



Revista Latina de Comunicación Social

E-ISSN: 1138-5820

jpablos@ull.es

Laboratorio de Tecnologías de la Información  
y Nuevos Análisis de Comunicación Social  
España

Arras Vota, Ana María; Jáquez Balderrama, José Luis; Fierro Murga, Luz Ernestina  
Comunicación y cambio organizacional  
Revista Latina de Comunicación Social, vol. 11, núm. 63, 2008  
Laboratorio de Tecnologías de la Información y Nuevos Análisis de Comunicación Social  
Canarias, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81912006035>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



# Latina

Revista Latina de Comunicación Social  
63 - 2008

Edita: LAboratorio de Tecnologías de la Información y Nuevos Análisis de Comunicación Social

Depósito Legal: TF-135-98 / ISSN: 1138-5820

Año 11º – 2ª época - Director: **Dr. José Manuel de Pablos Coello**, catedrático de Periodismo

Facultad de Ciencias de la Información: Pirámide del Campus de Guajara - Universidad de La Laguna 38200 La Laguna (Tenerife, Canarias; España)  
Teléfonos: (34) 922 31 72 31 / 41 - Fax: (34) 922 31 72 54

**Investigación** – [forma de citar](#) – [informe de revisores](#) – [agenda](#) – [metadatos](#) – [PDF](#) – [Creative Commons](#)

## Comunicación y cambio organizacional Communication and organizational change

**Dra. Ana María Arras Vota** [[C.V.](#)] Catedrática de la Universidad Autónoma de Chihuahua [aarras@uach.mx](mailto:aarras@uach.mx)

**Dr. José Luis Jáquez Balderrama** [[C.V.](#)] Catedrático de la Universidad Autónoma de Chihuahua  
[jolu154@hotmail.com](mailto:jolu154@hotmail.com)

**M.A. Luz Ernestina Fierro Murga** [[C.V.](#)] Catedrática de la Universidad Autónoma de Chihuahua [efierro@uach.mx](mailto:efierro@uach.mx)

**Resumen:** La comunicación es un elemento esencial en la vida de las organizaciones, gracias a este proceso, a través del cual se ponen en común las experiencias y vivencias del ser humano, es posible que las personas realicen acciones conjuntas, generen acuerdos, compromisos y participen en el cambio organizacional. En esta investigación se tiene como propósito analizar -a través de las circulares abiertas en forma de cartel- la influencia que tienen las comunicaciones como estrategias de poder en el cambio organizacional.

**Palabras clave:** Comunicación; comunicación formal; cambio y organización.

**Abstract:** Communication is an essential element in organizational life, thanks to this process, through which human beings share experiences, it is possible for persons to accomplish joint actions, generate agreements, commitments and participate in organizational change. The purpose of this investigation is to analyze -through open messages in the form of a poster- the influence of communications as strategies of power in organizational change.

**Key Words:** Communication; formal communication; change and organization,

**Sumario:** 1. Introducción. 2. Metodología de la investigación. 3. Resultados. 4. Conclusiones. 5. Bibliografía. 6. Notas.

**Summary:** 1. Introduction. 2. Research Methodology. 3. Results. 4. Conclusions. 5. Bibliography. 6. Notes.

### 1. Introducción

El estudio de la comunicación en las organizaciones se considera importante, puesto que las personas, a través de aquella, generan acuerdos y posibilidades para integrarse en grupos, transformar su entorno y lograr objetivos por medio del trabajo organizado (Sapir, 1949; Whorf, 1956; Bormann, 1985; Echeverría, 1994; Flores, 1994).

Así mismo, concebir a las organizaciones como sistemas implica la interdependencia de sus elementos y, por ser la comunicación el factor que integra sus componentes, es esencial para su desarrollo pues a través de ella, se definen, establecen, comparten y retroalimentan la misión, visión, valores, programas, planes y proyectos; estrategias, objetivos, políticas, normas, reglas, actividades y resultados, entre otros.

Se puede decir que la comunicación es el eslabón que integra y da sentido a las partes del sistema; de manera que la unidad, armonía y secuencia de las actividades organizadas en un sistema se logran gracias a la comunicación, por lo que Rogers y Rogers (1980, p.52) la consideran como el "...elemento esencial en un sistema que une las partes o subsistemas para facilitar su interdependencia." De hecho Rogers y Rogers (1980, p.7) manifiestan que es: "... el fluido vital de una organización".

Entonces a la comunicación se le considera esencial para los sistemas, debido a que sin ésta la actividad organizada de aquéllos no podría llevarse a cabo. Mediante ella se cohesionan las funciones administrativas y se llevan a cabo actividades como selección de personal. Además, la función efectiva del liderazgo depende de una buena comunicación, porque a través de ella se informa, se incentiva al personal para el logro de los objetivos, se crea un ambiente armónico y, cuando es necesario, se plantean los cambios que requiere la organización.

De hecho existe evidencia que señala que la comunicación se usa como una estrategia de poder cuando se utiliza para incidir en el compromiso, en la moral, en el comportamiento y en lograr un mejor desempeño, para alcanzar el cambio organizacional (Trahan, 2006). Entendida la estrategia como los medios a través de los cuales se busca alcanzar aquello

que se ha propuesto, es decir, cómo se va a lograr algo. Cabe señalar que las estrategias o los medios de poder de acuerdo con Foucault (1979), se despliegan por medio de acumulación y uso de información, de manera que las estrategias se pueden vincular con la comunicación.

De hecho existe evidencia que señala que las estrategias de poder en las organizaciones son: la información, el reconocimiento, el castigo, el premio y el conocimiento (Koslowsky y Stashevsky, 2005). Estas estrategias entrañan comunicación, pues se sustentan en ella. La información es el contenido, mientras que el reconocimiento y el castigo son mensajes que se utilizan para retroalimentar y reforzar o inhibir ciertas conductas que se expresan o manifiestan en comunicación pues se considera que "todo en el ser humano comunica" (Watzlawick, Helmick y Jackson, 1983, p.75).

Es decir, cuando el proceso de diálogo sobre el cambio esté vinculado con un modelo en el que se manifieste, con claridad, lo que se está haciendo en la organización, por qué se está llevando a cabo y qué significarán los resultados del cambio para la comunidad laboral (Stewart y Kringas, 2003).

Así mismo, existe demostración sobre el papel tan importante que tiene la comunicación cuando se están realizando cambios, por lo que se considera ha de ser parte integral de las estrategias que se utilizan para dar a conocer al personal los problemas y retos que la organización enfrenta, así como reducir la incertidumbre (Elving, 2005).

En diversos estudios de caso se ha observado que la comunicación -a través de mensajes verbales y no verbales, formales e informales- es un factor clave que utilizan deliberadamente, para iniciar y lograr el cambio, aquellos actores que ostentan el poder legítimo en una organización (Lewis, 1999; Armenakis y Harris, 2002). Al tiempo que genera puentes para construir la confianza necesaria para que el cambio se pueda alcanzar (House y Stank, 2001).

Además, las investigaciones empíricas señalan constantemente que el cambio organizacional puede tener éxito en la medida en que el discurso oficial esté vinculado con aspectos que la comunidad valora (Meek y Newell, 2005).

La aceptación del cambio, por parte de los miembros organizacionales, también puede depender de las habilidades comunicativas que los directivos posean al compartir información y establecer programas de comunicación estructurados y efectivos (Beslin y Reddin, 2004; McAleese y Hargie, 2004). Así mismo, existe evidencia que indica que el discurso organizacional puede apoyar a los agentes del cambio a administrarlo (Heracleous, 2002).

Es así que en los medios que se utilizan para que el cambio organizacional se lleve a cabo se puede apreciar la presencia de la comunicación -a través de mensajes formales- como una estrategia de poder que se sustenta en elementos que la comunidad laboral valora, es decir, en su cultura, lo que permite apreciar la conexión entre los procesos de comunicación, poder y cultura manifiesta en los comunicados. De allí que esta investigación tenga por *objetivo*: analizar -a través de las circulares abiertas en forma de cartel- la influencia que tienen las comunicaciones como estrategias de poder en el cambio organizacional.

A partir de este propósito es importante plantear una discusión que dé marco a esta investigación y que permita ubicar el estudio del proceso de cambio que vivió la UMF33 del IMSS, en un contexto teórico con el que se pueda contrastar el trabajo empírico.

Por ser una organización el espacio en el cual se realiza la investigación, es importante iniciar este marco de referencia señalando algunas de las perspectivas desde las cuales se caracterizan las organizaciones, y que son:

a. El enfoque de sistemas abiertos, que considera a las organizaciones como conjunto de elementos en interacción que se encuentran inmersas en contextos [1]-internacional, nacional, regional, institucional e intra organizacional- que las moldean (Bertalanffy, 2001; Kast y Rosenzweig, 1979; Kreps, 1995; Scott, 2003). Al mismo tiempo, se integra a ellos el aspecto de complejidad (Scott, 2003; Morçöl, 2005), que es una extensión de la teoría general de los sistemas (Grobman, 2005).

Los sistemas complejos se caracterizan por su dinamismo, al estar integrados por un gran número de agentes y por las interconexiones entre ellos, así como por la influencia de fuerzas externas (Begun, Zimmerman y Dooley, 2003). Dichas interconexiones se sustentan en la comunicación y, a través de ésta, las organizaciones se unen con el ambiente externo.

b. La concepción cultural, simbólica o cognitiva, que contempla a las organizaciones como culturas, como patrones de discursos simbólicos (Smircich, 1983; Pacanowsky y O'Donnel-Trujillo, 1983; Bauman, 2002).

c. La visión política, que muestra a las organizaciones como sistemas de gobierno en donde la dominación se ejerce según diferentes formas de legitimación de autoridad, e implica juegos de poder íntimamente relacionados con los procesos simbólicos (Cabello, 2000).

d. Las dimensiones interpretativas a partir de las cuales se manifiestan: la integración significativa, la diferenciación que conlleva múltiples interpretaciones y la fragmentación que implica manifestaciones culturales ambiguas (Martin, 2002).

