

# **Estudio del futuro de la competitividad y la responsabilidad social**

## **de una organización sindical de Oaxaca por medio de la comunicación**

Diego Morán<sup>36</sup>

Abraham Nosnik<sup>37</sup>

## **INTRODUCCIÓN**

El presente estudio es un esfuerzo por mostrar cómo una organización sindical puede cumplir su cometido y, al mismo tiempo, convertirse en una herramienta de mejora social para Oaxaca y, en su caso, para el resto del país, utilizando la comunicación a favor de su futuro productivo como organización. La colaboración presentada a continuación es una versión simplificada y actualizada del trabajo recepcional en la modalidad de tesis: Sutcobao 2042. Estudio del futuro de su competitividad y responsabilidad social por medio de la comunicación (Morán, 2018) del programa de posgrado de la maestría en Comunicación Social y Política de la Universidad La Salle Oaxaca.

En Oaxaca, el sistema educativo ha sido el centro de atención de la opinión pública nacional y local debido a las protestas de oposición que han llevado a cabo distintas organizaciones gremiales, entre ellas el Sindicato Único de Trabajadores del Colegio de Bachilleres del Estado de Oaxaca (en adelante Sutcobao), frente a la aplicación de la Reforma Educativa.

No obstante, en Oaxaca las manifestaciones han sido una práctica constante de las organizaciones sociales a lo largo de más de 40 años. Durante este tiempo, las movilizaciones han ocasionado repercusiones económicas no sólo en la capital sino también en diferentes comunidades de la entidad. Este fenómeno social ha afectado de forma significativa el turismo y el comercio, sectores que dejan una derrama económica importante en el estado. La regularidad e intensidad de las manifestaciones ha sido tal que incluso gobiernos extranjeros han recomendado a sus ciudadanos no viajar a Oaxaca, debido a la violencia generalizada presente en este destino (Proceso, 2016). No sorprende, pues, que la opinión pública designe a Oaxaca como “la capital de las marchas” (Aragón, 2014), muchas de las cuales, no puede negarse este hecho, se relacionan con reclamos legítimos en un estado que históricamente ha registrado los mayores rezagos del país y en la actualidad se

<sup>36</sup>Maestría en Comunicación Social y Política. Universidad La Salle Oaxaca. Correo electrónico: diego.moranc@outlook.com

<sup>37</sup>Maestría en Comunicación Social y Política. Universidad La Salle Oaxaca. Correo electrónico: cios.anosnik@gmail.com

ubica en los primeros lugares en este sentido. Según el reporte Medición de la Pobreza en México 2016 del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), un porcentaje importante de la población se encuentra en condiciones de pobreza y marginación.

Frente a esta realidad, el presente estudio tiene como objetivo definir una visión a 25 años para el Sindicato Único de Trabajadores del Colegio de Bachilleres del Estado de Oaxaca (Sutcobao), que coadyuve en la práctica al logro de su competitividad y responsabilidad social como organización sindical, utilizando la comunicación para que contribuya a su organización inteligente y productiva en el contexto de la Reforma Educativa.

Así, se miden las percepciones de los miembros del sindicato sobre el cumplimiento de la normatividad vigente que rige el desempeño de autoridades y miembros en las condiciones reales actuales del diseño organizacional del Sutcobao, incluidas las prácticas de comunicación que acompañan su actividad gremial y política, con la finalidad de transformar y mejorar su desempeño en el futuro en Oaxaca y, en su caso, su influencia en el resto del país. El proceso referido anteriormente incluye las variables y procesos de la Teoría de la Comunicación Productiva de Abraham Nosnik (2013), dirigidas a mejorar no sólo el entendimiento mutuo entre líderes y agremiados y, agremiados entre sí, sino más aún, la actitud y disposición de todos los socios activos del Sutcobao para enfrentar con tenacidad, solidaridad y respeto por los demás el reto que supone la Reforma Educativa, que provoca confusión e incertidumbre a trabajadores y al gremio en su conjunto.

Con el fin de fundamentar y justificar la presente investigación, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es el nivel actual de competitividad y responsabilidad social del Sutcobao como organización sindical?
2. ¿Cómo puede el Sutcobao mejorar permanentemente como organización a partir del diagnóstico de sus condiciones actuales reales y futuras?

### *Discusión teórica*

El análisis realizado en el presente estudio sigue el enfoque de la metodología de los sistemas heurísticos (Nosnik, 2001) y la teoría de la comunicación productiva (Nosnik, 2013) de Abraham Nosnik. Este marco conceptual y metodológico permitirá identificar el nivel de madurez productiva del Sutcobao como organización, así como sus niveles de producción, distribución y uso de la información, a fin de alinearlos de manera que la organización sindical sirva como herramienta para la generación de bienestar social.

## *La metodología de los sistemas heurísticos*

La metodología de los sistemas heurísticos (MSH) de Nosnik (2001), basada en las visiones de Karl Raimund Popper e Imre Lakatos, explica los ciclos de la vida productiva de una organización como sistemas diferenciados; con base en su nivel de madurez, ésta puede transitar hacia la evolución productiva o involucionar hacia su propia autodestrucción.

Al estudiar empresas extraordinarias en su gestión y resultados, Nosnik menciona que Collins y Porras (1994) identificaron en ellas un “núcleo ideológico”. Este descubrimiento tiene una gran similitud con los elementos utilizados por Lakatos para explicar la estructura de las teorías científicas, las cuales contienen también una ideología nuclear.

En el caso concreto de una organización, Nosnik concibe la existencia de un corazón ideológico que sirve de guía a su actividad operativa. El contenido de este núcleo o corazón ideológico integra una misión, una visión de largo plazo y valores como virtudes corporativas. El autor define estos elementos de la siguiente manera:

La misión es la forma en que una organización entiende y expresa su vocación de perfeccionar a la sociedad por medio de su actividad especializada y sus respectivos productos y servicios. La visión de largo plazo es la forma en que la organización expresa su voluntad de construir colectivamente un futuro deseable, tanto para la propia organización como para la sociedad. Los valores en tanto virtudes corporativas es el conjunto de conductas ideales —y sus respectivas actitudes— que un colectivo organizado muestra como parte del cumplimiento con su respectiva misión y visión de largo plazo (Nosnik, 2010, p. 31).

