegir lo que quiero ser y hacer; por mostrarme, en la práctica, el camino que conduce a la iluminación y la cesación del sufrimiento; por ayudarme a reconocer en la soledad el origen de ese sufrimiento, enfrentarlo y superarlo por medio del amor, en la entrega incondicional hacia los demás.*

**Mamá:**

*Gracias por enseñarme, en la práctica, que el sentido de la vida tiene su razón de ser en el amor y el sacrificio hacia los demás.*

*Gracias por persistir, caer, surgir una y otra vez por encima del cansancio o la enfermedad.*

*Gracias por darme el apellido Estrella, signo de trabajo y orgullo, es una herencia que sólo puede merecerse día a día.*

*Cumplo la promesa que te hice antes de que cumplieras tu propósito en la vida: sigo adelante.*

**Hermanos y familia:**

*Gracias por ser una fuente incondicional de amor, apoyo, aprendizaje, tolerancia; ser ejemplo de honestidad, crecimiento, valentía y honor.*

*En especial a mi hermano Agustín, por ser ejemplo para mí, por su cariño a pesar de nuestras diferencias, sobre todo por tener el valor de sobrevivir y enseñarme que la vida tiene sentido por y para el amor. Esto es por amor a ti.*

**Papás:**

*Antonio: por haberme dado la vida y el nombre, por ayudarme a resolver, quizá sin saberlo, muchas interrogantes sobre mis amores.*

*Agustín: por estar ahí con mamá, por darme un hermano que recupero día a día.*



**Amores:**

*Gracias por enseñarme mi mayor potencial y mis grandes debilidades; por creer en mí, en que llegaré lejos.*

*Gracias por acompañarme en la búsqueda del significado de la vida; por estar conmigo; por todos esos momentos; encuentros y desencuentros; porque día a día nos liberamos de la soledad juntos o separados.*

*Gracias por su amor incondicional, a veces difícil, pero que me impulsa cada día a ser mejor.*

**UNAM:**

*Gracias por darme la oportunidad de desarrollarme, por la enseñanza para entregarme a mi planeta, mi país, mi pueblo, mi gente, mi sangre, mi tierra, mi raza, mi espíritu.*

*Sin la experiencia de formarme en tus aulas, difícilmente sabría cómo luchar para cumplir mi propósito en la vida y resolver mis necesidades.*

*Recuerdo a donde voy, más no olvido mi origen.*

**INEGI:**

*Gracias a todas las personas integrantes de esa gran organización que me ayudaron, queriéndolo o no, a crecer y desarrollarme profesionalmente.*

*Gracias por ayudarme a comprobar en la práctica, con números y mapas, que un ser humano no puede considerarse como tal hasta que ubique su sitio en el universo.*

*Gracias por ponerme a prueba para tener éxitos y fracasos; porque he aprendido, el saldo es positivo.*

*Gracias por influir tan significativamente en mi trayectoria profesional y seguir enseñándome a ser líder.*



*El problema de si al pensamiento humano se le puede atribuir una verdad objetiva, no es un problema teórico, sino un problema práctico. Es en la práctica donde el hombre tiene que demostrar la verdad, es decir, la realidad y el poderío, la terrenalidad de su pensamiento. El litigio sobre la realidad o irrealidad de un pensamiento que se aísla de la práctica, es un problema puramente escolástico.*

**Carlos Marx**

*Lo que de verdad necesitamos es un cambio radical en nuestra actitud hacia la vida. Tenemos que aprender por nosotros mismos y, después, enseñar a los desesperados que en realidad no importa que no esperemos nada de la vida, sino la vida espera algo de nosotros.*

**Viktor Frankl**

*El amor es la preocupación activa por la vida y el crecimiento de lo que amamos.*

*La base de la fe racional es la productividad; vivir de acuerdo con nuestra fe, significa vivir productivamente.*

**Erich Fromm**

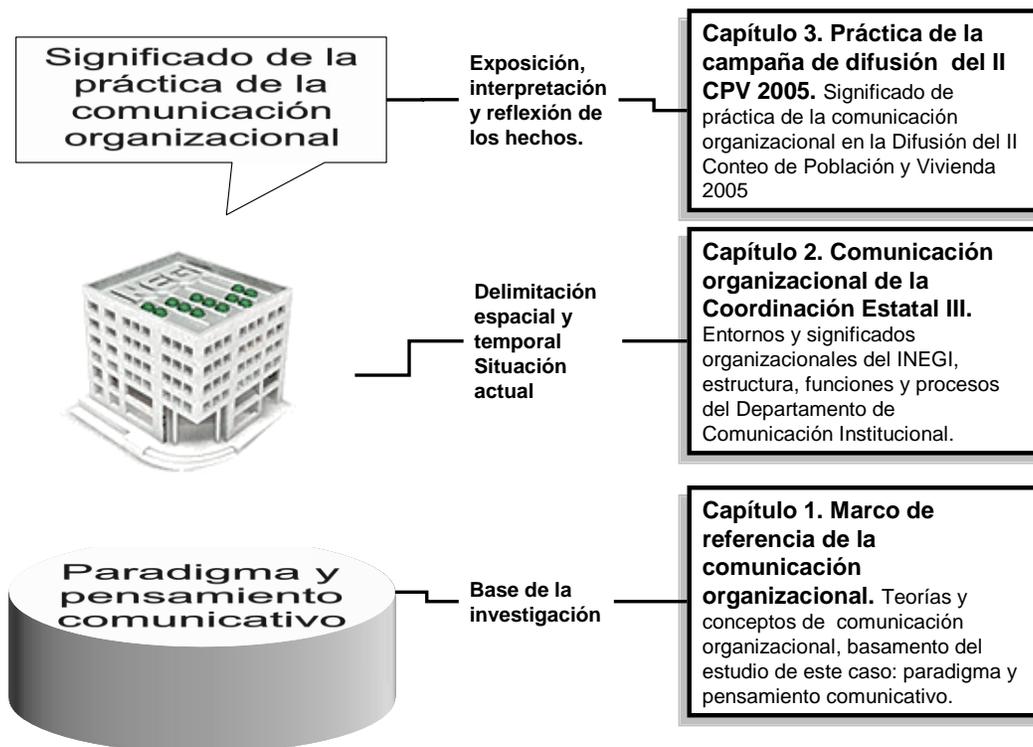
*Quien tiene algo por qué vivir, es capaz de soportar cualquier cómo.*

**Friedrich Nietzsche**



# Introducción

Guía de lectura del estudio de caso.







A partir de 1997, la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación presentó un nuevo plan de estudios con cinco especialidades, entre ellas, una de Comunicación Organizacional. A la sazón, es imprescindible hacer una reflexión acerca de la comunicación organizacional como una práctica no sólo profesional, sino además significativa, humana y vivencial. Esta tesis centra su estudio en la experiencia de la comunicación organizacional como generadora de aprendizaje, conocimiento y significado.

El tema propuesto tiene sentido estudiarlo porque las primeras generaciones de comunicólogos organizacionales, de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, tienen la responsabilidad ética de compartir el conocimiento aprendido en la formación académica y aplicado en la práctica de la realidad profesional; con base en ello retroalimentar y contribuir a la formación de las futuras generaciones de esta especialidad.

El objetivo general de este trabajo es describir e interpretar la práctica de la comunicación organizacional en la realización de la campaña de difusión del II Censo de Población y Vivienda 2005 como Jefe en el Departamento de Comunicación Institucional de la Coordinación Estatal III en la Dirección Regional Centro del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), y demostrar que esta experiencia y aprendizaje profesional genera conocimiento y significado.

Los objetivos secundarios son: vislumbrar una posible forma de estudio empírico y significativo en futuras tesis de licenciatura de comunicación organizacional, aportar a las generaciones nuevos significados de la práctica y el estudio de la comunicación organizacional en México, contribuir a la delimitación de los alcances y límites de la práctica profesional de la comunicación organizacional. Las aportaciones esperadas son:

- 1. A los estudiantes por elegir una especialidad:** La visión de un egresado de la especialidad en comunicación organizacional les dará más elementos para elegir entre ésta y otras opciones terminales.
- 2. A los estudiantes de comunicación organizacional:** Reflexiones en torno al estudio y la práctica profesional de la comunicación organizacional para ser consideradas en su formación.



3. **A los profesores de comunicación organizacional:** Información para detectar fortalezas y oportunidades en la formación académica y humana de los estudiantes, y dar mayor énfasis a la formación profesional integral.
4. **A los elaboradores de planes de estudio y áreas de vinculación:** Información que ayude a diseñar y aplicar herramientas para contrastar y relacionar la formación académica y experiencia profesional.

El planteamiento del problema pretende dar respuesta a la pregunta: **¿La práctica social de la comunicación organizacional genera conocimiento y significado?**

**La hipótesis establecida para este resolver ese cuestionamiento es: la práctica social de la comunicación organizacional genera significado si tiene como base el pensamiento comunicativo.**

El método utilizado para la elaboración de este trabajo fue el siguiente: el tema se abordó de lo general a lo particular, desde un contexto histórico, hasta la delimitación espacial y temporal del caso práctico; se analizó la experiencia profesional del expositor; se reflexionó, sintetizó y documentó el proceso de aprendizaje social y el significado obtenido como resultado de la práctica social de la comunicación organizacional durante el II Censo de Población y Vivienda 2005.

Las técnicas e instrumentos de investigación fueron:

- **Documental.**
  1. Bibliográfica: libros.
  2. Hemerográfica: revistas, periódicos, gacetas, boletines.
  3. Escrita: oficios, notas, circulares, correos electrónicos.
  4. Documentos: informes, bitácoras, minutas de reunión, fotografías.
  5. Materiales de difusión: medios impresos, electrónicos y digitales.
  6. Páginas de Internet e Intranet: sitios en redes de información electrónica internas y externas.
- **De campo.**



1. Observación no estructurada: comentarios, charlas, experiencias, anécdotas, citas, reuniones, instrucciones, actividades.
2. Observación participante e individual: participación en eventos, proyectos realizados, cursos y sesiones impartidas y recibidas, libretas de notas, diario, agenda electrónica, calendarios de actividades, mapas.

El contenido de este trabajo es el siguiente: el capítulo 1 establece un marco de referencia de la comunicación organizacional resultado de más de ocho años de experiencia en el estudio, práctica y enseñanza de esta disciplina, el cual está delimitado por las teorías, conceptos y características de la práctica de la comunicación organizacional. El pensamiento y paradigma comunicativo fue la base de esta investigación sobre la cual se estructuró el desarrollo de la descripción, exposición, interpretación y reflexión de los hechos y datos.

En el capítulo 2 describe la comunicación organizacional del Departamento de Comunicación Institucional de la Coordinación Estatal III y la relaciona con su estructura y funciones, acotadas por los alcances y límites de la comunicación organizacional y los procesos de ésta.

El capítulo 3 describe las características de la campaña de difusión del II Censo de Población y Vivienda 2005, a partir de ella se expusieron y describieron las acciones de difusión y comunicación, además integró un análisis de los hechos y datos registrados en torno a los procesos de generación de significado, el aprendizaje y la aportación individual, grupal y social de la comunicación organizacional, mediante la interpretación y la reflexión de las experiencias propias y grupales.

Por último es importante hacer las siguientes advertencias:

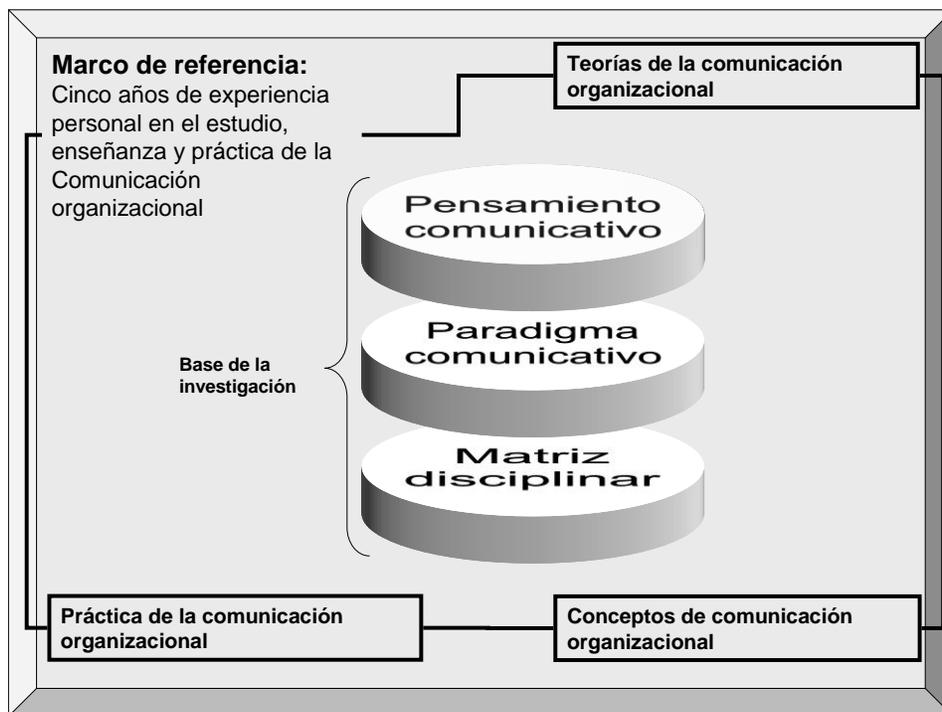
- Esta tesis no pretende abordar el tema general la experiencia profesional como generadora de aprendizaje y significado.
- No es una investigación de carácter epistemológico, sino descriptivo y analítico.
- Sólo describe y analiza un caso particular de la práctica de la comunicación organizacional, delimitada en espacio y tiempo, genera conocimiento y sentido.



- No propone una nueva forma de estudio científico de la comunicación organizacional, sino describe una situación vivencial y una visión particular resultado de la práctica de la comunicación organizacional.
- No es un discurso de referencia propia, ni autocomplaciente, es un intento por aportar significado a la práctica profesional de la comunicación organizacional.
- Esta investigación es de crítica, análisis, síntesis y reflexión, no teórica fragmentada ni reducida a un marco teórico determinado por alguna escuela de pensamiento.

# 1. Marco de referencia de la comunicación organizacional

Guía de lectura del Capítulo 1







*Para poder cambiar una situación, primero debemos cambiar nosotros. Para poder cambiar nosotros, lo primero que debemos hacer es cambiar nuestra percepción de las cosas. Por lo profundamente arraigadas que son estas percepciones, debemos mirar al lente a través del cual vemos el mundo, así como al mundo que vemos; ya que este lente modela la forma de cómo interpretamos ese mundo.*

*No vemos el mundo como es, sino como somos.*

*Stephen R. Covey*





Este capítulo define los fundamentos y límites del caso práctico en estudio con base en el procedimiento sugerido por Raúl Rojas Soriano para construir marcos teóricos y conceptuales en investigaciones aplicadas. El método consiste en la generación de ideas y conceptos a partir de analizar y sintetizar en conjunto revisiones teóricas y experiencias propias.

Para delimitar y fundamentar este trabajo se consideraron tres niveles de información en las investigaciones aplicadas en donde a cada uno corresponde un nivel de información:

- **Primer nivel de información.** Teorías generales y elementos teóricos particulares de la comunicación organizacional.
- **Segundo nivel de información.** Análisis de información empírica secundaria o indirecta de distintas fuentes para sustentar conceptos de comunicación organizacional.
- **Tercer nivel de información.** Análisis de información empírica primaria o directa del acercamiento con la realidad.

El método específico para precisar los marcos teórico, conceptual y de referencia fue:

1. Revisar diferentes definiciones de conceptos y teorías y sintetizarlos para fines de sustento teórico, conceptual y referencial sin hacer definiciones exhaustivas ni totales.
2. Seleccionar y generar definiciones conceptuales y operacionales tanto para la fundación del problema como para la comprobación de la hipótesis<sup>1</sup>.
3. Analizar y sintetizar los elementos componentes de cada concepto.
4. En caso de no contar con información suficiente, generar las definiciones teóricas y conceptuales.
5. Sintetizar las relaciones entre los conceptos, sustento de la descripción del objeto de estudio.

---

<sup>1</sup> ROJAS SORIANO, Raúl. *Guía para realizar investigaciones sociales*, pp. 135–138.



En algunos casos se hicieron generalizaciones de conceptos relacionados con la comunicación organizacional que, por su magnitud, equivaldrían a un capítulo completo; en otros casos se seleccionaron algunas concepciones, teorías o definiciones como sustento de los marcos mencionados.

En un primer nivel de análisis de la información, primero se establece el marco teórico de esta investigación ceñido a las teorías de la comunicación y la organización, teoría social del aprendizaje, la práctica social, y teoría del significado.

## **1.1. Teorías de la comunicación organizacional**

Como se mencionó, el marco teórico corresponde a un primer nivel de información referido a teorías generales y elementos teóricos particulares de: comunicación, organización, aprendizaje, práctica social, significado y momento histórico.

La delimitación teórica de esta investigación acota la comprensión y descripción de la comunicación organizacional en el INEGI en el capítulo 2, y de la práctica profesional de esta disciplina, en el capítulo 3.

Antes de describir los conceptos operativos de este trabajo es fundamental señalar los siguientes fundamentos, resultado del aprendizaje y experiencia personal del sustentante, aplicados en todas las descripciones:

1. Los hechos, pero sobre todo el *ser* de un individuo u organización son la esencia de la comunicación; nada comunica por sí mismo con tanta fuerza y elocuencia.
2. La comunicación es una representación simbólica de las relaciones entre personas y organizaciones, y al mismo tiempo las relaciones son una evidencia del hecho de la comunicación humana.

### **1.1.1. Teoría de la comunicación y de la organización**

Las teorías de la comunicación y los elementos teóricos de este apartado ayudaron a comprender, describir y explicar los fenómenos de comunicación del INEGI en el capítulo 2;



y para analizar los elementos de la práctica significativa de la comunicación organizacional en el capítulo 3.

El sustento teórico de comunicación de esta investigación fueron consideraciones generales basadas en la visión histórica de las teorías de la comunicación de Armand y Michèle Mattelart:<sup>2</sup>

1. La comunicación es la figura emblemática de las sociedades del tercer milenio y su campo de estudio, como parte de las ciencias sociales, se ha visto acosada por la cuestión de su legitimidad científica, deviene en una búsqueda de modelos y esquemas propios de las ciencias de la naturaleza adaptados a través de analogías. Si se hace un repaso por el estudio teórico de la comunicación se observará claramente la pluralidad y la fragmentación de este campo de observación científica.
2. Históricamente, la tensión de los estudios en comunicación se ha centrado en las redes físicas e inmateriales, lo biológico y lo social, la naturaleza y la cultura, los dispositivos técnicos y el discurso, la economía y la cultura, las micro y macro perspectivas, la aldea y el globo, el actor y el sistema, el individuo y la sociedad, el libre albedrío y los determinismos sociales.
3. Las teorías de la comunicación, vistas desde un contexto histórico descriptivo, son el conjunto de visiones fragmentadas y de los diferentes intentos de articular o no los términos de dicotomías, oposiciones binarias y niveles de análisis. En contextos históricos distintos y con variadas fórmulas, estas tensiones y antagonismos, fuentes de medidas de exclusión, no han dejado de manifestarse delimitando escuelas, corrientes y tendencias.

La conformación de las teorías de la comunicación antes descrita se debe en gran medida al intercambio y aportaciones de otras disciplinas reconocidas como multidisciplinariedad, transdisciplinariedad e interdisciplinariedad, importantes en el desarrollo de cualquier estudio riguroso para describir el fenómeno de la comunicación con pensamiento comunicativo.

---

<sup>2</sup> MATTELART, Armand; MATTELART Michèle, *Historia de las teorías de la comunicación*.



De las generalizaciones descritas arriba, establezco los siguientes conceptos como delimitaciones teóricas específicas y descriptivas del proceso de comunicación humana:

1. **Proceso.** La comunicación es un proceso dialéctico de elementos interrelacionados entre sí en como un sistema en un entorno natural y social.<sup>3</sup>

Los elementos del sistema comunicativo son:

- Actores. Individuos y agentes sociales.
- Instrumentos. Medios biológicos o económicos.
- Expresiones. Objetos de la experiencia y bienes o servicios.
- Representaciones. Nociones conceptuales, normas y valores sociales.

2. **Espacio.** La comunicación es un proceso de carácter multinivel, multimodal, con lugar al interior, exterior y entre sistemas sociales: individuos, grupos, organizaciones y sociedad.

3. **Temporalidad.** La comunicación es un fenómeno; contingente, emergente e histórico, cada suceso comunicativo es único e irrepetible, pero como un proceso, mantiene características y elementos constantes como la comunión de significados.

4. **Dimensión.** La comunicación es un proceso de significación, resignificación, referencia, autorreferencia y contrarreferencia de objetos, signos, significados y sujetos interrelacionados en diferentes contextos, ordenamientos simbólicos y representaciones.

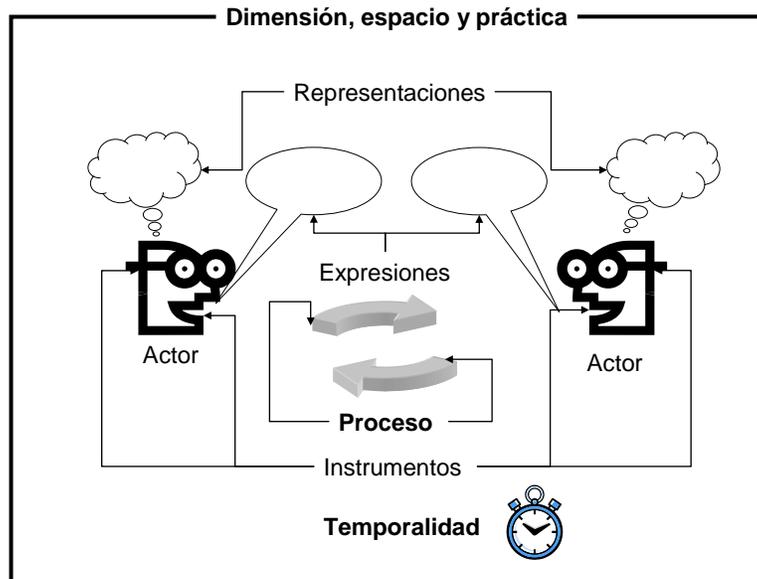
5. **Práctica.** El proceso de la comunicación humana siempre tiene una consecuencia de acción (real), sea por reacción, significación, interpretación (simbólica) o cualquier interacción en y entre los actores comunicativos, sean grupos o individuos.

El siguiente esquema sintetiza y representa los conceptos anteriores:

---

<sup>3</sup> Modelo de Manuel Martín Serrano obtenido de: PIÑUEL Raigada, José Luis y GAITÁN Moya, Juan Antonio, *De la vida a la sociedad, de la sociedad a la cultura. De las Ciencias de la Naturaleza a la Teoría de la Comunicación.* en [http://www.campusred.net/telos/anteriores/num\\_033/cuaderno\\_central2.html](http://www.campusred.net/telos/anteriores/num_033/cuaderno_central2.html) (25/04/2008 05:15 p.m.).

Esquema 1. Proceso de comunicación humana.



Una vez acotados los límites teóricos para la descripción del proceso de comunicación humana, se delimitaron las teorías de la organización y su relación a la comunicación organizacional. La delimitación se basó en una propuesta de Carlos Fernández de Collado,<sup>4</sup> la cual consiste en estudiar los enfoques teóricos agrupados en cuatro categorías básicas: clásica, humanística, de los sistemas y contingente.

1. **Teoría clásica.** Se caracteriza por favorecer estructuras piramidales en las organizaciones altamente diferenciadas; restringir la interacción entre los miembros de la organización; establecer procesos de comunicación vertical (orientados hacia el flujo descendente de la información); proponer los procesos centralizados de control/decisión; la proliferación de reglas y reglamentos, y una orientación hacia la motivación de los empleados basada primordialmente en el temor y la necesidad económica.<sup>5</sup> Ejemplo de lo anterior son los ejércitos, en los cuales la comunicación

4 FERNÁNDEZ de Collado, Carlos. La comunicación humana en el mundo contemporáneo.

5 Ídem, p. 97.



entre los soldados, cuando se permite, está determinada por órdenes superiores, sin posibilidad de disenso en un marco normativo estricto y bajo constantes amenazas de castigo.

2. **Teoría humanística.** Se caracteriza por la participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones de la organización; el incremento de la comunicación abierta y la confianza entre los elementos de la organización; el flujo libre de la comunicación a través de varios canales; la integración de los objetivos individuales y organizacionales; un mayor interés y preocupación hacia el desarrollo y auto-actualización de los trabajadores; un estilo de liderazgo centrado en el empleado y, en general, en los procesos amplios de interacción.<sup>6</sup> Muestra de esto son aquellas empresas familiares en donde la mayoría de los miembros se comunican y participan con cierta libertad en el rumbo del negocio, sus intereses son comunes, se auto-capacitan o se capacitan mutuamente y mantienen lazos afectivos influyentes en la dinámica de la organización.

3. **Teoría de los sistemas.** El enfoque de los sistemas abiertos en las organizaciones combina realmente la fuerza de las perspectivas clásica y humanista, pero las une de manera flexible, heurística. Reconoce a las organizaciones compuestas tanto de subsistemas funcionales (énfasis clásico), como de subsistemas sociales (énfasis humanista) y se encuentran interrelacionados de manera dinámica.<sup>7</sup> Ejemplo de lo anterior es el INEGI, el cual es coordinador de los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica, compuestos a su vez por otros sistemas de información como el Sistema de Información Energética, el Sistema Nacional de Información en Salud entre otros;<sup>8</sup> en este marco de interacción institucional la comunicación tiene como propósito vincular a los distintos sectores de la sociedad para propiciar la

---

6 Ídem, p. 99.

7 La teoría de los sistemas reconoce que las organizaciones dependen de su ambiente y que su supervivencia depende de la habilidad que tengan para desarrollar y comprender la retroalimentación ambiental. Por lo tanto, una organización exitosa es la que maneja de manera eficiente sus relaciones y circula tanto entre sus subsistemas como entre sus suprasistemas; además debe considerarse como implícito en la teoría de los sistemas abiertos que la mejor manera de funcionar de una organización es mediante un sistema de comunicación. Ídem, p. 101.

8 Para mayor información consultar <http://www2.inegi.gob.mx/sneig/default.aspx> (25/04/2008 05:16 p.m.).



integración de comités consultivos, en los cuales interactúan productores, informantes y usuarios de la información.

4. **Teoría contingente.** Un enfoque contingente de la conducta y del diseño empresarial se basa en los principios de la teoría de los sistemas abiertos y afirma que la eficiencia empresarial es resultado de grado en el cual una organización pueda adaptar su estructura, su política, etc., a las variables situacionales (tecnología, ambiente, gente, cultura), en las cuales encaja. En consecuencia, no hay una mejor forma para diseñar un sistema de comunicación en una organización, y cuando se realiza una investigación empírica relacionada con la comunicación en las organizaciones deben considerarse varios factores circunstanciales. Ejemplo de lo anterior son las empresas comunicadoras y revisoras de la transformación de sus procesos de trabajo, sus recursos humanos, financieros y materiales para aplicar procesos de reingeniería, reestructuración, desarrollo organizacional, comunicación empresarial o contratación de empresas externas para actualizar los procesos productivos en nuevos estándares de competitividad.
5. **Teoría X.** Un enfoque habitual de la naturaleza humana. Retoma elementos de la teoría clásica y propone necesario dirigir y amenazar a los empleados para cumplir con sus labores.<sup>9</sup> Pruebas de lo anterior las ofrece el contexto actual de incertidumbre laboral con una comunicación hostil causada por la sobreoferta de fuerza de trabajo, circunstancia facilitadora de imposiciones y diseño de puestos de trabajo caracterizados por la sobreexplotación y la multifuncionalidad del personal, la sustitución de contratos colectivos de trabajo por eventuales, la renovación constante de trabajadores para evitar compromisos de las empresas de derechohabencia y programas sociales, la subcontratación de recursos humanos por medio de otras empresas, el subempleo, entre otras condiciones laborales.
6. **Teoría Y.** Basada en la teoría de la motivación de Abraham Maslow. Señala la importancia de la motivación a los empleados para tomar decisiones, desarrollar su

---

<sup>9</sup> Ídem, p. 97.



capacidad intelectual y aprender a satisfacer sus necesidades mediante el trabajo.<sup>10</sup> Ejemplo de lo anterior son empresas desarrolladoras de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, software y páginas de Internet; las cuales, además de generar sistemas para hacer más eficientes la productividad, la administración y el envío de información en las organizaciones, tienen sistemas productivos de mucha holgura a reglamentos y se reconoce la autenticidad y talentos individuales más allá de los méritos y logros académicos y curriculares, lo cual propicia una interacción y comunicación diferentes a otro tipo de empresas.

Las anteriores descripciones muestran a las teorías de la organización como modelos múltiples para comprender significados y elaborar marcos conceptuales de trabajo en la práctica de la comunicación organizacional; sin embargo lo más importante es el trabajo de interpretación y pensamiento crítico para generar dichos modelos con el objeto de vislumbrar las relaciones entre éstos.<sup>11</sup>

Para los fines de esta investigación, en el capítulo 2 se utilizaron modelos de sistemas y redes en la descripción e interpretación crítica del INEGI, sin descartar la utilización de otros modelos relacionados con la comunicación organizacional.

Hasta aquí se delimita las perspectivas teóricas de comunicación y organización para este trabajo. A continuación se presentan las delimitaciones teóricas del aprendizaje y la práctica social.

### **1.1.2. Teoría social del aprendizaje y práctica social**

La organización es el escenario donde se genera aprendizaje y significado como consecuencia de la práctica social de la comunicación organizacional. Ejemplo de lo anterior es la percepción favorable respecto al trabajo, el sentido de pertenencia y el sentimiento de consideración de los empleados de nuevo ingreso a una empresa pública o privada, resultado de sesiones grupales de inducción y sensibilización.

---

<sup>10</sup> Ídem, p. 97.

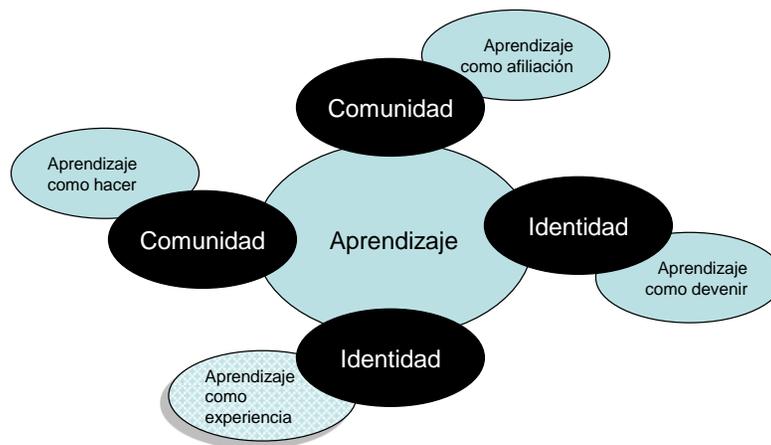
<sup>11</sup> MORGAN, Gareth, *Imágenes de la organización*, p. 310.

Los conceptos de aprendizaje y práctica social fueron fundamentales para argumentar la hipótesis en el capítulo 3: el significado de la práctica de la comunicación organizacional.

La primera delimitación y basamento de la práctica social de la comunicación organizacional se basó en el marco de referencia propuesto por Etienne Wenger<sup>12</sup>, quien la describe como un proceso significativo y vivencial.

Wenger centra su teoría en la participación social activa, en las prácticas e identidad de las comunidades como un proceso de aprender y conocer<sup>13</sup> generador de opciones de aprendizaje. Para los fines de esta investigación se describe el aprendizaje proveniente de la práctica de la comunicación organizacional, específicamente en una experiencia significativa y en la identidad de comunicólogo organizacional. En el siguiente esquema se enfatiza:

*Esquema 2. Teoría social del aprendizaje de Etienne Wenger.*



12 Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad.

13 La teoría social del aprendizaje de Etienne Wenger tiene como premisas el hecho de que somos seres sociales, el conocimiento es una cuestión de competencia relacionada con ocupaciones valoradas, conocer es participar en comprometerse de una manera activa en el mundo; el centro de la teoría reside en el aprendizaje como participación social y construcción de identidades; sus componentes son: significado, experimentar nuestra vida y el mundo como algo significativo; práctica, compromiso mutuo en acción; comunidad, configuraciones sociales donde se reconoce la participación, e identidad, cambio que produce el aprendizaje y define el contexto de las comunidades. Para mayor información, consultar Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad.



La segunda delimitación y basamento de práctica se relaciona con la generación de significado en un contexto social:

“El concepto de ‘práctica’ connota hacer algo, pero no simplemente hacer algo en sí mismo y por sí mismo; es hacer algo con significado en un contexto histórico y social. En este sentido, la práctica es siempre una práctica social.”<sup>14</sup>

Ejemplo de lo anterior, es el dilema entre lo importante y lo urgente en las agendas individuales de los profesionistas, la cual define sus prioridades, acciones, y preocupaciones cuando ceden a uno u otro aspecto. Los ocupados únicamente por atender cosas urgentes desatienden las importantes, y dejan pasar oportunidades de aprendizaje, crecimiento, desarrollo humano o profesional; los basados sólo en lo importante corren el riesgo de dejar asuntos apremiantes sin considerar después la generación de problemas graves; quienes ordenan las prioridades en la agenda sin descuidar las emergencias, consideradas como áreas de oportunidad, saben hacer y dejar de hacer actividades para aportar significado al desempeño profesional, generar valor agregado a las organizaciones donde sirven y, más importante aún, aportan sentido a su vida y desarrollo humano.

El concepto de práctica social de Etienne Wenger es útil porque se basa en la teoría social del aprendizaje, y además considera el aprendizaje como resultado de la teoría y la práctica, las cuales no se excluyen:

“En términos más generales, el empleo que hago aquí del concepto de ‘práctica’ no pertenece a ninguno de los dos lados de las dicotomías tradicionales separadoras de la acción del conocimiento, lo manual de lo mental, lo concreto de lo abstracto. El proceso de participar en una práctica siempre implica a toda la persona, actuando y conociendo al mismo tiempo.”<sup>15</sup>

En otras palabras, la experiencia profesional de la comunicación organizacional es un proceso dialéctico entre teórica y práctica, en el cual ambas se retroalimentan. Tiene como resultado la generación de sentido en el profesional y de significado en su contexto social.

Las teorías del aprendizaje y de práctica social de Etienne Wenger están interrelacionadas con el significado, el cual delimito teóricamente a continuación.

---

14 Ibidem, p. 71.

15 Ibidem, p. 72.



### 1.1.3. Teoría del significado

La delimitación teórica de significado de Etienne Wenger, basado en la praxis, es sustento argumentativo de la hipótesis en el capítulo 3 sobre el significado de la práctica<sup>16</sup> de la comunicación organizacional en este estudio de caso.

El planteamiento de significado de Wenger tiene como base el concepto de práctica como un proceso de experiencia humana significativa. En sus propias palabras: “La práctica se refiere al significado como experiencia de la vida cotidiana.”<sup>17</sup>

Este enfoque no se centra en definiciones enciclopedistas, ni en la relación entre signo, referente y símbolo, ni en problemas semióticos, semiológicos, hermenéuticos o filosóficos, sino en vivir de tal manera que los individuos y las organizaciones dan significado a la práctica<sup>18</sup>. A este proceso el autor lo llama *negociación de significado*.

Parafraseando al autor, el concepto de significado tiene las siguientes características:

1. **Forma parte de un proceso de *negociación de significado*.** Activo, productivo, de interpretación, acción, experiencia y compromiso con el mundo como algo significativo, histórico y dinámico, contextual y único.<sup>19</sup> Ejemplo de lo anterior es la interpretación, en el capítulo 3, de la práctica profesional de la comunicación organizacional como una experiencia humana significativa en un contexto y entorno actual.
2. **La *negociación de significado* es la interacción de dos procesos convergentes: *participación y cosificación*.** La primera es un proceso personal, social de acción y conexión, integración y relación con otras personas y objetos; posibilita el reconocimiento mutuo y desarrolla una “identidad de participación”. La segunda es un proceso de realización de la experiencia por medio de la producción de objetos plasmados en una cosa tangible o no. Difieren una de la otra, sin ser excluyentes, en que la primera

---

16 Ibidem, p. 73 a 74.

17 Ibidem, p. 76.

18 “El significado –nuestra capacidad de experimentar el mundo y nuestro compromiso con él como algo significativo– es, en última instancia, lo que debe producir el aprendizaje.” WENGER, Etienne, Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad. pp. 21 y 22.

19 ibidem, p. 77 a 78.



requiere de mutualidad y la segunda de proyección.<sup>20</sup> Muestra de lo anterior fue la ascensión al papel de comunicólogo organizacional en una organización con la importancia del INEGI, cosificado en la ejecución de funciones específicas en materia de comunicación organizacional con resultados en objetos y acciones.

3. ***Participación y cosificación* forman una dualidad de experiencia humana del significado y de la práctica<sup>21</sup>** en una interacción mutua como distintas y complementarias. Si se pierde el equilibrio entre estos conceptos, la práctica y la experiencia humana pierden significado.<sup>22</sup> Prueba de ello es que la práctica sin evidencias en hechos y datos no tiene razón de ser, como tampoco lo tiene trabajar sin un propósito claro y definido; el sentido del trabajo como comunicólogos organizacionales radica en combinar la teoría y la práctica con resultados tangibles o simbólicos.

Para más detalles de los puntos anteriores, se sugiere ver el Anexo 3. Aspectos y componentes del *proceso de negociación de significado* en la página 190.

El siguiente esquema de Wenger ofrece más ejemplos de cómo la interacción entre *participación y cosificación* se relacionan entre sí en un marco de significado, experiencia y negociación con el mundo. En este sentido, la práctica de la comunicación organizacional se concreta en participar en la realización de acciones y productos de comunicación generadores de significado:

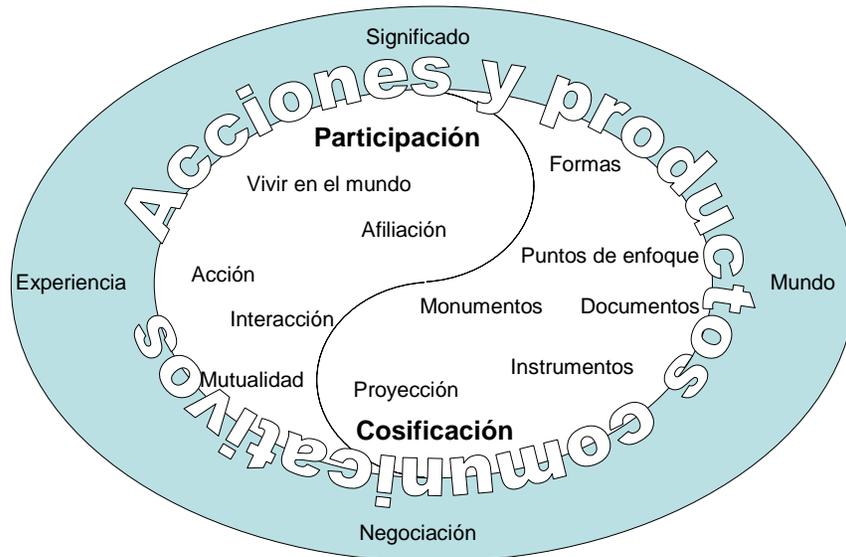
---

20 *Ibidem*, p. 84.

21 Para el autor, el equilibrio entre participación y cosificación hace que la comunicación sea no sólo cuantitativa, sobre todo para aquellas organizaciones que “se basan en alguna medida de continuidad de significado como la comunicación, el diseño, la instrucción o la colaboración”. *Ibidem*, pp. 90 a 91.

22 *ibidem*, pp. 88 – 89.

Esquema 3. Dualidad de la participación y la cosificación.



El enfoque de *negociación de significado* (proceso de significación) utilizado para la comprobación de la hipótesis, está relacionado con los conceptos de aprendizaje, comunidad e identidad, los cuales de acuerdo con Wenger están definidos por las siguientes características:

1. **Aprendizaje.** Caracterizado por su temporalidad emergente: la continuidad y la discontinuidad de la participación y la cosificación. Es el proceso participativo descrito en el capítulo 3, generador de evidencias en hechos y datos.
2. **Comunidad.** Definida específicamente como una comunidad de práctica constituida por tres dimensiones: compromiso mutuo, empresa conjunta y repertorio compartido. En el caso del INEGI: la voluntad independiente por pertenecer a él, la conciliación del interés particular con la misión institucional, el marco de interacción y referencia de la comunidad de comunicólogos.



- 3. Identidad.** Definida como un proceso de interacción entre lo social y lo individual en el contexto de la vida cotidiana y la experiencia de significado. En este estudio de caso, el papel particular y práctico de un profesional comprometido con la sociedad, el significado de ser comunicólogo organizacional en el contexto actual.

En síntesis, con base en los conceptos anteriores, se describe el proceso de aprendizaje a través del cual la experiencia individual adquiere significado e identidad en la práctica profesional de la comunicación organizacional, con base en la participación y la cosificación en un contexto social.

Este proceso de aprendizaje no sería el mismo en un contexto histórico diferente del actual. Por esa razón a continuación delimito esta investigación con el marco histórico de la sociedad red.

#### 1.1.4. Contexto histórico

Delimitar el contexto histórico de la investigación es útil para describir e interpretar, en el capítulo 2, la comunicación organizacional del INEGI desde una perspectiva actual, considerada como generadora de identidad institucional y organizacional en las empresas red en un entorno social también de red, circunscrita en un sistema económico informacional global.

El contexto de la investigación se basó en la descripción de Manuel Castells del mundo actual originado por tres procesos independientes suscitados en las décadas recientes, cuya interacción desencadenó un nuevo ordenamiento social, económico y cultural.<sup>23</sup>

*Cuadro 1. Procesos históricos y nuevo ordenamiento.*

<b>Proceso histórico</b>	<b>Nuevo ordenamiento</b>
La revolución de la tecnología de	Sociedad red

---

23 CASTELLS, Manuel, La sociedad Red, de la serie La Era de la Información, Vol. III pp. 369 -370.



la información	
La crisis económica del capitalismo y el estatismo	Economía informacional/global
El florecimiento de movimientos sociales y culturales	Cultura de la virtualidad real

Para describir y explicar qué es el INEGI en el capítulo 2, este estudio se basó en el contexto de transición de los procesos históricos descritos arriba, particularmente los conceptos de economía informacional, sociedad y empresa red, cultura e identidad:

1. **Economía informacional.** Éste es el contexto histórico de las dos últimas décadas: “porque la productividad y competitividad de las unidades o agentes de esta economía (ya sean empresas, regiones o naciones) depende fundamentalmente de su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficacia la información basada en el conocimiento.”<sup>24</sup> Una característica importante son los cambios de paradigmas en la producción de servicios, la información procesada como principal producto ofrecido por algunas organizaciones. En el presente estudio de caso los productos y servicios del INEGI, en su papel de productor y procesador de sistemas de información, son aprovechados por los diferentes sectores económicos públicos y privados para la toma de decisiones, el estudio del entorno social y de la economía.
2. **Sociedad red.** Para evitar caer en un determinismo tecnológico, el autor sugiere a la tecnología como no determinante de la sociedad ni viceversa, porque “la tecnología es sociedad y ésta no puede ser comprendida o representada sin sus herramientas técnicas”.<sup>25</sup> La revolución tecnológica está caracterizada por el uso de las nuevas tecnologías de la información y las

---

24 Ibidem, p. 93.

25 Ibidem, p. 31.



telecomunicaciones, así como nuevas formas de comprender las interacciones humanas en un ámbito regional y mundial; el papel del estado como clave en el proceso de modernización tecnológica por su capacidad de cambiar las condiciones económicas de la sociedad. En el presente estudio de caso, el INEGI es el organismo oficial encargado de coordinar y acrecentar los sistemas y programas de desarrollo de la información estadística y geográfica con la participación de los sectores público, privado y social.

3. **Empresa red.** La relación de ésta con la generación de información es la materialización de la economía informacional: “aquella forma específica de empresa cuyo sistema de medios está constituido por la intersección de segmentos autónomos de sistemas y fines. Por lo tanto, los componentes de la red son tanto autónomos como dependientes frente a ella y pueden ser partes de otras redes y, por ello, de otros sistemas de recursos dirigidos a otros objetivos. Luego la actuación de una red determinada dependerá de dos atributos fundamentales: su capacidad de conexión, es decir, su capacidad estructural para facilitar la comunicación libre de ruidos entre sus componentes; y su consistencia, esto es, el grado hasta el cual se comparten intereses entre los fines de la red y los de sus componentes.”<sup>26</sup> El INEGI es de este tipo de organizaciones, porque conforma comités para la colaboración institucional, administra redes tanto informáticas como sociales, amplia y comparte sus recursos para el cumplimiento de objetivos comunes.
4. **Red.** La aparición de las redes no es un fenómeno reciente, tiene origen cuando el hombre es hace un ser gregario; establece relaciones con otros, conforma redes de interacción social generadoras de sentido. Las redes han determinado los tipos de relaciones sociales de acuerdo con la complejidad, estructura, función, y posición de los grupos en la conformación del sistema

---

26 *Ibidem*, p. 199.



social.<sup>27</sup> La evolución de las redes está relacionada con las transformaciones de los sistemas de producción, las relaciones sociales entre individuos y grupos, el paradigma de la relación del hombre con su entorno, entre otros fenómenos; la principal característica de una red es su estructura.<sup>28</sup> Este es el caso del INEGI; no sólo es coordinador de comités, redes y sistemas de información, sino también generador de redes sociales de colaboración institucional, social, política, empresarial, grupos de trabajo en operativos estadísticos y conexiones organizacionales e intergrupales para el desarrollo de programas estadísticos y geográficos.

5. **Cultura e identidad.** De acuerdo con Castells, las culturas se manifiestan fundamentalmente mediante su inserción en las instituciones y organizaciones. Para ello, define organización como sistemas específicos de recursos orientados a la realización de metas específicas, e Institución, como las organizaciones investidas con autoridad necesaria para realizar ciertas tareas específicas en nombre del conjunto de la sociedad.<sup>29</sup> Con base en lo anterior, la comunicación en las instituciones y organizaciones, al interior y exterior de éstas, propicia cambios no sólo en el ordenamiento simbólico organizacional e institucional, sino también social.<sup>30</sup> El INEGI es al mismo tiempo una institución y una organización, porque administra y desarrolla recursos propios y adyacentes, además realiza actividades exclusivas dado su sustento legal. Las transformaciones organizacionales son inevitables para el desarrollo de estas actividades, esto propicia un escenario real para la renovación interna y externa del significado de la organización, concretados

---

27 "Una red es un conjunto de nodos interconectados. Un nodo es el punto en el que una curva se intersecta a sí misma. Lo que un nodo es concretamente, depende del tipo de redes a que nos refiramos (...) dentro de una red determinada, los flujos no tienen distancia, o es la misma, entre los nodos va de cero a infinito" *Ibidem*, Vol. I p. 506.