Estos elementos característicos de las organizaciones [2] implican a las comunicaciones que se gestan en el enlace e interdependencia de los actores, en la creación de realidades simbólicas (Sapir, 1949; Whorf, 1956; Bormann, 1985; Kreps, 1995), en la construcción de las organizaciones, en el vínculo de éstas con el entorno y en el uso de lenguajes a través de los cuales se expresan, de acuerdo con Duck (2002), hechos, creencias y expectativas de las personas en la vida cotidiana. Al mismo tiempo, plantea la complejidad que se da por la interacción entre acciones, actores y percepciones, los cuales se definen en función del otro, originando de esta forma la dinámica organizacional.

El estudio de la comunicación se puede aplicar tanto a organizaciones públicas como privadas; sin embargo, debido a que el trabajo de investigación se realizó en una organización pública, se hace necesario hacer referencia a las características de

las dependencias de gobierno, las cuales se identifican por la normativa que rige el diseño de sus estructuras y procedimientos, el nombramiento de sus titulares, su alcance y funciones. En síntesis, estas organizaciones no sólo contemplan los elementos tradicionales sobre la funcionalidad de las organizaciones: recursos, estructuras, servicios, sino que también deben considerar el papel rector que las leyes y reglamentos tienen para los elementos que conforman el sistema, así como la influencia que ejerce, sobre cada una de las dependencias, el contexto institucional (Coeto y Dávila, 2000).

Hay diversos tipos de instituciones, uno de ellos es el Estado, el cual está compuesto por organizaciones de carácter público que actúan primariamente para satisfacer la necesidad de administración general y de orden público en la sociedad (Fichter, 1986). En ese sentido se puede decir que las instituciones públicas, incluyen un marco general en donde se trazan factores simbólicos y culturales que afectan a las organizaciones (Scott, 2003). Éstas se apegan a los valores y creencias prescritas por la institución, para recibir legitimidad, aspecto que se considera genera homogeneidad entre los actores a través de las prácticas y valores culturales que comparten quienes están inmersos en ese contexto (DiMaggio, 1997). Y las acciones de las organizaciones que dependen de la administración central son coordinadas y supervisadas por un staff institucional al que presentan resultados (Jackall, 2003).

### 1.1. Justificación

Debido a que el cambio organizacional afecta las vidas de las personas que integran las comunidades laborales y cuyas relaciones se gestan en un medio que implica la presencia e interacción entre la comunicación, el poder y la cultura, necesita analizarse en el contexto nacional, pues hasta ahora, la mayor parte de los estudios que implican a los elementos citados se han realizado en otros entornos, por lo que este estudio de caso se realizó en México, para tener, como lo indican Dávila y Martínez (1999), un mejor entendimiento de las organizaciones nacionales y de los procesos que se viven en ellas lo que genera conocimiento sobre la realidad de las organizaciones, particularmente las gubernamentales.

El estudio de este caso, desde la perspectiva de las Ciencias de la Administración, pretende describir formas que los administradores puedan utilizar para saber comunicarse mejor con el personal en situaciones de cambio organizacional, acordes a la realidad de México.

### 1.2. Planteamiento del problema

La investigación en la Unidad 33 del IMSS fue ideal para estudiar cómo se utilizó la comunicación formal en el proceso de reorientación en la unidad médica, la cual en el 2002 la UMF33 del IMSS se enfrentó a la necesidad de dar respuesta a las exigencias de calidad planteadas por la institución a través del programa PREVENIMSS. Esto significaba modificar los procesos laborales, y el personal, especialmente las asistentes médicas [3] y los médicos, manifestaban resistencia por el trabajo adicional que representaba.

Debido a que en la Unidad de Medicina Familiar 33 del IMSS no había sido posible instrumentar el PREVENIMSS, en 2002 se cambió de director. Es así que al establecimiento de un programa nuevo se agregaba otra modificación, de manera que se podía apreciar la tensión generada por: a) el cambio exigido a nivel institucional, b) la presencia de una nueva Dirección, c) las condiciones de sobrecarga laboral debido al exceso de demanda de consulta diaria, la lentitud en la prestación del servicio, la falta de sensibilidad al atender a los pacientes ya que se veían como un indicador más y el mal trato hacia los derechohabientes por la carencia de recursos, entre ellos medicamentos. Todo lo que también generaba insatisfacción laboral. A lo que se agregaban las exigencias de los usuarios del servicio quienes reclamaban calidad, atención y buen trato por parte de los prestatarios.

Esto representaba un problema para quien asumía la Dirección, ya que necesitaba lograr resultados acordes con las exigencias institucionales de calidad, lo que implicaba también dar respuesta a las necesidades tanto de los usuarios del servicio como de los prestatarios.

Ante esta problemática, la persona que asumió la Dirección en la UMF33 del IMSS utilizó diversas estrategias, una de ellas la comunicación para incidir en la reorientación de los procesos laborales, para que éstos se modificaran de acuerdo con las exigencias institucionales y se diese respuesta a las necesidades intrínsecas a la organización.

De allí que se planteara la siguiente pregunta eje para orientar la investigación en la UMF33 del IMSS:

¿Influyen las comunicaciones -a través de las circulares abiertas en forma de cartel- como estrategias de poder para lograr el cambio organizacional?

### 1.3. Hipótesis

Para contestar la pregunta eje se partió de la siguiente hipótesis:

Las comunicaciones -a través de las circulares abiertas en forma de cartel- utilizadas como estrategias de poder influyen para lograr el cambio organizacional, ya que el contenido de ellos:

Está vinculado con aspectos que la comunidad valora (Meek y Newell, 2005).

Utilizan la información y el reconocimiento (Koslowsky y Stashevsky, 2005), para incidir en el comportamiento y lograr un mejor desempeño (Trahant, 2006).

Da a conocer al personal los problemas y retos que la organización enfrenta (Elving, 2005).

Manifiesta con claridad lo que significan los resultados del cambio para la comunidad laboral (Stewart y Kringas,

2003).

Se logra que el personal comparta con los directivos el significado y la comprensión que se tiene del mundo laboral (Gustavsson, 2001).

Se sustenta en la empatía e involucra al personal (Trahan, 2006; Proctor y Doukakis, 2003).

El análisis de las comunicaciones implica a los mensajes, ya que ellos portan el contenido de aquéllas (Armenakis y Harris, 2002). Los mensajes son cualquier unidad o conjunto significativo enunciado en códigos y expresamente elaborado para su emisión (del latín *missus*, enviado) a un destinatario. Elaborar mensajes significa pues "expresar para otro" (Pasquali, 1990, p. 55).

Los mensajes pueden ser verbales, no verbales, escritos, formales e informales. Los primeros se cursan a través de la red formal, son impersonales y sus fuentes son: documentos y sistemas de información administrativa. Este tipo de mensajes - que también se denominan laborales, al tiempo que pueden ser descendentes [4] y ascendentes [5] - responden y mantienen a la organización en cuanto a su proyección formal y social. Mientras que los mensajes informales, se envían y reciben por medio de la red informal, son personales y sus fuentes son más subjetivas (Kalla, 2005; Arras, 2002; Kaye, 1995).

Quiénes dirigen las organizaciones consideran importante establecer y mantener canales de comunicación formales - reportes de resultados, trabajo en equipo- e informales -una conversación telefónica sobre algún asunto en particular- para lograr los objetivos organizacionales (Bieber, 1997), y el cambio. El cual hasta ahora se define por Stewart y Kringas (2003), como una transformación que puede ser radical o sólo de mejora de los procesos organizacionales, dependiendo de las necesidades y retos que la entidad enfrenta. La instrumentación del cambio requiere de la comunicación comprometida, sustentada en la empatía y que eduque e involucre al personal (Trahan, 2006; Proctor y Doukakis, 2003).

Al hacer referencia al cambio y a su relación con la comunicación en un contexto determinado, se torna necesario considerar los aspectos significativos que permiten la acción organizada y los procesos de transformación como prácticas de una cultura de la que se dice es el proceso a través del cual los seres humanos producen, atribuyen, transmiten y se apropian de las redes de significado que les permiten tener valores, creencias e interpretaciones comunes, que orientan las prácticas sociales de las personas dentro de una sociedad, inserta en un contexto histórico y social específico. Este saber, consciente o inconsciente, permite conocer cómo y por qué se realizan las cosas dentro de un grupo humano (Geertz, 1973; Adams, 1983; Larkley y Morris, 1995; Santos, 1999; Maass, 2003), pudiendo ser éste una empresa, una institución educativa o una gubernamental.

Existen evidencias de que una de las características que permite a los sistemas subsistir es la apertura que tienen con los diversos contextos en que se encuentran inmersos (Grobman, 2005). En el caso de la UMF33 del IMSS fue necesario considerar su interacción con el contexto regional cuyos elementos de experiencia colectiva inciden en el comportamiento del personal, uno de los cuales puede ser la identidad específica de los chihuahuenses, como factor que determina valores y creencias relacionadas con el significado que se asigna al trabajo, al servicio y a la autoridad, entre otros. A partir de estos componentes se construyeron símbolos representativos relacionados con la existencia, con la forma de enfrentar los retos, con el trabajo y la vida en comunidad que distinguen a las personas que la integran (Orozco, 2003; Chávez, 2003).

## 2. Metodología de la investigación

Para abordar el estudio se consideró pertinente utilizar el estudio de caso, el cual de acuerdo con Yin (2003), contribuye a ampliar y profundizar el conocimiento con respecto a individuos y grupos, así como organizaciones y fenómenos relacionados.

Esta investigación es de naturaleza cuantitativa con apoyo de la cualitativa [6]. Es de forma aplicada, de tipo descriptiva y modo de campo. El método utilizado es Analítico-Sintético, con apoyo del hermenéutico a través de la interpretación de los mensajes y de las preguntas complementarias.

Las técnicas de acopio de información -que han permitido realizar el estudio y darle validez y confiabilidad, que se logra, desde la perspectiva de Álvarez-Gayou (2004, p.31), con la triangulación de métodos-, han sido: a) bibliográficas, b) cédula y c) interpretación de mensajes y d) muestreo no probabilístico intencional o selectivo (Rojas, 1999; p.297) en el cual se incluyeron 188 informantes clave: la totalidad de los médicos, de las asistentes médicas, de las supervisoras y de los jefes clínicos, ya que la mayor parte de las acciones de cambio están relacionadas con su trabajo, además, se incorporaron personas representativas de cada puesto en la UMF33 del IMSS.

