



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí**  
**Facultad de Ciencias de la Comunicación**



**FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN  
UASLP**

**Maestría en Innovación Comunicativa para las Organizaciones**

**Tesis**

***De la Comunicación Interpersonal a la Comunicación Intersubjetiva: Gestión del  
Conocimiento e Inteligencia Organizacional***

**Que presenta:**

**Dulce María Fuentes de María Jiménez**

**Para obtener el Título de:**

**Maestría en Innovación Comunicativa para las Organizaciones**

**Director de tesis:**

**Dr. Jorge Arturo Mirabal Martínez**

**San Luis Potosí, S.L.P.**

**Octubre 2019**



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí**  
**Facultad de Ciencias de la Comunicación**



**Maestría en Innovación Comunicativa para las Organizaciones**

**Tesis**

*De la Comunicación Interpersonal a la Comunicación Intersubjetiva: Gestión del  
Conocimiento e Inteligencia Organizacional*

Que presenta:

**Dulce María Fuentes de María Jiménez**

Para obtener el Título de:

**Maestría en Innovación Comunicativa para las Organizaciones**

Director de tesis:

**Dr. Jorge Arturo Mirabal Martínez**

San Luis Potosí, S.L.P.

Octubre 2019



Universidad Autónoma de San Luis Potosí  
Facultad de Ciencias de la Comunicación



**Maestría en Innovación Comunicativa para las Organizaciones**

## **Tesis**

*De la Comunicación Interpersonal a la Comunicación Intersubjetiva: Gestión del  
Conocimiento e Inteligencia Organizacional*

Que presenta:

**Dulce María Fuentes de María Jiménez**

Para obtener el Título de:

**Maestría en Innovación Comunicativa para las Organizaciones**

**Dr. Jorge Arturo Mirabal Martínez**

**Director**

**Dr. José Luis Piñuel Raigada**

**Asesor**

**Dr. Alfredo Barrales Martínez**

**Asesor**

San Luis Potosí, S.L.P.

Octubre 2019



Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Sistema de Bibliotecas

Dirección de Biblioteca Virtual

Zona Universitaria C.P. 78290 Tel. 8262306

San Luis Potosí, S.L.P. México



La que suscribe Dulce María Fuentes de María Jiménez, en el carácter de autora y titular de la tesis que lleva por nombre: *“De la Comunicación Interpersonal a la Comunicación Intersubjetiva: Gestión del Conocimiento e Inteligencia Organizacional”* en lo sucesivo **“La Obra”**, autorizo a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí para que lleve a cabo la divulgación de la obra en formato físico y electrónico, y sin fines de lucro.

La Universidad Autónoma de San Luis Potosí, se compromete a respetar en todo momento mi autoría y a otorgarme el crédito correspondiente.

San Luis Potosí, S. L. P. a 16 de Octubre de 2019

Atentamente

---

Dulce María Fuentes de María Jiménez



Universidad Autónoma de San Luis Potosí  
Facultad de Ciencias de la Comunicación



## Maestría en Innovación Comunicativa para las Organizaciones

### Aclaración

El presente trabajo que lleva por título “*De la Comunicación Interpersonal a la Comunicación Intersubjetiva: Gestión del Conocimiento e Inteligencia Organizacional*” se realizó entre septiembre de 2017 y junio de 2019 bajo la dirección del Dr. Jorge Arturo Mirabal Martínez.

### Originalidad

Por este medio aseguro que he realizado este documento de tesis para fines académicos sin utilizar otros medios más que los indicados y sujetándome a la normativa de la institución.

Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.

La autora exime a la UASLP de las opiniones vertidas en este documento y asume la responsabilidad total del mismo.

Este documento no ha sido sometido como tesis a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total.

Sí se autoriza a la UASLP para que divulgue este documento de tesis para fines académicos.

Atentamente

Dulce María Fuentes de María Jiménez

## **Dedicatoria**

A mi esposo *José Juan*, por su apoyo incondicional y motivación en todo momento.

A mi hijo *Nicolás*, por la fortaleza y amor que me inspira y mueve mi vida.

A mi Director de Tesis, *Dr. Jorge Mirabal*, por su enseñanza, confianza y paciencia.

## **Agradecimientos**

*Dr. Jorge Mirabal*, por guiarme de principio a fin, por darme la oportunidad de trabajar con él, y por compartir conmigo su conocimiento.

A la *Dra. Marta Rizo García* por su apoyo, complicidad y enseñanza en pos de lograr un trabajo de investigación profesional y de calidad.

Así mismo, para la *Dra. Aurora Orduña*, Rectora de la Universidad Intercultural de San Luis Potosí (UICSLP) y su equipo de trabajo, por las facilidades otorgadas para la realización de este proyecto. Mención aparte para el *Ing. Hugo Flores* y el maestro *Víctor Galván* por su apoyo y vinculación con la universidad.

A directivos, administrativos, docentes y alumnos de la *UICSLP*, por su participación y compromiso durante las actividades de trabajo de campo.

Y por supuesto, a mi Alma Mater, la *Facultad de Ciencias de la Comunicación* de la *Universidad Autónoma de San Luis Potosí*; a la *Maestría en Innovación Comunicativa para las Organizaciones*, a sus profesoras y profesores, al personal administrativo y directivo: mi eterna gratitud por todo lo que me brindaron.

## **Resumen**

El conocimiento se ha convertido en un activo intangible para las Organizaciones; sin embargo; su gestión, es primordialmente con fines de productividad económica, ignorando que, mediante procesos comunicativos complejos, se puede lograr un rendimiento que va más allá de lo material, dentro de una dimensión intelectual. Este trabajo de investigación plantea que: una transición de la Comunicación Interpersonal a la Comunicación Intersubjetiva favorece la Gestión del Conocimiento para lograr la Inteligencia Organizacional en una institución. Es en la búsqueda de este redimensionamiento de la gestión de saberes, sobre la base de la comunicación intersubjetiva, que proyectamos una tesis en torno a la Inteligencia Organizacional construida desde la gestión del saber comunicacional.

El Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS) será el fundamento formal de la presente investigación, en la que el objeto de estudio material es: la *Comunicación Intersubjetiva* como estrategia de *Gestión del Conocimiento* para la *Inteligencia Organizacional*.

## **Contenido**

RESUMEN .....	VII
INTRODUCCIÓN .....	XVII
<b>CAPÍTULO 1: CONSTRUCCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....</b>	<b>1</b>
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	4
HIPÓTESIS.....	5
JUSTIFICACIÓN.....	6
CONTEXTUALIZACIÓN .....	9
MARCO TEÓRICO .....	11
METODOLOGÍA .....	12
<b>CAPÍTULO 2: OBJETO DE ESTUDIO Y ESTADO DE LA CUESTIÓN: PRINCIPIOS CONSTRUCTIVOS .....</b>	<b>13</b>
SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO .....	13
LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DESDE UNA PERSPECTIVA HUMANA PRODUCTIVA .....	14
CONOCIMIENTO TÁCITO EN LA COMUNICACIÓN INTERSUBJETIVA.....	15
INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL .....	18
INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN.....	20
COMUNICACIÓN INTERSUBJETIVA .....	21
<b>CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
EL MODELO DE LA MEDIACIÓN DIALÉCTICA DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL (MDCS).....	26

<i>Un Modelo in- formado para el estudio de la comunicación intersubjetiva como estrategia de gestión del conocimiento para la inteligencia organizacional.....</i>	<i>31</i>
<b>FUENTES CIENTÍFICAS HISTÓRICAS DE LA COMUNICACIÓN .....</b>	<b>35</b>
<i>Sistémico-cibernética.....</i>	<i>35</i>
<i>Sociología fenomenológica.....</i>	<i>37</i>
El concepto de Intersubjetividad de Alfred Schütz. ....	39
Interaccionismo simbólico: la construcción de significados a partir de la interacción actor-mundo.....	39
La cara social de Erving Goffman.....	41
Interacción, lenguaje y realidad: teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas. ....	43
Emoción, comunicación y lenguaje.....	44
<b>CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA .....</b>	<b>47</b>
JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA .....	48
DISEÑO .....	49
CATEGORÍAS DE ANÁLISIS.....	50
MUESTREO .....	52
INSTRUMENTOS .....	53
DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS .....	56
<i>Diseño de los grupos de discusión. ....</i>	<i>56</i>
<i>Diseño de entrevista semi-estructurada. ....</i>	<i>57</i>
<i>Diseño de adaptación del cuestionario cuantitativo en escala likert respecto al proceso de gestión del conocimiento. ....</i>	<i>59</i>

<b>CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>62</b>
<b>FOCUS GROUP .....</b>	<b>62</b>
<i>Categoría de análisis: comunicación intersubjetiva (SC).....</i>	<i>62</i>
Subcategorías de análisis.....	62
<b>FOCUS GROUP: CAMPUS TAMUÍN .....</b>	<b>66</b>
<i>Texto original. ....</i>	<i>66</i>
<i>Construcción de juicios lógicos.....</i>	<i>66</i>
<i>Construcción de argumentos y esquema lineal. ....</i>	<i>69</i>
<i>Esquema multiarticulado.....</i>	<i>71</i>
<i>Meta-texto (narración del esquema multiarticulado por subcategoría). ....</i>	<i>72</i>
Subcategoría: representaciones cognitivas (SE).....	72
Subcategoría: prácticas comunicativas (SS).....	72
Subcategoría: intercambios simbólicos (SC).....	73
<i>Interpretación. Mediaciones y ajustes (MDCS). ....</i>	<i>73</i>
<b>FOCUS GROUP: CAMPUS CERRITOS .....</b>	<b>79</b>
<i>Texto original. ....</i>	<i>79</i>
<i>Construcción de juicios lógicos.....</i>	<i>79</i>
<i>Construcción de argumentos y esquema lineal. ....</i>	<i>80</i>
<i>Esquema multiarticulado.....</i>	<i>83</i>
<i>Meta-texto (narración del esquema multiarticulado por subcategoría). ....</i>	<i>83</i>
Subcategoría: representaciones cognitivas (SE).....	83
Subcategoría: prácticas comunicativas (SS).....	84
Subcategoría: intercambios simbólicos (SC).....	84

<i>Interpretación. Mediaciones y ajustes (MDCS)</i> .....	85
FOCUS GROUP: CAMPUS MATEHUALA .....	90
<i>Texto original</i> .....	90
<i>Construcción de juicios lógicos</i> .....	90
<i>Construcción de argumentos y esquema lineal</i> .....	91
<i>Esquema multi-articulado</i> .....	94
<i>Meta-texto (narración del esquema multiarticulado por subcategoría)</i> .....	94
Subcategoría: representaciones cognitivas (SE).....	94
Subcategoría: prácticas comunicativas (SS).....	95
Subcategoría: intercambios simbólicos (SC).....	95
<i>Interpretación. Mediaciones y ajustes (MDCS)</i> .....	96
FOCUS GROUP: CAMPUS VILLA DE REYES.....	101
<i>Texto original</i> .....	101
<i>Construcción de juicios lógicos</i> .....	101
<i>Construcción de argumentos y esquema lineal</i> .....	103
<i>Esquema multi-articulado</i> .....	105
<i>Meta-texto (narración del esquema multiarticulado por subcategoría)</i> .....	105
Subcategoría: representaciones cognitivas (SE).....	105
Subcategoría: prácticas comunicativas (SS).....	106
Subcategoría: intercambios simbólicos (SC).....	106
<i>Interpretación. Mediaciones y ajustes (MDCS)</i> .....	106
ANÁLISIS CUANTITATIVO: FOCUS GROUP .....	110
ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS.....	111
<i>Categoría de análisis: inteligencia organizacional (SE)</i> .....	111

Subcategorías.....	111
ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA: DRA. AURORA ORDUÑA CORREA, RECTORA DE LA UICSLP .....	112
<i>Matriz de sistematización.</i> .....	112
<i>Interpretación.</i> .....	114
ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA: ING. HUGO CÉSAR FLORES PALOMO/ SUBDIRECTOR DE DESARROLLO INTERCULTURAL .....	115
<i>Matriz de sistematización.</i> .....	115
<i>Interpretación.</i> .....	117
ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA: LIC. HÉCTOR GONZÁLEZ PICAZO / SUBDIRECTOR ACADÉMICO .....	118
<i>Matriz de sistematización.</i> .....	118
<i>Interpretación.</i> .....	121
ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA: LIC. VICENTE DE JESÚS POZOS CANO / SUBDIRECTOR DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO.....	122
<i>Matriz de sistematización.</i> .....	122
<i>Interpretación.</i> .....	124
ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA: MAESTRA MARÍA DE LOS ÁNGELES PÉREZ EULOGIO / SUBDIRECTORA ESCOLAR.....	125
<i>Matriz de sistematización.</i> .....	125
<i>Interpretación.</i> .....	127
ANÁLISIS CUANTITATIVO: ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS .....	128
ADAPTACIÓN DEL CUESTIONARIO CUANTITATIVO EN ESCALA LIKERT RESPECTO AL PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....	129

<i>Categoría de análisis: gestión del conocimiento (SS)</i> .....	129
Subcategorías.....	129
<i>Datos de identificación</i> .....	130
<i>Metodología de análisis</i> .....	132
SUBCATEGORÍA: <i>CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO [SE]</i> (COMPETENCIA ENTENDIDA COMO ESTRUCTURA COGNITIVA / CAPITAL COGNITIVO ACUMULADO).....	133
<i>Interpretación a partir de mediaciones y ajustes del MDCS</i> .....	135
SUBCATEGORÍA: <i>COMPARTICIÓN DEL CONOCIMIENTO [SS]</i> (PROCESOS NORMADOS DE INTERACCIÓN SOCIAL).....	136
<i>Interpretación a partir de mediaciones y ajustes del MDCS</i> .....	137
SUBCATEGORÍA: <i>APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO [SC]</i> (CONEXIÓN ENTRE PERSONAS QUE COMPROMETEN SUS INDIVIDUALIDADES) DISCURSO EN ACCIÓN.....	138
<i>Interpretación a partir de mediaciones y ajustes del MDCS</i> .....	138
ANÁLISIS CUANTITATIVO DE ENCUESTAS.....	139
<b>CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN</b> .....	<b>141</b>
MDCS: SISTEMA DE LECTURA DE ADN´S CULTURALES.....	141
CULTURA: ENTORNO DE SIGNIFICACIONES Y APRENDIZAJES.....	143
LAS MULTI-MEDIACIONES SISTÉMICAS ENTRE CONOCIMIENTO (INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL), SOCIEDAD (GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO) Y COMUNICACIÓN (INTERSUBJETIVA) EN LA UNIVERSIDAD INTERCULTURAL DE SAN LUIS POTOSÍ.....	144
LA UICSLP COMO SISTEMA CULTURAL: COGNICIÓN-PRAXIS-DISCURSO.....	146
NUESTRO OBJETO DE ESTUDIO.....	147
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>151</b>

## Lista de figuras

Figura 1: Esquematización de la hipótesis .....	6
Figura 2: Proceso de creación de nuevo conocimiento a partir de la interacción entre conocimiento tácito y conocimiento explícito.....	17
Figura 3: Transdisciplinariedad de la Comunicación.....	25
Figura 4: Multi-mediaciones sistémicas entre Conocimiento, Sociedad y Comunicación al interior de las organizaciones .....	28
Figura 5: Evolución Diacrónica de las Mediaciones: Sistemas y Ajustes.....	31
Figura 6: In-formación del MDCS en cuanto a sus Matrices Epistemológicas y las Fuentes Científicas Históricas de la Comunicología .....	34
Figura 7: Representación de las categorías de análisis: Sistema Ecológico (SE), Sistema Social (SS) y Sistema de Comunicación (SC), como principios constructivos del Sistema Organizacional que a su vez forma parte del Suprasistema CULTURA. ....	52
Figura 8: Representación del Sistema de análisis para investigar la Comunicación Intersubjetiva como estrategia de Gestión del Conocimiento para la Inteligencia Organizacional .....	55
Figura 9: Esquema multiarticulado. Tamuín.....	71
Figura 10: Esquema multiarticulado. Cerritos.....	83
Figura 11: Esquema multiarticulado. Matehuala.....	94
Figura 12: Esquema multiarticulado. Villa de Reyes .....	105
Figura 13: MDCS: sistema de lectura de ADN's culturales.....	142
Figura 14: Metáfora ADN/MDCS.....	143
Figura 15: Proceso de aprendizaje de la UICSLP .....	147
Figura 16: Propuesta de una mediación estratégica para la UICSLP .....	149

## Lista de cuadros

Cuadro 1: Categorías de análisis .....	12
Cuadro 2: Construcción de nuestra definición de gestión del conocimiento .....	14
Cuadro 3: Especificaciones Tamuín .....	66
Cuadro 4: Construcción de juicios lógicos. Tamuín.....	66
Cuadro 5: Construcción de argumentos y esquema lineal. Tamuín .....	69
Cuadro 6: Interpretación de Tamuín.....	73
Cuadro 7: Especificaciones Cerritos .....	79
Cuadro 8: Construcción de juicios lógicos. Cerritos .....	79
Cuadro 9: Construcción de argumentos y esquema lineal. Cerritos.....	80
Cuadro 10: Interpretación de Cerritos .....	85
Cuadro 11: Especificaciones Matehuala.....	90
Cuadro 12: Construcción de juicios lógicos. Matehuala .....	90
Cuadro 13: Construcción de argumentos y esquema lineal. Matehuala.....	91
Cuadro 14: Interpretación de Matehuala .....	96
Cuadro 15: Especificaciones Villa de Reyes.....	101
Cuadro 16: Construcción de juicios lógicos. Villa de Reyes .....	101
Cuadro 17: Construcción de argumentos y esquema lineal. Villa de Reyes .....	103
Cuadro 18: Interpretación de Villa de Reyes.....	106
Cuadro 19: Análisis cuantitativo. Focus group .....	110
Cuadro 20: Matriz de sistematización. Dra. Aurora Orduña.....	112
Cuadro 21: Matriz de sistematización. Ing. Hugo Flores.....	115
Cuadro 22: Matriz de sistematización. Lic. Héctor González.....	118
Cuadro 23: Matriz de sistematización. Lic. Vicente Pozos.....	122

Cuadro 24: Matriz de sistematización. Maestra Ángeles Pérez .....	125
Cuadro 25: Análisis cuantitativo. Entrevistas semi-estructuradas .....	128
Cuadro 26: Interpretación del proceso de creación del conocimiento.....	135
Cuadro 27: Interpretación del proceso de compartición del conocimiento .....	137
Cuadro 28: Interpretación del proceso de aplicación del conocimiento.....	138
Cuadro 29: Análisis cuantitativo. Encuestas .....	139
Cuadro 30: Análisis cuantitativo. Multi-mediaciones sistémicas entre conocimiento, sociedad y comunicación.....	144

### **Lista de gráficos**

Gráfico 1: Zona del estado.....	130
Gráfico 2: Género .....	130
Gráfico 3: Actividad que desempeña.....	131
Gráfico 4: Nivel educativo .....	131
Gráfico 5: Antigüedad .....	132

## **Introducción**

Los departamentos de comunicación interna han ganado terreno en las organizaciones, convirtiéndose en agentes de cambio, al implementar estrategias para integrar a los empleados y guiar a los líderes en la cimentación firme de su cultura organizacional.

La participación de los trabajadores en los proyectos comunes de la empresa, la trasmisión de información de manera rápida y eficaz, y la implementación de estrategias de comunicación, se han convertido ahora, en las prioridades de los directivos de las organizaciones (Del Pozo, 2004). Estas afirmaciones, desde nuestro punto de vista, resultan transferibles a los ámbitos organizacionales de carácter público, pues el discurso empresarial viene conquistando, cada vez más, territorios institucionales no lucrativos, cuya gestión, si bien es pública, muestra una orientación en muchos sentidos “privada”.

Dentro de esta evolución que ha tenido la comunicación interna, de pasar de ser una utopía para convertirse en una realidad, Galindo (1996) citado por Arellano (1997) externa la importancia de que:

Las estrategias implementadas sean comunicativas, donde esté presente un entendimiento participativo en todos los niveles de comunicación, entre los involucrados, para transitar de la sociedad de la información a la comunidad de la comunicación; en un contexto más democrático, mediante el diálogo, para poner en común una situación y marcos de referencia similares entre quien envía y recibe un mensaje (p. 46).

Estos acuerdos, podrían lograrse a través de estrategias como la Comunicación Intersubjetiva, que está basada en interacciones conscientes y razonadas, entre individuos que buscan llegar a un acuerdo común que les permita cumplir objetivos planteados por la organización de la que son parte (Fernández, Millán & Rizo, 2013).

Este proyecto de investigación está centrado en la Comunicación Intersubjetiva como una estrategia de Gestión de Conocimiento, que dote de capital cognitivo a las organizaciones para que, además de ser competitivas, puedan ser Inteligentes.

## Capítulo 1: Construcción del objeto de estudio

### Planteamiento del problema

La idea central de este trabajo de investigación plantea que: una transición de la Comunicación Interpersonal a la Comunicación Intersubjetiva favorece la Gestión del Conocimiento para lograr la Inteligencia Organizacional en una organización de *educación superior*. Actualmente, la Gestión de Conocimiento se vincula fundamentalmente a la productividad en las grandes empresas, no considerando sus posibles articulaciones con procesos complejos de comunicación, en espacios educativos y culturales que trasciendan el mero ámbito del rendimiento material o económico (Rueda, 2015).

Para el desarrollo de esta investigación es necesario definir cada uno de los ejes temáticos que se pretende relacionar. Al ser un trabajo de investigación planteado desde el terreno comunicacional, resulta relevante establecer una definición propia de comunicación que se adapte a las necesidades epistemológicas, teóricas y metodológicas del fenómeno que se está estudiando. Así, establecemos que *comunicación* es el *principio constructivo para la organización compleja de ecosistemas humanos, que opera a partir de intercambios informativos de cuya interpretación simbólica depende la configuración de las relaciones (interacciones) entre los elementos sistémicos*. Más adelante, en el capítulo de Marco Teórico, se ahonda en el debate teórico que ha permitido llegar a esta definición.

Ahora, si se busca el tránsito de la Comunicación Interpersonal a la Comunicación Intersubjetiva es importante establecer las diferencias entre ambos conceptos. La primera es leída como el momento concreto en el que al menos dos sujetos establecen contacto comunicativo, sea cual sea el fin u objetivo de éste (Fernández et al., 2013). Por otro lado, la comunicación intersubjetiva trata de una interacción simbólica entre los actores del aprendizaje para la

organización de fines colectivos. Mirabal (2013) denomina a estos actores como *superficies plécticas*: sujetos de aprendizaje como raíz de subjetivación, como plexo: espacio siempre habitado por el triple movimiento dialéctico y dialógico de *impresión – pliegue – expresión*.

Los individuos son capaces de reconocerse mutuamente y aceptan construir un espacio común, apropiado a la mejor vida posible (habitabilidad) en comunidad; además, la comunicación intersubjetiva opera como elemento constructivo de acuerdos y/o consensos argumentativos, motivados por la compartición de una ecología organizacional (Fernández et al., 2013).

La Gestión del Conocimiento, utiliza a la comunicación como principio constructivo de las organizaciones, partiendo del contexto cultural y los conocimientos que éste produce (Losada, 2004).

Para definir la Inteligencia Organizacional, Losada (2004) explica que es una interacción que relaciona las dimensiones intelectual, emocional y relacional de las organizaciones; de esta relación surge un capital intangible que representa el sistema complejo de la Inteligencia Organizacional: valor y capacidad de cada organización para aplicar los conocimientos adquiridos en los procesos de transformación estratégica.

Para fines de esta investigación, también resulta relevante establecer una definición de *Cultura*, para lo cual se retoman los planteamientos de García Canclini (1999) y de Deleuze y Guattari (2010). El primero, expone que cultura es un proceso a través del cual se conciben y gestionan las relaciones de unos con otros haciendo referencia a las diferencias entre éstos, ordenándolas mediante una delimitación entre el orden para hacer posible el funcionamiento de la sociedad y los actores que la abren a lo posible.

Desde el pensamiento complejo, Deleuze y Guattari acuñan el término *rizoma* haciendo referencia a un sistema abierto: “un rizoma no empieza ni acaba, siempre está en el medio, entre las cosas, inter-ser, *intermezzo*” (2010, p.56); y además cumple con ciertos principios:

1 y 2. Conexión y heterogeneidad, que se refieren a que cualquier punto del rizoma puede ser conectado con cualquier otro, y debe serlo.

3. Multiplicidad, ya que no tiene sujeto ni objeto, sino únicamente determinaciones, tamaños, dimensiones que no pueden aumentar sin que ella cambie de naturaleza. En un rizoma sólo hay líneas.

4. Ruptura significativa; un rizoma puede ser roto, interrumpido en cualquier parte, pero siempre recomienza según esta o aquella de sus líneas, y según otras.

5 y 6. Cartografía y calcomanía: un rizoma no responde a ningún modelo estructural, puesto que es un mapa abierto que se puede conectar en todas sus dimensiones, se desmonta, se altera y es susceptible de recibir modificaciones de manera constante.

Una de las características más importantes del rizoma es la de tener múltiples entradas (Deleuze y Guattari, 2010).

A partir de estos autores e integrando los planteamientos del MDCS, establecemos las siguientes relaciones entre conceptos:

Aprendizaje = Transformación => Cultura

Sistema = Rizoma

Movimiento = Mediación

Ajuste = Agenciamiento (significación)

Umwelt = entorno de significaciones

Y con esto, definimos *Cultura Organizacional* como el ámbito donde tienen lugar los procesos de aprendizaje de un sistema, a partir de los movimientos generados en las interrelaciones de tres subsistemas: discursivo, pragmático y cognitivo; los agenciamientos producto de la dinámica/dialéctica sistémica, configuran el entorno de significaciones cuya totalidad compleja es, precisamente, la cultura, o mejor, lo *Cultural* de las organizaciones. Cabe enfatizar que

cultura como ámbito se ha problematizado sobre la base de que no se trata de un espacio dado, de un lugar *que es*, sino que *está siendo...* Lo anterior, siguiendo el principio del ser constituyente y no constituido que Maturana y Varela proponen a lo largo de su producción científica.

La Comunicación Interpersonal debe transitar a la Comunicación Intersubjetiva para construir un espacio común mediante acuerdos razonados. En el momento en el que una organización logre que sus sujetos se comuniquen de esta manera, se podrá gestionar el conocimiento en pos de un nivel comunicativo más allá del emocional, el intelectual, que permitirá aproximarse a estadios superiores de Inteligencia Organizacional.

### **Preguntas de investigación**

¿De qué manera se puede representar la UICSLP como un sistema de comunicación compleja a partir del Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS)?

- ¿Cómo se manifiestan, dentro de la cultura de la organización, las relaciones dialécticas entre gestión del conocimiento, inteligencia organizacional y comunicación intersubjetiva?
- ¿Qué, cómo y a través de qué medios la organización aprende y se configura culturalmente?

### **Objetivos de investigación**

Explicar las multi-mediaciones sistémicas entre Sociedad (Gestión del Conocimiento), Conocimiento (Inteligencia Organizacional) y Comunicación (Comunicación Intersubjetiva) al

interior de una organización educativa: la Universidad Intercultural de San Luis Potosí (UICSLP).

- Describir las características de la UICSLP en tanto espacio cultural organizado por la relación de tres sistemas: *Gestión del Conocimiento*, *Inteligencia Organizacional* y *Comunicación Intersubjetiva*.
- Comprender la dinámica cultural de la UICSLP como un proceso de aprendizaje resultado de la descripción de las relaciones entre el saber (sistema ecológico-adaptativo), el hacer (sistema social) y el decir (sistema de comunicación) de los miembros de la organización.

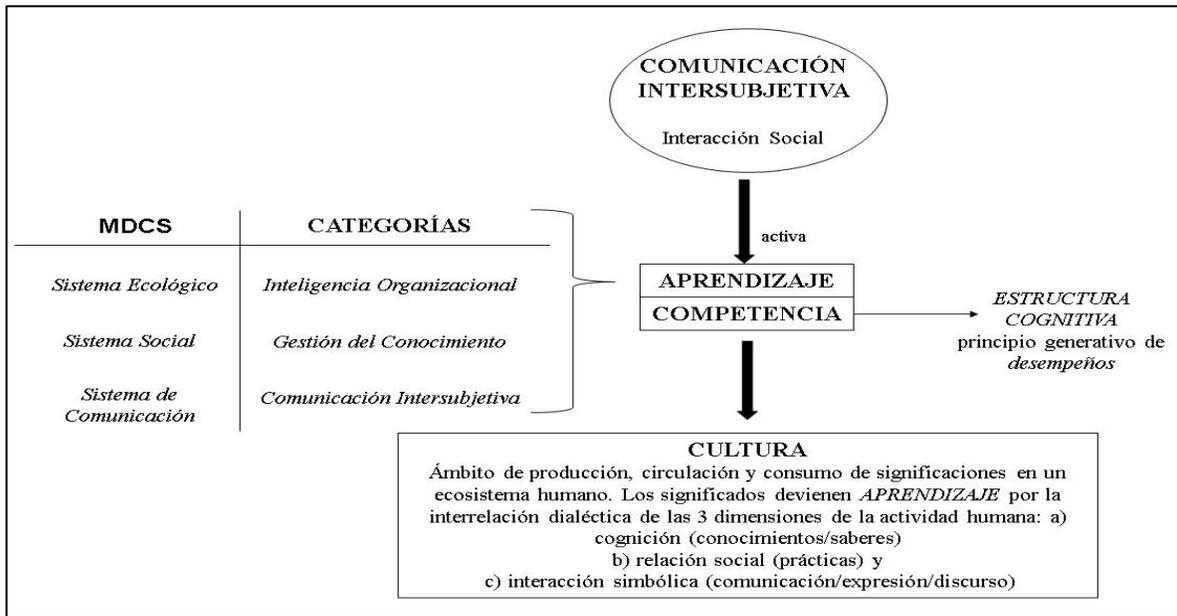
## **Hipótesis**

Como hipótesis para este trabajo de investigación planteamos que: la *Comunicación Intersubjetiva*, por su naturaleza de *interacción social*, activa una *competencia*, a la que definiremos como una estructura cognitiva que actúa como principio generativo de desempeños, y al hacerlo, se constituye en un proceso de *aprendizaje*.

Este proceso de *aprendizaje*, para fines de abstracción epistemológica en el contexto de la presente investigación, ocurre a partir de la relación dialéctica entre los tres sistemas configuradores del MDCS (Piñuel y Lozano, 2006) y sus articulaciones con nuestras categorías de análisis: *Sistema Ecológico (SE)*, representado por la *Inteligencia Organizacional*; *Sistema Social (SS)*, expresado a través de la *Gestión del Conocimiento*; y *Sistema de Comunicación (SC)*, entendido como *Comunicación Intersubjetiva*.

Esta relación inter-sistémica será el vector que impulse el movimiento constante de la *cultura* organizacional, que no es ni existe como algo estático, sino dinámico y cambiante por los condicionamientos recíprocos y secuenciales (mediaciones) entre los tres sistemas descritos.

Figura 1 Esquemmatización de la hipótesis



Fuente: Elaboración propia

## Justificación

Las estrategias que implementa un experto en comunicación ya no están únicamente destinadas al cumplimiento de los objetivos económicos de la empresa o a la concreción de las metas de la organización pública; se busca también la integración del personal a los equipos de trabajo, el reforzamiento de la cultura organizacional, un ambiente sano de trabajo, motivación y generación de compromiso, interacciones efectivas entre los miembros y gestión del conocimiento para la inteligencia organizacional, que es el valor intangible que tiene una organización y que incluso ahora, es más apreciado que el capital económico.

Al igual que la sociedad en la que se desenvuelven, las organizaciones viven un cambio constante; por esta razón, necesitan conocimiento para evolucionar, innovar y solucionar problemas que pudieran presentarse. En este sentido, Enríquez (2014) explica que “la Universidad aparece como una institución productora de conocimiento generado por la investigación, primordialmente; este conocimiento es necesario en las nuevas dinámicas de las sociedades y economías basadas en su empleo y aplicación (...)” (p. 3).

La gestión del conocimiento, a través de la comunicación, es un proceso que construye a una organización, por medio de los saberes adquiridos en el contexto cultural de ésta, donde un conjunto de individuos se relaciona entre sí, para lograr un objetivo común (Losada, 2004).