28 "Las redes son estructuras abiertas, capaces de expandirse sin límites, integrando nuevos nodos mientras puedan comunicarse entre sí, es decir, siempre que compartan los mismos códigos de comunicación (...) Una estructura social que se basa en las redes es un sistema muy dinámico y abierto, susceptible de innovarse sin amenazar su equilibrio." *Ibidem*, Vol. I p. 507.

29 *Ibidem*, p. 180.

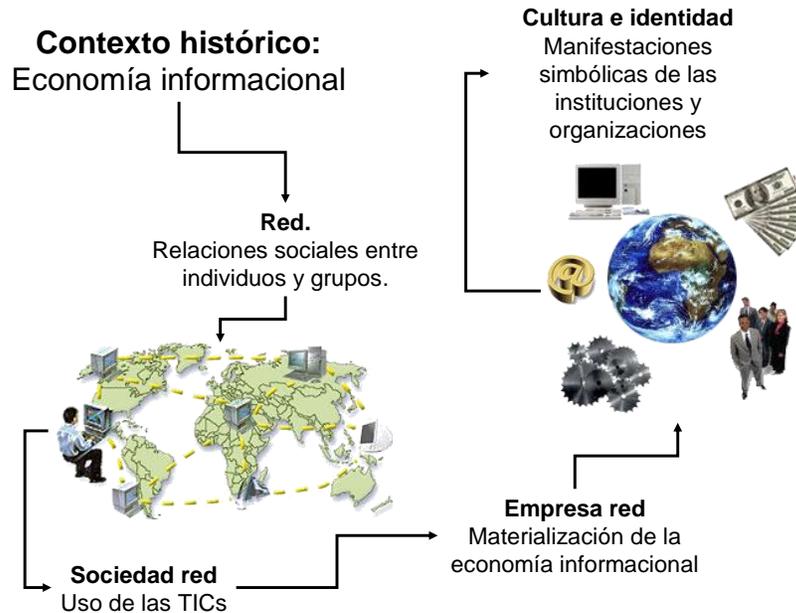
30 "La comunicación simbólica entre los humanos, y la relación entre éstos y la naturaleza, basándose en la producción (con su complemento, el consumo), la experiencia y el poder, se cristaliza durante la historia en territorios específicos, con lo que genera culturas e identidades colectivas." *Ibidem*, p. 41.



en nuevas interacciones entre individuos, grupos, organizaciones e instituciones, en las cuales la comunicación organizacional es imprescindible.

El siguiente esquema sintetiza y representa los conceptos anteriores:<sup>31</sup>

Esquema 4. Contexto histórico de la economía informacional.



Hasta aquí, se delimita el marco teórico de este trabajo. Ahora se presenta el marco conceptual: el conjunto de conceptos de otros autores, los generados por observación propia necesarios para fundar el tema de investigación y comprobar la hipótesis.

## 1.2. Conceptos de comunicación organizacional

Este marco corresponde a un segundo nivel de información: análisis de conceptos de distintas fuentes, para ello se hicieron comparaciones para diferenciar y asemejar las definiciones de comunicación humana, comunicación organizacional, comunicación institucional, pensamiento comunicativo y pensamiento administrativo.

31 Imágenes obtenidas de Ciberhábitat, ciudad de la informática, <http://www.ciberhabitat.gob.mx> (25/04/2008 05:13 p.m.)



La delimitación conceptual de esta investigación excluye la posibilidad de utilizar ideas vagas y en cambio exige trabajar con parámetros puntuales para la comprobación de la hipótesis. Los tres conceptos de comunicación acotados en este marco servirán para describir e interpretar los procesos comunicativos organizacionales e institucionales del INEGI en el capítulo 2; y con base en el pensamiento comunicativo, sin excluir al administrativo, se describe la práctica profesional de la comunicación organizacional, en el capítulo 3.

A continuación se describe qué es la comunicación humana.

### 1.2.1. Comunicación humana

La definición de comunicación humana en este trabajo es útil porque el capítulo 3 describe brevemente el trabajo de difusión realizado en el II Censo de Población y Vivienda 2005 como un proceso comunicativo (no secuencial), no como un proceso administrativo (secuencial).

Hacer una definición completa de comunicación humana es una labor exhaustiva porque su significado es extremadamente amplio y equivale a una labor enciclopédica. En términos generales, este trabajo de investigación se limita al ámbito de la comunicación humana (ver el Anexo 1. Modelo de comunicación social, página 187) y presenta el siguiente concepto operacional y propio como base:

Comunicación humana es un proceso<sup>32</sup> múltiple de interacción humana con carácter contingente, emergente en diferentes ámbitos sociales e históricos con variables, factores y constantes como la comunión de significados individuales y grupales, derivado en una o varias acciones particulares o colectivas.

En términos específicos, se utilizaron como directrices conceptuales de esta investigación el enfoque de comunicación humana propuesto en clase por Fernando Molina López, específicamente como conocimiento y práctica de la comunicación organizacional:

1. **La comunicación como conocimiento teórico.** Tiene como propósito explicar y comprender el fenómeno de la comunicación. Es resultado de la

---

32 De acuerdo con Steinfatt, un proceso comunicativo no es una secuencia de acontecimientos, sino la interacción continua de variables y factores que tienen en común símbolos, significados y aprendizaje. STEINFATT, Thomas, Comunicación humana, 1883.



acción de pensar de los comunicólogos (intelectuales de la comunicación) reflejada en: estudios, investigaciones, diagnósticos, evaluaciones, asesorías, propuestas. En el caso descrito en esta investigación, se refiere al trabajo de investigación previo al diseño y aplicación de acciones, estrategias o programas de comunicación organizacional interna y externa en el INEGI.

2. **La comunicación como conocimiento práctico.** Tiene como propósito hacer cambios, proyectos, procesos, programas. Es resultado de la acción del quehacer de los comunicadores (técnicos especialistas de la comunicación: diseñadores, locutores, fotógrafos) reflejada en trabajos relacionados con fenómenos de la comunicación. Es fundamental en el presente tema porque describe los resultados de realizar acciones específicas relacionadas con la práctica de la comunicación organizacional en el INEGI.

Conceptos orientados a la práctica:

1. **Comunicante.** Ser vivo con facultad de intercambiar información.
2. **Comunicador organizacional.** Individuo con la facultad de elaborar productos comunicativos basados en conocimientos prácticos.
3. **Comunicólogo organizacional.** Especialista integrado e integrador de conocimientos teóricos y prácticos para reproducir, producir, regular, analizar, conocer, investigar, describir, proponer, gestionar, evaluar fenómenos de comunicación humana en las organizaciones.

Como puede verse, el concepto de comunicación humana está orientado a la comunicación organizacional definida a continuación.

### 1.2.2. Comunicación organizacional

Con base en el concepto de comunicación organizacional, el capítulo 2 describe brevemente el proceso de comunicación organizacional operado en el INEGI. Para definir operacionalmente el concepto de comunicación organizacional se analizaron y compararon tres conceptos:

1. **Funcional informativo.** Conjunto total de mensajes y disciplina cuyo objeto de estudio es el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones



como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes con el fin de que la organización cumpla sus objetivos.<sup>33</sup>

2. **Estructural informativo.** “La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”.<sup>34</sup>
3. **Funcional, estructural, comunicativo.** El proceso estratégico y táctico de elaboración, intercambio y diferenciación de mensajes con fines informativos y comunicativos realizado por las organizaciones para realizar sus funciones.<sup>35</sup>

De acuerdo con el último concepto, las acciones de comunicación organizacional pueden tener diferentes propósitos:

1. **Informativos.** Difundir, sugerir, ordenar, inducir, instruir, orientar y reproducir
2. **Comunicativos.** Explicar, interactuar, convencer, asesorar, consultar, dialogar e innovar.

Las dos definiciones de comunicación organizacional analizadas, y otras revisadas, se enfocan principalmente en paradigmas estructuralistas, funcionalistas y organicistas; no mencionan el sentido de la experiencia humana significativa, es decir, el proceso mediante el cual el ser humano crea significaciones y cultura en la práctica, en el trabajo y de la interacción con otros seres humanos en una organización.

Éstos y otros conceptos de comunicación organizacional revisados conciben y describen el quehacer profesional del comunicólogo organizacional a partir de la estructura y función de las organizaciones:

1. **Estructura.** Estos conceptos hacen referencia a los niveles jerárquicos y operativos, el interior y el exterior de la organización, grupos e individuos, interacciones e intervenciones en las funciones de la organización por medio de flujos de información.

---

33 ANDRADE Rodríguez de San Miguel, Horacio, “Hacia una definición de comunicación organizacional”, en FERNÁNDEZ de Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones.

34 GOLDHABER, Gerard, Comunicación organizacional. p. 23.

35 MOLINA López, Fernando, Exposición en clase de la materia Gestión de la comunicación en las organizaciones, 2002.



2. **Función.**<sup>36</sup> Estos conceptos se refieren a los flujos informativos y su contribución a la obtención de objetivos gerenciales o grupales en la estructura organizativa, en los ámbitos formal e informal.

Los conceptos presentados fueron una primera imagen útil para identificar y relacionar flujos y actores comunicativos. Sin embargo, para el cumplimiento del objetivo de este trabajo, se definió la comunicación organizacional, en términos generales como un macroproceso, en términos específicos como una práctica profesional:

1. **En términos generales.** La comunicación organizacional es un macroproceso de interacciones e interrelaciones sociales, comunicativas, informativas y significativas relacionadas con organizaciones e instituciones, desde una dimensión individual y grupal hasta una extensión de carácter mundial. El resultado comprobable es el surgimiento de capital social<sup>37</sup> como recursos simbólicos convertidos en acciones o recursos de otra naturaleza, generados a partir de la interacción y las relaciones e entre individuos, grupos y organizaciones.
2. **En términos específicos.** La práctica profesional de la comunicación organizacional es la intervención y asesoramiento especializado, ético y significativo en el desarrollo y desenvolvimiento de los procesos de comunicación humana y los flujos de información relacionados con el quehacer de las organizaciones e instituciones, sin distinción de su carácter privado, gubernamental o social. En la experiencia el resultado del servicio se comprueba cualitativamente por el cambio de sentido u ordenamiento simbólico o paradigmático de las relaciones sociales entre los individuos y su colectividad. El quehacer del comunicólogo organizacional está fundamentado

---

36 Es muy importante tener en cuenta el concepto de función informativa como una “actividad realizada por un profesional de la comunicación consistente en ofrecer públicamente datos de utilidad sobre una organización”, concepto citado en: Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas, p. 94.

37 Para mayor detalle de este concepto, se sugiere consultar: AGUADO ORNELAS, Daniel, Uso del tiempo y capital social: un modelo cuantitativo para el caso de México, p. 95, en Boletín de los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica, Volumen 2, Número 2 mayo-agosto 2006 <http://www2.inegi.gob.mx/sneig/contenidos/espanol/superior/bolsneig206.pdf> (25/04/2008 05:16 p.m.) y <http://www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/Articulos/sociodemograficas/tiempo07.pdf> (25/04/2008 05:17 p.m.).



en los paradigmas y pensamientos comunicativos, sin ser opositores o contrarios a los administrativos.

El siguiente esquema sintetiza y representa los conceptos anteriores:

Esquema 5. Macroproceso de la comunicación organizacional.



Intrínsecos al esquema presentado, y a lo largo de esta investigación, hay tres conceptos constantes e interrelacionados entre sí. Se presentan a continuación con definiciones propias:

1. **Ganar – ganar.** Realización en la práctica de la mejor alternativa para dos o más personas o grupos para resolver necesidades propias y ajenas. Interacción humana más allá de la negociación o el pacto, multiplicación de los recursos, de las posibilidades en un paradigma de abundancia y generosidad de los participantes. Interrelación económica de recursos y talentos no financieros, sino humanos y simbólicos para generar capital social.
2. **Inteligencia emocional.** Inteligencia interior base para desarrollar otras inteligencias intelectuales, pericia para colocarse en una situación emocional propicia para el aprendizaje, la concentración, la atención plena y la



percepción empática del clima emocional interior y exterior. Meta-habilidad para conocerse a uno mismo, administrar las emociones propias y ajenas con el propósito de mantener y mejorar las relaciones humanas en un clima propicio para interrelacionarse en un paradigma ganar-ganar.

- 3. Metasignificado.** Reflexión profunda sobre el sentido de la creación de significado basado en la práctica de las relaciones humanas generadoras de capital social y simbólico, sentido último de la comunicación organizacional como práctica humana, vivencial, única, irrepetible. Descubrimiento de los propósitos existenciales propios llevados a la práctica en armonía con las necesidades del entorno social y económico. Capital simbólico, valor agregado del capital social.

Los conceptos de comunicación humana y organizacional quedan acotados en la práctica con el de comunicación institucional, delimitación estructural y funcional de este estudio de caso.

### **1.2.3. Comunicación institucional**

Este concepto contribuye a la delimitación espacial y temporal de la investigación elaborada en el capítulo 2, corresponde al ámbito de competencia del sustentante de este trabajo como Jefe de Departamento de Comunicación Institucional.

Dos grupos de definiciones de comunicación institucional fueron encontrados en esta investigación: uno de conceptos fraccionados la consideran sólo como un componente de varios en la organización o su imagen; el otro conjunto es genérico, la considera integradora de los flujos comunicativos tanto internos como externos presentados a continuación:

#### **1. Conceptos de comunicación institucional fraccionados:**

“La que tiene como objetivo prestigiar a la entidad que la protagoniza y financia, creando en torno a ella y ante la opinión pública un clima de confianza y simpatía.”<sup>38</sup>

---

38 H. DE LA MOTA, Ignacio, Enciclopedia de la comunicación, tomo 1, p. 299.



De acuerdo con Norberto Chávez,<sup>39</sup> la comunicación institucional es un componente de la imagen corporativa:

“Está diferenciada de la realidad institucional como de la identidad institucional, es la exclusión entre comunicación institucional y comunicación de la identidad institucional.”

En el presente estudio de caso, se da una interacción que pretende mediar las necesidades comunicativas de los sujetos (actores: emisor y receptor) y los objetos (mensajes) en un tiempo y espacio (escenario). La definición que delimita estos componentes es:

“Mientras que antes se tendía a definir la comunicación institucional a través del mensaje, es decir, el OBJETO del discurso, a partir de ahora se presta una mayor atención al emisor, es decir, al SUJETO del discurso que es la institución.”<sup>40</sup>

## **2. Conceptos de comunicación institucional integradores:**

En la elaboración de definiciones propias de comunicación organizacional, se revisaron aquellos conceptos integradores no sólo de los objetos o sujetos de la comunicación, sino de la práctica como la parte más importante:

“Creación, coordinación, análisis, desarrollo, difusión y control de toda acción de gestión informativa interna y externa (noticia-actualidad), producida diariamente en una empresa o institución tanto a nivel de actividades, servicios o productos, que afecta a un determinado público o colectivo social, y que se transmite a través de los medios de comunicación.”<sup>41</sup>

El concepto de comunicación institucional utilizado en este estudio citado por Sara Peredo Rodarte de Mauricio Guerrero con un carácter más genérico:

---

39 CHÁVEZ, Norberto, La imagen corporativa, Editorial Gustavo Gilli. p. 16 - 26.

40 WEIL, Pascale, La comunicación global: Comunicación institucional y de gestión, p. 29.

41 MARTÍN Martín, Fernando, Comunicación en Empresas e Instituciones, p. 23.



“Trata de darle un sentido más amplio a su función para que no se restrinja a prejuicio o falsas ideas que se le tienen de que la comunicación es privativa de todas aquellas empresas de tipo productivo, cuya misión única se reduce a generar lucro, sino de cualquier otro tipo de organización concebida como tal. En este sentido, el término de comunicación institucional ofrece una perspectiva más amplia que le permite abordar nuevas comunicaciones de manera integral, así como también abrir la posibilidad de generar mecanismos de auto y eteroregulación de las organizaciones. Es decir, la regulación de la información hacia el interior y exterior de la misma manteniendo su propia equidad, y en determinado momento su equilibrio.”<sup>42</sup>

De acuerdo con el criterio anterior, se utilizó el concepto de campaña de comunicación de Fernando Martín Martín porque es el más aplicable a este estudio de caso y además lo delimita:

“Conjunto de acciones informativas y publicitarias concertadas que se desarrollan durante un período determinado de tiempo por una organización.”<sup>43</sup>

Los conceptos y conocimientos administrativos y comunicativos definen, delimitan y hacen diferente la práctica de la comunicación organizacional e institucional cuando se basa en un pensamiento u otro. A continuación se describe la relación de estos tipos de pensamiento con la práctica de la comunicación organizacional.

#### **1.2.4. Pensamiento administrativo y comunicativo**

Los paradigmas determinan, entre otras circunstancias, el pensamiento y la práctica profesional, argumento fundamental del capítulo 3. El sustento de esta investigación se refirió al pensamiento administrativo y comunicativo en un contexto significativo, entre diferentes pensamientos como son el empírico, científico, complejo, crítico, o analítico, entre otros.

La práctica de la comunicación organizacional tiene como base paradigmática una relación dialéctica entre pensamiento administrativo y pensamiento comunicativo, sin ser iguales ni excluyentes. A continuación se muestran conceptos sintéticos y operacionales de estos pensamientos (ver el

---

42 PEREDO Rodarte, Sara, Una aproximación al campo de la investigación de la comunicación organizacional en México, p. 42.

43 MARTÍN Martín Fernando. Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas. p. 35.



Anexo 2. Conceptos investigados y propios de pensamiento administrativo y comunicativo en la página 188):

1. **Pensamiento administrativo.** Ejercicio profesional racional, fundamentado en corrientes teóricas económicas y administrativas, base para la toma de decisiones dualistas hacia la operación justificada con los principios de racionalidad económica, administrativa e instrumental, en la práctica la comunicación se reduce a tácticas y técnicas para obtener el máximo resultado con el menor esfuerzo, anteponiendo el beneficio al costo.
2. **Pensamiento comunicativo.** Quehacer profesional, reflexivo, práctico y significativo de búsqueda, comprensión, explicación e intervención en el proceso de comunicación humana, en la práctica con un importante impacto social, porque transforma el significado de las interacciones humanas y la razón de ser no sólo de las organizaciones, sino también de la profesión del comunicólogo organizacional.

Los puntos de unión entre pensamiento comunicativo y administrativo son los siguientes:

1. En conjunto, paradigmas y pensamientos administrativos o comunicativos no son necesariamente contrarios ni excluyentes, uno y otro se complementan en la práctica profesional de la comunicación organizacional. Es un asunto paradigmático porque la administración percibe a la comunicación como un instrumento y viceversa. Ambos son procesos paralelos de interacción humana en el entorno organizacional y social.
2. En los dos tipos de pensamiento se integran las bases del proceso del pensamiento lógico: aprehensión, juicio y raciocinio. Sin embargo, por su matriz disciplinar, las prácticas derivadas de los dos procesos son diferentes.
3. En la práctica ambos discursos tienen puentes de unión en la práctica profesional, los dos responden cada uno por su lado, y de manera conjunta, a preguntas fundamentales para el quehacer especializado de la comunicación



organizacional: ¿qué es la organización?, ¿qué es la comunicación?, ¿cómo se relacionan entre sí?

Las respuestas a las interrogantes anteriores las contesto en el siguiente subcapítulo para delimitar el marco de referencia de la investigación con el diseño de una plataforma paradigmática.

### **1.3. Práctica de la comunicación organizacional**

Este apartado, el más importante de este capítulo, corresponde a un tercer nivel de información: análisis de información empírica primaria o directa del acercamiento con la realidad por medio de la reflexión e interpretación de los paradigmas observados en la experiencia profesional de la comunicación organizacional. La estructura de este marco de referencia se basa en el registro documental y anecdótico de la observación participativa de las prácticas de paradigmas administrativos y comunicativos clasificados con el siguiente orden: importancia, relación y crisis, matrices disciplinares, generalizaciones, analogías, valores y modelos.

La delimitación del marco de referencia de esta investigación data la experiencia significativa de la práctica de la comunicación organizacional, base argumentativa en hechos y datos para la comprobación de la hipótesis en el capítulo 3.

La delimitación de este marco de referencia comienza con la definición de paradigma y su importancia, cuáles son sus principales características relacionadas con los paradigmas administrativos y comunicativos, y cómo éstos determinan o no el pensamiento administrativo y pensamiento comunicativo, estos últimos, conceptos operacionales para la comprobación de hipótesis.

#### **1.3.1. Práctica del paradigma comunicativo**

En este estudio de caso, la definición de paradigma y sus características en materia comunicativa determinó la práctica de la comunicación organizacional, los pensamientos, las reglas, el lenguaje, los objetos de estudio y el significado de esta disciplina; de igual



forma el paradigma comunicativo fue la base para describir e interpretar los tres capítulos de este trabajo.

En términos generales un paradigma es contenedor y generador del pensamiento. El paradigma origina la percepción, las ideas, el entendimiento, la comprensión y la explicación de los fenómenos, así como la práctica profesional y disciplinar de una comunidad, en este caso, la de los comunicólogos organizacionales.

Para la delimitación referencial este estudio de caso se basó en Thomas Kuhn, sus definiciones y caracterización de paradigma en dos sentidos:

El primero, de carácter sociológico: “Un paradigma aquello que comparten los miembros de una comunidad científica y, a la inversa, una comunidad científica consta de personas que comparten un paradigma.”<sup>44</sup> La comunicación entre esos grupos es plena y los juicios profesionales relativamente unánimes, las crisis<sup>45</sup> entre estas comunidades o los paradigmas compartidos pueden ser prerequisite para las revoluciones científicas.

En el segundo, de carácter disciplinario: paradigma es una “matriz disciplinar”, “disciplinar” porque alude a la posesión común por parte de los practicantes de una disciplina concreta, y “matriz” porque se compone de elementos ordenados de varios tipos, cada uno de los cuales precisa una especificación ulterior”. Los componentes de esta matriz disciplinar compartidos por las comunidades científicas o disciplinares son:

1. las generalizaciones simbólicas formales o formalizables, por ejemplo fórmulas lógicas o matemáticas;
2. las analogías o metáforas predilectas o admisibles;
3. los valores aceptados y
4. los compromisos.

Thomas Kuhn también se refiere a los paradigmas como ejemplos o modelos compartidos por una comunidad, en el aprendizaje de una disciplina, estos patrones sirven

---

44 Ibidem, p. 304.

45 De acuerdo con Joel Barker, cuando los paradigmas sufren de crisis, éstos cambian o se genera un nuevo paradigma con rompimiento del anterior.



como semejanzas para guiar la solución de problemas, por ejemplo, las leyes de la física sirven como guías en el aprendizaje de esa ciencia.

Las características descritas anteriormente se tomarán en cuenta para describir cómo se relacionan los paradigmas y pensamientos administrativos y comunicativos en la práctica de la comunicación organizacional; con especial interés en las comunidades de práctica y en la matriz disciplinar de la comunicación organizacional.

### 1.3.2. Comunidades de práctica comunicativa

Es importante mencionar la diferencia y convergencia entre los paradigmas comunicativos y administrativos porque se considerarán como comunidades comunicativas las descritas en el capítulo 3, y los resultados de esta investigación se calificarán en términos de un proceso de comunicación, no de un proceso administrativo.

En el siguiente cuadro se mencionan las diferencias y convergencias entre las comunidades de administradores y de comunicólogos:

Cuadro 2. Relación entre comunidades de administradores y comunicólogos.

<b>Diferencia entre comunidades</b>	
Comunidad de administradores. Tienen en común el quehacer en comunicación organizacional condicionado por relaciones de dominación económica y administrativa, centradas en el poder, generalmente dentro de empresas con fines lucrativos.	Comunidad de comunicólogos. A diferencia de la comunidad de administradores, su quehacer está determinado por el estudio comunicativo de la interrelación e interacción social entre seres humanos cohabitantes en una sociedad, relacionados dialécticamente por intereses personales y comunes. Bajo esta perspectiva, la dinámica comunicacional no solo transcurre en unidades económicas, sino en la comprensión organizacional y comunicacional de vínculos duales y redes complejas de individuos e instituciones. <sup>46</sup>
<b>Convergencia entre comunidades</b>	

46 José Alfredo Zavaleta Betancourt bosqueja las características de la construcción del paradigma comunicativo en las ciencias sociales: "El nuevo paradigma comunicativo ha sido construido mediante el abandono de las reglas y los vocabularios del paradigma de la conciencia (Según Habermas, en su libro El discurso filosófico de la modernidad), caracterizado por el monismo, el solipsismo y el logocentrismo." ZAVALETA Betancourt, José Alfredo, *La construcción del paradigma comunicativo en las ciencias sociales*, en [http://www.uv.mx/iie/coleccion/N\\_2526/publjoan.htm](http://www.uv.mx/iie/coleccion/N_2526/publjoan.htm) (05/06/2006,05:53 p.m.)



Ambas comunidades comparten el quehacer profesional de la administración y de la comunicación organizacional, pretenden “alcanzar el objetivo o la misión de la organización”, independientemente de su operación fundada en el paradigma administrativo o comunicativo.

La diferencia entre paradigma comunicativo y administrativo se debe a matrices disciplinares divergentes entre sí, a pesar de una práctica profesional común. La composición de éstas, sus diferencias y convergencias se describen a continuación:

### **1.3.3. Práctica profesional, significado e identidad**

Las características de las matrices disciplinares de la comunicación organizacional describen el significado y la identidad de la práctica profesional<sup>47</sup> en el capítulo 3. Se identifican y definen dos matrices: una administrativa y otra comunicativa.

La matriz disciplinar de los paradigmas administrativos relacionados a la comunicación organizacional se concentra en las teorías de la administración y la organización, elaboradas principalmente por capataces, supervisores, empresarios, industriales o administradores y sus predecesores. Es resultado de la descripción de la producción de las organizaciones económicas desde las civilizaciones antiguas hasta la actualidad,<sup>48</sup> se agrupan en estudios y documentos de experiencias gerenciales en las organizaciones. La matriz disciplinar de la comunicación organizacional, en ese contexto, es una coyuntura emergente de estudios de otras disciplinas sociales relacionadas a la comunicación con la producción económica y viceversa. El siguiente esquema sintetiza los elementos mencionados:

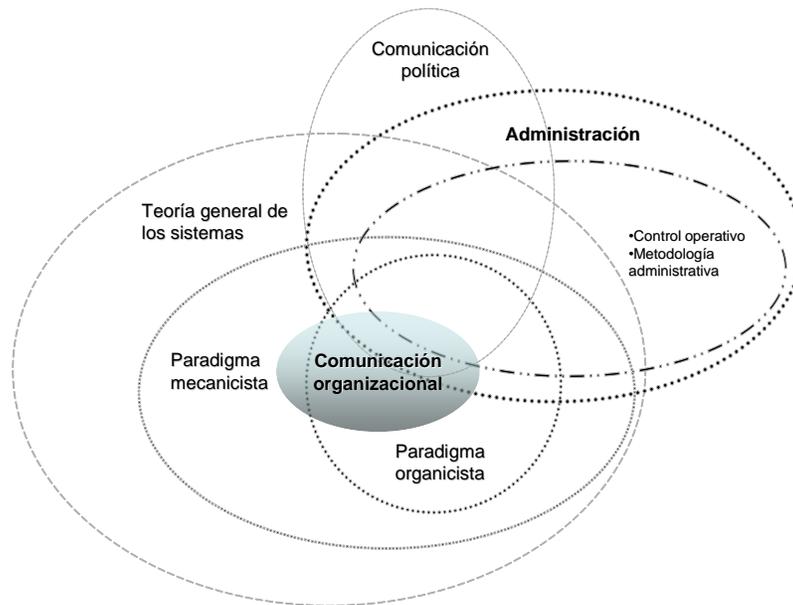
---

47A este respecto, Rafael Ávila enfatiza que “el estudio de la comunicación ha sido empírico, mientras que la matriz disciplinar se ha mantenido en el olvido. Dos hechos lamentables han resultado de esa actitud: a) el vacío concebido por la ciencia de la comunicación lo han llenado psicólogos sociales, relacionistas públicos y administradores, quienes perciben como parte de sus campos disciplinarios lo relativo a la comunicación organizacional, b) los núcleos teóricos que guían sus prácticas son lógicamente insuficientes y hasta falaces.” Comunicación organizacional huellas de un extravío organicista, p. 6.

48 No se abunda en el tema, un prontuario descriptivo de esto es Historia del pensamiento administrativo, de Claude S. George y Ma. De Lourdes Álvarez Medina.



Esquema 6. Matriz disciplinar administrativa de la comunicación organizacional.



Antes de definir la siguiente matriz disciplinar relacionada con paradigmas comunicativos de comunicación organizacional, es importante considerar: 1) dicha matriz se basa en teorías de la administración y la organización de los paradigmas administrativos descritos anteriormente, 2) la matriz disciplinar de la teoría de la comunicación es insuficiente para una comprensión de la comunicación en las organizaciones.<sup>49</sup>

Considerado lo anterior y para cumplir el propósito de esta investigación, se recurrió al modelo estructural de matriz disciplinar de enseñanza de la comunicación en México de Raúl Fuentes Navarro<sup>50</sup> como una alternativa a la matriz administrativa. El esquema describe la relación entre las prácticas de reproducción del conocimiento adquirido en la formación universitaria con las prácticas de aplicación de éste en el ejercicio de la

---

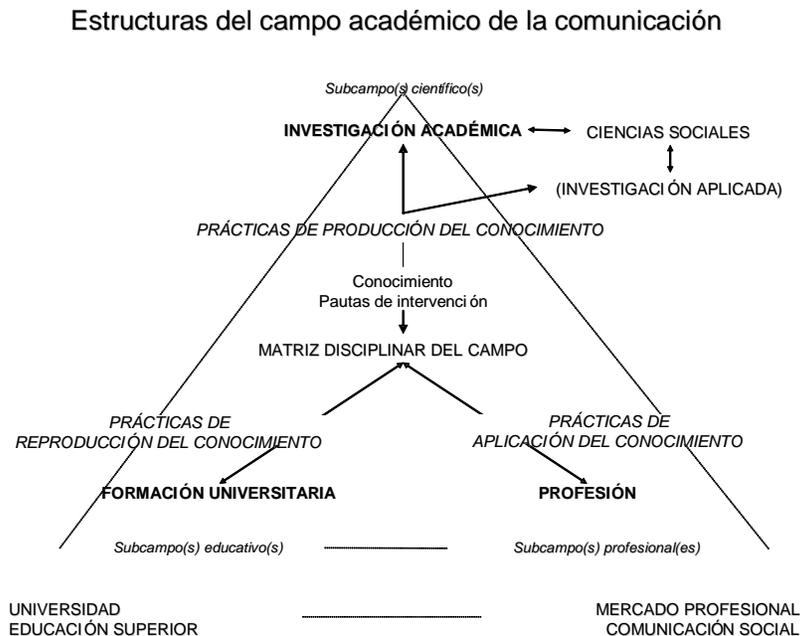
49 Rafael Ávila menciona que: "Así como la ignorancia sobre la realidad social provoca muchos traspies dentro de la matriz disciplinaria, la teoría de la comunicación es insuficiente para explicar –e intervenir en– las particularidades del hecho organizativo. En efecto, la comprensión de la comunicación en este campo pasa necesariamente por la comprensión de las organizaciones." *Ibidem*, p. 148.

50 FUENTES Navarro, Raúl, La emergencia de un campo académico, continuidad utópica y estructura científica de la comunicación en México.



comunicación organizacional, ambas se retroalimentan entre sí,<sup>51</sup> como se resume en el siguiente esquema:

Esquema 7. Matriz disciplinar de enseñanza de la comunicación en México.



Ambas matrices son diferentes porque la administrativa es una reacción a los contextos económicos e históricos, en cambio, la de Fuentes Navarro es una propuesta de formación profesional incluyente del mercado laboral. Ambas tienen en común el quehacer de la comunicación organizacional, pero por su origen son prácticas diferentes.

Estas prácticas tienen como base generalizaciones y analogías comunicativas y administrativas descritas a continuación con puntos de diferencia y convergencia.

---

51 En este trabajo en particular, es la interrelación entre los conocimientos del sustentante adquiridos como estudiante de la licenciatura en Ciencias de la Comunicación (primera generación del plan de estudios 1997) con especialidad en Comunicación Organizacional en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, y la aplicación de este saber en la experiencia como profesional, así como la comprobación del aprendizaje significativo y el descubrimiento de campos de saber que es necesario enseñar a las nuevas generaciones.



### 1.3.4. Generalizaciones y analogías de la práctica profesional

Las generalizaciones y analogías de las matrices disciplinares administrativa y comunicativa resultaron útiles para delimitar los conceptos y teorías de la comunicación y la organización, los cuales fueron la base para describir el proceso de adquisición de significado de la práctica profesional en el capítulo 3. Las analogías empleadas para describir al INEGI fueron referencias de sistemas y redes sociales e informáticas.

Se describen a continuación la diferencia y convergencia de las generalizaciones administrativas y comunicativas en el siguiente cuadro:

*Cuadro 3 Generalizaciones administrativas y comunicativas de la comunicación organizacional.*

<b>Diferencia de generalizaciones</b>	
<p><b>Paradigmas administrativos.</b> Hacen una generalización de la comunicación en la organización considerándola como un elemento informativo administrable<sup>52</sup>, formal, persuasivo, interno o externo, unidireccional o multidireccional, ascendente o descendente, vertical u horizontal. Lo comunicativo es considerado incluso como un</p>	<p><b>Paradigmas comunicativos.</b> La comunicación generalizada y vista no sólo con carácter informativo, sino también formativo, no siempre administrable, si acaso regularizador, más allá de informal o formal es cultural, sinérgico, multidireccional, multimodal y multifactorial. La comunicación es concebida como un proceso social de interacción humana con mayor amplitud e implicaciones que un proceso</p>

---

52 Se habla incluso de la administración de la comunicación o de organización de la comunicación como sinónimo de comunicación organizacional.



instrumento de control del proceso de administración. <sup>53</sup>	administrativo. <sup>54</sup>
<b>Convergencia de generalizaciones</b>	
Coinciden en considerar a la información como elemento central del proceso de comunicación.	

Las analogías de los paradigmas administrativos y comunicativos, básicamente mecanicistas, organicistas o sistémicas; conciben y describen a las organizaciones como una máquina, un organismo o un sistema.<sup>55</sup> El propio nombre de la disciplina encierra una visión organicista: comunicación *organizacional*, paradigma que determina el estudio de la comunicación en las organizaciones y las acciones “correctivas” en materia comunicativa tales como: “implementar” o “implantar” programas y estrategias comunicativas. Éstas y otras analogías con sus acciones en materia comunicativa son mostradas en el siguiente esquema:

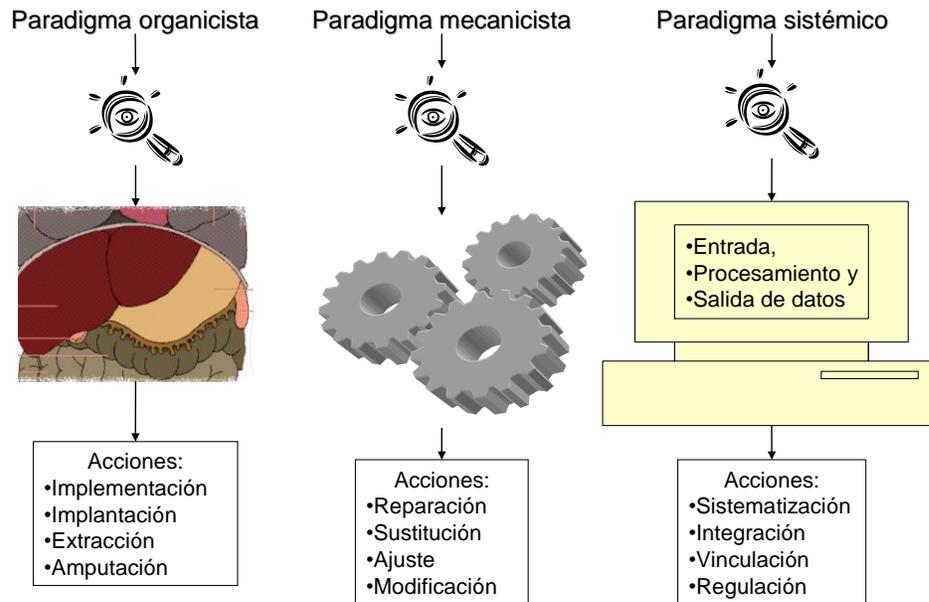
---

53 A este respecto Rafael Ávila considera que “La comunicación, en este marco (vista sólo como un factor organizativo), queda encerrada en una red de asociaciones que la vacían de significado sociocultural, la desvalorizan como componente elemental de la vida colectiva, y la devuelven –trucada– como problema de orden técnico esencialmente administrable.” ÁVILA González, Rafael, Argumentos para una crítica de la (in) comunicación organizacional: metáforas y gestión en el pensamiento administrativo, p. 8

54 Ver anexo: Anexo 1. Modelo de comunicación social en la p. 187.

55 Se describen las más recurrentes, en Imágenes de la organización Gareth Morgan hace una recopilación textual más amplia de analogías organizacionales como cerebro, cultura, sistemas políticos, cambio y transformación e instrumento de dominación.

Esquema 8. Modelos administrativos de comunicación organizacional con acciones correctivas.



Como puede observarse, analogías, metáforas, relaciones de causalidad y simetrías son herramientas epistemológicas para explicar los fenómenos comunicativos, y a pesar su intención más descriptiva que correctiva, no hay mucha diferencia entre las descripciones administrativas y comunicativas porque han sido elaboradas con las mismas visiones: biologismo, etología, sociología, culturalismo, antropología, etnografía, sociologismo, semiología y lingüística, entre otros.

A pesar de compartir algunas visiones, administradores y comunicólogos tienen diferencias en sus valores, compromisos y modelos; a continuación se describen estos conceptos.

### 1.3.5. Práctica de valores y modelos comunicativos

La descripción de los valores, compromisos y modelos contribuye a la descripción del capítulo 3, específicamente en el carácter comunicativo del significado de la práctica de la comunicación organizacional.

Valores y compromisos de administradores y comunicólogos tienen diferencias y sólo una semejanza entre sí; a continuación se mencionan cuáles son:



## 1. Diferencia de valores entre comunidades.<sup>56</sup>

- **Comunidades de administradores.** El significado del “éxito” es considerado sustantivo, discrecionalmente medible y calificable en nivel económico y reconocimiento social. Cuando se trata de los valores aceptados por estos grupos, en muchas ocasiones se generalizan en “culturas” o “místicas organizacionales”. Las preocupaciones morales gerenciales se solventan en redactar y reducir los lineamientos éticos de una organización en “misiones”, “visiones” y “valores”, con intenciones de dominación: lograr que los trabajadores de esas organizaciones actúen en un marco conductual controlable para alcanzar los objetivos de la empresa.
- **Comunidades de comunicólogos.** Son tan variados como los teóricos y las teorías de la comunicación. Para ser más precisos, una constante ha sido el interés profesional por describir e interpretar el fenómeno de la comunicación en diferentes contextos históricos y sociales. Las preocupaciones éticas en comunicación son variadas y amplias, sus discusiones y dilemas oscilan entre conceptos tales como: informar y formar, objetividad y subjetividad, manipulación y liberación, educar y entretener, persuadir y dejar decidir, entre otros debates.

## 2. Diferencia de compromisos entre comunidades.

- Los compromisos de los paradigmas administrativos se concentran, entre otras cosas, en elaborar un modelo de la organización o empresa “ideal”. La preponderancia de las descripciones teóricas se fundamentan en los principios del positivismo y el neopositivismo: orden y progreso.
- Los compromisos son muy variados, con el constante interés en la interpretación en una mejor comprensión e interpretación de los fenómenos en comunicación y para ello agregan o quitan elementos a

---

<sup>56</sup> El estudio de los valores y la moral corresponde a la ética; luego entonces la conformación de valores en los individuos no es resultado de gestiones administrativas, sino de un proceso social de interacción entre individuos y grupos.



esquemas anteriores, o bien generan nuevos esquemas en búsqueda de una interpretación más convincente y actual.

### 3. Convergencia de compromisos entre comunidades.

La descripción de la comunicación del siglo pasado hacia el presente ha tenido una conservadora interpretación positivista y neopositivista.

En lo referente a modelos, en la formación académica del sustentante de esta investigación, se ha tomado como principal base teorías de los paradigmas administrativos de la organización para comprender, entender, concebir, interpretar, explicar, describir, intervenir y desarrollar esta reciente disciplina dentro de las organizaciones, principalmente empresas.<sup>57</sup>

El conjunto de estos modelos de comunicación son una coyuntura de varias disciplinas interesadas en la descripción y entendimiento de fenómenos comunicativos en diferentes ámbitos, contextos y propósitos, principalmente el organizacional. La constante en esos modelos son las referencias constantes al fenómeno de la comunicación humana básicamente como tipologías, elementos, niveles o por su dirección:

- **Tipologías.** Colectiva, cultural, política, societaria, económica, pública, privada, intergrupala e intragrupal, interpersonal e intrapersonal.
- **Elementos.** Emisor: origen del mensaje, fuente, codificador, estímulo. Mensaje: señal emitida, canal o transmisor. Receptor: decodificador, destinatario, respuesta, transformación.
- **Niveles.** Intrapersonal, interpersonal, cultural, grupal, tecnológico, organizacional, sistemas de comunicación.
- **Dirección.** Vertical, descendente y ascendente, horizontal, en red.

Como constantes y convergencias de los modelos de comunicación, las tipologías pueden considerarse como niveles y viceversa; asimismo, los elementos se omiten,

---

57 Ozziel Nájera piensa que: "El fenómeno comunicacional no ha estado separado de esta concepción mecanicista (paradigma newtoniano) de la existencia humana. Nos hemos llenando de modelos que en un instante se convirtieron en paradigmas incondicionales de las relaciones mediáticas e interpersonales, es decir, entre receptores y medios masivos y entre individuos en sí. La comunicación entonces ha sido vista como un proceso lineal y voluntario de causa y efecto, en el cual ineludiblemente la causa es preeminente sobre el efecto, porque este último sólo era lo producido por la causa."



agregan o sustituyen en los diferentes esquemas porque las tres categorías señaladas se representan entre sí de manera contingente y emergente.

Hasta aquí está delimitado el marco de referencia de acuerdo con la experiencia profesional y la observación de la práctica de la comunicación organizacional cuando tiene como base paradigmática la comunicación, la administración o la relación entre ambas.

Así como la comprensión de la organización tiene evidencia en la práctica, la percepción de una organización determina no sólo cómo el comunicólogo organizacional se relaciona con ella, sino en entendimiento del fenómeno de comunicación como marcos conceptuales de trabajo y modelos múltiples de significación.

Este trabajo de investigación mantuvo el marco de referencia descrito, basado en la interpretación de la relación entre teoría y realidad sustentada en la práctica profesional de la comunicación organizacional, con un ejercicio reflexivo y crítico de pensamiento comunicativo.

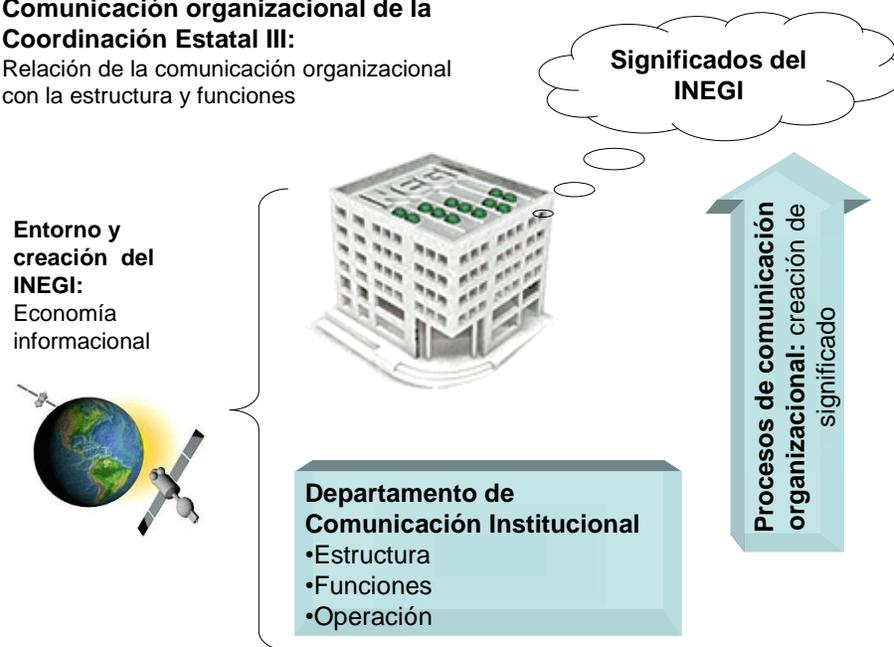
La práctica de la comunicación organizacional, creadora de significado, durante la campaña de difusión del II Censo de Población y Vivienda del II Censo de Población y Vivienda 2005 se realizó en un ámbito geográfico determinado por la Coordinación Estatal III de la Dirección Regional Centro, en un momento histórico de la economía informacional.



# 2. Comunicación organizacional de la Coordinación Estatal III

Guía de lectura del capítulo 2.

**Comunicación organizacional de la Coordinación Estatal III:**  
Relación de la comunicación organizacional con la estructura y funciones





*La comprensión del hecho comunicativo está necesariamente medida por la comprensión del hecho organizativo.*

***Rafael Ávila González***





Este capítulo delimita con especificidades el estudio de caso descritas en el capítulo 1. El método utilizado es deductivo: con base en las definiciones generales del capítulo anterior se describe al INEGI de manera específica y particular con los siguientes criterios:

1. **Entornos social, político, económico y cultural.** Descripción de los antecedentes y origen del INEGI como agente de la economía informacional y empresa red, la situación actual de la transición a la autonomía del INEGI y la prospectiva de la Dirección Regional Centro hacia el 2012.
2. **Significados organizacional y comunicativo.** Definición del INEGI como instituto, institución, sistema y nodo central de una red; su cultura organizacional, misión, visión, política de calidad, valores, identidad gráfica y logotipo.
3. **Estructura, función y operación.** La comunicación institucional de la Coordinación Estatal III de la Dirección Regional Centro realizada por el Departamento de Comunicación Institucional; descripción de las funciones organizacionales por medio de sus componentes, unidades de análisis y funciones, (operación, acciones, relaciones).
4. **Procesos de comunicación organizacional.** Importancia de la comunicación organizacional en la Coordinación Estatal III y en la Dirección Regional Centro, descripción de la interrelación e interacción entre actores, instrumentos, expresiones y flujos comunicativos; descripción de procesos de comunicación interna - externa; formal - informal, reactiva - proactiva y la creación de significado.

Los ámbitos mencionados fueron acotaciones referenciales de componentes interrelacionados entre sí en un proceso organizacional e institucional dinámico; en uno y otro ámbito se describió las relaciones entre ambos conceptos.