Los cuestionarios se aplicaron en tres momentos: en 2004, 2007 y 2008, de manera longitudinal, para conocer la evolución o el cambio en la perspectiva de los actores sociales con respecto a los mensajes contenidos en las circulares abiertas en forma de cartel que utilizan los directivos como una de las estrategias para comunicarse con el personal.

El universo de estudio es el personal que labora en la UMF 33 del IMSS en Chihuahua, Chihuahua, México.

## 3. Resultados

A través de los mensajes, en forma de expresiones e historias, se conoce la ideología de la organización, los aspectos normativos, las posturas de los actores sociales y la forma como la organización funciona.

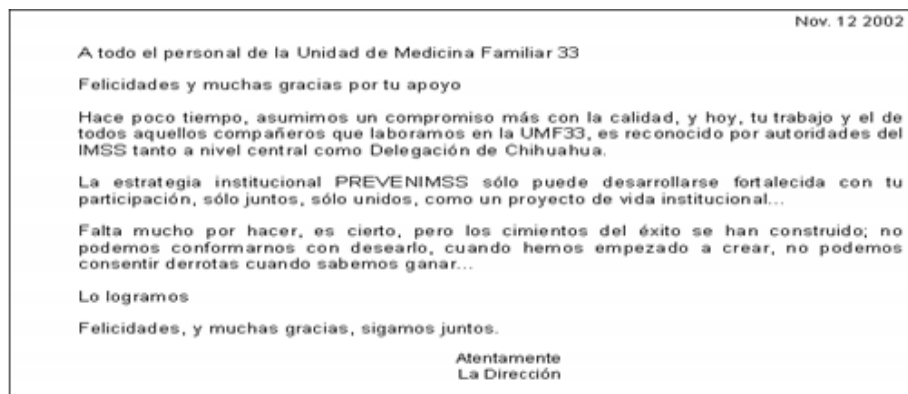
De los mensajes formales se analizan en este apartado el contenido de algunas circulares abiertas en forma de cartel que utilizó la Dirección y el Cuerpo de Gobierno de la UMF33 del IMSS como vehículo que incide positivamente en el cambio organizacional. Por medio de estos comunicados, quien dirige la organización, busca significar el trabajo que se realiza y

compartir este sentido –cuando menos en una dimensión- con la comunidad laboral.

Este aspecto significativo es importante para los individuos pues las personas se sienten bien consigo mismas cuando valoran lo que hacen, esto genera un desempeño superior y, con ello, la institución obtiene mejores resultados. Además, a partir de la construcción de significados, la directora y el cuerpo de gobierno ejercen poder a través de la creación de sentido, orientación y valoración hacia el trabajo, esto significa que incide en la cultura, así como en el establecimiento de una comunicación, la cual está en un *continuum*, de tal suerte que, en un momento A, es quien comparte su mensaje, B escucha, para luego ser B quien responde y, al hacerlo, está compartiendo su ser con el otro, ya sea en la forma como interpretó el mensaje o en la forma como él percibe la realidad y lo que ésta significa para él o ella.

Al analizar las circulares en forma de cartel enviadas a la comunidad por la directora de la UMF33, se observa el mensaje, a través del cual comparte su percepción de la realidad, o como quiere que ésta se perciba. En el mensaje de reconocimiento al esfuerzo del personal por la instrumentación de la estrategia PREVENIMSS, define la realidad para los actores sociales con quienes espera compartir ese significado.

### Mensaje de reconocimiento al esfuerzo del personal en la instrumentación de la Estrategia PREVENIMSS



Entonces, el administrador envía las misivas a las personas con quienes comparte el espacio organizacional y, al hacerlo, genera la posibilidad del consenso, cuando menos en un sentido, el cual se hará realidad en la medida en que los receptores estén dispuestos a compartir el significado otorgado a las acciones, al trabajo, a la organización, así como a las relaciones entre las personas que la conforman. De ser así, las comunicaciones reforzarán la nueva política de calidad y las relaciones de poder dentro de aquella.

En este mensaje se manifiesta el valor que se otorga a la calidad en la institución, al logro de las metas establecidas, el reconocimiento que se brinda al trabajo, aspecto que representa la inclusión de un elemento nuevo en el estilo de liderazgo de la dirección, pues en el pasado, han señalado los diversos actores sociales, el reconocimiento a la labor en equipo no se manifestaba en la vida organizacional, en ese sentido, se puede decir, el trabajo en equipo y las *palmaditas en la espalda* son parte de las nuevas políticas institucionales de calidad que se tienen que traducir en prácticas de trabajo diferentes y, los mensajes, son el vehículo a través del cual se realizan.

El manejo del lenguaje cálido, orientado a las emociones, une los aspectos mentales y afectivos con las nuevas prácticas, al tiempo que les invita a participar y, con esto, pretende involucrar al personal. Encontrar estos elementos presentes en los mensajes permite considerar que también, el emisor, utiliza la empatía para su elaboración. Esto significa que se pone en el lugar del receptor, o estudia lo que la otra persona requiere, y se esfuerza por predecir la forma en que va a reaccionar al recibir el mensaje que se le ha enviado.

Es por eso que la estrategia en la construcción de los mensajes toma en cuenta las necesidades de reconocimiento y afecto que tienen los actores sociales en el contexto de la organización; además, se hace uso de elementos que las personas valoran en el plano intrínseco, como la amistad, el amor y el compromiso; así como aquellos relacionados con el ser de la institución, por ejemplo la calidad y el trabajo en conjunto. A través de esto, la dirección, se abre la posibilidad de tener el poder de ser escuchada, así como de influir en los patrones de comportamiento de las personas, al encontrar la convergencia entre los valores personales y los de calidad que, en el presente, promueve la institución.

Otra misiva que permite analizar la redefinición de los valores, en este caso, el de la recompensa a través del reconocimiento por el buen desempeño laboral.

### Mensaje de reconocimiento al equipo de Medicina Preventiva



Marzo 2003:

Porque una vez más nuestra Unidad ha podido demostrar que sí es posible alcanzar un alto grado de coordinación, que sí es posible lograr más allá de lo exigido, es un placer felicitar ampliamente a todo el equipo de medicina preventiva y particularmente al grupo de enfermería que dirigido por la Enfermera Especialista en Salud Pública Lucila Delgadillo nuevamente supera metas durante la segunda semana nacional de vacunación distinguiéndose así entre muchos otros.

Por el gran esfuerzo que detrás de estos logros sabemos existe,

Muchas Gracias.

Sic

Este mensaje es evidencia de la redefinición de *valores* que se manifiesta en la UMF33. Este es el caso de una misiva personalizada y dirigida a un grupo específico que logró destacar por su desempeño, en ella se reconoce el esfuerzo – elemento que se promueve en los programas de calidad institucionales del IMSS– de las personas y utiliza estas acciones para hacer una declaración, desde el poder, con respecto a *que se puede lograr más que lo que se exige*. El mensaje subyacente se dirige a la comunidad laboral en espera de un mayor nivel de rendimiento que vaya más allá de lo establecido.

El manejo emotivo que se imprime a los mensajes se puede apreciar de nuevo en la misiva que, con motivo de navidad, envía el cuerpo de gobierno –encabezado por la directora– al personal, con estas acciones se construye una estrategia de liderazgo [7] nueva, para los actores de la unidad, a partir de elementos referenciales que son muy significativos en la comunidad laboral, debido a que en el pasado, este tipo de interés, por el personal, no se manifestaba por parte de las autoridades de la unidad médica.

#### Mensaje de Navidad

Los amigos son ángeles que nos ayudan a ponernos de pie de nuevo,  
cuando nuestras alas han olvidado cómo volar.  
Si tienes amigos, búscalos....  
Navidad es encuentro;  
Si tienes rencores, olvídalos...  
Navidad es amor;  
Deseando que las esperanzas de todos los amigos y compañeros de esta  
Unidad, puedan convertirse en realidades....

Cuerpo de Gobierno  
Invierno 2002

En este mensaje se observa el manejo emotivo y afectivo de lo que significan, en especial en la época de navidad, la amistad, el amor, el aprendizaje y el perdón (se sabe que hay un grupo de ocho médicos resentidos por el nombramiento de la directora, ya que se vieron afectados, de alguna manera, con la pérdida de ciertos privilegios que les otorgó la amistad o el parentesco con el antiguo director), quizás es a ellos a quienes va dirigido el renglón donde se plantea el perdón.

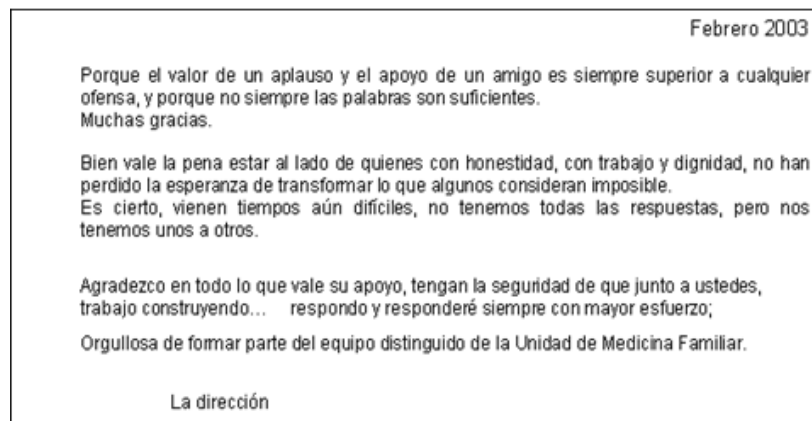
Cabe señalar que, de manera explícita, se busca ofrecer una definición de lo que significa amistad. En ella se encierra un aspecto de servicio, asistencia, así como el aprendizaje que se da a través de la amistad y con ello hace alusión a los valores universales.

En el cierre del mensaje se puede apreciar que, a la vez que incluye a todos los integrantes de la UMF33 del IMSS en los buenos deseos, maneja criterios de distinción entre amigos y compañeros, aspecto que da credibilidad a la intención del mensaje. Además, al expresar el deseo de que las esperanzas de la Unidad se hagan una realidad, se manifiesta el significado subyacente que implica el logro del cambio de prácticas que permitan que la acción conjunta sea efectiva.

Esta constante en el contenido de los discursos presenta la concepción de disciplina generativa de Barker [8] (1999) que refuerza, a través de los mensajes en forma de carta abierta, los nuevos valores que se asignan a la calidad en la organización. Un signo de esto es la apertura a la escucha, la inclusión del personal en decisiones relacionadas con su trabajo, lo cual es una de las formas en que se expresa el cambio, hacia la calidad, en las prácticas dentro de la institución.