Cuando los elementos mencionados coinciden con el proyecto operativo de la organización, funcionan como guías (metafísicas, en términos de Popper), que le exigen aprender honestamente de su propia funcionalidad. En el lenguaje de la metodología de Lakatos (véase abajo) una guía recibe el nombre de “heurística”, de ahí el nombre metodología de los sistemas heurísticos.

En este sentido, la metodología de los sistemas heurísticos (en adelante MSH) es una tipología que explica cómo un núcleo o corazón ideológico se va descubriendo paulatinamente, hasta convertirse en un medio para que las organizaciones aprendan de sí mismas mientras buscan creativamente adaptarse a su medio ambiente (Nosnik, 2010).

Nosnik aplicó los elementos de Lakatos expuestos en su Metodología de programas científicos de investigación (1980) para explicar los ciclos organizacionales en términos de progreso, estancamiento y degeneración. De

esta manera, la MSH describe tres etapas de la vida productiva de las organizaciones: crecimiento y desarrollo o productividad (progreso), burocratización (estancamiento) y totalitarismo (degeneración).

**Tabla 1.** Etapas de la metodología de sistemas heurísticos

Etapas lakatosianas	Ciclo de la vida organizacional	Sistemas productivos
<i>Progreso</i>	<i>Productividad</i>	Sistema empírico-discrecional (que avanza a...)
		Sistema técnico de coordinación (que avanza a...)
		Sistema normativo en progreso
<i>Estancamiento</i>	<i>Burocratización</i>	Sistema burocrático
<i>Degeneración</i>	<i>Totalitarismo institucional</i>	Sistema tiránico o dictatorial

Fuente: Nosnik (2010).

Como puede observarse en la tabla 1, a la primera etapa corresponden tres tipos de organización: sistema empírico-discrecional, sistema técnico de coordinación y sistema normativo en progreso. A las dos siguientes etapas corresponde un tipo, respectivamente: sistema burocrático y sistema totalitario institucional. Según Nosnik, los tres primeros sistemas avanzan a etapas más sofisticadas de productividad. Por el contrario, los dos últimos implican su degeneración o involución productiva.

Asimismo, Nosnik afirma que los sistemas se dividen en preheurísticos y heurísticos. Los primeros no han formalizado del todo su núcleo o corazón ideológico, mientras que los segundos sí lo han hecho y evalúan su misión a la luz de su operación.

De la clasificación anterior es importante mencionar que los sistemas empírico-discrecional y técnico de coordinación no son formas heurísticas porque, a pesar de su posible efectividad en crecimiento material y desarrollo humano, no han formalizado un corazón ideológico que guíe obligatoriamente su operación. Algunas organizaciones de este tipo publican alguna variable equivalente al núcleo ideológico, sin embargo, no la evalúan de manera rig-

urosa a la luz de su operación.

Las burocracias y las organizaciones totalitarias o dictatoriales, en cambio, a pesar de ser formas degenerativas, sí son heurísticas, porque utilizan fundamentos ideológicos equivalentes al corazón ideológico para justificar su resistencia al cambio. Los métodos utilizados por este tipo de organizaciones para generar su riqueza incluyen la corrupción, los actos ilícitos y la violencia (Nosnik, 2010, p. 37).

Finalmente, Nosnik afirma que una organización que ha evolucionado hacia un sistema normativo en progreso puede permanecer indefinidamente en esta etapa de su ciclo vital mediante la redefinición de su corazón ideológico conforme al dinamismo de su medio ambiente y la reorientación de sus sistemas estratégicos y operativos y el reforzamiento de su voluntad de evaluar sus definiciones a la luz de su productividad y la contaminación que generó, para seguir mejorando (Nosnik, 2010, p. 38).

Hoy en día, toda organización existente y funcional, como es el caso del Sutcobao, alterna las cinco formas de expresión productiva e improductiva de la MSH. Lo que define a una organización como más o menos madura son las actitudes y comportamientos que tipifican su cultura laboral o de trabajo, frente a las otras cuatro.

Nosnik asegura que identificar el nivel de madurez productiva del sistema en que ocurre el proceso de intercambio de información es un condicionamiento importante para saber hacia dónde y cómo se quiere direccionar la comunicación.

188

### *Teoría de la comunicación productiva*

La teoría de la comunicación productiva (2013) de Nosnik presenta un nuevo enfoque teórico de la comunicación que estudia la innovación y mejora de los sistemas socioculturales creados y / o habitados por el ser humano a partir del intercambio y uso inteligente de la información entre individuos, organizaciones y sociedades.

Desde el punto de vista de Nosnik, la comunicación productiva es el estudio de cómo individuos, colectivos, e incluso sociedades y culturas, se unen gracias a la información y al diálogo, para inventar y conquistar sus propias utopías.

Con la finalidad de comprender el enfoque productivo de la comunicación, es necesario explicar con mayor detalle y precisión las tres etapas principales del pensamiento en comunicación de Nosnik. Estos niveles son: lineal, dinámico y productivo.

El primer nivel de pensamiento en comunicación es el denominado lineal

y se basa en el clásico modelo de Shannon y Weaver (1948). En comunicación, la linealidad se caracteriza por enfatizar el papel y los intereses de los emisores en el proceso, la presencia de una tecnología que transforme el lenguaje humano en señales para transmitir masivamente mensajes que lleguen de manera íntegra a su destino. A dichos modelos se les considera unidireccionales y mecanicistas. Según Nosnik, se suelen identificar con “actitudes autoritarias y egoístas” de quienes emiten los mensajes (Nosnik, 2013, p. 44).