El método específico para precisar los componentes del INEGI y la relación entre ellos fue:



1. Utilizar los conceptos del capítulo 1 como unidades contenedoras de información descriptoras de la organización en los ámbitos de economía informacional, sociedad y empresa red.
2. Filtrar el enorme cúmulo de información encontrada para definir y describir al INEGI utilizando los conceptos del capítulo 1 para omitir grandes cantidades de datos y mostrar sólo información significativa.
3. Contrastar los conceptos del capítulo 1 contra la información documental recopilada, la observación de la práctica profesional y la experiencia propia.
4. Sintetizar los conceptos y la información mencionada en unidades significativas y descriptivas del INEGI.

Se comenzó por la delimitación del INEGI en el primer ámbito: el organizacional.

## **2.1. Entornos del INEGI**

La descripción organizacional basada en las teorías de la comunicación del capítulo 1 es la base para exponer la comprensión del INEGI, y con ello fincar las bases para interpretar y reflexionar, en el capítulo 3, la intervención del expositor de este trabajo en materia comunicativa. Se comienza por describir los antecedentes y origen del INEGI agrupados en cuatro periodos.

El entorno de la Coordinación Estatal III se describió en dos niveles, uno global y otro local. Sin embargo, estos niveles son inseparables, se conjuntaron en un solo escenario: cinco delegaciones del Distrito Federal en una sociedad red. Los planos de la realidad son heterogéneos y en ocasiones contrapuestos, sobre todo en lo referente al desarrollo de la economía informacional. En el siguiente apartado se describe el entorno global y nacional en el cual el INEGI fue creado.



### 2.1.1. Economía informacional

Los antecedentes del INEGI<sup>58</sup> en el marco del surgimiento de la economía de la información, su relación con la comunicación y la difusión en el momento histórico descrito en el capítulo 1, son procesos transcurridos de forma no escalonada, sino como procesos convergentes y paralelos en periodos no necesariamente consecutivos ni secuenciales, sino interrelacionados:

**Primer periodo:** Después de 1895, fecha origen de la realización de censos de forma continua. Este proceso es formativo, por lo tanto hay pocos antecedentes sobre la difusión y la comunicación como un proceso continuo.

**Segundo periodo:** De 1895 a 1977, lapso de preponderancia al desarrollo informático con la creación de la Subdirección de Política Informática. El final de este periodo puede asociarse como una reacción del gobierno mexicano a la revolución de las tecnologías de la información en otros países. La información generada por el INEGI es utilizada básicamente por el Estado, en consecuencia la difusión con diferentes públicos es escasa.

**Tercer periodo:** De 1980 a 1983, fusión de la Dirección General de Geografía y la Dirección General de Estadística. Este periodo se caracteriza por el aprovechamiento del cómputo y la informatización en los procesos estadísticos y geográficos del INEGI, nuevamente como una reacción mexicana a la revolución de las tecnologías de la información. Comienzan a detectarse y atenderse necesidades de información y comunicación hacia el público, sobre todo con medios masivos de comunicación.

**Cuarto periodo:** De 1983 a 1988, creación y estructuración del INEGI. Este periodo se caracteriza por el surgimiento de políticas neoliberales como reacción ante la economía informacional. En el INEGI se traducen en el inicio de un proceso de llamado Modernización Institucional consiste en el aprovechamiento de los avances tecnológicos, la mejora en las

---

58 Para mayor información, consultar los datos históricos tomados de: <http://www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/acerca/antecedentes.asp?c=403> (25/04/2008 05:24 p.m.). Más antecedentes e información sobre la historia del INEGI e historia de la informática en México se pueden encontrar en: Cronología de la estadística en México (1521-2003). Los cien primeros años de la Dirección General de Estadística, Modernización del INEGI y el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, El reto de la Conversión Informática para el Año 2000 en México, y en Grandes Momentos del Cómputo en México: <http://ciberhabitat.gob.mx/museo/gm/> (25/04/2008 05:24 p.m.). Todas, referencias del INEGI.



metodologías, la capacitación del personal, la creación de nuevas áreas técnicas, entre otros procesos. La difusión adquiere un carácter institucional, el Instituto adquiere una identidad e imagen pública, comienzan importantes procesos de comunicación organizacional, aún no concebidos como tales.

La creación del INEGI ocurre en una coyuntura histórica interpretable de dos maneras no excluyentes entre sí:

1. Como una reacción del gobierno mexicano provocada por el entorno mundial, con el propósito de ingresar (quizá sin conceptualizarlo así)<sup>59</sup> en la economía informacional.
2. Como un esfuerzo legítimo de modernización institucional, tanto al interior del propio INEGI como en las organizaciones usuarias de la información producida por éste. Ese proceso coloca al Instituto como una institución de carácter estratégico para la planeación y la toma de decisiones.

En ambos casos, la difusión, divulgación, comunicación interna, relaciones públicas y concertación, comienzan a ser necesarias no sólo para brindar el servicio público de información estadística y geográfica, sino también para la realización de proyectos censales o encuestas (comunicación operativa); al mismo tiempo conforman y consolidan la imagen del INEGI ante sus diferentes públicos<sup>60</sup>.

La creación del INEGI es una respuesta a las necesidades de los diferentes sectores de la sociedad para contar con información precisa del territorio, la población y la economía. En este trabajo se describen únicamente las necesidades desde el punto de vista comunicativo.<sup>61</sup>

- **Necesidades del sector público.** Las necesidades de difusión y comunicación de este sector se comienzan a atenderse por medio de relaciones

---

59 El referente histórico más adecuado del gobierno de ese entonces es el de neoliberalismo o “la economía del libre mercado”.

60 Para mayor información, consultar <http://www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/instituto/dauc.asp?c=1615> (25/04/2008 05:25 p.m.).

61 Para mayor información, consultar <http://www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/instituto/servicio.asp?c=1614> (25/04/2008 05:25 p.m.).



interinstitucionales, concertaciones, convenios de colaboración, así como vinculación entre actores de la administración pública, asesoramiento en el desarrollo de proyectos, políticas públicas y gubernamentales.

- **Necesidades del sector privado.** En este sector destaca la petición de apoyos para la difusión de eventos censales, y la comunicación se lleva a cabo por medio de enlaces entre el Instituto y las agrupaciones empresariales, con resultados concretos en convenios de colaboración, la obtención de información para la realización de estadísticas económicas, y sobre todo en la atención de necesidades específicas de datos.
- **Necesidades del sector social.** La comunicación con este sector se realiza principalmente por medio del abastecimiento de productos del INEGI en bibliotecas, centros de información y documentación, el asesoramiento y capacitación para la consulta de la información, por medio de la captación de necesidades de información en reuniones de trabajo anteriores a eventos censales y por la realización de proyectos de investigación compartidos.

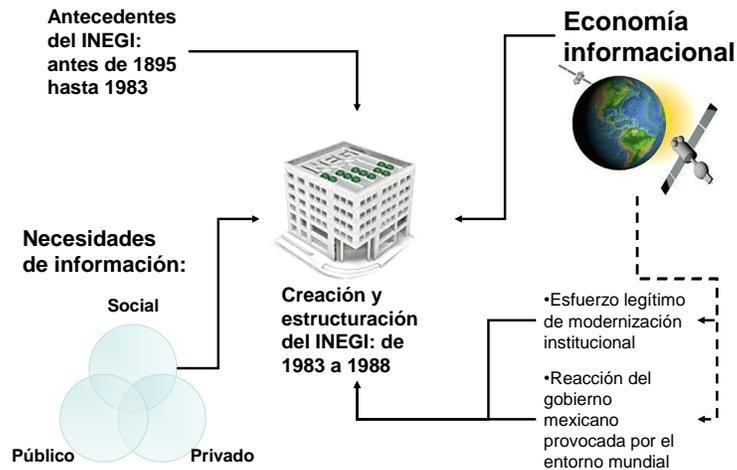
El siguiente esquema resume la coyuntura económica, política y social originaria del INEGI.<sup>62</sup>

---

62 La imagen del mundo fue obtenida de: <http://www.ciberhabitat.com/museo/sociedad/> (25/04/2008 05:25 p.m.).



Esquema 9. Coyuntura del origen el INEGI.



La atención de necesidades de información, realizada en sincronía con la difusión y la comunicación institucional, define al Instituto como un agente de la economía informacional y un proyecto social.

El INEGI puede considerarse como un agente de la economía informacional porque es una organización caracterizada por su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficacia la información; al mismo tiempo promueve, genera y practica las tecnologías de la información al interior y exterior de sí mismo; además los productos y servicios generados no sólo son datos, insumos y sistemas para procesar la información, sino su principal producto o servicio es el mismo procesamiento de la información.<sup>63</sup>

El INEGI es un proyecto social de los más ambiciosos y complejos de la historia reciente de México porque pretende la participación de diferentes instancias y niveles de gobierno, en conjunto con todos los sectores de la sociedad, para integrar y administrar un sistema nacional de información con calidad y homogeneidad. La comunicación institucional y las relaciones interinstitucionales son fundamentales para el logro de este propósito.

63 Conceptos de Manuel Castells citados en el capítulo 1.



Estructuras y funciones del INEGI se interrelacionan en la práctica como una red no sólo en términos de telemática, sino como un conjunto de unidades comunicadas entre sí de manera normativa y operativa. Esta interacción es al mismo tiempo un conjunto de interrelaciones personales, institucionales, materiales, financieras y administrativas.<sup>64</sup> Desde este punto de vista, los conceptos de Manuel Castells de conexión (comunicación entre componentes) y consistencia (intereses compartidos) abordados en el capítulo 1 ayudan a definir al INEGI como una empresa red.

### 2.1.2. Empresas red

Por su estructura, el INEGI es una empresa red porque es una organización descentralizada y distribuida en todo el país, lo cual permite captar información con oportunidad y eficacia. La comunicación organizacional basada en esta característica facilita las gestiones administrativas, la operatividad de sus funciones y dota al Instituto de alta credibilidad y prestigio internacional.<sup>65</sup>

Sin embargo, desde su origen el INEGI ha mantenido también fuertes tensiones comunicativas entre ser una burocracia (cuyo principal fin es la reproducción de su propio sistema de recursos) y una empresa (su propósito y cambio moldea la estructura de sus recursos)<sup>66</sup>, lo cual se especifica en lo siguiente:

1. **Como burocracia.** Desde su origen como fusión de dos grandes organizaciones, el INEGI trajo consigo la producción de información estadística y geográfica como una tradición de varias esferas, de las cuales solo se cita la de recursos humanos y normatividad para no desviar la atención del tema central de la presente investigación.
- **Recursos humanos.** Si bien algunas personas cuentan con una amplia antigüedad en su quehacer, también se caracterizan por una fuerte resistencia al cambio, por

---

64 Más esquemas de la constitución de los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica se encuentran en el Programa Nacional de Desarrollo de Estadística y de Información Geográfica, y en la Colección SNEIG.

65 El Instituto es reconocido como un organismo de vanguardia mundial en las materias de su competencia. Ha presidido la Comisión de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas y en la actualidad preside la Conferencia Cartográfica Regional de las Naciones Unidas para las Américas.

66 Conceptos de Manuel Castells citados en el capítulo 1.



prácticas burocráticas obstaculizadoras de los procesos de trabajo, tales como: retención de tareas, recursos y espacios, inmovilidad de personas y cargos, rigidez en la producción. El personal con estas características ve a la comunicación organizacional como una amenaza porque despeja las circunstancias ambiguas en donde se diluye la responsabilidad, elimina mensajes e instrucciones imprecisas causantes de tareas no resueltas, agota la posibilidad de excusas tipo “a mí no me dijeron”; a los mandos medios con antigüedad los obliga a pagar el costo político de ejecutar decisiones impopulares, a ejercer un liderazgo efectivo, así como de reducir la connivencia y las zonas de confort.

- **Normatividad.** La generación de información estadística y geográfica era única y exclusiva del Instituto y, en buena medida, para él mismo. Esta práctica casi monopólica constituyó un esquema de operación donde el cumplimiento de la norma se convierte en el fin del proceso productivo, no en el medio. Incluso en ocasiones es menos complicado cumplir la norma y los procedimientos burocráticos con resultados pobres, que innovar con acciones de alto impacto, las cuales por sí mismas cuestionan la razón de ser de estructuras complejas pero poco funcionales. Esto genera un discurso autorreferente, signado por un INEGI expresado para él, desde él, dentro de su propio marco de referencia técnico especializado; la comunicación es administrativa, representada y limitada por lineamientos y procedimientos cerrados excluyentes: “lo no establecido en la norma es prohibido”.

**2. Como empresa red.** Las exigencias y las demandas apremiantes de información estadística y geográfica obligaron al INEGI a modernizarse hacia el interior y vincularse a nivel nacional y mundial con su propia estructura operativa y con organismos internacionales:

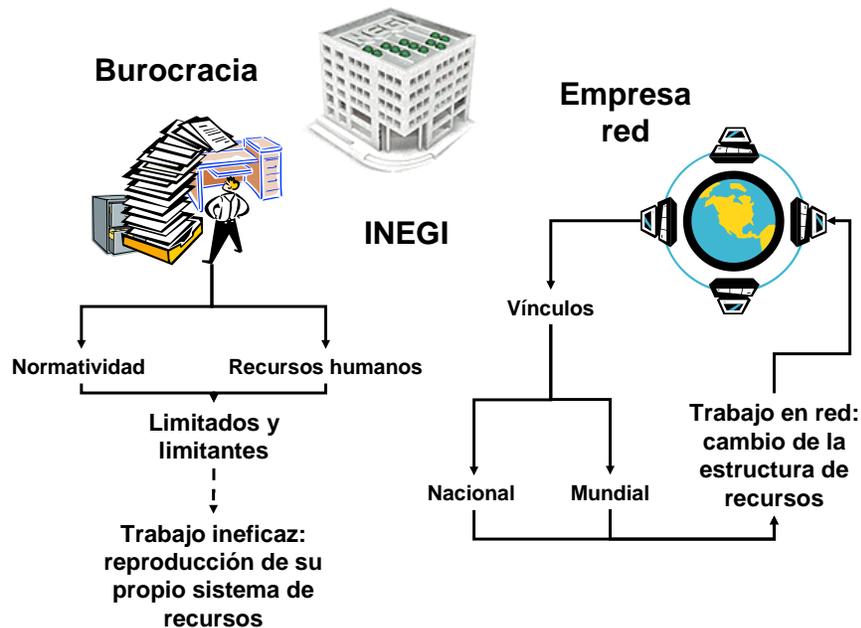
- **Nacional.** La estructura del INEGI le ha obligado a operar como una red social compuesta por la integración y la participación de la sociedad para el diseño de la captación, producción y aprovechamiento de la información; como una red telemática el Instituto ha necesitado usar de las tecnologías de la informática y las telecomunicaciones (Red Nacional de Información) para hacer más eficientes sus

procesos de envío y recepción de datos al interior y al exterior de la organización. En ambos casos la comunicación institucional y computarizada ayuda a la realización de las funciones y a la vinculación con los sectores de la sociedad.

• **Mundial.** El desarrollo organizacional del INEGI lo ha convertido en vanguardia en la producción de información estadística y geográfica, presidiendo o participando en comisiones, comités, convenciones y conferencias<sup>67</sup> de organizaciones internacionales como la ONU, CEPAL, OCDE, entre otras. Las relaciones internacionales y vinculación con organismos internacionales mantiene al Instituto en un alto nivel.

El siguiente esquema describe las consecuencias del trabajo de las dos modalidades descritas en una organización:

Esquema 10. Empresa red y burocracia.



Además de las características mencionadas, hay numerosos factores y variables descriptores del INEGI como empresa red y burocracia. El reto es, precisamente,

67 El término empleado de conferencias se refiere a grupos de trabajo instituidos, no como presentaciones temáticas.



transformarse de una burocracia a una empresa red, venciendo las estructuras y prácticas burocráticas a su interior, en las cuales la comunicación organizacional es un factor clave.

El origen del INEGI no es sólo producto de la fusión de dos grandes organizaciones, sino de una coyuntura histórica del surgimiento de necesidades de información estadística y geográfica, la utilización de nuevas tecnologías informáticas y de telecomunicaciones para su atención, ello conlleva a la transformación del Instituto a una entidad autónoma.

### **2.1.3. Autonomía institucional**

La autonomía en las organizaciones de gobierno es la independencia en la estructuración orgánica y la toma de decisiones, la ejecución de funciones despolitizadas, especializadas, ágiles, neutrales y transparentes ante la sociedad, con responsabilidad social para eludir la excesiva concentración del poder público<sup>68</sup>. La difusión y comunicación tienen como objetivo no sólo la rendición de cuentas ante la ciudadanía, sino además legitimar permanentemente las acciones de los organismos autónomos.

El INEGI se haría autónomo<sup>69</sup> ante la demanda social de garantizar mayor imparcialidad de la información, con esto aumentaría la credibilidad de las estadísticas, ofrecería más certidumbre y confianza en el marco de la transparencia y acceso a la información pública. En la nueva administración, los recursos públicos no serían transferidos a la Federación, lo cual aumentaría la autosuficiencia del Instituto con mejores condiciones para cumplir los planes y programas asignados. La comunicación organizacional del INEGI sería clave para la legitimación y la consolidación de una nueva entidad tanto en los públicos internos como en los externos.

La autonomía del INEGI beneficiaría a toda la sociedad mexicana, al Estado le proporcionaría la base estadística y geográfica para sus planes y proyectos públicos, al sector social y académico le brindaría los contextos básicos para definir y describir contextos sociodemográficos y económicos del país, a los ciudadanos les ofrecería datos esenciales para conocer y comprender mejor su entorno. La difusión de los programas del

---

68 Información obtenida de interMEDIOS 5. Periódico mural de la Dirección Regional Centro durante 2006.

69 Para mayor información consultar <http://www2.inegi.gob.mx/sneig/> (25/04/2008 05:26 p.m.) y en medios impresos durante abril y mayo del año 2007.



INEGI se orientaría hacia el fomento en el uso de la información para la realización de cualquier actividad.

El INEGI actualmente es productor de información estadística y geográfica puesta al alcance de la sociedad por medio de un servicio público. Una vez aprobada y formalizada la autonomía el Instituto actuaría como coordinador y asesor en la producción informativa en su área de competencia por medio de la conformación de comunidades de práctica llamadas Comités Técnicos<sup>70</sup>. En este nuevo marco, las necesidades de difusión del INEGI se orientarían por un lado a la conformación de grupos de trabajo emergentes, y por el otro hacia la elaboración de estrategias específicas de comunicación y colaboración para la realización de proyectos.

La regulación de los SNEIG, en términos de creación de significado, tendría tres funciones: gestionar comunidades de práctica en red para compartir y capitalizar recursos de información; dar un sentido práctico a enormes cúmulos de datos; ayudar a otras organizaciones a gestionar la información inteligentemente. En pocas palabras, en el mejor escenario el Instituto se trasformaría en un capitalizador de información y de *negociación de significado*.

Los actores participantes en la regulación de los SNEIG serían comunidades de práctica públicas privadas y sociales en un proceso de aprovechamiento de la información estadística y geográfica, la praxis del aprendizaje, cosificación y participación tendrían como resultado la creación de significado e identidad; el contexto de este proceso sería la sociedad mexicana en un entorno global. Los componentes son datos componentes de sistemas de información, cuyo uso y aprovechamiento generarían también significado. Esta interacción informacional se puede apreciar en el siguiente esquema:

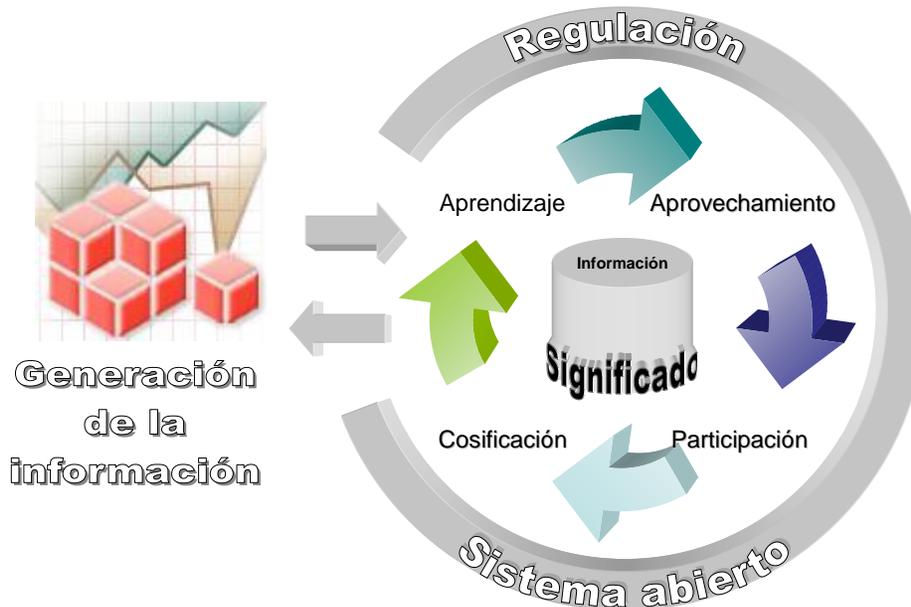
---

70 Para mayor información consultar <http://www2.inegi.gob.mx/sneig/> (25/04/2008 05:26 p.m.) sobre los Comités Técnicos: Consultivos, Sectoriales, Regionales y Especiales.



Esquema 11. Regulación del SNEIG y generación de significado.

## Contexto: economía informacional



La estructura de la Dirección Regional Centro se puede revisar en el Anexo 5. Organigrama de la Dirección Regional Centro y de la Dirección de Difusión y Desarrollo Institucional en la página 194 y la visión, con referencia al entorno descrito, se puede apreciar en el Anexo 4. Prospectiva de la Dirección Regional Centro, página 192.

### 2.2. Significados del INEGI

La significación organizacional del INEGI es la base para interpretar y reflexionar la práctica profesional de la comunicación organizacional en el capítulo 3, como Jefe del Departamento de Comunicación Institucional y del expositor de esta investigación, en el entorno de la Coordinación Estatal III.

El INEGI es una organización sumamente extensa y compleja describable en varias dimensiones. Para el propósito de esta investigación, las referencias fueron los conceptos de las teorías de la comunicación del capítulo 1 con los siguientes planos significativos: el



INEGI como institución e instituto, sistema, nodo central de una red, empresa y burocracia, agente de la economía informacional y proyecto social.

### 2.2.1. Institución e instituto

En la definición organizacional del INEGI es importante tener presente los conceptos de institución e instituto:

- **Institución.** “Entidad pública que administra y gestiona actividades sin fines de lucro, con carácter social. Realidad social que constituye forma, convención o mecanismo regular, estable de funcionamiento social.”<sup>71</sup>
- **Instituto.** Organización que desempeña una función de interés público y se dedica a la investigación de información.<sup>72</sup>

De acuerdo con los conceptos anteriores, se define al INEGI como una institución y un instituto porque es una entidad de carácter público, sin fines de lucro, dedicada a la investigación de información estadística y geográfica. En ambos casos la comunicación institucional al interior de la organización es fundamental para la realización de los procesos, al exterior ayuda a gestionar las relaciones institucionales, a difundir el quehacer institucional y sus resultados.

El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática es mejor conocido por su nombre en siglas (INEGI), el significado de estos dos elementos se explica a continuación:

---

71 CHÁVEZ, Norberto, La imagen corporativa. pp. 16 a 26.

72 Concepto recopilado y sintetizado en cuatro años de presenciar y ofrecer conferencias del INEGI.



Cuadro 4 Significado del nombre y siglas del INEGI.

Siglas.	Nombre.	Significado.
<b>I</b>	<b>INSTITUTO</b>	Organización que desempeña una función de interés público Se dedica a la investigación de datos.
<b>N</b>	<b>NACIONAL DE</b>	Considera a todo el país.
<b>E</b>	<b>ESTADISTICA.</b>	Recopila e integra información que permite conocer la situación social y económica del país.
<b>G</b>	<b>GEOGRAFIA E</b>	Estudia el territorio nacional permitiendo conocer su extensión territorial, los recursos naturales y sus características.
<b>I</b>	<b>INFORMATICA</b>	Infraestructura informática para la recopilación, procesamiento y distribución de la información.

Por otro lado el INEGI se ha definido a sí mismo<sup>73</sup> con un carácter formal de la siguiente manera:

“El INEGI es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), dotado de autonomía técnica y administrativa, lo que le da la flexibilidad necesaria para la consecución de su objetivo básico, que es coordinar los sistemas y servicios nacionales de Estadística y de Información Geográfica, así como producir la información estadística y geográfica de interés nacional.”<sup>74</sup>

En la definición formal del INEGI presentada se encuentran referencias a los sistemas y a las redes de información estadística y geográfica.

### 2.2.2. Sistema y nodo central de una red

El INEGI es diseñador y operador de los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica (antes Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica), de la Red Nacional de Información (RNI), y del Servicio Público de Información (SPI). Por estos medios capta, procesa y disemina información estadística y geográfica en todo el país; la

---

73 En la autodefinition anterior a la creación del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública, “el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) es el organismo que tiene la responsabilidad de integrar los sistemas de información estadística y geográfica de México, además de promover y orientar el desarrollo informático en el país.” Esta última función, actualmente ya no es competencia del INEGI. México INEGI. p. 7.

74 Información obtenida de. <http://intranet.inegi.gob.mx/Identidad/default.aspx> (25/04/2008 05:27 p.m. disponible sólo para trabajadores del INEGI en la red interna).

comunicación entre sistemas, subsistemas y red sustentados en una normatividad y programas. La interacción entre estos componentes se representa en el siguiente esquema:

Esquema 12. Componentes de los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica.<sup>75</sup>



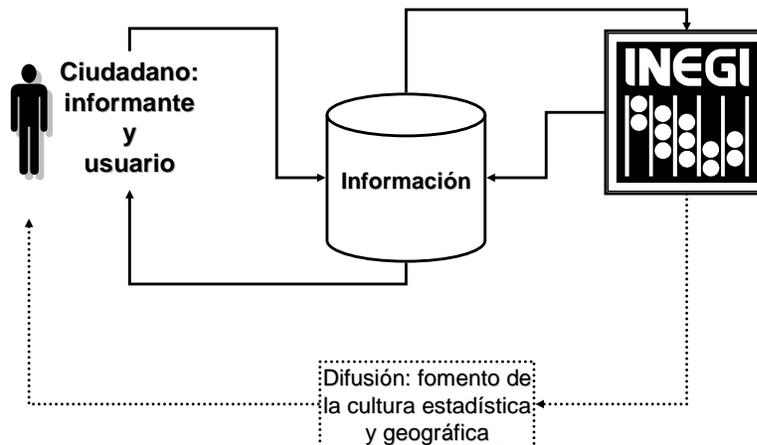
El INEGI no realiza por sí solo la captación, procesamiento y disseminación de la información, sino con la ayuda y participación de los diferentes sectores de la sociedad, por medio de la comunicación y las relaciones recíprocas con informantes y usuarios de la información. Equipo, programas y usuario contribuyen no sólo a la operación del sistema, sino a su desarrollo y crecimiento. El siguiente esquema ejemplifica dicha interacción con énfasis en el papel de la difusión en el fomento a la consulta y al uso de la información:

---

75 Información obtenida de <http://www2.inegi.gob.mx/sneig/contenidos/espanol/superior/Colección%20SNEIG%201.pdf> (25/04/2008 05:28 p.m.). Para mayor información, consultar <http://www2.inegi.gob.mx/sneig/> (25/04/2008 05:28 p.m.).



Esquema 13 El INEGI como sistema retroalimentado de información.



Las definiciones del INEGI como sistema, nodo central de red, así como sus contextos sociales e históricos originarios y cimentadores, están relacionadas con la cultura organizacional a su interior.

### 2.2.3. Cultura organizacional

La definición autorreferencial de la cultura organizacional del INEGI<sup>76</sup> fue una delimitación organizacional del objeto de estudio en esta investigación, la base simbólica y significativa de la identidad laboral e institucional, piedra angular de la comunicación interna y de la difusión externa, además fue un marco de referencia para las reflexiones e interpretaciones del capítulo 3.

Debido a la complejidad de la propia dinámica organizacional, los componentes y conceptos para definir y describir una cultura organizacional son numerosos y extensos. Para dar precisión a este trabajo, se basó en las definiciones de cultura e identidad de

---

76 Para mayor información se sugiere revisar los resultados de las encuestas nacionales internas de valores institucionales y de clima organizacional.



Manuel Castells en torno a la comunicación simbólica, los componentes del ordenamiento simbólico organizacional e institucional gráficos y enunciativos: misión, visión y política de calidad; decálogo de valores institucionales, identidad gráfica del logotipo del INEGI<sup>77</sup>.

### **Misión, visión y política de calidad**

En las definiciones de la misión, visión y política de calidad pueden apreciarse ordenamientos simbólicos en varios planos; al interior, en identidad institucional, al exterior: organizacional, institucional y social. A continuación se presentan los enunciados de la cultura organizacional<sup>78</sup> y sus planos significativos:

- **Misión.** Generar, integrar y proporcionar información estadística y geográfica de interés nacional, así como normar, coordinar y promover el desarrollo de los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica, con objeto de satisfacer las necesidades de información de los diversos sectores de la sociedad.

El anunciado anterior significa la razón de ser del INEGI: satisfacer las necesidades de información de la sociedad con un carácter institucional normativo.

- **Visión 2025.** México pertenece al grupo de países que basan su desarrollo en el uso de la información y en el conocimiento organizado y diseminado electrónicamente al contar con un Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica sustentado en una Red Nacional de Información, que facilita la toma de decisiones de todos los sectores de la sociedad con base en información oportuna y confiable.

El INEGI es responsable de coordinar el Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica, así como la Red Nacional de Información.

Los dos párrafos anteriores representan el rumbo del INEGI: la utilización de la tecnología en sus procesos y la consolidación del Instituto como una organización clave en el desarrollo de México.

---

77 Para mayor información, consultar <http://www.inegi.gob.mx/inegi/default.aspx?c=1503> (25/04/2008 05:29 p.m.).

78 Información obtenida de <http://www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/acerca/inegi48.asp?c=403> (25/04/2008 05:30 p.m.).



- **Política de calidad.** Todo producto o servicio que se genere en el INEGI debe tender a la plena satisfacción de las necesidades de información estadística y geográfica de la sociedad mexicana mediante el desarrollo de su personal y la mejora continua, privilegiando la integración de metodologías y tecnologías en sus procesos y proyectos.

El aspecto anterior se refiere a la mejora, desarrollo e integración organizacional del INEGI, orientado al usuario, interrelacionado con el desarrollo personal y profesional.

Los tres componentes de la cultura organizacional arriba mencionados, en especial los de mejora y desarrollo personal y profesional, fueron referencias simbólicas obligadas para la definición de otros referentes troncales en la investigación: los valores internos del INEGI.

### **Decálogo de Valores**

La definición de los valores del INEGI es una delimitación referencial de la ética en la práctica de la experiencia profesional del sustentante, descrita en el capítulo 3 de esta investigación.

El Decálogo de valores fue resultado de una consulta nacional realizada a todos los empleados del INEGI en el año 2001,<sup>79</sup> una síntesis del conjunto universal de valores puestos en práctica por cada empleado en su trabajo diario y un marco de referencia ético laboral. Se presenta dicho decálogo<sup>80</sup>, su imagen y enunciado:

---

79 Más información se puede encontrar en estadísticas de este proceso en <http://www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/transp/rendcu/etapa%201%20-%20irc.pdf> (25/04/2008 05:31 p.m.), p. 133.

80 Información obtenida de <http://intranet.inegi.gob.mx/C18/Decálogo%20de%20Valores/default.aspx> (25/04/2008 05:31 p.m. disponible sólo para trabajadores del INEGI en la red interna).

Cuadro 5 Valores institucionales del INEGI.

	<p><b>Aprendizaje.</b> <i>Crecer como resultado de la adquisición de conocimientos, habilidades y experiencias vinculados con métodos de trabajo</i></p>
	<p><b>Compromiso.</b> <i>Actuar con disponibilidad, convicción y entrega en el cumplimiento de nuestras obligaciones.</i></p>
	<p><b>Comunicación.</b> <i>Transmitir ideas y opiniones mediante el intercambio de información para aumentar el conocimiento colectivo del Instituto.</i></p>
	<p><b>Honestidad.</b> <i>Orientar nuestra conducta hacia la rectitud, honradez, verdad e integridad en todo momento.</i></p>
	<p><b>Justicia.</b> <i>Actuar con imparcialidad, reconociendo los derechos y obligaciones de los demás.</i></p>
	<p><b>Profesionalismo.</b> <i>Realizar con entusiasmo, interés y eficiencia las tareas encomendadas, enriqueciéndolas con nuestros conocimientos y experiencias.</i></p>
	<p><b>Respeto.</b> <i>Escuchar y tomar en consideración la diversidad de ideas, opiniones y percepciones de las personas.</i></p>
	<p><b>Responsabilidad.</b> <i>Cumplir bien y a tiempo lo que debemos hacer asumiendo con empeño nuestras funciones y obligaciones.</i></p>
	<p><b>Servicio al cliente.</b> <i>Lograr y mantener la satisfacción de los requerimientos y expectativas de nuestros clientes.</i></p>
	<p><b>Trabajo en equipo.</b> <i>Compartir conocimientos, habilidades y cualidades personales para el logro de un objetivo común.</i></p>



Los valores institucionales forman parte importante de la identidad cultural del INEGI; el logotipo también es parte fundamental de la identidad al interior y exterior.

### **Identidad gráfica**

De acuerdo con el Documento de Identidad Gráfica,<sup>81</sup> leyenda y logotipo conforman la Identidad Gráfica. Hay básicamente dos presentaciones:<sup>82</sup>

*Imagen 1. Identidad Gráfica del INEGI.*

**1. Cuadrada.**



**INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA  
GEOGRAFIA E INFORMATICA**

**2. Rectangular.**



**INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA  
GEOGRAFIA E INFORMATICA**

Los elementos de la identidad gráfica están conformados por el logotipo, las siglas y la leyenda institucional representados en el siguiente esquema:

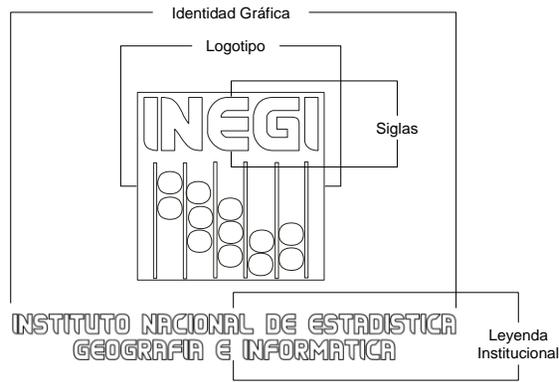
---

81 Versión actualizada de anteriores manuales de identidad gráfica, Documento de Identidad Gráfica, p. 3.

82 Se pueden lograr una infinidad de representaciones gráficas del INEGI con la interacción e integración de los elementos gráficos, aquí presento sólo los recomendados por el Documento de Identidad Gráfica.

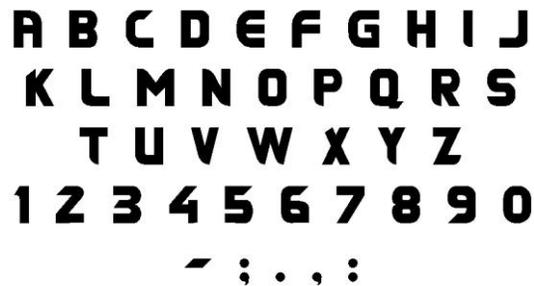


Esquema 14. Elementos de la Identidad Gráfica Institucional.



La tipografía del INEGI, de su propia creación, para uso exclusivo y homónima de éste, consta de una fuente sólo de mayúsculas, números y puntuación presentada enseguida:

Imagen 2 Tipografía del INEGI.



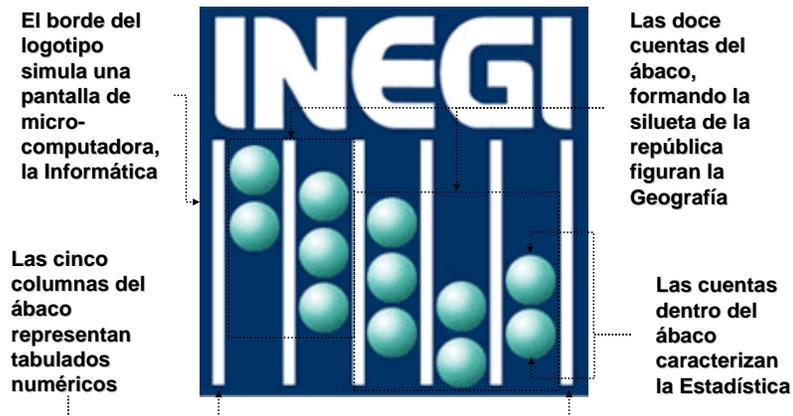
El logotipo<sup>83</sup> integra la identidad gráfica, las siglas, la leyenda institucional y sintetiza los planos significativos del INEGI y sus principales funciones:

83 Norberto Chávez (La imagen corporativa) opina que el conjunto de logotipo, siglas y leyenda, (símbolo y signo lingüístico) se denomina logosímbolo.



Esquema 15. Significado del logotipo del INEGI.

Es un ábaco, que representa un Nepohultzintzin (ábaco prehispánico) y significa las tres principales funciones del Instituto:



Las funciones del INEGI se distribuyen y operan en una estructura bien definida y delimitada. Para este estudio de caso, solamente se describe al Departamento de Comunicación Institucional, con una breve introducción a los diferentes ámbitos del Instituto.

### 2.3. Departamento de Comunicación Institucional

Antes describir el Departamento de Comunicación Institucional de la Coordinación Estatal III es importante primero señalar los dos ámbitos estructurales en el INEGI: el ámbito central,<sup>84</sup> también llamado oficinas centrales o normatividad centralizada, y el regional, en este caso específico, la Dirección Regional Centro.<sup>85</sup> Éstos fueron los niveles organizativos reguladores y normativos de las acciones en materia de administración de la difusión en las Coordinaciones Estatales, los dos ámbitos interrelacionados constituyeron los escenarios donde los actores comunicativos interactuaron, participaron en procesos, cosificaron sus relaciones y generaron significado.

84 Ver el Anexo 10. Funciones del ámbito central en la sede de Aguascalientes p. 206.

85 El ámbito regional a su vez cuenta con una Subdirección de Difusión y un Departamento de difusión institucional ver Anexo 5. Organigrama de la Dirección Regional Centro y de la Dirección de Difusión y Desarrollo Institucional en la p. 194.



- En el ámbito central, la Presidencia del INEGI,<sup>86</sup> Junta de Gobierno<sup>87</sup> y las Direcciones Generales emiten las normas por las cuales la estructura descentralizada realiza sus funciones. Normatividad y operatividad se interrelacionan entre sí en la ejecución de programas, subprogramas y proyectos en tres ámbitos de dicha estructura: central (oficinas centrales), regional (Direcciones Regionales) y estatal (Coordinaciones Estatales) para administrar los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica (SNEIG).<sup>88</sup> Se sugiere ver el Anexo 8. Conformación de la Dirección General de Coordinación de los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica, página 199.
- En el ámbito regional, la Dirección Regional Centro es un nivel organizacional de la estructura del INEGI correspondiente a los límites geográficos y administrativos del Distrito Federal, a diferencia de otras regionales sólo se ocupa de un estado de la República Mexicana. Por sus características, la Dirección Regional Centro se compone de tres Coordinaciones Estatales.<sup>89</sup>
- En el ámbito estatal, la Coordinación Estatal III es responsable de las gestiones mencionadas anteriormente en cinco Delegaciones de la zona centro y norte del Distrito Federal: Azcapotzalco, Miguel Hidalgo, Gustavo A. Madero, Venustiano Carranza y Cuauhtémoc.

La delimitación estructural y funcional del Departamento de Comunicación Institucional dimensiona el espacio del objeto de este estudio, en este caso los ámbitos de competencia como Jefe del Departamento de Comunicación Institucional de la Coordinación

---

86 Información obtenida de <http://intranet.inegi.gob.mx/Estructura/cnt/presidente.aspx> (25/04/2008 05:33 p.m. disponible sólo para trabajadores del INEGI en la red interna). Para más información, consultar <http://www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/instituto/presi.asp?c=1610> (25/04/2008 05:33 p.m.).

87 Información obtenida de <http://intranet.inegi.gob.mx/Estructura/cnt/junta.aspx> (25/04/2008 05:33 p.m. disponible sólo para trabajadores del INEGI en la red interna). Para más información, consultar <http://www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/instituto/presi.asp?c=1610> (25/04/2008 05:33 p.m.).

88 Información obtenida de <http://intranet.inegi.gob.mx/C1/SNEIG/default.aspx> (25/04/2008 05:33 p.m. disponible sólo para trabajadores del INEGI en la red interna). Para mayor información consultar <http://www2.inegi.gob.mx/sneig/default.aspx> (25/04/2008 05:33 p.m.).

89 Otras Dirección Regionales se agrupan entre tres y cuatro estados, y a cada uno de estos últimos le corresponde una Coordinación Estatal. En ayo de 2007, una de estas Coordinaciones se transfirió a la Dirección Regional Centro Sur para atender las demandas del Estado de México.



Estatal III de la Dirección Regional Centro. Esta información puntualizará la interpretación y reflexión del significado de la práctica de la comunicación organizacional en el capítulo 3. A continuación se delimita el Departamento de Comunicación Institucional de la Coordinación Estatal III.

Definido con pensamiento comunicativo, el Departamento de Comunicación Institucional de la Coordinación Estatal III es un sistema<sup>90</sup> de gestión de significado, un productor y reproductor de información significativa entre diferentes actores comunicativos grupos o individuos al interior y al exterior de la organización. Las interacciones de significado reales y simbólicas fueron originadas por reacciones, negociación del significado, interpretación e interacciones entre actores comunicativos. Las evidencias de las acciones de comunicación fueron, entre otras, los apoyos concretos a la difusión del INEGI, sus programas, proyectos y productos; la utilización de la información en los diferentes sectores; la resignificación de conceptos o percepciones; el flujo de información y datos entre comunidades de práctica.

El objetivo del Departamento de Comunicación Institucional es informar a la sociedad en general de quehacer institucional, además de promover el uso de la información estadística y geográfica en todos los sectores.

### **2.3.1. Estructura**

La descripción de la estructura del Departamento de Comunicación Institucional<sup>91</sup> se refiere a los niveles jerárquicos y operativos funcionales tanto en el interior como en el exterior de la Coordinación Estatal III, la las interacciones e intervenciones entre grupos o individuos en las funciones organizativas por medio de flujos de información.

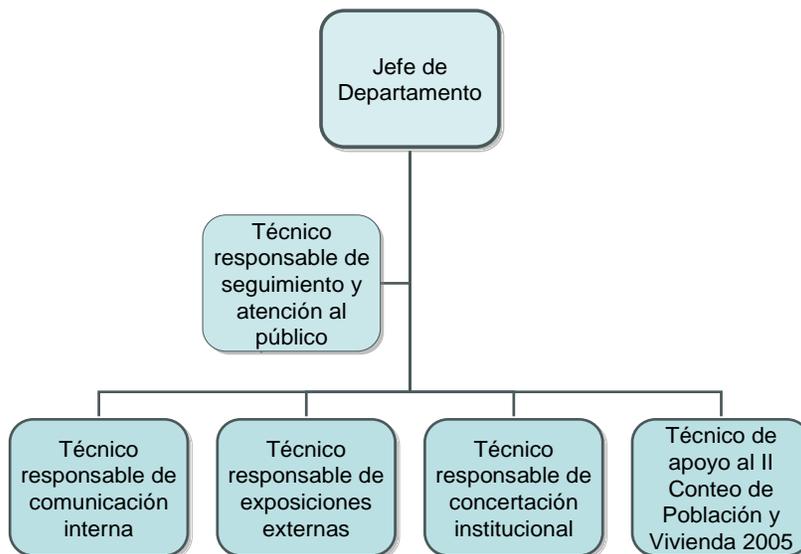
---

90 Desde la perspectiva de la teoría de los sistemas y redes, el Departamento de Comunicación Institucional regula los flujos de información hacia el interior y exterior de la Coordinación Estatal III, contribuyendo a mantener su propia equidad y, en determinado momento, su equilibrio.

91 Esta descripción se basa en los conceptos de organización e institución de Manuel Castells; la primera, como sistemas de recursos para la realización de metas específicas, e Institución como organizaciones con autoridad para realizar tareas específicas en nombre del conjunto de la sociedad, conceptos con los cuales también se definió al INEGI.

El equipo de trabajo del Departamento de Comunicación Institucional se conformó en niveles jerárquicos<sup>92</sup> por un jefe y personal técnico operativo representados por el organigrama mostrado a continuación:

*Imagen 3. Organigrama del Departamento de Comunicación Institucional de la Coordinación Estatal III.*



Tanto el Jefe de Departamento como el personal técnico operativo fueron responsables de funciones y actividades específicas detalladas a continuación:

### 1. **Jefe de Departamento.**

- Coordina la obtención de apoyos de los sectores público, privado y social, para el buen desarrollo de los diferentes programas institucionales,
- Coordina las actividades de difusión de los diferentes productos y servicios generados por el instituto, en los sectores sociales existentes en su área de responsabilidad.
- Atiende las diferentes campañas de Comunicación Interna.

### 2. **Técnico responsable de seguimiento y atención al público.**

<sup>92</sup> La estructura representa el periodo de la Campaña de difusión del II Censo, la estructura actual es diferente.



- Integra y actualiza directorios de personal y de organismos susceptibles de brindar apoyos.
  - Elabora y entrega documentos relacionados con la difusión de los productos y servicios generados por el INEGI.
  - Atiende exposiciones en distintos eventos con participación del INEGI.
  - Apoya en la realización de eventos internos de la Coordinación.
  - Aplica entrevistas al público en general y en distintos organismos para medir el impacto de la difusión del Instituto.
- 3. Técnico responsable de comunicación interna.**
- Elabora, diseña y coloca materiales de comunicación y difusión para los medios de comunicación interna.
  - Atiende exposiciones en distintos eventos con participación del INEGI
  - Hace concertaciones de apoyos para eventos dentro de la Coordinación.
  - Mantiene actualizada la información interna por medio de carteles.
  - Aplica entrevistas al público en general y en distintos organismos para medir el impacto de la difusión del Instituto.
- 4. Técnico responsable de exposiciones externas.**
- Organiza y atiende exposiciones en distintos eventos con participación del INEGI.
  - Apoya en la realización de eventos internos de la Coordinación.
  - Aplica entrevistas al público en general y en distintos organismos para medir el impacto de la difusión del Instituto.
- 5. Técnico responsable de concertación institucional.**
- Hace concertaciones de apoyos para los operativos especiales y tradicionales del Instituto (insertos, aulas, oficinas, distribución de material).
  - Organiza sesiones de presentación, sensibilización y divulgación.
  - Aplica entrevistas al público en general y en distintos organismos para medir el impacto de la difusión del Instituto.
- 6. Técnico de apoyo al II Censo de Población y Vivienda 2005.**



- Realiza las mismas actividades que el Técnico responsable de concertación institucional, pero realizadas exclusivamente para el II Censo de Población y Vivienda 2005.