En el siguiente mensaje se aprecia la alusión a la limitación del lenguaje para expresar a través de él, todo el contenido de la experiencia que provocó el apoyo que brindaron los compañeros de trabajo, en especial las asistentes médicas, a la directora en una reunión ante el sindicato y el Delegado Estatal.

#### Mensaje enviado después de la Asamblea Sindical en la cual el personal defendió a la directora



En la misiva se utiliza, de nuevo, el poder emotivo del lenguaje, se busca tocar las fibras sensibles del ser humano al que se le reconoce y brinda calidez. Es importante señalar que, en el pasado, la clínica no se caracterizaba por reconocer a las personas, ni se tomaban en cuenta sus sentimientos o sus emociones, de manera que en el presente se toman estos marcos de referencia –valorados por la comunidad– para transmitir y construir las nuevas prácticas de trabajo, al tiempo que se redefinen los valores a partir de elementos presentes en otros contextos, mas no en el de la organización.

Entonces se observa un elemento nuevo –altamente valorado– en la escena, el reconocimiento a la acción conjunta, el cual se deriva de la política de calidad que se está instrumentando. De tal manera que el proceso de cambio se apoya en el uso del lenguaje, de mensajes como estrategias de poder que tienen como intención sostener el cambio que se está implementando en la modificación de hábitos de trabajo.

Al analizar el contenido del texto se aprecia lo siguiente:

- a. Al hablar del *apoyo de un amigo* incluye en la amistad a todas las personas que están con ella, aspecto que genera cercanía, ruptura de fronteras jerárquicas y
- b. *la palabra no es suficiente* para expresar lo que abarca la experiencia del apoyo proporcionado.

En la segunda parte, el mensaje refuerza los nuevos valores y la cultura que se quiere crear y, se introduce el factor eficiencia y eficacia en cuanto a los procesos laborales que se envuelven con esperanza y, a su vez, se fortalecen con el ejemplo en las acciones de quien dirige la organización para afianzar el cambio de hábitos de trabajo, ésta es otra estrategia que, desde el poder, se despliega en el mensaje contenido en el comportamiento de la dirección.

- a. *Estamos juntos con los valores de la honestidad, el trabajo y la dignidad.* Aquí hace referencia a los valores institucionales, reforzando el discurso oficial y, a través de esto, se espera fortalecer también las relaciones de poder.
- b. *Unidos a la esperanza de lograr cumplir las metas por difíciles que parezcan.*

En la tercera parte encara la realidad y establece cómo se pueden transformar las dificultades y los retos a través de la solidaridad. Además, de manera subyacente, se toma en cuenta la cultura local, ya que los chihuahuenses valoran la tenacidad en el trabajo, la lucha por los ideales y el espíritu visionario.

Así mismo, al señalar las dificultades, el mensaje se fundamenta en la realidad y lo hace creíble porque manifiesta congruencia.

- a. Un aspecto de realidad: *los tiempos difíciles*
- b. Que se puede vencer porque: *nos tenemos unos a otros.*

En la cuarta parte, se compromete y compromete al expresar:

- c. *Junto a ustedes trabajo construyendo, respondo y responderé siempre con mayor esfuerzo.*

Además de incluir, de nuevo, a las personas en el compromiso compartido con el fin de lograr los resultados esperados, está orientando el trabajo conjunto para alcanzar los objetivos del PREVENIMSS y el aspecto de participación del personal planteado en la política de calidad. Más aún, cierra tocando de nuevo las fibras sensibles de quienes junto a ella comparten la vida laboral, visualizando a la organización como un todo.

- d. *Orgullosa de formar parte de la UMF33.*

Se puede observar la estrategia que representa el uso de mensajes publicados como instrumentos de poder que refuerzan:

- a. *El cambio de prácticas de trabajo.*



Este aspecto se muestra con las expresiones de la comunidad con respecto a la filosofía de trabajo de la Directora. Entre sus comentarios destacan que *ella enseña con el ejemplo* [9]. Naturalmente, en la *praxis* cotidiana, esto significa la supresión de privilegios; descrita en las voces de diversos actores: *la directora trabaja al parejo, es puntual, reconoce el trabajo de los demás*. Por otra parte, se han implementado procesos participativos en la organización a los cuales se da seguimiento; lo que permite, al contrastarse con los mensajes abiertos, crear una visión compartida en lo que se refiere a la identidad con un proyecto conjunto de vida institucional.

Otro cambio notorio es dar respuesta oportuna ante las quejas, sugerencias y reconocimientos de los derechohabientes. Para esto se establece contacto telefónico con las personas involucradas. Además, se dan a conocer estos comunicados a la dirección para que, junto con el jefe del servicio involucrado, se analicen. La información también se da a conocer a la comunidad, por medio de carteles, de manera general, sin señalar a los involucrados directos (Premio IMSS Calidad: Reporte Extenso. 2005, p. 9).

*b. La construcción de un significado nuevo con respecto a la realidad.*

La forma como pueden construir juntos los cimientos del éxito [10], de manera que éste se encuentra al alcance de todos, porque se tiene la capacidad creativa y se sabe ganar. Por eso, y porque saben trabajar en conjunto, se puede desarrollar la estrategia PREVENIMSS.

*c. Los valores institucionales*

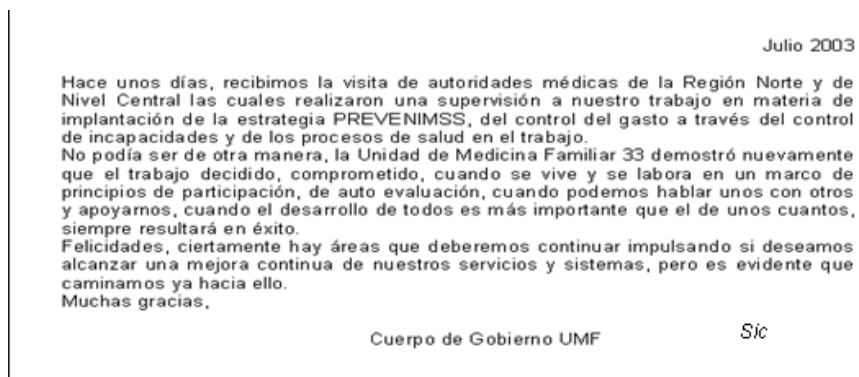
Al introducir el reconocimiento a las personas, se manifiesta un aspecto de las políticas de calidad institucional y una de las estrategias de poder que puede ejercer la autoridad. Nuestras declaraciones y peticiones tienen aceptación social, no por la posibilidad que somos para los demás, sino porque estamos investidos de la autoridad que la sociedad le confiere a un determinado cargo institucional (Echeverría, 1994). En este sentido el reconocimiento es valorado por los demás, por la posición jerárquica que ocupa quien lo realiza. Esta valoración se sustenta en el marco cultural que comparten los actores sociales, a partir del cual se tiene la oportunidad del consenso con relación al significado que se atribuye al status dentro de la organización.

El hecho de manejar los aspectos emotivos en los mensajes, le permite, a la persona que dirige la actividad organizada, introducirse en los espacios sensibles de las personas e incrementar su creatividad como individuos y como conjunto. Esto se pone de manifiesto en las frases: "Hemos empezado a crear" "Sabemos ganar" "Felicidades" "Muchas gracias" "Sigamos juntos" "Nos tenemos unos a otros" "El apoyo de un amigo es siempre superior a una ofensa" "Orgullosa de formar parte del equipo distinguido" "Sólo juntos, sólo unidos se puede lograr la estrategia de vida institucional"

Al parecer, el estilo de liderazgo que elige la directora es transformacional, por medio de éste introduce nuevos valores en la organización, como por ejemplo el trabajo en equipo, el cual se deriva de las estrategias de calidad, además, da sentido y significación al trabajo por medio del valor que le confiere a las personas y a la acción laboral de los seres que forman el mundo de la organización.

En estas misivas se puede apreciar el incremento de carga emotiva que se ha ido introduciendo, a través del tiempo y de la experiencia de vida en el espacio laboral. Así mismo se ha modificado el proceso de relación entre la dirección actual y el personal, pues sus peticiones se resuelven positivamente gracias a las negociaciones que hace la dirección con la Dirección General y con la Delegación Estatal.

**Carta de felicitación por la implantación de la estrategia PREVENIMSS**



En este mensaje la dirección busca redefinir, con el poder que tiene, la realidad laboral y los marcos de referencia del personal a través de la redefinición de los valores, con el objetivo de que dichos valores se legitimen en el espacio organizacional.

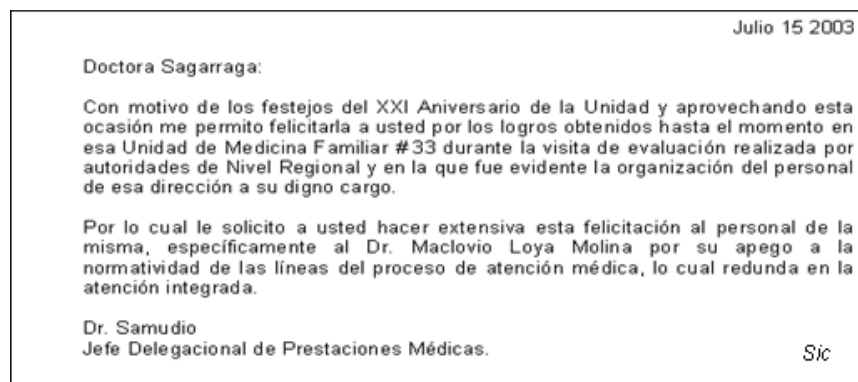
Dichos valores son:

- a. Trabajo decidido.
- b. Compromiso
- c. Participación.
- d. Auto evaluación
- e. Comunicación abierta
- f. Apoyo.
- g. Desarrollo comunitario

En el contexto de la cultura regional, se valora el trabajo decidido, por ello, se resalta y da pie para exhortarlos a trabajar más y mejor. Además, se manifiesta el cambio de prácticas de trabajo, por medio de la participación cuando expresa: "...cuando podemos hablar unos con otros y apoyarnos, cuando el desarrollo de todos es más importante que el de unos cuantos, siempre resultará en éxito."