En el segundo nivel está la concepción dinámica de la comunicación, cuya referencia de análisis es la llamada “pregunta de Harold Lasswell” (1948). Para Nosnik, el esquema Quién dice Qué a Quién a través de Qué canal con Qué efecto tipifica el esfuerzo por entender los efectos de la comunicación en los receptores. Los argumentos del pensamiento dinámico de la comunicación no sólo reconocen la existencia de un receptor, o varios, y sus capacidades; además, incorporan como condición de la comunicación efectiva la “retroalimentación”. Desde el punto de vista de Nosnik, la retroalimentación es: “el mecanismo o proceso por medio del cual se da seguimiento y se evalúa el impacto del mensaje de un lado al otro del acto comunicativo: del emisor al receptor y del receptor al emisor” (2013, p. 58).

En este sentido, lo dinámico en comunicación comprende tres aspectos: el procesamiento humano de la información, la organización social en redes y la retroalimentación, para asegurar la efectividad de la influencia de la comunicación. Según Nosnik, a este nivel le corresponde una actitud “empática”.

La comunicación productiva se presenta como el nuevo y tercer nivel de pensamiento en comunicación; éste inicia, precisamente, en la etapa de retroalimentación, operando como detonador de procesos de innovación, transformación y mejora de un sistema que beneficia a todas las partes que lo integran (emisores y receptores). Este nuevo enfoque de la comunicación va más allá de los modelos lineales y dinámicos descritos anteriormente. Así lo describe el propio Nosnik:

A diferencia del primer nivel que enfatiza la producción informativa por medios tecnológicos, y del segundo que se enfoca en la distribución y procesamiento humano del flujo de mensajes, el tercer nivel se centra en el uso de éstos como una base o plataforma para poder cumplir con los objetivos del grupo que busca generar beneficios del cumplimiento de sus propósitos, objetivos o metas, y así sobrevivir y prosperar colectivamente (Nosnik 2013, p. 58).

**Tabla 2.** Los tres niveles de comunicación.

<i>Función</i>	Nivel lineal	Nivel dinámico	Nivel productivo
<i>Inicio</i>	Fuente	Emisor	Autoridad-Todo (Sistema-partes)
<i>Mensaje</i>	Sintaxis: estructura	Semántica: interpretación	Pragmática: conducta ejemplar
<i>Canal</i>	Tecnología	Mediaciones	Plan general de comunicación
<i>Ruido</i>	Físico (interferencia)	Social (confusión)	Moral (incongruencia)
<i>Fin</i>	Destino	Receptor	Colaborador-Parte (Partes-Sistema)
<i>Unidad de análisis</i>	Información	Proceso de comunicación	Ambientes de información
<i>Proceso de Información</i>	Producción	Difusión o distribución	Uso
<i>Logro</i>	Fidelidad de señal al recorrer el canal	Retroalimentación entre las partes y mejora de la comunicación	Codiseño Emisor-receptor del sistema productivo y de la información que fluye en él
<i>Beneficios</i>	Claridad de los mensajes	Participación de las partes	Construcción colectiva y calidad de vida comunitaria

Fuente: Nosnik (2013, pp. 80-81).



En ese sentido, el autor (Nosnik, 2013) señala que la comunicación productiva es parte de un esfuerzo conceptual por entender el proceso de la comunicación desde la teoría de los sistemas o de la organización. Por lo tanto, estudia las condiciones en que un “ambiente de información” actúa sobre un sistema humano.

De acuerdo con Nosnik, un “ambiente de información” es la nueva unidad de análisis en el estudio de la comunicación que requiere todo sistema humano para sobrevivir y cumplir con los fines a los que legítimamente aspira. Un ambiente de información, pues, se integra de una actitud de “receptividad” de comunicación, es decir, “la conciencia, voluntad y capacidad de proveedores y usuarios en un sistema de convivencia humana de producir, distribuir y usar información para beneficio individual y colectivo, con el menor perjuicio tanto para el sistema como para cada una de sus partes” (2013, p. 91).

Entonces, el reto de la comunicación productiva reside en generar un ambiente “rico” en información para el sistema, que coadyuve a su productividad y su eventual transformación en una Comunidad de Inteligencia Comunicativa.

### Comunidades de Inteligencia Comunicativa (CIQC)

Una Comunidad de Inteligencia Comunicativa (en adelante CIQC) es la máxima expresión de productividad comunicativa a la que puede aspirar un grupo humano, sea éste una organización informal (familia, amigos, etc.) o formal (gobierno, empresas y / u organizaciones del tercer sector). La CIQC es un término de Nosnik (2013), que se define de la siguiente manera:

Una Comunidad de Inteligencia Comunicativa es un sistema productivo, sea formal o informal, o bien, interpersonal, grupal, organizacional, social, intercultural, etc., que logra generar acciones comunicativas cuyo resultado es el cumplimiento de los fines colectivos e individuales del propio sistema, y motiva a sus miembros o colaboradores a seguir interactuando en el futuro para hacer de dicha convivencia un intercambio positivo y productivo, con base en propósitos cada vez más retadores y una base de recursos más amplia (Nosnik, 2013, p. 92).

Al existir tres niveles de comunicación, existen, también, tres niveles de madurez para la comunicación o tres inteligencias comunicativas: inteligencia lineal, inteligencia dinámica e inteligencia productiva.

La inteligencia lineal beneficia o genera productividad, mayormente, para la fuente de información; se limita a la producción y distribución unilateral de mensajes. El máximo logro de la inteligencia lineal es la claridad en la



estructuración de los mensajes.

Por su parte, la inteligencia dinámica mejora no sólo los contenidos del intercambio de información entre emisores y receptores por medio de la retroalimentación, sino también la relación bilateral entre las partes, generando consensos y respetando la pluralidad de opiniones.

Finalmente, la inteligencia productiva es una construcción colectiva que contiene los dos primeros niveles: aprovecha las actitudes, conductas y uso tecnológico de la información y las oportunidades de retroalimentación a favor de los objetivos y metas de cada parte (emisores y receptores) y, simultáneamente, de la misión del propio sistema. Dicho de otra manera, la Comunidad de Inteligencia Comunicativa es el producto de la madurez de la comunicación productiva (Nosnik, 2013, p. 94).