En el Departamento de Comunicación Institucional de la Coordinación Estatal III, durante el operativo, el personal técnico, excepto el de apoyo al II Censo, no contaba con estudios, formación ni especialización en áreas de comunicación. En la mayoría de los casos fue personal capacitado formalmente con cursos recibidos por el Instituto en diferentes herramientas básicas de informática, difusión, etc.; la experiencia laboral fue multifuncional: con distintos y diversos tipos de empleos, funciones y actividades dentro y fuera del INEGI, algunos de ellos ingresaron como entrevistadores y fueron removidos de diferentes áreas; por otro lado su formación fue polifuncional, tuvieron una actividad específica; se les asignó un proceso, pero también intervenían y participaban en otros procesos de comunicación institucional.

### **2.3.2. Funciones**

Como se mencionó en el capítulo 1, la función informativa es una actividad realizada por profesionales de la comunicación consistente en ofrecer públicamente información de una organización,<sup>93</sup> en el caso del Departamento de Comunicación Institucional, la principal función radica en ofrecer servicios de información, comunicación y difusión en los ámbitos interno y externo con el propósito de dar a conocer al INEGI ante diferentes públicos.

La descripción de las funciones del Departamento de Comunicación Institucional se refiere, como se mencionó en el capítulo 1, a la contribución gestionada de los flujos informativos para la obtención de objetivos gerenciales o grupales en la Coordinación Estatal III, en los ámbitos formal e informal. El significado de dichas funciones algunas veces se basa en supuestos, mencionados en lo sucesivo dentro de este capítulo y el tercero (ver el Anexo 7. Relación entre realidad, imagen, comunicación e identidad institucionales en la página 198):

---

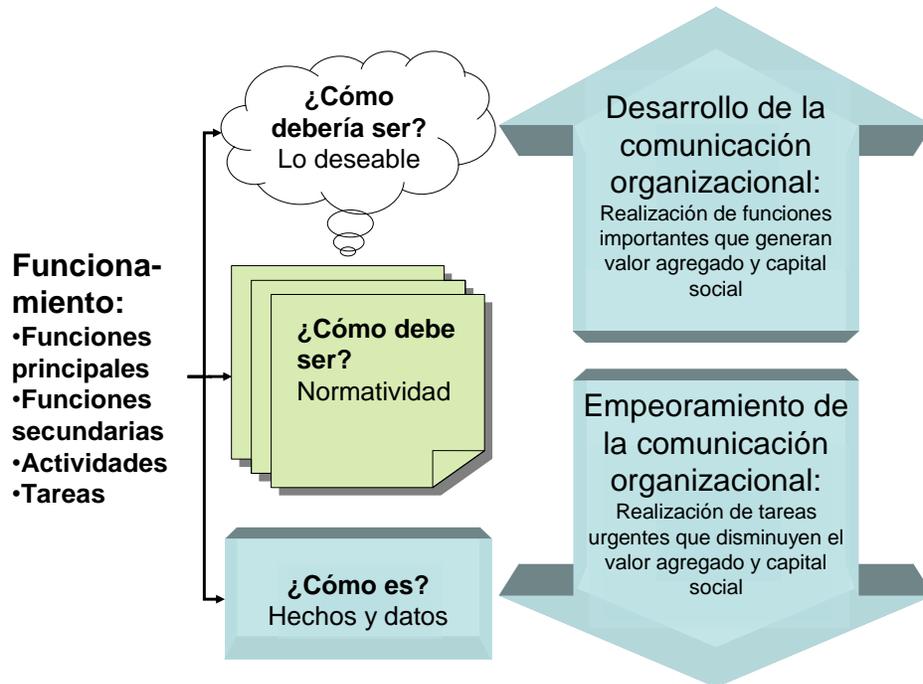
93 Op. Cit. MARTÍN Martín Fernando, Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas, p. 94.



- **“Cómo es”**. Descripción de cómo opera y funciona, considerando sus disfunciones, alcances y límites, los factores en contra del buen funcionamiento y los parámetros de lo formal e informal.
- **“Cómo debe ser”**. La forma y el fondo de la formalidad: los manuales operativos, la normatividad, la administración del área, actividades y personal y sus perfiles de puesto (ver el Anexo 6. Esquema del proceso general de comunicación institucional en la p.195).
- **“Cómo debería ser”**. La conciliación deseable, posible, probable y realizable de la gestión comunicativa: la realización de lo que sí puede hacerse contra lo que no se puede o sólo se concibe en la voluntad; la objetivación de los flujos informativos traducidos en hechos reales de comunicación comprobables y cuantificables; la prospectiva diseñada y planeada de la comunicación no obediente a reacciones, sino a esquemas de desarrollo integral.

El siguiente esquema representa la dimensión de estos tres supuestos, la relación con las funciones del área descrita y el desarrollo de la comunicación organizacional:

Esquema 16. Funciones de la comunicación organizacional del Departamento de Comunicación Institucional.



Con base en el supuesto de “cómo es”, las principales funciones del Departamento de Comunicación Institucional son:

1. Establecer la estrategia para difundir los programas y productos.
2. Dar seguimiento al impacto de las campañas.
3. Evaluar el impacto de las campañas y productos institucionales.
4. Concertar y atender eventos de divulgación: visitas guiadas, sesiones, cursos, exposiciones, etc. con diversos sectores de la sociedad con el propósito de fomentar el uso de la información estadística y geográfica.
5. Mantener la relación interinstitucional con los representantes de los diversos sectores y los medios de comunicación masiva, mediante la aplicación de estrategias de comunicación interpersonal.



6. Establecer los mecanismos de distribución, control y seguimiento de los diferentes productos de difusión impresos tales como revistas, folletos, trípticos, carteles, etc.
7. Realizar en su ámbito las actividades relacionadas con la atención a los medios de comunicación masiva, así como la distribución de boletines informativos a los mismos.
8. Atender los requerimientos de información de usuarios vía Internet.

Para el cumplimiento de las funciones principales, necesariamente se desprenden actividades y objetivos detallados a continuación:

1. **Atención a grupos.** Dar a conocer a la sociedad los resultados del quehacer institucional y promover el uso de la información estadística y geográfica para el sustento de la toma de decisiones, esto, a través de la generación de nuevos usuarios de la información y la consolidación del vínculo entre el Instituto y aquellos organismos usuarios de los datos generados por éste.
2. **Participación en exposiciones.** Reforzar la imagen institucional y promover entre los diversos sectores de la sociedad los diferentes productos y servicios generados por el Instituto.
3. **Elaboración de productos comunicativos de cobertura local.** Reforzar la imagen institucional y promover entre los diversos sectores de la sociedad los diferentes productos y servicios generados por el Instituto, mediante la distribución de diversos productos comunicativos.
4. **Atención de requerimientos de información de los sectores estratégicos.** Satisfacer las necesidades de información estadística y geográfica de los sectores estratégicos de la sociedad para facilitar la toma de decisiones con base en información oportuna y confiable.
5. **Concertación de apoyos institucionales.** Establecer acciones conjuntas con los organismos de los sectores público, privado y social para el desarrollo de los proyectos institucionales, y la ampliación y diversificación de los



canales de difusión que coadyuven a fomentar el uso de la información estadística y geográfica.

6. **Desarrollo de medios de comunicación interna.** Satisfacer las necesidades informativas del personal de la Dirección Regional y las Coordinaciones Estatales de su competencia, a través del desarrollo e implementación de diversos medios de comunicación interna, para consolidar la identidad y el sentido de pertenencia con la Institución.
7. **Realización de eventos institucionales.** Celebrar eventos institucionales para difundir información concerniente al quehacer institucional la Dirección Regional y las Coordinaciones Estatales de su competencia, con el fin de consolidar la identidad y el sentido de pertenencia del personal con la institución, así como para el cumplimiento de metas institucionales.

Con base en el supuesto de “cómo debería ser” la comunicación, se consideró que cualquier hecho, gestión o diligencia en materia de comunicación debería priorizarse en: la comprensión de procesos y conceptos realizados en acciones, creación de capital social, recursos simbólicos generados a partir de las relaciones entre individuos, grupos y organizaciones; priorización de funciones creadoras de valor agregado simbólico; con la finalidad de cumplir la misión institucional, conseguir lo más importante en contra de lo urgente; crear sentido de pertenencia, delegar mayor responsabilidad, compartir más compromiso con el personal técnico operativo.

El objetivo, metas, funciones y actividades deberían conceptualizarse de acuerdo con el cumplimiento de la misión del Instituto conciliada con los proyectos personales, el sentido que tiene para el trabajador hacerlo y finalmente el significado creado por la comunicación entre los seres humanos.

1. **Objetivo.** Fin último de la comunicación, la percepción y el significado creado en los equipos de trabajo, o la transformación a corto, mediano y largo plazo, es resultado de procesos de *participación y cosificación*.



2. **Metas.** Las metas cubiertas por el puesto de trabajo de acuerdo con los programas y estrategias específicas de difusión.
3. **Funciones principales.** Hechos y datos resultado de ejercer la responsabilidad del puesto.
4. **Funciones informativas.** Hechos y datos resultado de ejercer la corresponsabilidad (responsabilidad compartida y trabajo en equipo) del puesto.
5. **Actividades generales.** Necesarias y obligatorias para el cumplimiento del objetivo del puesto determinadas por el criterio del personal técnico operativo más allá de las instrucciones del jefe de departamento.
6. **Actividades específicas.** Emergencia de circunstancias y condiciones comunicativas ocasionales, necesarias de afrontar para el cumplimiento del objetivo del puesto.
7. **Tareas derivadas.** Se desprenden de las actividades generales y específicas.

La estructura y funciones del Departamento de Comunicación Institucional tienen como propósito la operación de los procesos de comunicación organizacional a través de la elaboración de mensajes, envío por diferentes medios de comunicación y recepción de respuestas por los mismos medios o por otros; lo anterior se describe en el siguiente acápite.

### 2.3.3. Operación

Con base en el supuesto de “cómo es”, la operación de los procesos de trabajo de la comunicación institucional,<sup>94</sup> sin abundar en detalles técnicos, normativos o administrativos, se basa en la elaboración, reproducción y retransmisión de mensajes por diferentes medios, canales y vínculos destinados a públicos y receptores tanto internos como externos.

Los principales medios de comunicación del Departamento de Comunicación Institucional fueron instrumentos de comunicación humana en distintos niveles:<sup>95</sup>

---

94 Es importante puntualizar que en el momento de la campaña de difusión del II Censo de Población y Vivienda 2005 no había diagramas de flujo en los manuales de procedimientos de difusión.

95 De acuerdo con el Manual de actividades de divulgación.



1. **Comunicación interpersonal**, sesiones de divulgación, sesiones informativas, ponencias, talleres y cursos, atención a visitantes sectoriales.
2. **Comunicación alternativa**, exposiciones gráficas, de productos en multimedia.
3. **Comunicación masiva sectorial**, inserción en órganos informativos sectoriales, transmisión de mensajes en sistemas de sonido y radio sectoriales, transmisión de mensajes en espacios televisivos sectoriales.
4. **Concertación institucional**, diagnóstico de necesidades de concertación, entrevistas de concertación, atención de los acuerdos derivados de las entrevistas, obtención de apoyos concretados, agradecimiento.
5. **Comunicación interna**, sesiones de inducción y sensibilización, apoyo a otros eventos, realización de campañas de comunicación internas.

Los mecanismos para hacer llegar los mensajes van desde el lenguaje no verba y la voz humana hasta la utilización de comunidades virtuales en redes informáticas locales y mundiales.

La operación del Departamento de Comunicación Institucional para crear mensajes, transmitirlos y recibir respuesta de los receptores se encuentra inmersa en una serie de factores favorables y desfavorables en el supuesto “cómo es”, mencionados a continuación mediante un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA):

### **1. Fortalezas.**

**Factor humano.** Tan sólo de algunos miembros del personal se encontró buena disponibilidad, evidenciada en la adaptabilidad a los procesos y presiones de trabajo; el auto aprendizaje y auto-capacitación, el profesionalismo no determinado por el nivel de estudios ni la jerarquía, el empeño personal, el ánimo de superación y satisfacción, la responsabilidad, la orientación al cambio, el interés compartido con la misión del Instituto, la comprensión de la importancia de la difusión, la identificación con personas y grupos de trabajo, las relaciones interpersonales e intergrupales capitalizadas en acciones realizadas y



la inteligencia intelectual y emocional para enfrentar los fracasos y convertirlos en aprendizaje.

**Factores a favor.** La conveniencia de la difusión de los programas y productos, los proyectos estadísticos cuya principal característica es la de “ganar-ganar”, la misión socializante y socializadora del Instituto y sobre todo por el valor potencial, real y agregado generado por el uso y aprovechamiento de la información estadística y geográfica.

## **2. Oportunidades.**

**Alcances.** Sin embargo y a pesar de los factores y circunstancias adversas, los alcances de la comunicación organizacional e institucional son el logro y el cumplimiento puntual y cabal de las metas asignadas, la realización de proyectos y estrategias de difusión emergentes, la obtención de apoyos importantes por parte de otras organizaciones, la realización de eventos de difusión de bajo presupuesto con gran impacto y el trabajo sinérgico con otros sectores sociales con una misión compartida o similar a la INEGI.

**Límites.** Los límites formales de la comunicación organizacional en el Departamento de Comunicación Institucional y la Dirección Regional Centro fueron establecidos por los ámbitos de competencia de las áreas de comunicación concebidas como oficinas administrativas, no como empresas de servicio dada la rigidez en la línea responsabilidad y de mando, por el impedimento de los directivos a la comunicación ascendente y diagonal, por las disputas de poder simbólico a pesar de reducir el poder fáctico, por la idea de la obligación de servir al jefe inmediato en lugar de cultivar la vocación de servicio público al ciudadano, y en general por haber actuado como administradores de la comunicación en formatos, reportes y documentos (basados en el pensamiento administrativo) y no como comunicólogos organizacionales orientados a los procesos de comunicación humana, la creación de significado y el logro de objetivos comunicativos.

## **3. Debilidades.**

**Disfunciones.** Las principales disfunciones del Departamento de Comunicación Institucional y de la comunicación organizacional en la Dirección Regional Centro son: acciones de bajo impacto realizadas por personal no especializado en comunicación organizacional, “burocratización” en algunas actividades y actitudes del personal, programas



de trabajo con metas poco adecuadas a los perfiles del personal, la posibilidad de obtener remuneración sin devengar adecuadamente el puesto de trabajo, poca claridad en la línea de mando, incapacidad para la autosupervisión, la subdelegación de actividades en otros compañeros de trabajo, creación de antagonismos inútiles e innecesarios para la realización de funciones, desequilibrio y descontrol de los flujos comunicativos formales e informales, internos y externos; escasez de recursos de diseño y producción de productos comunicativos.

#### **4. Amenazas.**

**Factores en contra.** El inadecuado manejo de las relaciones humanas, el bajo perfil profesional y emocional de los integrantes de los grupos de trabajo, la escasa orientación a resultados, la falta de instrumentos de control en tareas y procesos de trabajo, la poca atención al diseño y mejoramiento de procesos y procedimientos, la orientación a la tarea y no al proceso ni al resultado, aptitud hacia el mínimo esfuerzo sin consideración del alto beneficio, la responsabilidad concentrada en los mandos medios (falta de corresponsabilidad en los miembros del equipo), el descuido de las aptitudes y actitudes del personal operativo por parte de los mandos medios y en ellos mismos causantes de “burocratización” en repetidas ocasiones.

Con base en el supuesto de “cómo debería ser”, la comunicación organizacional del Departamento de Comunicación Institucional y la Dirección Regional Centro se debe contribuir a conciliar los intereses antagónicos de los ámbitos informal y formal sin desatender la normatividad, adecuando los ordenamientos simbólicos a la realidad institucional: el cumplimiento pleno de la misión y la mejora continua. Tanto el diseño y la modificación de los ordenamientos simbólicos como su contribución a la realización de la misión y visión de la organización deben ser cuantificables en estándares, indicadores y factores de medición.

Estructura, funciones y operación tienen una representación real y simbólica en el desarrollo de procesos de comunicación organizacional, los cuales se describen a continuación.



## **2.4. Procesos de comunicación organizacional**

La descripción de los procesos de comunicación organizacional es la esencia de las funciones comunicativas e informativas de las áreas de comunicación y difusión institucional en todos los ámbitos del INEGI. Para este trabajo, se presentan descripciones únicamente de la Coordinación Estatal III y la Dirección Regional Centro.

El INEGI tiene una Dirección General de Coordinación de los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica, con las funciones de conducir las relaciones entre el Instituto y las organizaciones integrantes de los SNEIG, proporcionar el servicio público de información estadística y geográfica, mediante la organización, integración y coordinación de actividades de difusión. Asimismo, en el ámbito central hay una Dirección de Comunicación Organizacional, la cual administra y utiliza medios informativos para transmitir mensajes de interés general a la comunidad INEGI (ver el Anexo 9. Medios de comunicación organizacional página 201).

La comunicación organizacional es un proceso de relaciones sociales significativas interconectadas con organizaciones e instituciones que agregan valor simbólico a las mismas en un macroproceso, el cual a su vez está compuesto de procesos y subprocesos de interacciones en ámbitos llamados interno y externo, formal e informal, reactivo, proactivo e integral orientados a la creación de significado, para este estudio de caso.

La comunicación organizacional en el Departamento de Comunicación Institucional es un proceso reconocido como tal hasta 2005, sus referencias anteriores fueron la divulgación, comunicación interna, difusión, concertación institucional, atención a usuarios y comercialización, red de consulta externa, entre otros. Todos los referentes mantenían un cierto grado de disociación entre sí, predominando más la referencia y autorreferencia como unidades administrativas que los procesos de comunicación e interacción. El concepto de comunicación organizacional con sus elementos teóricos y prácticos reconocibles es relativamente reciente.

La comunicación organizacional del Departamento de Comunicación Institucional se orienta hacia el logro de los objetivos y metas institucionales, sobre todo a los de la difusión y la comunicación institucional. El propósito básico de este proceso, considerado como una



función interna, es el de llevar información entre las personas y las unidades administrativas para la realización de las funciones organizacionales.

Por otro lado, hacia el exterior, tiene la intención de fomentar la cultura en el uso y aprovechamiento de la información estadística y geográfica, posicionar al INEGI y su imagen ante sus diferentes públicos, obtener apoyos para la operación y realización de operativos tales como censos y encuestas, establecer y mantener relaciones institucionales con los diversos sectores de la sociedad, difundir y divulgar el quehacer institucional así como la oferta de productos y servicios, habilitar a los usuarios en la utilización y explotación de datos para la generación de proyectos, orientar a los clientes potenciales y reales en la adquisición de publicaciones, mapas o artículos en formato digital, participar en ferias, exposiciones, foros, congresos, conferencias y diversos eventos, etcétera.

Los públicos o receptores de la comunicación organizacional fueron, al interior, los directivos, mandos medios y personal técnico operativo, así como personal eventual colaborador de diferentes proyectos: al exterior, resultaron todos aquellos receptores relacionados con la captación, producción y difusión de la información estadística y geográfica, en resumen se contactaron personas y organizaciones proveedoras de información (informantes) y quienes la usan (usuarios); en repetidas ocasiones se trató del mismo destinatario, en cuyo caso fueron públicos mixtos. La audiencia objetivo puede resumirse y sintetizarse en un solo concepto: el ciudadano.

A continuación se presenta la descripción de los procesos y subprocesos de la comunicación organizacional, del Departamento de Comunicación Institucional en la Coordinación Estatal III, correspondiente a la Dirección Regional Centro.

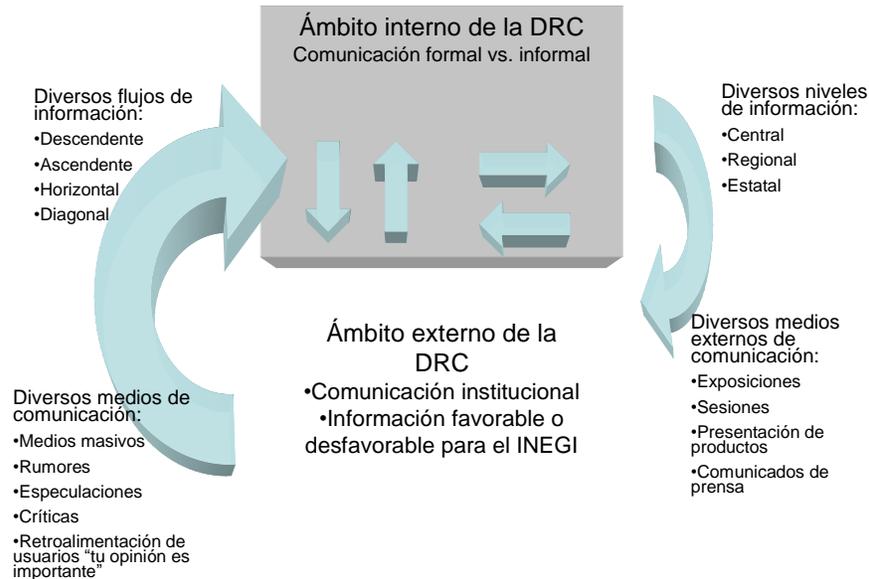
#### **2.4.1. Comunicación interna y externa**

El proceso de comunicación organizacional del Departamento de Comunicación Institucional tiene varias características, y para describirlas se utilizaron esquemas y flujogramas de la comunicación formal e informal, las flechas representan flujos informativos en todos los casos. A continuación se presentan las descripciones de los ámbitos interno y externo, su diversidad de flujos de la comunicación:



- **Ámbito interno.** La relación entre la comunicación formal e informal es de desequilibrio y de una contraposición originada en la disputa entre grupos formales e informales por las ventajas otorgadas por la oportunidad y exactitud en la entrega de la información a otros grupos también formales e informales. Sin embargo, ambos flujos comunicativos tienen en común que la información proporcionada por ambos bandos se complementa con las versiones formales e informales, además los actores comunicativos interactúan en los dos bandos en mayor o menor medida. Ambas tendencias mantienen una interrelación dialéctica: en ciertos contextos se contradicen y hostilizan pero en otros ámbitos se nutren y retroalimentan.
- **Ámbito externo.** Hay un antagonismo entre la comunicación institucional externa y la información desfavorable para el INEGI. Se contraponen en que la primera tiene como propósito posicionar favorablemente la imagen del Instituto en los diferentes públicos, y la segunda lo critica favorable y desfavorablemente en cuanto a sus resultados, funcionarios, productos, etcétera. No obstante, ambos grupos tienen en común proporcionar información para argumentar su posición, y de un lado y del otro hay críticos y defensores del INEGI. En el siguiente esquema se sintetiza la interacción entre los ámbitos interno y externo.

Esquema 17. Flujograma de la comunicación interna y externa.



## 2.4.2. Comunicación formal e informal

La comunicación organizacional del Departamento de Comunicación Institucional cumple una función formal, y al mismo tiempo es contenedora de la comunicación informal. Los actores comunicativos intervinientes en una y otra fueron los mismos, sin embargo, los componentes de la comunicación tuvieron características diferentes, como se aprecia en el siguiente cuadro:

Cuadro 6. Características de la comunicación formal e informal.

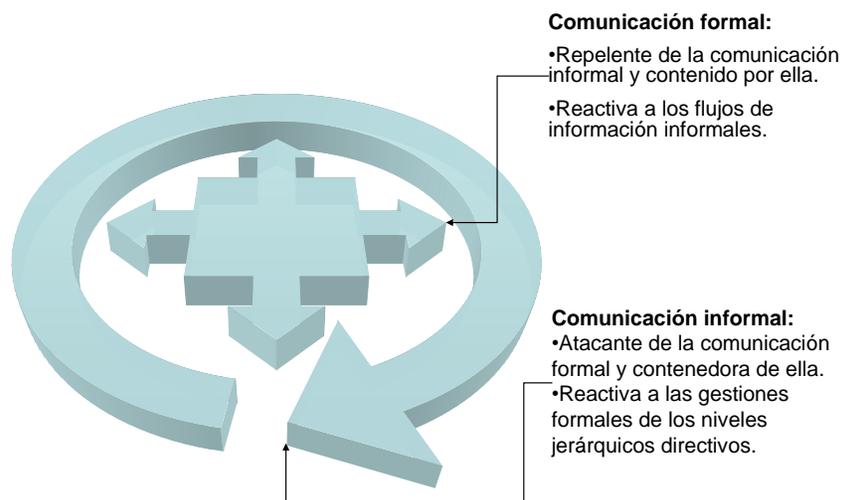
Características	Comunicación formal	Comunicación informal
Tipo	Comunicación reactiva	Comunicación reactiva
Estructura	Piramidal vertical	Radial, en red y multidireccional



<b>Características</b>	<b>Comunicación formal</b>	<b>Comunicación informal</b>
Función	Retener y repeler la comunicación informal	Rodear y frenar la comunicación formal
Flujos de información	Tiene menor fuerza a la informal, con más dificultades técnicas y operativas para llegar a los destinatarios Mínima retroalimentación	Tiene mayor fuerza a la formal, con menores dificultades para llegar a sus destinatarios Retroalimentación oportuna
Producción	Productos comunicativos e informativos generalmente elaborados por instrucciones de los niveles de mando	Discursos e interpretaciones orales y vivenciales generados emergentemente por los niveles operativos
Públicos	Grupos y equipos formales de trabajo	Grupos informales de convivencia
Formatos	Preestablecidos y diseñados por el área productora	Sencillos, de fácil comprensión y de uso recurrente
Discursos	Fundamentados en las normas y formas de autoridad	Fundamentados en interpretaciones parciales de hechos y datos
Ordenamientos simbólicos	Control, orden, ejecución, comprensiones formales y positivistas de la organización	Incumplimiento, desacuerdo, resistencia, reacciones emocionales o afectivas a decisiones impopulares
Frecuencia y cantidad de mensajes	Menor frecuencia de mensajes y cantidad de información	Mayor frecuencia de mensajes y cantidad de información
Cantidad de datos y velocidad de la información	Mayor cantidad de datos aislados y menor velocidad de la información	Mayor cantidad de datos inconexos y mayor velocidad de la información
Credibilidad de la información	Menor credibilidad de la información	Mayor credibilidad de la información

Una vez detalladas las características de la comunicación formal e informal, es posible describir cómo interactúan entre sí, de una forma desequilibrada, en los elementos descritos en el capítulo uno: proceso, espacio, temporalidad, dimensión y práctica. En síntesis, la descripción gráfica de los elementos mencionados se aprecia en el siguiente esquema:

*Esquema 18. Desequilibrio entre la comunicación formal e informal.*



### 2.4.3. Comunicación reactiva y proactiva

Con base en el supuesto de “cómo es”, la comunicación organizacional del Departamento de Comunicación Institucional es básicamente reactiva, responde a un estímulo comunicativo cuando se presentan contingencias y éstas se acrecientan. Sin embargo, desde que el sustentante de este proyecto asumió la jefatura de dicha unidad se han realizado acciones de prevención y detección de necesidades de información y comunicación, en atención al supuesto “debería ser”. Si bien estas medidas no anulan la aparición de contingencias, por lo menos aminoran su daño y son más controlables.



A continuación se describen las características de los elementos y componentes del proceso de comunicación de los modelos reactivo y proactivo<sup>96</sup> respectivamente.

1. **Contingencia.** Hechos, realidades, datos, información, comunicación, mensajes, significados, interpretaciones, sus principales características son:

- Coyunturas circunstanciales influyentes y determinantes de las interacciones sociales, políticas, culturales, materiales y simbólicas.
- Insuficiencia descriptiva de los marcos de referencia y los ordenamientos simbólicos para comprender, explicar e interactuar entre individuos u organizaciones.
- Situaciones agudas de inestabilidad, transformación, crisis, indefinición de procesos sociales, políticos, culturales, materiales y simbólicos.
- Transformaciones del medio ambiente interno y externo, entornos agresivos o en crisis, sucesos poco favorables.

2. **Estímulo comunicativo.** Datos, información, comunicación, mensajes, significados resultado de contingencias, crisis, rumores, interpretaciones, desinformación, dolo o mala intención, sus principales características son:

- Interpretaciones fundamentadas en supuestos poco sustentables, irresponsables, en su mayoría anónimos.
- Reacciones emocionales a decisiones poco populares, insatisfacciones personales, expectativas poco claras o no cumplidas, desilusiones.
- Afectaciones y reacciones de los medios ambientes interno y externo, entornos agresivos o en crisis, sucesos poco favorables.

3. **Reacción comunicativa.**<sup>97</sup> Datos, Información, comunicación, mensajes, significados, respuestas deterministas predecibles: contraataque, contraacusación, justificación, explicación en el mismo nivel discursivo del estímulo comunicativo, sus principales características son:

---

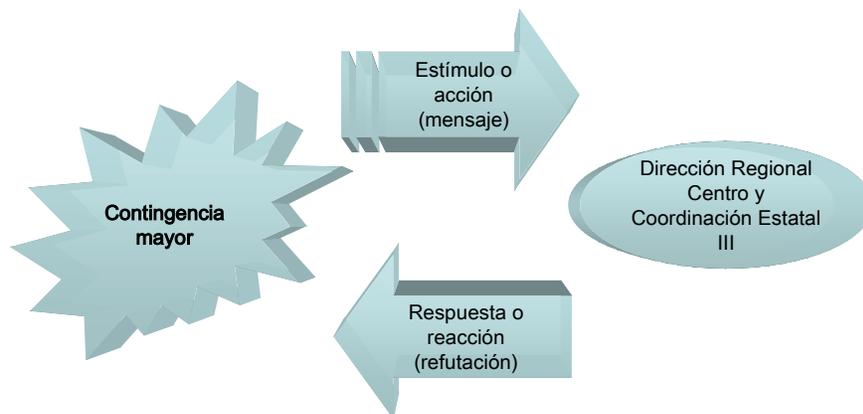
<sup>96</sup> Para mayor referencia del concepto de proactividad, se sugiere consultar: FRANKL, Viktor, El hombre en busca de sentido.

<sup>97</sup> Así es la comunicación en el Departamento de Comunicación Institucional.

- Respuestas “formales” fundamentadas en hechos y datos, con remitente organizacional o personal, responsabilidad de los comunicados.
- Reacciones emocionales encubiertas en roles formales, uso de jerarquías o autoridad y fuerza institucional o pública. Agresiones simbólicas o reales provocadas o respuesta a provocaciones.
- Interacciones causa-efecto, agresión-defensa, estímulo-respuesta.
- Acciones de mantenimiento del estado actual de los medio ambientes interno y externo.

Los elementos anteriores se sintetizan en el siguiente modelo:

*Esquema 19. Modelo de comunicación reactiva.*



4. **Prevención y detección de necesidades de comunicación organizacional (libertad interna de acción o elección).**<sup>98</sup> Principios, valores, ética, marco de referencia vivencial, formación, sus principales características son:

---

<sup>98</sup> Así debería ser la comunicación organizacional en el Departamento de Comunicación Institucional.



- Elección responsable de contestar o no, de ejecutar acciones o no a los estímulos. Respuestas no deterministas y no predecibles en un nivel discursivo diferente o alternativo del estímulo comunicativo.
- Respuestas humanas fundamentadas en la empatía, ocupadas en la comprensión de los hechos más allá de la posición jerárquica, búsqueda de soluciones viables alternativas y beneficiosas para todas las partes involucradas.
- Decisiones fundamentadas en razones y distanciadas de las emociones, uso de la autoridad moral para propiciar confianza, negociación y conciliación de intereses sin riesgo ni agravio a marcos de interacción legales y legítimos.
- Interacciones alternativas: asunción de nuevos roles, intercambios de papel o interlocutores, trazo de nuevos objetivos y metas, aseguramiento de la integridad.
- Acciones de transformación del estado actual de los medio ambientes interno y externo.

Los elementos y características anteriores se pueden apreciar en el siguiente modelo:

Esquema 20. Modelo de comunicación proactiva.



Los modelos de comunicación anteriormente descritos sólo se refieren a la comunicación organizacional en los supuestos “cómo es” y “cómo debería ser”, los modelos de este último supuesto se describen en el siguiente acápite.

#### 2.4.4. Creación de significado comunicativo

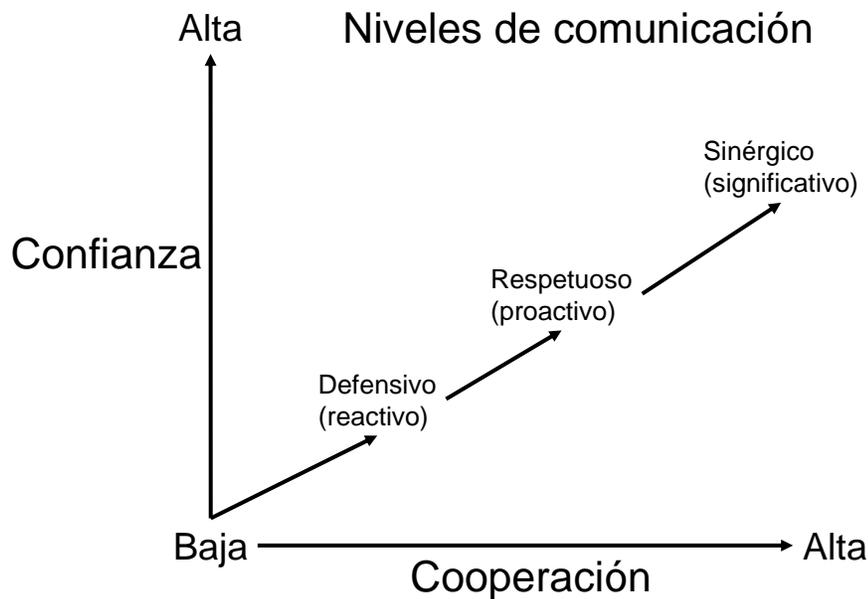
La comunicación organizacional de la Dirección Regional Centro y del Departamento de Comunicación Institucional de la Coordinación Estatal III se basa en el supuesto de “cómo debería ser”: proactiva, sinérgica, empática, gestionada estratégicamente, integral; en suma, orientada a la creación de significado en un proceso de desarrollo comunicativo progresivo y secuencial.

La comunicación proactiva, como ya se escribió, tendría como resultado la prevención y detección de necesidades de información y comunicación, la identificación de capacidades potenciales de los recursos humanos (alcances y límites) convertidas en recursos reales y la creación de comunidades heterogéneas de práctica en redes de comunicación en nodos integrales de individuos, grupos y organizaciones.



La comunicación sinérgica tendría como características la apertura hacia nuevas posibilidades, alternativas y opciones,<sup>99</sup> lo cual sólo puede lograrse cuando las personas y la organización en su conjunto alcanzan altos grados de madurez, confianza y cooperación para lograr mayores niveles de comunicación, como se muestra en el siguiente esquema:<sup>100</sup>

*Esquema 21. Relación entre confianza, cooperación y niveles de comunicación.*



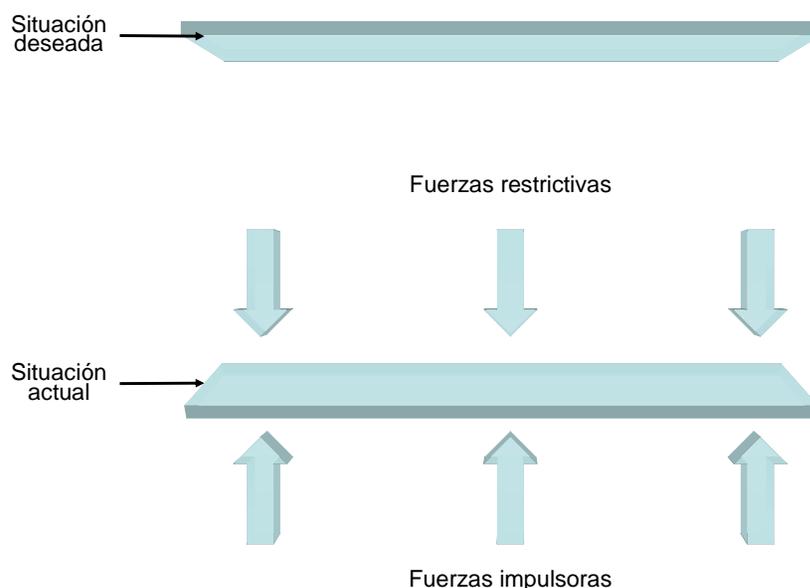
La comunicación sinérgica debe conciliar intereses internos y externos contrarios a la misión de la Dirección Regional Centro y del Instituto. El siguiente esquema<sup>101</sup> muestra cómo los intereses interactúan en fuerzas impulsoras y restrictivas (aparentemente contrarias y antagónicas) hacia una situación deseada:

99 COVEY, Stephen R., Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, p. 296.

100 Ídem, (modificado para los propósitos de esta investigación), p. 303.

101 El Sociólogo Kurt Lewin representa un modelo de “análisis del campo de fuerzas”, con el cual describía el nivel de rendimiento o del ser, como un estado de equilibrio entre fuerzas impulsoras que alientan el movimiento ascendente y fuerzas restrictivas que lo desalientan. Citado en COVEY, Stephen. Liderazgo centrado en principios, p. 299.

Esquema 22. Análisis del campo de fuerzas.



La eliminación de las fuerzas restrictivas es imposible porque los actores comunicativos en mayor o menor frecuencia e intensidad oscilan en los dos campos, por lo tanto la alternativa es la comunicación sinérgica y empática.

La comunicación empática se refiere a la práctica, primero, de la comprensión del interlocutor en diferentes ámbitos de la interacción humana, desde su propio contexto, después, en la realización de acciones o procesos comunicativos para la emisión de discursos o mensajes.<sup>102</sup> En una organización o un individuo, la esencia de la comunicación es su *ser*, emana del carácter, comunica por sí mismo fuerza y elocuencia (o falta de ellas).

A este nivel de interacción humana, las necesidades de comunicación e información alcanzan un alto equilibrio entre las necesidades de transmisión y recepción de los actores comunicativos; los individuos y las relaciones entre ellos necesitan altos niveles de madurez

---

102 Stephen Covey a este respecto se refiere como el hábito de "procure primero comprender y después ser comprendido, principios de comunicación empática". Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, pp. 266 a 295.



y desarrollo emocional, características demandantes de tiempo e inversión de recursos para lograrlo.

La puesta a prueba de los individuos y las organizaciones para esta práctica comunicativa requiere también de un marco ético muy bien definido, responsabilidad, autoconocimiento y autodominio.

La comunicación organizacional gestionada estratégicamente<sup>103</sup> se refiere a la utilización de los medios y formas óptimas para la transmisión de contenidos, poner al alcance de las personas información relacionada con cada una de ellas, una orientación hacia el alto impacto: la realización de procesos importantes y no de tareas urgentes llamadas “bomberazos”. Las características específicas de esta comunicación serían:

1. **Regulación.** Establecimiento de factores e indicadores como unidades de medida del desarrollo y desenvolvimiento de la comunicación en acciones y gestiones específicas y de alto impacto.
2. **Estructuración.** Diseño y gestión de una plataforma mediática y discursiva dirigida a los diferentes públicos con objetivos claramente definidos y estructurados.
3. **Corresponsabilidad.** Las áreas de comunicación tienen la responsabilidad de emitir mensajes, las demás áreas son responsables de enterarse de estos mensajes mediante el hábito de la consulta a los medios de información formales.
4. **Cambio de paradigma.** Transformación de los diferentes y antagónicos ordenamientos simbólicos en el diseño de un nuevo orden contenedor de los demás.

En la comunicación integral se consideran los flujos de información y los mensajes como movimientos únicos, unidireccionales, congruentes, de adentro hacia fuera, unificando el concepto de multiplicidad de roles y audiencias por uno solo: el individuo considerado como lo más importante de un grupo u organización; la esencia es la comunicación personal, interpersonal, intragrupal e intergrupala; las tecnologías de la comunicación e información son sólo un apoyo estructural y funcional.

---

<sup>103</sup> Gestión estratégica. Utilización de diferentes herramientas o habilidades empresariales e informativas para conseguir los objetivos de una organización. Concepto tomado de Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas, de Fernando Martín Martín.

El siguiente esquema muestra los flujos de comunicación de con las características descritas.

Esquema 23. Comunicación organizacional integral.



La comunicación orientada a la creación de significado sintetiza las anteriores descripciones de los procesos de comunicación organizacional. El interior y exterior organizativo ya no son un impedimento de los flujos comunicativos, éstos dejan de ser circulares y se convierten en ascendentes, hacia una mayor participación, compromiso, realización y renovación social, comprobables en hechos y prácticas capitalizados y gestionados socialmente:

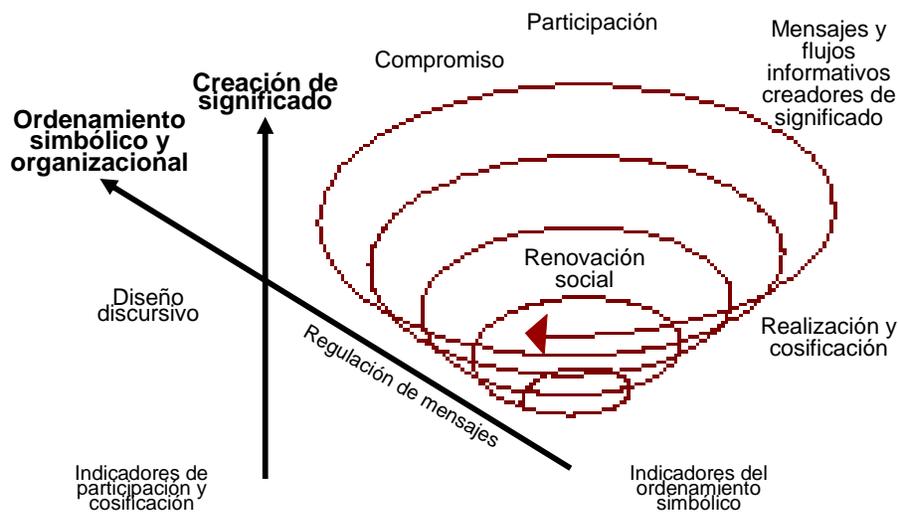
1. La creación de significado es línea ascendente resultado de un proceso de *participación* y *cosificación* (cuyo desarrollo puede medirse por medio de indicadores), en el cual intervienen mensajes, flujos informativos creadores de significado, de mayor compromiso y participación.
2. El ordenamiento simbólico es una línea diagonal de desarrollo resultado del diseño discursivo y de la regulación (y regularización) de mensajes, medios y procesos de comunicación en los cuales participan las comunidades de práctica, y tiene como resultado la renovación social de los grupos.



3. La comunicación organizacional significativa es una espiral ascendente integradora y sintetizadora de creación de significado, el ordenamiento simbólico y organizacional está armonizado con el desarrollo humano y organizacional.

El siguiente esquema describe las interacciones mencionadas:

*Esquema 24. Espiral ascendente de la comunicación organizacional.*



Hasta aquí se ha descrito la comunicación organizacional del Departamento de Comunicación Institucional de la Coordinación Estatal III, de acuerdo con su estructura y funciones, dentro de sus propios alcances y límites, con sus funciones y disfunciones en los contextos formal e informal.

Es conveniente recordar los supuestos basados en las descripciones realizadas en este capítulo de “cómo es” “cómo debe ser” y “cómo debería ser”.

Este trabajo de investigación mantiene la delimitación descrita de la comunicación organizacional de la Coordinación Estatal III de la Dirección Regional Centro. En el siguiente capítulo se expone, interpreta y reflexionan los hechos y datos generadores de significado en el II Censo de Población y Vivienda 2005.

# 3. Práctica de la campaña de difusión del II CPV 2005

Guía de lectura del capítulo 3.





*Sólo en la medida en que la práctica de la vida se vea libre de sus contradicciones y de su irracionalidad, el mapa [paradigma], podrá corresponder a la realidad.*

*El conocimiento que no se aplica a la práctica es ineficaz.*

**Erich Fromm**





En este capítulo se delimitó específicamente el estudio de caso con base en las teorías, conceptos y práctica de la comunicación organizacional descritos en los capítulos 1 y 2. El método utilizado fue interpretativo: con base en las definiciones generales anteriores se describió, de manera específica y particular, la práctica de la campaña de comunicación del II CPV 2005 con los siguientes criterios:

Esquema de clasificación y ordenamiento de la información.

1. **Utilización de lineamientos y registros comunicativos del II Conteo de Población y Vivienda 2005.** Fue la base para ordenar y clasificar las acciones en materia de comunicación organizacional.
2. **Presentación de evidencias.** Hechos y datos sobre la práctica de la comunicación organizacional en el INEGI y su generación de significado.
3. **Aprovechamiento de resultados documentados.** Memorias, reportes y notas de la observación y la práctica profesional.
4. **Aportaciones y reflexiones.** Contribución personal sobre la generación de significado en la práctica de la comunicación organizacional en el INEGI.

El método específico para describir la generación de significado en la práctica de la comunicación organizacional fue:

1. Exponer los hechos y datos. Describir las acciones y gestiones de comunicación organizacional en el II Conteo utilizando los conceptos de los capítulos 1 y 2 como base y marco de referencia.
2. Contrastar y conciliar teoría y práctica. Describir las diferencias y convergencias de los conceptos de los capítulos 1 y 2 en relación a la información documental recopilada, la observación de la práctica profesional y la experiencia propia.
3. Interpretar los hechos y datos. Comprobar y describir la generación de significado de las acciones comunicativas más importantes y significativas, para la afirmación de la hipótesis.



4. Reflexionar sobre los hechos y datos. Aportar nuevos conocimientos y generalizaciones sobre la práctica de la comunicación organizacional.

El estudio de caso describió el II Conteo de Población y Vivienda 2005 con base en el pensamiento y paradigmas comunicativos expuestos en el capítulo 1. Antes de ello, es imprescindible hacer algunas aclaraciones acerca de la generación de la información estadística el INEGI, por qué es necesario el Conteo, qué se hace en materia de difusión y comunicación organizacional, qué es la concertación y por qué ésta es la principal estrategia comunicativa, cómo se coordina una campaña y cuáles son sus líneas de acción.

El INEGI, por medio de la Dirección General de Estadística, produce la información estadística básica del país, mediante el levantamiento de los censos nacionales, la realización de encuestas por muestreo y la utilización de registros administrativos; programas detallados a continuación:

1. Los censos de Población y Vivienda se realizan cada 10 años en los años con terminación en cero, en 1995 y en 2005 se realizaron conteos de población; los Censos Económicos se levantan cada cinco años en los años terminados en cuatro y nueve; y los Agropecuarios se levantaban cada 10 años con una interrupción de 1991 a 2007, año de su continuación.
2. También se realizan permanentemente numerosas encuestas sobre aspectos sociodemográficos y económicos, así como en establecimientos industriales, comerciales y de servicios. Los censos y las encuestas son efectuados por personal altamente calificado.
3. Por otra parte, se hace una amplia utilización de múltiples registros administrativos como los relativos a los flujos comerciales con el exterior y los correspondientes a los hechos vitales (nacimientos, defunciones, matrimonios y divorcios), por citar sólo algunos, para generar información de manera continua.

Los conteos de población, hechos en los años terminados en cinco, justamente entre dos censos de población, son necesarios para tener una representación estadística actualizada no ofrecida por los censos de población realizados cada diez años ni las encuestas por muestreo.