Entonces, se está perfilando un cambio en la cultura de trabajo, el cual deviene de nuevas políticas institucionales y, para llevarlo a cabo, se utiliza una estrategia de comunicación que consiste en retomar valores de los contextos culturales que interactúan con la UMF33 del IMSS, como: la responsabilidad, reconocimiento entre otros, con el fin de redefinir la realidad laboral.

#### Reconocimiento por apego a la normatividad en el proceso de atención médica



Este mensaje de felicitación por parte del Jefe Delegacional de Prestaciones Médicas, se recibió en la UMF33 del IMSS, el 15 de julio de 2003, por el resultado de la evaluación aplicada al trabajo que se realiza en la clínica. Esta comunicación externa es testimonio de la vinculación de la UMF 33 con su ambiente externo, así como de la influencia que este último ejerce sobre aquélla, a través de la evaluación de los estándares de normatividad aplicada al proceso de trabajo.

Dicha circular se publicó [11], en tamaño tabloide, en donde la dirección coloca sus misivas; esto se hizo con el fin de dar a conocer el reconocimiento que se obtuvo a raíz de la supervisión realizada por las autoridades médicas de la Región Norte y de Nivel Central. Esta misiva está relacionada con la anterior, sólo que el emisor es una persona que supervisa el trabajo de la unidad desde un nivel externo, aunque forma parte de la estructura organizacional de la institución en un nivel jerárquico más elevado.

Con esta misiva se han presentado cuatro mensajes de reconocimiento al trabajo conjunto de quienes integran la UMF33. Si se compara este mensaje con el estilo cálido y emotivo impreso en las misivas anteriores, se encuentra una gran diferencia, ya que el reconocimiento externo, únicamente presenta los resultados de la evaluación y felicita, de manera formal y siguiendo el protocolo, a la unidad por los logros obtenidos. Es importante expresar que los actores sociales comentan "lo bonito que resulta que les manden alguna felicitación a las personas, que se sienten bien cuando se les toma en cuenta."

Es importante señalar que esta circular representa la presencia de un estilo institucional nuevo que incluye compartir las felicitaciones y, que en el contexto que la UMF33, mezclan lo formal con lo informal haciendo empatía con el receptor, y al hacerlo, se imprime en ellos *calor* humano recuperando valores que se necesitan reforzar en los marcos de referencia de esta clínica.

Una persona entrevistada -que tiene quince años de antigüedad- manifiesta que, en el pasado, las felicitaciones sólo se enviaban en forma de memo a los coordinadores y a los jefes clínicos, que es la primera ocasión en que se comparten de esta manera.

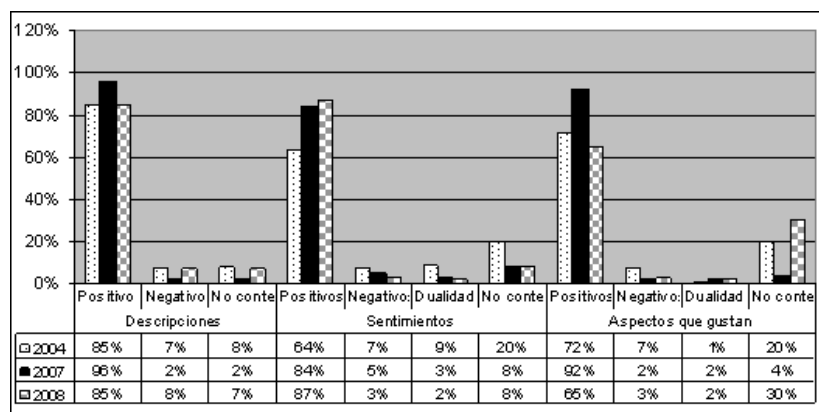
La mecánica del reconocimiento ha de ser constante, es parte del proceso de aprendizaje. Ante un estímulo se da una respuesta, si ésta es gratificante y se presenta cada vez que se repita la acción, ésta se realizará de nuevo hasta hacerse hábito. Además, probablemente cuando los otros observen el reconocimiento de que son objeto las personas que cumplen con las normas, buscarán obtener el mismo resultado apegándose a ellas.

Entonces, quien está en el poder elige y determina si los mensajes de índole laboral se orientarán más a reconocer los resultados de las acciones para que las personas se motiven a trabajar y lo hagan con gusto, con las consecuencias positivas que esto trae para el clima organizacional. Conocer lo que los actores sociales consideran con respecto a las circulares abiertas en forma de cartel que envía la dirección es importante para detectar el efecto o los resultados que producen en la

comunidad laboral.

Esta información se obtuvo a través la aplicación de cuestionarios, en forma de cédula, con preguntas abiertas en dos momentos diferentes: La primera se efectuó en marzo de 2003 a 188 de las 344 personas que conforman los diversos departamentos de la UMF33 del IMSS y, en abril de 2004, se aplicaron los cuestionarios -cuyo diseño contempló la inclusión de algunas preguntas nuevas- a 168 personas. El número de personas entrevistadas se definió por medio de un muestreo no probabilístico intencional o selectivo, (Rojas, 1999; 297), en el cual se incluyeron informantes clave: la totalidad de los médicos, de las asistentes médicas, de las supervisoras y de los jefes clínicos, ya que la mayor parte de las acciones de cambio están relacionadas con su trabajo, además, se incorporaron personas representativas de cada puesto en la UMF33 del IMSS.

Entonces, se presentan, en una gráfica, los resultados derivados de las preguntas: Los mensajes que envía la dirección son: ¿Cómo se siente cuando lee los mensajes que envía la dirección? ¿Qué les gusta de esos mensajes? Para visualizar las respuestas positivas y negativas que se otorgaron con respecto a las circulares abiertas, se construyó una gráfica en la que se agrupan las descripciones, sentimientos o aspectos que les gustan a las personas cuando manifiestan algo positivo, negativo, expresión dual o ausencia de respuesta.



**Gráfica 1. Percepción del personal con respecto a las cartas abiertas**

En 2004 en promedio, 74% del personal da una respuesta positiva a los comunicados que envía la dirección, mientras que en 2007, asciende a 90% y, en 2008, es 78% el promedio de respuestas positivas frente al contenido de las circulares abiertas en forma de cartel. En los tres momentos se pudo apreciar que las misivas son: "estimulantes, de apertura al diálogo y van directo al grano. Son precisos y objetivos. Siempre son positivos. Alienta a seguir adelante aún con las carencias. Me siento bien informada y satisfecha pues nos levanta el auto estima. Los mensajes que ella envía son siempre de felicitación y me siento satisfecha con mi trabajo."

Así mismo, el personal señala la importancia del "reconocimiento a su labor," además de "sentirse tomados en cuenta." Otras voces consideran que dichos mensajes son: "muy buenos, para mejorar, tener armonía en el trabajo y buenos resultados, así como para trabajar en equipo y fortalecer las relaciones interpersonales." También hay quien expresa: "Me gustan, porque son un estímulo para continuar superándome. Son benéficos."

Otra manifestación externa que cuando lee estos mensajes se siente: "conmovida, entusiasmada y tomada en cuenta." Hay quienes consideran "muy bueno que la directora esté pendiente de expresar sus buenos sentimientos." Para otros, estos mensajes representan "satisfacción." Hay personas a quienes "les gustan los mensajes por su veracidad." Otras voces expresan que "a través de los comunicados la dirección fomenta las relaciones personales y laborales así como la identidad grupal."

En estas expresiones se advierte la respuesta positiva de la comunidad ante los mensajes, sin embargo, al considerar que en 2004 7%, en 2007 3% y en 2008 4% respondió negativamente, mientras que en 2004 16%, en 2007 4.6% y en 2008 15% mantuvo silencio, aún y cuando se puede apreciar la tendencia hacia una mayor integración de 2004 a 2007, en 2008 se presenta una reducción, esto se puede deber a que se nombró un comité de comunicación que se encargaba de elaborar los mensajes y, de alguna manera se perdió, si no la forma, si el fondo del contenido. Así mismo, se puede decir que en las respuestas de los actores sociales se manifiesta la dimensión de diferenciación planteada por Martín (2002), la cual aduce el disenso manifiesto en expresiones donde se dice que: "no existe congruencia, no se aceptan sugerencias, manipulan, son autoritarios, no reflejan la realidad o, que en ocasiones, no se está de acuerdo con el contenido de dichos mensajes."

Así mismo, se encuentra la ambigüedad presente en la dimensión de fragmentación la cual señala Martín (2004, p. 17), incluye significados múltiples que son, a la vez, verdaderos y falsos, ironías, paradojas, múltiples significados y tensiones irreconciliables. En las respuestas relacionadas con los mensajes, en forma de circular abierta, la ambigüedad se manifiesta en las voces de quienes expresan: "les gusta el reconocimiento que reciben a través de las cartas abiertas", al tiempo que reflejan "la insatisfacción que sienten por no tener reconocimiento de ninguna índole por parte del jefe inmediato superior cuando su trabajo sale bien." Esto significa que las acciones han tenido impacto en un nivel superficial, pues no han llegado al núcleo de la cultura, lo cual genera ambigüedad, al percibir que el reconocimiento existe en un nivel pero en otro no.

Todo lo cual lleva a plantear que aún y cuando los mensajes, al igual que la política de puertas abiertas representan un cambio en el estilo de liderazgo y en las actitudes de la dirección y del cuerpo de gobierno, en la Unidad de Medicina Familiar 33 del IMSS, frente a los trabajadores, y que es reconocido por ellos; no es suficiente, ya que se pone de manifiesto la necesidad de sistematizar los procesos de reconocimiento para que éstos lleguen a todos los niveles, a través de dispositivos habituales, hasta su expresión cotidiana en las acciones de las personas que supervisan el trabajo de otros.

Las dualidades y ambigüedades hacen que el contenido del discurso oficial, transmitido por medio de las circulares abiertas, no logre la fuerza expresiva que busca transmitir a sus receptores; pues mientras que en él se dice reconocer a las personas por su labor en conjunto, en la acción de la práctica habitual, no se percibe el reconocimiento a la labor personal, por el contrario, emerge la sanción como un mecanismo de poder que evita la desviación de la conducta con respecto a los comportamientos establecidos en los documentos normativos; esto no es malo, pues se requiere de reglamentos que normen la acción en la vida de las organizaciones, sólo que los actores sociales han señalado que *“únicamente se percibe la desviación, pero no se reconoce lo que está bien hecho”*, lo que significa que no se han generado dispositivos habituales para que la mayor parte del personal sea reconocido directamente por aquél o aquélla de quien depende, para que se sienta valorada en todos los niveles dentro de la comunidad laboral.