Lo más importante dentro de una organización es la búsqueda de un objetivo en común, que englobe los intereses tanto individuales como de la colectividad, donde todos los involucrados se sientan parte de un equipo de trabajo, con la motivación suficiente para producir y compartir experiencia y conocimiento, acrecentando así el capital intelectual de la organización con el que será más competitiva por los activos intangibles que ha logrado.

La Inteligencia, como valor intangible, se constituye a partir de la capacidad que tienen las organizaciones para aplicar su conocimiento y experiencia en los procesos de transformación estratégica, tomando en cuenta, las exigencias de la sociedad actual (Losada, 2004, p. 296).

La sociedad de la información, contexto socioeconómico-político-cultural de las comunidades colaborativas (organizaciones) del presente siglo, privilegia el conocimiento como el activo de mayor valor estratégico para la consecución de metas de cualquier colectivo humano: el saber convertido en iniciativa, creatividad e imaginación; el conocer desplegado como identidad, compromiso y producción; el comprender transfigurado en reconocimiento, diálogo y convivencia.

Saber, conocer y comprender, para tornarse efectivos, habrán de traducirse, simultáneamente, en *haceres* y *decires*, esto es, en prácticas concretas de acción y en expresiones y discursos congruentes con el conocimiento del que proceden. La comunicación aparece aquí como el recurso y el método fundamental para gestionar el (los) conocimiento(s) que hagan de una comunidad de trabajo un sistema eficaz de producción de relaciones humanas, y a través de éstas, de los beneficios materiales que dicha comunidad persiga.

La gestión del conocimiento no es una práctica fácil de implementar puesto que el contexto cultural, social y organizacional puede ser restrictivo. En México, la idea de que la información es poder es una limitante para fortalecer el conocimiento, ya que los que tienen la información en sus manos no la comparten por el miedo de perder su experiencia.

Contrario a esto, Giral (2006) expone que “no existe mejor forma para explicitar el conocimiento que compartirlo entre las personas ya que quien transfiere su conocimiento no lo pierde, se queda con él y además se duplica” (p. 215). El punto clave para crear valor en una organización es la forma en que se capitaliza la transferencia de conocimiento.

Al hablar de transferencia de conocimiento, Giral (2006) establece que “es un intercambio de experiencias entre individuos que comparten un mismo contexto y que se enfrentan a situaciones comunes con problemáticas similares” (p. 215). Este intercambio, se realiza mediante una interacción entre individuos conscientes de lograr un objetivo personal y común, que les exige la mejora de sus competencias y el fortalecimiento de sus relaciones. Y siendo así, entonces, ¿se podría hablar de una práctica razonada de la comunicación intersubjetiva más allá de la emocional comunicación interpersonal?

El lenguaje, sustenta todo tipo de comunicación, con símbolos compartidos socialmente. El componente central de la comunicación interpersonal es la emoción, caso contrario, en la comunicación intersubjetiva, donde domina por completo la razón.

Cuando una persona logra controlar sus propias emociones para escuchar al otro, tratando de ocupar su lugar, es posible comprender, desde dónde habla el otro para crear un puente comunicativo entre ambos sujetos, que permita lograr acuerdos (Fernández et al., 2013).

Los nuevos retos dentro de las organizaciones exigen la transición de la comunicación interpersonal (centrada en las emociones) a la comunicación intersubjetiva (dominada por la razón) para que el proceso de gestión del conocimiento signifique un verdadero cambio en la forma de llegar a la inteligencia organizacional.

### **Contextualización**

Este trabajo se contextualiza en la Ciudad de San Luis Potosí, en un periodo de dos años (2017-2019). La Organización Educativa donde se realizará esta investigación es la Universidad Intercultural de San Luis Potosí, institución guiada por la UNESCO para promover el desarrollo de los pueblos indígenas y poblaciones rurales urbano marginadas, respetando y practicando sus usos y costumbres.

Dentro del contexto cultural de México respecto a la gestión del conocimiento, está muy presente la idea de que “quien tiene la información tienen el poder, y es difícil convencer a la gente que comparta su conocimiento y experiencia para ser parte de una organización inteligente” (Giral, 2006, p. 213).

Como antecedentes directos de esta problemática, se ha planteado que: la comunicación dentro de una organización es el vehículo por excelencia para la interacción; y como herramienta, es indispensable para la motivación de los empleados; no sólo en la dimensión emocional sino en la dimensión social, en busca de gestionar el conocimiento que oriente y haga posible el cambio y el éxito de cualquier organización, puesto que al tener el conocimiento suficiente, más allá de

datos e información; se pueden prever situaciones de riesgo, establecer estrategias efectivas para solución de problemas, y por lo tanto, llegar a la inteligencia organizacional: adquisición de conocimiento para una verdadera transformación estratégica (Giral, 2006).

Indirectamente, la Gestión del Conocimiento se ha estudiado, en Cuba, como una estrategia de gestión empresarial para lograr que el conocimiento y la experiencia de cada colaborador enriquezcan a la organización de la que es parte, con activos intangibles como el capital intelectual, que la hagan más competitiva en el mercado. Esta investigación, con un enfoque mixto y un alcance exploratorio descriptivo, destaca que existe un creciente interés por la implementación de la Gestión de Conocimiento en las entidades cubanas, con una tendencia marcada en la aplicación práctica, sin aún alcanzar un nivel de madurez en su institucionalización como proceso. Los sectores que más esfuerzos han dedicado en este rubro son: los Ministerios de Ciencia, Tecnología, Medio Ambiente y Educación; contrario a esto, el sector empresarial no ha mostrado interés alguno (González-García y Parés-Ferrer, 2012).

La aplicación práctica de la gestión del conocimiento en entidades colombianas responde a una influencia norteamericana, que se caracteriza por capitalizar el conocimiento de las personas dentro de las organizaciones, para la toma de decisiones; a diferencia de la oriental, que enfatiza en los procesos individuales de cada trabajador y en sus conocimientos como criterios importantes para esta práctica. Este estudio descriptivo resalta cuatro elementos: la transmisión de información (aprendizaje), la competitividad y mejora continua, toma de decisiones y el uso de la tecnología (Moreno y Torres, 2010).

En otras investigaciones relevantes, se destacan avances en el desarrollo de las competencias para la gestión del conocimiento y la implantación de procesos, pero no se está haciendo labor desde la estructuración de políticas, planes, programas y proyectos. Falta avanzar en la

apropiación y uso de estrategias, y hay una deficiencia en la aplicación de herramientas tecnológicas para gestionar el conocimiento (Marulanda y López, 2012).

Estos planteamientos, denotan que la práctica de la Gestión del Conocimiento es una realidad en organizaciones que buscan ser más competitivas; llevando siempre implícito el uso de la tecnología, aunque con algunas deficiencias para la apropiación de éstas, por parte de los colaboradores; además el conocimiento se ha vuelto un valor intangible que se busca capitalizar para que las organizaciones estén mejor posicionadas en el mercado.

En México, no hay estudios relevantes respecto a la Gestión del Conocimiento en Organizaciones Inteligentes; y tampoco existen trabajos enfocados en la Comunicación Intersubjetiva como una estrategia planteada para este proceso.

### **Marco teórico**

En el contexto de la instancia teórica de la presente investigación, se inscribe una de sus más importantes postulaciones: probar la pertinencia y la aplicabilidad de los recursos epistemológico, teórico y metodológico del Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS), a la realidad social y cultural de un espacio educativo: la Universidad Intercultural de San Luis Potosí (IUCSLP), a fin de describir su dinámica organizacional y sus procesos de aprendizaje a partir de las relaciones entre el *saber*, el *hacer* y el *decir*.

## Metodología

El objeto de estudio material de esta investigación es la *comunicación intersubjetiva* como estrategia de *gestión del conocimiento* para la *inteligencia organizacional*.

Y como objeto formal establecemos el estudio de las mediaciones comunicativas entre tres sistemas de una organización educativa: la inteligencia organizacional (SE), la gestión del conocimiento (SS) y los intercambios simbólicos intersubjetivos (SC), mediante la aplicación del Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS) como recurso epistémico-teórico-metodológico.

Se plantea un enfoque de investigación mixto con un modelo dominante cualitativo ya que se pondrá un mayor énfasis en el análisis de la percepción de los actores y el contexto en el que interactúa, centrándonos en el significado que tienen las relaciones sociales cotidianas. Tendrá un alcance descriptivo respecto a: 1) Las condiciones que propician las *mediaciones* entre los tres sistemas [Sociedad (Gestión del Conocimiento), Conocimiento (Inteligencia Organizacional) y Comunicación (Intercambios Simbólicos Intersubjetivos)] y 2) las consecuencias de dichas mediaciones para la configuración cultural de la organización educativa y sus *sujetos-agentes-actores*.

*Cuadro 1 Categorías de análisis*

CATEGORÍAS	REFERENTES DE CLASIFICACIÓN Y DIFERENCIACIÓN					
COMUNICACIÓN INTERSUBJETIVA	Un intercambio simbólico	Sistema de Comunicación (SC)	Discurso	En relación con los discursos	Para aprender a entenderse	Prácticas comunicativas
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Una interacción productiva	Sistema Social (SS)	Práctica	En relación con las prácticas	Para aprender a hacer	Interacciones sociales
INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL	Un capital intangible de adaptación al entorno	Sistema Ecológico (SE)	Conocimiento	En relación con los conocimientos	Para aprender a adaptarse	Capital cognitivo/ adaptativo

**Fuente:** Elaboración propia.

## **Capítulo 2: Objeto de estudio y estado de la cuestión: principios constructivos**

### **Sociedad de la Información y Sociedad del Conocimiento**

La aparición de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) se ha relacionado con procesos de innovación y ventaja competitiva, sin embargo, por si solas han sido incapaces de lograrlo, por lo que fue inevitable una transformación de la llamada Sociedad de la Información hacia un estadio superior: la Sociedad del Conocimiento.

Para poder entender esta revolución económico-social, es importante mencionar que la principal característica de la Sociedad de la Información es el uso de tecnologías de comunicación para el procesamiento, trasmisión y acceso ilimitado de la información propia y ajena; y que la gran diferencia entre ambas es el valor que se otorga a las personas en los procesos estratégicos organizacionales. Rodríguez (2004) explica que la Sociedad del Conocimiento se fundamenta en el factor humano, en su creatividad, iniciativa y habilidad de aprendizaje continuo de una manera sistémica; y por esta misma razón, la Sociedad del Conocimiento es sinónimo de una Sociedad del aprendizaje (como se cita en Rueda, 2015).

Con este elemento diferenciador (las personas) se han creado activos intangibles como el conocimiento, que han ganado la atención de las organizaciones para acrecentar su riqueza; ya lo dice Toffler (1994):

El conocimiento [...] es un recurso crucial de la nueva economía [...] El valor real (...) [de las organizaciones] depende más de las ideas, percepciones o información en la mente de su (...) [factor humano] y en sus bancos de datos y patentes [...] que en (...) otros bienes físicos que puedan poseer (como se cita en Rueda, 2015).

Así, esta llamada Sociedad del Conocimiento apuesta por valorar a las personas por sus conocimientos, experiencias y aprendizajes; pero también, por todo lo que pueden lograr con

ello, beneficiándose a sí mismas y a la organización en la que están inmersas. El uso de las tecnologías de información deja de ser el protagonista para dar paso a la acción del factor humano. Rueda (2015) dice: “La Sociedad de la Información precisaba (...) [actores] tecnológicos, la Sociedad del Conocimiento necesita (...) [actores] <sabios>” (p. 28).

## La Gestión del Conocimiento desde una perspectiva humana productiva

*Cuadro 2 Construcción de nuestra definición de gestión del conocimiento*

Planteamientos Teóricos	Definición Propia
<p>“La construcción de conocimiento en una organización ocurre combinando las distintas individualidades de las personas con un determinado conjunto de actividades, es esta combinación lo que posibilita la innovación (...)” (Leonard-Barton, 1995).</p> <p>“(...) reconocer un activo personal (encerrado en la mente de un ser humano) y convertirlo en un activo al que se pueda acceder y que pueda ser utilizado (...) para la toma de decisiones en la organización” (Marshall; Prusak y Shpilberg, 1996).</p> <p>“(...) proceso organizacional y sistémico para adquirir, organizar y comunicar el conocimiento (...) para ser más efectivos y productivos” (Alavi y Leidner, 1999).</p> <p>“(...) personas conectando con personas” (Abell y Oxbrow, 1999).</p> <p>“(...) gestión que se alcanza facilitando, motivando, destacando y respaldando a estos trabajadores del conocimiento [término acuñado por Drucker] y proporcionando o alimentando un entorno adecuado” (Gao; Meng y Clarke, 2008).</p> <p><b>Fuente:</b> Elaboración propia a partir de Rueda, 2015, P. 34-36.</p>	<p style="text-align: center;"><b>La Gestión del Conocimiento es un proceso social de interacción y conexión entre personas que comprometen sus individualidades (experiencias, conocimientos, emociones, opiniones, ideas...) para lograr un objetivo compartido. En el ámbito organizacional es importante que el entorno facilite esta interacción entre las personas, en pos de la creación, compartición y aplicación del conocimiento en la toma de decisiones y cumplimiento de metas y objetivos.</b></p>

## **Conocimiento Tácito en la Comunicación Intersubjetiva**

El mundo de la vida es intersubjetivo porque en él habitan sujetos que se relacionan con otros sujetos, compartiendo procesos de interpretación conjunta de la realidad; pero también es cultural, pues los dota de la significación que necesitan para conducir sus acciones humanas. En este sentido, el conocimiento del mundo se vuelve intersubjetivo y al mismo tiempo socializado; la mayor parte de ese conocimiento surge de la socialización cotidiana; de lo que *alguien más enseña o transmite* mediante el lenguaje; para así definir el ambiente y significar el entorno (Rizo, 2005).

A partir del hecho de que se sabe más de lo que se puede contar, Polanyi (1969) expone la importancia de reconsiderar el conocimiento humano, reivindicando la importancia del individuo con una concepción más personal, a partir de las siguientes ideas básicas:

- Los procesos de conocer y hacer no deben ser aislados uno del otro.
- Conocer es un proceso
- Lo tácito del conocimiento se refiere al componente personal que guía las acciones y las decisiones.

El concepto de *Conocimiento Tácito*, acuñado por Polanyi (1966) es entendido como: conocimiento que no puede ser explicado y que requiere de un esfuerzo consciente para ser codificado y comunicado (Como se cita en Rueda, 2015).

Por otro lado, Nonaka y sus colaboradores enfatizan en la importancia del contexto para la creación del conocimiento; a partir de contextos sociales, culturales e históricos, los individuos podrán interpretar la información que reciben. Y así, denominan *BA*, a un espacio compartido para establecer relaciones; un universo en el que el individuo es capaz de ser consciente de sí mismo como una parte del entorno donde desarrolla su vida.

A partir de estas ideas, Rueda (2015) concluye que:

El conocimiento (...) está alojado en el BA, donde se adquiere a través de la propia experiencia o a través de la reflexión sobre las experiencias de los otros. Si el conocimiento se separa del BA se convierte en información [conocimiento explícito, totalmente tangible] (...) el conocimiento que reside en el BA es intangible (p. 83).

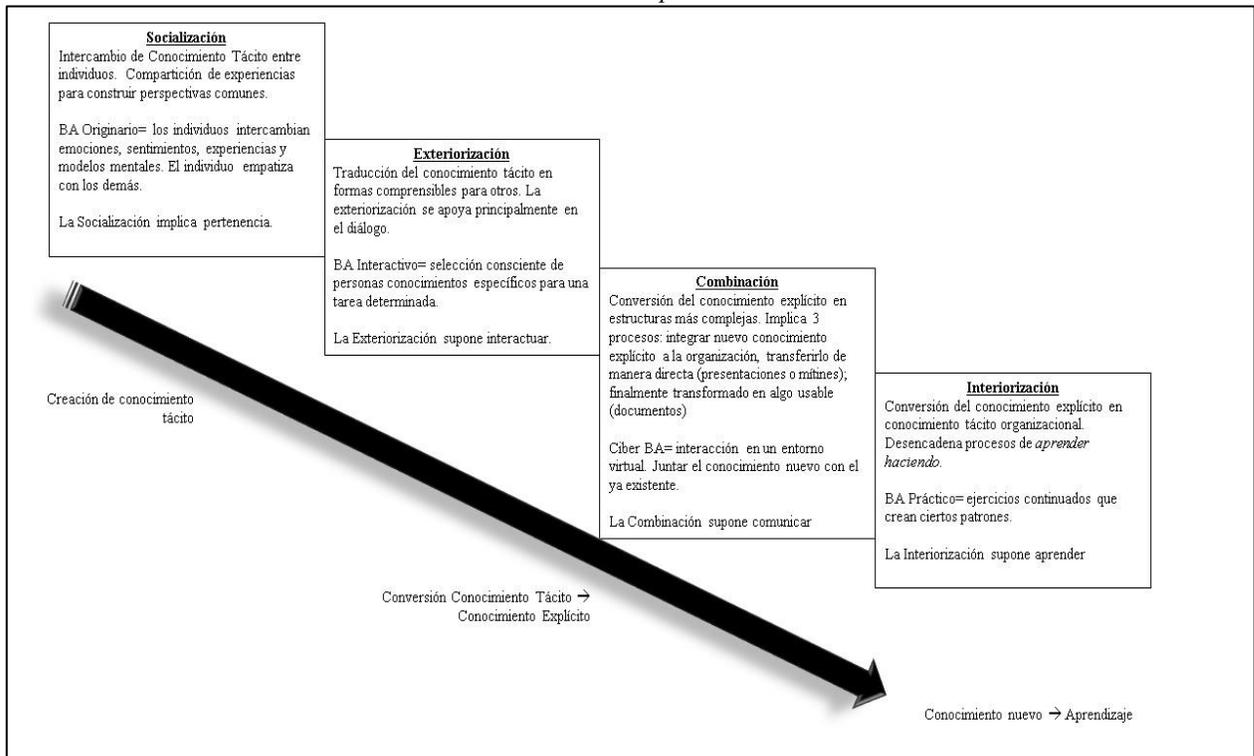
Es importante mencionar que la contraparte del conocimiento tácito, es el conocimiento explícito, que es información que se expresa en palabras o números; y se comparte en forma de datos, especificaciones o manuales, de manera formal y sistemática; a diferencia del tácito, que tiene una fuerte carga personal llena de intuiciones, percepciones, experiencias, valores y emociones; y además posee dos dimensiones: la *técnica*, que se refiere a habilidades de las personas en tanto un *saber cómo (SS)*; y la *cognitiva*, que refleja la percepción del mundo que cada individuo tiene en tanto un *saber qué (SE)* (Nonaka, 1994. Como se cita en Rueda, 2015). Para fines de esta investigación y basándonos en los fundamentos del MDCS, agregaríamos una tercera dimensión: la del *saber para qué*, correspondiente al sistema de comunicación en el MDCS y que estaría referida al ámbito *discursivo*.

Se podría decir que el proceso de Gestión del Conocimiento consta de 3 fases:

- Conocimiento tácito (el “contenido” del capital cognitivo acumulado del sujeto cognoscente / SE).
- Conocimiento explícito (la información o dato operando a manera de norma, principio o precepto reguladores de las relaciones interpersonales / SS).
- Conocimiento nuevo (la concreción del aprendizaje que devela el *saber para qué* en su sentido tanto potestativo – poder ser – como desiderativo – el sentido de ser -. Ambos sentidos se explicitan en forma discursiva → SC).

Nonaka propone el *Modelo SECI*, para representar este proceso:

Figura 2 Proceso de creación de nuevo conocimiento a partir de la interacción entre conocimiento tácito y conocimiento explícito



**Fuente:** Elaboración propia basado en el Modelo SECI de Nonaka y sus colaboradores, (como se cita en Rueda 2015).

Inspirados en este Modelo, los colaboradores de Nonaka plantean tres procesos que pueden explicar la conversión del conocimiento tácito a explícito en un ámbito institucional, que supone el trayecto de un estado inicial a un estado final; es decir, un movimiento que, para el MDCS, constituirá una *Mediación: SE-SS*, con su respectivo *Ajuste Ergonómico*.

- Creación  $\leftrightarrow$  interiorización: proceso en el que se obtiene el nuevo conocimiento, a partir de la interacción social del individuo. MEDIACIÓN: SE-SC-SS-SE1
- Intercambio de conocimiento  $\leftrightarrow$  socialización: para compartir el conocimiento es importante un clima organizacional adecuado para potenciar el aprendizaje de los

empleados; y al mismo tiempo motivarlos para que compartan su experiencia y conocimiento. MEDIACIÓN: SS-SE-SC-SS1

- Aplicación  $\leftrightarrow$  codificación: es transformar las ideas (conocimiento tácito) en productos (conocimiento explícito) MEDIACIÓN: SC-SE-SS-SC1

## **Inteligencia Organizacional**

En la búsqueda por definir el concepto de Inteligencia Organizacional se ha recurrido a los planteamientos de Losada (2004), quien la describe como la capacidad que tienen las organizaciones para emplear el conocimiento que han adquirido, en los procesos de transformación estratégica para satisfacer tanto las necesidades internas de cada miembro de la organización, como las exigencias de la sociedad en la que están inmersas.

Pero también la definición que plantea Garvin (1993) y que retoma Rueda (2015) resulta pertinente para los fines de esta investigación:

Una organización inteligente persigue sus objetivos en un entorno externo cambiante, adaptando sus conductas de acuerdo con el conocimiento que poseen acerca de sus escenarios tanto internos como externos. Es una organización con destrezas para crear, adquirir y transferir conocimiento y capaz de modificar sus conductas para adaptarlas; desde este punto de vista, es también una organización que aprende (p. 157).

La inteligencia organizacional, como valor estratégico, tiene tres dimensiones que constituyen su naturaleza propia dentro de cada organización: *capital intelectual*, *capital emocional* y *capital relacional*, cada una con sus características propias para facilitar el cambio y aprendizaje colectivo con el que se pueda asegurar la supervivencia de la organización.

El *capital intelectual* hace referencia al valor que ha conseguido el conocimiento dentro de las organizaciones, a partir de su contribución en la innovación de los procesos de transformación mediante estrategias de comunicación, mismas que permitan alcanzar un *objetivo común* que gestione, rentabilice e impulse las relaciones sociales dentro y fuera de la organización, facultándola entonces para incorporarse a la llamada sociedad del conocimiento (Losada, 2004).

... la gestión estratégica del conocimiento utiliza a la comunicación como el proceso de construcción de la organización (...) por medio del conocimiento en un contexto definido por las referencias culturales de la organización, que no es otra cosa que un conjunto de personas que se relacionan entre sí para lograr un objetivo en común (Losada, 2004, p. 294).

En lo que respecta al *capital emocional*, se establece una estrecha relación entre éste y la gestión del conocimiento para orientar el éxito de la organización, sea cual sea el sector en el que se desarrolla. La dimensión emocional debe considerar el comportamiento tanto de los individuos como el de la organización, para poder construir un espacio común (comunicado y comunicable) de valores compartidos que se refuercen con la convivencia (interacción) diaria.

[Debemos] reconocer estas implicaciones de la comunicación como estructura (flexible y construida no sólo por la información sino también por el significado) que vincula el conocimiento (también su dimensión inicialmente intangible) con la vida emocional; ese espacio social –no estrictamente individual- que, a pesar de no formar parte de la estructura formal, influye determinantemente en el proceso de toma de decisiones y en la atribución de estatus (Losada, 2004, p. 292).

Finalmente, con el *capital relacional* se termina por alcanzar el verdadero significado y operatividad de la inteligencia organizacional, con técnicas y estructuras de comunicación construidas a partir de las cualidades intelectuales y emocionales de los actores

organizacionales. Una organización inteligente debe conocer a sus públicos, saber sus deseos y necesidades, y la única manera de saberlo es al establecer relaciones con ellos a largo plazo (Losada, 2004).

### **Inteligencia organizacional y comunicación**

La inteligencia organizacional, por su naturaleza relacional, incluye en sus procesos a la comunicación como la estrategia por excelencia para gestionar el conocimiento dentro y fuera de la organización, y así, convertirlo en un motor transformador que active el cambio constante (aprendizaje) de las organizaciones (Losada, 2004).

La interacción entre las dimensiones intelectual, emocional y relacional que define a la inteligencia organizacional, se puede analizar a partir de un paradigma que plantea Joan Costa, mismo que se vincula directamente con los planteamientos del Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS) que plantean Piñuel y Lozano (2006).

Joan Costa (1999), citado por Losada (2004), establece tres polos que integran este paradigma que recodifica el pensamiento empresarial tradicional para incluir la acción y la comunicación de las ciencias sociales.

Los tres polos que establece este paradigma son equivalentes a los tres sistemas que plantea el MDCS:

*Sistema Ecológico del MDCS:* el polo de las condiciones del entorno, entorno físico, entorno material, entorno humano, entorno social (interacciones dentro y fuera de la empresa, y entre ambas dimensiones).

*Sistema de Comunicación del MDCS:* el polo de las comunicaciones, es decir, de los procesos de interacciones y de intercambios de materia, energía e información que tienen lugar en los entornos citados.

*Sistema Social del MDCS:* el polo de las acciones, la manera en que la empresa se encuentra en relación directa o indirecta, instantánea o diferida, y cómo actúa dentro de sí mismo y con su entorno (Losada, 2004, p. 296).

### **Comunicación Intersubjetiva**

Marta Rizo (2013) establece que la comunicación intersubjetiva se refiere a una interacción simbólica entre los actores (*superficies plécticas*) del aprendizaje dentro de la organización. Los individuos son capaces de reconocerse mutuamente y aceptan construir un espacio común, apropiado a la mejor vida posible (habitabilidad) en comunidad; además, la comunicación intersubjetiva opera como elemento constructivo de acuerdos y/o consensos argumentativos, motivados por la compartición de una ecología organizacional.

Sin embargo, Rizo ha buscado ir más allá para proponer una definición de Comunicación Intersubjetiva que integre los postulados y juicios básicos de las corrientes teóricas que, para ella, son las principales perspectivas que brindan un papel protagónico al sujeto como el constructor de significaciones en su entorno social. Estas corrientes son: *Interaccionismo simbólico*, *Socio-fenomenología* y *Teoría de la acción comunicativa*.

El *Interaccionismo simbólico* concibe a la comunicación como la base para que los actores sociales construyan significados sobre el entorno y sobre ellos mismos. El actor social está en constante interacción e interpretación con otros, a partir de lo cual construye su propia identidad al concebirse como un objeto y verse frente a los otros como un espejo; y así se construye el

mundo simbólico, a partir de las significaciones colectivas que surgen de las interacciones cotidianas entre los sujetos.

Para la *Socio-fenomenología*, el mundo de la vida es un ámbito de la realidad en la que el hombre participa sin poder evitarlo, pero con una actitud natural. El ser humano mira al mundo desde una actitud preteórica, determinada por su experiencia inmediata, y reconoce a los otros sujetos como similares a él. La comunicación permite la constitución de lo social y es la base para la creación de significados que desarrollan los sujetos sobre el entorno.

Finalmente, para la *Teoría de la acción comunicativa* el sujeto es un ser racional y libre, capaz de comunicarse, en busca de la verdad y generación de consensos que garanticen la acción colectiva orientada a la liberación de un poder opresor; por lo que la comunicación está orientada al entendimiento y comprensión para generar los consensos necesarios que permitan establecer un sistema social (Rizo, 2013).

La finalidad de la comunicación intersubjetiva es la construcción de significados a partir de las interacciones de los actores sociales. Rizo (2013) integra las tres perspectivas y establece que:

... la comunicación intersubjetiva es la base para la construcción de los significados sociales, orientada al entendimiento y la comprensión e, idealmente, posibilitadora de los consensos necesarios que permitirían, en último término, un tejido social democrático basado en argumentos racionales de hombres libres que actúan por el bien colectivo (p. 115).

### Capítulo 3: Marco teórico

Dentro de la sociedad, el ser humano en su cotidianidad es el productor de conocimientos y experiencias que se convierten en los cimientos de una cultura propia llena de fenómenos sociales en los que cualquier disciplina científica, incluida la comunicación, puede poner su *mirilla* para tratar de explicarlos.

Se han establecido diversos enfoques que parten de las principales ideas de otras ciencias como la Biología, Psicología, Lingüística, Filosofía, Historia y la Cibernética para acrecentar la visión de la Comunicación como una Ciencia Integral, capaz de observar, estudiar y explicar cada fenómeno que conforma a la sociedad.

Gracias a que el ser humano se comunica, ha podido aprender o conocer sobre cualquier tema partiendo del planteamiento de que alguien dijo, explicó, comentó o advirtió algo; y que se convierte en un estímulo para expandir los saberes de ese hecho, que por lo regular van a proceder de otras perspectivas científicas, pero que sin el vehículo de la comunicación simplemente se estancaría ese conocimiento; pero, ¿las demás disciplinas están conscientes de la importancia de la comunicación dentro de su labor?

La Biología estudia el desarrollo de la vida a partir de analizar la composición de los seres vivos y de sus funciones, dentro de las que se ubica la comunicación. Esta ciencia retoma la comunicación desde dos puntos: el primero, analizando la producción y trasmisión de señales (que se crean a partir de la composición de cada organismo) como estímulos para la interacción con otros, y el segundo, explicando las diferencias entre los programas de conducta (ya sean aprendidos o heredados) de cada ser vivo.

Por otro lado, la Psicología estudia los fenómenos de los comportamientos humanos y de la mente, dentro de los cuales está la comunicación. Esta ciencia explica que las formas en las que

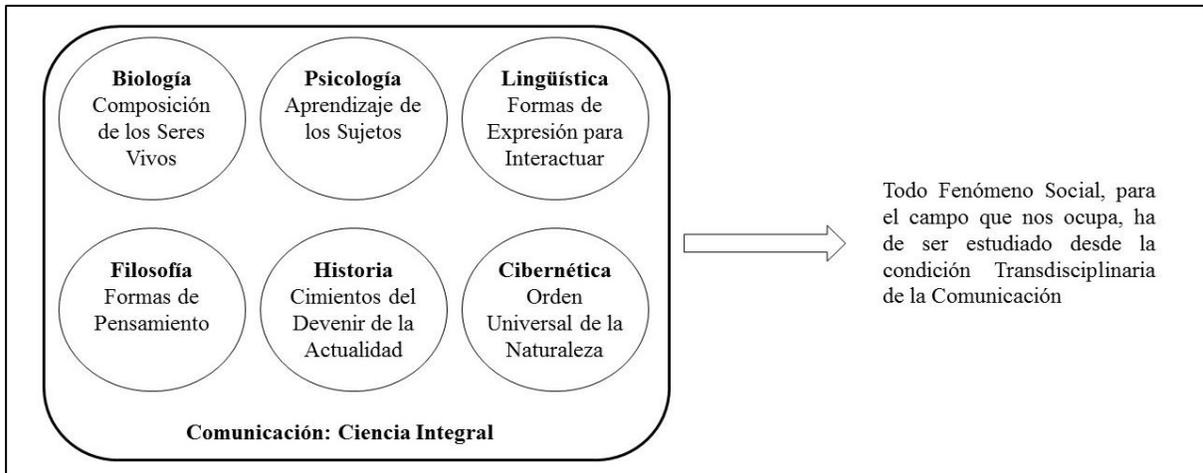
actúa un ser humano, como Sujeto que aprende, están determinadas por lo que sabe, por lo que quiere y por lo que necesita saber.

La Lingüística, como ciencia del lenguaje, estudia las formas de expresión, los signos, las palabras escritas y orales que sirven para que las personas se comuniquen y se relacionen. Esta disciplina otorga a la información que se trasmite un orden (sintaxis), un significado (semántica) y un uso práctico adecuado (pragmática).

La Filosofía sirve para desarrollar pensamientos y descubrir la verdad de las cosas para comunicárselas al mundo; en este sentido se plantea la relación entre la capacidad de pensar del ser humano con su capacidad de comunicarse. Otra ciencia, la Historia, explica el pasado y cimienta el devenir de la actualidad. El valor historiográfico de los relatos de lo acontecido es dado por la necesidad de comunicar el orden cronológico de los hechos, para así poder construir la realidad actual.