La aportación de las variables y procesos de la teoría de la comunicación productiva (Nosnik, 2013) permitirá al Sutcobao (y a cualquier organización social en Oaxaca) asegurar su futuro productivo, privilegiando la información y el diálogo para apoyar el cumplimiento de su propósito como organización sindical y prosperar colectivamente.

### **Metodología**

Dada la naturaleza compleja del problema de investigación en el caso Sutcobao, el presente estudio se planteó desde un enfoque mixto exploratorio secuencial (DEXPLOS). Éste implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida por una etapa en la que se recaban y analizan datos cuantitativos. (La abreviatura de este diseño es de Hernández-Sampieri, 2014, p. 551.)

La primera fase, cualitativa, consistió en describir el diseño organizacional del sindicato realizando una revisión exhaustiva de sus documentos oficiales, entrevistas con integrantes del Comité Ejecutivo y observación participante, con la finalidad de precisar las prácticas de comunicación empleadas por la organización.

Los resultados de esta fase sirvieron para desarrollar una segunda etapa cuantitativa, en la que se evaluaron el desempeño del Sutcobao y su diseño organizacional para entender el nivel de percepción de competitividad y responsabilidad social del sindicato como organización en una muestra de 450 trabajadores sindicalizados.

En la segunda fase, de un universo de 2 531 socios activos del Sutcobao se seleccionó una muestra probabilística de 334 individuos, que se redondeó a 340 personas con el fin de disminuir el margen de error muestral que podría causar una posible mortandad o mortalidad muestral considerando que el

instrumento se aplicó en los distintos planteles del Colegio de todo el estado de Oaxaca.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se empleó la siguiente fórmula de universos finitos:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha} \cdot p \cdot q}{d \cdot (N - 1) + Z_{\alpha} \cdot p \cdot q}$$

Donde:

$N$  = Total de la población (2 531 socios activos).

$Z_{\alpha}$  = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%).

$p$  = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05).

$q$  = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95).

$d$  = precisión (5%).

A su vez, la muestra total de 340 (334 + 6 de redondeo) socios activos se estratificó en 184 administrativos y 156 docentes del Sutcobao, que corresponden al porcentaje que representa cada segmento en la población total, 54% y 46%, respectivamente.

**Tabla 3.** Población y muestra por segmentos del Sutcobao

Segmento	Población	Muestra
<i>Administrativos</i>	<b>1 367</b> / 54%	<b>184</b> /54% (180 + 4)
<i>Docentes</i>	<b>1 164</b> / 46%	<b>156</b> /46% (154 + 2)
Total	<b>2 531</b> /100%	<b>340</b> /100% (334 + 6)

Nota: El personal administrativo representa 54% y el personal docente 46% de la población total de socios activos del Sutcobao. En relación con lo anterior, 184 administrativos corresponden a 54% y 156 docentes a 46% de la muestra total. El cálculo muestral empleando la fórmula de universos finitos (arriba) da un total de 334. Se usó para este estudio un total redondeado de 340 individuos, a fin de prevenir una posible mortandad o mortalidad muestral.

Los sujetos encuestados fueron asignados a la muestra de manera proporcional al número total de personal administrativo y docente existente en

cada centro de trabajo, lo cual constituye una cantidad representativa de la población total en 85 de los 91 centros de trabajo y planteles del Colegio. Adicionalmente, se entrevistó a 87 delegados sindicales y 23 comisionados. Estas dos últimas categorías se incluyeron porque las personas están asignadas a funciones sindicales fuera de sus puestos regulares como empleados del Cobao.

**Tabla 4. Muestra adicional**

Segmento	Población	Muestra
<i>Delegados sindicales</i>	<b>132</b>	<b>87</b>
<i>Comisionados</i>	<b>23</b>	<b>23</b>
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>110</b>

Nota: En estas últimas dos categorías no se identificó si los respondientes eran administrativos y / o docentes. Estos dos últimos grupos se incluyeron porque estas personas están asignadas a funciones fuera de sus puestos regulares. Se consideraron de manera adicional, procurando que respondiera el mayor número posible de personas por cada segmento.

194

Para medir la intensidad de respuesta y el grado de satisfacción del personal administrativo y docente, así como de delegados sindicales y comisionados, con el desempeño organizacional del Sutcobao con base en sus Estatutos, se diseñó un escalamiento de Likert compuesto por 22 enunciados con cinco opciones de respuesta: “Siempre lo hace”, “Lo hace regularmente pero no siempre”, “En ocasiones lo hace. A veces sí, a veces no”, “Lo hace infrecuentemente”, “Es difícil que lo haga. Prácticamente nunca lo hace”. El instrumento de recolección de datos se autoadministró en distintos contextos (mediante grupos y por correo electrónico) a una muestra total de 450 socios activos. Las tablas de resultados de la encuesta se organizaron con base en dos variables: por un lado, los grupos encuestados —administrativos y docentes, delegados sindicales y comisionados—; y, por el otro, las cinco opciones de la escala Likert, para identificar la intensidad de respuesta de cada individuo. Se reportaron también los casos de “No respondió”. Con la finalidad de medir el nivel de significancia de los datos mediante la prueba Chi cuadrada, se rediseñaron las tablas para incluir sólo las siguientes cuatro opciones de respuesta: “Siempre lo hace”, “Lo hace frecuentemente”, “En ocasiones lo hace” y “No lo hace”.

## Resultados y discusión

Los métodos y técnicas de recolección de datos utilizados hicieron posible obtener información suficiente para comprender de manera confiable y detallada la percepción sobre las condiciones reales actuales creadas por el diseño organizacional del Sutcobao y, partiendo de ello, interpretar su desempeño como organización gremial.

El estudio encontró que la competitividad organizacional del sindicato le ha permitido establecer una relación productiva con los representantes de la parte patronal del Cobao, para mejorar no sólo la calidad del servicio educativo sino también las condiciones de calidad de vida en el trabajo, que se reflejan en el incremento y la mejora sustancial de las prestaciones establecidas en el Contrato Colectivo de Trabajo (2016-2018).