Al tiempo que las circulares abiertas transitan en un sentido y como resultado se genera buena relación entre los directivos y el personal de la UMF 33, se presentan también, la normatividad y los procesos, tanto de calidad como laborales, que se necesitan, pero la carencia de recursos y la sobrecarga laboral impiden que la prestación del servicio logre ser como se ha planteado, esto genera tensión e insatisfacción laboral, lo cual no es congruente con la política de calidad y con el ideal establecido por la organización, debido a la limitación que representa no contar con los recursos necesarios.

Esto trae como consecuencia que los actores sociales cuestionen, ante la Dirección, su insatisfacción con respecto a los procesos en cuanto al tiempo disponible y a los recursos para prestar el servicio de manera adecuada.

Para dar respuesta al personal se investigó la situación que guardaban las otras unidades médicas de la entidad con respecto al número de personas adscritas por consultorio, y la Dirección envió la circular que a continuación se presenta.

#### Mensaje dirigido al personal para informarles la situación que priva en otras unidades médicas de la entidad

Enero 2003

A todo el personal:

Con el fin de evitar en lo posible la desinformación, pongo a su consideración los listados de adscripción a consultorio en esta Unidad y en las UMF 4 y 44. Como podrán observar, nuestra Unidad cuenta con el menor número de personas adscritas a consultorio, aunque en número superior al estándar establecido tradicionalmente en el IMSS. Estoy segura de que existen en cada consultorio expedientes de personas dadas de baja, por tanto, sin derecho a la atención. Por ello, y ante la gran dificultad para que el personal de archivo clínico por sí solo, pueda realizar una confronta que en los últimos años se ha realizado parcialmente, agradeceré la participación de todos aquellos médicos y asistentes médicas que puedan apoyarnos para la depuración de expedientes en su consultorio. Hemos iniciado ya con uno de los consultorios en turno matutino, y como resultado, varios cientos de expedientes podrán retirarse del mismo. (sic) Por otro lado, debo aclarar que desde hace varios años ninguna Unidad de Medicina Familiar en la ciudad a excepción de la UMF 29 dado su tamaño, ha cerrado sus puertas a la adscripción de derechohabientes.

Siempre a sus órdenes y en la mejor disposición de dialogar,

La Dirección Sic

Se observa una respuesta racional ante la inconformidad planteada con respecto a la carga laboral, esto, de manera subyacente refleja una ausencia de recursos para contratar más personal, aunque no se manifieste en la circular. Con este mensaje pretende influir en la visión que tienen los actores sociales, al decirles que ellos atienden menos personas que otras unidades, aunque mayor al estándar, luego, se puede inferir que o se disfraza o se compara, para calmar una realidad.

Además, invita a las personas a realizar una actividad adicional: depurar los expedientes que ya no están vigentes y, con ello, hacer más eficiente [12] el trabajo. Esto representa una carga laboral para médicos y asistentes médicas. Se solicita dar el “extra” para apoyar al personal de archivo clínico, quienes tienen dificultades para realizar su función. Esto de nuevo remite a la ausencia de personal suficiente para llevar a cabo la prestación integral de servicio en la UMF33 o a la ineficacia en el desempeño.

En la circular, también, se proporciona información global con respecto a las otras unidades que funcionan en la localidad, aspecto que puede aminorar la inconformidad, pues se justifica la situación, al mismo tiempo que señala las prácticas laborales de la institución las cuales son reflejo de su cultura.

Así mismo, el conocimiento de la necesidad que existe por parte del personal de ser escuchados y tomados en cuenta, permite que en el cierre de la circular la dirección abra la posibilidad de crear ese espacio de diálogo, para suavizar la situación, ya que no está en el área de decisión interna resolver la problemática, sino en la Dirección General.

La siguiente misiva enviada al personal, en enero de 2006, expresa la consistencia del uso de las circulares abiertas en forma de cartel, como estrategia que ha producido buenos resultados. Además, en él se puede apreciar el mismo estilo de comunicación utilizado por la Dirección y por el Cuerpo de Gobierno y, en este caso, por el Comité de Calidad.

#### Mensaje enviado al personal para informarles del resultado que obtuvo la Unidad en el Premio Nacional de Calidad IMSS 2005

31 enero 2006

**A los trabajadores de la UMF 33:**

Con gran satisfacción comunicamos a Ustedes, que la Unidad de Medicina Familiar 33 ha sido elegida como una de las nueve finalistas que a nivel nacional, llegan a la tercera y última etapa del Premio IMSS de Calidad, edición 2005.

Esto significa que la semana próxima, recibiremos la visita de algunos evaluadores de diferentes estados del país, que deberán verificar que en nuestra Unidad, laboramos juntos enfrentando los retos, buscamos soluciones, planteamos nuevas propuestas de mejora, porque creemos en la Calidad.

Ciertamente, es difícil entender el concepto de calidad ante la escasez de recursos, sin embargo, si bien es necesario más dinero para la salud, también es cierto que es necesario lograr más salud por el dinero, lo que implica eficiencia y calidad.

Ganemos o no el Premio IMSS Calidad, somos ya triunfadores: el camino se ha trazado, hemos definido el rumbo: el de la mejora continua; hemos elegido formas: las del compromiso, la responsabilidad, la solidaridad y otras tantas que cristalizan nuestros valores, compartidos como equipo exitoso.

Sigamos adelante, la Unidad de Medicina Familiar 33 ha demostrado, que sí es posible esforzarse en busca de la calidad, que sí es posible compartir el entusiasmo por un sueño, en tanto creamos en nuestra fuerza como equipo, como Unidad.

¡ Felicidades!!!

"La jornada debe ser mejor que el destino"  
M. Cervantes

Comité de Calidad de la UMF 33

S/c

Atrae la atención el planteamiento abierto de la escasez de recursos y el juego de palabras: “más dinero para la salud y lograr más salud por el dinero”, utilizado para implicar el logro de los objetivos con los recursos con que se cuenta.

Retoma los elementos que se atribuyen a la calidad y mejora continua de los procesos, como son: la fuerza del trabajo en equipo, la capacidad para enfrentar retos, la creatividad y los valores del compromiso, la responsabilidad, la solidaridad, el entusiasmo y la calidad. Todos ellos elementos que se han analizado en los mensajes que se presentaron con antelación, los cuales, por el contenido relacionado con lo que le es significativo a la comunidad laboral, vinculado con la fuerza figurada que se concede a la posición jerárquica, le otorgaron, a quien dirige la actividad organizada, el poder de ser escuchada e incidir en el cambio de:

Prácticas laborales.

Valoración hacia la figura femenina en la función de dirección.

Actitudes hacia el trabajo.

La modificación de prácticas laborales –las cuales son consideradas por Schein (1985) como uno de los artefactos que se manifiestan en el nivel más visible de la cultura- se puede sustentar en los resultados que se han derivado de la observación directa realizada en esta investigación en momentos diferentes, así como de diversas evaluaciones, entre las que destacan: la del Comité de Calidad del IMSS, la del El Aval Ciudadano [13], y la que realizó internamente el Comité de Calidad de la UMF33 del IMSS.

**Mensaje enviado al personal para felicitar y agradecer a la comunidad de la UMF33 del IMSS por su respuesta ante una alarma**

**Gracias**

El pasado viernes 9 de marzo, nuestra Unidad fue objeto de una falsa alarma que obligó a la evacuación de toda persona en el inmueble...

Ante eso, la respuesta de brigadistas y en general de todo el personal fue muy satisfactoria, de forma que todos, trabajadores y derechohabientes pudimos demostrar que estamos preparados, como un gran equipo, para responder ante cualquier siniestro.

Felicidades y muchas gracias por tu apoyo!!!

"La suma de muchas pequeñas acciones, puede mover al mundo"

Cuerpo de Gobierno UMF 33

Marzo 2007



Además, el cierre de la misiva es muy significativo, pues habla de las posibilidades que entraña el trabajo conjunto.

Unos meses después se envía un mensaje de felicitación por su desempeño ante el Director General del IMSS y una invitación a seguir participando en el esfuerzo por la mejora continua.

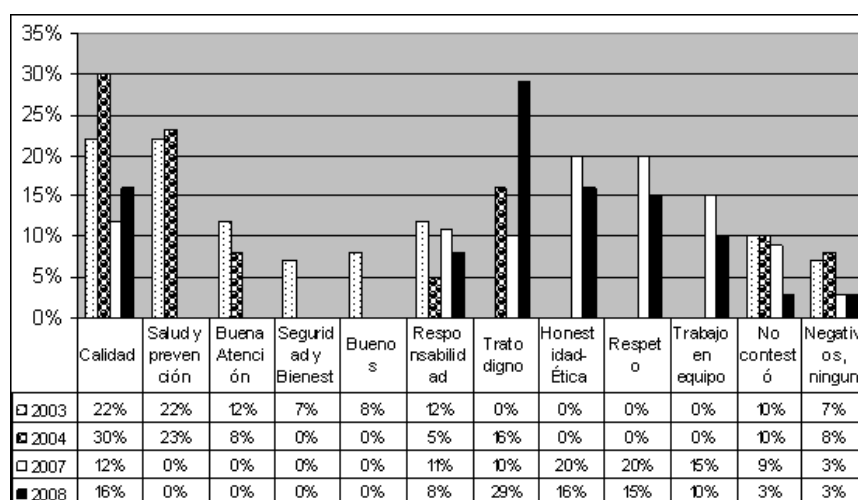
### Mensaje de reconocimiento por los logros obtenidos como conjunto en la UMF33 del IMSS



Esta circular también hace alusión al trabajo equipo, a la solidaridad y a la amistad, al tiempo que reconoce el esfuerzo del personal y la importancia de su participación en el proceso que ha vivido la UMF33 del IMSS.

En la expresión cotidiana de los actores se pueden apreciar los efectos del cambio que ha vivido la organización y muestra de ello es la transición en cuanto a la apreciación que se tiene con respecto a los valores que se promueven en la institución, aspecto que se presenta en la siguiente gráfica.