Finalmente, la Cibernética plantea el orden universal de la naturaleza; los físicos han buscado esta explicación considerando planteamientos matemáticos como los propuestos por Shannon y Weaver en la Teoría Matemática de la Comunicación, que establece que sin la práctica de la comunicación no es posible el orden social (Piñuel y Lozano, 2006, Pp. 21-33).

Figura 3 Transdisciplinariedad de la Comunicación



Fuente: Elaboración Propia. Basado en Piñuel y Lozano (2006).

Después de revisar los saberes que estas ciencias aportan al estudio de la comunicación, Piñuel y Lozano (2006) proponen un nuevo enfoque, capaz de integrar todo y reorganizarlo, “desparcelando” esos saberes a fin de eliminar las divisiones excesivas que las ciencias y las teorías imponían en el universo del estudio de la comunicación. En este sentido, Mirabal (2013) plantea “la posibilidad del encuentro con un instrumento teórico capaz de permitirnos abstraer la realidad social mediante un modelo configurado desde la comunicación: se trata del *modelo de la mediación dialéctica de la comunicación social (...)*” planteado por José Luis Piñuel y Carlos Lozano (p. 118).

Piñuel y Lozano (2006) establecen los siguientes requerimientos para el desarrollo de este Modelo:

Una nueva Teoría de la Comunicación (...) debe arrancar del análisis de los procedimientos de interacción respecto a los cuales la trasmisión de señales se especifica marcando un cambio cualitativo en la reproducción del conocimiento y de la organización social (...) si la comunicación no contribuye a una subjetivación/objetivación cualitativamente distinta a la del conocimiento y la

interacción social, la Teoría de la Comunicación no podría justificarse al mismo nivel que lo han sido la Teoría del Conocimiento y la Teoría Social. (...) Conocimiento, Sociedad y Comunicación son objetos de estudio formal y materialmente distintos, pero que no pueden darse, ni formal ni materialmente, por separado (...). La noción de Mediación histórica es la que permite estudiar estos condicionamientos recíprocos y secuenciales; y esta noción implica el considerar el capital cognitivo compartido en cada época, mediador de las relaciones sociales y comunicativas, y mediado por éstas; implica también considerar a las relaciones sociales, en cada época, mediadoras del capital cognitivo y de las interacciones comunicativas, así como también considerar las relaciones sociales mediadas, a su vez, por el capital cognitivo y por las interacciones comunicativas; finalmente, la noción de Mediación histórica implica considerar a las interacciones comunicativas, en cada época, mediadoras del capital cognitivo compartido y de las relaciones sociales, y a su vez considerar dichas interacciones comunicativas mediadas por el capital cognitivo compartido y por las relaciones sociales (Pp. 303-306).

Este Modelo, el MDCS, será el fundamento formal de la presente investigación, en la que el objeto de estudio material es: la *Comunicación Intersubjetiva* como estrategia de *Gestión del Conocimiento* para la *Inteligencia Organizacional*.

### **El Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS)**

El Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social es un modelo integral, que permite tomar cualquier fenómeno social para su estudio desde un enfoque comunicacional.

Mirabal (2013) interpreta el trabajo de Piñuel y Lozano (2006) y lo explica de la siguiente manera:

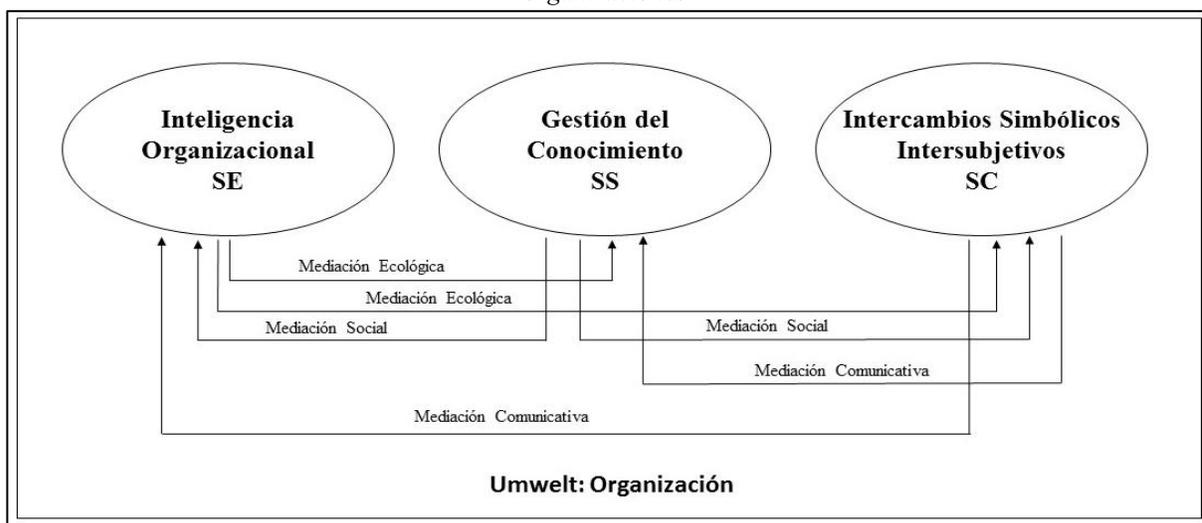
Percibir conceptualmente *lo social* significa, pues, con-centrarse en la relación; hacerlo desde el MDCS supone concebir dicha relación como la dinámica (movimiento) entre tres grandes sistemas cuya interacción deviene *realidad existencial*. Los sistemas son: el ecológico (SE) o sistema de relaciones entre el sujeto y el entorno; el social (SS) o sistema de relaciones de poder/sumisión entre los agentes sociales; y el de comunicación (SC) o sistema de relaciones entre actores por la hegemonía de las expresiones en el intercambio simbólico. *La relación* observada, cualquiera que ésta sea, supone en todos los casos una dinámica (dialéctica) de interdependencia entre los tres sistemas, cada uno de los cuales comparte cuatro constantes de interacción con variables específicas (...) (p.118).

Estas constantes de interacción son: ejecutantes, herramientas, producciones y orden; cada una de éstas tendrá sus variables dependiendo del sistema (SE, SS, o SC) del que parta el objeto de estudio para relacionarse (mediarse y ser mediado) con los otros dos sistemas.

El MDCS sostiene que toda relación acaecida en el seno de la vida social, puede *representarse* teóricamente mediante el *dibujo* de la forma en que los sistemas, sus constantes y sus variables se interrelacionan. Conviene advertir que toda relación moviliza dimensiones de los tres sistemas (SE, SS, SC); sin embargo, y dependiendo de la perspectiva desde la cual se *mire* la relación, esto es, desde el énfasis cognitivo con que se *analice*, una relación podrá *iniciarse* activando dimensiones del sistema ecológico-adaptativo, del social o del comunicativo. Seguir la trayectoria del fenómeno analizado, o sea, fijar el inicio de su *reconocimiento*, en uno de los tres sistemas, determinará el sentido general de su interpretación (Mirabal, 2013, Pp. 119-120).

Las relaciones (mediaciones) que se presentan entre los tres sistemas (SS, SC y SE) y sus componentes (constantes y variables) se dan al interior de un entorno que Piñuel y Lozano (2006) denominan *Umwelt*, en el que están inmersas todas las prácticas culturales (lo que se sabe, lo que se hace y lo que se dice) que se presentan según la escala que se establezca para el análisis del objeto de estudio.

Figura 4 Multi-mediaciones sistémicas entre Conocimiento, Sociedad y Comunicación al interior de las organizaciones



Fuente: Elaboración propia. Basado en Piñuel y Lozano (2006).

En estas relaciones entre los sistemas (SS, SE y SC), donde las constantes y variables de cada uno de ellos se dinamizan, se generan *Ajustes*, tipificados por el MDCS como: Ergonomía, Preceptiva e Inteligibilidad. A continuación, Piñuel y Lozano (2006) explican en qué consiste cada uno:

(...) el ajuste entre la *interacción social* [SS] y el *intercambio comunicativo* de mensajes [SC] da lugar a lo que denominamos *Preceptiva*, pues todo precepto es un ordenamiento normativo social que se expresa mediante enunciados comunicativos; el ajuste entre el *intercambio comunicativo* [SC] y la perspectiva cognitiva de apropiación del entorno [SE] da lugar a la *Inteligibilidad* de los discursos, como puede ser aceptado fácilmente;

finalmente, el ajuste entre la *interacción social* y la perspectiva cognitiva de apropiación del entorno da lugar a lo que hemos denominado *Ergonomía*, noción que, como se sabe, compromete a facilitar la adecuación entre los procesos de trabajo (propios del sistema social de producción) y los condicionamientos psico-biológicos derivados de las capacidades y destrezas de los sujetos humanos (Pp.317-318).

Estos *Ajustes* involucran a los tres sistemas, ya que son interdependientes entre ellos y, por lo mismo, dentro de cada fenómeno social se pueden presentar multi-mediaciones partiendo de cada sistema que media y es mediado por otro. Así lo explica Mirabal (2013), retomando el trabajo de Piñuel y Lozano (2006):

(...) de un ajuste inicial entre dos sistemas, es decir, de un estado inicial a un segundo estadio de la relación, sobreviene, necesariamente, un tercer estado relacional; ahí se consignará un nuevo ajuste. De éste, en todos los casos, se desprenderá un estado final vía un tercer ajuste. Siempre el estado final de la relación corresponderá a un cambio o modificación posterior al sistema inicialmente activado, por el proceso dialéctico de los ajustes que se hayan suscitado en el *movimiento* inter-sistémico en forma de espiral: Estado inicial ( $E_1$ ) → ajuste → ( $E_2$ ) → ajuste → ( $E_3$ ), y en definitiva ( $E_{1+n}$ ).

Los ajustes representados por los trayectos que dibuja una espiral brindan distintas mediaciones que pueden adoptar estas configuraciones:

Mediación Social 1:  $MS_1$  (Tipo 1)

$[(SS \rightarrow SC) \rightarrow SE] \rightarrow SS+1$

Preceptiva-Inteligibilidad-Ergonomía-Preceptiva+1

Mediación Social 2:  $MS_2$  (Tipo 2)

$[(SS \rightarrow SE) \rightarrow SC] \rightarrow SS+1$

Ergonomía-Inteligibilidad-Preceptiva-Ergonomía+1

Mediación Ecológica 1: ME<sub>1</sub> (Tipo 1)

$[(SE \rightarrow SS) \rightarrow SC] \rightarrow SE+1$

Ergonomía-Preceptiva-Inteligibilidad-Ergonomía +1

Mediación Ecológica 2: ME<sub>2</sub> (Tipo 2)

$[(SE \rightarrow SC) \rightarrow SS] \rightarrow SE+1$

Inteligibilidad-Preceptiva-Ergonomía-Inteligibilidad+1

Mediación Comunicativa 1: MC<sub>1</sub> (Tipo 1)

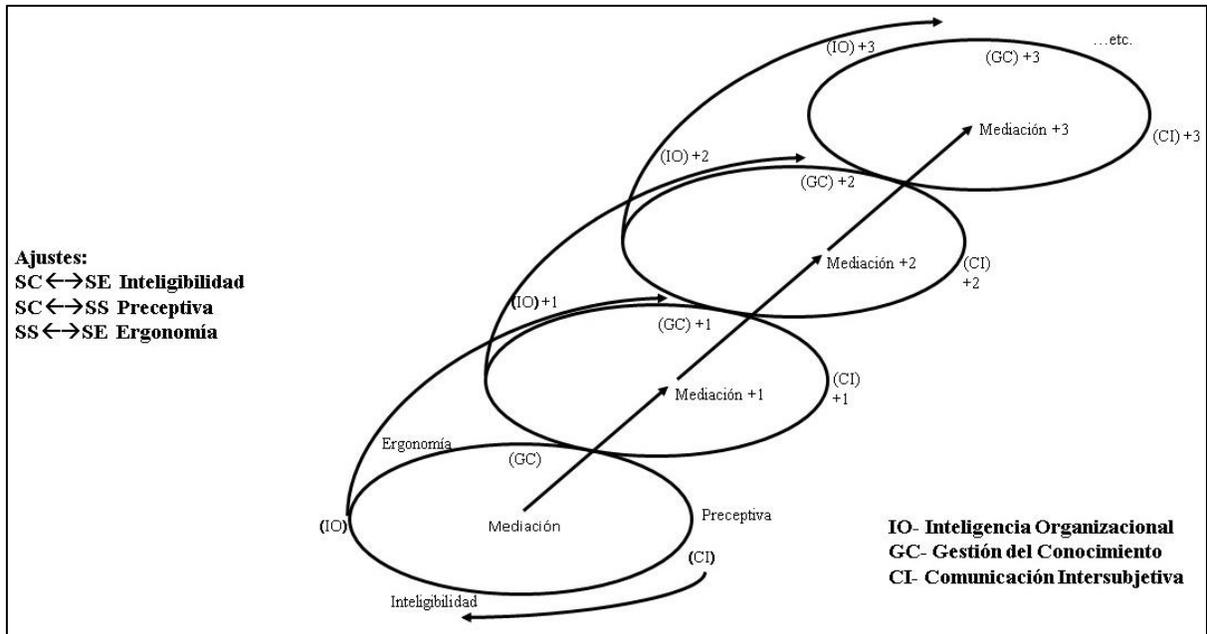
$[(SC \rightarrow SS) \rightarrow SE] \rightarrow SC+1$

Preceptiva-Ergonomía-Inteligibilidad-Preceptiva+1

Mediación Comunicativa 2: MC<sub>2</sub> (Tipo 2)

$[(SC \rightarrow SE) \rightarrow SS] \rightarrow SC+1$ Inteligibilidad-Ergonomía-Preceptiva-Inteligibilidad+1 (Pp. 121-122).

Figura 5 Evolución Diacrónica de las Mediaciones: Sistemas y Ajustes



Fuente: Elaboración propia, basado en Piñuel y Lozano (2006).

**Un Modelo in- formado para el estudio de la comunicación intersubjetiva como estrategia de gestión del conocimiento para la inteligencia organizacional.**

El Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS) está informado por diversas Tradiciones Epistemológicas y Fuentes Científicas Históricas, mismas que le ofrecen un respaldo teórico para poner sobre la mesa del análisis social, cualquier fenómeno comunicativo; así, este recurso epistémico-teórico-metodológico resulta pertinente para el estudio de las mediaciones comunicativas entre tres sistemas de la organización: la Inteligencia Organizacional (SE), la Gestión del Conocimiento (SS) y los Intercambios Simbólicos Intersubjetivos (SC).

Galindo (2011) identifica cinco Tradiciones Epistemológicas o *Comunicologías* en la construcción de lo que él nombra *Una Comunicología Posible*: Positivismo, Fenomenología, Hermenéutica, Dialéctica y Sistémica. Para estudiar la Comunicación Intersubjetiva como

estrategia de Gestión del Conocimiento para la Inteligencia Organizacional, consideramos necesario referirnos brevemente a cada una de ellas:

La comunicología positivista, hace referencia a la metodología, a través de la cual, se evalúa la información sobre algo, con un criterio objetivo que establece que lo que se registra en la realidad, es la realidad misma.

Para la comunicología fenomenológica, la intersubjetividad y lo que surge de su observación, es lo más importante. En el proceso de comunicación, se pone en juego una interacción entre mundos interiores (subjetividades) que permiten una comunicología con muchas posibilidades. La hermenéutica, deriva de la fenomenología, pero, se enfoca en un “concepto de la interpretación”, considerando que la comunicación es un fenómeno intersubjetivo que proporciona una visión de segundo orden, más compleja, que surge de una primera lectura superficial, de la intersubjetividad.

La dialéctica, como necesidad básica en la construcción del conocimiento, está legitimada por las ciencias cognitivas, puesto que no es posible, pensar el conocimiento científico sin un análisis crítico, sin un movimiento dialéctico de las ideas, respecto a las prácticas y acciones.

El pensamiento sistémico no es parte de nuestro sentido común científico ni social. (...) La comunicación, pasa de ser un objeto, a una configuración de sentido y organización de realidades percibidas o imaginadas.

Partiendo de la revisión epistemológica del MDCS para el abordaje de nuestro objeto, lo que procede es ensayar un diálogo entre estas cinco matrices, a fin de encontrar las coordenadas de coincidencia entre el Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social y las Tradiciones Epistemológicas.

En el constructo epistémico-teórico que tiene el MDCS, las Fuentes Científicas Históricas son otro cimiento para la *In-formación* de este Modelo; por lo que, al igual que las Tradiciones, se muestra a continuación la referencia de cada una de ellas:

En la Sociología Funcionalista todo lo que ocurre tiene una razón funcional determinada por algo exterior y superior en orden a la cohesión, supervivencia y desarrollo de la estructura del todo; la causalidad es el punto central de esta fuente.

Para la Sociología Cultural todo significa a partir de la construcción de representaciones del mundo por medios de sus estructuras semánticas; entiende a la comunicación como un mundo semiótico. Tiene estrecha relación con la Tradición Hermenéutica por su carga simbólica, lingüística y discursiva, que son su punto central de investigación.

A la Sociología Fenomenológica le interesa el valor de la subjetividad de cualquier observador social; está orientada a la comunicación vivida por los actores que la realizan. Para esta fuente lo más importante es lo que diga todo ser observante con su propio significado: la visión subjetiva del mundo.

El pensamiento Sociológico Crítico se mira y se modifica, se ajusta, se niega las veces que sean necesarias para ver, comprender y actuar mejor. Su punto central es la dialéctica.

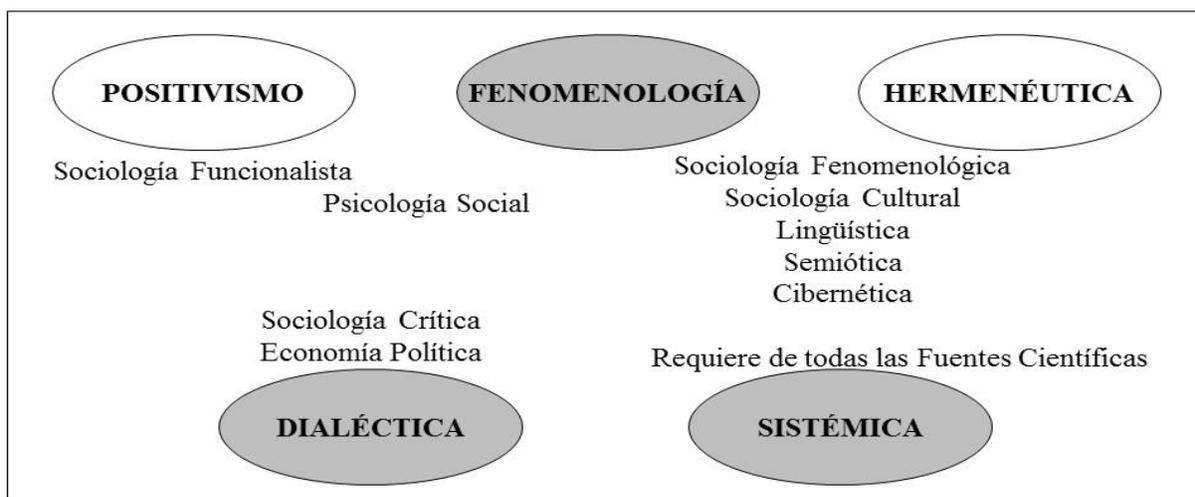
La relación entre lo individual y lo social es el terreno de la Psicología Social, que se enfoca en la interacción (su gran aportación) y en la intersubjetividad. El comportamiento y el efecto causal de mensajes y acciones sobre la conducta son ejes propios de esta Fuente.

La Economía Política es la Fuente más antigua de la Comunicación. Se centra en la práctica del intercambio como la forma más amplia de comunicación. Explica el comportamiento individual y colectivo en situaciones y contextos donde se intercambian objetos mediados semióticamente por cierto valor en ellos.

El lenguaje es el referente fundamental de la comunicación y por eso la Lingüística es una de las Ciencias Madre de la Comunicología Posible. El elemento clave de esta Fuente es el discurso. Esta perspectiva, junto con la lógica, es la base de la Semiótica que estudia la comunicación en todo aquello que se refiere a lo que significa; su orden del discurso tiene una visión sistémica de las estructuras de significación. La Semiótica alimenta a todas las otras fuentes lógica, metodológica y tecnológicamente.

La Cibernética es la más cercana a las formas epistemológicas con mayor desarrollo en la actualidad: la Sistémica, el Constructivismo y el Cognitivismo. Para esta Fuente la comunicación abstracta y operativa es central en su formación. Introduce la asociación entre sistemas, operaciones y todas las relaciones posibles. Reconstruye la forma de ser del mundo para intervenirlo, aprovecharlo, imitarlo y controlarlo (Galindo, 2011).

*Figura 6 In-formación del MDCS en cuanto a sus Matrices Epistemológicas y las Fuentes Científicas Históricas de la Comunicología*



**Fuente:** Elaboración propia, basado en Galindo (2011) y Piñuel y Lozano (2006).

En la figura 6, se muestra la In-formación completa del MDCS, donde se resaltan las tres Tradiciones que sustentarán este estudio: *Fenomenología, Dialéctica y Pensamiento Sistémico*;

y las Fuentes científicas históricas de la comunicación: *Sociología Fenomenológica y Sistémico-Cibernética*, por ser las que ofrecen el Marco Teórico más adecuado.

Con esta *In-formación*, el Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS) es la Teoría más pertinente para el estudio de la Comunicación Intersubjetiva como estrategia de Gestión de Conocimiento para la Inteligencia Organizacional; tal como lo dice Piñuel y Lozano (2006):

(...) una teoría científica aplicada a un objeto de estudio, consistentemente delimitado y definido, tiene el valor de poder poner a prueba el conocimiento y la práctica; es decir, una teoría científica se sostiene en la medida en que, el “saber” que proporciona pueda mejorar el “hacer” diseñado por su aplicación y en la medida en que, mientras va facilitando el éxito de la “praxis”, enriquece y revisa los saberes inicialmente formulados (p. 42).

## **Fuentes científicas históricas de la comunicación**

### **Sistémico-cibernética.**

Dentro de esta fuente científica histórica de la comunicación, la concepción más importante es la de considerar al mundo como una máquina; y a la comunicación, como un factor de integración entre las sociedades humanas. En los conceptos básicos existen dos Cibernéticas: la primera, establecida por Norbert Wiener, enfatizando en los sistemas observados y observables como algo ya dado; y la segunda, con aportaciones de Heinz von Foster, que le da mayor importancia al sujeto cognoscente como sistema observador, pero también con énfasis en cómo éste observa.

A partir de estos planteamientos, Aguirre (2008) establece tres genealogías o líneas de tratamiento para los conceptos que son competencia pura de la Cibernética: la Genealogía uno, enfocada en la Primera Cibernética, que establece que:

(...) un sistema consta de elementos vinculados entre sí y con el entorno circundante mediante enlaces determinados que constituyen flujos de materia, energía o información. Si existe un dispositivo que cambia el resultado del sistema para dar cumplimiento al objetivo que lo articula y mantiene vinculados a sus elementos estamos hablando de un sistema cibernético (p.479).

La Genealogía dos o Segunda Cibernética, donde sobresalen dos nociones: *Auto-organización* y *Autopoiesis* (concepto acuñado por Humberto Maturana y Francisco Varela). Por su enfoque, esta Cibernética de Segundo Orden resulta la más importante para los fines de esta investigación por la importancia que le da al sujeto. Dentro de sus principales aspectos, consideramos importante retomar los siguientes:

- El contingente está primordialmente en el sistema observador.
- Toma el carácter de una epistemología experimental con un interés científico y filosófico por responder: ¿qué es conocer?, ¿quién conoce? y ¿qué es lo conocido?; con un conjunto de teorías como la relatividad o la percepción en biología y psicología; y algunas otras de origen matemático que dieron origen a la Teoría de Sistemas de Von Bertalanffy.
- Su principal premisa es que todo ser tiene un punto de vista para observar.
- La noción de *Auto-organización* es entendida como un operar que presentan los sistemas observados con los que construyen su autonomía; se rigen por sus propias leyes (Aguirre, 2008).

Respecto a la noción de *Autopoiesis*, Maturana entiende los sistemas vivos a partir de los procesos que les dan forma.

(...) Cuando un sistema se produce continuamente a sí mismo y mantiene con ello su organización hablamos de autopoiesis. (...) Un sistema autopoietico se construye por sus propios límites, con su propia dinámica, lo que lo hace inseparable del entorno. En los sistemas autopoieticos, la organización es el único producto de ellos mismos. (...) [en estos sistemas] existe una entrada, pero no una salida, porque el producto es el proceso que conforma la unidad sistémica. La ontogenia implica que la unidad del sistema sólo terminará con su desintegración y que ninguna interacción con el entorno cambia las características esenciales de la organización (Aguirre, 2008, Pp. 483- 484).

Como una tercera Genealogía, Aguirre (2008) habla de un sistema social a partir de las ideas de Niklas Luhmann, con una teoría general de la sociedad desde una perspectiva sistémica, para abarcar todos los estados de un fenómeno social. En esta Cibernética, la comunicación es la única operación que realiza y conforma el sistema social; por esta razón, este concepto es fundamental en la teoría de la sociedad de Luhmann.

### **Sociología fenomenológica.**

Esta fuente científica de la comunicación tiene como fundamento básico los planteamientos de Edmund Husserl sobre la fenomenología, como el estudio de la esencia de las cosas y de las emociones, pero también de las estructuras de la conciencia que capacitan al conocimiento para referirse a los objetos fuera de sí misma. Dice Rizo (2010) que:

La Fenomenología se basa (...) en las vivencias, y trata de examinar de forma sistemática los tipos y formas de experiencias internas de los sujetos, teniendo como fin

último la comprensión del ser humano. Es, por tanto, una perspectiva más basada en la intuición y la vivencia que en el análisis y la explicación. (...) la Fenomenología abre un camino para la comprensión y análisis del conocimiento del mundo que tienen los sujetos. (...) no se puede comprender al hombre y al mundo si no es a partir de la factibilidad, es decir, de los hechos (p. 2).

Y así, la Fenomenología orientada hacia los estudios sociales surge a partir de una interrogante básica de Alfred Schütz respecto a ¿dónde y cómo se forman los significados de la acción social?, inspirado en la Escuela de Chicago, que estaba interesada por conocer y explicar los marcos de referencia de los actores sociales. La Sociología Fenomenológica parte de los siguientes supuestos:

- El estudio de la vida social no puede excluir al sujeto
- El sujeto está implicado en la construcción de la realidad objetiva que estudia la ciencia social
- El elemento central es el fenómeno-sujeto (Rizo, 2010).

El sujeto que vive en el mundo social está determinado por su biografía y su experiencia inmediata, que siempre será única e irrepetible. Y a partir de ésta, dice Rizo (2010): “(...) el sujeto capta y aprehende la realidad, la significa y, desde ese lugar, se significa a sí mismo” (p. 4).

Schütz habla de un “repositorio de conocimiento disponible”, que es generado a partir de la biografía y el lugar en el espacio y tiempo en el que se encuentre el sujeto. Este repositorio almacena experiencias positivas que el sujeto puede recuperar en su cotidianidad para construir nuevas experiencias y significados.

Dentro de esta fuente consideramos importante mencionar dos elementos que Schütz diferencia en sus planteamientos: actos y acciones. Los primeros son algo cumplido en el pasado, una vivencia que está disponible en el repositorio de conocimiento del sujeto; mientras que las acciones implican la ejecución de un acto proyectado, algo que está sucediendo en el aquí y ahora (Rizo, 2010, p. 5).

### ***El concepto de Intersubjetividad de Alfred Schütz.***

En el mundo social, el sujeto es capaz de percibir la realidad al ponerse en el lugar de otro. Rizo (2010) explica que:

Es en la intersubjetividad donde podemos percibir ciertos fenómenos que escapan al conocimiento del yo, pues el sujeto no puede percibir su existencia inmediata pero si percibe las de los otros, en tanto le son dadas como aspectos del mundo social. Dicho de otra forma, el sujeto sólo puede percibir sus actos, pero puede percibir los actos y las acciones de los otros (p. 5).

Cada vez que un sujeto actúa genera significados, con o sin intención de hacerlo; y a partir de esto, el otro puede interpretar la realidad. “Las vivencias son interpretadas subjetivamente, pues el sujeto recurre a su repositorio de conocimiento disponible, para asociar aquello que se conoce a lo que se desconoce” (Rizo, 2010, p. 5).

### ***Interaccionismo simbólico: la construcción de significados a partir de la interacción actor-mundo.***

La principal premisa del Interaccionismo Simbólico es que la sociedad debe ser analizada a partir de sus interacciones sociales. Los principales autores de este pensamiento destacan la

naturaleza simbólica que tiene la vida social, y a partir de esto se interesan en estudiar las interpretaciones de los actores respecto a los símbolos que surgen de sus actividades interactivas (Fernández, et al., 2013).

Este paradigma interpretativo desarrollado por Herbert Blumer, George Herbert Mead, Charles Horton Cooley y Erving Goffman, en el contexto de la Escuela de Palo Alto o Universidad Invisible, plantea que:

- Los seres humanos actúan respecto de las cosas basándose en los significados que éstas tienen para ellos; pudiendo ser cualquier ente que el individuo pueda observar en su mundo, ya sea un objeto físico, personas, instituciones, normas o cualquier situación en su vida cotidiana.
- Los significados de tales cosas surgirán de la interacción que el actor social tenga con éstas.
- Estas significaciones se utilizan como un proceso de interpretación que la misma persona realiza a partir de la relación que tiene con las cosas que encuentra (Álvarez-Gayou, 2004).

Con estos planteamientos, Fernández et al. (2013) concluyen que:

El análisis de la interacción entre el actor y el mundo, desde el interaccionismo simbólico, parte de una concepción de ambos elementos como procesos dinámicos y no como estructuras estáticas. Así, entonces, se asigna una importancia enorme a la capacidad del actor para interpretar el mundo social (p. 98).

Para el estudio de la comunicación intersubjetiva, el interaccionismo simbólico es de gran utilidad por su visión filosófica, que permite conceptualizar la complejidad que envuelve a este fenómeno comunicativo; ofrece, además, una lectura de la comunicación en relación con la

capacidad de interpretación que tienen los sujetos sociales, de lo que observan en su mundo, tal como lo explica Fernández et al. (2013):

Para el Interaccionismo simbólico la comunicación intersubjetiva es la base para la construcción de interpretaciones sobre el entorno por parte de los sujetos. La capacidad interpretativa de los actores sociales, la comunicación como base para la construcción de autoidentificaciones por parte de los sujetos y la interacción como determinante de la significación que sobre las cosas construyen los sujetos sociales son algunos de los juicios básicos que permiten un acercamiento a la comunicación intersubjetiva por parte del interaccionismo simbólico (p. 100).

### ***La cara social de Erving Goffman.***

Goffman concibe a la sociedad como una escenificación teatral, donde el concepto de *persona* recobra sentido dentro de un enfoque dramático de la vida cotidiana. Cualquier persona que se encuentre en una situación de interacción determinada, va a actuar, a llevar a cabo una representación frente a un público, por lo que adoptará ciertas expresiones con las que pueda controlar la impresión con la que se quedará ese público (Goffman, 2009).

En este sentido, el concepto de *ritual* toma fuerza para definir la constitución de la vida diaria del ser humano, que está llena de ritualizaciones que determinan los actos y gestos corporales de los sujetos al estar desarrollando una actuación. Rizo (2013) explica los planteamientos de Goffman (1959):

Los rituales aparecen como cultura interiorizada, cuya expresión es el dominio del gesto, la manifestación de las emociones y la capacidad para presentar actuaciones convincentes ante otros. Las personas muestran sus posiciones en la escala del prestigio y el poder a través de

una cara expresiva, una *cara social* que le ha sido prestada y atribuida por la sociedad, y que le será retirada si no se conduce del modo que resulte digno para ella (p. 99).

Para llevar a cabo las actuaciones, el individuo dispone de cierta dotación expresiva que emplea de manera intencional o inconsciente, llamada *fachada*, la cual abarca dos elementos primordialmente: primero, el *medio (setting)*, donde está incluido el escenario y la utilería para la actuación, y después, la *fachada personal*, que consta de todos los elementos con los que cuenta el actuante mismo: vestido, sexo, edad, raza, expresiones faciales, pautas de lenguaje, expresiones faciales o gestos corporales (Goffman, 2009).