### **3.1. Características de la campaña**

A continuación se puntualizan y relacionan las características más relevantes de la campaña con el presente estudio de caso. Para mayor información, se sugiere ver la síntesis de los componentes de la campaña en el Anexo 14. Campaña de comunicación del Censo de Población y Vivienda 2005 en la página 212.

#### **3.1.1. Diseño conceptual, teórico y metodológico**

El diseño conceptual de la campaña fue lo suficientemente flexible para vencer las dificultades mediáticas y regionales, a saber, la brecha tecnológica entre las comunidades urbanas y rurales, las cuales, sin distinción, deben ser informadas sobre la realización del evento censal; en el mismo sentido, la comprensión de los contenidos de los mensajes debe ser lo suficientemente clara y precisa para ser entendida por una gama de audiencias, desde los sectores marginados hasta comunidades de alto nivel o grupos sociales muy cerrados.

En este sentido, la imagen gráfica del II Censo consta del logotipo del Censo General de Población, representado por un ser humano dentro de una casa, al cual se añade la leyenda “II Censo de Población y Vivienda 2005”. El mensaje resulta comprensible porque recurre a una imagen colocada en todas las puertas censadas de la República Mexicana, lo cual la hace reconocible para la mayoría de la población:

*Imagen 4. Logotipo del II Censo de Población y Vivienda 2005.*





Fue necesaria la práctica significativa de la comunicación organizacional para penetrar en las comunidades participantes y cosificar su participación en acciones comunicativas para cumplir el objetivo general de la campaña de comunicación:

- Sensibilizar, informar y motivar a los informantes a participar de manera activa en este evento, con el fin de alcanzar las metas del Conteo.<sup>104</sup>

De los objetivos particulares, los más relacionados con la participación significativa de los sectores de la sociedad son:

- Generar en la población una actitud positiva para lograr la participación en el Conteo 2005, y sobre, todo facilitar las actividades de los operativos en campo, especialmente con las comunidades de lengua indígena y de difícil acceso, habitantes de zonas residenciales, lugares con pandillerismo, conflictos políticos o extranjeros no hablantes de español, entre otros.<sup>105</sup>

Es aquí donde la comunicación organizacional, practicada como un valor institucional del INEGI, funge un papel fundamental en la creación de significado, con evidencia en la participación activa de la sociedad y la creación de capital social.

Los objetivos de la campaña difícilmente su hubieran alcanzado si no se hubiera contado con una planeación detallada y una batería de estrategias bien definidas. Para ello se diseñaron las siguientes etapas: preventiva, informativa, de reforzamiento y de agradecimiento, se contempló como principal estrategia un esquema muy amplio y ambicioso de concertación de apoyos tanto para la operación del II Conteo como para la difusión de su campaña de comunicación.

Los mensajes durante la campaña fueron variables según las etapas, los medios y las audiencias. Las constantes fueron la uniformidad en el tema, el logotipo, el slogan, la gama cromática y el objetivo de la campaña.

El costo del evento censal y, por lo tanto, la campaña, no se aproxima al valor real: la participación de la sociedad cosifica al II Conteo en una realidad. Desde acciones tan sencillas como regalar un vaso con agua a los entrevistadores, hasta la concertación de

---

104 Obtenido de los Lineamientos de la Campaña de comunicación del Conteo de Población y Vivienda 2005.

105 *Ibidem*.



transmisión gratuita de *spots* en horarios y medios de alta demanda, generan capital social suficiente para capitalizar el evento en varias veces su costo presupuestal.

Es aquí donde se encuentra una evidencia de la participación social de las comunidades de práctica porque no sólo cosifican el evento censal en una realidad, además generan y aportan capital social, reproducen el esquema ganar-ganar: los ciudadanos aportan información con el mismo grado de confiabilidad y veracidad con el cual respondieron al cuestionario, después la podrán consultarla con una certidumbre igual; los gobiernos tendrán a la mano datos duros para hacer políticas públicas, los académicos sustentarán sus estudios e investigaciones en estadísticas confiables, entre otras posibilidades. Es un proyecto exitoso de corresponsabilidad social conveniente y benéfico para todos.

### **3.1.2. Atención de necesidades informativas, estrategias y operación**

La realización del II Censo tuvo el propósito de satisfacer las necesidades elementales de información y comunicación sobre la población y las viviendas de México. Para ello se realizaron diagnósticos de necesidades con los diferentes sectores cuya principal fuente de información y la base para desarrollar sus proyectos y procesos son los datos del INEGI en esa materia.

Las necesidades de comunicación conciliaron los intereses del INEGI como transmisor y de los ciudadanos como receptores: es una relación sinérgica del tipo ganar-ganar en una concertación mediadora e integradora de las necesidades de transmisión de mensajes del Instituto y las necesidades informativas de los ciudadanos y sectores sobre la realización del II Censo.

Por otro lado, las necesidades de creación de significado obedecieron a la participación activa y con sentido de los entrevistadores como personal eventual contratado para el levantamiento de la información. Fue fundamental una comprensión compartida de la razón de ser y hacer su trabajo, pues de lo contrario la calidad y la eficiencia del proyecto correrían riesgos. La identidad, cooperación, participación y cosificación se conformaron en un proceso significativo para los participantes.



La concertación fue la principal estrategia y eje de la comunicación organizacional para la realización de la campaña de comunicación del II Censo de Población y Vivienda 2005, pues permite crear comunidades de práctica en las cuales la participación y la cosificación se interrelacionaron para crear proyectos de trabajo en común, redes de participación social y, en el caso descrito en este trabajo, significado de la práctica social de la comunicación organizacional.

La segunda estrategia primordial fue la comunicación operativa: dentro de las herramientas metodológicas y técnicas proporcionadas al personal de la estructura operativa, se contempló la habilitación para la concertación y la comunicación con los sectores sociales, específicamente los grupos de informantes. En otras palabras, cada persona, desde encuestadores hasta Coordinadores Estatales, se habilitó para concertar y comunicar en el ámbito de responsabilidad correspondiente, con mecanismos de control suficientes para no duplicar las acciones comunicativas.

En este contexto la práctica de la comunicación organizacional para la concertación de apoyos jugó un papel fundamental con una estrategia muy amplia, ambiciosa: obtener los apoyos necesarios para realizar el evento y vencer las dificultades más grandes, pues el II Censo sólo pudo realizarse con el apoyo y participación de la sociedad mexicana en conjunto, como una suma de voluntades de todos los sectores, grupos, organizaciones, individuos, personalidades, medios de comunicación, etcétera.

En términos generales, cuando se hizo el II Censo los actores comunicativos prácticamente fueron todos los habitantes de la República Mexicana, pues se contaron a todos, salvo algunas excepciones consideradas en un minúsculo margen de error. Los actores comunicativos, como censos o ciudadanos contados, mantuvieron relaciones de cooperación mutua hacia el logro del objetivo del II Censo; resultaron de suma importancia los vínculos y redes interpersonales, grupales y sociales conformadas en comunidades de práctica formadas antes, durante y aun después del levantamiento de la información.

Sin embargo, a pesar de que la realización del II Censo es conveniente a todos los ciudadanos, no faltan los problemas emergentes, las resistencias conformadas en fuerzas restrictivas las cuales, voluntariamente o no, impidieron insignificadamente el correcto



funcionamiento de la estructura operativa, el levantamiento de la información y, en casos graves, intentos frustrados de sabotaje deliberado.

La realización de una encuesta, un censo o un conteo contempla la previsión de una serie de factores y variables que necesariamente afectan positiva o negativamente el desarrollo y el éxito de este tipo de eventos. El más importante de todos consiste en definir una estructura operativa: un conjunto bien organizado y funcional de recursos humanos, financieros y materiales operados en redes y comunidades de práctica para llevar a cabo, en el presente estudio de caso, el II Conteo de Población y Vivienda 2005.

En materia de difusión, la planeación básicamente consiste en el diseño de una campaña de comunicación aplicada en diferentes ámbitos, niveles y medios:

- **Ámbitos:** nacional, estatal, municipal, regional, sectorial.
- **Niveles:** comunicación interpersonal, masiva, apoyo a la estructura operativa.
- **Medios:** internos, externos, masivos, intergrupales, intragrupal, interpersonales y personales.

Para realizar el proceso de concertación fue necesaria la consecución de varias actividades que, cuando las circunstancias lo permitieron, se realizaron de manera ordenada para aprovechar al máximo los recursos del Instituto y de las organizaciones participantes. En los casos de contingencias y situaciones no previstas, imperó el ajuste de las actividades con un criterio profesional y orientado a la obtención de resultados favorables a los objetivos de la campaña de difusión. Las actividades específicas fueron:

1. **Diagnóstico de necesidades de concertación.** Esta actividad se realizó en una comunidad de práctica entre el coordinador estatal, el coordinador del Conteo para esa demarcación y el coordinador de zona con el apoyo de la estructura de comunicación para conseguir espacios físicos en apoyo a la estructura operativa.
2. **Directorio sectorial de concertaciones.** La elaboración de directorios fue una actividad en la cual se buscaron e identificaron comunidades de práctica y redes sociales para contactarse, concertar apoyos para la estructura



operativa y la campaña de comunicación; aquí se reconocieron los medios y canales comunicativos pertenecientes a las organizaciones.

- 3. Programa de concertaciones.** En esta actividad se seleccionaron los organismos y sus comunidades con más relevancia y susceptibles de ofrecer apoyos de mayor impacto, pero se descartaron aquellos con posibilidad de afectar negativamente la imagen institucional, y se privilegió a aquellos potencialmente generadores de capital social.
- 4. Entrevistas de concertación.** Aquí se realizaron procesos de comunicación interpersonal e intergrupala, en los cuales el INEGI fue el principal emisor y los organismos a concertar los receptores, por medio de una presentación ejecutiva del proyecto para aumentar el interés en la participación activa de éste. En esa actividad fue fundamental dirigirse con los líderes de las comunidades de práctica porque ellos tomaron la decisión de apoyar el evento.
- 5. Atención de los acuerdos derivados de las entrevistas de concertación.** Fue el seguimiento de los apoyos obtenidos cosificados básicamente al momento de entregar los insumos de información y los productos comunicativos para la realización de los apoyos. La comunicación organizacional en este punto se orientó a la supervisión, la coordinación y, sobre todo, la cosificación de la participación de las comunidades de práctica.
- 6. Obtención de apoyos concretados.** En esta parte un apoyo acordado se concretó y entonces la cosificó materialmente en la participación de las comunidades de práctica, en esta parte fue importante el seguimiento, la coordinación y la supervisión.
- 7. Informes de concertación.** Fue otro aspecto de la cosificación en evidencias documentales, fotográficas y de diferentes formatos para registrar, medir y evaluar apoyos obtenidos y de la participación de las diferentes comunidades de práctica.



**8. Agradecimiento.** En este punto la comunicación organizacional adquirió significado cuando, a nivel personal, el INEGI agradeció la participación de los diferentes sectores. Es importante mencionar la emotividad en los interlocutores provocada por compartir la realización exitosa del II Censo de Población y Vivienda 2005, en parte, a los apoyos brindados, además se crearon o mejoraron y mantuvieron relaciones institucionales que permitirán apoyos en el futuro.

### 3.1.3. Seguimiento, coordinación y control

El seguimiento y el control están determinados por los Lineamientos de Concertación II Censo de Población y Vivienda 2005, específicamente las siguientes acciones:<sup>106</sup>

- Para realizar estas tareas, la Subdirección de Relaciones Públicas cuenta con los expedientes de cada organismo, mismos que contienen: oficio de solicitud de apoyo; oficios turnados a las áreas internas de la DGAD, las cuales proporcionan el apoyo requerido para cumplir con los compromisos contraídos; y correspondencia girada al organismo, a través de la cual se deja constancia sobre el cumplimiento de los acuerdos tomados.
- Mantener con éstos una comunicación permanente, ya sea vía telefónica y/o correo electrónico.

La coordinación de un evento es fundamental para su correcta realización, y más aún en materia de comunicación organizacional. Para no duplicar esfuerzos ni menguar la imagen del INEGI, las oficinas centrales establecieron los siguientes canales de comunicación con las áreas vinculadas tanto al interior como al exterior.

*Cuadro 7 Canales de comunicación interna y externa en el II Censo de Población y Vivienda 2005.*

<b>Hacia el interior del</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirección de Vinculación con el Sector Privado.</li><li>• Dirección General Adjunta de Estadísticas Sociodemográficas.</li></ul>
------------------------------	--

106 Tomados del documento Lineamientos de Concertación II Censo de Población y Vivienda 2005, pagina 12.



<b>INEGI.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirección de Comunicación Institucional y Nuevos Productos.</li></ul>
<b>Hacia el exterior del INEGI.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirección de Atención a Usuarios y Comercialización.</li><li>• Dirección de Producción Editorial.</li><li>• Estructura descentralizada de la DGCSNEIG.</li><li>• Coordinación hacia el exterior.</li><li>• Organismos de los sectores público, privado y social.</li></ul>

De acuerdo con lo descrito arriba, toda acción importante comunicativa interna o externa se comunicó a las áreas mencionadas como medida de coordinación y control de la comunicación organizacional.

La participación de la gran comunidad de práctica del II Censo, personas organizadas en una estructura operativa, se coordinó a nivel informático por una comunidad virtual denominada *Share Point* del II Censo de Población y Vivienda 2005. Por medio de ésta se compartieron archivos, formatos, y toda clase de insumos para la realización del proyecto.

El mecanismo de control fue una herramienta administrativa de carácter meramente instrumental y secuencial, diferente al proceso de la comunicación humana, los cuales no son secuenciales ni lineales. En otras palabras, el acto de reportar acciones de comunicación organizacional consistió en documentarlas y registrarlas en formatos y sistemas de administración, para fines estadísticos y de alcance de metas. No obstante, prevaleció el trabajo en equipo, valor institucional del INEGI.

Por otro lado, las actividades de comunicación y difusión se reportaron e integraron mediante un sistema de captura de información a distancia, el cual almacenó la información en bases de datos para poder coordinar acciones y además actualizar la información a todos los participantes, con el fin de no duplicar esfuerzos y utilizar los recursos de una manera más inteligente.

Dado que la campaña de comunicación del II Censo de Población y Vivienda 2005 se realiza en distintos niveles geográficos, los ámbitos de responsabilidad correspondientes



a la Coordinación Estatal III, específicamente a la estructura y funciones del Departamento de Comunicación Institucional, estuvieron delimitados por una demarcación de cinco delegaciones. Con dichas características, las acciones en materia de comunicación organizacional aplicada a la campaña de comunicación de este estudio tienen alcances y límites comunicativos muy definidos:

- **Alcances.** La concertación de apoyos para la difusión del II Censo de Población y Vivienda 2005 únicamente en el ámbito de competencia mencionado, por medio del aprovechamiento, la creación de redes sociales y comunidades de práctica pertenecientes y habitantes de las cinco delegaciones adscritas a la Coordinación Estatal III ya señaladas en el capítulo 2.
- **Límites.** El contacto exclusivo con las organizaciones sociales y las comunidades de práctica ubicadas en el ámbito geográfico mencionado. Los organismos con presencia a nivel nacional no podían ser contactados a pesar de encontrarse físicamente en el ámbito de competencia, a menos que las oficinas centrales del INEGI así lo instruyeran o bien con la autorización solicitada por el Departamento de Comunicación Institucional a las instancias de coordinación específicas.

La simbolización y significación de la campaña de comunicación se cosificó en representaciones de la participación entre el INEGI y los distintos sectores sociales, las cuales tienen una amplia gama de percepciones e interpretaciones. Correspondió a la comunicación organizacional orientar dichas percepciones e interpretaciones hacia el principal objetivo de la campaña de difusión ya mencionado.

La comprensión de los mensajes a través de los medios adecuados, de la flexibilidad de los contenidos, y de la correcta práctica de la comunicación organizacional fue fundamental para el logro del objetivo de la campaña y contribuyó al fin último del II Censo: lograr contar a casi la totalidad de la población con un margen de error mínimo garantizando la suficiente calidad para contar con un evento válido y aprovechable.



La evidencia última de la efectividad comunicativa puede medirse en la misma proporción del éxito obtenido por el proyecto. La evidencia inmediata se midió con estudios de retención y recordación publicitaria y mediática, esta evaluación se aplica con herramientas estadísticas mediante un muestreo tanto al interior como al exterior del INEGI. Las principales conclusiones de los resultados de la evaluación de la Campaña de Difusión del II Censo de Población y Vivienda 2005 a nivel nacional en los públicos externos, son:<sup>107</sup>

1. Resalta en los dos operativos, que las imágenes impactaron en mayor medida en comparación con los lemas de campaña o frases de apoyo y en cuanto al diseño de mensajes éstos reciben altos niveles de aceptación ( $\geq 88$  %) con todas las audiencias.
2. Es relevante el nivel de sensibilización hacia los informantes del Censo, pues la mayoría estuvieron dispuestos a participar, proporcionando la información requerida.
3. Se observó que alrededor de la mitad de la población en general, no reconoció las funciones asignadas al Instituto a diferencia del resto de las audiencias las cuales refirieron un alto conocimiento al respecto.
4. Se corroboró cómo mayor demanda de información para todos los segmentos la correspondiente a aspectos sociodemográficos.

Por otro lado, las principales observaciones respecto a esta misma campaña, pero en los públicos externos fue:<sup>108</sup>

1. **Comportamiento laboral:** Los colaboradores asumieron que el evento implica un esfuerzo y mecánicas distintas a lo cotidiano, los cuales estuvieron dispuestos a realizar para cumplir en tiempo y forma sus metas planteadas.
2. **Conocimiento organizacional:** Si bien el Censo exigió un cambio en las rutinas causante de inconformidades o descuidos potenciales, los colaboradores mantuvieron –e incluso reforzaron– los fundamentos éticos del

---

107 Información obtenida de: <http://intranet.inegi.gob.mx/C5/La%20voz%20del%20usuario/default.aspx> (25/04/2008 05:33 p.m. disponible sólo para trabajadores del INEGI en la red interna).

108 Con base en información proporcionada por la Dirección General de Comunicación Organizacional.



Instituto, específicamente los conceptos de calidad, como el Decálogo de Valores. Sin embargo, también se evidenció cierto nivel de incongruencia entre saberlos y aplicarlos.

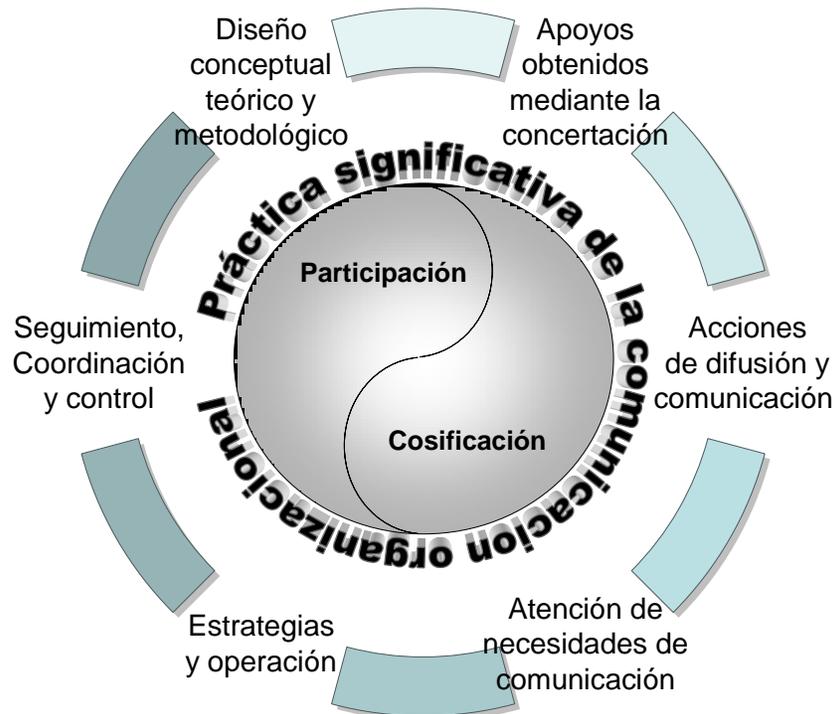
3. **Pertenencia:** Los colaboradores manifestaron un alto sentido de pertenencia al destacar en todo momento al Censo como un proyecto propio, de crecimiento tanto profesional como personal, por el cual valió la pena un esfuerzo extra para obtener los mejores resultados.
4. **Liderazgo:** Según la percepción de los colaboradores, las figuras de liderazgo se hicieron presentes durante todas las fases de este proyecto, y por tanto se encontraron altamente posicionadas, lo cual se cosificó en una alta confianza en cumplir los lineamientos, tiempos y exigencias implicados en el Censo.

Los resultados más sobresalientes de la realización la evaluación de la Campaña de Difusión del II Censo de Población y Vivienda pueden consultarse en el Anexo 15. Características y resultados de la medición de la efectividad de la campaña página 217.

Las características de la campaña de difusión relacionadas con la práctica significativa de la comunicación organizacional, tema del presente estudio de caso, se puede apreciar en el siguiente esquema:



Esquema 25. Práctica significativa de la comunicación organizacional relacionada con la campaña de difusión del II Censo de Población y Vivienda 2005.



Las características de la campaña anteriormente descritas determinan las acciones de comunicación y difusión, básicamente en dos grandes conjuntos: en primer lugar las de comunicación interpersonal e intergrupala, en segundo lugar la comunicación masiva y los apoyos concertados a la estructura operativa.

### 3.2. Acciones de difusión y comunicación

Las acciones de difusión y comunicación fueron las principales evidencias de la práctica de la comunicación organizacional, pues en este proceso fue converge la participación, la cosificación y la negociación (creación) de significado. A continuación se mencionan las características y las acciones más significativas de comunicación interpersonal e intergrupala.



### 3.2.1. Comunicación interpersonal e intergrupala

La comunicación interpersonal fue la más trascendente en cuanto a la práctica significativa de la comunicación organizacional, pues fue la base para sensibilizar a los líderes de las comunidades de práctica de los diversos sectores, con el propósito de notificar a los integrantes de estos grupos sobre el desarrollo del II Censo de Población y Vivienda 2005. El esquema de comunicación se realizó en red, por lo tanto la información fue reproducida de manera semejante al capital social: a mayores redes de participación, mayor capitalización de los mensajes.

Las acciones de comunicación organizacional fueron las más significativas de todas, debido a la exigencia de una entrevista personal y grupal, de las cuales se derivaron los apoyos a la difusión de comunicación masiva y apoyos a la estructura operativa.

Las acciones de comunicación interpersonal marcadas en los Lineamientos de Concertación II Censo de Población y Vivienda 2005 fueron:

- Sesiones de Presentación para el II Censo de Población y Vivienda 2005; en espacios específicos para ello, o bien, dentro de las reuniones celebradas por las audiencias objetivo.
- Clases alusivas, previo al inicio del levantamiento del II Censo, en todas las escuelas primarias del país.
- Exhortaciones hacia la población objetivo, por parte de los líderes de opinión (asociaciones religiosas, sindicatos, asociaciones civiles, etc.) para participar en el II Censo, y proporcionar la información requerida.

De las acciones anteriormente mencionadas, las sesiones informativas internas destacaron como las más significativas.

Para hacer la comunicación interpersonal más efectiva se decidió como mejor estrategia el empleo de un esquema de adentro hacia fuera, esto es, que todo trabajador de la Coordinación Estatal III se hiciera un difusor y reproductor de los mensajes de participación hacia las comunidades de práctica comunicativas internas para llegar a las externas. Se reconoció a todo trabajador del INEGI como participante de diferentes redes



sociales, por lo tanto el entorno inmediato del personal estaría informado mediante charlas informales, familiares o amistosas.

En las sesiones, el título de presentación electrónica general se personalizó: “La Coordinación Estatal III presenta...” lo cual generó más interés, sentido de atención y, sobre todo, identidad en el público interno. Se diferenció el objetivo interno de la presentación con el objetivo del operativo, orientado a integrar al personal a la participación en el II Censo para los operativos especiales; el cualquier caso, la audiencia interna sintió la atención de ser informada.

Con base en experiencia de sesiones de inducción realizadas con el personal operativo no empleado temporalmente para el II Censo, se propició que para ellos fuera más estimulante conocer el uso de la información obtenida del censo, pues en ese momento reorientaron el sentido de su trabajo. Se omitió la base metodológica porque los interesados en ella la podían conocerla en la página del operativo, en cambio se retomó el tema de la campaña de identidad institucional (paralela a la del II Censo) tanto para reforzarlo, como para obtener una medición del impacto de ambas campañas en acciones integrales.

De la misma forma que al personal de base, en adición a la comunicación operativa, se brindaron sesiones informativas al personal temporal durante su periodo de capacitación de la Estructura Operativa a nivel Coordinador Municipal realizado durante el 2005 en los meses de mayo y junio; en julio se capacitaron los Responsables de AGEB (RAGEB).

Durante la capacitación, el Coordinador Estatal III y el Coordinador Estatal del Censo, participaron en una sesión informativa en la cual dieron la bienvenida al equipo de trabajo incorporado a la Estructura Operativa, el cual después se conformó como una comunidad de práctica comunicativa; en su incorporación al INEGI enfatizaron la adquisición de un reto y una responsabilidad profesional, valores del INEGI en su decálogo, reflejados finalmente en el logro de las metas del proyecto.

Durante las sesiones, el Jefe de Departamento de Comunicación Institucional ofreció una sesión de inducción al INEGI, se informó al personal sobre el INEGI como institución, cuándo fue creado, qué significa su nombre, el logotipo, cuál es la misión, visión 2025,

política de calidad; qué son los  
Sistemas Nacionales Estadístico y de

*Imagen 7. Sesión informativa con líderes de la comunidad judía de México.*

Información Geográfica; cuál es la estructura, a saber: normatividad centralizada y

*Imagen 5. Sesiones informativas internas con el personal de base.*



*Imagen 6. Sesiones informativas en la capacitación del personal temporal del II Conteo de Población y Vivienda 2005.*



operatividad descentralizada, considerando las Direcciones Regionales y las Coordinaciones Estatales.

Para reforzar la información, se proyectaron dos videos breves del INEGI; el primero alusivo a la información generada por el Instituto, el cual provocó una reflexión significativa: el resultado de su trabajo va más allá del cumplimiento de un objetivo, debido a que gobierno, ciudadanos, empresas, estudiantes y público en general consultarán la información estadística generada por el II Conteo para sus actividades cotidianas, su trabajo se verá reflejado en información útil, aportan sentido y significado a la sociedad.

En la proyección del segundo video, relacionado con los preparativos del personal del INEGI en la planeación, estrategia operativa, y producción cartográfica, los mensajes: “tú eres importante en este equipo” y “todos somos INEGI” tuvieron buena aceptación por parte del nuevo personal del INEGI, y además contribuyeron a crear sentido de pertenencia al Instituto.



Con esas reflexiones y mediante dinámicas grupales, la comunicación organizacional adquirió significado, pues los participantes concluyeron que trabajar en el INEGI no sólo contribuye al logro de la misión institucional, además es un compromiso (valor del Instituto) con México para contribuir a la formación de la cultura estadística y geográfica,



además identificaron su trabajo no sólo como una operación mecánica y numérica, también identificaron el sentido por esforzarse en alcanzar las metas comprometidas por el bien de todos con calidad y profesionalismo (otro valor del decálogo del Instituto).

De las sesiones informativas externas, las más destacadas se caracterizaron por la obtención de apoyos para la difusión, sobre todo en aquellas con apoyos de mayor impacto. La estrategia comunicativa empleada fue el de la comunicación interpersonal e intergrupala reproducida en red desde los líderes hacia los integrantes de las comunidades de práctica, con resultados de participación y cosificación en una experiencia comunicativa significativa para todos. A continuación se mencionan algunas experiencias significativas de las sesiones.

Una sesión con gran alcance fue la realizada con el Comité Central de la Comunidad Judía de México, compuesto a su vez por otras comunidades, pues los integrantes de todas ellas se han caracterizado por ser muy herméticos. En la reunión se les solicitaron apoyos para la publicación de inserto y cintillos alusivos al Censo en los órganos informativos impresos y electrónicos de las asociaciones integrantes de la comunidad judía en México. Los acuerdos convenidos y concretados fueron: el apoyo total en la sensibilización e información hacia la población judía, así como la entrega de un directorio de las personalidades más destacadas las cuales por su condición, fueron muy difíciles de contactar.



De la misma forma, se establecieron contactos para realizar presentaciones ejecutivas por medio la comunicación interpersonal con las comunidades japonesa, coreana y china, de las cuales las dos últimas fueron las más difíciles de contactar y de concretar apoyos debido a la situación de inmigración ilegal de algunos de sus integrantes. A pesar de la garantía legal del II Conteo como evento completamente ajeno a las acciones legales de migración, las negativas de respuesta fueron varias debido también a la coincidencia de las fechas de levantamiento con la realización de operativos para capturar personas con permanencia ilícita en México.

Como lo mencionamos, las concertaciones de mayor impacto fueron en aquellas organizaciones reproductoras de los mensajes a través de una red de otros organismos e individuos, lo cual propició la ampliación de recursos en un objetivo común. La participación de los líderes se cosificó en acciones comunicativas generadoras de significado social, motivaron, dentro de los sectores sociales, la participación activa en el proyecto a nivel personal. A continuación se describen los casos en los cuales la difusión fue utilizada a manera de franquicia.

*Imagen 8 Sesión informativa en vicarías de la iglesia católica.*

La Comisión Nacional del Deporte (CONADE), agrupaba, organizaba y coordinaba en ese momento varias comunidades de práctica tales como las Asociaciones Deportivas Nacionales, el Comité Olímpico Mexicano, la Confederación Deportiva Mexicana, entre otras. El acercamiento con ese conjunto de organizaciones conformadas en federaciones y asociaciones fue fundamental para que, en una sola sesión, se establecieran los mecanismos y medios comunicativos para hacer llegar el mensaje de la realización del II Conteo a los deportistas de México, y a su vez ellos lo llevaran a sus círculos sociales. El éxito fue tal que prácticamente todos los organismos difundieron la información por medio de sus páginas de Internet y las publicaciones editadas.



Otra experiencia significativa fue con la Dirección de Comunicación Social de la Arquidiócesis de México, con la cual se solicitó los directorios de hogares colectivos, (seminarios, conventos, asilos, orfanatos, etc.) bajo la jurisdicción de organismos religiosos, el apoyo en la difusión del Censo entre los sacerdotes de la Arquidiócesis e información a los feligreses



durante el mes de octubre en los avisos dados a los parroquianos, espacios dentro de los templos o accesorias para la instalación de oficinas durante el levantamiento y la colocación de un inserto de difusión del Censo en sus publicaciones.

Los resultados de las concertaciones fueron: la difusión del Censo a través de un programa de radio que en ese momento tenía la Arquidiócesis, la distribución del periódico “Le Observatore Romano” para encartar material de difusión del Censo, tales como trípticos, dípticos o volantes y la colocación de carteles informativos en las iglesias de la Arquidiócesis de la Ciudad de México. Además, el acercamiento con esta organización

permitió la difusión en red a través de las comunidades de práctica organizadas en vicarías, las cuales a su vez agrupan templos religiosos.

*Imagen 9. Profesora impartiendo clase alusiva al II Censo de Población y Vivienda 2005.*

*Imagen 10 Alumnos en actividades de las clases alusivas al II Censo de Población y Vivienda 2005.*



Otra experiencia significativa fue la realización de clases alusivas al II Censo de Población y Vivienda 2005, las cuales fueron resultado de una concertación de oficinas centrales con el propósito de ser impartidas de acuerdo con los planes de estudio de educación básica en la primaria. El principal obstáculo, fue la escasa disposición de algunos profesores para realizar esta actividad.

Cuando el sustentante se percató de dicha dificultad, se dio a la tarea de contactar a las áreas infantiles de la Dirección Regional Centro para diseñar talleres infantiles basados en las clases mencionadas; sin darse cuenta se formó una pequeña comunidad de práctica entre el Jefe de Departamento de Comunicación Institucional, y las pedagogas encargadas de atender al público infantil; se practicó el trabajo en equipo como un valor institucional del INEGI. La cosificación de esa participación fue la concertación y aplicación de actividades infantiles con Papalote Museo del niño e impactar en la V Feria del Libro del Zócalo.

Con esta última organización se realizaron talleres previos de capacitación con los “cuates” (trabajadores sociales con la función de guías del museo y de realizadores de actividades infantiles). Una vez recibida la capacitación, estuvieron en condiciones de reproducir y multiplicar en número de sesiones en visitas escolares entre semana y con los

*Imagen 11 Capacitación para la realización de talleres infantiles.*

*Imagen 12 Talleres infantiles en Papalote Museo del Niño*

visitantes comunes en los fines de semana.



El resultado fue no sólo haber llegado a los niños, público objetivo, sino además a los padres de familia, quienes también se sumaron a las actividades de los talleres, por lo tanto el número de usuarios atendidos fue mayor al esperado.

Hasta aquí se describieron las acciones de comunicación más significativas: la interpersonal e intergrupala, como una estrategia de apoyo a la comunicación operativa. A continuación se describen las características y principales acciones de la comunicación masiva y de apoyo a la Estructura Operativa.

### **3.2.2. Comunicación masiva y apoyo a la Estructura Operativa**

El propósito de las acciones de comunicación masiva es buscar la participación de esos medios con algunas comunidades de práctica para difundir el proyecto hacia la sociedad en general, a fin de lograr una cobertura y penetración mayores en los diversos sectores del país.<sup>109</sup>

La importancia de la comunicación masiva radicó en llegar a un mayor número de audiencias dadas las características y formatos de los mensajes. Al mismo tiempo, fueron acciones generadoras de mucho valor agregado al INEGI, pues por medio de la concertación se obtuvieron espacios gratuitos en medios los cuales, bajo otro esquema de difusión, hubieran cobrado un costo similar o mayor al capital informativo generado por el Instituto en datos gratuitos para la sociedad.

---

109 *Ibidem*, p. 3.



Las acciones de comunicación masiva establecidas en los Lineamientos de Concertación II Censo de Población y Vivienda 2005 fueron:

- Obtención de espacios en órganos informativos especializados e institucionales para la publicación de artículos, boletines, insertos y/o publicirreportajes

*Imagen 13 Transmisión de spot en la pantalla del Auditorio Nacional.*

sobre las etapas de

este proyecto.

- Distribución y colocación de pendones, carteles y folletos alusivos al II Censo en las instalaciones de los organismos.
- Transmisión de spots, de radio y televisión, en circuitos cerrados.
- Participación del INEGI en exposiciones permanentes o transitorias consideradas como foros adecuados.
- Colocación de mantas.
- Espacios en Internet para banners, publicirreportajes y/o cintillos en medios de comunicación impresos y digitales.
- Transmisión de mensajes por perifoneo.
- Inserción de frases, logo y lema en recibos, estados de cuenta, talones de pago, boletas, etiquetas, envases, empaques, bolsas y tarjetas telefónicas.
- Impresión de pasatiempos infantiles alusivos al II Censo en manteletas y empaques de productos de consumo constante masivo.
- E-mailing.



Una de las acciones significativas de comunicación masiva fue la concertación de distribución de mensajes impresos (trípticos y volantes) con la Comisión Mexicana de Ayuda a Refugiados (COMAR), con el propósito de comunicar sobre el operativo a los refugiados presentes en México. Lo anterior obedeció a que el II Conteo de

Población y Vivienda contempló a todos los habitantes de la República Mexicana, además la Comisión prestó espacios para oficinas del Conteo en sus delegaciones administrativas. Con esta acción, el INEGI no sólo comunicó mensajes relativos al II Conteo de Población y Vivienda, además generó significados de inclusión a los extranjeros en México conformados en comunidades de práctica.

Otra acción significativa fue la concertación de transmisión de spots con la Corporación Interamericana de Entretenimiento (CIE) en el Auditorio Nacional. La transmisión se realizó en la pantalla gigante ubicada a un costado del Auditorio Nacional y en eventos masivos como conciertos. La importancia de la acción no sólo radica en el ahorro implícito en transmisiones gratuitas con valor agregado al II Conteo, sino además, situar la imagen del evento censal en el mismo espacio utilizado por marcas con alto posicionamiento, colocó al INEGI en el mismo nivel de reconocimiento visual y mediático.

Otra acción de comunicación masiva interesante fue la concertación de reproducción de mensajes de correo electrónico, transmisión de spots en video y el inserto de un mensaje en la revista interna en la empresa Liverpool S. A, *Con-sentido*. El interés de esta organización de informar a sus empleados sobre la realización del II Conteo de Población y Vivienda 2005 crea sentido de responsabilidad social hacia el interior y el exterior, además ayudó a vencer la desconfianza y el miedo de los ciudadanos a sufrir un acto delictivo, pues

la información distribuida se refirió a la identificación y autenticidad de los entrevistadores en campo.

De manera similar, se concertó inserción de frases en talones de pago con los trabajadores del Tribunal Superior de Justicia Fiscal y Administrativa y con Luz y Fuerza del Centro. Dadas las características de estas organizaciones, los empleados perciben la recepción de estos mensajes como una invitación de parte de las autoridades a participar activamente en el evento censal, y aunque el mensaje pueda ser interpretado como una instrucción, también resulta favorable para la difusión del II Censo.

Con el Registro Civil, Archivo Nacional de Notarías, Consejo de la Judicatura y Registro Público de la Propiedad se concertó la distribución de volantes tanto con el personal de estos organismos así como con los ciudadanos que acudieron a realizar trámites en las oficinas correspondientes. Esta acción es significativa porque el INEGI y esas organizaciones realizaron un acuerdo

*Imagen 14 Distribución de material en oficinas públicas.*



favorable para todos: el Instituto difundió el evento censal, una vez arrojados los resultados, los organismos públicos participantes podrían consultar la información para tener un panorama estadístico de sus propias actividades, al mismo tiempo como organismos públicos comunicaron con la ciudadanía su interés por apoyar proyectos de importancia pública y nacional.

En cuanto a medios impresos, se realizaron varias concertaciones, por ejemplo con la Editorial Multicolor, específicamente en las revistas: Lecturas, Pasatiempos y Salud y bienestar. Esta acción también agregó valor a la campaña de difusión del II Censo de Población y Vivienda 2005, generó expectativas en la población y sentido de responsabilidad social tanto el los editores como en los lectores de los medios mencionados. Algunas de las organizaciones participantes con este tipo de apoyos son:



1. Las revistas y boletines delegaciones Azcapotzalco, Gustavo A Madero, Miguel Hidalgo, Venustiano Carranza.
2. Revista Contenido.
3. Revista Ingeniería Petrolera.
4. Revista Lactinios.
5. Revista El Impresor.
6. Revista Neo.
7. Universidad Autónoma de la Ciudad de México.
8. Instituto Mexicano del Aluminio.

Imagen 15. Publicaciones con insertos del II Censo de Población y Vivienda 2005.



Otra acción trascendente de comunicación masiva fue la concertación de espacios en páginas de Internet, la cual consistió en solicitar la publicación de un banner animado con un hipervínculo a la página del II Censo de Población y Vivienda 2005, el cual contenía información hacia la ciudadanía y cualquier público deseoso de saber más información acerca del evento. Esta acción se realizó con muchas organizaciones, de las cuales destacan:

1. Las delegaciones Azcapotzalco, Gustavo A Madero, Miguel Hidalgo, Venustiano Carranza.

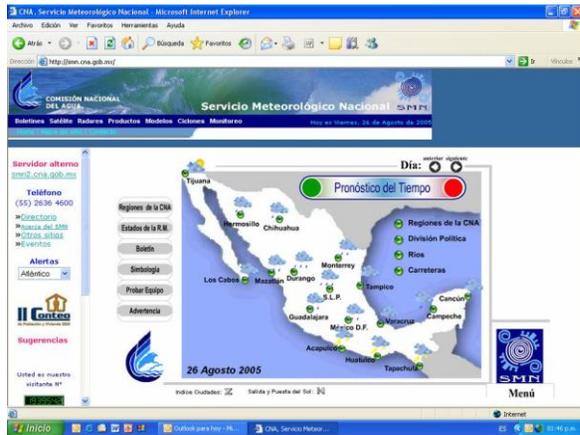


2. Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de la GAM
3. COMEX.
4. Instituto Mexicano de la Juventud.
5. Centros de Integración Juvenil.
6. Comisión Nacional del Deporte y cultura física (CONADE).
7. Federación Nacional de Fútbol Rápido, A. C.
8. Servicio Meteorológico Nacional.
9. Consejo Coordinador Empresarial.
10. Fundación UNAM.

Lo significativo de estas concertaciones no sólo radicó en la importancia de vincular a los visitantes de esas páginas al sitio del II Conteo, sino además generó sentido de actualización, brindó a la sociedad una imagen de vanguardia y modernidad en la información ofrecida públicamente. Además, las redes informáticas también se articularon con las redes sociales para difundir el II Conteo por varios medios, niveles, audiencias y mensajes.

*Imagen 16 Banners del II Conteo de Población y Vivienda 2005 publicados en páginas de Internet.*





Además de las acciones anteriormente mencionadas, el INEGI instaló y operó un Centro de Atención Telefónica para dar mayor confianza, solucionar dudas, consultas, aclaraciones, quejas y denuncias respecto al II Conteo tanto de la población en general, así como de los entrevistadores, supervisores y demás personal de campo.<sup>110</sup> El número telefónico y correo electrónico fueron:

- 01 800 111 46 34 sin costo
- [atencion.usuarios@inegi.gob.mx](mailto:atencion.usuarios@inegi.gob.mx)

Por otro lado, el apoyo a la Estructura Operativa se caracterizó por un menor número de acciones por parte del Departamento de Comunicación Institucional, pues la mayoría fueron realizadas por la propia estructura operativa, sin embargo lograron un impacto muy significativo porque la renta o compra de estos apoyos hubieran elevado muchísimo el costo del II Conteo. Los apoyos concretos consistieron en obtener recursos para facilitar el desarrollo y difusión del proyecto.

- Préstamo de espacios físicos para oficinas y/o aulas de capacitación temporales, según los requerimientos emitidos por los mandos directivos regionales y estatales, el Coordinador del Conteo, así como los coordinadores de Zona y Municipal del II Conteo de Población y Vivienda 2005.
- Cartel de convocatoria de reclutamiento en instituciones de educación.

110 Con información de comunicado de prensa núm. 156/05 emitido por la Dirección General de Comunicación Social el 21 de septiembre de 2005.



- Acceso de la Estructura Operativa a zonas restringidas (zonas militares o navales, reclusorios, etcétera).
- Requisición de cuestionarios del cuerpo diplomático.
- Traductores.
- Exhortación a las representaciones estatales para otorgar apoyos en el ámbito local a la estructura descentralizada del INEGI y facilitar la elaboración del directorio de instituciones contactadas.

El trabajo del Departamento de comunicación Institucional consistió en facilitar la obtención de dichos apoyos mediante la intervención en el proceso comunicativo de la negociación, específicamente en la identificación de los actores comunicativos adecuados, en la producción y disseminación de los mensajes adecuados, en la preparación y realización de reuniones y presentaciones efectivas, en la argumentación apropiada para los diferentes interlocutores, en el cuidado del protocolo y la imagen del Instituto durante las reuniones, y en la obtención de estos apoyos con distintas organizaciones a solicitud de la Estructura Operativa.

El grueso de los apoyos obtenidos fueron: préstamo de aulas, oficinas, mobiliario y equipo. Las organizaciones que brindaron estos apoyos son:

- Escuela Libertadores de México.
- Instituto Cervantes.
- Casa del Tiempo (UAM).
- Centro Cultural Universitario Justo Sierra.
- Escuela Libre de Derecho.
- Universidad de Periodismo, Arte, Radio y Televisión (PART).
- Universidad del Claustro de Sor Juana.
- Universidad Obrera de México.
- Universidad Tecnológica de México (UNITEC) Campus Cuitláhuac.

Otro tipo de acciones comunicativas consistieron en conseguir el apoyo para la elaboración o distribución de materiales o acciones realizadas por otras organizaciones para



reforzar la difusión de este evento censal. Algunas organizaciones participantes con este tipo de apoyos fueron:

- Asociación Mexicana Japonesa.
- Centro Cultural Coreano.
- Comité Central de la Comunidad Judía en México.
- Consulado Chino.
- Embajada de Corea en México.
- Embajada de Francia.
- Embajada de Israel.
- Embajada de Japón.
- Embajada de Líbano.
- Asociación Coreana en México.
- Consulado de la Republica China en México.
- Consulado de la Republica de Francia en México.
- Cámara Japonesa de Comercio e Industria de México.
- Grupo Bimbo, S. A. de C. V.

Ejemplo de las acciones mencionadas anteriormente fue el acercamiento con la Asociación Japonesa de México, con la cual se acordó insertar un banner del II Censo en su página Web. La entrega de un directorio de personalidades fue negada debido a la situación de inseguridad prevaleciente en el país, lo cual obliga a esta organización a tener medidas de seguridad internas muy estrictas.

Con Grupo Bimbo, S. A. de C. V. la estrategia consistió en cotejar los productos de difusión del II Censo de Población y Vivienda 2005 con los cuales contaba en ese momento el Departamento de Comunicación Institucional, con los medios de comunicación pertenecientes a Grupo Bimbo, para definir cuáles serían los apoyos concretos y realizables. Para evitar duplicación de esfuerzos se investigó en oficinas centrales que no hubiera contacto previo con esta organización.



La práctica de las acciones de comunicación y difusión del II Censo de Población y Vivienda tuvieron como resultado un aprendizaje convergente con la formación académica en las áreas teóricas, metodológicas, conceptuales, operativas, componentes del marco de referencia de este estudio de caso. A continuación se describe brevemente dicha práctica profesional, en experiencias y reflexiones del sustentante de esta investigación.

La participación y la cosificación de las acciones de comunicación y difusión en sus distintas modalidades generaron un aprendizaje, pilar del decálogo de valores institucionales del INEGI, resultado de conciliar la teoría con la experiencia de la práctica profesional de la comunicación organizacional. A continuación se describe el conocimiento generado por dicha vivencia.

### **3.3. Aprendizaje resultado de la práctica**

El aprendizaje resultado de la práctica de la comunicación organizacional en el presente estudio de caso es resultado del proceso al cual se refirió el capítulo 1 como teoría social del aprendizaje y la práctica social, en el cual interviene la identidad del comunicólogo organizacional en un proceso de experiencia significativa descrita a continuación como una mediación entre teoría y práctica, además de encabezar el decálogo de valores institucionales del INEGI.

#### **3.3.1. Como expositor y organizador de sesiones**

A lo largo de la vivencia como expositor, el sustentante se dio cuenta que las lecturas, prácticas, simulacros y realización de campañas en clases durante su formación como comunicólogo organizacional fue la base fundamental para enfrentar la realidad con una responsabilidad de un equipo de trabajo (valor del INEGI en su decálogo), recursos materiales y, sobre todo, el prestigio e imagen de una institución. Sin embargo, se considera necesaria una vinculación aún más estrecha entre la formación académica y la práctica profesional: de acuerdo con la experiencia descrita, trabajar y estudiar al mismo tiempo en un área de difusión aportó elementos suficientes para superar las dificultades y las circunstancias emergentes no aprendidas en la las aulas.