### Los valores que se promueven en el Seguro



Así mismo, se puede decir que hubo un cambio en cuanto al significado que se tiene sobre el mundo laboral, especialmente en torno a los valores que se promueven ya que en los dos primeros años se muestra énfasis en: calidad, salud, atención, seguridad y responsabilidad, aspectos que se estaban trabajando con los programas de PREVENIMS, mientras que 18% del personal expresa silencio, negatividad, o dice que no hay ningún valor; sin embargo, se puede observar que en 2008 ese porcentaje se reduce a 6% y tanto en 2007 como en 2008, el grueso de los valores se centra en trato digno, calidad, honestidad, trabajo en equipo y responsabilidad, todos éstos están en concordancia con el proceso de calidad y mejora continua que se vive en la institución y que aparecen en dos de los mensajes.

## 4. Conclusiones

Este trabajo inició con un cuestionamiento que se constituyó en hilo rector de esta investigación; una pregunta que invita a la

reflexión sobre la realidad de los procesos que se viven al interior de las organizaciones y que se planteó así:

¿Influyen las comunicaciones -a través de las circulares abiertas en forma de cartel- como estrategias de poder para lograr el cambio organizacional?

Para contestar lo anterior se partió de la siguiente hipótesis:

Las comunicaciones -a través de las circulares abiertas en forma de cartel- utilizadas como estrategias de poder influyen para lograr el cambio organizacional, ya que el contenido de ellos:

1. Está vinculado con aspectos que la comunidad valora.

Este supuesto se comprueba parcialmente, debido a que en el contenido de las circulares abiertas en forma de cartel integran elementos que, de acuerdo con la mayor parte del personal, les proporcionan información, satisfacción y reconocimiento, se sienten tomados en cuenta y motivados, todo lo cual es altamente valorado por un gran número de los trabajadores de la UMF33 del IMSS.

2. Utiliza la información y el reconocimiento, para incidir en el comportamiento y lograr un mejor desempeño.

Este aspecto de la hipótesis se comprueba ya que en la estrategia de construcción de los mensajes se utiliza el reconocimiento al desempeño y también, se proporciona información global con respecto a otras unidades y sobre el resultado de las acciones del personal.

3. Da a conocer al personal los problemas y retos que la organización enfrenta. En el contenido de diversos mensajes se puede observar la presencia de información sobre la sobre carga laboral, escasez de recursos y adscripción de derechohabientes superior al estándar establecido por el IMSS, al tiempo que se manifiesta la escucha ante la problemática, invita a dar el extra y a dialogar y, con estas acciones, involucra al personal para dar respuesta a los desafíos que enfrenta la institución.

4. Manifiesta con claridad lo que significan los resultados del cambio para la comunidad laboral.

Este supuesto se comprueba, ya que en el primer mensaje se puede apreciar la presencia del "compromiso con la calidad" que lleva al reconocimiento por las autoridades externas y, establece también, que sólo juntos, sólo unidos se puede lograr el cambio. Así mismo, en el quinto mensaje que se presenta en este artículo, se observa la importancia que se asigna a la mejora continua sustentada en el trabajo decidido y comprometido y el reconocimiento que se brinda al trabajo en conjunto. También en el mensaje enviado el 31 de enero de 2006 se observa que el significado del cambio está vinculado con el Premio a la Calidad por haber elegido la mejora continua, el compromiso, la responsabilidad, la solidaridad y el trabajo en equipo.

5. Se logra que el personal comparta con los directivos el significado y la comprensión que se tiene del mundo laboral.

Esto se comprueba parcialmente, debido a que las respuestas de 41% del personal en 2003 con respecto a los valores que se promueven en el Seguro están vinculadas a PREVENIMSS, lo cual se puede observar en algunos mensajes y, luego en 2008 94% están relacionados con el proceso de mejora continua, presente en dos de las misivas analizadas, al tiempo que el silencio o los aspectos negativos se reducen de 2003 a 2008 en 11%, lo que refleja mayor integración del personal.

6. Se sustenta en la empatía e involucra al personal.

En los mensajes analizados se puede apreciar la forma en que la dirección involucra al personal, ya que desde el primer mensaje comenta que la estrategia institucional sólo puede realizarse con la participación de todos, unidos en torno al proyecto de vida de la organización.

Además, utilizar un lenguaje cálido orientado a las emociones y vinculado con las nuevas prácticas, permite considerar que el emisor utiliza la empatía para su elaboración. Esto significa que se pone en el lugar del receptor, o estudia lo que la otra persona requiere, y se esfuerza por predecir la forma en que va a reaccionar al recibir el mensaje que se le ha enviado.

Así mismo, el interés manifiesto por los detalles en fechas significativas para la comunidad como los mensajes que se envían en navidad, en el día del médico y de la enfermera, entre otros, son textos y acciones que reflejan la empatía y, al invitar al diálogo y utilizar una política de puertas abiertas, la dirección ofrece espacios y apertura para generar la participación en la UMF33 del IMSS.

Entonces se puede decir que la estrategia de comunicación, a través de circulares abiertas en forma de cartel, si ha incidido en el cambio organizacional en la UMF33 del IMSS, pues en las respuestas de los actores con respecto al contenido de aquéllas, se puede apreciar que se toman en cuenta aspectos significativos para la comunidad, se les reconoce el esfuerzo e invitan, a la comunidad laboral, a participar, al tiempo que hace empatía con ellos y les informa sobre la trascendencia del cambio en la vida organizacional y, además, se logra que la mayor parte de los miembros de la comunidad laboral compartan el significado que tienen los directivos con respecto al mundo de la organización.

## 5. Bibliografía

Álvarez-Gayou, J. (2004). *Cómo hacer investigación cualitativa*. México: Paidós.



Armenakis, A. Harris, S. (2002). "Crafting a change message to create transformational readiness", en *Journal of Organizational Change Management*, 15 (2), 169-183.

Arras, A. (2002). *Comunicación organizacional*. (2ª ed.). México: Universidad Autónoma de Chihuahua.

----- (2007). *La acción comunicativa, estrategia de poder y agente de cambio en las prácticas organizacionales*. Disertación doctoral no publicada, UNAM, México.

Baba, M. Falkenburg, D. Y Hill, D. (1997). "Cambio empresarial: dimensiones culturales de las nuevas tecnologías". En M.J. Santos y Díaz, R. (Ed.), *Innovación tecnológica y procesos culturales. Nuevas perspectivas teóricas* (pp.142 – 191). México: Fondo de Cultura Económica.

Barker, J. R. (1999). *The Discipline of Teamwork*. EE. UU: Sage Publications.

Bass, B. (1990). "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision". *Organizational Dynamics*, New York: 18 (3),19-34.

Bauman, Z. (2002). *La cultura como praxis*. (A. Roca Álvarez, Trad.). España: Paidós Studio.

Begun, J. Zimmerman, B. Dooley, K. (2003). "Health Care Organizations as Complex Adaptive Systems". En S. Mick. M. Wyttenbach. *Advances in Health Care Organizations Theory*. (pp. 253 – 288). USA: Jossey-Bass.

Bertalanffy, L. (2001). *Teoría General de los Sistemas*. (13ª ed.). (J. Almela, Trad.). México: FCE.

Beslin, R. Reddin, Ch. (2004). "How leaders can communicate to build trust". *Ivey Business Journal Online*. 1-6.

Bieber, R. (1997). "Bridging the gap: Using effective communications to improve corporate management". *Risk Management*. 44(2), 39-41.

Bormann, E. (1985). "Homo Narrans Symbolic Convergence Theory: A Communication Formulations". *Journal of Communication*, 35(4), 128 – 138.

-----, Knutson, R. Musolf, K. (1997). "Why do people share fantasies? An empirical investigation of a basic tenent of the symbolic convergence communication theory". *Communication Studies*, 48(3), 254-276.

Cabello, A. (2000). "Análisis organizacional: uso de la metáfora frente a la complejidad". *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. UAM Unidad Iztapalapa. Nueva época. 20 (48), 53 – 62

Coeto, M. Dávila, A. (2000). "Efectividad en una dependencia de gobierno mexicana: evidencia para la modernización de la administración pública". *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. UAM Unidad Iztapalapa. Nueva época. 20 (48), 119-134.

Conger, J. Kanungo, R. Menon, S. Mathur, P. (1997). "Measuring Charisma: Dimensionality and validity of the Conger-Kanungo scale of charismatic leadership". *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*. 14(3), 290-302.

Cuerpo de Gobierno de la UMF33 del IMSS. (2004). *Documento de autodiagnóstico hacia la calidad de la UMF33*. México: Chihuahua, Chih.

-----, (2005). *Reporte Extenso de la UMF33 para el Premio IMSS a la Calidad*. México: Chihuahua, Chih. Chávez, J. (2003). *La cultura regional*. En V. Orozco (Ed.), *Chihuahua Hoy*. (pp. 49 – 80). México: Universidad Autónoma de Cd. Juárez, Chihuahua.

Dávila, A. Martínez, N. (1999). *Cultura en organizaciones latinas*. México: Siglo XXI.

DiMaggio, P. (1997). "Culture and Cognition". *Annual Review of sociology*. 23. 263-287. Duck, S. (2002). Hypertext in the key of G: Three types of "history" as influences on conversations". *Communication Theory*, 12(1), 41 – 62.

Echeverría, R. (1994). *La ontología del lenguaje*. Chile: Dolmen.

Elving, W. (2005). "The role of communication in organisational change". *Corporate Communications*, 10 (2), 129-138.

Estrada, K. (2003, 4 de octubre). "Según estudios realizados a 22 instituciones El ISSSTE, con menor calidad en servicio médico. Trato digno, ausencia de galenos y desabasto de medicinas". *El Heraldo de Chihuahua*, pp. F1, F2

Fichter, J. (1986). *Sociología* (15ª ed.). (A. E. Lator, Trad.). España: Herder.

Flores, F. (1994). *Creando organizaciones para el futuro*. (2ª ed.). Chile: Dolmen.

Foucault, M. (1979). *Microfísica del poder*. (2ª ed.). España: La Piqueta.

Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. EE. UU.: Basic Books.

Geertz, C. (1997). *La interpretación de las culturas*. (A. Bixio, Trad.). México: Gedisa.