Las reflexiones e ideas más retomadas de Goffman han sido sus metáforas basadas en el teatro y el juego, trasladadas a los encuentros sociales, por un lado, y su noción de ritual, por el otro. Estas aportaciones (...) se pueden enmarcar en su concepción de la interacción. Su unidad de análisis fueron los grupos (...), o equipos (...) [que] actúan de forma cooperativa en rutinas de representación. Interactúan confiando los unos en los otros y siendo conscientes de su participación en el acto *teatral*, en la situación de interacción (Rizo, 2011, p. 7).

A partir de estos planteamientos, Goffman establece cuatro principios básicos de la interacción:

1. Los actuantes saben cómo conducirse en cada situación social, saben lo que se espera de ellos.
2. Las personas deben implicarse de manera adecuada en cada situación social de interacción de la que son partícipes.
3. Al actuar con desconocidos deben mostrar cierta *desatención cortés*.
4. Los actuantes deben ser accesibles a los demás para favorecer la interacción (Rizo, 2011).

***Interacción, lenguaje y realidad: teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas.***

Dentro de la Teoría de la Acción Comunicativa, Jürgen Habermas plantea la existencia de un *Mundo de la vida*, compuesto por tres elementos: cultura, sociedad y personalidad. La primera, concebida como un acervo de saberes apropiados por los participantes de la comunicación para lograr un entendimiento entre ellos, sociedad como el conjunto de pautas que regulan las relaciones sociales y la pertenencia de los participantes a diferentes grupos para facilitar la interacción en el espacio de lo social y personalidad como las competencias que tiene cada participante para poder ser parte de procesos de entendimiento, por medio del lenguaje y la acción (Rizo, 2013).

A partir de estos tres elementos integradores, Habermas define el *Mundo de la vida* como un mundo simultáneamente objetivo, social y subjetivo en los que existe una interacción entre lenguaje y realidad. Esta definición permite establecer una relación entre los sistemas del MDSCS y los tres mundos de Habermas, y así el mundo objetivo, con enunciados verdaderos establece *lo que ocurre* y representa el sistema ecológico; el mundo social, con las relaciones interpersonales reguladas pertenece al sistema social y *lo que se hace* y el mundo subjetivo, con las vivencias de cada sujeto que serán compartidas por medio del lenguaje constituye el sistema de comunicación y *lo que se dice*.

(...) El *Mundo de la vida* representa para Habermas el punto de vista de los sujetos que actúan sobre la sociedad. La integración social necesaria para el establecimiento de un sistema social dado se centra en el mundo de la vida y los modos en los que el sistema de la acción se integra por medio de un consenso garantizado normativamente o alcanzado mediante la comunicación. (...) la sociedad se integra mediante la acción comunicativa de los sujetos (Rizo, 2013. P. 108).

La teoría de la acción comunicativa está enfocada en el entendimiento y el consenso entre los participantes de la comunicación a partir de su capacidad de lenguaje y acción para intervenir en su medio social. Explica Rizo (2013) que:

(...) la posibilidad de cambio y transformación social se inicia en el diálogo, en las relaciones interpersonales entre sujetos conscientes de su capacidad de diálogo que buscan mejorar la colectividad en la que están inmersos (...) la acción comunicativa hacía referencia a toda acción social orientada al entendimiento (...) y suponía la interacción de por lo menos dos sujetos capaces de lenguaje y de acción que entablan una relación interpersonal y que tiene como núcleo fundamental las normas obligatorias de acción que definen formas recíprocas de conducta que han de ser entendidas y reconocidas intersubjetivamente (pp. 110-111).

### ***Emoción, comunicación y lenguaje.***

Para la Teoría de Sistemas Dinámicos (TSD) el lenguaje se puede contemplar más allá de lo que la gramática generativa propone; lo ubica en la continuidad de la comunicación, contempla la interacción de lo verbal y lo *paraverbal*, que figuraba como algo sin importancia pero que significa la constitución del lenguaje en acción.

El lenguaje es parte de un sistema dinámico de doble vía que va de los genes a la cultura y la sociedad [Gottlieb]. El científico (...) necesita una observación lo más fidedigna posible de la realidad y debe ampliar su perspectiva para comprender la compleja dinámica de emoción y lenguaje (Shanker y Reygadas, 2002, p. 3).

Esta visión compleja y dinámica sobre lenguaje y comunicación que abordan Shanker y Reygadas, es retomada por Mirabal (2013), que aborda el concepto de *lenguaje* como el

componente básico del *discurso* y factor estructurante del sentido de la *comunicación*. Algunos de los postulados retomados de la Teoría de Sistemas Dinámicos que resultan útiles para esta investigación son los siguientes:

- “Comunicación: es concebida como una danza, una actividad corregulada, un medio del cual emergen intenciones comunicativas dentro de un contexto (...) dichas intenciones están encajadas en la situación, las costumbres e instituciones culturales”.
- “Los copartícipes de la comunicación establecen y sostienen un sentimiento de ritmo y movimiento compartido (...) este proceso de mutua armonización refleja el rol de la emoción en la comunicación”.
- “(...) el lenguaje se entrelaza con la comunicación, la emoción y la cognición (...) es un proceso dinámico, de acción contextualizada donde los agentes interactúan a partir de sus metas”.
- “(...) emoción, comunicación y lenguaje mantienen un lazo indisoluble: la comunicación empuja el desarrollo de las emociones y ambos empujan el lenguaje. El lenguaje a su vez hará lo mismo, empujará a la comunicación y a la emoción reconfigurándolas y afinándolas”.
- “El producto emergente de este proceso es la *emoción lingüística*, culturalmente conformada, y la *lengua emocionalizada*. Ambos productos constituyen parte del todo indisoluble de la experiencia humana”.
- “Los conceptos emocionales se aprenden en la lengua y la cultura respectiva”.
- “La emoción es refinada por la lengua, pero ese proceso de afinación de la competencia emocional es propio de una cultura en particular o de una civilización en lo general”.

- “La constitución cultural de la lengua y la emoción son la emocionalidad misma, lo demás son meros prerequisites biológicos y mecánicos”.
- “El lenguaje, igual que las afecciones, las emociones y el talento, son parte del ser humano como una totalidad en acción, una totalidad culturizada y contextualizada”.
- “En la TSD, emoción y lenguaje se impulsan mutuamente. Ni el lenguaje ni las emociones son innatos. La comunicación no es concebida como circuito sino como danza en la que los participantes construyen activamente el sentido” (Mirabal, 2013, Pp. 70-71).

## Capítulo 4: Metodología

Para el estudio de la *Comunicación Intersubjetiva* como estrategia de *Gestión del Conocimiento* para la *Inteligencia Organizacional* se plantea un enfoque de investigación mixto con un modelo dominante cualitativo; por este medio se irá en busca de ideas, opiniones, emociones, significados, expectativas y experiencias de los actores sociales que integran a la Universidad Intercultural de San Luis Potosí, a partir de las diversas formas de interacción existentes entre los individuos y los grupos, dentro de este espacio educativo y cultural.

Esta investigación busca reconstruir una realidad (abstraerla científicamente), llevando a examen de sus formas de representación los tres sistemas, que, para la autora, constituyen los principios constructivos fundamentales de toda *Organización* concebida desde una perspectiva compleja: Sociedad (Gestión del Conocimiento), Conocimiento (Inteligencia Organizacional) y Comunicación (Intercambios Simbólicos Intersubjetivos). Hernández, Fernández y Baptista (2010) postulan que esta realidad reconstruida se define “a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades” (p. 9). Además, consideran que durante el desarrollo de la investigación convergen varias “realidades” que también influyen en el estudio: la de los participantes, la del investigador y la que se produce mediante la interacción de todos los actores.

Tendrá un alcance descriptivo respecto a: 1) Las condiciones que propician las *mediaciones* entre los tres sistemas [Sociedad (Gestión del Conocimiento), Conocimiento (Inteligencia Organizacional) y Comunicación (Intercambios Simbólicos Intersubjetivos)] y 2) las consecuencias de dichas mediaciones para la configuración cultural de la organización educativa y sus *sujetos-agentes-actores*.

## **Justificación metodológica**

Para el estudio de la comunicación intersubjetiva como estrategia de gestión del conocimiento para la inteligencia organizacional, se ha planteado un enfoque de investigación mixto con un modelo cualitativo dominante, ya que se pondrá un mayor énfasis en el análisis de la percepción de los actores y el contexto en el que interactúa, centrándonos en el significado que tienen las relaciones sociales cotidianas; sin embargo, el empleo de un instrumento cuantitativo fortalecerá este trabajo. Ya lo dice Hernández et al. (2010): “todos los fenómenos y problemas que enfrentan actualmente las ciencias son tan complejos y diversos que el uso de un enfoque único, tanto cuantitativo como cualitativo, es insuficiente para lidiar con esta complejidad. Por ello se requieren enfoques mixtos” (p. 549).

Se ha decidido que el empleo de una técnica cuantitativa ofrecerá un análisis formal del fenómeno de la gestión del conocimiento dentro de la Universidad Intercultural de San Luis Potosí, que servirá como preámbulo para establecer un primer acercamiento que revele las condiciones organizacionales que podrían influir en el análisis cualitativo: ideas, opiniones, emociones, significados, expectativas y experiencias de los actores sociales.

Combinar los dos enfoques contribuirá a una mayor fiabilidad de los resultados de este trabajo de investigación; tal como lo explica Delgado (2014) citado por Gómez (2015):

Combinar el rigor formal de lo cuantitativo y la creatividad y plasticidad de lo cualitativo no es una yuxtaposición, sino combinación flexible (...) de los componentes cuantitativo/cualitativo (...) que tienen por objeto integrar resultados y hacer una discusión conjunta que permita realizar inferencias (metainferencias) para comprender mejor y tener una visión más amplia del fenómeno estudiado (...). Las Ciencias Sociales necesitan estudios cuantitativos que posibiliten la dimensión causal/correlacional y

estudios cualitativos que permitan comprender los tipos de intercambio de significados (p. 24).

Para el enfoque dominante cualitativo establecemos como sustento metodológico el Modelo de Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS) (Piñuel y Lozano, 2006), *in-formado* por la Fenomenología, Dialéctica y Sistémica; Sociología Fenomenológica y Sistémico-cibernética; pero, además, incorporando los planteamientos del Interaccionismo Simbólico en su interés por analizar a la sociedad en su naturaleza simbólica, interpretada a partir de las interacciones de los actores sociales.

El principal elemento del interaccionismo simbólico es, dice Álvarez-Gayou (2004): “asumir que el único medio de conocer a los seres humanos y a los grupos, para detectar sus interacciones, es la investigación naturalista, que implica estar en el lugar donde se presentan las interacciones y donde se encuentran los grupos (...)” (p. 70).

Para el enfoque cuantitativo, el pensamiento sistémico y la cibernética ofrecen el sustento metodológico más adecuado.

## **Diseño**

Es necesaria una inmersión inicial para conocer el contexto de la investigación; analizar cómo se presenta el fenómeno que se quiere estudiar y qué participantes son los que más podrían aportar para la recolección de datos; sin embargo, se considera, hasta este momento, que es importante la participación de todos los integrantes de la Universidad Intercultural de San Luis Potosí, a través de muestras representativas de cada estrato que conforma a esta organización educativa.

La recolección de datos en este trabajo de investigación *mixto con modelo dominante cualitativo* será en el contexto cotidiano de la organización, a fin de registrar cogniciones (ideas), describir prácticas (funciones) y captar expresiones (discursos), éstos tres: dimensiones estructurantes de las multimediaciones entre la gestión del conocimiento (SS), la inteligencia organizacional (SE) y los intercambios simbólicos intersubjetivos (SC).

### **Categorías de Análisis**

*SUPRASISTEMA* → *CULTURA*: Ámbito (que según Maturana y Varela es un espacio que no es, sino que está siendo) donde tienen lugar los procesos de aprendizaje de un sistema, a partir de los movimientos generados en las interrelaciones de tres subsistemas: discursivo, pragmático y cognitivo; los agenciamientos producto de la dinámica/dialéctica sistémica, configuran el entorno de significaciones cuya totalidad compleja es, precisamente, la cultura, o mejor, lo *Cultural* de las organizaciones.

- Representa el *Umwelt* en el MDCS

*Gestión del Conocimiento*: proceso social de interacción y conexión entre personas que comprometen sus individualidades (experiencias, conocimientos, emociones, opiniones, ideas...) para lograr un objetivo compartido. En el ámbito organizacional es importante que el entorno facilite esta interacción entre las personas, en pos de la creación, compartición y aplicación del conocimiento en la toma de decisiones y cumplimiento de metas y objetivos.

- Expresado en el Sistema Social (SS) del MDCS
- Subcategorías:
  1. Creación de conocimiento [SE] (competencia entendida como estructura cognitiva / capital cognitivo acumulado)

2. Compartición de conocimiento [SS] (procesos normados de interacción social)
3. Aplicación de conocimiento [SC] (conexión entre personas que comprometen sus individualidades) Discurso en acción.

*Inteligencia Organizacional*: interacción que relaciona las dimensiones intelectual, emocional y relacional de las organizaciones; de esta relación surge un capital intangible que representa el sistema complejo de la Inteligencia Organizacional: valor y capacidad de cada organización para aplicar los conocimientos adquiridos en los procesos de transformación estratégica (Losada, 2004).

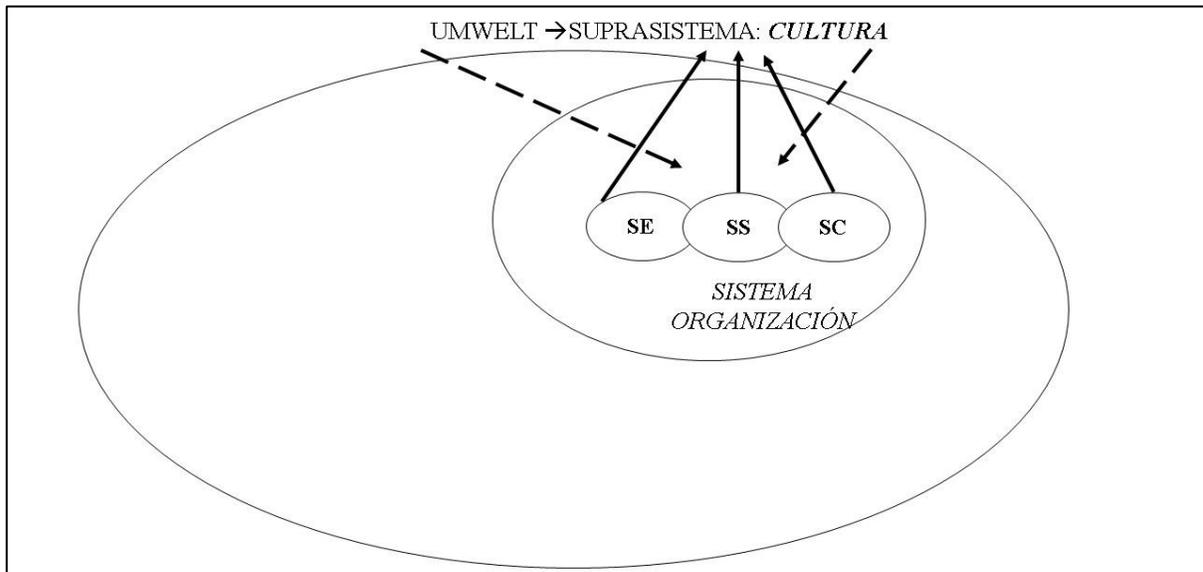
- Representada en el Sistema Ecológico (SE) del MDCS
- Subcategorías:
  1. Capital intangible para la adaptación del sujeto al entorno organizacional [SE]
  2. Procesos regulados de transformación a cargo de los agentes organizacionales [SS]
  3. Intercambio e interpretación simbólica de los discursos por parte de los actores organizacionales [SC]

*Comunicación Intersubjetiva*: se trata de una interacción simbólica entre los actores (superficies plécticas) del aprendizaje para la organización de fines colectivos. Los individuos son capaces de reconocerse mutuamente y aceptan construir un espacio común, apropiado a la mejor vida posible (habitabilidad) en comunidad; además, la comunicación intersubjetiva opera como elemento constructivo de acuerdos y/o consensos argumentativos, motivados por la compartición de una ecología organizacional (Fernández et al., 2013).

- Entendida en el Sistema de Comunicación (SC) del MDCS
- Subcategorías:
  1. Representaciones cognitivas [SE]

2. Prácticas comunicativas [SS]
3. Intercambios simbólicos [SC]

*Figura 7 Representación de las categorías de análisis: Sistema Ecológico (SE), Sistema Social (SS) y Sistema de Comunicación (SC), como principios constructivos del Sistema Organizacional que a su vez forma parte del Suprasistema CULTURA.*



**Fuente:** Elaboración propia. Basado en Piñuel y Lozano (2006).

## **Muestreo**

Para el presente trabajo el universo es toda la población inmersa en la Universidad Intercultural, que será analizada a partir de los grupos ahí existentes: directivos, personal administrativo, docentes y alumnos.

Al ser un trabajo mixto, es necesario tener dos tipos de muestreo. Para la parte cuantitativa se aplicará una muestra probabilística por estratos, a fin de tener representatividad a mayor escala de los grupos participantes (directivos, administrativos y docentes) de la Universidad Intercultural; pero para el modelo dominante cualitativo de esta investigación, habrá un muestreo no probabilístico escogido por conveniencia o, en su defecto, mediante voluntariado.

## **Instrumentos**

Los instrumentos para utilizar en la recolección de datos serán los siguientes.

Para el enfoque cualitativo se aplicarán:

- Grupos de discusión: donde el investigador trabaja sobre lo que el grupo dice, sin decirle lo que deberían decir; dice Ibañez (1992), citado por Russi (1998) que:

“el grupo es una fábrica de discursos que hacen uno solo, el del mismo grupo. Este discurso se produce a través de discursos individuales que *chocan* y se escuchan, y a su vez, son usados por los mismos participantes de forma cruzada, contrastada y enfrentada” (p. 81).

Con este instrumento se busca observar las relaciones que se dan entre los elementos, relaciones entre individuos o grupos de individuos que reflejen las estructuras sociales. Estas relaciones entre los sujetos de la sociedad son a partir de un proceso comunicativo, que en este caso sería la conversación. Con los grupos de discusión se busca facilitar una situación conversacional entre un grupo de personas en un espacio cerrado al exterior, para observar las formas de relacionarse (interacciones) entre ellos (Russi, 1998).

Este instrumento será aplicado para poder observar la categoría de análisis *Comunicación Intersubjetiva* y sus subcategorías.

- Entrevista cualitativa semi-estructurada. Obtención de respuestas en los términos, lenguaje y perspectiva del entrevistado, considerando su naturalidad, espontaneidad y amplitud de respuesta en su contexto cotidiano laboral. La entrevista girará en torno a las actuaciones (prácticas) de sujetos-agentes-actores dentro de los sistemas ecológico, social y comunicativo. Esta técnica “proporciona una lectura de lo social a través de la reconstrucción del lenguaje, (...) técnica invaluable para el conocimiento de hechos

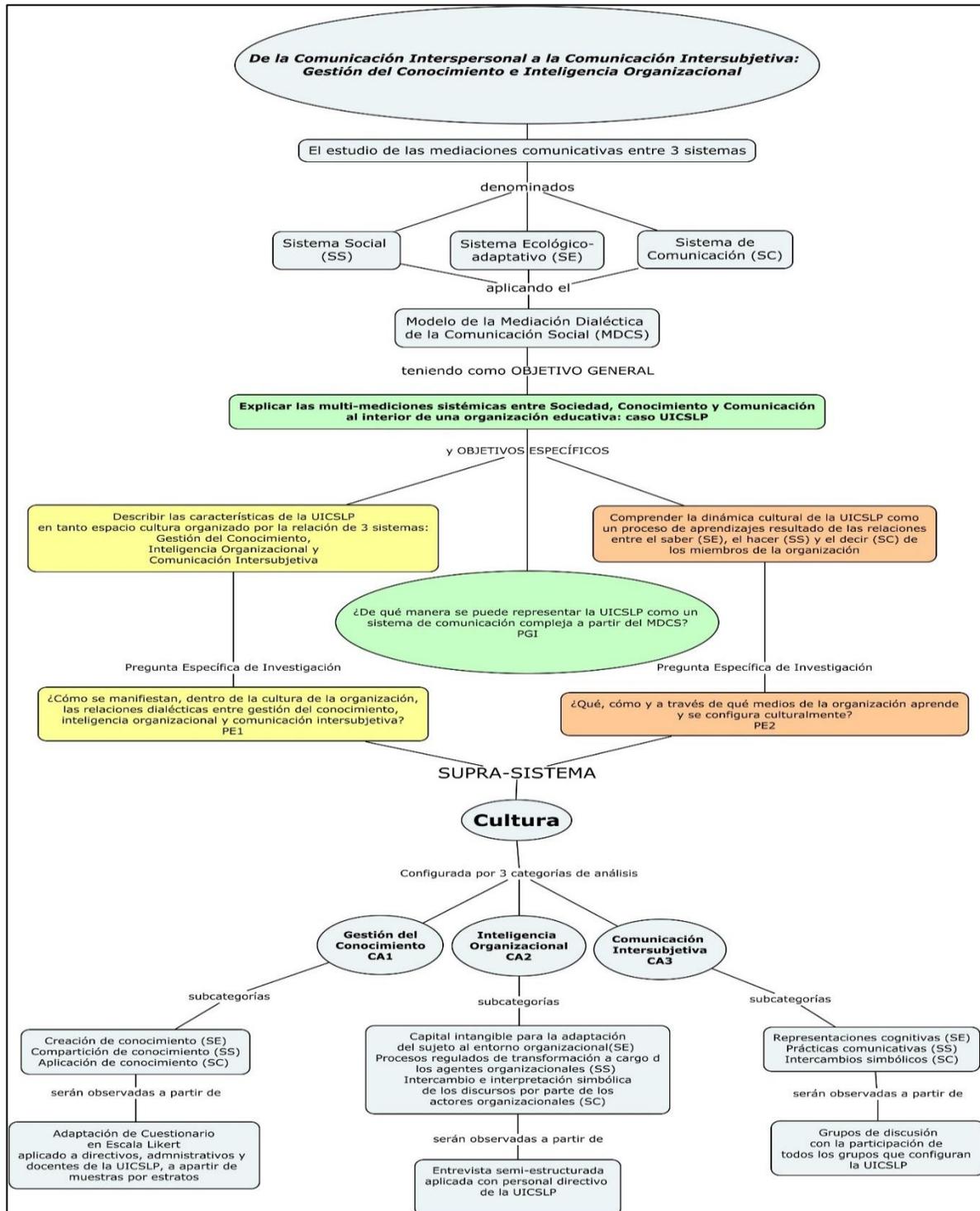
sociales (...), análisis de procesos de interacción cultural y (...) estudio de sucesos presentes en la formación de identidades” (Peón, 2014, p. 68).

Con estas entrevistas, se podrá observar la *Inteligencia organizacional* dentro de la UICSLP y sus subcategorías de análisis.

Para el enfoque cuantitativo se aplicará el siguiente instrumento:

- Adaptación de Cuestionario Cuantitativo en escala Likert: Basado en Nonaka y Takeuchi (1995) y Rodríguez y Ponce (2007), es un cuestionario con el que se pretende analizar cómo es el proceso de gestión de conocimiento en la Universidad Intercultural de San Luis Potosí, a partir de tres factores: creación, compartición y aplicación del conocimiento.

Figura 8 Representación del Sistema de análisis para investigar la Comunicación Intersubjetiva como estrategia de Gestión del Conocimiento para la Inteligencia Organizacional



Fuente: Elaboración propia.

## **Diseño de los instrumentos**

### **Diseño de los grupos de discusión.**

Selección de participantes: Serán grupos de no más de 7 personas, tomando en cuenta a directivos, administrativos, docentes y alumnos; un grupo de discusión para cada estrato. Aunque todos pertenecen a la UICSLP, deben tener características distintas entre ellos para que de verdad se logre una discusión sobre el tópico establecido; por ejemplo, que sean de campus distintos, que sean hombres y mujeres, con diferentes edades, que pertenezcan a carreras distintas, entre otras diferencias.

Territorio: Será un espacio dentro de las instalaciones administrativas de la Universidad, puede ser un salón o una sala de juntas.

Tiempo: Las sesiones no deberán durar más de hora y media por cada grupo de discusión.

Categoría a analizar con este instrumento: Comunicación Intersubjetiva.

Guía de tópicos a desarrollar (detonadores):

Para la subcategoría *Representaciones cognitivas (SE)*:

- Descripción de la Universidad Intercultural de San Luis Potosí
- ¿Qué significado tiene para cada uno de ellos ser parte de la UICSLP?
- Identidad de la UICSLP
- Significado de interculturalidad
- Diferencia entre interculturalidad y diversidad cultural

Para la subcategoría *Prácticas comunicativas (SS)*:

- ¿Qué hacen para preservar usos y costumbres de las comunidades y grupos indígenas?
- ¿Cómo practican la interculturalidad dentro de la Universidad y fuera de ella?

- ¿Qué hace la UICSLP diferente a otras universidades públicas o privadas de San Luis Potosí?

Para la subcategoría *Intercambios simbólicos (SC)*:

- Experiencias personales dentro de la Universidad que consideran valiosas y les gustaría compartir
- ¿Cómo es una jornada laboral o de clases, en la UICSLP?
- Aprendizajes dentro de la UICSLP que han impactado en otros ámbitos de su vida
- ¿Cómo interactúan con una persona que es de una comunidad o grupo indígena distinto al propio?

#### **Diseño de entrevista semi-estructurada.**

Selección de participantes: este instrumento será aplicado únicamente a personal directivo de la UICSLP, considerando a la Rectora, Dra. Aurora Orduña, así como a algunos directores de área, entre éstos el Director de Desarrollo Intercultural y el Director de Planeación y Desarrollo.

Tiempo y lugar: las sesiones tendrán una duración máxima de hora y media y se llevarán a cabo dentro de las oficinas de cada uno de los participantes, a fin de respetar la naturalidad de su espacio laboral para que se expresen de manera más abierta y cómoda.

Categoría a analizar con este instrumento: Inteligencia Organizacional (SE)

Guía de preguntas para la entrevista:

*Datos de identificación:*

Nombre:

Profesión:

Años de experiencia en el ámbito educativo:

Antigüedad en la Universidad Intercultural:

Puesto que desempeña en la Universidad:

Fecha:

Hora de inicio:

Hora de finalización:

Lugar de la entrevista:

Para la subcategoría *Capital intangible para la adaptación del sujeto al entorno organizacional (SE)*:

- 1.- ¿Cuál fue su preparación profesional?
- 2.- ¿Cuándo inició su experiencia en el ámbito educativo?
- 3.- ¿Qué lo motivó a iniciar una trayectoria en una institución educativa?
- 4.- ¿Cómo fue que se incorporó a la Universidad Intercultural (UICSLP)
- 5.- ¿Cómo es un día normal para usted, en la UICSLP?

Para la subcategoría *Procesos regulados de transformación a cargo de los agentes organizacionales [SS]*

- 6.- ¿Cómo establecen los programas o planeaciones para cada semestre?
- 7.- ¿Qué criterios consideran para evaluar a sus alumnos?
- 8.- La escuela, ¿brinda algún apoyo para los alumnos? ¿en qué consiste?
- 9.- ¿Usted realiza algún seguimiento de los exalumnos? ¿Cómo?
- 10.- De los alumnos con los que ha tenido contacto después de que salen de la Universidad, ¿a qué se dedican? ¿ejercen la carrera que estudiaron?
- 11.- ¿Qué tanto respaldo siente por parte de la Rectora para realizar su trabajo? ¿y para solucionar problemas propios de su área?

Para la subcategoría *Intercambio e interpretación simbólica de los discursos por parte de los actores organizacionales [SC]*

- 12.- ¿Cómo describiría su relación con los alumnos? y ¿con los padres de familia?
- 13.- ¿Sabe que problemáticas enfrentan sus alumnos fuera de la escuela que usted ha observado que afecta directamente en su desempeño escolar?
- 14.- ¿En algún momento usted ha hecho algo para acercarse a sus alumnos fuera del aula para ofrecerles apoyo o ayuda por esos problemas que enfrentan? ¿cómo? ¿qué reacción ha notado en sus alumnos a partir de acercarse a ellos?
- 15.- ¿Admira el trabajo de algún compañero de la Universidad? ¿de quién? ¿por qué?
- 16.- ¿Recuerda alguna situación dentro de la escuela que le haya provocado frustración de no saber qué hacer? ¿Cuál? ¿Cómo pudo solucionarlo?
- 17.- ¿Y alguna vez ha apoyado a un colega para solucionar un problema o darle algún consejo?
- 18.- ¿Cree que la escuela se ha transformado durante el tiempo que usted ha trabajado ahí?, ¿en qué aspectos?
- 19.- ¿Siente que usted ha contribuido con esa transformación? ¿Cómo?
- 20.- ¿Qué considera que hace falta en la UICSLP para mejorar como sistema educativo?

**Diseño de adaptación del cuestionario cuantitativo en escala Likert respecto al proceso de gestión del conocimiento.**

Participantes: directivos, administrativos y docentes de la UICSLP, a partir de muestras probabilísticas representativas de cada estrato.

Categoría a analizar con este instrumento: Gestión del Conocimiento (SS)

Valoración para todos los ítems de este cuestionario:

1= Totalmente de acuerdo

2= De acuerdo

3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4= En desacuerdo

5= Totalmente en desacuerdo

Ítems a analizar:

Para la subcategoría *Creación de conocimiento [SE] (competencia entendida como estructura cognitiva / capital cognitivo acumulado)*

1. La Universidad Intercultural (UICSLP) tiene un eficiente sistema de exploración de información interna (archivos, memorias, reportes)
2. La UICSLP tiene un eficiente sistema de exploración de información externa (convenios, programas de apoyo, programas de colaboración con otras instituciones)
3. La Universidad procesa de manera eficiente la información que ha obtenido de diversas fuentes para integrarla en archivos, memorias o en algún otro tipo de documento.
4. La UICSLP identifica de manera rápida y eficiente, información, conocimiento o experiencias que serán útiles para el quehacer diario.
5. En la UICSLP se establecen estrategias, prácticas o actividades a partir de la información obtenida por distintas fuentes internas.
6. Los directivos de la UICSLP se reúnen continuamente para favorecer la creación de conocimiento, mediante la planeación y aplicación de cursos de capacitación o asesorías.

Para la subcategoría *Compartición de conocimiento [SS] (procesos normados de interacción social)*

7. Los directivos se reúnen continuamente para compartir experiencias que puedan ser útiles para algún colega, en su desempeño.
8. Los administrativos se reúnen para compartir experiencias en su área de trabajo, que pudieran ser útiles para algún compañero de oficina.
9. Los docentes realizan reuniones de manera continua para compartir sus experiencias dentro del aula, que pudieran funcionar para algún colega.
10. El personal directivo capacita a los docentes y administrativos continuamente, para fortalecer su trabajo en la Universidad.
11. Los directivos se reúnen con los docentes para escucharlos y compartirles su experiencia, en beneficio del trabajo diario que realizan en la universidad

Para la subcategoría *Aplicación de conocimiento [SC] (conexión entre personas que comprometen sus individualidades) Discurso en acción.*

12. Los directivos toman en cuenta las experiencias que comparten los docentes o administrativos, para adecuar o establecer nuevas estrategias de trabajo.
13. Para la toma de decisiones en la UICSLP, los directivos toman en cuenta opiniones y sugerencias que los docentes o administrativos comparten a partir de sus propias experiencias.

## Capítulo 5: Análisis de resultados

### Focus Group

**Categoría de análisis: comunicación intersubjetiva (SC).**

***Subcategorías de análisis.***

- Representaciones cognitivas (SE)
- Prácticas comunicativas (SS)
- Intercambios simbólicos (SC)

La participación en esta modalidad fue, en su mayoría, a partir de voluntariado. En los grupos estuvieron mezclados alumnos, docentes, administrativos y directivos; por ello, no se logró configurar el *grupo de discusión* que se tenía planeado desde un principio y esta actividad se convirtió en una experiencia de *focus group*.