Asimismo, la actividad gremial ha mostrado gran solidaridad con las metas y objetivos del Colegio, anteponiendo el bien común a los intereses particulares del sindicato. Para tal fin, el Sutcobao se ha valido del diálogo como principal mecanismo de defensa y promoción de sus intereses laborales, lo cual ha favorecido, además, la convivencia civilizada entre la organización y su entorno.

A propósito de los resultados de su gestión, el Sutcobao no ha logrado afianzar una imagen positiva de valor propia de lo que significa su presencia en las comunidades en que se desempeñan sus agremiados. Se cree que ello responde a dos razones principales: la falta de una definición formal de responsabilidad social contenida en su “corazón ideológico”, esto es, la instancia que comunica la filosofía institucional del sindicato; y la poca atención que el sindicato parece dar a la gestión de la comunicación hacia sus públicos externos.

Los resultados relativos al desempeño organizacional del Sutcobao dan cuenta de un ambiente laboral de incertidumbre y falta de integración interna, derivados ambos de la falta de respuesta efectiva a las necesidades de información objetiva y confiable que los docentes miembros del Sutcobao tienen sobre las modificaciones a la Ley General de Educación y la aplicación de la propia Ley General del Servicio Profesional Docente.

Aunque el diseño organizacional del sindicato provee a sus agremiados apoyos interpersonales de comunicación para aclarar dudas o expresar comentarios a través de los delegados sindicales, las demandas de información del personal docente revelan la existencia de una cultura de jefatura y supervisión inmadura en algunas delegaciones, que se acompaña de un déficit en el desarrollo de habilidades y competencias de comunicación de los representantes y dirigentes sindicales, habilidades que podrían contribuir a

dinamizar los procesos de información e involucrar activamente a los públicos que integran la organización.

El reto del Sutcobao, pues, consiste en impulsar la retroalimentación en la dinámica del sindicato para habilitar la comprensión y el entendimiento entre emisores y receptores y aumentar el consenso entre los agremiados, de manera que la visión estratégica sobre el futuro del sindicato sea entendida claramente y resulte en beneficios compartidos por todos sus públicos.

Hasta ahora, el estudio arroja evidencia para suponer que el diseño organizacional del Sutcobao corresponde a la explicación de los tipos de sistemas preheurísticos de la Metodología de Sistemas Heurísticos de Nosnik (2010). En este sentido, el sindicato debe hacer un mayor esfuerzo por incrementar la efectividad de su gestión en términos de participación y comunicación a lo largo y ancho de su territorio institucional.

A pesar del avance de su productividad, la organización gremial Sutcobao no puede definirse aún como un sistema organizacional heurístico, porque no ha formalizado totalmente ni comunicado de forma efectiva su corazón ideológico o filosofía institucional, de manera que le permita guiar y alinear puntualmente su operación a dichos principios ideológicos. Si fuera el caso, los principios de filosofía en su organización funcionarían como una fuente interna de perfeccionamiento para que sus públicos, especialmente el interno, le permitan llevar a cabo acciones correctivas que mejoren tanto su desempeño gremial como la comunicación con sus públicos y su prestigio como institución en el ámbito sindical nacional.

196

Para establecer una definición más precisa del nivel de madurez productiva del Sutcobao y sus niveles de producción, distribución y uso de información, se presenta la siguiente tabla, en la que se puede apreciar, siguiendo a Nosnik, una coincidencia entre los niveles de evolución o involución productiva según la MSH y los tres niveles de la comunicación en las organizaciones.

**Tabla 5.** La metodología de sistemas heurísticos y los niveles de comunicación

Etapas	Tipo de sistema	Nombre del sistema	Nivel de comunicación
Productividad	Preheurístico	Sistema empírico-discrecional	Nivel lineal
	Preheurístico	Sistema técnico de coordinación	Nivel dinámico
	Heurístico	Sistema normativo en progreso	Nivel productivo
Burocratización	Heurístico	Sistema burocrático	Nivel dinámico
Totalitarismo dictatorial	Heurístico	Sistema totalitario institucional	Nivel lineal

Desde esta óptica, y tomando en cuenta las actitudes y comportamientos que tipifican la cultura administrativa del sindicato, el Sutcobao puede considerarse como un sistema técnico de coordinación, cuyo estatus productivo corresponde a la gestión del nivel dinámico de comunicación de la teoría de la comunicación productiva.

Al observar los resultados del estudio, en especial los datos cuantitativos, se puede apreciar que la práctica de transmitir y dar seguimiento a la información dirigida a los miembros del sindicato es todavía insuficiente para que el personal entienda y exprese su opinión sobre los diferentes aspectos de la gestión administrativa del sindicato con que debe cumplir su dirigencia.

Así, se muestra que parte del nivel de competitividad y responsabilidad social del Sutcobao puede ubicarse a partir del análisis documental de su diseño y de la medición empírica de la percepción sobre su desempeño organizacional de sus miembros y agremiados administrativos y docentes.

La gestión de la comunicación del Sutcobao va en paralelo con el cumplimiento de su diseño y la efectividad de su desempeño organizacional. Identificar el avance o madurez o, en su caso, notar la falta de desarrollo de estos tres aspectos, permitirá al sindicato hacer un esfuerzo por alinearlos y volverlos complementarios en favor de su futuro productivo como organización: su cultura administrativa e institucional y sus prácticas de intercambio de in-

formación para cumplir con el cometido de convertirse en una herramienta de mejora social en el estado de Oaxaca.

Diseño idealizado: Sutcobao 2042

Para Russell Lincoln Ackoff (2002), un diseño organizacional sociocultural posee, entre otras características, una planeación interactiva, la cual implica diseñar un futuro deseable y seleccionar o crear los medios y formas para producirlo tan fielmente como sea posible.

Si bien es cierto que un ideal es, en estricto sentido, una condición que no puede lograrse al cien por ciento en la práctica, los objetivos, metas y recursos de una organización sí pueden alinearse a un conjunto de ideales, propósitos y / o fines. En tal sentido, un ideal es, según Ackoff, “un objetivo que no puede alcanzarse en ningún periodo, pero al que uno puede aproximarse sin límite” (Ackoff, 2002, p. 57).