El aprendizaje de la inteligencia emocional fue algo obligado para el comunicólogo organizacional, pues en la práctica profesional no sólo debió lidiar con sus propias emociones, sino con las de su equipo de trabajo y de sus interlocutores. Mantener la calma en los momentos más graves forja el carácter y ayuda a mantener la salud física y mental, para contribuir a tal propósito no es risible la realización de actividades físicas y recreativas.

De acuerdo con la experiencia del sustentante de este trabajo, la teoría y la práctica se integran en la participación profesional significativa cosificada en grupos y personas participantes también en forma activa en el apoyo a la realización y difusión del II Censo de Población y Vivienda 2005. En esta vivencia se demostró: más comunica lo que una persona y organización es; en este estudio de caso, el INEGI, debido a su prestigio, es una organización comunicante de certeza, honestidad (valor del Instituto en su decálogo), y claridad en el manejo de datos estadísticos y geográficos. Trabajar para una organización de tal prestigio no necesariamente facilita las tareas, sino demanda mayor participación, compromiso y responsabilidad, los dos últimos valores del Instituto.

En lo referente a la relación entre las teorías de comunicación humana y la práctica profesional, las evidencias obtenidas se han descrito en los procesos de significaciones individuales y grupales cosificadas en acciones particulares o colectivas.

Por ejemplo, la comunicación como conocimiento teórico fue la base para comprender el fenómeno de la comunicación y poder investigar, diseñar y realizar acciones, estrategias o programas de comunicación organizacional interna y externa durante la campaña de difusión del II Censo de Población y Vivienda 2005. La comunicación como conocimiento práctico ayudó a comprender los resultados de la realización de acciones específicas relacionadas con la práctica de la comunicación organizacional durante la campaña descrita.

El proceso de desarrollo humano y profesional en la práctica de la comunicación organizacional tiene como etapas secuenciales y ordenadas las de ser comunicante, comunicador organizacional y comunicólogo organizacional. En otras palabras, todo ser vivo tiene habilidad de intercambiar información; posteriormente adquiere la facultad de elaborar productos comunicativos basados en conocimientos prácticos; y en la cima del desarrollo,



se realiza como un especialista integrador de conocimientos teóricos y prácticos para generar procesos de comunicación humana en las organizaciones.

Otro hallazgo fue la correspondencia entre las teorías de la comunicación organizacional y la práctica profesional; se demostró en la experiencia que el trabajo del comunicólogo organizacional tiene sentido si, y sólo si, se cambia el sentido u ordenamiento simbólico o paradigmático de las relaciones sociales entre los individuos y su colectividad, esto es, si se capitalizan socialmente las interacciones humanas en la praxis. Esto sólo se puede lograr cuando se actúa con base en los paradigmas y pensamientos comunicativos, sin ir necesariamente en contra de los administrativos.

Se demostró también que la comunicación organizacional, de acuerdo con sus definiciones de estructura y función, es: funcional-informativa; estructural-informativa y funcional-estructural-comunicativa. Las definiciones conceptuales no se contraponen con la práctica, siempre y cuando se tenga muy claro si las intenciones son informativas o comunicativas en la realización de planes, programas y estrategias comunicativas.

En todas las relaciones entre teoría y práctica se comprobó una diferencia sustantiva cuando las prácticas de comunicación organizacional o institucional se basaban en el pensamiento comunicativo o administrativo. De esta forma, un administrador sólo es capaz de hacer comunicación administrativa, y un comunicólogo organizacional, comunicación organizacional.

Durante la práctica de la comunicación organizacional, sobre todo en la concertación con Papalote Museo del niño, se comprobó que el trabajo y el aprendizaje, considerado como un valor del Instituto, fueron actividades sociales las cuales se manifestaron emocionalmente. En cada día de trabajo se vivieron y sintieron emociones propias y ajenas. La capacidad de aprender se reflejó cuando se empezó a actuar con inteligencia emocional para buscar y encontrar un beneficio compartido, se buscó ayudar al cauce de la conducta y pensamientos hacia la mejora individual. Como consecuencia de lo anterior, la comunidad de práctica se descubrió a sí misma como personas capaces de crear mejores productos y servicios. Asimismo, se demostró en la praxis una la mejora continua consistente en

aprender a aprender, trabajando en equipo, acciones consideradas en el Decálogo de

*Imagen 17 Talleres en Papalote Museo del Niño como comunidades de aprendizaje.*



*Imagen 18 Talleres infantiles en la Feria del Libro del Zócalo como comunidades de aprendizaje.*



valores institucionales.

Si, con base en lo descrito, los comunicólogos trabajadores del INEGI asumen el papel de fomentadores de la cultura en el uso de la información estadística y geográfica, entonces se debe considerar la formación de futuros usuarios no sólo desde el ámbito escolar, sino como una experiencia humana, única, vivencial. El hecho de que durante la infancia se juega a ser adultos, mediante la simulación de roles, en aprender a hacer labores de mayores, es una situación aprovechable para la difusión desde un paradigma ganar-ganar.

Estas actividades fueron lúdicas y crearon significado en niños que con la edad suficiente serán informantes, y probablemente les prevalecerá el recuerdo de haber jugado a ser entrevistadores y entrevistados. Si en el futuro uno de estos niños trabaja en el INEGI, cuando ingrese a él tendrá un recuerdo provocador de una mayor identificación con la organización, por lo tanto la transmitirá a otros colaboradores; finalmente lo reflejará en el empeño y profesionalismo impreso en su trabajo.

Imagen 19 Creación de significado en los niños.



Con base en lo anterior, se comprobó que las comunidades de práctica, en especial la comunicativa, fueron redes de participación social en las cuales los trabajadores, para optimizar su labor, necesitaron desarrollar su capacidad de aprender a generar su propio significado e identidad por medio de la participación con otros seres humanos y organizaciones.

Lo aprendido de esta experiencia sirve para propiciar en el futuro no sólo que las acciones de difusión tengan el objetivo de generar sentido de pertenencia e identidad del personal con el INEGI, sino además se debe tomar en cuenta a la población para identificarse con el Instituto, lo sienta suyo, lo perciba como un organismo confiable, allegado a la gente y con legitimidad.

Con esto, los comunicólogos trabajadores del INEGI estarían transformando esas las interacciones comunicativas para pertenecer a ese nuevo conjunto de organizaciones, llamadas empresas red, caracterizadas por aprender a aprender, generadoras no sólo información significativa, sino también transformadoras del significado de las interacciones sociales; difusoras de las culturas institucionales, en suma, renovadoras de paradigmas y creadoras de capital social.

### 3.3.2. Como concertador de apoyos de difusión y operativos

El expositor de este estudio descubrió, en la experiencia como concertador de apoyos, que los medios masivos de comunicación efectivamente ejercen una poderosa influencia en sus



públicos, sin embargo, cuando los mensajes transmitidos van acompañados de sesiones previas de comunicación interpersonal e intergrupala, el impacto es aún mayor. De la misma forma, cuando una organización es confiable y tiene prestigio, como el INEGI y su labor es benéfica para todos los sectores de la sociedad, difícilmente otras organizaciones niegan su apoyo para la difusión en proyectos de bien común, lo cual no implica dejar de desarrollar la capacidad negociadora.

En la concertación de apoyos gratuitos, el Jefe de Departamento de Comunicación Institucional se dio cuenta del sentido tan importante de la labor del comunicólogo, pues el valor agregado resultado de la publicación y transmisión de estos mensajes se cosifica en un ahorro de millones de pesos y en la creación de redes de comunidades de práctica las cuales, aun después de terminado el proyecto, seguirán generando capital social.

De acuerdo con la vivencia obtenida en este estudio de caso y la experiencia profesional anterior y posterior, una formación académica sólida es suficiente como una base paradigmática para el ejercicio profesional de la comunicación organizacional basada en el pensamiento comunicativo. En complemento de lo anterior, es fundamental y altamente significativo la comprobación (entre más pronto, mejor) de lo aprendido en la práctica. La teoría sólo es válida cuando ofrece pruebas de su autenticidad en la práctica, y esta última es legítima si puede presumirse como algo general aplicable a varios casos similares.

Por ejemplo, en lo referente a las teorías de la comunicación organizacional, específicamente en cuanto a la cultura organizacional, el Jefe de Departamento de Comunicación Institucional descubrió lo siguiente: la detección de necesidades de información interna, más allá de las necesidades económicas y sociales, propicia en los colaboradores del INEGI una voluntad independiente para evaluar el trabajo en su propio interior; saben si las acciones desempeñadas tienen sentido y aportan significado a los usuarios e informantes.

La comunicación efectiva en este estudio estuvo caracterizada por el cumplimiento de dos necesidades comunicativas unidas en una práctica comunicacional significativa: la necesidad del emisor por transmitir y la del receptor de recibir fortaleció relaciones sociales y



mejoró los procesos de comunicación humana. En esa detección fue elemental la apertura al análisis y crítica de los métodos y estrategias de comunicación para saber si fueron efectivas, si se cumplió el objetivo de la campaña de difusión del II Censo de Población y Vivienda 2005 para sensibilizar a los informantes en su participación. El resultado de estas acciones se cosificó en más interacciones entre la sociedad y el INEGI para cumplir objetivos comunes y ampliar las responsabilidades compartidas en comunidades de práctica generadoras de significado social.

Con referencia a las teorías de la comunicación organizacional, el sustentante de este estudio de caso observó que los discursos generados por el pensamiento administrativo fueron muy diferentes a los del pensamiento comunicativo. Esta comprensión obliga a las áreas de comunicación institucional asumir un papel más receptivo; establecer mecanismos para captar y comunicarse dentro de un lenguaje ciudadano, por y para la ciudadanía<sup>111</sup>. Resultará menos costoso permitir la participación del ciudadano para ser él quien determine cuál es la mejor vía para satisfacer sus necesidades de información respecto a los eventos censales, para diseñar juntos mejores estrategias comunicativas.

En cuanto a las teorías de la comunicación y la organización, el expositor de este trabajo descubrió que los procesos de circulación de la información y la comunicación social han rebasado por mucho los esquemas tradicionales y reducidos de la comunicación humana (emisor, mensaje, receptor, respuesta); hoy los ciudadanos ejercen acciones y conductas basadas en información o falta de ella y demandan mayor creatividad y profesionalismo basado en el pensamiento comunicativo.

Asimismo, los esquemas unidireccional y bidireccional de la comunicación (emisor, mensaje, receptor, respuesta, acción) quedan más rebasados aún cuando los ciudadanos aprenden no sólo a documentarse, sino a crear significados e identidades con la habilidad para descartar datos inconexos para organizar la información significativa y compararla con otras informaciones o hechos. En el presente estudio de caso, se aplica a las resistencias de algunos de los interlocutores que vivieron situaciones desfavorables, por ejemplo los operativos policíacos para aprehender inmigrantes orientales indocumentados.

---

111 Para mayor información, consultar <http://www.lenguajeciudadano.gob.mx/> (25/04/2008 05:37 p.m.).



La práctica demostró que los procesos y funciones sociales de la formación del conocimiento y la opinión pública actualmente sufren una transformación considerable en la cual los ciudadanos bien informados son protagonistas: interactúan con otros habitantes, fuentes de información y organizaciones para generar nuevos conocimientos y significados y, con esto, ejercer acciones.

Por otro lado, se demostró que la creación de redes conformadas en comunidades de práctica genera interacciones sociales y a su vez crean sentido e identidad. Evidencia de lo anterior fueron las prácticas de la distribución de materiales de difusión en distintas organizaciones, determinadas por su complejidad, interactividad, estructura, función, y posición de los grupos y personas en la conformación de sus sistemas sociales.

De las características anteriores se observó que la difusión fue muy difícil y en pocos casos imposible en aquellas organizaciones con conflictos internos, pues los líderes no sabían qué ni cómo hacer con la distribución del material, porque la información del II Censo de Población y Vivienda 2005 no fue entregada de forma privilegiada ni confidencial. En otros grupos se pudo observar la circulación libre y sin barreras de los materiales de difusión, correspondientes a comunidades de práctica comunicativas, dinámicas y menos rígidas.

El uso de la Internet en la difusión del II Censo propició en el expositor de este trabajo una reflexión acerca de la creación de interacciones caracterizadas por el intercambio de información, la cual más allá de compartir códigos comunes, genera sentido y significado en la sociedad, porque puede aportar nuevo conocimiento a las organizaciones e individuos cuando se acompaña con la comunicación interpersonal e intergrupala (sesiones informativas). Esto sólo puede ser posible si la reflexión resulta de operar con un paradigma y pensamiento comunicativo para percibir esa realidad como una red generadora de relaciones sociales, no únicamente como un medio para enviar e intercambiar información.

En adición a lo anterior, la comprobación de la hipótesis de trabajo hubiera resultado imposible si sólo se pensara en la red como la conformación de computadoras que intercambian información entre sí. El paradigma sustentador de hechos y datos fue el



integrador de las interacciones sociales entre individuos y organizaciones con prácticas compartidas de distribución de información.

Otro hecho demostrado es que la realización de la campaña de difusión del II Censo se logró gracias a la participación y colaboración de los sectores público, privado y social. La responsabilidad compartida del sustentante y las comunidades de práctica consistió en coordinar los esfuerzos, recursos y apoyos obtenidos para satisfacer las necesidades de información de los diversos sectores de la sociedad respecto al operativo censal, y las comunidades de práctica participantes fueron responsables de distribuir la información. Fue una suma de voluntades en un marco de corresponsabilidad, en pleno cumplimiento de los valores institucionales citados en el capítulo 2.

Esta responsabilidad compartida requiere de esfuerzos y acciones de la sociedad en su conjunto en un paradigma compartido entre el pensamiento comunicativo y administrativo: ganar-ganar.

Con la experiencia anterior, se recordaron los valores institucionales del INEGI y al mismo tiempo se reconoció la importancia de la comunicación organizacional realizada por el Departamento de Comunicación Institucional porque en el Instituto, para continuar como una organización legal y legítima generadora de información, es necesario la prevalencia y comunicación de los principios que han definido y distinguido a esa organización, los cuales tienen éxito consumado: ofrecer información sin fines políticos, sin privilegiar a intereses particulares o de ciertos grupos, ser escrupulosos en la veracidad de la información y sobre todo *mantener el carácter público de la información estadística y geográfica* al alcance de cualquier mexicano por su carácter gratuito.

Los hechos anteriores hicieron reflexionar al sustentante acerca del carácter de la información, la cual puede llegar a ser una mercancía generadora de plus valor; pero si el INEGI la ofrece al mejor postor, significaría la derrota de la misión y visión institucional ante las leyes del mercado: se perdería más si sólo se atienden intereses particulares para perseguir sólo recursos económicos que si en conjunto se gana como nación; escenario básico para atender éticamente las necesidades de la sociedad en general.



En esta reflexión, el expositor concluye la imperiosa necesidad de evitar a toda costa la pérdida de uno de los mejores capitales que le dan sentido al INEGI por flaquear ante las leyes del mercado: la credibilidad ganada con el esfuerzo de más de 100 años en la realización de estadísticas.

Por otro lado, una evidencia que caracteriza al INEGI como una empresa red es su identificación entre sus usuarios e informantes no sólo como una marca o por los productos generados, sino como un organismo captador, procesador y generador de datos utilizados por los sectores sociales para crear nuevo conocimiento y así contribuir al desarrollo de nuestro país y, en un momento dado, a la sociedad de la información. Las características anteriores propician la práctica de los valores institucionales, en términos de cultura e identidad descritos en el capítulo 1 como el contexto de la economía informacional.

Lo anterior conllevó a la reflexión sobre el papel del INEGI en el desarrollo de la sociedad de la información en México, escenario en el cual el papel del Instituto va más allá de un protagonista (actor): se hace un orquestador (agente). Sin embargo, será mérito de la sociedad en su conjunto haber superado la brecha digital, y en un tema aparte, la desigualdad social.<sup>112</sup>

El sustentante de esta investigación halló un reto de capital importancia para los trabajadores del INEGI, sobre todo los relacionados directamente con informantes/usuarios: detectar más áreas de oportunidad en materia de comunicación y difusión para generar nuevas interacciones y conservar la vitalidad del Instituto al mismo tiempo asegurarse de nuevas prácticas transformadoras de los procesos comunicativos con el fin de ir al ritmo de las transformaciones en las necesidades de información de los usuarios presentes y futuros.

En este desafío, la práctica desde el pensamiento y paradigma comunicativo es fundamental para llamar a los colaboradores del INEGI, mediante estrategias de comunicación organizacional, a reflexionar objetivamente sobre varios cuestionamientos:

---

112 Este tema fue motivo para generar más reflexiones acerca de la importancia del cumplimiento de la misión del INEGI en la construcción de la sociedad de la información en México, por medio de una conferencia titulada "El papel del INEGI en la sociedad de la información," impartida el 23 de febrero durante las actividades culturales de la XXIX Feria Internacional del Libro del Palacio de Minería 2008.



1. ¿Están concientes de que su trabajo es significativo, del comienzo de la sociedad de la información empero de la desigualdad?; ¿se han preparado para ella?
2. ¿Sus paradigmas contribuyen u obstaculizan el desarrollo del instituto?
3. ¿Lo que hacen aporta sentido a sus vidas y a su entorno social?

La interrogación significativa de los puntos anteriores es fundamental en el entorno de sociedad de la información, la cual no es capricho, moda o producto de la voluntad de algunas personas u organizaciones sino un fenómeno social con la exigencia para ser partícipes (actores) u orquestadores (agentes), pues jugar el papel de observadores condenaría al Instituto a la exclusión (espectadores pasivos).

El aprendizaje anteriormente descrito, fue resultado de la participación, cosificación y experiencia de las acciones de difusión y comunicación, delimitadas por el marco de referencia de este estudio de caso, contribuyó a descubrir y consolidar el significado de la práctica de la comunicación organizacional.

### **3.4. Significado de la práctica en comunicación organizacional**

Este último apartado describe el significado de la práctica de la comunicación organizacional como resultado de un proceso de negociación, a su vez producto de la participación y la cosificación en la campaña de difusión del II Censo de Población y Vivienda 2005, como una experiencia de vida y de sentido profesional y humano.

#### **3.4.1. Individual y grupal**

El significado de la práctica como concertador de apoyos, expositor y organizador de sesiones es resultado del proceso de negociación (generación) de significado, el cual se explicó como la relación entre la participación directa y la cosificación (materialización) en el interior de comunidades de práctica, en contextos de identidad social.

En términos generales, con base en la observación, entrevistas informales y la dinámica de comunicación interpersonal e intragrupal en las presentaciones, se demostró que la práctica de la comunicación organizacional genera significado consistente si, además del proceso de negociación, se basa en el pensamiento comunicativo; esto conforma una



matriz disciplinar de comunicólogos organizacionales con generalizaciones y analogías descritas en el capítulo 1. En este estudio de caso, la experiencia descrita ayudó a alcanzar los objetivos del II Censo de población pues no sólo facilitó los flujos comunicativos, sino también los procesos de trabajo.

El sustentante descubrió en su propia experiencia que la práctica de la comunicación organizacional crea significado e identidad en el comunicólogo organizacional, en el ser humano trabajador de la organización, y un significado grupal cosificado en una identidad grupal o corporativa; dicha práctica tiene sentido porque contribuye la satisfacción de la sociedad en sus necesidades de información estadística y geográfica en una empresa red como el INEGI, además de hacerse cargo de la grave responsabilidad para la obtención de recursos y su canalización hacia el logro de objetivos de impacto en la sociedad.

El significado más valioso de este trabajo fue la consolidación de un propósito de vida para ayudar a otras personas y organizaciones a descubrir el sentido de contribuir a una organización, y una vez descubierto, compartirlo y llevarlo a la práctica. El resultado de mayor alcance en el futuro es el cambio de paradigma en las personas: dejan de ver su trabajo sólo como un medio para obtener un ingreso y después pueden verlo como una oportunidad de contribución con otras personas para alcanzar objetivos comunes, y cómo esta labor contribuye a un propósito en la vida.

Con base en la experiencia propia, la práctica de la comunicación organizacional tiene sentido porque atiende un propósito noble, es un modo honesto de ganarse la vida y además contribuye de manera impactante a otras personas para descubrir su propio significado en la organización y guiar los cambios de paradigma de las prácticas laborales. Incluso puede ayudar a encontrar un propósito y un significado de la vida en otros individuos.

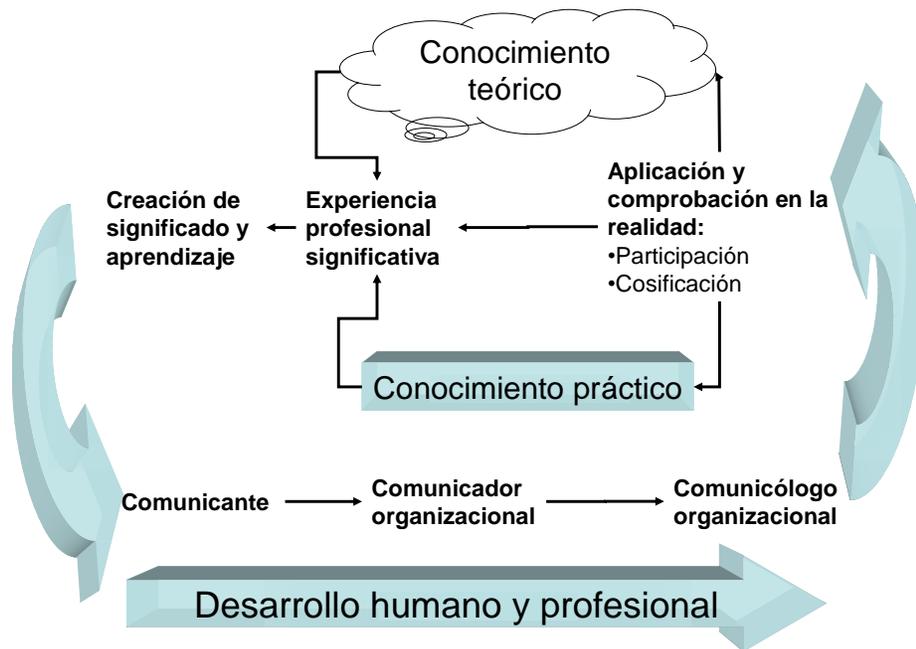
Otra experiencia resultado de la práctica fue la transformación de ser comunicante a comunicólogo organizacional, con la aplicación de conocimientos teóricos y prácticos gestados en el paradigma y matriz disciplinar comunicativa, aplicados a la realidad por medio de una participación social activa y una cosificación en hechos y datos, lo cual tiene como consecuencia experiencias profesionales trascendentes en la creación de significado.



El proceso es una espiral ascendente de desarrollo humano y profesional generador de más aprendizaje (valor institucional del INEGI) y conocimiento aplicable a la praxis, reproducido sucesivamente. Con relación al significado individual de la práctica de la comunicación organizacional, se sugiere ver el Anexo 16. Exposición de motivos para desempeñar la Jefatura del Departamento de Comunicación Institucional, en la página 227.

El siguiente modelo representa la relación entre la creación de significado, la experiencia profesional significativa y el aprendizaje (valor institucional del INEGI) como un proceso equivalente a la vista superior de una espiral ascendente:

*Esquema 26. Práctica de la comunicación organizacional: experiencia profesional significativa y creadora de significado.*



La realización del esquema anterior pretende la utilidad para otros comunicadores reflexivos en su práctica profesional y es resultado de la experiencia de desempeñar el papel de comunicólogo organizacional en el INEGI, integrador de los conocimientos teóricos y prácticos para describir un proceso de comunicación organizacional delimitado en tiempo y espacio.



La contribución de este estudio de caso a los estudiantes de comunicación organizacional es que, con base en lo descrito, pueden tener elementos adicionales a los otros trabajos de titulación para decidir estudiar y dedicarse a esta disciplina, además de brindar una visión en los hechos y la práctica para hacer revisiones comparativas y definir una profesión.

La aplicación probable de este estudio de caso en otros trabajos de investigación es la invitación a una reflexión profunda del porqué y para qué los comunicólogos organizacionales ejercen esta profesión. Quien revise este estudio, le corresponde hacer un análisis profundo del móvil hacia a esta práctica. Las tesis y conclusiones de la práctica de la comunicación organizacional se orientan hacia la convergencia de una razón de ser de esta disciplina: su significado.

La práctica de la comunicación organizacional es metasignificativa: la reflexión de la praxis lleva a un cuestionamiento filosófico acerca de qué significa crear significado en un contexto de economía informacional, y puede tener como resultado un paradigma compartido por una comunidad profesional de práctica de producción, reproducción y aplicación de conocimiento, con una matriz disciplinar definida por generalizaciones, analogías, modelos, metodologías y valores las cuales a su vez crean significados en los individuos, en la organización y en la sociedad. Es una espiral ascendente de creación y multiplicación de significado.

Esta metasignificación contiene dos procesos: el paradigma y el propósito para realizar la comunicación organizacional, lo cual establece una diferencia entre las comunidades de práctica comunicativa y de administración. El paradigma es una interrelación de la praxis con el conocimiento teórico alimentados mutuamente; por otro lado el propósito es la razón de ser, el sentido de ser comunicólogos y hacer comunicación organizacional, más allá del pensamiento y práctica administrativa, surge del centro del pensamiento comunicativo.

La práctica de la comunicación organizacional centrada en el paradigma y pensamiento comunicativo tendría como resultado una mejora comunicativa y en la interacción entre los seres humanos, a diferencia de las acciones gestadas y gestionadas



desde una matriz disciplinar administrativa la cual genera una aportación valiosa, pero generalmente sólo instrumental y de control.

Su importancia radica en marcar la diferencia entre uno y otro paradigma, sin la pretensión de evidenciar cuál es mejor o cuál es más eficiente; el propósito de esa diferenciación es reconocer los atributos y características de cada uno de ellos sin excluir sus matrices disciplinares en la práctica de la comunicación organizacional, se pueden generar resultados sinérgicos y de gran alcance.

Sin embargo, en otros estudios de investigación sería inevitable el debate sobre cuál de los paradigmas, comunicativo o administrativo, es el eje operativo o instrumental: cuál es la matriz disciplinar y cuál es el instrumento de ella. Por lo pronto, el sustentante de este estudio establece: la matriz disciplinar administrativa y económica ya tuvo su turno para demostrar, con relativo éxito, que sus paradigmas convergen con las realidades de la organización como analogías y modelos teóricos. Ahora corresponde a los comunicólogos organizacionales gestar nuevos modelos de investigación, análisis, aplicación, instrumentación, realización de estrategias, modelos y sistemas de comunicación humana creadores de significado social.

Algo también significativo en este estudio de caso fue cambiar paradigmas (ideas equivocadas de algunos sectores tienen del INEGI), para transformar una idea más ajustada al cumplimiento de la misión del Instituto: la percepción de una empresa red que brinda un servicio público de información estadística y geográfica, valor institucional considerado en el decálogo.

Otro resultado de la experiencia fue la comprobación de los paradigmas, el modo de ver las cosas, fue determinante en la forma de actuar ante diferentes circunstancias, lo cual propició al mismo tiempo que los resultados de la interacción con la realidad y las personas ocurriera en una espiral ascendente o descendente. En la vivencia de este expositor, la lección más triste y dolorosa fue comprobar en la práctica que cuando una persona percibe a otra de acuerdo con sus debilidades, otorga el poder para determinar las emociones individuales en un esquema reactivo de conflictos y desencuentros causantes de heridas profundas y fuertes rupturas. Pero por otro lado, percibir a los seres humanos como



personas con un propósito en la vida por descubrir, realizándolo con carácter, superando el dolor y el sufrimiento, ofrece la esperanza para abrirse sentimentalmente a pesar de las complicaciones, problemas de entendimiento y coincidencia emocional naturales de la interacción humana, con la convicción de ir a lo más profundo de uno mismo; si en esa introspección se logra vencer las vulnerabilidades y miedos privados, seguramente se revelará el potencial más valioso de cada persona resultado de su propio surgimiento para obtener resultados más allá de las expectativas propias y ajenas.

Como generalización de lo anterior, se puede afirmar: el *ser* de persona determina el tipo de vínculos y nivel de confianza de la comunicación con el cual interactuará con las demás personas y organizaciones. En el esquema reactivo descendente, basarse en las debilidades ajenas incrementa las propias y tiene como desenlace la comprobación, afirmación y multiplicación de lo más negativo de los actores comunicativos, el impedimento para alcanzar objetivos personales y grupales, alimentando un ambiente de contradependencia y destructividad. En el esquema de comunicación proactiva ascendente, se somete a una fuerte prueba el carácter; se apela a la integridad para apostar por lo mejor de uno mismo y de los demás; esto conlleva a la obtención de resultados, generalmente por encima de las expectativas propias y grupales, en un marco de interrelación interdependiente, productiva y sinérgico. Uno u otro esquema puede cumplirse de acuerdo con los paradigmas mantenidos como hábitos y con las evidencias generadas por las acciones individuales.<sup>113</sup>

En otras palabras, el *ser* determina el modo de ver, al mismo tiempo motiva lo hecho y obtenido en la interacción con el mundo, la realidad y las personas. Este proceso puede transformarse cuando se reconocen a los paradigmas individuales como contradictorios con los resultados esperados o con la realidad vivida. Descubrir tal situación genera el momento propicio para llegar a un punto de quiebre en el cual las relaciones dejan de ser transaccionales y se convierten en transformacionales, se acepta conscientemente el hábito de percibir la realidad no como es, sino como reflejo de la propia personalidad, la esencia individual lo peor y mejor de sí; al reconocer esa condición, el carácter cambia, se asume la

---

113 COVEY, Stephen R. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.



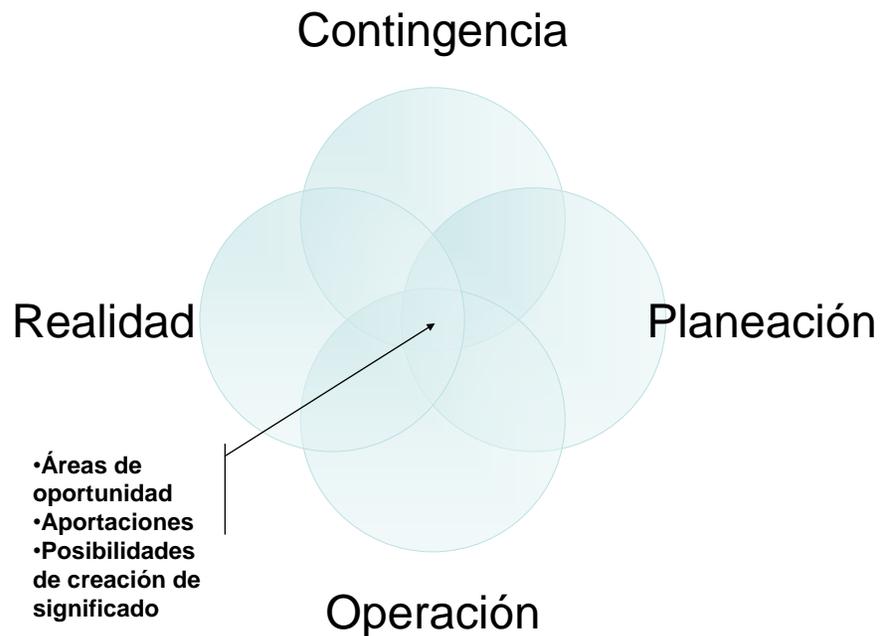
responsabilidad de hacer lo correspondiente y congruente con lo que se quiere ser, no con los hábitos involutivos.<sup>114</sup>

Por otro lado, el significado grupal en este estudio de caso estuvo determinado por las comunidades de práctica gestadas durante la campaña de difusión del II Censo de Población y Vivienda 2005, principalmente la comunidad comunicativa conformada entre el jefe de Departamento de Comunicación Institucional, el técnico de difusión para dicho evento, y la Estructura Operativa de la Coordinación Estatal III; se practicó el trabajo en equipo como un valor institucional del INEGI. En la experiencia, la realización de dicho operativo fue una coyuntura entre la planeación, la operación en una realidad caracterizada por diferentes contingencias solucionadas en su momento. La parte enriquecedora y generadora de aprendizaje (también valor institucional del Instituto) fue la detección de áreas de oportunidad, las aportaciones personales y grupales al logro del objetivo comunicativo, y las posibilidades de creación de significado. El siguiente esquema sintetiza dicha intersección:

---

114 COVEY, Stephen R., El liderazgo centrado en principios.

Esquema 27. Modelo de interacción entre al planeación y la operación de la campaña de difusión del II Censo de Población y Vivienda 2005.



Con base en el registro de las anécdotas del personal de la Estructura Operativa y el trabajo en equipo, valor institucional del INEGI, se demostró cómo en esta comunidad la práctica de la comunicación organizacional, basada en una matriz disciplinar comunicativa, fue lo suficientemente abierta y flexible para llevar a cabo proyectos de ganar-ganar no sólo con dicha organización, sino además con los organismos visitados con los cuales se obtuvo apoyos.

En todo caso, la conjunción de varias comunidades en una sola generó varios significados (con base en las anécdotas registradas): como una experiencia enriquecedora, de satisfacción por trabajar con gente entusiasta y comprometida con su labor, como una grata experiencia de vida; de aprendizaje (valor del Instituto) personal, profesional, emocional (paciencia y tolerancia), de cooperación, trabajo en equipo (valor institucional), conocimiento de mayor nivel y profundidad del INEGI; como una oportunidad de capitalización de conocimientos y habilidades comunicativas adquiridas; emocionalmente un sentimiento



de orgullo, de participación en algo trascendente para la vida de todos los mexicanos; y uso de tecnologías de la información; utilización de equipo de cómputo y comunicación para facilitar el envío y recepción de información.

Otro significado registrado en este estudio de caso a nivel grupal fue la creación de capital social como resultado de la práctica ética de la comunicación organizacional, lo cual propicia en las organizaciones y personas una menor necesidad recursos económicos si mejoran sus relaciones humanas, porque los recursos generados por medio de la cooperación y la colaboración capitalizan el trabajo conjunto y evitan el desperdicio y desgaste de la riqueza propiciados por las malas relaciones, las pugnas de poder, el politiquero, la desconfianza, la falta de integridad, la deshonestidad y la deslealtad. Las relaciones cooperativas o destructivas pueden estar determinadas, respectivamente, por el mejoramiento o empeoramiento de las prácticas comunicativas.

Los cambios de paradigma, resultado de prácticas comunicativas bien gestionadas, pueden propiciar que, una vez cesado el derroche de recursos, éstos se utilicen inteligentemente. La cumbre del proceso de desarrollo está caracterizada por la madurez, la creación de significado organizacional, el intercambio de recursos compartidos generador de más riqueza, en una espiral ascendente de crecimiento y abundancia.

La producción de capital social se relacionó estrechamente con la creación de significado social. A continuación se mencionan algunos los hallazgos al respecto.

### **3.4.2. Social**

En el contexto social, la práctica social de la comunicación organizacional crea significado en un flujo sinérgico de adentro hacia fuera de la organización. En el estudio de caso, las personas y organizaciones no pertenecientes al INEGI percibieron la esencia de éste último, cómo se desarrolla, cómo se desenvuelve, qué hace y, sobre todo, la contribución hecha a la sociedad, el propósito que cumple en el exterior.

La contribución social se representó con evidencias, hechos y datos expuestos, descriptores de la práctica profesional de la comunicación organizacional como creadora de capital social. En este estudio de caso, se describió brevemente cómo se obtuvieron apoyos



de otras organizaciones por medio de la comunicación, y cómo estas acciones propiciaron la participación en las organizaciones para compartir recursos con fines comunes.

El II Censo tiene un costo, un presupuesto destinado a su realización además, resultado de acciones comunicativas, tiene como valor agregado el precio no contabilizado de los apoyos gratuitos generados por las acciones de concertación y comunicación organizacional. Por ejemplo, agregaron capital social al proyecto todas las acciones facilitadoras del operativo no compradas con intercambios mercantiles: aportaciones resultado de la sensibilización individual, grupal, organizacional, corporativa o masiva. El valor social de la información producida es resultado del incremento del capital social agregado al proyecto, y del desarrollo de otros proyectos con base en los datos del II Censo de Población y Vivienda 2005.

El valor de un operativo como el II Censo de Población y Vivienda suma varias veces su costo: la sumatoria de los apoyos logrados por la concertación agregada al costo del evento derivan en una capitalización social muy valiosa, porque el producto final, la información, tiene una disponibilidad gratuita y disponible a cualquier ciudadano con facultades de consultarla. Sólo la elaboración de proyectos *ad hoc* o productos especiales tienen un costo adicional para el usuario, pero siempre muy por debajo del valor real de la información, y más bajo aún en comparación con la oferta de mercado de otras organizaciones vendedoras de datos con fines de lucro.

Otro aspecto importante y significativo es el de la ética, pues en el INEGI se trabaja con base en la honestidad y justicia, valores institucionales, en un marco de economía moral: las prácticas éticas del Instituto y de los concertadores propician confianza en las organizaciones procuradoras de apoyos, saben que los recursos no fueron mal empleados o desviados a otros fines ajenos al operativo del II Censo.

En la experiencia como expositor de las sesiones informativas, se advirtió que los datos son elementos conformados como información sí y sólo sí están agrupados con lógica y congruencia; de la misma forma, el conjunto de informaciones razonadas, comparadas, comprobadas, analizadas generan significado social y construyen paradigmas de la realidad percibida.



En la creación del significado, el reconocimiento de hechos importantes marcó la diferencia entre la información significativa y los datos inconexos carentes de sentido. El conjunto de las significaciones compartidas entre individuos, grupos y organizaciones, mencionados en el presente estudio de caso como comunidades de práctica, compusieron diferentes significados sociales propicios para la realización de proyectos de corresponsabilidad social.

De acuerdo con lo anterior, si los difusores del INEGI conocen y reconocen a la información como parte de su trabajo no es suficiente, además es necesario utilizar ese conocimiento para lograr la función social de la misión institucional, para agregar valor a la difusión: conseguir que los usuarios capitalicen socialmente el uso de la información estadística y geográfica en su propio empoderamiento.

Por ejemplo, la difusión de los resultados del II Censo de Población y Vivienda propicia en los usuarios la utilización de la información como una herramienta para tomar decisiones, actuar, planear, desarrollar; en muchos casos hace posible a las personas y las organizaciones interrelacionarse entre sí para desarrollar proyectos compartidos.

La difusión bien entendida, planificada y desarrollada por comunicólogos organizacionales del INEGI, usuarios de un lenguaje ciudadano sencillo y accesible, con el propósito de mostrar la importancia del trabajo realizado por el Instituto, es una acción por sí misma multiplicadora del significado no sólo de los proyectos institucionales, sino también del Instituto como tal.<sup>115</sup> El público correctamente sensibilizado responde favorablemente, y el círculo informador/usuario detallado en el capítulo 2 completa su ciclo satisfactoriamente para todos los actores y agentes comunicativos.

La experiencia personal basada en el pensamiento comunicativo hizo recapacitar al expositor de este estudio en la necesidad social del conocimiento estadístico en el país, en el desarrollo del trabajo con creatividad, responsabilidad social y seguridad del sentido por el cual se hace. Por ejemplo, devolver a la sociedad el cúmulo de datos otorgados de manera

---

<sup>115</sup> Texto obtenido de la participación de María del Carmen Íncera, Técnica de comunicación durante la Campaña del II Censo de Población y Vivienda 2005.



individual y confidencial es ayudar a enriquecerla con conocimiento y posibilidades de desarrollo económico, político y social.

Durante el proceso de aprendizaje, considerado como valor institucional del INEGI, el presentador de esta investigación reconoció que su labor también consiste en dotar de herramientas a los encargados e interesados en las políticas públicas para detectar áreas de oportunidad en la atención de necesidades sociales, y con base en ello elaboren un diagnóstico social y diseñen planes, programas y proyectos para satisfacer tales demandas. El uso adecuado de los datos del Instituto propicia el cambio de su significado cualitativo y lo convierte en una poderosa base cuantitativa para realizar proyectos importantes inteligentemente.

Sin embargo, lograr la misión difusora en quehacer cotidiano es a veces un trabajo a contracorriente: cierto recelo hacia las actividades realizadas por el gobierno federal, la impopularidad de la clase política del país, una grave falta de cultura sobre el manejo y la importancia de la estadística en diferentes ámbitos, apatía hacia la información estadística, y la terrible consideración la información como inútil a los ciudadanos. En pocas palabras, en muchos sectores aún prevalecen los significados burocráticos y obsoletos sobre la información estadística y la geografía heredados por las arcaicas prácticas políticas, las cuales desgraciadamente aún subsisten en varias organizaciones.

Pero por otro lado, al aplicar los talleres infantiles en las organizaciones mencionadas en este capítulo, se observó que los niños aceptaron fácilmente los conceptos de la estadística y comprendieron la importancia de ésta. Un logro alcanzado, por encima de los objetivos trazados, fue la colaboración activa y entusiasta de los padres y los profesores, quienes al escuchar las explicaciones, se interesaron en ellas y participaron con los infantes en las actividades desarrolladas en el taller. Con esto se logró transformar al público meta (actores) en replicadores y multiplicadores (agentes) de la información y más aún, del propósito de la campaña de difusión consignado a motivar la participación entusiasta de la población. Sin planearlo, se generó en la práctica un sentido participativo entre padres e hijos con el fin común de generar los materiales propios de las actividades infantiles.



Por lo anterior el expositor de este tema considera fundamental el acercamiento gradual a los futuros usuarios, informantes y difusores de la información: los niños, público ávido de conocimiento, no contaminado con la cultura del miedo y el rumor desinformado, con natural curiosidad, receptor ejemplar de los conceptos difundidos, sensible a la importancia de los datos estadísticos y geográficos.

Otra área de oportunidad detectada fue el aprovechamiento de los flujos de información de las redes sociales para la difusión institucional. En la experiencia como concertador de apoyos, enfrentarse ante el gran universo de información generada por los sectores de la sociedad (medios masivos de comunicación, empresas editoriales, institutos de investigaciones, universidades, centros de investigación, el propio INEGI entre otros organismos), abrió la posibilidad de una transmisión de la información múltiple, más fluida entre emisores y receptores de datos (individuos, organizaciones y grupos sociales); esto creó varios significados tanto de participación social como en la identidad de los actores sociales. Al mismo tiempo permitió la operación de la comunicación a manera de franquicias comunicativas: autorizar a organizaciones éticas, con responsabilidad social, para hacer difusión regulada, realizada en sistemas de información compartidos, interrelacionados. En síntesis, la creación de sistemas de información estadística y geográfica obligó a la creación y utilización sistémica de redes comunicativas.

En la participación significativa como jefe de Departamento de Comunicación Institucional, se observó la creación de nuevas interacciones informativas transformacionales, resultado de la concertación de apoyos de difusión por medio de las redes sociales y comunidades de práctica encontradas: los ciudadanos asumen un rol más allá de sujetos pasivos, emisores o receptores de datos; se convierten en actores comunicativos y sociales, en participantes activos, decisores, electores de alternativas porque fijan posturas políticas, detectan y generan oportunidades, apoyan el desarrollo de proyectos personales u organizacionales, adquieren nuevo conocimiento, entre otras acciones de participación social. Esto aporta un significado muy valioso a los datos, los cuales no son una simple mercancía, pues si se usan inteligentemente, se capitalizan en nuevas acciones e interacciones con valor agregado simbólico y real.



Dichas interacciones y flujos informativos mantienen una relación de interdependencia con las estructuras sociales; en el presente estudio de caso, la comunicación emergente (*participación y cosificación*) creó también organizaciones emergentes (comunidades de práctica con identidad y significado); la información circulante propició movilizaciones perennes, algunas de las cuales se mantuvieron como formas de organización social, por ejemplo: la reproducción de mensajes en organizaciones no gubernamentales, asociaciones civiles y culturas marginadas con códigos simbólicos comunes, objetivos y lenguajes similares. Posterior a la campaña de difusión descrita, surgieron otras acciones de difusión tales como conferencias, talleres, cursos, exposiciones y sesiones informativas.

Durante el cumplimiento de la agenda de acciones de difusión en búsqueda de apoyos se observó, en los sectores mejor informados, que el INEGI es percibido como una institución líder en la captación, procesamiento y disseminación sistematizada de la información estadística y geográfica de México. En la práctica, también se notó el cumplimiento del papel fundamental, de vanguardia del INEGI en la creación y fomento de la cultura en el uso y aprovechamiento de la información estadística y geográfica. Los significados del Instituto cambian entre sectores informados, sensibilizados y aquellos no concientes, desinformados.

De los argumentos anteriormente expuestos, queda demostrado que la difusión y el fomento al uso de la información generan interacciones y conocimiento en un contexto de economía informacional, dentro del ámbito de competencia delimitado por cinco delegaciones políticas en la Coordinación Estatal III de la Dirección Regional Centro.

Una vez concluidas las acciones de comunicación en apoyo a la difusión del II Censo de Población y Vivienda 2005, se comprobó que una interacción creadora de vínculos significativos entre los ciudadanos y el Instituto consiste en la consulta libre de la información del INEGI por cualquier miembro de la sociedad, sin importar su condición social, participa en el ciclo informante-usuario; primero como informante cuando proporciona datos al Instituto, y después como usuario si consulta la información procesada y generada por los sistemas, productos y servicios; ese proceso a su vez transforma las necesidades



del servicio público de información y de comunicación institucional, ambos valores institucionales descritos en el capítulo 2.

En la interacción descrita en el párrafo anterior, se halló que las necesidades informativas del usuario fueron cambiantes, determinaron la participación del INEGI, su significado en la sociedad; en cada ocasión se necesitó más esfuerzo, energía y sinergia para cumplir con las más altas expectativas impuestas por los usuarios, cambiantes en el momento de investigar en el portal de Internet, leer alguna publicación, ver algún mapa o consultar un disco compacto o, en algunos casos, cuando informan de su necesidad informativa no atendida parcial o absolutamente.

Los significados sociales del INEGI como instituto e institución, creados por sus procesos de trabajo, el cumplimiento de su misión, el servicio público de información estadística y geográfica, regulador de los sistemas nacionales de información, nodo central de la Red Nacional de Información y creador de redes de comunicación, se sintetizan en uno sólo: como una empresa red que orienta su desarrollo y contribución hacia la sociedad de la información y el conocimiento.<sup>116</sup>

La cantidad de trabajo y proyectos por realizar en el INEGI no sólo es una buena noticia para los comunicólogos organizacionales, sino además garantiza que esta disciplina, ejercida desde el pensamiento comunicativo es necesaria, imprescindible y obligatoria para la difusión institucional.

---

116 Con base en información de la conferencia "La sociedad de la información y el INEGI." Descripción y reflexión del papel INEGI en la sociedad de la información en México, impartida el sábado 24 de febrero de 2007 en la XXVIII FERIA INTERNACIONAL DEL LIBRO Palacio de Minería.