Grobman, G. (2005). "Complexity theory: a new way to look at organizational change". *Public Administration Quarterly*, 29(3), 350-382.

Gustavsson, B. (2001). "Power over meaning Whither Human Values Management of Power. Ethical & value aspects". Delhi, India: Oxfor Univ. Press. <http://www.fek.su.se/Home/gus/PAPERS/Power%20over%20meaning.htm>

Heracleous, L. (2002). "The contribution of a discursive view to understanding and managing organizational change. *Strategic change*". 11 (5), 253-261.

Hine, C. (2004). *Etnografía virtual*, España: UOC.

House, R. Stank, T. (2001). "Insights from a logistics partnership". *Suplí Chain Management*. 6 (1), 16-21. IMSS. (2006). En: [http://www.imss.gob.mx/IMSS/IMSS\\_SITIOS/DPM/Servicios/PREVENIMSS/prevenimss\\_home\\_001\\_2003\\_12.htm](http://www.imss.gob.mx/IMSS/IMSS_SITIOS/DPM/Servicios/PREVENIMSS/prevenimss_home_001_2003_12.htm)

Jackall, R. (2003). "The World of Corporate Managers", en *The Sociology of Organizations*. USA.: Sage Publications.

Kalla, H. (2005). "Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective", en *Corporate Communications*, 10 (4), 302-314..

Kast F. y Rosenzweig J. (1979). *Organization and Management*. EE. UU.: Mc GrawHill.

Kaye, D. (1995). "Sources of information, formal and informal", en *Management Decision*, 33(5), 13-15.

Koslowsky, M. Stashevsky, S. (2005). "Organizational values and social power", *International Journal of Manpower*, 26(1), 23-34.

Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. (2ª ed.). (L. Santacruz, Trad.). EE. UU.: Adisson Wesley.

Larkley, L. Morris, C. (1995). "Organizacional commitment as symbolic process", en *Western Journal of Communication*. SalLake City; 59 (3), 193 – 213.

Lewis, L. (1999). "Disseminating information and soliciting input during planned organizational change: Implementers' targets, sources, and channels for communicating", en *Management Communication Quarterly: McQ*, 13(1), 43-75.

Maass, (2003). En Thomsen, C. *Horizontes de Comunicación y Cultura*. (pp. 211-217). México: Ediciones Taller Abierto.

Martin J. (2002). *Organizacional Culture: Mapping the Terrain*. EE. UU.: Sage.

----- (2004). *Organizacional Culture. Research Paper Series*. EE. UU.: Stanford.

McAleese, D. Hargie, O. (2004). "Five guiding principles of culture management: A syntesis of best practice", en *Journal of Communication Management*, 9 (2), 155-170.

Meek, J. Newell, W. (2005). "Complexity, interdisciplinarity and public administration: Implications for integrating communities", en *Public Administration Quarterly*, 29 (3), 321-349.

Morçöl, G. (2005). "A new systems thinking: implications of the sciences of complexity for public policy and administration", en *Public Administration Quarterly*, 29(3). 297-320.

OCDE. (2006). <http://www.oecd.org/health>.

Orozco, V. (2003). *Hitos de la Historia Chihuahuense*. En V. Orozco (Ed.), *Chihuahua Hoy: visiones de su historia, economía, política y cultura*. Pp. 11 – 48. México: Universidad Autónoma de Ciudad. Juárez, Chihuahua.

Padilla, B. (2001). *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association*. (5a ed.). (M. Chávez. G. Padilla. M. Inzunza, Trad.). México: Manual Moderno.

Pasquali, A. (1990). *Comprender la comunicación*. (4ª ed.). Venezuela: Monte Ávila Editores.

Proctor, T. Doukakis, I. (2003). "The role of internal communication and employee development", en *Corporate Communications*, 8 (4), 268-277.

Rogers, E. Rogers, R. (1980). *La comunicación en las organizaciones*. (A. Vasseur, Trad.). México.: McGraw Hill.

Rojas, R. (1999). *Guía para realizar investigaciones sociales*. (33ª ed.). México: Plaza y Valdés.

Santos, M. (1999). "Cultura y tecnología en la organización industrial mexicana", en A. Dávila. N. Martínez. (Ed.), *Cultura en organizaciones latinas*. (pp. 116 - 160). México: Siglo XXI.

Sapir, E. (1957). *Culture, Language and Personality. Selected language*. EE. UU.: University of California Press.

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. EE. UU.: Jossey-Bass.

Schein, E. (1996). "Culture: the missing concept in organization studies", -40th Anniversary Issue- [\*Administrative Science Quarterly\*](#).

Scott, R. (2003). *Organizations Rational, Natural, and Open Systems*. EE. UU.: Prentice Hall.

Secretaría de Salud. (2000). *Programa Nacional de Salud 2001 – 2006. Programa de acción: Cruzada Nacional por la calidad de los servicios de salud*. México.: Secretaría de Salud.

Smircich, L. (1983). "Concepts of Culture and Organizacional Análisis", en *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.

Spradley, (1979). *The ethnographic interview*. USA. Holt, Rinehart & Winston.

Stewart, J. Kringas, P. (2003). "Change management-strategy and values in six agencies from the Australian Public Service", en *Public Administration Review*, 63 (6), 675-688.

Trahant, B. (2006). "Communication: The Key to Sustainable Government Transformation", en *Public Manager*, 35(3), 13-19.

Watzlawick, P. Helmick, J. Jackson, D. (1983). *Teoría de la comunicación humana*. (3ª ed.). Barcelona, España: Herder.

Whorf, B. (1956). *Language, Thought and Reality*. EE. UU.: Technologic Press and John Wiley and Sons.

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. (3rd Ed.). EE. UU.: Sage Publications.

## 6. Notas

[1] Se puede decir que los contextos de las organizaciones son: internacional, nacional, regional, institucional e intra organizacional. El *internacional* se refiere al espacio donde se establecen normas globales de calidad para los diversos sectores, especialmente de los países que pertenecen a organismos como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

El *contexto nacional* involucra los factores políticos, sociales, económicos, legales, culturales, tecnológicos y educativos que inciden en todos los contextos de una nación.

En el caso de un sector, como el de salud, existe una Secretaría de Estado cuyos programas inciden en los planes y estrategias de las organizaciones que pertenecen a dicho sector.

El *contexto regional* La conjunción de la cultura nacional con la regional se puede visualizar al imaginar el lente de una cámara como la cultura nacional que permanece, aún y cuando se añadan filtros que permiten dar diversas tonalidades – interpretaciones- a la realidad que se fotografía. Se puede decir que cada contexto es uno de esos filtros que funcionan como marcos de referencia para interpretar la realidad.

El *contexto institucional* se refiere, desde la perspectiva de Scott (2003), a los marcos generales en donde se trazan factores simbólicos y culturales que afectan a la totalidad de la red de una organización pública, esto incluye la Dirección central y todas las unidades que la conforman.

En el *contexto intra organizacional* se generan procesos específicos que definen la forma particular como habrán de interpretarse e instrumentarse los marcos significativos externos, de manera que se genera un sincretismo entre las culturas institucional, regional e interna. En esta última surge un estilo propio determinado por la cultura del trabajo la cual se define como "las suposiciones que mantienen y las prácticas que despliegan los grupos de empleados sobre la manera en que debe realizarse el trabajo" (Baba *et al.*, 1997, p. 149).

[2] Entendidas por Arras (2007, p. como sistemas políticos y culturales cuyas dimensiones interpretativas varían de acuerdo con los intereses, conflictos y juegos de poder implícitos en las interacciones intra organizacionales e inter contextuales.

[3] Personal encargado de recibir a los derechohabientes, organizar y controlar la consulta, así como apoyar al médico en aspectos relacionados con la prestación del servicio. Mientras que las enfermeras, a diferencia de las asistentes médicas, realizan procedimientos generales y específicos de enfermería establecidos en el cuidado integral del paciente.

[4] Son aquellos mensajes que se envían desde niveles jerárquicos superiores a inferiores. Ejemplo de ello son las órdenes, memoranda, instrucciones, información, reglamentos, manuales de procedimientos e instructivos, entre otros (Arras 2002).

[5] Son aquéllas que se envían de niveles jerárquicos inferiores a superiores, por ejemplo: informes, encuestas de actitud, sugerencias, respuesta a los mensajes, quejas, reportes de resultados, etcétera (Arras, 2002).

[6] Martin (2002) plantea la riqueza que reviste incorporar métodos cualitativos y cuantitativos al estudio de la realidad de las organizaciones.

[7] Una de las características de liderazgo transformacional de acuerdo con Bass (1990), es el carisma, el cual implica para Conger y Kanungo (1997), sensibilidad a las necesidades de los seguidores y a sus sentimientos.

[8] La disciplina generativa desde el punto de vista de este autor es el mecanismo a través del cual los discursos, el conocimiento y el sistema de control se manifiestan en la actividad cotidiana de las organizaciones, al producir resultados que son valorados por la organización. Es el método por medio del cual se enseña cómo hacer bien en trabajo en las organizaciones.

[9] En diversos estudios de caso se ha observado que el cambio organizacional puede depender de las habilidades que los directivos posean al hacer que sus mensajes y acciones se perciban con congruencia (Beslin y Reddin, 2004).

[10] Con respecto a la instrumentación del cambio de prácticas y PREVENIMSS

[11] –como estrategia de la dirección, para dar a conocer al personal y a los derechohabientes los resultados de la evaluación-

[12] Elemento que forma parte de las políticas de calidad.

[13] Organismo de la Sociedad Civil que realiza estudios de calidad con respecto a las Instituciones de Salud en el País y que tiene comités en cada Estado de la República Mexicana. Los resultados de la evaluación del Aval ciudadano se publicaron en los diarios de la localidad, el él artículo se destaca la UMF33 del IMSS como un organismo que avanza hacia la calidad (Estrada, 2003).

**FORMA DE CITAR ESTE TRABAJO EN BIBLIOGRAFÍAS:**

Arras Vota, A.M. et ad. (2008): "Comunicación y cambio organizacional", páginas 418 a 434. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna, recuperado el \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2\_\_\_\_, de [http://www.ull.es/publicaciones/latina/08/35\\_792\\_51\\_Chihuahua/Ana\\_Maria\\_Arras.html](http://www.ull.es/publicaciones/latina/08/35_792_51_Chihuahua/Ana_Maria_Arras.html)