A continuación, y con base en su perfil general actual, se propone una visión para el Sutcobao que coadyuvará a su diseño como organización sindical competitiva y responsable socialmente en los próximos 25 años.

**Tabla 6.** Visión a 25 años del Sutcobao respecto de su perfil general actual

Condiciones actuales: <b>Sutcobao 2017</b>	Diseño Idealizado: <b>Sutcobao 2042</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema Técnico de Coordinación. <i>Preheurístico.</i></li> <li>• Sinergia con los objetivos y metas del Cobao. Falta de enfoque formal de servicio a la sociedad.</li> <li>• Futuro y ambiente laboral inciertos frente a la Reforma Educativa.</li> <li>• Falta de integración interna. Diferencias entre administrativos y docentes.</li> <li>• Cultura gerencial inmadura. Autoridad moral sobre intereses legítimos de los agremiados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema Normativo en Progreso. <i>Heurístico.</i></li> <li>• Vocación sindical enfocada y comprometida a mejorar la calidad de la docencia y, en consecuencia, la calidad de vida de los agremiados.</li> <li>• Docentes motivados y altamente calificados, adaptados a las exigencias que demanda el Sistema Educativo Nacional. Incluso muestran ser proactivos en ello.</li> <li>• Sutcobao unido. Actitud sociable, solidaria y participativa. Prestigiosa como organización sindical.</li> <li>• Dirigentes capaces de guiar honesta y creativamente el proyecto gremial y político del sindicato.</li> </ul>



Al comparar las condiciones reales actuales del Sutcobao con el futuro deseado a 25 años, se identifican las brechas que deberán cerrarse o reducirse en el proceso de planeación de la comunicación del sindicato.

Enseguida se refieren algunas ideas sobre cómo llevar a cabo la planeación de la comunicación del Sutcobao, para lograr que su capacidad o desempeño evolucione y se perfeccione, convirtiéndose en una herramienta de bienestar social en Oaxaca y, en su caso y de ser posible, en el resto del país.

### *Acciones correctivas*

Para que el Sutcobao se beneficie de la comunicación productiva (2013), de acuerdo con Nosnik es necesario que tenga la madurez de una organización normativa. Un sistema es normativo cuando contiene los siguientes elementos: un corazón ideológico y una normatividad que alinee su operación a dicha filosofía institucional para cumplir su fin o propósito.

Bajo esta condición, es imprescindible que la organización gremial redefina clara y formalmente el corazón ideológico del Sutcobao, integrado por: una misión, una visión de largo plazo y valores como virtudes corporativas que, en conjunto, conforman una filosofía institucional. De esta manera, el diseño organizacional del sindicato permitirá que su operatividad sea congruente con su corazón ideológico y con la normatividad, tanto propia (interna) como externa (marco jurídico respectivo), que regula su actividad en la sociedad.

De igual forma, para lograr que el sindicato sea coherente en su gestión, es decir, logre credibilidad y confianza en sus públicos gracias a sus resultados y prácticas, es importante precisar los principios que norman su comunicación. En este sentido, los requerimientos básicos de comunicación para el Sutcobao se regirán por los principios de comunicación íntegra, integral e integrada (las tres “i” de la comunicación organizacional) en la vida productiva del propósito perseguido por la organización gremial.

A propósito del principio de comunicación integral, es indispensable que el Sutcobao cuente con un plan general de trabajo que considere la producción y distribución de mensajes en todos los procesos productivos y para todos los públicos del sindicato, con la finalidad de que los receptores puedan utilizar productivamente y de la mejor manera la información proporcionada.

En el estudio completo (Morán, 2018) se proponen algunas ideas para ir implementando los diferentes procesos que constituyen un Plan General de Comunicación (PGC). Siguiendo a Nosnik se sugiere que, con base en los resultados y las demandas específicas de información que implique el cre-

cimiento y desarrollo del Sutcobao, se planeen los procesos que eventualmente conformarán la organización de su PGC de manera integral. La aplicación del PGC supone el monitoreo continuo de los diferentes procesos de comunicación que se irán implantando, para asegurar que éstos produzcan los efectos esperados. Cuando el desarrollo real y el deseado difieran significativamente, deberán identificarse las causas de las desviaciones e iniciar las acciones correctivas correspondientes.

**Tabla 7.** Sugerencias por cada principio básico de la comunicación en las organizaciones

Principio de comunicación	Recomendaciones
Comunicación íntegra	<p>Transparencia y rendición de cuentas en la producción, distribución y uso de la información.</p> <p>Identificar y conocer el perfil de los receptores de la información. Características demográficas y psicográficas.</p> <p>Estudiar las necesidades de información de receptores y públicos.</p> <p>Producir información de calidad: factual, comprobable y verídica, puntual y relevante.</p> <p>Hacer disponible información de fuentes expertas de manera clara, sencilla, completa, inteligible, etcétera.</p> <p>Canales y medios eficientes: interpersonal, medios organizacionales, medios tradicionales de Comunicación Social y TIC (convergentes): Internet, redes sociales.</p> <p>Estudiar la complementación entre canales TIC, medios impresos y procesos interpersonales en beneficio de receptores, públicos y audiencias.</p> <p>Evaluar la calidad de la recepción de la información y procurar un seguimiento tal que para el receptor quede claro lo comunicado.</p>
Comunicación integral	<p>Tener disponible un Plan General de Comunicación que identifique todos los públicos que deben servirse con comunicación.</p> <p>Evaluar las necesidades de información de los públicos para satisfacerlas con los criterios del principio de integridad de la comunicación.</p>
Comunicación integrada	<p>Crear condiciones materiales (infraestructura), sociales y creativas (liderazgo) a fin de que emisores (organización) y receptores (todos los públicos) puedan colaborar para cumplir con el corazón ideológico del sistema.</p>

Con su Plan General de Comunicación en plenitud, en los próximos 25 años el Sutcobao se desempeñará como una Comunidad de Inteligencia Comunicativa (CIQC), es decir, como una organización sindical competitiva y responsable socialmente, que genera un Ambiente Rico en Información como plataforma facilitadora de su crecimiento y desarrollo que motiva a sus agremiados a seguir interactuando para hacer de dicha convivencia un intercambio positivo y productivo.