# **Conclusiones**



*Aprendizaje es experiencia, todo lo demás es sólo información*

**Arbert Einstein**

*El hombre que necesita información, siempre supone que necesita sabiduría*

*Si en verdad es un hombre informado, verá que lo que necesita después es sabiduría*

*Si es un hombre de sabiduría, solamente entonces estará libre de la necesidad de información*

**Bahaudin Nasqhaband**

*Los filósofos no han hecho más que interpretar de distintas maneras el mundo, pero de lo que se trata es de transformarlo*

**Carlos Marx**





Para la comprobación de la hipótesis de este estudio de caso se concluye:

**La práctica social de la comunicación organizacional no sólo genera significado si tiene como base el pensamiento comunicativo, además otorga sentido e identidad a los comunicólogos organizacionales, al mismo tiempo la *participación* y *cosificación* producen capital social en las comunidades de práctica donde los principios éticos y morales regulan la interacción humana.**

Por otro lado, la comprobación de la hipótesis ofrece la posibilidad de utilizarse como una generalización en la cual se deduce: **si se reconoce la práctica social de la comunicación organizacional como generadora de significado, entonces tiene como base el pensamiento y paradigma comunicativo.** Esta condición la hace útil para otros trabajos de investigación como un método de trabajo, de análisis y de registro de la práctica con herramientas documentales de *participación* y *cosificación*.

Las conclusiones de las reflexiones acerca del significado de la práctica de la comunicación organizacional son las siguientes:

1. No hay respuestas ni soluciones definitivas a las siguientes preguntas: ¿trabajar genera significado en la vida de los individuos y de la sociedad? ¿el trabajo aporta sentido a la vida de los seres humanos? Sin embargo, son preguntas necesarias para perfilar el sentido de la práctica profesional de la comunicación organizacional.
2. La búsqueda y encuentro de respuestas sobre la flexibilidad del sentido de ser comunicólogos organizacionales impactará gravemente práctica profesional y su potencial generación de significado, basada desde luego en el paradigma y pensamiento comunicativo.
3. La matriz disciplinar de la práctica de la comunicación organizacional se ha fundamentado en varias herramientas, baterías técnicas, metodologías, sintetizadas en la práctica del *know how*; ahora es necesario un cambio de paradigma pragmático hacia el *why how*.



4. La práctica de la comunicación organizacional, con base en una matriz disciplinar de pensamiento comunicativo, es metasignificativa: crea significado en el propio comunicólogo organizacional, él busca y encuentra sentido en su trabajo, ayuda a los individuos y organizaciones a significar las relaciones sociales las cuales se capitalizan en la sociedad. En suma, la comunicación organizacional capitaliza el significado una y otra vez en el contexto de la economía informacional.

En el esquema de capitalización social e informativa mencionado en la las conclusiones anteriores, se vislumbra una forma de invertir el proceso de empobrecimiento de algunos sectores: reflexionar intensamente sobre la forma en la cual el capitalismo explota a la fuerza de trabajo, y en un sistema de economía informacional el hombre, con ética, deberá explotar la información para generar significado y capital social. Ejemplo de lo anterior serían las empresas red, las organizaciones inteligentes y las empresas socialmente responsables.

De la comunicación institucional de la Coordinación Estatal III durante la campaña de comunicación del II Censo de Población y Vivienda 2005, más allá de los aspectos técnicos, operativos, funcionales, estructurales, la transición y evolución de los procesos descritos de comunicación organizacional, el estudio concluye que:

1. Las comunidades de práctica emergentes cosificaron su participación en experiencias, documentos y un valor agregado fundamental: la información levantada mediante el levantamiento de la información.
2. Las prácticas de participación y cosificación, como relaciones humanas sustentadas en redes sociales, agregaron valor simbólico en un ambiente ético, de corresponsabilidad social en un esquema ganar-ganar no obstante la superación de dificultades y el desgaste causado por las fuerzas restrictivas.

En cuanto al objeto de estudio ampliado, el INEGI, se concluye que es una organización con tensiones entre los hábitos burocráticos y las prácticas de una empresa red en un campo de fuerzas restrictivas e impulsoras, respectivamente. En esa interrelación no habrá vencedores o vencidos, sólo transformaciones organizacionales con ligeras



tendencias a uno u otro campo. Sin embargo, se vislumbra la conversión hacia una organización inteligente, capaz de aprender a aprender y renovar sus sistemas de recursos con constancia y fluidez. Los hallazgos encontrados como resultado de la práctica de la comunicación organizacional durante el II Censo de Población y Vivienda 2005 son:

1. El fomento al uso de la información estadística y geográfica propició la formación de redes de interacción social.
2. El proceso de interacción informante-usuario sirvió para detectar y atender las necesidades de información y comunicación institucional.
3. La coordinación de los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica es una responsabilidad compartida.
4. La Red Nacional de Información además de una suministradora de datos, es una red social.

Las interacciones entre los usuarios, los sistemas y la infraestructura de los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica necesitarán abordajes conceptuales más desarrollados para describir e interpretar las realidades emergentes en el contexto de comités técnicos y unidades productoras de información. Tan solo las definiciones del siglo pasado tales como equipo (*hardware*), programas (*software*) y usuarios (*humanware*) ya son insuficientes para comprender el intercambio de datos por medio de interrelaciones humanas en comunidades de práctica. El concepto, todavía por desarrollar, que describiría la creación de significado y capital social en amplias redes sociales sería el *meaningware*.

El marco de referencia de la comunicación organizacional en este estudio de caso relacionó el estudio de la comunicación organizacional basado en una matriz disciplinaria: el pensamiento y paradigma comunicativo. Se concluye que, más allá de la delimitación conceptual de este estudio, los comunicólogos organizacionales necesitamos definir un origen propio de nuestra disciplina, con una acotación compartida y nacida desde el pensamiento comunicativo, fundada en la práctica profesional significativa. En algún momento, los comunicólogos organizacionales necesitaremos precisar con iniciativa propia y rigor científico si la comunicación organizacional pudiera ser un conato de ciencia. Se dictamina que aún no lo es.



Esto corresponde a un periodo histórico en el cual estamos escribiendo el surgimiento, desarrollo y actualidad de esta disciplina, documentado en la descripción de estudios de caso en tesis de licenciatura, artículos, reportajes, evidencias de la aplicación de estrategias, planes y proyectos de comunicación organizacional; todos ellos podrían quedar registrados en el futuro como “historia de la comunicación organizacional”. No fue propósito de este estudio de caso es definición historiográfica, sin embargo, queda apuntada como un derrotero digno de investigación en la matriz disciplinaria descrita a lo largo de esta investigación.

Otra orientación sugerida para la investigación de la comunicación organizacional es considerar como objeto de estudio no sólo a las empresas con fines de lucro porque éstas corresponden únicamente a un tipo de organización; se sugiere ampliar y llevar a la práctica, en estudios de caso, el concepto de organización con definiciones desde dos personas reunidas para cierto fin, hasta la conformación de una nación o un grupos de países. El sector social, las prácticas éticas de las empresas, por ejemplo la responsabilidad social corporativa, serán temas propicios para la investigación de la práctica comunicación organizacional como generadora de significado y capital social.

Así, el replanteamiento de la comunicación organizacional abarcaría estudios de comunidades de práctica en distintos niveles como: las organizaciones de los barrios, las colonias, las familias, los matrimonios, grupos de profesores, escolares, etcétera. En este espectro, la práctica de la comunicación organizacional puede realizarse desde una consulta personalizada hasta la organización de eventos masivos y la coordinación de campañas de amplia batería de acciones comunicativas.

Además de la comprobación de la hipótesis, el hallazgo más importante de la investigación fue comprobar en la experiencia propia que la comunicación organizacional, desde un paradigma y pensamiento comunicativo o administrativo, tiene prácticas similares, pero diferentes significados, comprensiones y resultados. A continuación se mencionan los resultados de la observación y reflexión de ambos conceptos fundamentales en esta investigación:



1. **Pensamiento administrativo.** Se observó que la práctica del pensamiento administrativo en repetidas ocasiones tiene una comprensión dualista no binaria y reduccionista de la comunicación, calificándola como: rentable o no, “buena” o “mala”; positiva o negativa, útil o inútil, aprovechable o no. En estos términos, la práctica administrable de la comunicación organizacional es juzgada, enjuiciada, reducida y condenada a estos dualismos.
2. **Pensamiento comunicativo.** El pensamiento comunicativo llevado a la práctica profesional tiene impacto en la sociedad porque transforma la razón de ser de las organizaciones y los individuos, cambia el significado social de los hechos, las relaciones e interacciones humanas y aporta elementos para nuevas interpretaciones de los fenómenos comunicativos. La praxis de la comunicación organizacional con este fundamento no se sujeta a la “factibilidad”, sino a la reflexibilidad del sentido: al porqué y para qué de nuestra labor, su razón de ser.

Por otro lado, el resultado de este trabajo también genera algunas definiciones de la comunicación organizacional, basadas en el pensamiento y paradigma comunicativo, resultado de la experiencia, la observación y la práctica profesional descrita:

1. Un trabajo de diseño, regulación y regularización de ordenamientos simbólicos llamados paradigmas, cuya modificación simbólica contribuye al cambio de prácticas y percepciones del individuo hacia el quehacer de la organización.
2. La práctica ética de comunicar el *ser* de una organización, en una interacción entre el sintagma (ordenamiento simbólico) y el paradigma (práctica comunicativa), convergente, sintetizada, sin contradicciones e irracionalidad, con equilibrio entre lo que los individuos de la organización dicen que es y *debería ser*.
3. Una coyuntura disciplinaria, instrumental y paradigmática.

Una vez presentados los conceptos de comunicación organizacional, se descubrió en la práctica que **hasta el momento los comunicadores organizacionales hemos**



**descrito el sintagma de la comunicación organizacional; hoy nos corresponde crear un nuevo paradigma.**

La razón de ser de la comunicación organizacional como disciplina exige reflexionar en ella más allá de su propio ámbito, requiere superar los paradigmas de delimitación organizacional para ver a la comunicación como creadora de significados sociales más allá de lo “interno” y “externo”; sino como resultado de las convergencias comunicacionales de los grupos sociales, no sólo de la realización de estrategias de transmisión de mensajes con el propósito de “corregir” el flujo de mensajes o generar cultura.

Los paradigmas comunicativos o administrativos (la forma de ver) determinan la práctica profesional (el modo de hacer) y por lo tanto, la obtención de resultados (la creación de significado). Una vez definido el sentido de la comunicación organizacional de manera diferente al actual, se podría invertir el proceso social de creación de significado a partir de las necesidades sociales; de esta forma se modifica la práctica y se comenzaría a ver la comunicación organizacional en una comprensión superior, como una síntesis de las convergencias y contradicciones entre las matrices disciplinares comunicativas y administrativas.

En ese sentido, la comunicación organizacional se orientaría a la convergencia y cambio de paradigmas, no a la imposición cultural (menos aún a su “implantación” o “implementación”); pues imponer misiones y visiones es políticamente mucho más costoso para la sociedad que descubrirlas y compartirlas en prácticas más éticas, participativas e incluyentes.

Las teorías tradicionales de la comunicación humana se verían gravemente rebasadas por las prácticas sociales de producción y reproducción del significado. Mientras algunos estudiosos reclamarán que la realidad no se adapta a la teoría, corresponde a los comunicólogos organizacionales hacer una práctica profesional ética que además de describir críticamente y con objetividad los fenómenos comunicativos, los transforme.

En la experiencia del expositor de este trabajo, el sentido de la comunicación organizacional está relacionado íntimamente con la matriz disciplinar de enseñanza de la comunicación descrita en el capítulo 1, causada por la formación académica de un grupo



único en la Universidad Nacional Autónoma de México: ser de los últimos egresados del plan de estudios originario del concepto del Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH), y al mismo tiempo primera generación del plan de estudios de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación con especialidad en comunicación organizacional. Significa asumir la responsabilidad de crear una visión sintetizada del mundo: una base marxista actualizada a la sazón de una economía informacional, en la sociedad del conocimiento y el libre mercado.

La formación académica y profesional del sustentante, parte de su matriz disciplinar, ha tomado como filosofía los preceptos originarios del CCH: **aprender a aprender, aprender a hacer, y aprender a ser comunicólogo organizacional**, lo cual necesariamente se cosifica en una práctica comunicativa con las características descritas tanto en el desarrollo del presente estudio como en estas conclusiones. Con base en lo mencionado, el sentido de la enseñanza académica de la comunicación organizacional no debe ser reactivo al mercado, sino proactivo a la sociedad; la educación recibida en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales cosifica esa práctica.

Después de presentar los resultados en este estudio de caso sobre el significado de la práctica de la comunicación organizacional, el sustentante realizó un examen de conciencia y carácter resultado de las adversidades enfrentadas no sólo como profesionista, sino como ser humano. En consecuencia, definió como misión personal buscar y descubrir sentido en la vida a través del amor, así como ayudar a otros a lograrlo, para con esto cumplir la promesa hecha a su madre antes de concluir su vida y propósito. Ahora, el que escribe comprende y lleva en su alma la razón de ser un profesional en el lema de esta Universidad:

**POR MI RAZA, HABLARÁ EL ESPÍRITU.**

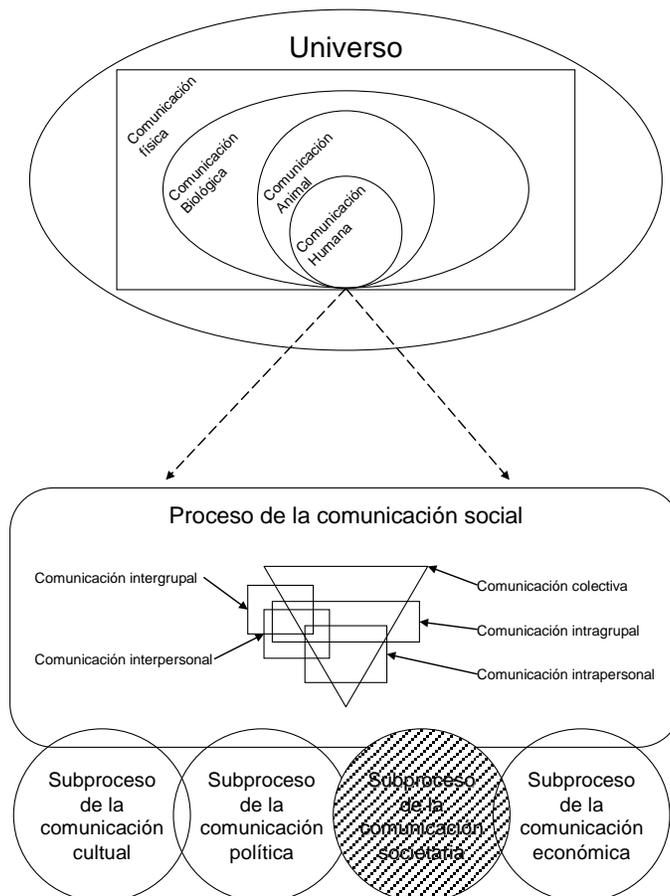


# Anexos



## Anexo 1. Modelo de comunicación social<sup>117</sup>

Del universo comunicativo, este modelo limita el ámbito de la comunicación humana, dentro de las esferas comunicativas física, biológica y animal. El presente estudio de caso se delimita en el subproceso de la comunicación societaria presentado a continuación:



117 Fuente: Modelo de la Comunicación Social, del Profesor Guillermo Tenorio Herrera y de Alejandro Gallardo Cano, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1986, tomado de Gallardo Cano en Curso de Teorías de la Comunicación, p. 124.



## Anexo 2. Conceptos investigados y propios de pensamiento administrativo y comunicativo

Las definiciones de pensamiento administrativo y comunicativo se presentan a continuación para ampliar el contexto de los utilizados en el marco teórico y conceptual. Son útiles para otras investigaciones que pretendan utilizar una base metodológica similar a esta.

### Conceptos investigados

1. **Pensamiento administrativo.** Es considerado por Rafael Ávila como “aquellas corrientes teóricas y de ejercicio profesional, las cuales obtienen su perfil convencional por la adscripción sustancial al paradigma funcionalista de análisis organizacional y por exhibir una clara afinidad con los principios y preocupaciones racionalistas del *management*”<sup>118</sup>.
2. **Pensamiento comunicativo.** Fernando Molina López define pensamiento comunicativo como un enfoque centrado en el conocimiento, la comprensión, el análisis la interpretación y la explicación de los fenómenos de comunicación e interacción humana en cualquier ámbito de las relaciones sociales u organizacionales.

### Conceptos propios

1. **Pensamiento administrativo.** Se define por las siguientes características: se basa en paradigmas administrativos, que en la práctica se reducen al principio de racionalidad económica administrativa y/o a la racionalidad instrumental, consistentes en obtener el máximo resultado con el menor esfuerzo; los parámetros de razonamiento se fundamentan entre costo y beneficio.
2. **Pensamiento comunicativo.** Se fundamenta en paradigmas comunicativos, en el quehacer reflexivo, práctico y significativo en materia de comunicación, especialmente la humana. En el trabajo intelectual, es la búsqueda de nuevos

---

118 ÁVILA GONZÁLEZ, Rafael, Argumentos para una crítica de la (in) comunicación organizacional: metáforas y gestión en el pensamiento administrativo, p. 6.



principios tanto disciplinarios como éticos; en la práctica es la intervención en el proceso comunicativo con un cambio en la acción y percepción de los individuos; en su razón de ser privilegia la formación a la información.



### **Anexo 3. Aspectos y componentes del proceso de negociación de significado**

La práctica significativa de la comunicación organizacional, en el sustentante de esta investigación, tiene una razón de ser fundamentada en un propósito de vida. Etienne Wenger hace una descripción detallada del proceso de negociación de significado:

#### **Proceso de negociación de significado:**

“vivir de manera significativa supone:

- Un proceso activo de producción de significado que es al mismo tiempo dinámico e histórico;
- Un mundo de resistencia y maleabilidad;
- La capacidad mutua de influir y ser influido;
- La intervención de una multiplicidad de factores y perspectivas;
- La producción de una nueva resolución en la convergencia de estos factores y perspectivas;
- Lo incompleto de esta resolución, que puede ser parcial, provisional, efímera y específica de una situación.”<sup>119</sup>

#### **Proceso de participación:**

“Puntos sobre el empleo del término:

- En primer lugar, la participación no es equivalente a colaboración. Puede suponer todo tipo de relaciones conflictivas o armoniosas, íntimas o políticas, competitivas o colaboradoras.
- La participación en comunidades sociales conforma nuestra experiencia y también conforma esas comunidades; el potencial transformador actúa en los dos sentidos, en esa capacidad o incapacidad.
- Como componente de significado, la participación es más amplia que el simple compromiso en la práctica la *negociación de significado* se encierra en el contexto de la afiliación con varias comunidades”<sup>120</sup>

---

119 WENGER, Etienne. Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad. p. 78.



### **Proceso de cosificación:**<sup>121</sup>

“Procesos de cosificación:

- Abarca una amplia gama de procesos que incluyen hacer, diseñar, representar, nombrar, codificar, describir, además de percibir, interpretar, utilizar, reutilizar, descifrar, y reestructurar”.
- A una idea se le da la condición de objeto, “La cosificación conforma nuestra experiencia”.
- La cosificación hace referencia “tanto a un proceso como a su producto”.
- Ambos se implican mutuamente.
- Debe integrar un proceso local para que sea significativa.
- No se origina necesariamente en un diseño.
- Puede adoptar una gran variedad de formas.
- “Su carácter como cosificación no sólo se refiere a los proceso por medio de los cuales se integran en esas prácticas”.

La cosificación puede ser autónoma de su producción.

### **Equilibrio entre participación y cosificación:**

“Cuando falta equilibrio entre ambos conceptos:

- Si predomina la participación –si la mayor parte de lo que importa se deja sin cosificar–, puede que no quede material suficiente para anclar las especificidades de la coordinación y sacar a la luz supuestos divergentes.<sup>122</sup>
- Si predomina la cosificación –si todo se cosifica, pero con pocas oportunidades para la experiencia compartida y la negociación interactiva–, puede que no se dé una superposición suficiente con la participación para recuperar un significado coordinado, pertinente o generativo.”<sup>123</sup>

---

120 *Ibidem*, p. 82.

121 *Ibidem*, p. 85.

122 *Ibidem*, p. 91.

123 *Ídem*.



#### Anexo 4. Prospectiva de la Dirección Regional Centro

Los mandos medios de la Dirección Regional Centro en el 2006 elaboraron en consenso la planeación estratégica que consta de misión, visión y objetivos estratégicos que deberán cumplirse en el año 2012. En la siguiente ilustración se muestra la imagen gráfica<sup>124</sup> de esta planeación:



#### Objetivos

#### Estratégicos.

##### Coordinar el Sistema Nacional de Información

1. Coordinar el desarrollo del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica en el ámbito del Distrito Federal.

124 Imagen gráfica diseñada para el periódico interMEDIOS 5.



2. Incrementar la difusión de la información estadística y geográfica del Sistema Nacional en el Distrito Federal para posicionar su utilidad mediante su uso y aprovechamiento.
3. Incrementar el posicionamiento regional del INEGI.

### **Producir información**

4. Satisfacer las necesidades de información sociodemográfica, económica, geográfica, del medio ambiente y de ciencia y tecnología de importancia nacional en el ámbito de Distrito Federal.
5. Generar información estadística que haga visibles las condiciones sociales, económicas y políticas de hombres y mujeres, que sirva como base para orientar la política laboral y económica de la región.

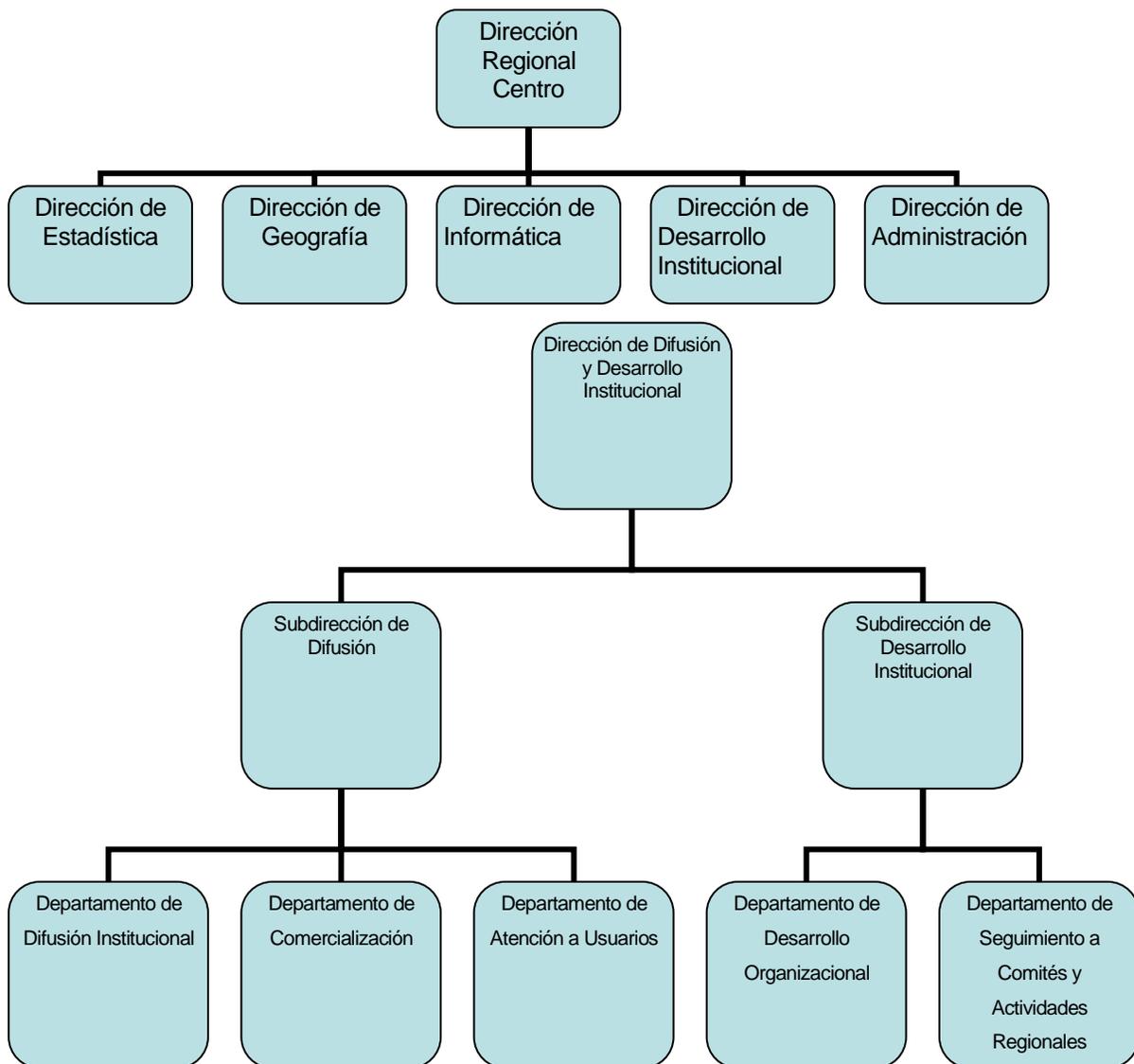
### **Desarrollo organizacional**

6. Mejorar la calidad técnica y profesional del personal de la Dirección Regional Centro.
7. Aprovechar las capacidades del personal femenino y masculino a nivel individual, de manera que el desarrollo y mejoramiento profesional logre repercutir en lo institucional.
8. Desarrollar investigación en materia estadística y geográfica.
9. Incrementar la eficiencia en el uso de los recursos.



## Anexo 5. Organigrama de la Dirección Regional Centro y de la Dirección de Difusión y Desarrollo Institucional<sup>125</sup>

Estas son las estructuras relacionadas con el Departamento de Comunicación Institucional de la Coordinación Estatal III durante la realización del II Censo de Población y Vivienda 2005.



125 Tomado del Manual de organización específico de la Dirección Regional Centro, p. 20.



## **Anexo 6. Esquema del proceso general de comunicación institucional**

Las acciones de comunicación organizacional realizadas para la difusión del II Censo de Población y Vivienda 2005 no fueron las únicas realizadas en ese periodo. De manera simultánea se hicieron otras actividades generales con un esquema de operación:<sup>126</sup>

### **Divulgación**

#### **1. Diagnóstico, Directorio y Programación**

- Diagnóstico de Necesidades de Divulgación
- Actualización de Directorios Sectoriales de Actividades de Divulgación
- Programación

#### **2. Comunicación interpersonal**

- Sesiones de divulgación
- Sesiones Informativas
- Ponencias
- Talleres y cursos
- Atención a Visitantes Sectoriales

#### **3. Comunicación Alternativa**

- Exposiciones

#### **4. Aplicación de Productos de Divulgación**

- Aplicación de Concertaciones Nacionales con Impacto en la Entidad
- Distribución Concertada Estatal de Productos de Divulgación
- Distribución no Concertada y Aplicación de Productos de Divulgación

#### **5. Comunicación Masiva Sectorial**

- Inserción en órganos Informativos Sectoriales
- Transmisión de Mensajes en Sistemas de Sonido y Radio Sectoriales
- Transmisión de Mensajes en Espacios Televisivos Sectoriales

---

126 Tomado del Manual de actividades generales de divulgación, pp. 13 a 41.



## **6. Evaluación e Informe Anual de las Actividades de Divulgación**

- Evaluación de las Actividades de Divulgación
- Informe Anual de las Actividades de Divulgación

### **Concertación institucional.**

1. Diagnóstico de Necesidades de Concertación
2. Directorio Sectorial de Concertaciones
3. Programa de Concertaciones
4. Entrevistas de Concertación
5. Atención de los Acuerdos Derivados de las Entrevistas
6. Obtención de Apoyos Concretados
7. Informes de Concertación
8. Agradecimiento

### **Comunicación interna.**

1. Interacción del Directorio Interno de Mandos Medios
2. Distribución de la Revista Gaceta INEGI y del Suplemento
3. Recepción y Colocación del Periódico Mural Integral
4. Acciones de Comunicación del Proceso de Calidad Total INEGI
5. Diagnóstico sobre Necesidades de Capacitación en Habilidades Comunicativas
6. Capacitación en Habilidades Comunicativas
7. Sesiones de Inducción
8. Apoyo a otros Eventos

### **Comunicación operativa.**

1. Diagnóstico sobre Necesidades de Comunicación Operativa
2. Directorios
3. Elaboración de la Planeación a Detalle
4. Aplicación de la Planeación a Detalle
5. Verificación de Aplicación de Productos
6. Agradecimiento

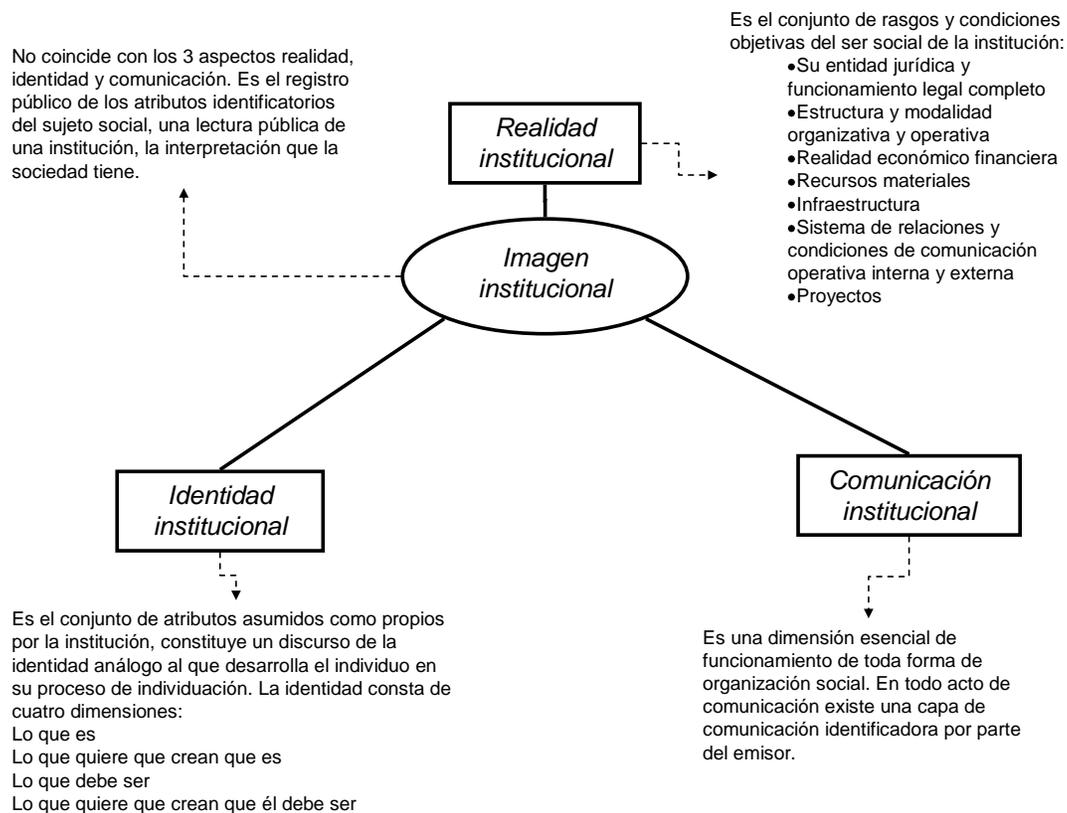


7. Evaluación de las Actividades de Comunicación Operativa
8. Informe Anual de Actividades de Comunicación Operativa



## Anexo 7. Relación entre realidad, imagen, comunicación e identidad institucionales

De acuerdo con Norberto Chávez, la identidad institucional es el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución, constituye un discurso de la identidad análogo al que desarrolla el individuo en su proceso de individuación, el cual consta de cuatro dimensiones: 1) lo que es, 2) lo que quiere que crean que es, 3) lo que debe ser, 4) lo que quiere que crean que él debe ser. El siguiente esquema ilustra la relación entre los cuatro componentes:





## **Anexo 8. Conformación de la Dirección General de Coordinación de los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica**

Con la finalidad de abarcar una más amplia gama de actividades y coordinar el funcionamiento de las relaciones entre el Instituto y las unidades que integran los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica (SNEIG), el INEGI instala y opera comités técnicos consultivos, la red nacional de información; así como la vinculación con los sectores públicos y privados, nacionales e internacionales.<sup>127</sup> Todo lo anterior, para fomentar la cooperación técnica y científica en materia de estadística y geografía.

Como su nombre lo indica, cada área especializada tiene funciones comunicativas e informativas específicas con públicos y audiencias muy delimitados. A continuación se enlistan dichas áreas de comunicación institucional a nivel central:

1. Dirección de Vinculación con Instituciones de Educación Superior
2. Dirección de Vinculación con Organizaciones Académicas y Profesionales
3. Dirección de Vinculación con el Sector Privado
4. Dirección de Estándares y Nomenclaturas
5. Dirección de Tecnologías de la Información
6. Dirección de Administración
7. Subdirección de Bibliotecas
8. Dirección General Adjunta de Difusión
9. Dirección de Comunicación Institucional y Nuevos Productos
10. Dirección de Producción Editorial
11. Dirección de Atención a Usuarios y Comercialización
12. Dirección de Comunicación Social y Relaciones Públicas
13. Dirección General Adjunta de Coordinación Regional y Sectorial

---

<sup>127</sup> Información obtenida del Manual de organización específico de la Dirección General de Coordinación de los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica.



14. Dirección de Normatividad y Evaluación
15. Dirección de Coordinación Técnica
16. Dirección de Vinculación Regional y Sectorial
17. Dirección General Adjunta de Relaciones Internacionales y Comités Especiales, Legislativo y Judicial
18. Dirección Comités Especiales Legislativo y Judicial
19. Dirección de Coordinación Técnica y Científica
20. Dirección de Asuntos Internacionales



## Anexo 9. Medios de comunicación organizacional

Comunicación interna	
Nombre y medio	Descripción
INTRANET nacional Portal de intranet	<p><b>Cobertura:</b> Nacional (exclusiva para los trabajadores del INEGI)</p> <p><b>Secciones:</b> Identidad institucional, Servicios, Normatividad, Investigación, Modelo de Calidad INEGI, Transparencia, Comunidades digitales</p> <p><b>Páginas contenidas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directorio telefónico</li> <li>• Consulta tu correo</li> <li>• Mensajes al personal</li> <li>• Escucha INEGI</li> <li>• Comunidad en línea</li> <li>• Nuestro acontecer</li> <li>• INEGI en los medios</li> <li>• Mensajes al Webmaster</li> <li>• Mapa del sitio</li> </ul>
INTRANET regional Página de intranet	<p><b>Cobertura:</b> Nacional (exclusiva para los trabajadores del INEGI)</p> <p><b>Secciones:</b> Página principal, servicios, comunidades</p>
Escucha INEGI Página de intranet	<p><b>Cobertura:</b> Nacional (exclusiva para los trabajadores del INEGI)</p> <p><b>Secciones:</b> Nuestra misión, Directorio, Tu opinión nos interesa, Tu voz en intranet, Del baúl, Emisiones 2007, En sintonía, NosOTROS, Fábulas, Entrevistas</p>
Nuestro Acontecer Página de intranet	<p><b>Cobertura:</b> Nacional (exclusiva para los trabajadores del INEGI)</p> <p><b>Secciones:</b> Directorio, Tu opinión nos interesa, Envíanos tu colaboración, Números anteriores, Artículos, Quehacer institucional, Entrevista, Arte y cultura, Deportes, Numeralia, Efemérides, Entretenimientos, Editorial</p>
Mensajes al personal Página de intranet	<p><b>Cobertura:</b> Nacional (exclusiva para los trabajadores del INEGI)</p> <p><b>Secciones:</b> 2005, 2006, 2007</p>
Comunidad en línea Página de intranet	<p><b>Cobertura:</b> Nacional (exclusiva para los trabajadores del INEGI)</p> <p><b>Secciones:</b> Convenios y visitas, INEGI hoy, Regionales, Sociocultural, De interés, Notas principales, Histórico de</p>



<b>Comunicación interna</b>	
<b>Nombre y medio</b>	<b>Descripción</b>
	acontecimientos institucionales (2004 a 2007)
INEGI en los medios Página de intranet	<p><b>Cobertura:</b> Nacional (exclusiva para los trabajadores del INEGI)</p> <p><b>Secciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acerca de</li> <li>• INFORMES MENSUALES</li> <li>• AGUASCALIENTES</li> <li>• Comunicados más Recientes</li> <li>• EN LOS ESTADOS: , CENTRO NORTE , CENTRO SUR , NORESTE , NOROESTE , OCCIDENTE , ORIENTE , SUR , SURESTE ,</li> <li>• DISTRITO FEDERAL</li> <li>• Prensa, Radio, Televisión, Agencias e Internet, Primeras Planas, Columnas</li> <li>• Boletín Presencia del INEGI</li> <li>• Notas anteriores</li> </ul>
Miércoles de tecnología Videoconferencias semanales	<p><b>Cobertura:</b> Nacional (exclusiva para los trabajadores del INEGI)</p> <p><b>Secciones:</b> Variable según el tema</p>
Avisos de comunicación organizacional Mensajes de correo electrónico	<p><b>Cobertura:</b> Nacional (exclusiva para los trabajadores del INEGI)</p> <p><b>Secciones:</b> Un solo mensaje</p>
Avisos de la Dirección Regional Centro Mensajes de correo electrónico	<p><b>Cobertura:</b> Regional (exclusiva para los trabajadores del INEGI en el Distrito Federal)</p> <p><b>Secciones:</b> Un solo mensaje</p>
InterMEDIOS (2006) Periódico mural y mensaje de correo electrónico	<p><b>Cobertura:</b> Regional (exclusiva para los trabajadores del INEGI en el Distrito Federal)</p> <p><b>Secciones:</b> Desde el tercer piso, ¿Qué está pasando?, ¿Quiénes somos?, ¿Qué estamos haciendo?, Tu voz</p>
Mensajes emergentes Protectores de pantalla, inicio de sesión de usuario, frases en los talones de pago, volantes, trípticos	<p><b>Cobertura:</b> Nacional y regional (exclusiva para los trabajadores del INEGI)</p> <p><b>Secciones:</b> Variables</p>



<b>Comunicación externa</b>	
<b>Nombre y medio</b>	<b>Descripción</b>
Boletín de los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica Publicación impresa y digital	<b>Cobertura:</b> Nacional <b>Secciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen 1: Estadística, geografía, informática, reseñas</li> <li>• Volumen 2: Variable</li> </ul>
Portal del INEGI Internet Portal de Internet	<b>Cobertura:</b> Nacional <b>Secciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Básicas:</b> Acerca del INEGI, Contacto, Información estadística, Información geográfica, Accesos directos</li> <li>• <b>Logotipos:</b> INEGI, Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica</li> <li>• <b>Herramientas:</b> Inicio, Atención a usuarios, Mapa del sitio, Diccionario iconográfico, Búsqueda, Búsqueda avanzada</li> <li>• <b>Desagregadas:</b> Captación de información vía Internet, Bibliotecas, Catálogo de productos en venta, Centros de información INEGI, Sala de prensa, Servicio de Información Estadística de Coyuntura (SIEC) , INEGI móvil, Cuéntame, Ciberhábitat Ciudad de la Informática, Contrataciones y adquisiciones, Eventos, Sitios de interés, Clasificadores y catálogos</li> <li>• <b>Barra inferior:</b> Sala de prensa, Catálogo de productos en venta, Biblioteca digital, Centros de información, Recursos educativos, Condiciones de uso, Información estadística, Información geográfica, Buscar</li> </ul>
Portal de los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica Portal de Internet	<b>Cobertura:</b> Nacional <b>Secciones:</b> ¿Qué son los SNEIG?, Productos de interés, Lo nuevo Comités Técnicos, Programas de Desarrollo de Estadística y de Información Geográfica, Marco jurídico, Sitios de los integrantes, de los SNEIG Webmaster, Estadísticas del sitio, Condiciones de uso
Cuéntame Información para niños Página de Internet	<b>Cobertura:</b> Nacional <b>Secciones:</b> Territorio, Población, Economía, Comentarios, Ayuda, Mapa del sitio, Buscar, Lo nuevo , Regístrate , Foros de discusión, Información por entidad, Mapas para imprimir, Mapoteca Digital, Glosario, Sabías que..., Juegos
Ciberhábitat Ciudad	<b>Cobertura:</b> Nacional



<b>Comunicación externa</b>	
<b>Nombre y medio</b>	<b>Descripción</b>
de la Informática Página de Internet	<b>Secciones:</b> Museo, Sala de conciertos, Galería, Café, Taller Oficina de información, Hospital, Academia, Universidad, Biblioteca, Escuela, Parque de diversiones, Banco, Centro comercial, Medios de comunicación, Fábrica, Gobierno, Vehículo, Mapa del sitio, Regístrate, Noticias
Visitas guiadas Intergruppal interpersonal	<b>Cobertura:</b> Regional (exclusiva para los habitantes o visitantes en el Distrito Federal) <b>Secciones:</b> variables según el tema
Sesiones Divulgación informativas Intergruppal interpersonal	<b>Cobertura:</b> Regional (exclusiva para los habitantes o visitantes en el Distrito Federal) <b>Secciones:</b> variables según el tema
Exposiciones Intergruppal interpersonal	<b>Cobertura:</b> Regional (exclusiva para los habitantes o visitantes en el Distrito Federal) <b>Secciones:</b> variables según el tema
Talleres y Cursos Intergruppal interpersonal	<b>Cobertura:</b> Regional (exclusiva para los habitantes o visitantes en el Distrito Federal) <b>Secciones:</b> variables según el tema
Ponencias Intergruppal interpersonal Alternativo	<b>Cobertura:</b> Regional (exclusiva para los habitantes o visitantes en el Distrito Federal) <b>Secciones:</b> variables según el tema



## **Anexo 10. Funciones del ámbito central en la sede de Aguascalientes<sup>128</sup>**

Unidad administrativa y funciones.

### **Dirección General de Coordinación de los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica.**

Coordinar el funcionamiento de los SNEIG y conducir las relaciones entre el Instituto y las unidades que integren dichos sistemas, así como con instituciones sociales y privadas nacionales e internacionales en materia de estadística y geografía;

Coordinar y desarrollar los Servicios Nacionales de Estadística y de Información Geográfica; proporcionar el servicio público de información estadística y geográfica, mediante la organización, integración y coordinación de las actividades para la presentación y difusión de información en la materia, analizar y procurar la satisfacción de los requerimientos de los usuarios de los Servicios Nacionales mencionados;

Promover el conocimiento y uso de la información estadística y geográfica; así como la integración de las instancias de participación previstas en la Ley de la materia y vigilar su buen funcionamiento.

### **Dirección General de Contabilidad Nacional y Estadísticas Económicas.**

- Normar el funcionamiento del Servicio Nacional de Estadística en materia de Contabilidad Nacional y Estadística Económica;
- Generar estadísticas de interés nacional con base en el levantamiento de censos, encuestas y la explotación de registros administrativos; realizar investigaciones y estudios estadísticos en los dos rubros antes mencionados;
- Identificar aquellas estadísticas que deban ser elaboradas en los ámbitos sectorial y regional, en las áreas referidas, para el desarrollo del Sistema Nacional Estadístico y emitir los criterios que se requieran para dar homogeneidad a los procesos de producción de información estadística y su presentación en los temas señalados.

---

128 Información obtenida de <http://intranet.inegi.gob.mx/Estructura/cnt/unidades.aspx> ((25/04/2008 05:33 p.m. disponible sólo para trabajadores del INEGI en la red interna).



### **Dirección General de Estadística.**

- Normar el funcionamiento del Servicio Nacional de Estadística en materia sociodemográfica, medio ambiente y ciencia y tecnología;
- Generar estadísticas de interés nacional con base en el levantamiento de censos, encuestas y la explotación de registros administrativos en los tres rubros antes señalados; así como realizar investigaciones y estudios estadísticos;
- Identificar aquellas estadísticas que deban ser elaboradas en los ámbitos sectorial y regional, en materia sociodemográfica, medio ambiente y ciencia y tecnología, para el desarrollo del Sistema Nacional Estadístico y emitir los criterios que se requieran para dar homogeneidad a los procesos de producción de información estadística en la temática referida.

### **Dirección General de Geografía.**

- Normar el funcionamiento del Servicio Nacional de Información Geográfica; procurar la integración de la información del Sistema Nacional de Información Geográfica y establecer las políticas, normas y técnicas para homogeneizar la información geográfica del país;
- Establecer y llevar el Registro Nacional de Información Geográfica, el cual contendrá entre otra información, la división territorial del país y los límites internacionales, incluyendo la Zona Económica Exclusiva, así como un acervo de imágenes de percepción remota, al cual serán integradas las imágenes adquiridas o generadas por las unidades del Sistema Nacional de Información Geográfica;
- Efectuar, con intervención de las dependencias competentes y la participación de los gobiernos de las entidades federativas que corresponda, los trabajos cartográficos que sean necesarios para el cumplimiento de tratados o convenios internacionales, en la definición y demarcación de límites internacionales, incluyendo la Zona Económica Exclusiva.

### **Dirección General de Innovación y Tecnologías de Información.**

- Emitir los lineamientos que en materia de informática deberán observar las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, en su carácter de



integrantes de los Servicios Nacionales de Estadística y de Información Geográfica y los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica;

- Promover y Coordinar tecnologías y metodologías que impulsen las competencias de los recursos humanos del Instituto; así como el Sistema de Gestión de Calidad, conforme al plan estratégico institucional y a los lineamientos que establezca el Presidente del INEGI.

#### **Coordinación Administrativa.**

- Administrar y proporcionar oportunamente los recursos necesarios para las unidades administrativas del Instituto, con el fin de coadyuvar al cumplimiento de sus objetivos y programas autorizados de acuerdo con las políticas y disposiciones de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal establecidas;

- Elaborar y someter a consideración del presidente del Instituto los anteproyectos del presupuesto del Instituto y verificar su correcta y oportuna ejecución.

- Formular y difundir la metodología para la elaboración de los manuales de organización específicos, de procedimientos y demás documentos administrativos que resulten necesarios para el mejor funcionamiento del Instituto;

- Vigilar y evaluar el cumplimiento de las normas de su competencia que deban aplicarse en el ámbito regional.



## Anexo 11. Conceptos y definiciones básicas del INEGI<sup>129</sup>

1. **Programa.** Instrumento rector derivado de la planificación institucional, destinado al cumplimiento de las funciones de una organización, por el cual se establece el orden de actuación, así como los objetivos o metas, cuantificables o no (en términos de un resultado final), que se cumplirán a través de la integración de un conjunto de esfuerzos y para lo cual se requiere combinar recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros; especifica tiempos y espacio en los que se va a desarrollar y atribuye responsabilidad a una o varias unidades ejecutoras debidamente coordinadas.
2. **Subprograma.** Segmentación del programa en donde se establecen objetivos, metas, recursos y responsables para su ejecución en un nivel de mayor especificidad. Tiene como finalidad facilitar la ejecución y el control de acciones homogéneas.
3. **Proyecto.** Conjunto de obras o acciones específicas necesarias para alcanzar los objetivos y metas definidas por un programa o subprograma, tendientes a la obtención de resultados concretos de acuerdo al ámbito de competencia y responsabilidad de cada unidad, y que pueden planificarse, analizarse y ejecutarse administrativamente, en forma independiente. Un proyecto, por definición, está orientado hacia la acción; un conjunto de proyectos conformará un subprograma o programa.
4. **Producto.** Resultado final expresado en un documento impreso o en medios magnéticos, obtenido a partir de la ejecución del conjunto de acciones previamente definidas o establecidas por un proyecto determinado. Para cada proyecto podrá haber uno o más productos concretos.