Para la interpretación de la información que se obtuvo a través de este instrumento, se aplicó un *análisis argumentativo*, una propuesta metodológica planteada por Galindo (1997) en la que explica que, para poder comprender, registrar e indagar al mundo es necesario hacerlo en el lenguaje, y por ello, “la investigación científica, en sentido positivo y en sentido hermenéutico, parte del lenguaje y a él regresa” (p.56).

Este método de interpretación consta de cuatro fases o etapas, que se podrían definir como niveles de abstracción. En una primera instancia se encuentra el *texto original*, que es la transcripción fiel del discurso del grupo, en la que se busca identificar el consenso grupal a partir de las ideas que se abordan o se discuten durante esta actividad. Dicen Moreno y Pérez (1999) que “el acuerdo de lo que ahí se diga acerca de algo forma parte de la negociación de *permitir* que se diga y se conforme como idea de grupo” (p.32). El discurso transcrito refleja, en cada palabra, la naturaleza de una comunidad (sus decires, haceres y saberes); ya lo dice Galindo

(citado por Moreno y Pérez, 1999): “Las palabras son colectivas, no tienen autores particulares” (p. 32).

Una vez obtenido el discurso del *texto original* (dato cualitativo), se procedió a la *construcción de juicios lógicos*, que consistió en la identificación de objetos y predicados. Los objetos corresponden a “de quién o de qué se habla” y los predicados a “lo que se dice de lo se habla (los objetos)”, que al unirlos formaron los *juicios lógicos*, siempre construidos por el investigador pero sin perder la esencia del discurso (Moreno y Pérez, 1999).

El tercer nivel de abstracción recae en la *construcción de argumentos y esquema lineal*. De cada objeto y conjunto de predicados convertidos en *juicios lógicos* surgió un *argumento* por parte del investigador, éste constituyó frases que incluyeron todos los puntos fundamentales localizados en el discurso colectivo original. El *esquema lineal* concretó, sintetizó e interpretó los argumentos construidos en una aseveración, que, para fines de esta investigación, funcionó como “nuestra” unidad de análisis o unidad de sentido.

La última fase tiene como finalidad recuperar los principales elementos del discurso para conectarlos en un *esquema multiarticulado*, que sirvió para regular el proceso de interpretación final. Al respecto, Moreno y Pérez (1999) afirman que “estas conexiones, en una generalidad, representan ya en relación, toda una estructura de pensamiento social” (p. 29).

El *análisis argumentativo* termina aquí, sin embargo, para fines propios de esta investigación, se agregaron dos etapas. La primera consistió en un *meta-texto*, que para nosotros, fue una narración del *esquema multiarticulado* a partir de los *esquemas lineales* organizados en las subcategorías de análisis: representaciones cognitivas/SE, prácticas comunicativas/SS e intercambios simbólicos/SC.

Finalmente, la segunda etapa agregada consistió en las *interpretaciones finales a partir de las mediaciones y ajustes del MDCS* (el objetivo general de esta investigación). Cada *esquema*

*lineal* significó una *mediación (ecológica, social o comunicativa)* con sus *ajustes (ergonómico, preceptiva e inteligibilidad)*. Una vez identificadas, se procedió a su explicación en forma de narración, esto es, en lenguaje o código del Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social.

Para facilitar la comprensión de esta parte del análisis de los *focus group* desarrollados, retomamos la explicación que hace Mirabal (2013) respecto a las *mediaciones y ajustes* del *MDCS*, y que es uno de los sustentos teóricos de esta investigación.

(...) de un ajuste inicial entre dos sistemas, es decir, de un estado inicial a un segundo estadio de la relación, sobreviene, necesariamente, un tercer estado relacional; ahí se consignará un nuevo ajuste. De éste, en todos los casos, se desprenderá un estado final vía un tercer ajuste. Siempre el estado final de la relación corresponderá a un cambio o modificación posterior al sistema inicialmente activado, por el proceso dialéctico de los ajustes que se hayan suscitado en el *movimiento* inter-sistémico en forma de espiral: Estado inicial (E<sub>1</sub>) → ajuste → (E<sub>2</sub>) → ajuste → (E<sub>3</sub>), y en definitiva (E<sub>1+n</sub>).

Los ajustes representados por los trayectos que dibuja una espiral brindan distintas mediaciones que pueden adoptar estas configuraciones:

Mediación Social 1: MS<sub>1</sub> (Tipo 1)

[(SS → SC) → SE] → SS+1

Preceptiva-Inteligibilidad-Ergonomía-Preceptiva+1

Mediación Social 2: MS<sub>2</sub> (Tipo 2)

[(SS → SE) → SC] → SS+1

Ergonomía-Inteligibilidad-Preceptiva-Ergonomía+1

Mediación Ecológica 1: ME<sub>1</sub> (Tipo 1)

$[(SE \rightarrow SS) \rightarrow SC] \rightarrow SE+1$

Ergonomía-Preceptiva-Inteligibilidad-Ergonomía +1

Mediación Ecológica 2: ME<sub>2</sub> (Tipo 2)

$[(SE \rightarrow SC) \rightarrow SS] \rightarrow SE+1$

Inteligibilidad-Preceptiva-Ergonomía-Inteligibilidad+1

Mediación Comunicativa 1: MC<sub>1</sub> (Tipo 1)

$[(SC \rightarrow SS) \rightarrow SE] \rightarrow SC+1$

Preceptiva-Ergonomía-Inteligibilidad-Preceptiva+1

Mediación Comunicativa 2: MC<sub>2</sub> (Tipo 2)

$[(SC \rightarrow SE) \rightarrow SS] \rightarrow SC+1$

Inteligibilidad-Ergonomía-Preceptiva-Inteligibilidad+1 (P. 121-122).

A continuación, el análisis de cada *Focus Group*, en el siguiente orden:

1. Campus Tamuín
2. Campus Cerritos
3. Campus Matehuala
4. Campus Villa de Reyes.

## Focus Group: campus Tamuín

Cuadro 3 Especificaciones Tamuín

<b>Especificaciones</b>	
<b>Número de participantes</b>	10
<b>Características de los participantes</b>	1.- docente de la carrera de informática 2.- docente de la carrera de derecho 3.- docente de la carrera de ingeniería industrial 4.- alumno de la carrera de informática 5.- alumna de la carrera de derecho 6.- alumno de la carrera de ingeniería industrial 7.- subdirector escolar 8.- subdirector académico 9.- encargado de control escolar 10.- directora del campus Tamuín
<b>¿Por qué fueron seleccionados?</b>	Alumnos y docentes fueron seleccionados como participantes voluntarios, considerando que hubiera un representante de cada carrera. En el caso de los administrativos, se convocó a todas las personas que pertenecen a este departamento.
<b>Lugar de la reunión</b>	Instalaciones de la biblioteca del campus Tamuín de la UICSLP
<b>Tiempo empleado</b>	1 hora, 45 minutos

Fuente: Elaboración propia.

### Texto original.

(ver anexo 1)

### Construcción de juicios lógicos.

Cuadro 4 Construcción de juicios lógicos. Tamuín

<b>OBJETOS</b>	<b>JUICIOS</b>
Universidad Comunitaria	Es exclusiva para grupos indígenas y comunidades.
	Buscaba a los alumnos de puerta en puerta.
	Ponía en práctica muchas estrategias para conservar a su escaso alumnado.
	Tenía instalaciones prestadas de Cobach.
	No contaba con biblioteca ni laboratorios.
Campus Tamuín de la Universidad	Es una Universidad exclusiva para grupos indígenas y comunidades.
	Es el resultado de la fusión de la Universidad Indígena y Comunitaria.

Intercultural (UICSLP)	Es una Universidad que tiene alumnos que no pertenecen a un grupo indígena o comunidad y tampoco hablan una lengua.
	El servicio que brinda la Universidad es para comunidades alejadas de la civilización, pero acepta a cualquier persona.
	Es una opción accesible para personas que no tienen la posibilidad económica de entrar a otra institución.
	En el exterior, la mayoría de las personas tienen la idea de que es una institución educativa exclusiva para personas indígenas y de alguna comunidad.
	Sus inicios son como Universidad Comunitaria para brindar servicio de educación superior a las regiones urbano-marginadas del estado.
	Fue difícil implantar una Universidad en Tamuín por no cumplir con el requisito de un mínimo de habitantes en el municipio, y el sistema de Universidades Interculturales les dio esa oportunidad.
	Su alumnado se enriqueció con estudiantes que no tenían la posibilidad de ir a municipios más grandes, como Ciudad Valles o Tamazunchale.
	En sus inicios era considerada una Universidad “patito”.
	Sólo con venir y pagar colegiaturas, el alumno pasaba.
	No tiene procesos de selección por medio de examen de admisión ni pre-inscripción.
	Falta mayor difusión para la Universidad.
	Son “bonachones” y muy humanos.
Alumnos del campus Tamuín de la UICSLP	La mayoría no hablan una lengua indígena.
	Los alumnos de Derecho estudian esta carrera para ayudar a los más débiles, que no conocen sus derechos.
	Los alumnos que no hablan una lengua se autonombran <i>normales</i> .
	Sólo el 20% son hablantes de lengua Tenek.
	Pueden destacar más que un alumno del Tec de Monterrey.
	Se dan cuenta de que no es fácil y se sienten orgullosos de su universidad.
	Se sienten orgullosos de ganar en concursos con el Tec de Valles
	Tienen sentimientos respecto a que no reciben la misma educación que en el Tec de Valles
	En congresos o actividades con otras universidades se dan cuenta de que tienen los mismos conocimientos que alumnos de otras instituciones.
	Escogen la UICSLP para apoyar a su municipio.
	Los alumnos que se titulan son un orgullo para su comunidad y para sus familias.
No se sienten identificados con la UICSLP.	
Interculturalidad	No es lo mismo que indigenismo.
	Es un intercambio de culturas, lenguas, formas de ser y formas de vivir.
	Los alumnos no saben el significado de este término.
	Se piensa en sectores de niveles socioeconómicos bajos.

	La mayoría del personal ingresa a la Universidad sin saber qué significa interculturalidad
Discriminación hacia la Universidad Intercultural	La UICSLP es de menor rango que la Autónoma.
	Los alumnos se sienten menos al conocer los orígenes de la UICSLP.
	Las personas externas identifican a los alumnos como gente de comunidades y de escasos recursos.
	No tiene los mismos procesos que otras Universidades más grandes.
	A las Universidades no las hacen los edificios, las hacen los alumnos.
	Jóvenes prospectos no quieren estar en la UICSLP porque es para pobres.
	La UICSLP no expide título ni cédula profesional.
Personas “normales”	Que no hablan una lengua.
	Que son mayoría en la Universidad.
	Son muy diferentes a los indígenas y personas de comunidades.
Hablantes / alumnos de origen indígena	Tienen mucho amor por las cosas que hacen.
	Piensan diferente.
	Valoran las cosas antiguas.
	Es gente aislada.
	No te dejan entrar en su círculo.
	Son solo el 20% de la población estudiantil.
	No se sienten parte de la Universidad.
	Niegan sus orígenes.
	Sienten pena o vergüenza de decir que son de origen indígena.
	Ellos, solos, se excluyen.
	No hablan su lengua Tenek, para ser normales.
	Sienten que se burlan de ellos.
	No se sienten cómodos en la Universidad.
	Se sienten en un contexto diferente al que siempre han vivido.
	Negar sus orígenes es parte de su cultura.
Cuando están entre “iguales” sí muestran sus orígenes.	
Se sienten incómodos por ser minoría.	
Usos y costumbres	Se busca preservarlos mediante actos cívicos.
	El Ayuntamiento reconoce a los alumnos hablantes para motivarlos.
	Los docentes se capacitan en temas de diversidad cultural y lengua Tenek.
	Organizan eventos como “el día mundial de la lengua materna”.
Saberes compartidos	Los alumnos hablantes comparten sus tradiciones frente a grupo.
	Las personas normales aprenden nuevas formas de cocinar.
	Comparten remedios caseros para mejorar la salud.
	Los docentes motivan a las alumnas a no auto devaluarse.

Fuente: Elaboración propia.

## Construcción de argumentos y esquema lineal.

Cuadro 5 Construcción de argumentos y esquema lineal. Tamuín

OBJETO	ARGUMENTOS	ESQUEMA LINEAL
<p>Universidad Comunitaria</p>	<p>Fue una Universidad que brindaba educación exclusivamente a grupos indígenas y comunidades.</p> <p>No contaba con instalaciones propias ni servicios de biblioteca o laboratorios.</p> <p>Era muy poco conocida y no tenía demanda, por lo que resultaba necesario ir por los alumnos “hasta la puerta de su casa”.</p>	<p>La Universidad Comunitaria fue una antesala para la UICSLP; le tocó superar todas las deficiencias de infraestructura y de demanda de alumnado, para dejar el terreno listo a fin de que entrara en funciones la Universidad Intercultural.</p>
<p>Campus Tamuín de la Universidad Intercultural (UICSLP)</p>	<p>Surge de la fusión de 2 Universidades: Indígena y Comunitaria, y a partir de ahí, presta servicio educativo para cualquier persona.</p> <p>Es una opción accesible en cuestión de precios y procesos, para las personas interesadas en estudiar una carrera.</p> <p>Fue considerada, en sus inicios, como una Universidad “patito”, que otorgaba un título y cédula con validez exclusiva en el estado de SLP.</p> <p>Es una institución noble y con un amplio sentido humano.</p>	<p>Es una institución educativa que ha tenido que pasar por varias etapas de transformación, convirtiéndose en una opción accesible en costos y procesos, pese a ser considerada de baja calidad educativa y con poco prestigio.</p>
<p>Alumnos del campus Tamuín de la UICSLP</p>	<p>La mayoría no hablan una lengua indígena, sólo el 20% son hablantes Tenek, y los demás se autonombres como <i>personas normales</i>.</p> <p>Tienen sentimientos de poca identidad con la Universidad por creer que no reciben una educación de calidad.</p>	<p>Son pocos los alumnos que hablan la lengua Tenek; los demás sienten que son <i>normales</i> por no ser hablantes. Sin embargo, acuden a la UICSLP para estudiar una carrera y poder titularse y convertirse en el gran orgullo de su municipio y de sus familias, pese a no tener un fuerte sentido de pertenencia con la Universidad.</p>

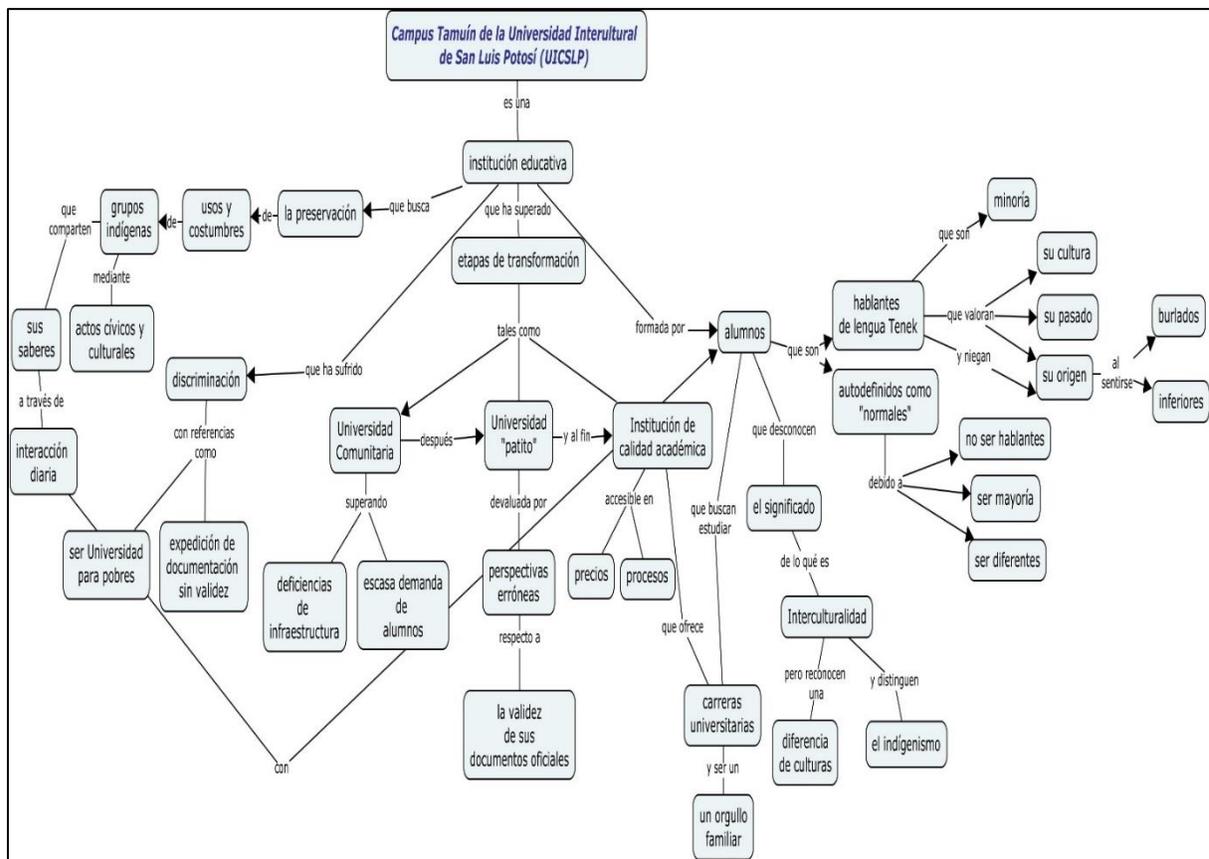
	Escogen la UICSLP para apoyar a su municipio y si logran titularse, se convierten en el mayor orgullo de sus familias.	
Interculturalidad	Los alumnos no saben en sí qué significa el término, pero saben que no es lo mismo que indigenismo.  Creen que es un intercambio de culturas, lenguas, formas de ser y formas de vivir.	No todas las personas saben el significado de la palabra interculturalidad, pero tienen claro que no es lo mismo que indigenismo y que se refiere a las diferencias que existen entre las culturas.
Discriminación hacia la UICSLP	La UICSLP es de menor rango que la Autónoma y los alumnos se sienten menos al conocer los orígenes de la UICSLP.  Jóvenes prospectos no quieren estar en la UICSLP porque es para pobres, y además, han escuchado que no expide un título ni cédula profesional vigente para todo el país.	Los alumnos de la UICSLP se sienten menos que otras universidades porque han escuchado comentarios de que es una institución para pobres y prefieren negar que son parte de ella; además, viven con la incertidumbre de los documentos oficiales que reciben al salir, por comentarios negativos de otras personas externas.
Personas normales	Que no hablan una lengua y son mayoría en la Universidad.  Son muy diferentes a los indígenas y personas de comunidades.	Se autonombran así los alumnos que no son hablantes de una lengua indígena, que se saben mayoría y muy diferentes a los alumnos hablantes.
Hablantes / alumnos de origen indígena	Tienen mucho amor por lo que hacen y valoran las cosas antiguas.  Piensan muy diferente y no te dejan entrar en su círculo.  Representan sólo el 20% del alumnado; no se sienten a gusto, por ser minoría.  Sienten que se burlan de ellos, por eso no hablan su lengua y niegan sus orígenes indígenas.	Aunque son minoría, valoran mucho las cosas que hacen, su cultura, su pasado, su origen, aunque lo niegan estando en la Universidad porque sienten que se burlan de ellos.
Usos y costumbres	Se busca preservarlos mediante actos cívicos y el Ayuntamiento reconoce a los alumnos hablantes para motivarlos.	La Universidad busca preservar usos y costumbres de sus grupos indígenas y comunidades, por lo que organiza eventos cívicos y culturales para tal motivo.

	Los docentes se capacitan en temas de diversidad cultural y lengua Tenek, y organizan eventos como el “día mundial de la lengua materna”.	
Saberes compartidos	Los alumnos hablantes comparten sus tradiciones frente a grupo y las personas normales aprender nuevas formas de hacer cosas cotidianas, como cocinar, y comparten remedios caseros para mejorar la salud.	En su diaria interacción, los alumnos de origen indígena comparten sus saberes con sus compañeros.

Fuente: Elaboración propia

### Esquema multiarticulado.

Figura 9 Esquema multiarticulado. Tamuín



Fuente: Elaboración propia.

**Meta-texto (narración del esquema multiarticulado por subcategoría).**

***Subcategoría: representaciones cognitivas (SE).***

El campus Tamuín de la Universidad Intercultural de San Luis Potosí (UICSLP) es una institución educativa que ha vivido distintas etapas de transformación. La primera de ellas fue como Universidad Comunitaria, superando deficiencias de infraestructura y escasa demanda de alumnos; después, como una “universidad patito”, definida así por los pobladores cercanos que consideraban que era una institución que no brindaba documentos (título y cédula) con validez oficial; y finalmente, al convertirse en una institución que brinda calidad académica con procesos y costos accesibles.

La UICSLP tiene en sus aulas a jóvenes que son parte de algún grupo indígena, en su gran mayoría Tenek, pero también a alumnos que no poseen los mismos orígenes y que se describen como “personas normales” por no ser hablantes, ser mayoría en la universidad y ser “diferentes”. Ser parte de la UICSLP es un motivo de orgullo para los alumnos y para sus familias. La universidad les brinda esa oportunidad de estudiar una carrera, por lo que tienen un gran sentimiento de agradecimiento y fidelidad.

Muchos de los integrantes de esta institución educativa, principalmente los alumnos, no saben definir el término de interculturalidad, pero lo relacionan con la idea de que existen muchas culturas y que cada una es muy diferente; también entienden que hablar de interculturalidad no es lo mismo que hablar de indigenismo.

***Subcategoría: prácticas comunicativas (SS).***

Del total de los alumnos inscritos en el campus Tamuín, solo el 20% tiene orígenes indígenas, y aunque valoran mucho su cultura y su pasado, niegan sus raíces para no sentirse “inferiores”

o burlados por los demás. Los directivos de la universidad consideran que esta práctica la tienen tan apropiada los alumnos de origen indígena, que pareciera que se ha convertido en una costumbre propia de su cultura.

La UICSLP tiene como misión buscar la preservación de usos y costumbres de los grupos indígenas que existen en la zona, por lo que han establecido actividades cívicas y culturales como la celebración de “Xantolo” y del “Día mundial de la lengua materna”.

***Subcategoría: intercambios simbólicos (SC).***

Los alumnos se sienten discriminados por jóvenes de otras instituciones educativas que les dicen que la UICSLP es una universidad para indígenas y pobres, pero al mismo tiempo, experimentan un significativo orgullo al ser parte de la Universidad Intercultural, pues han tenido experiencias académicas que les demuestran la calidad educativa que reciben.

La convivencia diaria entre los alumnos, con sus diferentes orígenes, les ha dado la oportunidad de aprender usos, costumbres y saberes que han cambiado sus perspectivas y significados de algunas prácticas cotidianas, por lo que valoran más a sus compañeros de origen indígena y buscan siempre aprender más de ellos y conocer el significado de la vida, desde otra cultura distinta a la suya.

**Interpretación. Mediaciones y ajustes (MDCS).**

*Cuadro 6 Interpretación de Tamuín*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Objetos</b>	<b>Esquema lineal</b>	<b>Mediación</b>	<b>Ajuste</b>
C O M U N I C A	Representaciones cognitivas (SE)	Universidad Comunitaria	La Universidad Comunitaria fue una antesala para la UICSLP; le tocó superar todas las deficiencias de infraestructura y de demanda de	SE→SS→SC→SE1 Mediación ecológica del tipo 1 (ME1)	Ergonomía-Preceptiva-Inteligibilidad-Ergonomía +1

<p style="text-align: center;">C I Ó N</p> <p style="text-align: center;">I N T E R S U B J E T I V A</p> <p>[SC]</p>			alumnado, para dejar el terreno listo a fin de que entrara en funciones la Universidad Intercultural.		
		Universidad Intercultural (UICSLP)	Es una institución educativa que ha tenido que pasar por varias etapas de transformación, convirtiéndose en una opción accesible en costos y procesos, pese a ser considerada de baja calidad educativa y con poco prestigio.	SE→SS→SC→SE1 Mediación ecológica del tipo 1 (ME1)	Ergonomía-Preceptiva-Inteligibilidad-Ergonomía +1
		Alumnos de la UICSLP	Son pocos los alumnos que hablan la lengua Tenek; los demás sienten que son <i>normales</i> por no ser hablantes. Sin embargo, acuden a la UICSLP para estudiar una carrera y poder titularse y convertirse en el gran orgullo de su municipio y de sus familias, pese a no tener un fuerte sentido de pertenencia con la Universidad.	SE→SC→SS→SE1 Mediación ecológica del tipo 2 (ME2)	Inteligibilidad-Preceptiva-Ergonomía-Inteligibilidad +1
		Personas <i>normales</i>	Se autonomban así los alumnos que no son hablantes de una lengua indígena, que se saben mayoría y muy diferentes a los alumnos hablantes.	SE→SC→SS→SE1 Mediación ecológica del tipo 2 (ME2)	Inteligibilidad-Preceptiva-Ergonomía-Inteligibilidad +1
		Interculturalidad	No todas las personas saben el significado de la palabra interculturalidad, pero tienen claro que no es lo mismo que indigenismo y que se refiere a las diferencias que existen entre las culturas.	SE→SC→SS→SE1 Mediación ecológica del tipo 2 (ME2)	Inteligibilidad-Preceptiva-Ergonomía-Inteligibilidad +1
		Prácticas comunicativas (SS)	Hablantes / alumnos de origen indígena	Aunque son minoría, valoran mucho las cosas que hacen, su cultura, su pasado, su origen, aunque lo niegan estando en la	SC→SE→SS→SC1 Mediación comunicativa del tipo 2 (MC2)

			Universidad (los directivos lo describen ya, como una costumbre propia de su cultura) porque sienten que se burlan de ellos.		
		Usos y costumbres	La Universidad busca preservar usos y costumbres de sus grupos indígenas y comunidades, por lo que organizan eventos cívicos y culturales para tal motivo.	SS→SC→SE→SS1 Mediación social del tipo 1 (MS1)	Preceptiva- Inteligibilidad- Ergonomía- Preceptiva+1
	Intercambios simbólicos (SC)	Discriminación hacia la UICSLP	Los alumnos de la UICSLP se sienten menos que otras Universidades porque han escuchado comentarios de que es una institución para pobres y prefieren negar que son parte de ella; además, viven con la incertidumbre de los documentos oficiales que reciben al salir, por comentarios negativos de otras personas externas.	SE→SS→SC→SE1 Mediación ecológica del tipo 1 (ME1)	Ergonomía- Preceptiva- Inteligibilidad- Ergonomía +1
		Saberes compartidos	En su diaria interacción, los alumnos de origen indígena comparten sus saberes con sus compañeros.	SC→SE→SS→SC1 Mediación comunicativa del tipo 2 (MC2)	Inteligibilidad- Ergonomía- Preceptiva- Inteligibilidad +1

**Fuente:** Elaboración propia.

El contexto histórico, social y cultural que envuelve al campus Tamuín de la Universidad Intercultural de San Luis Potosí (UICSLP), brinda elementos de significación (SC) que determinan y hacen *inteligibles* las representaciones cognitivas (SE) construidas por quienes forman parte de este espacio educativo, para poder adaptarse (*ergonomía*) a un entorno tan cambiante como el de esta institución (SS), resignificando así la producción-circulación-consumo de sentidos (cultura) dentro de la universidad (SC1).

Desde sus inicios como Universidad Comunitaria, la institución ha buscado adecuar los procesos educativos, propios de este sistema, a las condiciones culturales de los pobladores originarios de alguna comunidad o grupo indígena, de los que aún sobreviven en la zona huasteca del estado. Más de 10 años de experiencia de la UICSLP en este municipio, le han permitido establecer los *preceptos* que rigen los procesos de educación superior en un municipio con características culturales específicas. Leída esta experiencia desde el MDCS, se puede afirmar que dicha trayectoria institucional responde a una mediación ecológica del tipo1 (SE→SS→SC→SE1), lo que significa que las etapas de transformación que ha tenido que superar la universidad en el municipio de Tamuín, han sido a partir de las experiencias vividas (sistema ecológico/SE) que le han brindado capacidades y habilidades (*ergonómicas*) para establecer los procesos adecuados (sistema social/SS), accesibles en costos y tiempos, pero con la calidad académica – a manera de *precepto* – que necesitan los alumnos de este campus para estudiar una carrera universitaria, y así, dar coherencia a su discurso (sistema de comunicación/SC) de ser una institución educativa que respeta y preserva la interculturalidad de sus alumnos, discurso que vuelve *inteligible* la misión de la UICSLP (SE1).

Por otra parte, Tamuín, pese a ser un municipio perteneciente a la zona huasteca y con gran parte de su población de origen indígena, en la UICSLP son minoría, lo que ha generado en estas personas la construcción de auto-representaciones cognitivas de baja autoestima, llegando incluso a “negarse” como indígenas. Los alumnos con raíces indígenas y hablantes de lengua *Tenek*, son minoría, lo saben (SE) y se sienten devaluados; se auto-interpretan (*inteligibilidad*) mediante un discurso de “negación” (SC) de sus orígenes. “Ocultar(se)” en las relaciones con los demás agentes institucionales (SS) se vuelve el *precepto* o la condición para ser parte de una institución educativa que les ofrece la posibilidad de estudiar una carrera universitaria,

ajustándose *ergonómicamente* a la universidad para llegar a convertirse en el orgullo (SE1) de sus familias y de sus comunidades.

En el caso contrario, los alumnos que representan el grupo mayoritario en la universidad no pueden definir el concepto de interculturalidad, pero por ser “diferentes”: no hablantes ni de origen indígena (sistema ecológico), se describen como personas *normales* (sistema de comunicación); sin embargo, respetan y admiran las diferencias culturales de sus compañeros dentro de la universidad (sistema social). Traducido desde los ajustes mediacionales del MDCS, tenemos que: en este grupo de alumnos, su autopercepción les permite *inteligir* un relato para contar(se) como “normales”, y así, desde esa normalidad organizan (*preceptiva*) relaciones respetuosas – e incluso de admiración – con sus compañeros (los otros / los que no entran en la categoría de normales). La retroalimentación de esas relaciones fortalece en este grupo de alumnos/sujetos la representación cognitiva de sí mismos (*ergonomía*).

Otra mediación identificada en el discurso de la comunidad de Tamuín es la Social de tipo 1 (MS1): (SS→SC→SE→SS1), y se explica de la siguiente manera: dentro del sistema social (prácticas comunicativas) la UICSLP ha establecido que uno de sus *preceptos* más importantes (sistema social) es la preservación de usos y costumbres de las comunidades y grupos indígenas oriundos de Tamuín y zonas aledañas, por lo que organizan eventos cívicos y culturales (sistema de comunicación) para darle sentido (*inteligibilidad*) a lo que consideran es su quehacer académico y misión personal en la institución (sistema ecológico). Existe la certeza de que esta misión (servir a los estudiantes) justifica y legitima (ajuste ergonómico) la función social de la UICSLP (sistema social1).

Sin embargo, los alumnos han desarrollado un sentimiento de “incertidumbre” (SE) respecto a su universidad, dado que la normativa (SS) de ésta en lo que corresponde a los trámites de titulación no es clara ni precisa (así, entre alumnos y escuela, se suscita un des/ajuste

*ergonómico*: los jóvenes sienten que “no caben” en su casa de estudios). Esa confusión frente a la norma (titulación) deriva – a manera de *precepto* – en un discurso (SC) de negación de identidad y pertenencia de los alumnos hacia la UICSLP. Ellos no pueden reconocer(se) miembros de “una institución educativa *para pobres* que ni siquiera puede garantizarles el título”. Con este discurso, los estudiantes refuerzan (*inteligén*) ese sentimiento de incertidumbre y duda inicial (SE1).

Finalmente, en la interacción diaria de los alumnos se presentan intercambios simbólicos mediante raciocinios que le dan sentido a las experiencias y saberes de cada persona. Dicho esto se puede entender lo siguiente: dentro de la UICSLP conviven personas con un discurso que comparten a partir de lo que creen y saben; los alumnos *indígenas* dan a conocer su cultura, tradiciones y costumbres con sus compañeros(sistema de comunicación) y le dan sentido (*inteligibilidad*) a lo que saben y a lo que han aprendido (sistema ecológico) para adaptarse (*ergonomía*) a una institución (sistema social) que se rige bajo sus propias reglas (*precepto*) sin hacer distinción con los alumnos por su origen, promoviendo un circuito comunicacional abierto y horizontal (sistema de comunicación): Mediación comunicativa del tipo 2 (MC2): SC→SE→SS→SC1.