### Comunidad de Inteligencia Comunicativa (CIQC): Sutcobao 2042

**Tabla 8.** CIQC Sutcobao 2042: condiciones generales del mejor Sutcobao posible con base en las condiciones actuales del sistema

<b>Sutcobao 2042</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los agremiados del Sutcobao reafirman su identidad a través de su memoria histórica.</li> <li>• Los agremiados del Sutcobao son capaces y están altamente calificados, adaptados a las exigencias que demanda el Sistema Educativo Nacional. Incluso son proactivos en ello.</li> <li>• Los agremiados del Sutcobao no temen a la complejidad, los conflictos y los errores. Aprenden de ello y perfeccionan su estilo, ajustan sus creencias, actitudes y comportamientos para hacerlos compatibles con la mejora y superación de vicios y restricciones.</li> <li>• Los líderes del Sutcobao son capaces de guiar honesta y creativamente el proyecto organizacional gremial y político del sindicato.</li> <li>• El Sutcobao brinda más y mejores oportunidades de capacitación y profesionalización a los trabajadores de la educación.</li> <li>• El Sutcobao genera un Ambiente Rico en Información que se traduce en una organización sindical que aprovecha la evaluación del desempeño docente para fortalecer las prácticas de enseñanza y mejorar el quehacer profesional de los maestros del Cobao, además de asegurar los procesos de Permanencia, Promoción y Reconocimiento de sus agremiados establecidos en la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD).</li> <li>• A través de sus maestros, el Sutcobao garantiza una educación obligatoria de calidad al alcance de los jóvenes oaxaqueños.</li> <li>• Gracias al desempeño del Sutcobao, la docencia en Oaxaca adquiere el estatus de una profesión de alto nivel y prestigio en el estado y nacionalmente.</li> <li>• El Sutcobao contribuye a mejorar los servicios de educación media superior en el estado y, con ello, la movilidad social y la creación de oportunidades de desarrollo en Oaxaca.</li> <li>• El Sutcobao es capaz de organizarse colectivamente. Crea consensos sociales y se articula con otras organizaciones en busca de soluciones a problemas sociales o políticos de gran envergadura.</li> <li>• El Sutcobao promueve el respeto por los demás, los derechos humanos y la paz social. La actividad gremial y política en Oaxaca, lejos de afectar, favorece la economía local y la actividad turística en el estado y el país.</li> <li>• El Sutcobao ejerce con disciplina su innovación por medio de la evaluación honesta y oportuna, la investigación científica y académica, el desarrollo tecnológico y técnico y la mejora de la convivencia colectiva e interpersonal.</li> </ul>

*(sigue...)**(Continúa de la anterior)***Tabla 8.** CIQC Sutcobao 2042: condiciones generales del mejor Sutcobao posible con base en las condiciones actuales del sistema

<b>Sutcobao 2042</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La iniciativa ciudadana Mexicanos Primero reconoce el desempeño de los docentes del Sutcobao y su conducta ejemplar como organización sindical, al promover el diálogo y el respeto al Estado de derecho en su actividad gremial y política.</li> <li>• La Secretaría de Educación Pública (SEP) reconoce a los docentes del Sutcobao por obtener los mejores resultados de excelencia a nivel nacional en el proceso de evaluación del desempeño docente y a los administrativos como profesionales eficientes e innovadores.</li> <li>• La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en su Estudio Económico de México, reconoce a Oaxaca por los avances y logros en educación pública y desarrollo económico. Los jóvenes oaxaqueños poseen las competencias necesarias para encaminarse hacia actividades económicas de mayor productividad y valor agregado, contribuyendo a un crecimiento y desarrollo económicos más incluyentes.</li> <li>• El Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF) a través de su Reporte de Competitividad, reconoce a México como una de las economías más competitivas del mundo en términos de logística y desarrollo turístico, cultural, artístico y artesanal (especialmente en Oaxaca).</li> </ul>

202

## Conclusiones y aportaciones

### Comunicación, institucionalidad y organizaciones

El estudio referido en estas páginas aborda tres aspectos fundamentales de la gestión estratégica de toda unidad productiva en la sociedad: las reglas básicas de su diseño formal (institucionalidad) y su desempeño efectivo con base en sus fines y propósitos como grupo humano (organización) y, finalmente, el apoyo que el uso inteligente de la información que ella misma produce supone para asegurar su éxito. La investigación analiza la efectividad de una organización sindical estatal de México, evaluada tanto formal como empíricamente. Formalmente, se analizó su definición y diseño formal, especificados en los documentos que delimitan clara y específicamente sus estatutos y aspiraciones como representante de los derechos laborales de los trabajadores de una institución de educación media superior (bachillerato), y empíricamente, las entrevistas y encuestas realizadas con los mismos trabajadores. En conjunto, y desde ambas modalidades de estudio

(análisis de contenido de textos y trabajo de campo con herramientas de investigación social), se buscó mostrar el nivel de congruencia y, en su caso, de inconsistencia entre el diseño ideal de la organización y su desempeño organizacional real en términos de la percepción de sus agremiados sobre la capacidad de su dirigencia para llevar al sindicato a cumplir los fines y propósitos para los que fue creado. En este sentido, se muestran tanto las fortalezas como las debilidades de la organización sindical y se propone, siguiendo las ideas de planeación interactiva de R. L. Ackoff, una visión de esta en 25 años, de contarse con las condiciones ideales a nivel de su capacidad como institución. Una primera lección importante que arroja el estudio es que el avance, crecimiento y desarrollo de una organización, sea cual fuere el sector en que opera y su especialidad, es la autoexigencia que viene de sus propias definiciones formales como herramienta generadora de productividad y bienestar en la sociedad. Una segunda lección es que tanto la competitividad como la responsabilidad social que definen en mucho los criterios de productividad en la sociedad hoy en día, requieren imaginación para proyectar la imagen de una organización exitosa y útil para sí misma y para los demás, y de un esfuerzo colectivo gradual y coordinado para evolucionar como sistema humano de manera integral e integrada. Una tercera lección, quizá menos obvia pero latente en los planteamientos y hallazgos del presente estudio, es que una organización, e incluso una sociedad, que busca ser moderna no puede soslayar la importancia de la contribución individual de todas y cada una de las partes que la integran, pues se requiere de cada profesional y su desempeño para contribuir de manera efectiva, oportuna y pertinente al cumplimiento del propósito del sistema organizacional y social en que se ubica y al que pertenece.