## Anexo 12. Ficha técnica del Censo de Población y Vivienda 2005 (resumen)

---

129 Obtenidas de Conociendo las Estadísticas e México (COESME), Instituto Nacional de Geografía Estadística e Informática.



**Antecedentes.** El Conteo de Población y Vivienda es un proyecto nacional que se realiza a la mitad del periodo del levantamiento de los Censos Generales de Población y Vivienda que se llevan a cabo cada diez años. Este proyecto intercensal se realizó por primera vez en México en 1995, por lo que éste y el XII Censo General de Población y Vivienda 2000 son los antecedentes más inmediatos del II Conteo de Población y Vivienda 2005.

**Objetivo general.** Producir información sociodemográfica básica, que actualice el conocimiento sobre el tamaño, la composición y la distribución territorial de la población, los hogares y las viviendas existentes en el país.

**Objetivos particulares.**

1. Generar información básica para identificar y ubicar a los distintos grupos poblacionales, así como a las regiones sociodemográficas que se conforman dentro del territorio nacional.
2. Incrementar la serie histórica de la información conservando la comparabilidad de tal forma que permita conocer los cambios demográficos económicos y sociales de la población.
3. Proporcionar información para que las dependencias públicas responsables de brindar servicios a la sociedad dispongan de cifras actualizadas en periodos cortos, para orientar, y evaluar de manera eficiente sus planes y programas.
4. Permitir la actualización de las proyecciones de población a diferentes niveles territoriales.
5. Generar datos para el cálculo de indicadores de bienestar, con lo cual es factible conocer el grado en que nuestro país cumple con los compromisos internacionales adquiridos en la materia.
6. Fortalecer el Sistema Nacional Estadístico, ya que actualiza los marcos muestrales sobre los cuales se habrán de levantar las encuestas en hogares del siguiente lustro.

**Periodicidad.** Decenal, en los años terminados en cinco.

**Instrumento de captación.** Cuestionario del II Conteo de Población y Vivienda, 2005.



**Recomendaciones internacionales.** Se utilizan en particular las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en materia de Censos de Población.

**Cobertura temporal.** 1995 y 2005.

**Cobertura geográfica.** Nacional.

**Desglose geográfico.** Entidad federativa, municipio, localidad, tamaño de localidad y por Área Geoestadística Básica (AGEB).

**Importancia.** Permite identificar los cambios que el país experimenta en sus aspectos demográficos, económicos y sociales, por lo que representa un soporte estadístico fundamental para apoyar la toma de decisiones de los sectores público, privado y social; contribuye a respaldar la investigación que llevan a cabo académicos e instituciones educativas en el ámbito sociodemográfico; fortalece el federalismo al proporcionar información comparable referida al ámbito estatal, municipal y local, posibilita la actualización de información que los organismos internacionales requieren con fines comparativos (ONU, OIT, CEPAL, CELADE, etcétera).

**Periodo de levantamiento.** Del 4 al 29 de octubre de 2005.



## **Anexo 13. Concepto de concertación en la campaña de comunicación del II Censo de Población y Vivienda 2005**

1. **Concertación.**<sup>130</sup> La concertación se presenta como la estrategia que permite definir la participación de los sectores público, privado y social en el desarrollo y consolidación de los programas institucionales del INEGI, como el II Censo de Población y Vivienda 2005. La suma de voluntades y la colaboración interinstitucional que resultan de ésta permiten la racionalización en el uso de recursos humanos y materiales, propician el establecimiento de una responsabilidad compartida, y mejoran la eficiencia en la operación y desarrollo del proyecto mencionado. En este sentido, la concertación descarta cualquier posibilidad de intercambio o trueque de productos y servicios institucionales por los apoyos recibidos.

---

130 Cita textual del documento Lineamientos de Concertación II Censo de Población y Vivienda 2005, p. 2.



## **Anexo 14. Campaña de comunicación del Censo de Población y Vivienda 2005**

### **Antecedentes**

El INEGI tiene una amplia experiencia institucional en la realización de censos y en acciones de comunicación en apoyo a éstos.

Se capitalizan experiencias de comunicación de los Censos Económicos 94 y 99, el Censo 95 y del XII de Población y Vivienda 2000.

### **Objetivos comunicación**

#### **General**

Sensibilizar, informar y motivar a los informantes a participar de manera activa en este evento, con el fin de alcanzar las metas del Censo.

#### **Particulares**

Fortalecer la imagen del INEGI como recolector y generador de información demográfica.

Generar en la población una actitud positiva para que participen en el Censo 2005.

Orientar a la población sobre las características del evento intercensal 2005.

Informar sobre las características para ser el informante adecuado en una vivienda.

Facilitar las actividades de los operativos en campo, especialmente con los grupos de lengua indígena y de grupos de difícil acceso como: zonas residenciales, lugares con pandillerismo, conflictos políticos y extranjeros que no hablan español, entre otros.

#### **Tipo de estrategia**

**Informativa/motivacional.** Se pretende generar confianza e interés para que los informantes participen en el levantamiento del Censo 2005.

#### **Audiencias y tipo de comunicación requerida**

1. Autoridades y Directivos: interpersonal
2. Líderes formales e informales: interpersonal
3. Representantes de los medios de comunicación: masiva
4. Sector educativo: interpersonal
5. Grupos de difícil acceso: interpersonal y masiva
6. Población en general: masiva



## 7. Población INEGI: interna

### **Contenidos a comunicar**

1. Objetivos y metas del II Censo de Población y Vivienda, 2005.
2. Características del Censo.
3. Temática del cuestionario.
4. Fecha de levantamiento.
5. Informante adecuado.
6. Confidencialidad de la información.
7. El INEGI como responsable del Censo.
8. Contenidos a comunicar
9. Personal especializado y debidamente acreditado.
10. La información del Censo de Población y Vivienda es útil para conocer la realidad actual del país, para diseñar y evaluar políticas públicas.
11. Necesidad de apoyo de la población para responder al Censo (corresponsabilidad).
12. Actualización de la información censal generada en el 2000.
13. Opciones para responder a dudas sobre el Censo (teléfono gratuito, vía Internet).

### **Desarrollo de campaña**

**Concepto general.** Levantamiento de información sociodemográfica mediante un operativo intercensal.

**Tema.** La participación de la población como informante para poder generar estadísticas por parte del INEGI, para que el país cuente con información oportuna y confiable.

Desarrollo de campaña

**Tono.** Incluyente, motivacional, amable y exhortador.

**Estilo.**

- Institucional/sencillo.
- Informativo/motivacional.
- Se dirigirá a la población hablándoles de Tú.

**Argumentos**



**Promesa básica.** La información obtenida contribuye a la actualización de estadísticas sociodemográficas para fundamentar la elaboración de planes y proyectos para el desarrollo sustentable de México.

**Frases de apoyo y exhortos a la acción**

- Tus aportaciones son de gran utilidad.
- Participa con nosotros.
- Tu información es de interés para el país.

**Eslogan por etapa**

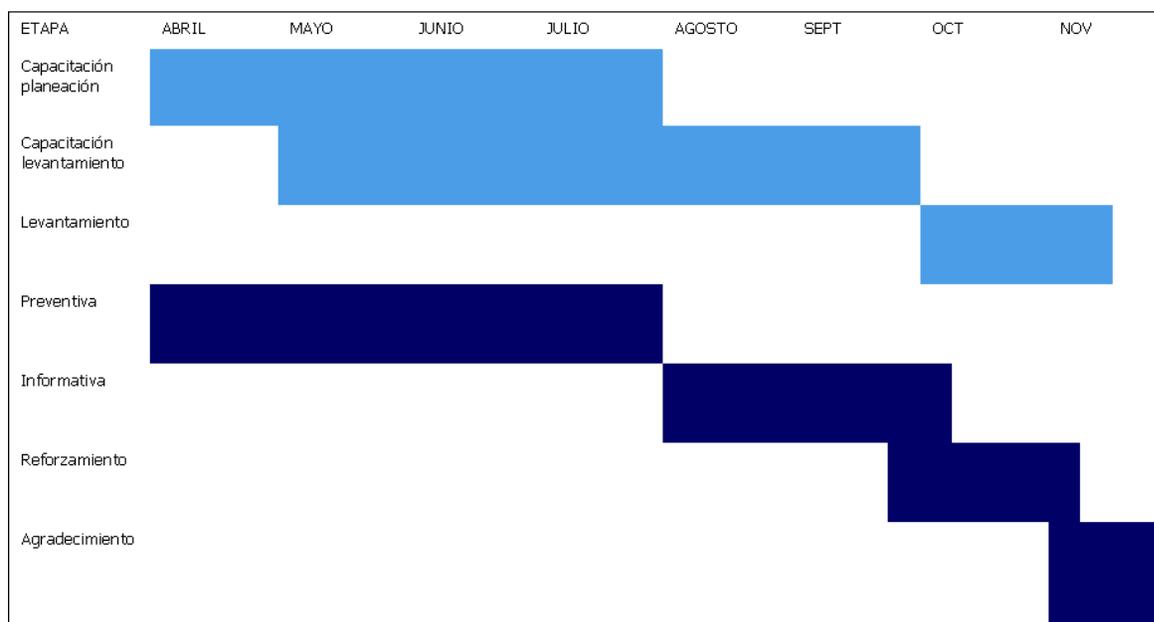
<b>Etapa</b>	<b>Eslogan</b>
<b>Preventiva</b>	De nueva cuenta Porque te cuento... sabemos cuántos somos
<b>Informativa</b>	Para saber cuántos somos... ¡Contamos contigo! Juntos contamos
<b>Reforzamiento</b>	¡Súmate a la cuenta!
<b>Agradecimiento</b>	Por tu participación... ¡Gracias! Una vez más todos contamos

**Plan de Medios**

Este plan considera las cuatro etapas:

1. La **Preventiva** contempla conferencia y boletín de prensa, materiales impresos como carteles trípticos, folletos y rotafolios así como spots de radio; sesiones de divulgación para audiencias seleccionadas y una sección con su banner en el sitio institucional en Internet.
2. La **Informativa**, incluye rueda y boletín de prensa; materiales impresos como trípticos, carteles urbano, rural e indígena, cintillos e insertos para periódicos y revistas; spots de radio y televisión y guía de entrevista en estos medios; mantas, bardas, espectaculares y perifoneo.
3. La de **Reforzamiento** contempla boletín de prensa, cintillos e insertos en periódicos y revistas, carteles, spots de radio y televisión y perifoneo en áreas localizadas.
4. Finalmente, la de **Agradecimiento** contempla boletín de prensa, cartas, cartel y spots en radio.

### **Cronograma del operativo y etapas de la campaña de comunicación**



### **Evaluaciones**

Con la finalidad de conocer el impacto de las acciones de comunicación realizadas para difundir el Censo de Población y Vivienda 2005, se realizarán dos evaluaciones aplicando muestras probabilísticas con representatividad a nivel nacional. La primera de ellas se llevará a cabo en el mes de agosto del 2005, con el objetivo de detectar niveles de



sensibilización e información con la que cuenta la población objetivo, para así poder determinar medidas correctivas y preventivas. La segunda se aplicará en el mes de enero del 2006 al concluir la campaña.



## **Anexo 15. Características y resultados de la medición de la efectividad de la campaña**

**Resultados de la evaluación de la Campaña de Difusión del II Censo de Población y Vivienda, 2005 de la Encuesta Nacional de Impacto de la Campaña de Difusión para el II Censo de Población y Vivienda, 2005.**

**Fecha de levantamiento:** 10 al 14 de octubre

**Metodología:** Encuesta instrumentada mediante entrevistas en profundidad

**Muestra Nacional:** 1677; Población en general: 1100 (Probabilística); Segmentos adicionales: 577 (Determinística).

**Marco contextual:** Las entrevistas se instrumentaron en las 32 entidades federativas

**Objetivo general:** Identificar el impacto de las acciones de comunicación referidas al levantamiento del II Censo, a fin de determinar el grado de penetración de los mensajes; así como la detección global de necesidades de información estadística y geográfica de los diferentes segmentos de la población.

### **Objetivos específicos:**

1. Identificar el conocimiento que tiene la población sobre la realización del Censo.
2. Conocer a través de qué medios se enteraron del II Censo de Población.
3. Indagar a qué Institución se atribuye la realización del Censo.
4. Detectar la identificación de la fecha del levantamiento y la información a recabar.
5. Identificar el conocimiento que tiene la población en relación a quién debe responder al Censo.
6. Ubicar la participación de las autoridades y líderes de opinión en las sesiones de presentación; así como el efecto multiplicador de la información.
7. Conocer el posicionamiento que tiene el INEGI ante los diferentes segmentos de la población.



**Variables a evaluar**

1. Conocimiento del Conteo.
2. Recordación.
3. Autoidentificación con los mensajes.
4. Atracción de los mensajes.
5. Participación.
6. Acciones de difusión.
7. Imagen institucional.
8. Hábitos de consumo.
9. Datos sociodemográficos.
10. Ingresos.

**Segmentos objeto de interés**

1. Población objetivo primaria.
2. Población en general.
3. Población objetivo secundaria.
4. Autoridades y directivos (público, privado y social).
5. Líderes formales e informales.
6. Representantes de los medios de comunicación.
7. Sector educativo (alumnos, maestros e investigadores).
8. Grupos de difícil acceso.
9. Población INEGI.

**Diseño muestral:**

<b>Probabilístico.</b>	<b>Determinístico.</b>
<p><b>Población objetivo primaria:</b> Población en general</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Población objetivo:</b> Población residente en viviendas particulares</li> </ul>	<p><b>Población objetivo secundaria:</b> Autoridades o directivos, líderes de opinión, representantes de los medios, sector educativo, grupos de difícil acceso y</p>



habitadas, dentro del territorio nacional

- **Marco muestral:** Agregado nacional de unidades primarias de muestreo (UPM) a partir de la información estadística y cartográfica del XII Censo General de Población y Vivienda 2000.
- **Esquema de muestreo:** Probabilístico, trietápico, estratificado y por conglomerados
- **Tamaño de la muestra:** Con una confianza del 95%, un efecto de diseño del 2.054, una proporción del 50%, un error esperado del 4.5%, y una tasa de no respuesta máxima esperada del 10%, se obtuvo un tamaño de muestra de 1,080 el cual se ajustó a 1,100 viviendas
- **Expansión de la muestra:** A fin de generalizar los resultados a toda la población, se utilizó un factor de expansión a partir de las UPM y del tamaño de la localidad seleccionada
- **Número de cuestionarios recuperados:** 984 a nivel nacional.

población INEGI

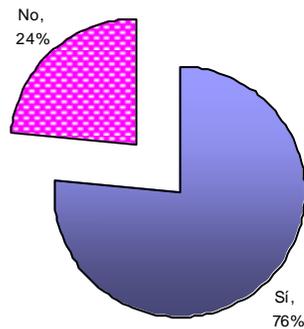
- Estos segmentos son contemplados por la Campaña de Difusión del II Censo de Población y Vivienda 2005; sin embargo, el diseño muestral no se realizó en forma probabilística debido a que no se cuenta con directorios actualizados a nivel nacional de estos segmentos
- Para determinar el tamaño de la muestra, a nivel nacional, se optó por el muestreo aleatorio simple, mediante la estimación de proporciones
- Con una confianza del 95%, una proporción del 50%, un error esperado del 4.1%, se obtuvo un tamaño muestral de 571, el cual se ajustó a 577
- Número de cuestionarios recuperados: 574
- Los datos obtenidos permiten generalizar los resultados obtenidos en la encuesta a las personas entrevistadas; sin embargo, no pueden generalizarse a la población.



## Principales resultados sobre el impacto de la Campaña de Difusión en la Población objetivo primaria (Población en general).

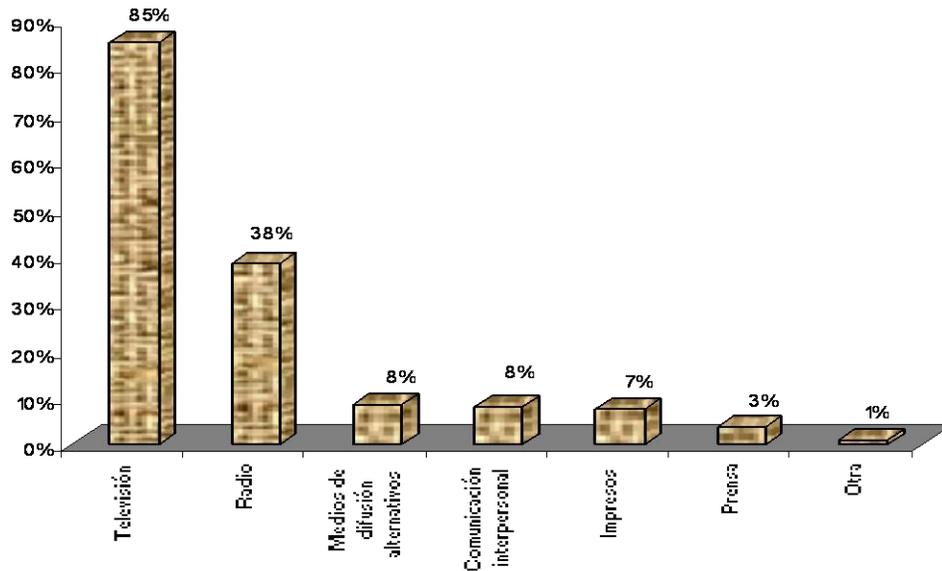
Del total de viviendas existentes en la República Mexicana, el 76% tiene conocimiento sobre la realización del II Censo de Población y Vivienda 2005.

Conocimiento sobre la realización del II Censo de Población y Vivienda 2005



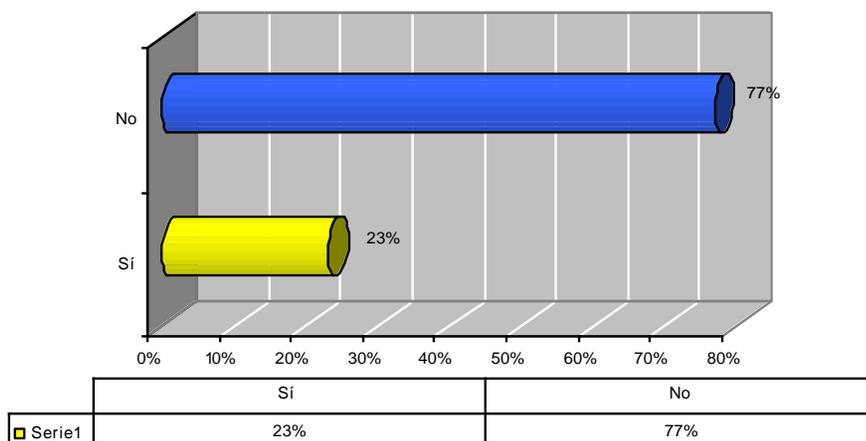
Las personas que sí se enteraron sobre la realización del II Censo lo hicieron principalmente a través de la televisión, 85%. La radio tiene un impacto relativo, 38%; sin embargo, los medios de difusión alternativos, la comunicación interpersonal, los impresos y la prensa tienen muy poca penetración.

### Medios a través de los cuales se enteraron sobre el levantamiento del II CPyV 2005



Del total de personas que se enteraron de la realización de este evento, el 23% recuerda alguna frase alusiva a la campaña del Conteo, 23%; siendo las más mencionadas los *slogans* y ¡México cuenta con el INEGI!

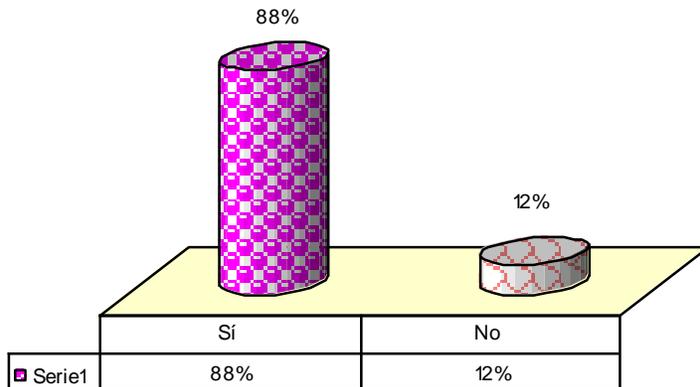
### Recordación de frases relativas al II Conteo





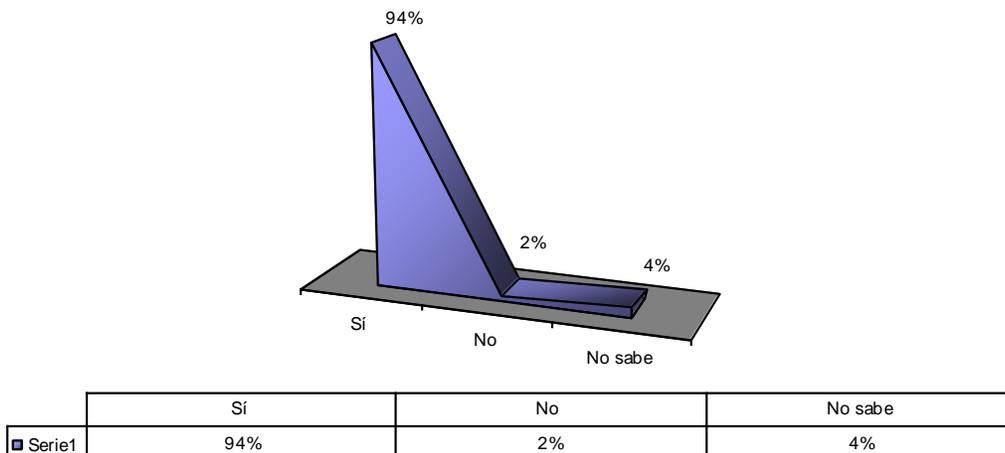
El 88% de la población considera que los mensajes se dirigían hacia ellos principalmente porque se enfocan a la población en general, informan de la realización de este evento, por la utilidad de la información a recabar; aunado a que resultan motivantes.

### Autoidentificación con los mensajes



El 94% de la población está dispuesta proporcionar los datos que le soliciten para este evento ya que les interesa conocer el estado general del país; aunado a que están conscientes de contribuir para este evento por la utilidad de los datos; otros lo ven como una obligación ciudadana.

### Disposición a participar

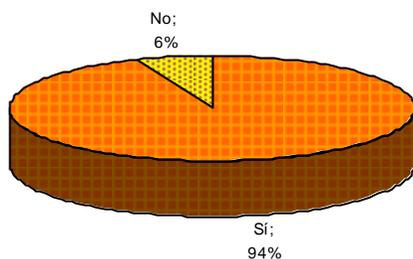




**Principales resultados sobre el impacto de la Campaña de Difusión en la Población objetivo secundaria (Autoridades o directivos, líderes de opinión, representantes de los medios, sector educativo, grupos de difícil acceso y población INEGI).**

El 94% de los entrevistados ha visto o escuchado mensajes alusivos al levantamiento del II Censo de Población y Vivienda 2005. Una pequeña parte, 6%, no se ha enterado de la realización de este evento.

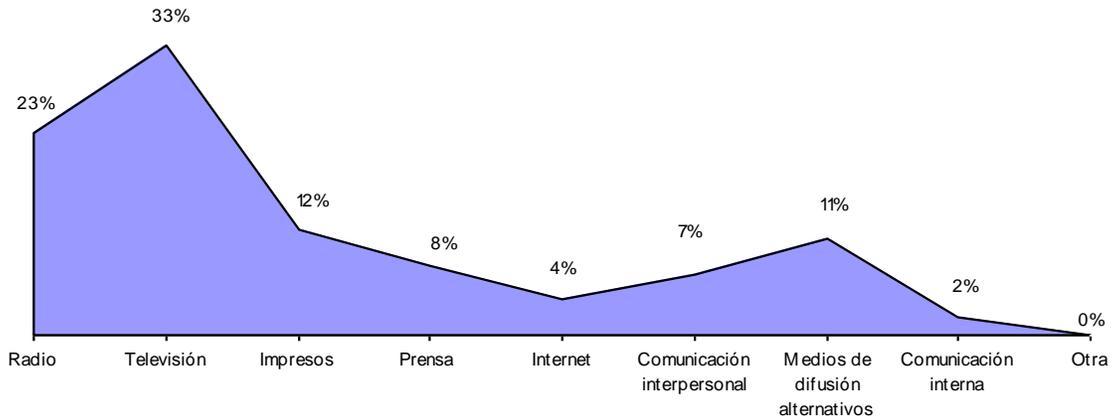
**Conocimiento sobre la realización del II Censo de Población y Vivienda 2005**



Los medios masivos que han impactado en mayor proporción son la televisión, 33%, y la radio, 23%. Por su parte, los impresos han tenido aceptación considerable, 12%. Por lo que concierne a las estrategias de comunicación implementadas a través de productos alternativos e incluso la prensa, no han sido del todo recordados, al igual que la promoción interpersonal o por Internet.



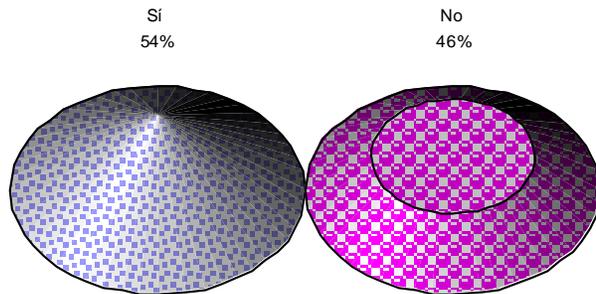
### Medios a través de los cuales se enteraron sobre el levantamiento del II CPyV 2005



El 54% de los informantes recuerda alguna frase alusiva a este operativo; el resto de las personas no lo recuerda.

Las frases más recordadas, con el 56% son los *slogans*, (*De nueva cuenta...Contamos contigo; Yo cuento, tú cuentas...todos contamos; ¡Juntos contamos!; Para saber cuántos somos... ¡Contamos contigo!; ¡Súmate a la cuenta!; Porque te cuento... sabemos cuántos somos*); seguida de la frase institucional, 31%, *¡México cuenta con el INEGI!*; sólo una pequeña parte, 13% recuerda las frases de apoyo manejadas en la campaña u otras alusivas a este evento (*Tu información es de interés para el país; Una vez más... todos contamos; Tu respuesta es importante para México; Participa con nosotros; Prepárate tu información es de interés para el país; Tus aportaciones son de gran utilidad, Tu participación cuenta; Conocernos nos beneficia a todos*).

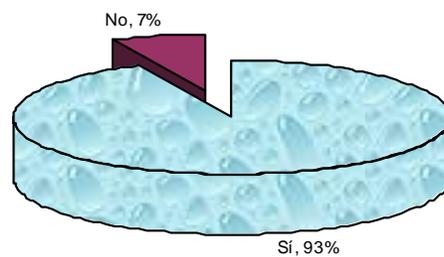
### Recordación de frases relativas al II Conteo



La mayoría de las personas que presenciaron los mensajes alusivos al Conteo, 93%, se identifican con los mismos argumentando: están dirigidos a la población en general, de la cual se sienten partícipes; son claros y motivantes; informativos; están dirigidos a determinado sector; además de que resultan de utilidad por la información que van a recabar.

A una minoría de los entrevistados, 7%, les parece que los mensajes no están dirigidos a ellos, principalmente porque no los recuerdan, no impactan; están dirigidos a un sector especializado; no se identifican con ellos; no son digeribles, claros o se perciben generales.

### Autoidentificación con los mensajes

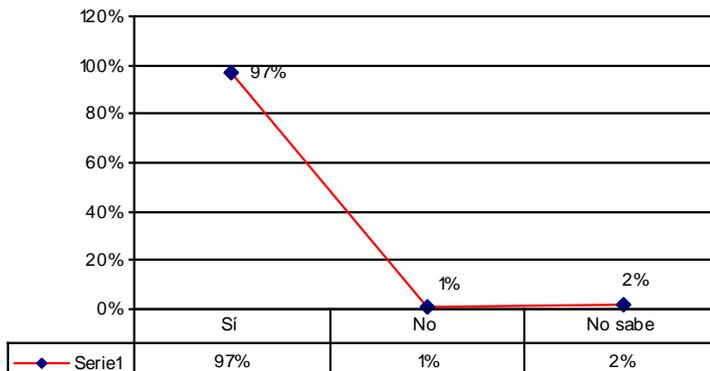




De las 574 personas entrevistadas, el 97% manifiesta su interés por participar en este evento principalmente para conocer el estado general del país, su crecimiento y tener cifras actuales; por la utilidad y beneficio de la información; para contribuir o por atención; es una obligación; los entrevistadores dan confianza al portar uniforme o simplemente por costumbre, ya que no es la primera vez que participan con el INEGI.

El 1% que no está de acuerdo en proporcionar información considera que no le corresponde contestar o por desconocer las respuestas. En tanto, el 2% aun refleja una postura indecisa.

**Disposición a participar**





## **Anexo 16. Exposición de motivos para desempeñar la Jefatura del Departamento de Comunicación Institucional**

**Marzo de 2004.**

**A continuación expongo los motivos que tengo para desempeñar la Jefatura del Departamento de Comunicación Institucional en la Coordinación Estatal III de la Dirección Regional Centro del INEGI:**

Me interesa desempeñar este puesto para ser un líder en el cumplimiento de la misión del INEGI en materia de comunicación. Para ello dirigiré el esfuerzo de los compañeros del Departamento de Comunicación Institucional y de algunos sectores de la sociedad, para contribuir a su desarrollo mediante el uso y el aprovechamiento de los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica. Además promoveré la cultura estadística y geográfica en la Coordinación Estatal III.

Tengo el propósito de socializar la información por medio de estrategias de comunicación, difusión y divulgación basadas en la interacción recíproca con la sociedad, la cual juega un doble papel: ser usuraria e informante al mismo tiempo.

Pertenecer al INEGI significa para mí un serio compromiso con la sociedad mexicana: en un país donde la desigualdad social tiene como una de sus causas la falta de educación y la carencia de servicios, el esfuerzo para aumentar el aprovechamiento de la información generada por el INEGI es una labor con mucho sentido y con la cual estoy plenamente identificado.

En mi formación profesional como comunicólogo, he practicado el siguiente principio: para poder comunicar algo, primero hay que conocerlo. En ese sentido, he dedicado seis años en nuestra institución a capacitarme, investigar y aprovechar los sistemas, productos y servicios del INEGI para poder comunicarlos a los usuarios reales y potenciales.

Actualmente, México y sus instituciones viven un proceso irremediable de cambio. Por ello, quiero participar en la transformación que se vive en el INEGI, para que éste se consolide como una organización donde la honestidad, la transparencia, la legitimidad y los principios sean el fundamento de un nuevo marco de convivencia.



# **Fuentes de información**





## Bibliografía

1. ABBAGNANO, Nicola, *Diccionario de filosofía*, Fondo de Cultura Económica, México, 1998, 1206 pp.
2. BAENA Paz, Guillermina, *Instrumentos de investigación, Tesis profesionales y trabajos académicos*, Editores Mexicanos Unidos, México, 2004, 134 pp.
3. BAENA Paz, Guillermina, *Sujetos Distantes... Método del discurso científico*, Editores Mexicanos Unidos, México, 2000, 191 pp.
4. BAENA Paz, Guillermina, *Tesis en 30 días, Lineamientos prácticos y científicos*, Editores Mexicanos Unidos, México, 2004, 130 pp.
5. BLAKE, Reed H.; HAROLDSEN, Edwin O, *Taxonomía de conceptos de comunicación*, Ediciones Nuevo Mar, México, 1989, 175 pp.
6. CHÁVEZ, Norberto, *La imagen corporativa*, Editorial Gustavo Gilli, pp. 16 - 26.
7. CHOO, Chun Wei, *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*, / Chun Wei Choo; tr, Daniel Rey Díaz, México, D, F.: Oxford University, c1999, Traducción de: *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*, 346 pp.
8. COSTA, Joan, *La identidad corporativa*, México, Trillas, 1990. 121 pp.
9. COVEY, Stephen R. *El liderazgo centrado en principios*, Editorial Paidós, México, 2006.
10. COVEY, Stephen R. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Editorial Paidós, México, 1999, 547 pp.
11. FERNÁNDEZ Collado, Carlos *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, Segunda edición, ed., Mc Graw Hill, 411 pp.
12. FERNÁNDEZ Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones / coordinación*; Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, [et al.] 2a ed., México: Trillas, 2002, 273 pp.



13. FRANKL, Víktor, *El hombre en busca de sentido*, Empresa Editorial Herder, Barcelona, 1979, 190 pp.
14. FROMM, Erich, *¿Tener o ser?* México, Fondo de Cultura Económica, 1978, 199 pp.
15. FROMM, Erich, *El arte de amar: una investigación sobre la naturaleza del amor*, México, Paidós, 2000, 128 pp.
16. GALLARDO Cano, Alejandro, *Curso de Teorías de la Comunicación*, Editorial Cromocolor Serie Comunicación, Segunda Edición México, 1998. 169 pp.
17. GOLDBERGER, Gerard, *Comunicación organizacional*, México, Diana, 1989. 423 pp.
18. GONZÁLEZ Reyna, Susana, *Manual de redacción e investigación documental*, Editorial Trillas, México, 1980, 181 pp.
19. HALLIDAY, Michael Alexander Kirkwood, 1925- *El lenguaje como semiótica social: La interpretación social del lenguaje y del significado / M, a, k, Halliday*, México: Fondo de Cultura Económica, 1982, 327 pp.
20. INEGI, *ABC del INEGI*, Ags., México, 1998, INEGI, 15 pp.
21. INEGI, *Conociendo las Estadísticas e México (COESME)*, Ags., México, 2000, 642 pp.
22. INEGI, *El reto de la Conversión Informática para el Año 2000 en México*, México, 1994, INEGI, 151 pp.
23. INEGI, *México INEGI*, Ags., México, 1997, INEGI, 169 pp.
24. INEGI, *Modernización del INEGI y el Plan Nacional de Desarrollo 1989 – 1994*, México, 1994, INEGI, 665 pp.
25. INEGI, *Programa Nacional de Desarrollo de Estadística y de Información Geográfica (PRONADEIG)*, México, 2004, INEGI, 81 pp.
26. KATS, Chaim S.; DORIA, Francisco A.; COSTA LIMA, Luis, *Diccionario Básico de Comunicación*, Editorial Nueva Imagen, México, 1980, 513 pp.
27. MARTÍN Martín Fernando, *Comunicación en Empresas e Instituciones*, Salamanca, Ed., Universidad de Salamanca, 1997 (2a edición), citado en /



- MARTÍN Martín, Fernando, *Comunicación empresarial e institucional: gabinetes de comunicación y prensa-consultoras* Edición 2a ed., Madrid, Universitas, 1999.
28. MARTÍN Martín Fernando, *Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas*, Editorial Fragua, Madrid España, 2004. 224 pp.
29. MARTINEZ De Velasco, Alberto; NOSNIK, Abraham, coord., *Comunicación organizacional práctica: Manual gerencial /*, México: Trillas, 1988, 111 pp.
30. MCLUHAN, Marshall; POWERS, B, R, *La aldea global, Transformaciones en la vida y los medios de comunicación mundiales en el siglo XXI*, Gedisa editorial, México, 1989. 179 pp.
31. NAVA-Segura, Heron, *La psicología y el significado de la vida*, México: Roca, 1983, 155 pp.
32. NELSON, Catherine, *El descubrimiento del sentido: La adquisición del significado compartido / Katherine Nelson; vers., española de Tomas del Amo Martín*, Madrid: Alianza, c1988, 261 pp.
33. OGDEN, Charles Kay, 1889-1957, *El significado del significado: Una investigación acerca de la influencia del lenguaje sobre el pensamiento y de la ciencia simbólica / C, k, Ogden, a, Richards*, Tokio: Routledge & kegan Paul, 1953, 471 pp.
34. OSGOOD, Charles Egenton, *La medida del significado / Charles e, Osgood, George j, Suci, Percy H, Tannenbaum; versión española de julio Scoane y José Bernia*, Madrid: Gredos, c1976, 350 pp.
35. RAMOS Padilla, Carlos G, *La comunicación: Un punto de vista organizacional / Carlos g, Ramos Padilla* México, d, f.: Trillas, 1991, 75 pp.
36. ROJAS Soriano, Raúl, *Guía para realizar investigaciones sociales*, Plaza y Valdez Editores, México, 1998, 437 pp.
37. SMITH, Anthony, *La geopolítica de la información, Cómo la cultura occidental domina al mundo*, Fondo de cultura económica, México, 1986. 179 pp.



38. STEINFATT, Thomas M., *Comunicación humana*, tr. Enrique Molina García, México, Diana, 1983, 241 pp.
39. WENGER, Etienne, *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*, Barcelona; México, Paidós, Biblioteca Cognición y desarrollo humano, Traducción de: *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. 348 pp.

### **Artículos en Internet**

1. AGUADO ORNELAS, Daniel, *Uso del tiempo y capital social: un modelo cuantitativo para el caso de México*, página 95 en Boletín de los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica, Volumen 2, Número 2 mayo-agosto 2006  
<http://www2.inegi.gob.mx/sneig/contenidos/espanol/superior/bolsneig206.pdf>  
o  
<http://www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/Articulos/sociodemograficas/tiempo07.pdf> (30/04/2008 12:53 a.m.).
2. CASTRO Ibarra Germán; DEL CASTILLO Negrete Manuel, *Sociedad de la información*, <http://www.ciberhabitat.gob.mx/museo/sociedad/> (01/05/2008 17:11).
3. PIÑUEL Raigada, José Luis, GAITÁN Moya, Juan Antonio, *De la vida a la sociedad, de la sociedad a la cultura. De las Ciencias de la Naturaleza a la Teoría de la Comunicación*, en [http://www.campusred.net/telos/anteriores/num\\_033/cuaderno\\_central2.html](http://www.campusred.net/telos/anteriores/num_033/cuaderno_central2.html) (25/04/2008 05:15 p.m.).
4. ZAVALETA Betancourt, José Alfredo, *La construcción del paradigma comunicativo en las ciencias sociales*, en [http://www.uv.mx/iie/coleccion/N\\_2526/publjoan.htm](http://www.uv.mx/iie/coleccion/N_2526/publjoan.htm) (05/06/2006,05:53 p.m.)



## **Páginas de Internet e Intranet**

1. Consulta interactiva de datos del II Censo de Población y Vivienda 2005, <http://www.inegi.gob.mx/inegi/default.aspx?s=est&c=10394> (30/04/2008 12:59 a.m.).
2. INEGI, *Características Metodológicas del II Censo de Población y Vivienda 2005*, [http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/censos/sm\\_conteo2005.pdf](http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/censos/sm_conteo2005.pdf) (30/04/2008 12:54 a.m.).
3. INEGI, *II Censo de Población y Vivienda 2005, Síntesis de resultados*, <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/conteo2005/localidad/iter/doc/presentacion.ppt> (30/04/2008 12:55 a.m.).
4. INEGI, *Portal de intranet institucional a nivel nacional* (solo disponible para empleados del INEGI en sus instalaciones), <http://intranet.inegi.gob.mx/default.aspx> (01/05/2008 17:11:46).
5. INEGI, *Portal de intranet regional* (solo disponible para empleados del INEGI en sus instalaciones), <http://intranet.centro.inegi.gob.mx/> (01/05/2008 17:11:46).
6. INEGI, Sección acerca del INEGI, [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx) (01/05/2008 17:11:46).
7. SISTEMA NACIONAL E-MÉXICO, <http://www.e-mexico.gob.mx/> (01/05/2008 17:11:46).
8. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, Observatorio de la Sociedad de la Información <http://www.sociedadinformacion.unam.mx/> (01/05/2008 17:11:46).

## **Documentos**

1. FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES, UNAM, *Plan de Estudios de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación 1997*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, 1998, 188 pp.
2. INEGI, *Compromiso con la calidad*, México, Ags, 1998,



3. INEGI, Documento de Identidad Gráfica, México, 2006.
4. INEGI, II Censo de Población y Vivienda 2005, Características metodológicas y conceptuales
5. INEGI, Lineamientos de Concertación II Censo de Población y Vivienda 2005.
6. INEGI, Manual de actividades generales de comunicación interna, año 2000.
7. INEGI, Manual de actividades generales de comunicación operativa, año 2000.
8. INEGI, Manual de actividades generales de concertación institucional, año 2000,
9. INEGI, Manual de actividades generales de divulgación, año 2000.
10. INEGI, Manual de organización específico de la Dirección General de Coordinación de los Sistemas Nacionales Estadístico y de Información Geográfica, julio 2004.
11. INEGI, Manual de organización específico de la Dirección Regional Centro, INEGI, Febrero 2005,
12. PROFESORES Y ALUMNOS de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, *Apuntes de clase de la Licenciatura de Ciencias de la Comunicación con especialización en Comunicación organizacional, México, 1997 – 2002.*

## **Tesis**

1. ÁVILA Gonzalez, Rafael, *Argumentos para una crítica de la (IN) comunicación organizacional: metáforas y gestión en el pensamiento administrativo*, García Calderón, Carola Isabel Evangelina, asesor, Tesis Maestría (Maestría en Ciencias de la Comunicación) UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, el autor, 2001, 218 pp.
2. ÁVILA Gonzalez, Rafael, *Comunicación organizacional: huellas de un extravío organicista*, Imaz Gispert, Carlos, asesor, Tesis Licenciatura (Licenciado en



Ciencias de la Comunicación)-UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, 1996, el autor, 156 pp.

### **Archivos**

5. INEGI, *Informes de concertación de apoyos para el II Censo de Población y Vivienda 2005*, (solo disponible para empleados del INEGI durante la realización del II Censo de Población y Vivienda 2005).
6. INEGI, *Materiales de difusión: medios impresos, electrónicos y digitales.*, (distribuidos durante la campaña de comunicación del II Censo de Población y Vivienda 2005).

### **Periódico mural**

interMEDIOS, multimedia interno de la Dirección Regional Centro, nueve números durante 2006.

### **Participación en eventos**

1. HERNÁNDEZ Estrella, Víctor Noel, *La sociedad de la información y el INEGI*, Conferencia impartida el sábado 24 de febrero de 2007 en la XXVIII Feria Internacional del Libro Palacio de Minería.
2. HERNÁNDEZ Estrella, Víctor Noel, *El papel del INEGI en la sociedad de la información*, Conferencia impartida el sábado 23 de febrero de 2008 en la XXIX Feria Internacional del Libro Palacio de Minería.

### **Discografía**

1. KRAFTWERK, *Computer World*, Computer World, Pocket Calculator, Numbers, Computer World Pt. 2, Computer Love, Home Computer, It's More Fun to Compute, Electra Entertainment Group Inc., 1981, 34:38 min.
2. KRAFTWERK, *Electric Cafe*, Boing Boom Tschak, Techno Pop, Musique Non-Stop, The Telephone Call, Sex Object, Electric Cafe, Warner Bros. Records, 1986, 35:36 min.



3. KRAFTWERK, *Expo Remix*. Expo 2000 [Radio Mix], , Expo 2000 [Kling Klang Mix 2002], , Expo 2000 [Kling Klang Mix 2000], , Expo 2000 [Orbital Mix], , Expo 2000 [Kling Klang Mix 2001], , Expo 2000 [Francois K + Rob Rives Mix], , Expo 2000 [DJ Rolando Mix], , Expo 2000 [Underground Resitance Mix], , Expo 2000 [UR Infiltrated Mix], , Expo 2000 [UR Thought 3 Mix], KLING KLANG PRODUCT, 2001, 52:58 min.
4. KRAFTWERK, *Radio-Activity*, Geiger Counter, Radioactivity, Radioland, Airwaves, Intermission, News, The The Voice of Energy, Antenna, Radio Stars, Uranium, Transistor, Ohm Sweet Ohm, EMI, Capitol Records, 1975, 37:48 min.



## Contenido

Introducción.....	9
1. Marco de referencia de la comunicación organizacional.....	15
1.1. Teorías de la comunicación organizacional .....	20
1.1.1. Teoría de la comunicación y de la organización.....	20
1.1.2. Teoría social del aprendizaje y práctica social.....	26
1.1.3. Teoría del significado.....	29
1.1.4. Contexto histórico .....	32
1.2. Conceptos de comunicación organizacional.....	36
1.2.1. Comunicación humana.....	37
1.2.2. Comunicación organizacional .....	38
1.2.3. Comunicación institucional .....	42
1.2.4. Pensamiento administrativo y comunicativo .....	44
1.3. Práctica de la comunicación organizacional .....	46
1.3.1. Práctica del paradigma comunicativo .....	46
1.3.2. Comunidades de práctica comunicativa .....	48
1.3.3. Práctica profesional, significado e identidad .....	49
1.3.4. Generalizaciones y analogías de la práctica profesional.....	52
1.3.5. Práctica de valores y modelos comunicativos .....	54
2. Comunicación organizacional de la Coordinación Estatal III.....	59
2.1. Entornos del INEGI .....	64
2.1.1. Economía informacional .....	65
2.1.2. Empresas red.....	69
2.1.3. Autonomía institucional.....	72
2.2. Significados del INEGI .....	74
2.2.1. Institución e instituto.....	75
2.2.2. Sistema y nodo central de una red.....	76
2.2.3. Cultura organizacional .....	78
2.3. Departamento de Comunicación Institucional.....	84
2.3.1. Estructura.....	86
2.3.2. Funciones.....	89



2.3.3. Operación.....	94
2.4. Procesos de comunicación organizacional .....	98
2.4.1. Comunicación interna y externa.....	99
2.4.2. Comunicación formal e informal.....	101
2.4.3. Comunicación reactiva y proactiva.....	103
2.4.4. Creación de significado comunicativo .....	107
3. Práctica de la campaña de difusión del II CPV 2005.....	113
3.1. Características de la campaña .....	119
3.1.1. Diseño conceptual, teórico y metodológico.....	119
3.1.2. Atención de necesidades informativas, estrategias y operación.....	121
3.1.3. Seguimiento, coordinación y control .....	125
3.2. Acciones de difusión y comunicación.....	130
3.2.1. Comunicación interpersonal e intergrupala.....	131
3.2.2. Comunicación masiva y apoyo a la Estructura Operativa .....	138
3.3. Aprendizaje resultado de la práctica.....	148
3.3.1. Como expositor y organizador de sesiones.....	148
3.3.2. Como concertador de apoyos de difusión y operativos.....	152
3.4. Significado de la práctica en comunicación organizacional.....	158
3.4.1. Individual y grupal .....	158
3.4.2. Social.....	166
Conclusiones.....	173
Anexos.....	185
Fuentes de información.....	229
Bibliografía.....	231
Artículos en Internet.....	234
Páginas de Internet e Intranet .....	235
Documentos.....	235
Tesis .....	236
Archivos .....	237
Periódico mural.....	237
Participación en eventos .....	237
Discografía.....	237