## Focus Group: Campus Cerritos

Cuadro 7 Especificaciones Cerritos

Especificaciones	
<b>Número de participantes</b>	19
<b>Características de los participantes</b>	director del campus Cerritos 5 docentes de diferentes carreras 3 administrativos 5 alumnos de 4to semestre de diferentes carreras. 5 alumnos de 6to semestre de diferentes carreras
<b>¿Por qué fueron seleccionados?</b>	Los alumnos fueron asignados por sus docentes para esta actividad. Los docentes y administrativos fueron seleccionados como participantes voluntarios. La participación del director fue voluntaria.
<b>Lugar de la reunión</b>	Instalaciones de la biblioteca del campus Cerritos de la UICSLP
<b>Tiempo empleado</b>	54 minutos.

Fuente: Elaboración propia.

### Texto original.

(ver anexo 2)

### Construcción de juicios lógicos.

Cuadro 8 Construcción de juicios lógicos. Cerritos

OBJETOS	JUICIOS
Universidad Intercultural (UICSLP)	La construyen los alumnos.
	Es un motivo de orgullo para los alumnos.
	Amplía el horizonte porque ya no es tan pequeña como la Universidad Comunitaria.
	Permite ser parte de “algo”.
	Brinda un sentimiento de estar en una “familia intercultural”.
Alumnos del campus Cerritos (UICSLP)	Se describen como “el motor de la institución”.
	Sienten cercanía y familiaridad con sus maestros.
	No les gustan las clases con diapositivas y dictado del maestro.
	Cada uno tiene diferentes estrategias de aprendizaje.
Interculturalidad	Son escuelas ubicadas en lugares estratégicos para personas que se les dificulta ir a otra universidad.
	Se trata de diálogo, convivencia, igualdad.
	Se trata de compartir.

	Contacto con personas de diferentes lugares, con pensamientos diferentes.
	Es compartir diferentes conocimientos y crear una opinión propia.
	Es la cultura que tiene cada persona, según del lugar del que es originario.
	Es ser inclusivo
Campus Cerritos (UICSLP)	Brinda oportunidades a los jóvenes para estudiar una carrera universitaria.
	Tenía muchas carencias de infraestructura antes del 2015.
	Ofrece preparación continua con cursos y capacitaciones.
	Es un vínculo para que los alumnos se inserten en organismos públicos.
	Tiene instalaciones propias, recién inauguradas.
	No es la primera opción de los jóvenes para sus estudios universitarios.
	No es tan conocida por la población local.
	Compite con otras Universidades locales como la del Valle de San Luis y la UDEP.
Municipio de Cerritos	Es famoso por su gastronomía: chancaquillas, cochinitos, semitas de horno, atole de teja.
	Exporta productos (atole de teja, sillas de palma, etc.) principalmente a EUA.
	Es conocido por su atracción de la “Rinconada”, un lugar donde se apareció la virgen.
Futuros egresados	Quieren estudiar otra cosa.
	Buscan cambiar su residencia a Monterrey.
	Desean trabajar en grandes empresas como PEMEX.
Necesidades del campus Cerritos UICSLP	Pavimentar la calle de acceso a la universidad.
	Que haya un autobús.
	Que se adecue un espacio como laboratorio.
	Construcción de canchas deportivas.
	Dormitorios para los alumnos foráneos.
	Tener una bibliografía más completa en la biblioteca.

Fuente: Elaboración propia.

### Construcción de argumentos y esquema lineal.

Cuadro 9 Construcción de argumentos y esquema lineal. Cerritos

OBJETO	ARGUMENTOS	ESQUEMA LINEAL
Universidad Intercultural (UICSLP)	La construyen los alumnos y es un motivo de orgullo para ellos.  Permite ser parte de <i>algo</i> y brinda un sentimiento de estar en una <i>familia intercultural</i> .	Los alumnos y trabajadores de la UICSLP tienen un gran sentimiento de pertenencia hacia la institución, dicen que son parte de una <i>familia intercultural</i> .

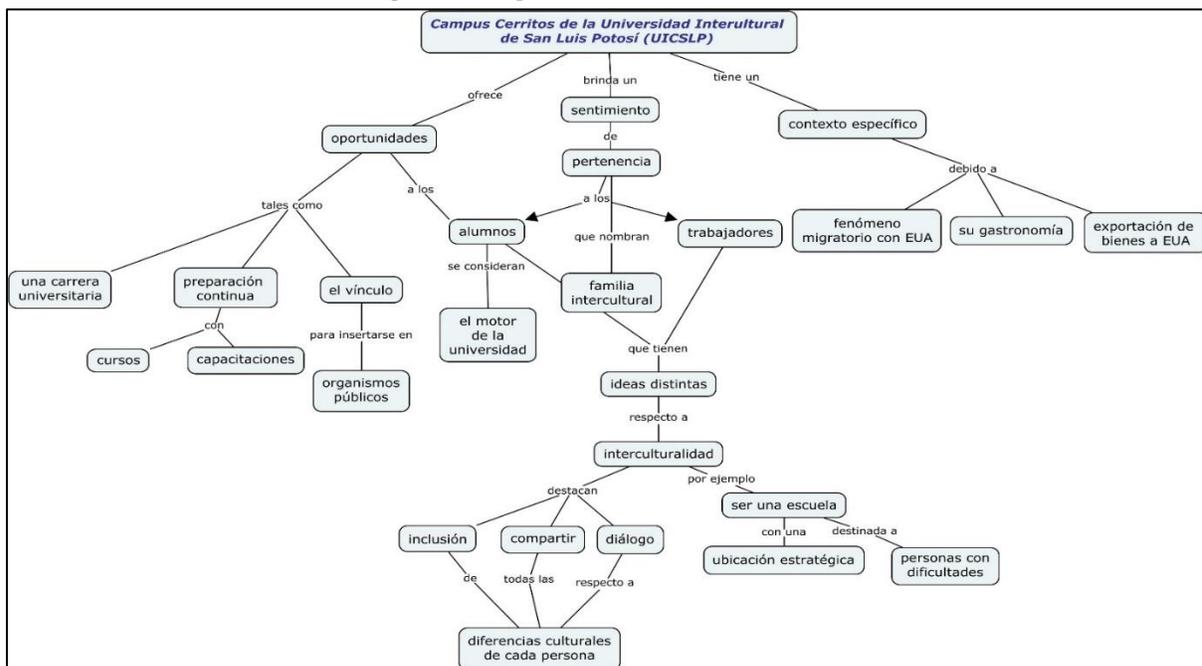
<p>Alumnos del campus Cerritos (UICSLP)</p>	<p>Se describen como <i>el motor de la institución</i>.</p> <p>Sienten cercanía y familiaridad con sus maestros.</p>	<p>Los alumnos se consideran <i>el motor de la institución</i>, dicen que ellos son los que construyen a la Universidad Intercultural y no sus maestros ni las instalaciones, lo que es un motivo de orgullo para ellos.</p>
<p>Interculturalidad</p>	<p>Son escuelas ubicadas en lugares estratégicos para personas que se les dificulta ir a otra universidad.</p> <p>Es la cultura que tiene cada persona, según del lugar del que es originario.</p> <p>Contacto con personas de diferentes lugares, con pensamientos diferentes.</p> <p>Se trata de diálogo, convivencia, igualdad, ser inclusivo.</p>	<p>Existen muchas ideas entre los alumnos y administrativos respecto al término de interculturalidad, destacan conceptos como la inclusión, el diálogo constante y la compartición de las diferencias culturales que tiene cada persona, pero también sobresale la idea que son escuelas con una ubicación geográfica estratégica para que asistan personas que tienen dificultades, principalmente, económicas y puedan estudiar una carrera universitaria.</p>
<p>Campus Cerritos (UICSLP)</p>	<p>Brinda oportunidades a los jóvenes para estudiar una carrera universitaria y se sigan preparando de manera continua con cursos y capacitaciones para aprovechar el vínculo de la universidad con organismos públicos donde puedan insertarse.</p> <p>Tenía muchas carencias de infraestructura antes del 2015 y ahora es uno de los campus con instalaciones propias, recién inauguradas.</p> <p>No es la primera opción de los jóvenes, para sus estudios universitarios y compite con universidades como la UDEP y Valle de San Luis.</p>	<p>El Campus Cerritos de la UICSLP ya cuenta con instalaciones propias recién inauguradas, lo que significa que ahora tiene más espacios para ofrecer programas académicos de educación continua que complementan las carreras universitarias que ofertan, y aun así no es la primera opción de los jóvenes para sus estudios profesionales.</p>
<p>Futuros egresados</p>	<p>Quieren estudiar otra cosa después de terminar su carrera.</p>	<p>El fenómeno de la migración hacia Estados Unidos está muy presente entre los habitantes de Cerritos, pocas personas se quedan en el</p>

	Buscan cambiar su residencia a Monterrey o trabajar en grandes empresas como PEMEX.	municipio, incluso los alumnos de la UICSLP dicen que sus planes futuros al terminar la carrera son: salir de Cerritos y estudiar otra cosa o irse a Monterrey a trabajar.
Municipio de Cerritos	Es famoso por su gastronomía: <i>chancaquillas</i> , cochinitos, semitas de horno, atole de teja.  Exporta productos (atole de teja, sillas de palma, etc.) principalmente a EUA.	Los alumnos de la UICSLP comparten que el municipio de Cerritos es “famoso” por su gastronomía: <i>chancaquillas</i> , <i>atole de teja</i> , <i>semitas de horno</i> y <i>cochinitos</i> , y por productos como las <i>sillas de palma</i> , que llegan hasta Estados Unidos porque las personas que se van en busca de oportunidades laborales se llevan todo para aquel país.
Necesidades del campus Cerritos UICSLP	Pavimentar la calle de acceso a la universidad.  Un autobús, y dormitorios para alumnos foráneos.  Espacios adecuados para laboratorios y canchas deportivas.  Tener una bibliografía más completa en la biblioteca.	La UICSLP, con instalaciones propias recién inauguradas, no ha podido satisfacer todas las necesidades académicas de los alumnos, ellos sienten que hay cosas prioritarias como: la pavimentación de la calle de acceso a la universidad, espacios deportivos, laboratorios y una bibliografía más completa en la biblioteca, que no han sido atendidas.

Fuente: Elaboración propia.

## Esquema multiarticulado.

Figura 10. Esquema multiarticulado. Cerritos



Fuente: Elaboración propia.

### Meta-texto (narración del esquema multiarticulado por subcategoría).

#### Subcategoría: representaciones cognitivas (SE).

Los alumnos y trabajadores de la UICSLP tienen un gran sentimiento de pertenencia hacia la institución, dicen que son parte de una *familia intercultural*.

Los alumnos se consideran el *motor de la institución*. Dicen ser quienes construyen a la Universidad Intercultural y no sus maestros ni las instalaciones, lo que es un motivo de orgullo para ellos.

Existen muchas ideas entre los alumnos y administrativos respecto al término de interculturalidad. Destacan conceptos como la inclusión, el diálogo constante y la compartición de las diferencias culturales que tiene cada persona, pero también sobresale la idea de que son

escuelas con una ubicación geográfica estratégica para que asistan personas que tienen dificultades, principalmente, económicas, y puedan estudiar una carrera universitaria.

***Subcategoría: prácticas comunicativas (SS).***

El Campus Cerritos de la UICSLP ya cuenta con instalaciones propias recién inauguradas, lo que significa que ahora tiene más espacios para ofrecer programas académicos de educación continua que complementan las carreras universitarias que ofertan, y aun así no es la primera opción de los jóvenes para sus estudios profesionales.

El fenómeno de la migración hacia Estados Unidos está muy presente entre los habitantes de Cerritos; pocas personas se quedan en el municipio, e incluso, los alumnos de la UICSLP dicen que sus planes futuros al terminar la carrera son salir de Cerritos y estudiar otra cosa o irse a Monterrey a trabajar.

***Subcategoría: intercambios simbólicos (SC).***

Los alumnos de la UICSLP exponen un discurso identitario compartido: comparten que el municipio de Cerritos es “famoso” por su gastronomía: *chancaquillas, atole de teja, semitas de horno y cochinitos*, y por productos como las *sillas de palma*, que llegan hasta Estados Unidos porque las personas que se van en busca de oportunidades laborales se llevan todo para aquel país.

La UICSLP, con instalaciones propias recién inauguradas, no ha podido satisfacer todas las necesidades académicas de los alumnos; ellos sienten que hay cosas prioritarias: la pavimentación de la calle de acceso a la universidad, espacios deportivos, laboratorios y una bibliografía más completa en la biblioteca, que no han sido atendidas. En este párrafo se revela

el discurso “contestatorio” de los estudiantes hacia la autoridad universitaria, sobre la base de las que consideran sus “legítimas demandas”.

### Interpretación. Mediaciones y ajustes (MDCS).

Cuadro 10 Interpretación de Cerritos

Categoría	Subcategoría	Objetos	Esquema lineal	Mediación	Ajuste
C O M U N I C A C I O N  I N T E R S U B J E T I V A  [SC]	Representaciones cognitivas (SE)	Universidad Intercultural (UICSLP)	Los alumnos y trabajadores de la UICSLP tienen un gran sentimiento de pertenencia hacia la institución, dicen que son parte de una <i>familia intercultural</i> .	SE→SS→SC→SE1 Mediación ecológica del tipo 1 (ME1)	Ergonomía-Preceptiva-Inteligibilidad-Ergonomía +1
		Alumnos del campus Cerritos (UICSLP)	Los alumnos se consideran el <i>motor de la institución</i> , dicen que ellos son los que construyen a la Universidad Intercultural y no sus maestros ni las instalaciones, lo que es un motivo de orgullo para ellos.	SE→SC→SS→SE1 Mediación ecológica del tipo 2 (ME2)	Inteligibilidad-Preceptiva-Ergonomía-Inteligibilidad +1
		Interculturalidad	Existen muchas ideas entre los alumnos y administrativos respecto al término de interculturalidad, destacan conceptos como la inclusión, el diálogo constante y la compartición de las diferencias culturales que tiene cada persona, pero también sobresale la idea que son escuelas con una ubicación geográfica estratégica para que asistan personas que tienen dificultades, principalmente, económicas y puedan estudiar una carrera universitaria.	SE→SC→SS→SE1 Mediación ecológica del tipo 2	Inteligibilidad-Preceptiva-Ergonomía-Inteligibilidad +1
	Prácticas comunicativas (SS)	Campus Cerritos (UICSLP)	El Campus Cerritos de la UICSLP ya cuenta con instalaciones	SS→SC→SE→SS1 Mediación social del tipo 1 (MS1)	Preceptiva-Inteligibilidad-Ergonomía-Preceptiva+1

			<p>propias recién inauguradas, lo que significa que ahora tiene más espacios para ofrecer programas académicos de educación continua que complementan las carreras universitarias que ofertan, y aun así no es la primera opción de los jóvenes para sus estudios profesionales.</p>		
		Futuros egresados	<p>El fenómeno de la migración hacia Estados Unidos está muy presente entre los habitantes de Cerritos, pocas personas se quedan en el municipio, incluso los alumnos de la UICSLP dicen que sus planes futuros al terminar la carrera son: salir de Cerritos y estudiar otra cosa o irse a Monterrey a trabajar.</p>	SE→SC→SS→SE1 Mediación ecológica del tipo 2 (MS2)	Inteligibilidad-Preceptiva - Ergonomía-Inteligibilidad +1
	Intercambios simbólicos (SC)	Municipio de Cerritos	<p>Los alumnos de la UICSLP comparten que el municipio de Cerritos es “famoso” por su gastronomía: <i>chancaquillas, atole de teja, semitas de horno y cochinitos</i>, y por productos como las <i>sillas de palma</i>, que llegan hasta Estados Unidos porque las personas que se van en busca de oportunidades laborales se llevan todo para aquel país.</p>	SC→SE→SS→SC1 Mediación comunicativa del tipo 2 (MC2)	Inteligibilidad-Ergonomía-Preceptiva-Inteligibilidad +1
		Necesidades del campus Cerritos UICSLP	<p>La UICSLP, con instalaciones propias recién inauguradas, no ha podido satisfacer todas las necesidades académicas de los alumnos, ellos sienten que hay</p>	SS→SE→SC→SS1 Mediación social del tipo 2 (MS2)	Ergonomía-Inteligibilidad-Preceptiva-Ergonomía+1

			cosas prioritarias como: la pavimentación de la calle de acceso a la universidad, espacios deportivos, laboratorios y una bibliografía más completa en la biblioteca, que no han sido atendidas.		
--	--	--	--	--	--

**Fuente:** Elaboración propia.

En el municipio de Cerritos se encuentra otro campus de la UICSLP. Aquí, alumnos y trabajadores en general tienen un sentimiento (sistema ecológico) de pertenencia hacia la institución por las oportunidades de desarrollo que les ha brindado; por lo mismo, no ha sido difícil para ellos adaptarse (ajuste *ergonómico*) a un *sistema de normas* que determina “un cómo” / *precepto* (sistema social) hacer las cosas para lograr un título universitario, en el caso de los alumnos, y un desarrollo laboral para los administrativos. Este contexto lleno de significaciones (sistema de comunicación) que describen los agentes del campus Cerritos, los ha motivado a integrar-se y mostrar-se como una “familia intercultural”, lo que *resignifica* por completo la idea (*inteligibilidad*) de pertenencia que sienten los actores en este sistema complejo de comunicación (SE1).

El poder que tiene el sentido de pertenencia (SE) para los alumnos, les brinda la seguridad de auto-definirse como “el motor de la institución” y, al mismo tiempo, hace *inteligible* su discurso (SC) de que son ellos los que construyen a la universidad. Con este *precepto*, el estudiantado minimiza a los agentes directivos, administrativos y docentes, así como a la institución misma (SS). Esta “lectura de superioridad” en las relaciones internas de la universidad, les permite a los alumnos sentirse cómodos (*ergonomía*) a la vez que orgullosos en la UICSLP-Cerritos (SE1).

Desde sus representaciones cognitivas/SE, los alumnos de este campus describen la interculturalidad a partir de conceptos como inclusión, diálogo constante y compartición de las diferencias culturales de cada persona; sin embargo, también surge una idea contrapuesta, que habla de la interculturalidad como un sinónimo de “escuelas” con una ubicación geográfica estratégica para que las personas que tienen dificultades, principalmente de carácter económico, puedan estudiar una carrera universitaria. Esta última idea da significado y hace *inteligible* el discurso propio (SC) de la UICSLP: brindar espacios educativos – con costos accesibles – para el beneficio de personas vulnerables que pertenecen a algún grupo indígena, comunidad o zona urbano-marginada. Así, este discurso se convierte en el eje rector de los *preceptos* establecidos por la Universidad Intercultural (SS) y en el vector que impulsa a la interculturalidad como una “construcción cognitiva” (ajuste *ergonómico*) interiorizada por los sujetos pertenecientes a la universidad (SE1).

De los 11 campus que tiene la UICSLP en el interior del estado, sólo 8 cuentan con instalaciones propias y uno de ellos es el campus de Cerritos (SS). Esta infraestructura nueva ha mediado (*preceptiva*) el discurso (SC) de la universidad y ahora tienen más sentido (*inteligibilidad*) la ampliación de la oferta educativa y los programas de educación continua para los sujetos (SE) miembros de esta comunidad. Con lo anterior, los alumnos se motivan y combaten el sentimiento de sentirse parte de una universidad pequeña y con menor valor que las demás, adaptándose de mejor manera (*ergonomía*) a la institución (SS1). En este punto, no obstante, hay que destacar que la UICSLP no es todavía la primera opción educativa de los candidatos en esa región.

Al igual que en el municipio de Matehuala, el horizonte de la migración hacia los Estados Unidos está muy presente entre los habitantes de Cerritos (SE). Los estudiantes de la UICSLP han interiorizado (ajuste de *inteligibilidad*) ese “futuro” como parte de su cultura y herencia

familiar, convirtiendo esa certeza en un relato (SC) que opera a manera de *precepto*: mi relación con la universidad (SS) es de paso o de trámite; en realidad, el joven se sitúa (ergonomía) fuera de Cerritos, estudiando otra carrera o, en el mejor de sus escenarios, trabajando en los Estados Unidos (SE1).

Los alumnos de este campus dicen (SC) que Cerritos es “famoso” a nivel internacional por su gastronomía variada, productos manufactureros y festividades propias de la región, y por ello se sienten/se creen (*inteligibilidad*) importantes (SE). Afirman que esos productos (identitarios) son el “equipaje” y la “carta de presentación” de sus coterráneos una vez tocan suelo estadounidense; así se acomodan en “el otro lado” (*ergonomía*), en ese sitio tan lejano como deseado (SS). La migración, entonces, se torna escenario social predilecto, por el que se reproduce (ajuste de *preceptiva*) el discurso de exaltación de lo propio (SC1).

Finalmente, la UICSLP (SS) no ha logrado satisfacer, a pesar de sus nuevas instalaciones, las necesidades y requerimientos que los alumnos (sujetos) consideran prioritarios (SE). El “desajuste *ergonómico*”, esto es, la no adaptación de los jóvenes a la universidad provoca en el estudiantado el surgimiento (*inteligibilidad*) de un discurso (SC) reivindicatorio basado en demandas y exigencias, mismas que habrán de convertirse en la norma (*preceptiva*) de las relaciones porvenir entre los agentes institucionales (SS1).

## Focus Group: Campus Matehuala

Cuadro 11 Especificaciones Matehuala

Especificaciones	
<b>Número de participantes</b>	13
<b>Características de los participantes</b>	2 administrativas: encargada de control escolar y de finanzas. Directora del campus. 10 alumnos.
<b>¿Por qué fueron seleccionados?</b>	Los alumnos fueron seleccionados como participantes voluntarios, considerando la carrera de turismo y administración. En el caso de las administrativas, se convocó a las personas que estaban presentes en la universidad en el momento de realizar la actividad.
<b>Lugar de la reunión</b>	Instalaciones de un salón del campus Matehuala de la UICSLP.
<b>Tiempo empleado</b>	1 hora, 5 minutos.

Fuente: Elaboración propia.

### Texto original.

(ver anexo 3)

### Construcción de juicios lógicos.

Cuadro 12 Construcción de juicios lógicos. Matehuala

OBJETOS	JUICIOS
Alumnos del campus Matehuala (UICSLP)	Son muy unidos.
	Son originarios de Matehuala, Cedral, la Paz y Catorce.
	Se sienten orgullosos de la Universidad.
	No conocen a la Rectora.
	No saben quiénes son las autoridades en las oficinas centrales.
	Son los organizadores de los eventos del campus.
Interculturalidad	Es convivir diferentes formas de pensar y de ver las cosas.
	Es conocer las diferentes culturas y lenguas que existen en el municipio y que no conocemos.
	Es la interacción entre todos, sin importar su etnia.
	Existe más en la zona huasteca.
	A lo mejor sólo existe en Real de Catorce o Cedral.
	Cuando las personas son muy cerradas no hay interculturalidad.
	En la huasteca hay más porque manejan más lenguas.
	Son las costumbres y tradiciones de cada lugar.
Matehuala es más intercultural porque tiene influencia de los EUA.	
Tiene maestros accesibles.	

Campus Matehuala (UICSLP)	Tiene eventos como: “muestra gastronómica”, “desfile de catrinas” y “día de las madres”, que definen su identidad.
	Es difundido en ferias vocacionales.
	Es muy poco conocido entre los estudiantes de Matehuala y zonas cercanas.
	No tiene instalaciones propias y las comparte con la Escuela Normal para maestros.
	Brinda las herramientas suficientes para ejercer su carrera.
	Le falta comunicación entre directivos y alumnos.
	Tiene poca relación con el personal de oficinas centrales.
	Es accesible para los pagos.
	Soluciona rápidamente las necesidades de los alumnos.
	Tiene trabajadores contentos con su labor.
Muestra gastronómica	Es organizada por alumnos de sexto y séptimo semestre de la carrera de turismo.
	Presenta platillos nacionales e internacionales para la población de Matehuala.
	Es el evento más representativo del campus de Matehuala.
	Fue inaugurada con la llegada de la Dra. Orduña a la Rectoría de la UICSLP.
Rectora	No es conocida.
	Se llama Aurora.
	Sólo ha ido una vez al campus Matehuala, hace 8 años.
Cultura de Matehuala	Son más modernos por las ideas y mentalidad que traen las personas que se van a trabajar a los EUA.
	No tienen la misma hospitalidad que en la huasteca.
	Las personas se <i>sordean</i> cuando no quieren saludar a alguien.
Cultura en otros municipios del altiplano	Conviven con las personas y no usan la tecnología.
	Tiene más conexión con el medio ambiente.
	No les gusta Matehuala para vivir.
	Buscan conocer gente, costumbres y tradiciones y conectarse con el desierto.
	Buscan el peyote.
Valoran mucho a la familia.	

Fuente: Elaboración propia.

### Construcción de argumentos y esquema lineal.

Cuadro 13 Construcción de argumentos y esquema lineal. Matehuala

OBJETO	ARGUMENTOS	ESQUEMA LINEAL
Alumnos del campus Matehuala (UICSLP)	Son muy unidos y se sienten orgullosos de pertenecer a la UICSLP.	Los alumnos del campus Matehuala de la UICSLP, originarios de Matehuala, Cedral, Catorce y la Paz, son muy unidos y se sienten orgullosos de

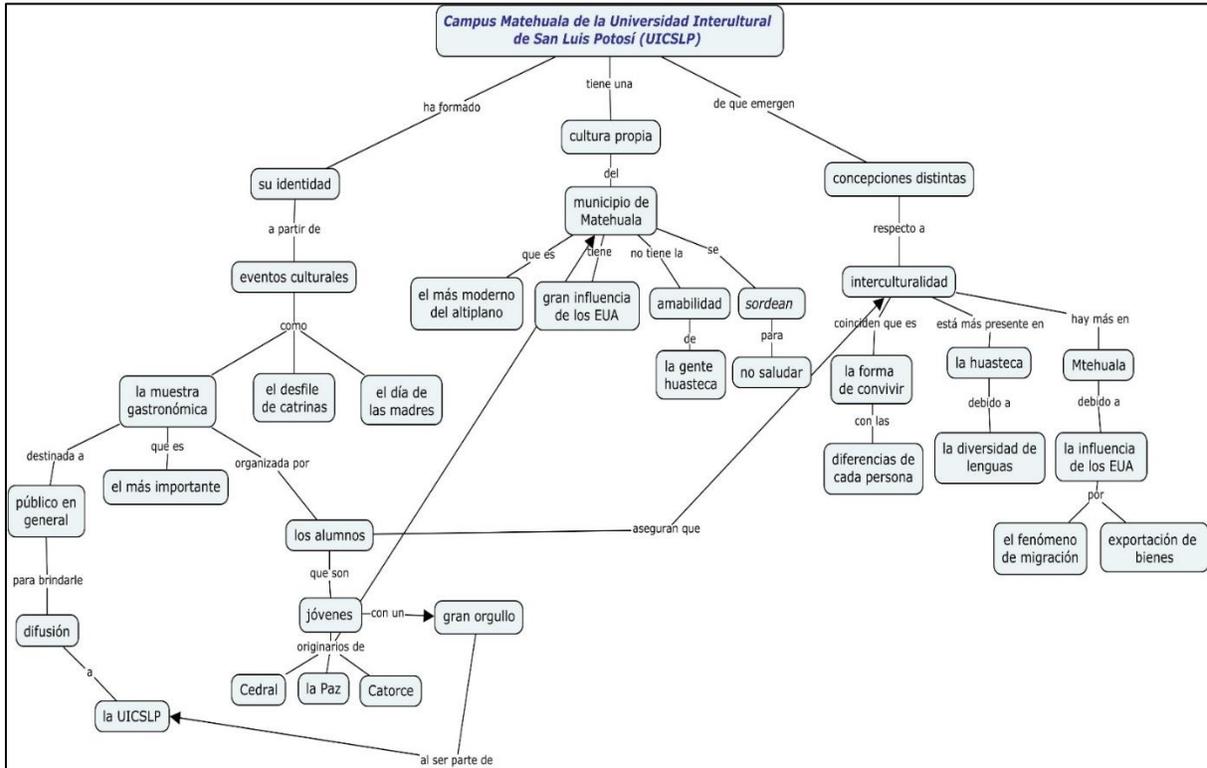
	<p>Son originarios de Matehuala, Cedral, la Paz y Catorce.</p> <p>No saben quiénes son las autoridades en las oficinas centrales, ni conocen a la Rectora.</p>	<p>pertenecer a este campus, además presumen ser los organizadores de los eventos más importantes en su campus, sin buscar el apoyo de oficinas centrales porque son departamentos y personas que ni siquiera conocen.</p>
Interculturalidad	<p>Es conocer las diferentes culturas y lenguas que existen en el municipio y que no conocemos.</p> <p>Es convivir diferentes formas de pensar y de ver las cosas.</p> <p>Existe más en la zona huasteca, y en el altiplano quizá sólo en Real de Catorce y Cedral.</p> <p>En la huasteca hay más porque manejan más lenguas.</p> <p>Matehuala es más intercultural porque tiene la influencia de los EUA.</p>	<p>Hay concepciones muy distintas del término de interculturalidad, mientras unos consideran que la zona huasteca es más intercultural por la diversidad de lenguas que existen, otros piensan que Matehuala es más intercultural por la influencia que tienen de los EUA, pero coinciden en que es una convivencia entre personas que son muy diferentes entre sí.</p>
Campus Matehuala (UICSLP)	<p>Tiene eventos como: “<i>muestra gastronómica</i>”, “<i>desfile de catrinas</i>” y “<i>día de las madres</i>” que definen su identidad.</p> <p>Es muy poco conocido entre los estudiantes de Matehuala y zonas cercanas, pero le dan difusión en ferias vocacionales.</p> <p>Tiene poca relación con el personal de oficinas centrales, sin embargo, soluciona rápidamente las necesidades de sus alumnos.</p>	<p>En Matehuala se han institucionalizado diferentes eventos culturales como la muestra gastronómica, el desfile de catrinas y el día de las madres, que construyen la identidad de este campus, pero también estos eventos se han convertido en estrategias útiles para darle mayor difusión a la universidad.</p>
Muestra gastronómica	<p>Es el evento más representativo del campus de Matehuala.</p> <p>Es organizada por alumnos de sexto y séptimo semestre de la carrera de turismo, que presentan platillos nacionales e internacionales para la población de Matehuala.</p>	<p>La <i>muestra gastronómica</i> es el evento principal, una vez al año lo organizan los alumnos a partir de lo que establece la universidad, sin embargo, es un evento que los hace sentir que son el centro de atención en Matehuala, y es tan importante y representativo para el</p>

	Fue inaugurada con la llegada de la Dra. Orduña a la Rectoría de la UICSLP.	campus que, incluso, en la primera edición ha sido la única ocasión que han tenido la visita de la Rectora.
Rectora	No es conocida, sólo saben que su nombre es Aurora.  Sólo ha ido una vez al campus Matehuala, hace 8 años.	En el campus de Matehuala no conocen a la Rectora, los alumnos y administrativos dicen que sólo los ha visitado para presentarse cuando se incorporó a la UICSLP en el año 2012 y que lo único que saben de ella es que se llama Aurora.
Cultura de Matehuala	Son el municipio más moderno del altiplano por las ideas y mentalidad que traen las personas que se van a trabajar a los EUA.  No tienen la misma hospitalidad que en la huasteca, e incluso las personas se <i>sordean</i> cuando no quieren saludar a alguien.	Los alumnos del campus dicen que en Matehuala las personas no son amables como en la huasteca y se <i>sordean</i> para no saludar a alguien, pero se consideran el municipio más moderno del altiplano porque todos usan un celular y tienen “ideas nuevas” que traen las personas que se van a EUA.
Cultura en otros municipios del altiplano	Conviven con las personas, no usan la tecnología y tienen más conexión con el medio ambiente.  No les gusta Matehuala para vivir.  Buscan conocer gente, costumbres y tradiciones y conectarse con el desierto y con el peyote.  Valoran mucho a la familia.	Consideran que en otros municipios del altiplano las personas sí conviven con los demás para conocer sus costumbres o tradiciones y compartir experiencias personales porque no usan la tecnología, buscan más conexión con el medio ambiente (el desierto) y valoran mucho a la familia.