### Referencias

Ackoff, R. L. (2002) El paradigma de Ackoff. *Una administración sistémica*. México: Limusa-Wiley.

Aragón, E. (2014, 2 de octubre). Oaxaca, capital de las marchas. *El Financiero*. <http://www.elfinanciero.com.mx/sociedad/oaxaca-capital-de-las-marchas.html>

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MASS: Harvard University Press.

Collins, J. C. & Jerry I. Porras (1994) *Built to Last. Successful habits of visionary companies*. New York: Harper Business, Harper Collins Publishers.

Contrato Colectivo de Trabajo SUTCOBAO 2016 – 2018.

Costa, J. (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós Ibérica SA.

Drucker, P. F. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done* (Harperbusiness Essentials). New York: Collins.

Estatutos del Sindicato Único de Trabajadores del Colegio De Bachilleres del Estado de Oaxaca del 18 de noviembre del 2008.

Fernández Collado, C. (2001). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. México: Mc Graw Hill.

Fernández Collado, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

Forbes. (2016, 2 de noviembre). Oaxaca y Chiapas, los estados más rezagados en educación. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/oaxaca-y-chiapas-los-estados-mas-rezagados-en-educacion/>

Gardner, H. (1996). *Leading Minds. Anatomy of Leadership*. New York: Basic Books.

Gosling, J., y Mintzberg, H. (2003, noviembre). Las cinco mentes del ejecutivo. *Harvard Business Review*, 81(11), pp. 60-71.

Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta Edición). México D.F.: Mc Graw Hill.

Herrera, M. (2015, 22 de diciembre). Fórmula para cálculo de la muestra poblaciones finitas. <https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>



Jones, G. y George, J. (2010). *Administración Contemporánea*. México: Mc Graw Hill.

Lakatos, I. (1980). *The methodology of scientific research programmes. Philosophical Papers* Cambridge: Cambridge University Press.

Lasswell, H. D. (1948). *The Structure and Function of Communication in Society*. New York: Harper

McLuhan, M. (1996). *Comprender los medios de comunicación. Las extensiones del ser humano*. Barcelona: Paidós Comunicación.

Massoni, S. (2011). *Comunicación estratégica*. Comunicación para la innovación. Rosario: Homo Sapiens.

Massoni, S. (2015, 12 de octubre). Modelo de Comunicación Estratégica (Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente). *Academia.edu* [http://www.academia.edu/4281353/Modelo\\_comunicacion\\_estrategica\\_Sandra\\_Massoni](http://www.academia.edu/4281353/Modelo_comunicacion_estrategica_Sandra_Massoni)

Meyer, J. (2009). *Comunicación Estratégica: Nuevos horizontes de estudio*. México: Fundación Buendía–UPAEP.

Morán, D. (2018). SUTCOBAO 2042. Estudio del futuro de su competitividad y responsabilidad social por medio de la comunicación (Tesis de maestría). *Universidad La Salle Oaxaca*, México.

Morin, E., y Pakman, M. (1994). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona: Gedisa.

Morris, C. W. (1985). *Fundamentos de la Teoría de los Signos*. Barcelona: Paidós.

Morris, C. W. (1946). *Signs, Language and Behavior*. Oxford: Prentice Hall.

Nosnik, A. (2013). *Teoría de la Comunicación Productiva. Exploraciones más allá de la retroalimentación*. Buenos Aires: Homo Sapiens.

Nosnik, A. (2011). *Comunicadores y Organizaciones. Planeación y gestión efectiva de su desempeño*. Ciudad de México: Documento de trabajo Versión 31/08/2011.



Nosnik, A. (2001). *El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones: 10 años después. La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

Nosnik, A. (2010). *Competitividad y Responsabilidad Social en un Mundo Incierto. Una complementación productiva*. México: Centro de Alta Dirección en Economía y Negocios, Facultad de Economía y Negocios Universidad Anáhuac México Norte. (La monografía es una versión ampliada y modificada de la ponencia presentada en la Mesa de Trabajo # 8 *Ética y sustentabilidad para una competitividad responsable y rentable* del 5º Congreso Internacional de Sistemas de Innovación para la Competitividad. Universidad de Guanajuato, Celaya-Salvatierra, Guanajuato, 25 – 27 de agosto de 2010.)

Nosnik, A. (1990, septiembre - octubre) Las tres “íes” de la comunicación organizacional. *Alta Dirección*, 2(5), p. 46.

Nosnik, A. (1996, marzo). Linealidad, dinamismo y productividad en la comunicación humana y social. *Nonotzan, Revista del Centro de Investigación de la Universidad del Tepeyac*, 1(2).

206 Popper, K. R. (1985). *Búsqueda sin término: una autobiografía intelectual*. Madrid: Tecnos.

Popper, K. R. (1963). *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*. New York: Harper Touchbooks.

Popper, Karl R. (1979) *Objective Knowledge. An Evolutionary Approach*. Oxford: Clarendon Press.

Proceso. (2016, 24 de junio). Alerta EU por violencia en Oaxaca; prohíbe viajes innecesarios y apoyar manifestaciones. Proceso. <https://www.proceso.com.mx/nacional/2016/6/24/alerta-eu-por-violencia-en-oaxaca-prohibe-viajes-innecesarios-apoyar-manifestaciones-166329.html>

Shannon, Claude E. y W. Weaver. (1948). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press.

Zaleznik, A. (2004, enero). Gerentes y líderes: ¿son diferentes? *Harvard Business Review*, 82(1), pp. 9-16.