**Fuente:** Elaboración propia.

## Esquema multi-articulado.

Figura 11 Esquema multiarticulado. Matehuala



Fuente: Elaboración propia.

### Meta-texto (narración del esquema multiarticulado por subcategoría).

#### Subcategoría: representaciones cognitivas (SE).

Los alumnos del campus Matehuala de la UICSLP, originarios de Matehuala, Cedral, Catorce y la Paz, dicen que son muy unidos y se sienten orgullosos de pertenecer a esta universidad; además, presumen de ser los organizadores de los eventos más importantes en su campus sin buscar el apoyo de oficinas centrales, porque son departamentos y personas que ni siquiera conocen.

Hay concepciones muy distintas del término de interculturalidad. Mientras unos consideran que la zona huasteca es más intercultural por la diversidad de lenguas que existen, otros piensan que

Matehuala es más intercultural por la influencia que tiene de los EUA, pero coinciden en que es una convivencia entre personas que son muy diferentes entre sí.

***Subcategoría: prácticas comunicativas (SS).***

En Matehuala se han institucionalizado diferentes eventos culturales como la muestra gastronómica, el desfile de catrinas y el día de las madres, que construyen la identidad de este campus; pero también, estos eventos se han convertido en estrategias útiles para darle mayor difusión a la universidad.

La *muestra gastronómica* es el evento principal. Una vez al año los hace sentir que son el centro de atención en Matehuala, y es tan importante y representativo para ellos, que incluso ha sido el único motivo por el que la Rectora ha visitado el campus.

En el campus de Matehuala no conocen a la Rectora; los alumnos y personal administrativo dicen que sólo los ha visitado para presentarse cuando se incorporó a la UICSLP en el año 2012, y que lo único que saben de ella es que se llama Aurora.

***Subcategoría: intercambios simbólicos (SC).***

Los alumnos del campus dicen que en Matehuala las personas no son amables como en la huasteca y se *sordean* para no saludar a alguien, pero consideran que es el municipio más moderno del altiplano porque todos usan un celular y porque tienen “ideas nuevas” que traen las personas que se van a EUA a trabajar.

Así mismo, consideran que en otros municipios del altiplano las personas sí conviven con los demás para conocer sus costumbres o tradiciones y compartir experiencias personales porque

no usan la tecnología; ellos buscan más conexión con el medio ambiente (el desierto) y valoran mucho a la familia.

### Interpretación. Mediaciones y ajustes (MDCS).

Cuadro 14 Interpretación de Matehuala

Categoría	Subcategoría	Objetos	Esquema lineal	Mediación	Ajuste
C O M U N I C A C I Ó N  I N T E R S U B J E T I V A  [SC]	Representaciones cognitivas (SE)	Alumnos del campus Matehuala (UICSLP)	Los alumnos del campus Matehuala de la UICSLP, originarios de Matehuala, Cedral, Catorce y la Paz, son muy unidos y se sienten orgullosos de pertenecer a este campus, además presumen ser los organizadores de los eventos más importantes en su campus, sin buscar el apoyo de oficinas centrales porque son departamentos y personas que ni siquiera conocen.	SE→SC→SS→SE1 Mediación ecológica del tipo 2 (ME2)	Inteligibilidad-Preceptiva-Ergonomía-Inteligibilidad +1
		Interculturalidad	Hay concepciones muy distintas del término de interculturalidad, mientras unos consideran que la zona huasteca es más intercultural por la diversidad de lenguas que existen, otros piensan que Matehuala es más intercultural por la influencia que tienen de los EUA, pero coinciden en que es una convivencia entre personas que son muy diferentes entre sí.	SE→SS→SC→SE1 Mediación ecológica del tipo 1 (ME1)	Ergonomía-Preceptiva-Inteligibilidad-Ergonomía +1
	Prácticas comunicativas (SS)	Campus Matehuala (UICSLP)	En Matehuala se han institucionalizado diferentes eventos culturales como la muestra gastronómica, el desfile de catrinas y	SS→SE→SC→SS1 Mediación social del tipo 2 (MS2)	Ergonomía-Inteligibilidad-Preceptiva-Ergonomía +1

			el día de las madres, que construyen la identidad de este campus, pero también estos eventos se han convertido en estrategias útiles para darle mayor difusión a la universidad.		
		Muestra gastronómica	La <i>muestra gastronómica</i> es el evento principal, una vez al año lo organizan los alumnos a partir de lo que establece la universidad, sin embargo, es un evento que los hace sentir que son el centro de atención en Matehuala, y es tan importante y representativo para el campus que, incluso, en la primera edición ha sido la única ocasión que han tenido la visita de la Rectora.	SC→SS→SE→SC1 Mediación comunicativa del tipo 1 (MC1)	Preceptiva-Ergonomía-Inteligibilidad-Perceptiva+1
		Rectora	En el campus de Matehuala no conocen a la Rectora, los alumnos y administrativos dicen que sólo los ha visitado para presentarse cuando se incorporó a la UICSLP en el año 2012 y que lo único que saben de ella es que se llama Aurora.	SE→SC→SS→SE1 Mediación ecológica del tipo 2 (ME2)	Inteligibilidad-Preceptiva-Ergonomía-Inteligibilidad +1
	Intercambios simbólicos (SC)	Cultura de Matehuala	Los alumnos del campus dicen que en Matehuala las personas no son amables como en la huasteca y se <i>sordean</i> para no saludar a alguien, pero se consideran el municipio más moderno del altiplano porque todos usan un celular y tienen “ideas nuevas” que	SC→SE→SS→SC1 Mediación comunicativa del tipo 2 (MC2)	Inteligibilidad-Ergonomía-Preceptiva-Inteligibilidad +1

			traen las personas que se van a EUA.		
		Cultura en otros municipios del altiplano	Consideran que en otros municipios del altiplano las personas sí conviven con los demás para conocer sus costumbres o tradiciones y compartir experiencias personales porque no usan la tecnología, buscan más conexión con el medio ambiente (el desierto) y valoran mucho a la familia.	SE→SC→SS→SE1 Mediación ecológica del tipo 2 (ME2)	Inteligibilidad-Preceptiva-Ergonomía-Inteligibilidad +1

**Fuente:** Elaboración propia.

Los jóvenes que se preparan profesionalmente en este campus de la UICSLP son oriundos de Matehuala, en su gran mayoría, pero también se integran de otros municipios como Cedral, Catorce y la Paz. Aunque son pocos alumnos, todos poseen un sentimiento (sistema ecológico/ SE) de unión entre ellos y se muestran orgullosos de pertenecer a la universidad, de tal suerte que buscan la manera de “presumirla” (*inteligibilidad*) entre la sociedad y han encontrado la oportunidad de hacerlo a través de eventos culturales que ellos mismos organizan. De esta forma se hacen presentes con un discurso colectivo (sistema de comunicación/ SC) que los identifica y les brinda cierto reconocimiento porque es “muy propio” (a manera de *precepto*) de ellos, ya que nunca han buscado el apoyo de autoridades externas (sistema social/ SS) al campus (refiriéndose al personal de oficinas centrales) porque ni siquiera los conocen. Así, han logrado adaptarse (*ergonomía*) a sus propios recursos, lo que resignifica (SE1) su sentimiento de unión y pertenencia a un grupo de “iguales” que comparten las mismas experiencias.

Para los alumnos, pensar la interculturalidad (SE) los remite (*ergonómicamente*) a los municipios de la huasteca, porque dicen: “ellos son más interculturales por la diversidad de

lenguas que existen” (SS); sin embargo, la influencia (considerándola como un *precepto*) que han recibido de los Estados Unidos ha modificado su discurso(SC) respecto al significado de interculturalidad; por lo mismo, dicen que Matehuala es el municipio más intercultural por las “ideas modernas” que comparten las personas que emigran a los EUA. Finalmente, coinciden en que la idea (SE1) de lo intercultural se explica (*inteligibilidad*) a partir de la convivencia entre distintos.

Parte de las actividades que caracterizan a los alumnos de este campus son los eventos culturales organizados por ellos mismos (SS), actividades éstas que ya se han institucionalizado y sirven como elemento mediacional (*ergonómico*) del ser y el deber ser de la universidad, es decir, de su identidad (SE). Así, estos eventos son a la vez (ajuste de *inteligibilidad*) un discurso colectivo (SC) convertido (*preceptiva*) en estrategias propias (SS1) de este campus para su difusión y promoción.

El evento principal en Matehuala, por su densidad simbólica (SC), es la “Muestra Gastronómica” que organizan los alumnos una vez al año. La “institucionalidad” (*preceptiva*) de dicho evento cohesiona la interacción humana entre toda la comunidad del campus (SS). Esta muestra gastronómica, entonces, hace que los alumnos se sientan (SE) “el centro de atención”, por ser los organizadores de “algo” tan representativo e importante para el campus (adaptación *ergonómica*). La muestra, finalmente, se convierte (*inteligibilidad*) en la “expresión más contundente” (SC1) con que los alumnos llaman la atención de los altos mandos de la universidad.

Alumnos, directivos y administrativos no conocen a quien encabeza el proyecto de la UICSLP. Perciben (SE) la figura de la rectora como distante, lejana a su espacio (campus). Dicha percepción los lleva a configurar (*inteligibilidad*) un discurso (SC) de reclamo hacia la autoridad (“sólo los ha visitado una vez”). Bajo este *precepto*, la relación institucional alumnado-autoridad

(SS) se torna frágil y distante, dificultando la plena adaptación (ajuste *ergonómico*) del alumnado a las figuras de autoridad de la universidad (SE1).

En palabras de los alumnos: las personas de Matehuala no son tan amables como en la huasteca, e incluso “se sordean” (sistema de comunicación /SC) para no saludar a algún conocido; sin embargo, se auto-definen (sistema ecológico/SE) como el municipio más “moderno” por la significación (*inteligibilidad*) de modernidad que le otorgan al uso de un dispositivo electrónico como el celular. La mayoría de la población local (SS) tiene acceso al teléfono móvil y éste le ha permitido a la gente adaptarse (*ergonomía*) al modo de vida que sus coterráneos traen de los Estados Unidos de América. La norma (*preceptiva*), pues, de las interacciones humanas en esta localidad no se encuentra en la intersubjetividad, sino en vínculos mediados por las nuevas tecnologías de información y comunicación (SC1).

Finalmente, los alumnos consideran que son muy diferentes las personas de Matehuala y las de “los otros” municipios (Cedral, Catorce y la Paz). Tienen la idea (representaciones cognitivas/SE) de que las otras personas (las que no son de Matehuala) sí conviven (intercambios simbólicos/SC) con sus semejantes para compartir (hacer *inteligibles*) sus costumbres, tradiciones y experiencias. Además, ellos (los otros) no usan la tecnología debido a la falta de acceso a internet, de tal suerte que no organizan (SS) su socialidad (*preceptiva*) a través de mediaciones tecnológicas. Los alumnos concluyen, entonces, que las personas de los demás municipios del Altiplano valoran sobre todo el hecho de conectarse con el medio ambiente y pasar más tiempo con la familia; así, se fortalece entre los estudiantes la idea (SE1) respecto a las diferencias entre las personas “modernas” de Matehuala y “los otros”.

## Focus Group: Campus Villa de Reyes

*Cuadro 15 Especificaciones Villa de Reyes*

<b>Especificaciones</b>	
<b>Número de participantes</b>	18
<b>Características de los participantes</b>	director del campus Villa de Reyes 1 docente 1 persona administrativa 15 alumnos de diferentes carreras
<b>¿Por qué fueron seleccionados?</b>	Los alumnos fueron asignados por sus docentes, para la actividad. El docente y la administrativa fueron seleccionados como participantes voluntarios. La participación del director fue voluntaria.
<b>Lugar de la reunión</b>	Instalaciones de un salón de usos múltiples del campus Villa de Reyes de la UICSLP
<b>Tiempo empleado</b>	1 hora, 10 minutos.

Fuente: Elaboración propia.

### **Texto original.**

(ver anexo 4)

### **Construcción de juicios lógicos.**

*Cuadro 16 Construcción de juicios lógicos. Villa de Reyes*

<b>OBJETOS</b>	<b>JUICIOS</b>
Sello personal del Campus Villa de Reyes de la Universidad Intercultural (UICSLP)	Lo brinda el tipo de personas que hay en el campus.
	Es la parte humana de los alumnos.
	Brinda valores a los alumnos.
	Establece que la escuela la hacen los alumnos, no los maestros.
	Lo describen con las siguientes palabras: pertinencia, compañerismo, trabajo, valentía, equidad, sencillez, competitividad, perseverancia, creatividad y profesionalismo.
	Tiene un sentido de pertenencia.
	Es el desempeño para concluir la carrera.
	Tiene personas cultas.
Alumnos del campus de Villa de Reyes (UICSLP)	Se sienten orgullosos de su escuela, sus compañeros, maestros y administrativos.
	Son muy nobles.
	Por las carencias que tienen, siempre buscan algo mejor.
	Comprometidos con la parte académica y humana.

	Son competitivos con alumnos de universidades de San Luis Potosí.
	Tienen la habilidad de interactuar muy fácil con cualquier persona.
	Las circunstancias que han vivido en la universidad los hacen diferentes.
	No logran alcanzar a percibir el impacto que la UICSLP tiene en sus vidas.
	Saben distinguir entre política, actualidad y más cosas.
	Dan más de lo que les piden.
	Muchos llegan a la Intercultural porque no entraron a la Autónoma, la Politécnica o el Tec.
	Se sienten discriminados en universidades de San Luis, por ser foráneos.
Maestros del campus Villa de Reyes de la UICSLP	Ven por todos sus alumnos.
	No son prepotentes, como en universidades más grandes.
	Transmiten confianza para estar en el aula.
	Tiene calidad humana.
	Exigen mucho, pero sí enseñan.
	Siempre motivan a sus alumnos para seguir estudiando.
Interculturalidad	Ser igual todos, sin importar la cultura o vivencias.
	Incluye las diferencias entre las personas.
	Lo más propio que vivimos.
	Mi creencia, mi pensamiento y el de los demás, y lo compartimos.
	Es aprender de otra persona y que esa persona aprenda de mí.
	Es la interacción de diferentes formas de pensar.
	Son diferentes culturas en un diálogo constante, respetando el punto de vista del otro.
Diversidad cultural	Es la diversidad de culturas como la mexicana, la española, la estadounidense.
	Lo que transmito a la sociedad.
	Es mi creencia, mi pensamiento y me lo quedo yo o sólo está presente donde yo vivo.
	Siempre está presente en un mismo país, ciudad, municipio.
Objetivos futuros	Implementar más carreras.
	Implementar más actividades culturales: canto, pintura, teatro.
	Incrementar la proyección que tiene la UICSLP en el municipio de Villa de Reyes.
	Tener más acercamiento con posibles prospectos.
	Conformar una rondalla universitaria estudiantil.
	Tener más mobiliario para los alumnos.
	Mejorar las instalaciones deportivas.

Fuente: Elaboración propia.

## Construcción de argumentos y esquema lineal.

Cuadro 17 Construcción de argumentos y esquema lineal. Villa de Reyes

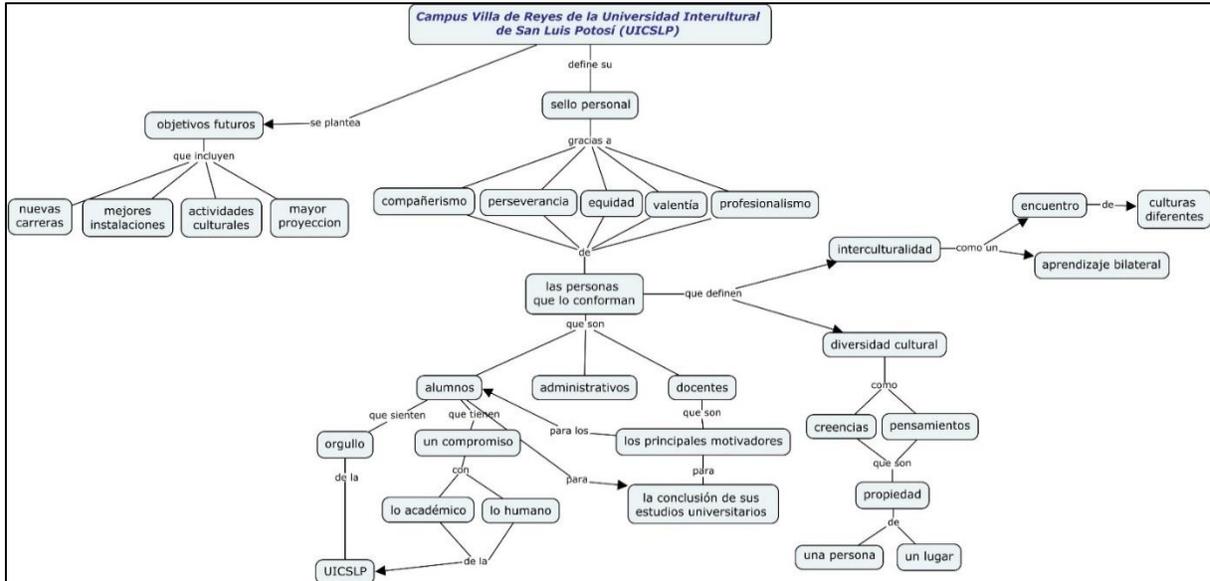
OBJETO	ARGUMENTOS	ESQUEMA LINEAL
<p>Sello personal del Campus Villa de Reyes de la Universidad Intercultural (UICSLP)</p>	<p>Lo brinda el tipo de personas que hay en el campus, su lado humano.</p> <p>Lo describen con las siguientes palabras: pertinencia, compañerismo, trabajo, valentía, equidad, sencillez, competitividad, perseverancia, creatividad y profesionalismo.</p>	<p>El sello personal del campus de Villa de Reyes está definido por el compañerismo, perseverancia, equidad, valentía, creatividad y profesionalismo de las personas que lo conforman, tanto alumnos como directivos y administrativos.</p>
<p>Alumnos del campus de Villa de Reyes (UICSLP)</p>	<p>Se sienten orgullosos de su escuela, sus compañeros, maestros y administrativos.</p> <p>Por las carencias que tienen, siempre buscan algo mejor; son muy nobles y están comprometidos con la parte académica y humana de la universidad.</p> <p>Las circunstancias que han vivido en la universidad los hacen diferentes, aunque no logran alcanzar a percibir el impacto que la UICSLP tiene en sus vidas.</p> <p>Se sienten discriminados en universidades de San Luis, por ser foráneos y muchos llegan a la Intercultural porque no entraron a la Autónoma, la Politécnica o el Tec.</p>	<p>Los alumnos del campus de Villa de Reyes se sienten orgullosos de su universidad, por eso están comprometidos con lo académico y el “lado humano” que mencionan como una de las principales características que tiene la institución. Cada uno de ellos tiene su propia historia, pero su paso por la UICSLP les ha cambiado la vida; por lo mismo, no se arrepienten de estar ahí y menos cuando recuerdan cómo eran discriminados en las universidades capitalinas, por ser foráneos.</p>
<p>Maestros del campus Villa de Reyes de la UICSLP</p>	<p>Ven por todos sus alumnos, porque tienen calidad y no son prepotentes como en universidades más grandes.</p> <p>Siempre motivan a sus alumnos para seguir estudiando, les exigen mucho pero también les enseñan mucho.</p>	<p>Los docentes buscan motivar a sus alumnos todos los días para que no deserten en sus estudios universitarios, son empáticos y comprensibles con ellos, pero también les exigen que cumplan con los requerimientos académicos; por eso se han ganado su respeto y admiración.</p>

<p>Objetivos futuros</p>	<p>Implementar más carreras y actividades culturales como: canto, pintura, teatro.</p> <p>Incrementar la proyección que tiene la UICSLP en el municipio de Villa de Reyes y tener más acercamiento con posibles prospectos.</p> <p>Tener más mobiliario para los alumnos y mejorar las instalaciones deportivas.</p>	<p>El campus de Villa de Reyes tiene objetivos planteados a un lapso de 10 años: implementación de nuevas carreras y proyección de la UICSLP en el municipio, para ser reconocida por los habitantes cercanos y convertirse en una opción prioritaria para los jóvenes prospectos que buscan oportunidades para estudiar una carrera universitaria.</p>
<p>Interculturalidad</p>	<p>Ser igual todos sin importar la cultura o vivencias.</p> <p>Son diferentes culturas en un diálogo constante, respetando el punto de vista del otro.</p> <p>Mi creencia, mi pensamiento y el de los demás y lo compartimos, es aprender de otra persona y que esa persona aprenda de mí.</p>	<p>El encuentro diario que los alumnos tienen con diferentes culturas en un diálogo constante, respetando las características y opiniones de cada persona y aprendiendo siempre del otro, al mismo tiempo que el otro aprende de mí; esto es lo que ellos describen como interculturalidad.</p>
<p>Diversidad cultural</p>	<p>Es la diversidad de culturas como la mexicana, la española, la estadounidense.</p> <p>Lo que transmito a la sociedad.</p> <p>Es mi creencia, mi pensamiento y me lo quedo yo o sólo está presente donde yo vivo</p>	<p>La gran mayoría de alumnos define la diversidad cultural como lo que se transmite a la sociedad, lo que quieren que los demás sepan de ellos, mientras que los demás piensan lo contrario y dicen que son las creencias y pensamientos que cada persona se guarda para sí mismo o para el grupo al que pertenecen.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

## Esquema multi-articulado.

Figura 12 Esquema multiarticulado. Villa de Reyes



Fuente: Elaboración propia.

### Meta-texto (narración del esquema multiarticulado por subcategoría).

#### Subcategoría: representaciones cognitivas (SE).

El sello personal del campus de Villa de Reyes está definido por el compañerismo, perseverancia, equidad, valentía, creatividad y profesionalismo de las personas que lo conforman, tanto alumnos como directivos y administrativos.

Los alumnos del campus de Villa de Reyes se sienten orgullosos de su universidad, por eso están comprometidos con lo académico y el “lado humano” que mencionan como una de las principales características que tiene la institución. Cada uno de ellos tiene su propia historia, pero su paso por la UICSLP les ha cambiado la vida; por lo mismo, no se arrepienten de estar ahí y menos cuando recuerdan cómo eran discriminados en las universidades capitalinas, por ser foráneos.

***Subcategoría: prácticas comunicativas (SS).***

Los docentes buscan motivar a sus alumnos todos los días para que no deserten en sus estudios universitarios; son empáticos y comprensibles con ellos, pero también les exigen que cumplan con los requerimientos académicos; por eso se han ganado su respeto y admiración.

El campus de Villa de Reyes tiene objetivos planteados a un lapso de 10 años: implementación de nuevas carreras y proyección de la UICSLP en el municipio para ser reconocida por los habitantes cercanos, y así, convertirse en una opción prioritaria para los jóvenes prospectos que buscan oportunidades para estudiar una carrera universitaria.

***Subcategoría: intercambios simbólicos (SC).***

El encuentro diario que los alumnos tienen con diferentes culturas en un diálogo constante, respetando las características y opiniones de cada persona y aprendiendo siempre del otro, al mismo tiempo que el otro aprende de mí, es lo que ellos describen como interculturalidad.

La gran mayoría de alumnos define la diversidad cultural como lo que se trasmite a la sociedad, lo que quieren que los demás sepan de ellos, mientras que los demás piensan lo contrario y dicen que son las creencias y pensamientos que cada persona se guarda para sí mismo o para el grupo al que pertenece.

**Interpretación. Mediaciones y ajustes (MDCS).**

*Cuadro 18 Interpretación de Villa de Reyes*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Objetos</b>	<b>Esquema lineal</b>	<b>Mediación</b>	<b>Ajuste</b>
C O M U N I C A C	Representaciones cognitivas (SE)	Sello personal del Campus de la Villa de Reyes de la Universidad Intercultural (UICSLP)	Alumnos, directivos y administrativos dicen que el sello personal del campus de Villa de Reyes está definido por el compañerismo, perseverancia, equidad, valentía,	SC→SE→SS→SC1 Mediación comunicativa del tipo 2 (MC2)	Inteligibilidad- Ergonomía- Preceptiva- Inteligibilidad +1

I Ó N  I N T E R S U B J E T I V A  [SC]			creatividad y profesionalismo de las personas que lo conforman.		
		Alumnos del campus de Villa de Reyes (UICSLP)	Los alumnos del campus de Villa de Reyes se sienten orgullosos de su universidad y están comprometidos con la parte académica y el “lado humano” que tiene la institución. Cada uno de ellos tiene su propia historia, pero dicen que su paso por la UICSLP les ha cambiado la vida, por lo mismo no se arrepienten de estar ahí y menos cuando recuerdan como eran discriminados en las universidades capitalinas, por ser foráneos.	SE→SS→SC→SE1 Mediación ecológica del tipo 1 (ME1)	Ergonomía- Preceptiva- Inteligibilidad- Ergonomía +1
	Prácticas comunicativas (SS)	Maestros del campus Villa de Reyes de la UICSLP	Los docentes buscan motivar a sus alumnos todos los días para que no deserten en sus estudios universitarios, son empáticos y comprensibles con ellos, pero también les exigen que cumplan con los requerimientos académicos, por eso se han ganado el respeto y admiración de sus alumnos.	SC→SS→SE→SC1 Mediación Comunicativa del tipo 1 (MC1)	Preceptiva- Ergonomía- Inteligibilidad- Preceptiva+1
		Objetivos futuros	El campus de Villa de Reyes tiene 2 objetivos planteados a un lapso de 10 años: implementación de nuevas carreras y proyección de la UICSLP en el municipio para ser reconocida por los habitantes cercanos y convertirse en una opción prioritaria para los jóvenes prospectos que buscan	SS→SC→SE→SS1 Mediación social del tipo 1 (MS1)	Preceptiva- Inteligibilidad- Ergonomía- Preceptiva+1

			oportunidades para estudiar una carrera universitaria.		
Intercambios simbólicos (SC)		Interculturalidad	Los alumnos describen la interculturalidad como el encuentro diario tienen con diferentes culturas en un diálogo constante, respetando las características y opiniones de cada persona y aprendiendo siempre del otro al mismo tiempo que el otro aprende de mí.	SC→SE→SS→SC1 Mediación comunicativa del tipo 2 (MC2)	Inteligibilidad-Ergonomía-Preceptiva-Inteligibilidad +1
		Diversidad cultural	La gran mayoría de alumnos define la diversidad cultural como lo que se trasmite a la sociedad, lo que quieren que los demás sepan de ellos, mientras que los demás piensan lo contrario y dicen que son las creencias y pensamientos que cada persona se guarda para sí mismo o para el grupo al que pertenece.	SC→SE→SS→SC1 Mediación comunicativa del tipo 2 (MC2)	Inteligibilidad-Ergonomía-Preceptiva-Inteligibilidad +1

**Fuente:** Elaboración propia.

En Villa de Reyes, el discurso (sistema de comunicación/SC) que alumnos, directivos y administrativos han interiorizado (*inteligibilidad*) para definir el “sello personal” de este campus, incluye representaciones cognitivas (sistema ecológico/SE) como el compañerismo, perseverancia, equidad, valentía, creatividad y profesionalismo que se adaptan (*ergonómicamente*) a las características propias de las personas que conforman este espacio educativo (sistema social/SS), y que incluso, les permite normar –como un *precepto*- sus relaciones para darle sentido a la identidad institucional (SC1) que describen como propia.

Los alumnos de este campus se sienten orgullosos de pertenecer a la UICSLP. Cada uno, con su propia historia (SE), ha sabido adaptarse (*ergonómicamente*) a la normativa de la universidad (SS) que les exige compromiso – a manera de *precepto*- con la parte académica y humana que “distingue” a este sistema educativo, y por lo mismo, dicen (SC) que su paso por esta universidad les ha cambiado la vida, no se arrepienten de ser parte de ella y le encuentran sentido (*inteligibilidad*) a quedarse/adaptarse (SE1) a estudiar en su municipio y no buscar oportunidades en otras universidades capitalinas, donde son discriminados.

Los docentes tienen un discurso de motivación (sistema de comunicación/SC) para sus alumnos; buscan ser empáticos y comprensibles sin exiliar los requerimientos académicos (*preceptos*) que marca la universidad (sistema social/SS). Se han adaptado – de manera *ergonómica*- y los profesores se han convertido en una figura de respeto y admiración (sistema ecológico/SE) para sus alumnos, lo que permite darle *inteligibilidad* a las palabras de ánimo y motivación que los docentes comparten (SC1) con sus pupilos.

El campus de Villa de Reyes (SS) se plantea objetivos – a manera de *preceptos*- en un lapso de 10 años, en los que consideran la importancia de acrecentar la oferta educativa con nuevas carreras y trabajar en la proyección de la UICSLP con un discurso (SC) *inteligible* para los habitantes de ese municipio, para que los jóvenes que buscan opciones de instituciones universitarias para estudiar su carrera, puedan apropiarse (*ergonómicamente*) la idea (SE) de acudir a la Universidad Intercultural, como su primera opción (SS1).

Los estudiantes de Villa de Reyes describen la interculturalidad como un encuentro diario, un diálogo constante (intercambio simbólico/SC) que le da *inteligibilidad* a las diferencias culturales de cada persona (SE) respetando (*ergonomía*) sus características y opiniones propias, siempre dispuestos a aprender uno del otro (*preceptiva*) en un espacio común –universidad (SS); lo que le da sentido a ese encuentro de intersubjetividades (SC1).

Caso contrario, respecto a la “diversidad cultural” los alumnos tienen un discurso (SC) diferente, incluso entre ellos, pero cada idea (representaciones cognitivas/SE) le da sentido (*inteligibilidad*) a este concepto. Algunos jóvenes la definen como “algo” que quieren que la sociedad sepa de alguien; otros, como las creencias y pensamientos que cada persona se guarda para sí mismo o que los adapta (*ergonómicamente*) para que tengan cabida en un grupo social (SS) que regula/permite (a manera de *precepto*) el “ser parte de”, y así, el “decir que” (SC1).

### **Análisis cuantitativo: Focus Group**

Una vez terminados los análisis de cada Campus se procedió a hacer una medición cuantitativa de las mediaciones resultantes, a fin de llevar a cabo su evaluación cualitativa.

*Cuadro 19 Análisis cuantitativo. Focus group*

		<b>TIPO DE MEDIACIONES</b>					
		<b>ME1</b>	<b>ME2</b>	<b>MS1</b>	<b>MS2</b>	<b>MC1</b>	<b>MC2</b>
<b>C A M P U S</b>	Tamuín	3	3	1	0	0	2
	Cerritos	1	3	1	1	0	1
	Matehuala	1	3	0	1	1	1
	Villa de Reyes	1	0	1	0	1	3
<b>TOTAL DE MEDIACIONES</b>		<b>6</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>7</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Este análisis cuantitativo revela que la *mediación* predominante en este sistema educativo es la *mediación ecológica del tipo 2* (SE→SC→SS→SE1): las representaciones cognitivas (SE) de los participantes determinan su discurso (SC) respecto a los diversos tópicos que se plantearon, más allá de los lineamientos (SS) que pudiera establecer la universidad. Para ellos (los participantes) tiene más valor lo que piensan y sienten para definir su experiencia en la UICSLP;

la norma institucional no determina – en lo general – las formas de pensar de quienes son parte de la UICSLP.

Por otra parte, las *mediaciones* que menos se identificaron fueron la *social del tipo 2* (SS→SE→SC→SS1), que representa la siguiente narrativa: los lineamientos propios de la universidad (SS) regulan ideas, pensamientos y percepciones (SE) de alumnos, docentes, administrativos y directivos, para determinar un discurso individual/colectivo (SC) con características específicas adoptadas por cada miembro de la UICSLP; y la *comunicativa del tipo 1* (SC→SS→SE→SC1), con la siguiente lectura: el discurso (SC) de las personas que son parte de esta universidad configura la normativa institucional (SS) que regula las representaciones cognitivas (SE) con las que los participantes (alumnos, docentes, administrativos y directivos) se han adaptado al entorno de la Universidad Intercultural.

### **Entrevistas semi-estructuradas**

**Categoría de análisis: inteligencia organizacional (SE).**

#### ***Subcategorías.***

1. Capital intangible para la adaptación del sujeto al entorno organizacional [SE]
2. Procesos regulados de transformación a cargo de los agentes organizacionales [SS]
3. Intercambio e interpretación simbólica de los discursos por parte de los actores organizacionales [SC]

Las subcategorías son utilizadas como códigos para organizar la información de cada entrevista, a través de la utilización del software *Atlas Ti*. Después de la codificación se construyó una

matriz de sistematización con una lógica semejante a la utilizada en el análisis de los Focus Group.

A continuación, el análisis de cada *Entrevista Semi-estructurada*, en el siguiente orden:

1. Dra. Aurora Orduña Correa, Rectora de la UICSLP.
2. Ing. Hugo César Flores Palomo, Subdirector de Desarrollo Intercultural.
3. Lic. Héctor González Picaso, Subdirector Académico.
4. Lic. Vicente de Jesús Pozos Cano, Subdirector de Planeación y Desarrollo.
5. María de los Ángeles Pérez Eulogio, Subdirectora Escolar.

### **Entrevista semi-estructurada: Dra. Aurora Orduña Correa, Rectora de la UICSLP**

#### **Matriz de sistematización.**

*Cuadro 20 Matriz de sistematización. Dra. Aurora Orduña*

<b>Subcategoría (código en Atlas Ti)</b>	<b>Citas (argumentos)</b>	<b>Unidad de análisis (esquema lineal)</b>	<b>Mediación</b>	<b>Ajustes</b>
Capital intangible para la adaptación del sujeto al entorno organizacional [SE]	<p>Comunicóloga de profesión. Tuvo una educación Montessori.</p> <p>Comunicar y educar -&gt; lo más sublime del ser humano.</p> <p>Está en el ámbito educativo por tradición familiar.</p> <p>La razón de ser de la UICSLP son los jóvenes.</p> <p>La Universidad rompe paradigmas personales.</p> <p>Como líder, su responsabilidad es conocer las necesidades de cada integrante de la UICSLP. Conocer la diversidad de caracteres e ideologías le permite llevar con éxito su liderazgo.</p>	<p>Ser comunicóloga de profesión y educadora por convicción y tradición familiar, define la forma en la que desempeña su puesto de liderazgo en la UICSLP. Dice que la razón de ser de la institución que encabeza son los jóvenes, con quienes establece un compromiso de mostrarles cómo ser más creativos y mejores seres humanos, capaces de respetar y valorar la interculturalidad.</p>	<p>SE→SS→SC→SE1 Mediación ecológica del tipo 1 (ME1)</p>	<p>Ergonomía-Preceptiva-Inteligibilidad-Ergonomía +1</p>

	<p>El mayor reto: ser más creativa y mejor ser humano.</p> <p>Su compromiso con la sociedad: inculcarle la importancia del respeto a la interculturalidad.</p>			
<p>Procesos regulados de transformación a cargo de los agentes organizacionales [SS]</p>	<p>Administración por objetivos, no dirección centralizada.</p> <p>No políticas coercitivas. Sí hay diálogo.</p> <p>Piedra angular: el ser humano autónomo, maduro e independiente.</p> <p>Estrategia más fuerte: formación profesional con valores.</p> <p>Urgencia de revisión curricular.</p> <p>Formación docente: capacitación y actualización pedagógica.</p> <p>Jerarquía de autoridad: pirámide invertida, todo recae en el líder.</p> <p>El contexto político limita a la UICSLP.</p> <p>Lo mejor: trabajar en objetivos creativos → educar con valores. Formación integral.</p> <p>75% de los exalumnos ya están empleados, de ellos el 50% en su área.</p> <p>UICSLP → comunidad dialéctica- ecléctica.</p>	<p>La Rectora dice que en la institución la piedra angular es el ser humano autónomo, maduro e independiente; por eso se prioriza el diálogo antes que una política coercitiva. Su forma de trabajo es la administración por objetivos y ejerce una jerarquía de autoridad en pirámide invertida, en la que todo recae en ella. Uno de sus principales objetivos es trabajar en la capacitación docente y actualización pedagógica, que sirvan a la preparación de los estudiantes para su vida laboral fuera de la universidad.</p>	<p>SC→SS→SE→SC1 Mediación comunicativa del tipo 1 (MC1)</p>	<p>Preceptiva- Ergonomía- Inteligibilidad- Preceptiva+1</p>
<p>Intercambio e interpretación simbólica de los discursos por parte de los actores organizacionales [SC]</p>	<p>Honrada de representar a la UICSLP.</p> <p>Máximo en un año, las personas se transforman por la naturaleza de la institución.</p> <p>La UICSLP tiene un gran equipo de trabajo.</p> <p>No todos los que llegan a formar parte de la institución, entienden el</p>	<p>La Dra. Orduña está convencida de que la UICSLP transforma a las personas que llegan a ser parte de ésta, por su misma naturaleza; sin embargo, no todas las personas que llegan entienden el sentido de la interculturalidad y no se adaptan al modelo educativo de la</p>	<p>SE→SS→SC→SE1 Mediación ecológica del tipo 1 (ME1)</p>	<p>Ergonomía- Preceptiva- Inteligibilidad- Ergonomía +1</p>

	<p>sentido de la interculturalidad.</p> <p>Acercamiento cariñoso, humano e intercultural con alumnos y padres de familia.</p> <p>La UICSLP tiene grandes amigos en el exterior y grandes aliados.</p> <p>Las diferencias entre las personas logran un gran clima organizacional.</p> <p>Siempre respalda a su equipo de trabajo y ella se siente respaldada por ellos.</p> <p>Grandes objetivos a largo plazo: plan institucional de desarrollo, instalaciones, líneas de generación y aplicación de conocimiento, revisión curricular, firmas de convenios.</p>	<p>UICSLP. La Rectora dice que en la universidad tiene un excelente equipo de trabajo que siempre la respalda, así como importantes aliados externos que en todo momento la apoyan.</p>		
--	--	---	--	--

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Interpretación.**

La preparación académica (SE) de la Rectora de la UICSLP, la Dra. Aurora Orduña, está fundamentada en el ámbito de las ciencias de la comunicación y la educación. Estas bases académicas las ha sabido adaptar (*ergonómicamente*) a las necesidades de liderazgo de la universidad (SS), estableciendo así los lineamientos (a manera de *preceptos*) que norman las actividades universitarias que lidera y en las que dice (SC) que los jóvenes estudiantes son la “razón de ser”. Este discurso fortalece y da sentido (ajuste de *inteligibilidad*) al compromiso personal (SE1) que tiene de hacer respetar y valorar la interculturalidad.

En palabras de la Rectora: “la piedra angular de la institución es el ser humano autónomo, maduro e independiente”. Este discurso (SC) establece los lineamientos –a manera de *preceptos*– de la forma de trabajo y liderazgo de la Dra. Orduña, que surgen a partir de la administración por objetivos y el establecimiento de jerarquías de autoridad en una pirámide invertida (SS),

mismas que se adecuan (*ergonómicamente*) a uno de los principales fines de la UICSLP, que es la capacitación constante (SE) de los docentes responsables de la preparación académica del alumnado. De esta manera cobra sentido (ajuste de *inteligibilidad*) el discurso (SC1) de la líder de la universidad respecto a la responsabilidad de la formación educativa de los estudiantes (la piedra angular).

La Dra. Aurora Orduña está convencida (SE) de que la naturaleza propia (identidad) de la UICSLP transforma a quienes son parte de ella, sin embargo hay personas que no logran adaptarse (des-ajuste *ergonómico*) al “modelo” de esta universidad (SS), ni logran entender la interculturalidad (a manera de *precepto*) que rige el ser y deber ser de esta institución, que además, se complementa con el “excelente” equipo de trabajo (interno/compañeros y externo/aliados) que dice (SC) tener la Rectora y que siempre la respalda. Este discurso otorga *inteligibilidad* a su percepción (SE1) respecto a la identidad de la institución.

### Entrevista semiestructurada: Ing. Hugo César Flores Palomo/ Subdirector de Desarrollo

#### Intercultural

#### Matriz de sistematización.

Cuadro 21 Matriz de sistematización. Ing. Hugo Flores

Subcategoría (código en Atlas Ti)	Citas (argumentos)	Unidad de análisis (esquema lineal)	Mediación	Ajustes
Capital intangible para la adaptación del sujeto al entorno organizacional [SE]	Ingeniero químico, pero con un gusto personal por el servicio a la sociedad y por eso ejerció la química farmacéutica y el control ambiental.  Por cuestiones de salud se deslinda de la ingeniería química y busca de manera individual, un proyecto social, que lo encuentra finalmente en la	Sus ideales de servir a la sociedad son más importantes para él que su carrera en ingeniería química, y han marcado la dirección de su trayectoria profesional. La UICSLP le brinda la oportunidad de desarrollar un proyecto social con el	SE→SS→SC→SE1 Mediación ecológica del tipo 1 (ME1)	Ergonomía Preceptiva- Inteligibilidad- Ergonomía+1

	<p>Universidad Comunitaria, como asesor.</p> <p>Tiene como antecedente familiar, el ejercicio docente rural de su padre.</p> <p>Tiene una disciplina muy fuerte, característica de las ciencias exactas.</p> <p>Tuvo que “aprender” y prepararse en materia educativa.</p> <p>Fue encargado de despacho de Rectoría durante la transición a Universidad Intercultural, antes de la llegada de la Dra. Orduña.</p>	<p>que se dice satisfecho.</p>		
<p>Procesos regulados de transformación a cargo de los agentes organizacionales [SS]</p>	<p>La universidad se rige por un decreto de creación con una “responsabilidad social” de llevar educación superior a comunidades donde no la había.</p> <p>Las universidades interculturales exigen un porcentaje de población indígena para poder constituirse como tal y debe ser en un municipio del estado, no en la capital.</p> <p>La Rectora, al integrarse a la Universidad, solicitó un diagnóstico general de la institución, del cual partió para establecer los nuevos lineamientos.</p> <p>Se establecieron estrategias para la construcción de la identidad de la Universidad, a fin de que todos (universidad comunitaria y universidad indígena, fusionadas) se sintieran integrados.</p> <p>Los planes de estudio poseen vertientes que tienen que ver con una mirada sociocultural y antropológica, en beneficio de la preservación de usos y costumbres de comunidades y grupos indígenas.</p> <p>Sus principales proyectos son: promoción y</p>	<p>La UICSLP se rige por la responsabilidad social de llevar educación superior a donde no la hay y la preservación de usos y costumbres de comunidades y grupos indígenas; por ello, dice que en sus filas tiene a personas con perfiles específicos para cumplir con esta misión, al promocionar los derechos humanos y la diversidad lingüística y cultural.</p>	<p>SS→SE→SC→SS1 Mediación social del tipo 2 (MS2)</p>	<p>Ergonomía Inteligibilidad- Preceptiva- Ergonomía+1</p>

	<p>revitalización de los derechos humano-culturales y de la diversidad lingüística y cultural.</p> <p>El equipo de trabajo cumple con perfiles previamente diseñados, con gran compromiso y sentido valoral.</p> <p>La universidad debe adecuarse a las necesidades actuales de la sociedad.</p>			
<p>Intercambio e interpretación simbólica de los discursos por parte de los actores organizacionales [SC]</p>	<p>Hubo resistencia para “quitarse el tatuaje” de ser Universidad Indígena (Matlapa) y “ponerse la camiseta” de la Universidad Intercultural.</p> <p>Cambiar indigenismo por interculturalidad.</p> <p>La UICSLP es un proyecto social que transforma vidas.</p> <p>Sintetiza el término de interculturalidad como un ideal a alcanzar con estados de desarrollo de la persona o los grupos que conviven en un mismo tiempo o contexto, pero cada uno con sus diferencias personales. Teóricamente surge con procesos de comunicación y migración para facilitar el encuentro de dos personas distintas y que puede pasar a una multiculturalidad.</p>	<p>Dice que la UICSLP es un proyecto que transforma vidas; la interculturalidad la sintetiza como un ideal a alcanzar con estados de desarrollo de la persona o un grupo de personas que conviven en un mismo tiempo y contexto, pero con diferencias personales cada uno.</p>	<p>SC→SS→SE→SC1 Mediación comunicativa del tipo 1 (MC1)</p>	<p>Preceptiva- Ergonomía- Inteligibilidad- Preceptiva+1</p>

Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación.

Los ideales (SE) del Ing. Hugo Flores respecto a servir a la comunidad modificaron (ajuste de *ergonomía*) su trayectoria profesional en las ciencias exactas dentro de la ingeniería química, y encontró en la UICSLP (SS) un espacio para desarrollar un proyecto social (como un *precepto*) que le permitiera expresar (SC) su satisfacción personal y profesional de servir al prójimo, haciendo *inteligible* su “ideal” (SE1) de poder servir a alguien más en beneficio de la comunidad en general.

La UICSLP (Sistema Social/SS) se rige por la responsabilidad social de llevar/adaptar (*ergonómicamente*) la educación superior a donde no había, y preservar usos y costumbres/identidad (Sistema Ecológico/SE) de las comunidades y grupos indígenas del estado. Para que se pueda cumplir con esto, el Ing. Flores dice que en su equipo de trabajo sólo están personas con un perfil específico que le dan *inteligibilidad* a la promoción (Sistema de Comunicación/SC) de los derechos humano-culturales y la diversidad lingüística que determinan (a manera de *precepto*) la labor de la universidad (SS1).

Literalmente, el Ing. Flores dice (SC) que a UICSLP es un proyecto que transforma vidas; además, sintetiza la interculturalidad como un ideal –a manera de *precepto*- que regula las acciones (SS) que cada persona o grupo de personas hacen (*ergonómicamente*) para alcanzarlo (el ideal de la interculturalidad); así, las características propias de cada persona y los aprendizajes adquiridos (SE) en un contexto de tiempo y espacio compartido, hacen *inteligible* un discurso (SC1) de “evolución/transformación/aprendizaje”.

### Entrevista semiestructurada: Lic. Héctor González Picazo / Subdirector Académico

#### Matriz de sistematización.

Cuadro 22 Matriz de sistematización. Lic. Héctor González

Subcategoría (código en Atlas Ti)	Citas (argumentos)	Unidad de análisis (esquema lineal)	Mediación	Ajustes
Capital intangible para la adaptación del sujeto al entorno organizacional [SE]	Lic. en Ecología, Maestría en Educación Ambiental y Doctorado en Educación Ambiental.  Sus inicios en el ámbito educativo se ubican en la investigación.  Hizo un voluntariado que le permitió darse cuenta de que muchas de las problemáticas sociales están centradas en los procesos educativos.	Su experiencia profesional de investigación y sus orígenes indígenas le permiten conocer las problemáticas sociales que aquejan a los grupos indígenas y comunidades del estado; por eso buscó trabajar en la UICSLP, que tiene como misión trabajar	SE→SS→SC→SE1 Mediación ecológica del tipo 1(ME1)	Ergonomía- Preceptiva- Inteligibilidad- Ergonomía+1

	<p>En el voluntariado social todo va enfocado a trabajar en favor de comunidades, y desde ahí, ha trabajado en apoyo al desarrollo comunitario.</p> <p>La UICSLP le permite hacer lo que le gusta y acercar sus conocimientos a las personas de comunidades.</p> <p>Tiene orígenes indígenas; su papá es de una comunidad náhuatl de Xilitla y su mamá de Aquismón, lo que le permite conocer el contexto cultural del estado.</p> <p>La misión de la universidad es tener un “lado humano” para brindar oportunidades de vida y experiencias para que los individuos que están insertos en la universidad, logren ser mejores seres humanos.</p> <p>Él abona a la misión de la universidad haciendo todas las cosas que “están en su cabeza y su corazón”, tomando en cuenta sus orígenes, para mejorar las cosas.</p>	<p>en beneficio de estos grupos vulnerables. Dice que esta universidad le ha dado la oportunidad de hacer realidad las cosas que “están en su cabeza y en su corazón”.</p>		
<p>Procesos regulados de transformación a cargo de los agentes organizacionales [SS]</p>	<p>La UICSLP tiene una gran vinculación comunitaria que permite trabajar en beneficio de esas personas.</p> <p>Desde el primer semestre los alumnos ya pueden trabajar en beneficio de la comunidad.</p> <p>La formación docente y los programas internos y emergentes de la universidad apoyan el proceso educativo del alumno, pese a cuestiones sociales, económicas y culturales.</p> <p>Hay canales de comunicación directos que la Rectora ha establecido.</p> <p>El lado humano de la universidad es un eje rector.</p>	<p>La UICSLP trabaja en beneficio de grupos vulnerables en el estado, por eso prepara a los alumnos para que desde el primer semestre puedan ayudar a sus comunidades. El Licenciado González dice que lo más valioso de la universidad es “su lado humano”.</p>	<p>SS→SE→SC→SS1 Mediación social del tipo 2 (MS2)</p>	<p>Ergonomía- Inteligibilidad- Preceptiva- Ergonomía+1</p>

	<p>Los docentes tienen gran responsabilidad en la evaluación de las actividades de cada campus.</p> <p>Se toman en cuenta las opiniones de los alumnos para adecuar las capacitaciones docentes.</p> <p>La creación de cada área de la universidad tiene una conexión inmensa con la misión de la institución.</p> <p>Buscar ampliar la oferta educativa en los mismos campus y tener espacios de investigación con CONACYT.</p>			
<p>Intercambio e interpretación simbólica de los discursos por parte de los actores organizacionales [SC]</p>	<p>Por cuestiones culturales, en algunas comunidades se pensaría que las mujeres casi no estudian y los indicadores marcan lo contrario: la mayor parte del alumnado son mujeres.</p> <p>Los padres son muy importantes en el proceso educativo de sus hijos, al menos en la UICSLP.</p> <p>Para él es más satisfactorio ver resultados en los alumnos que estar en un trabajo de oficina.</p> <p>Cada campus genera una experiencia distinta de acuerdo con la población que está inmersa en la institución.</p> <p>Interculturalidad: punto de encuentro donde las personas se reconocen como individuos y aprenden a entender las formas de vida de cada individuo. Cada persona ve desde su óptica al mundo y todo se complementa.</p> <p>La fusión de la <i>Universidad Indígena</i> y la <i>Universidad Comunitaria</i> le brindó certeza a la UICSLP, principalmente por el tema de infraestructura y la mejora en los procesos de titulación.</p>	<p>Con la fusión de la Universidad Comunitaria y la Universidad Indígena, la UICSLP pudo brindar certeza a los estudiantes gracias a las instalaciones propias y las mejoras en los procesos de titulación. Dice que el tema de un “espacio físico propio” significa mucho para los alumnos, y por eso, ya es parte de la identidad de la universidad. De este modo, orgullosos, los alumnos trabajan en beneficio de sus propias comunidades “tocando corazones”, a diferencia de lo que ocurre en el Tec de Monterrey.</p>	<p>SS→SC→SE→SS1 Mediación social del tipo 1 (MS1)</p>	<p>Preceptiva- Inteligibilidad- Ergonomía- Preceptiva+1</p>

	<p>Había un gran reclamo por la infraestructura de la universidad y, al mismo tiempo, un gran orgullo por poder estudiar una licenciatura, aunque fuera “bajo la sombra de un árbol”.</p> <p>La infraestructura le da identidad a la universidad.</p> <p>Los espacios físicos son un elemento importante para atraer a los alumnos.</p> <p>Los alumnos de la Universidad Intercultural trabajan para cubrir las necesidades de sus propias comunidades, “tocando corazones”, a diferencia del Tec de Monterrey que trabaja enfocado en la industria.</p>			
--	--	--	--	--

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Interpretación.**

Su experiencia profesional (SE) como investigador le ha hecho posible conocer las principales problemáticas sociales que aquejan a los grupos indígenas y comunidades del estado. Estos saberes le permitieron adaptarse (de manera *ergonómica*) a la UICSLP (SS), que tiene como principio fundamental (*precepto*) trabajar en beneficio de grupos vulnerables; por eso dice (SC) que en la universidad encontró la oportunidad de hacer tangibles las cosas que “están en su cabeza y su corazón”, y al mismo tiempo, le da sentido (ajuste de *inteligibilidad*) a su trayectoria profesional (SE1).

La UICSLP (SS) trabaja en beneficio de las comunidades y grupos indígenas del estado; por eso ajusta/adecua (*ergonómicamente*) la preparación académica (SE) de los alumnos, para que sean éstos capaces, desde el primer semestre, de “hacer algo” por sus comunidades de origen. Esto le da sentido (ajuste de *inteligibilidad*) al discurso (SC) del Licenciado González, que sostiene

que lo más valioso para la universidad es el “lado humano” que regula (a manera de *precepto*) el quehacer (SS1) de esta institución académica.

Con la fusión de la Universidad Comunitaria y la Universidad Indígena, la UICSLP (SS) pudo brindar certeza a los estudiantes gracias a las instalaciones propias que obtuvieron y al mejoramiento de los procesos de titulación (ajuste de *preceptiva*). El Licenciado González Picazo dice (SC) que el hecho de tener un “espacio físico propio” tiene mucho significado (es *inteligible*) para los alumnos, y por eso, la infraestructura es un elemento importante de la identidad de la institución. Con este sentimiento (SE) de orgullo los estudiantes se han adaptado/acostumbrado (ergonómicamente) a la forma de trabajo de la universidad (SS1), siempre en beneficio de sus comunidades y “tocando corazones”.

### Entrevista semiestructurada: Lic. Vicente de Jesús Pozos Cano / Subdirector de

### Planeación y desarrollo

#### Matriz de sistematización.

Cuadro 23 Matriz de sistematización. Lic. Vicente Pozos

Subcategoría (código en Atlas Ti)	Citas (argumentos)	Unidad de análisis (esquema lineal)	Mediación	Ajustes
Capital intangible para la adaptación del sujeto al entorno organizacional [SE]	<p>Lic. en Administración.</p> <p>Su estrategia de aprendizaje: ver y escuchar a los demás.</p> <p>Gran experiencia en capacitación, organización, planeación y administración de recursos económicos y humanos.</p> <p>Su compromiso: trabajar para evitar “urgencias”.</p> <p>Su mayor aprendizaje en la UICSLP: haber sido director de la Unidad Académica (UA) de Cd. Valles.</p>	<p>Su experiencia en administración la ha sabido adaptar a un espacio educativo como la UICSLP, aplicando estrategias que le permitan cumplir con la misión y la visión de la universidad. Dice que su mayor compromiso es “evitar urgencias”.</p>	<p>SE→SS→SC→SE1</p> <p>Mediación ecológica del tipo 1 (ME1)</p>	<p>Ergonomía-Preceptiva-Inteligibilidad-Ergonomía+1</p>

	<p>Su experiencia en administración la adapta al ámbito educativo para abonar al cumplimiento de la misión y visión de la institución.</p>			
<p>Procesos regulados de transformación a cargo de los agentes organizacionales [SS]</p>	<p>La UICSLP no está “materializada” (el valor del sistema está en las personas y no en las cosas).</p> <p>El contexto financiero determina el cumplimiento de objetivos.</p> <p>Es muy lento el exterior para realizar trámites y ofrecer apoyos.</p> <p>La UICSLP es subestimada.</p> <p>Retroalimentación medible: se toma en cuenta a alumnos, directivos y administrativos para un seguimiento de estrategias.</p> <p>La UICSLP es la Universidad con mayor cobertura en el estado.</p> <p>Existen muchos “casos de éxito” de alumnos egresados de a UICSLP.</p> <p>Los objetivos que se proponen deben contribuir con profesionalismo y aprendizaje a la misión y visión de la UICSLP.</p>	<p>El contexto financiero que rodea a la UICSLP determina el cumplimiento de sus objetivos; sin embargo, es la universidad con mayor cobertura en el estado, y aunque sea subestimada, dice que hay muchos “casos de éxito” entre los egresados.</p>	<p>SS→SE→SC→SS1 Mediación social del tipo 2 (MS2)</p>	<p>Ergonomía- Inteligibilidad- Preceptiva- Ergonomía+1</p>
<p>Intercambio e interpretación simbólica de los discursos por parte de los actores organizacionales [SC]</p>	<p>Interculturalidad: interacción entre 2 o más personas de diferentes culturas o raíces que se respetan e intercambian información en su vida cotidiana.</p> <p>En la UICSLP, se aprende de la interacción con otras personas, respetando que son de otras culturas.</p> <p>Personas externas se asombran del clima laboral de la UICSLP.</p> <p>Excelente relación laboral, personal y cercana. Son “humanistas”.</p>	<p>Dice que la UICSLP cambia a las personas para bien por todo lo que aprenden en la interacción diaria con otras personas. Una de ellas es la Rectora, que los inspira por su gran preparación y sentido de responsabilidad. Esto les mueve sentimientos de agradecimiento y lealtad.</p>	<p>SC→SS→SE→SC1 Mediación comunicativa del tipo 1 (MC1)</p>	<p>Preceptiva- Ergonomía- Inteligibilidad- Preceptiva+1</p>

	<p>Confianza total hacia la Rectora.</p> <p>Agradecimiento y lealtad de los trabajadores hacia la UICSLP.</p> <p>La figura de la Dra. Orduña, Rectora de la UICSLP, es inspiradora por su gran preparación y sentido de responsabilidad.</p> <p>La UICSLP cambia a la persona para bien.</p>			
--	--	--	--	--

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Interpretación.**

El Lic. Vicente Pozos tiene experiencia (SE) en el ámbito de la administración. Estos saberes los ha adaptado (*ergonómicamente*) a las necesidades y exigencias que caracterizan a una institución educativa de nivel superior como la UICSLP(SS). Gracias a ello ha podido implementar estrategias funcionales que contribuyen al cumplimiento de la misión y la visión (como *precepto*) de la universidad, y por lo mismo, dice (SC) que su compromiso de “evitar urgencias” le da sentido/ratifica (ajuste de *inteligibilidad*) a su trayectoria profesional (SE1).

El contexto que rodea a la UICSLP (SS), principalmente financiero, determina en gran medida el cumplimiento de los objetivos institucionales, por lo que deben ajustarse (*ergonómicamente*) a ciertos recursos para sus operaciones. Pese a esta situación económica y a algunas críticas de subestimación, la Universidad Intercultural es (SE) la institución de nivel superior con mayor cobertura en el estado, y por eso tiene sentido (ajuste de *inteligibilidad*) el discurso (SC) de tener muchos “casos de éxito” (como *precepto*) entre los alumnos egresados que sobrellevaron estas limitaciones y que al salir enaltecen a su alma mater (SS1).

El discurso (SC) del responsable de la administración de la UICSLP gira en torno a que las características propias (a manera de *precepto*) de la universidad (SS) generan un cambio en las

personas, por todo lo que les permite aprender/adaptar (*ergonómicamente*) al interactuar con distintas personas; por ejemplo, la convivencia con la Rectora es inspiradora para ellos por su gran preparación y su sentido de responsabilidad, y además, les genera un sentimiento (SE) de agradecimiento y lealtad a la institución, lo que le da sentido (ajuste de *inteligibilidad*) al discurso (SC1) que enfatiza una “transformación de las personas”.

### Entrevista semiestructurada: Maestra María de los Ángeles Pérez Eulogio / Subdirectora Escolar

#### Matriz de sistematización.

Cuadro 24 Matriz de sistematización. Maestra Ángeles Pérez

Subcategoría (código en Atlas Ti)	Citas (argumentos)	Unidad de análisis (esquema lineal)	Mediación	Ajustes
Capital intangible para la adaptación del sujeto al entorno organizacional [SE]	<p>Lic. En educación preescolar, egresada de la normal de la Huasteca, institución que atiende a población indígena.</p> <p>Maestría en Administración educativa y otra en Educación.</p> <p>Sus inicios fueron impartiendo clases de lengua náhuatl.</p>	<p>La Maestra tiene preparación profesional en educación, con un enfoque en atención a la población indígena. Esta preparación le permitió insertarse en la universidad para impartir clases de lengua náhuatl.</p>	<p>SE→SS→SC→SE1 Mediación ecológica del tipo 1 (ME1)</p>	<p>Ergonomía- Preceptiva- Inteligibilidad- Ergonomía+1</p>
Procesos regulados de transformación a cargo de los agentes organizacionales [SS]	<p>La UICSLP brinda una excelente oportunidad de servir a la comunidad.</p> <p>En la UICSLP no ven a los alumnos como números, los ven como personas.</p> <p>Lo más importante para la Universidad es el trato humano.</p> <p>Hay mucho personal joven y es necesario “remasterizarse” constantemente.</p> <p>Una de las principales características de la UICSLP es la comunicación</p>	<p>Dice que para la UICSLP lo más importante es el trato humano, por eso no hace distinciones entre personas indígenas y no indígenas y ven a los alumnos como personas y no como números. Todo el personal de la universidad está comprometido con su trabajo y saben que lo más importante son los jóvenes.</p>	<p>SC→SS→SE→SC1 Mediación comunicativa del tipo 1 (MC1)</p>	<p>Preceptiva- Ergonomía- Inteligibilidad- Preceptiva+1</p>

	<p>directa; incluso la Rectora comparte su número de celular con los alumnos para que se comuniquen “directamente” con ella.</p> <p>Es necesario darles seguimiento a los exalumnos, pero no cuentan con los recursos suficientes para hacerlo.</p> <p>Todo el personal está comprometido con su trabajo y saben que lo más importante son los jóvenes.</p> <p>La UICSLP ha evolucionado mucho en infraestructura y planes de estudio, lo que ha fortalecido los procesos de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>La UICSLP es una fuente para revalorar estrategias que permitan la integración de los grupos indígenas.</p> <p>La Universidad no marca diferencia entre personas indígenas y no indígenas, todos son tratados de la misma manera. Y esta apertura es la mejor estrategia que tiene la institución.</p>			
<p>Intercambio e interpretación simbólica de los discursos por parte de los actores organizacionales [SC]</p>	<p>En cada localidad, los padres de familia están al pendiente del desarrollo de sus hijos en la universidad, situación que no ocurre en la ciudad.</p> <p>A los alumnos de la UICSLP les cuesta el doble de trabajo sacar su carrera porque deben estudiar y trabajar al mismo tiempo, a diferencia de jóvenes de “otras” universidades.</p> <p>Los jóvenes egresados tienen muchas ganas de servir y de trabajar, porque quieren salir adelante; y esto es algo característico de los alumnos de la UICSLP.</p> <p>Los alumnos construyen una relación de amistad con sus</p>	<p>Dice que los alumnos de la UICSLP tienen características propias muy distintas a los jóvenes de otras instituciones educativas. Les cuesta más trabajo sacar su carrera porque estudian y trabajan al mismo tiempo, sin embargo, tienen más ganas de salir adelante. Por ello, la universidad les brinda herramientas con las que dicen que salen más preparados y con mayores oportunidades; a manera de ejemplo, además del náhuatl les enseñan inglés.</p>	<p>SC→SE→SS→SC1 Mediación comunicativa del tipo 2 (MC2)</p>	<p>Inteligibilidad- Ergonomía- Preceptiva- Inteligibilidad+1</p>

	<p>maestros, algo que no es “típico”.</p> <p>La interculturalidad es la convergencia de distintas culturas, creencias y perspectivas, siempre respetando al otro.</p> <p>Se les dan más oportunidades a los alumnos, enseñándoles el idioma inglés además del náhuatl.</p> <p>Solo el 24% de la población estudiantil son catalogados como indígenas.</p> <p>Años atrás, algunos padres de familia les impedían a sus hijos hablar su lengua materna, a fin de que fueran aceptados.</p>			
--	--	--	--	--

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Interpretación.**

La preparación profesional (SE) de la Maestra, enfocada en la atención a población indígena, le ha permitido adaptarse (*ergonómicamente*) al sistema educativo de la UICSLP (SS) que tiene características propias (*preceptos*) que favorecen la preservación de usos y costumbres de comunidades y grupos indígenas. Y así, desde su “trinchera”, con la impartición de clases en lengua náhuatl (SC), gracias a su preparación tan especializada, llena de sentido (ajuste de *inteligibilidad*) su trayectoria educativa (SE1).

La Maestra Ángeles dice (SC) que lo más importante para la UICSLP es el trato humano, por eso, una de las políticas (a manera de *precepto*) más importantes de la universidad (SS) es no hacer distinciones entre personas indígenas y no indígenas, y deben adecuar su trabajo (*ergonómicamente*) a la idea (SE) de que los alumnos son personas y no números para validar el discurso (SC1) de que los jóvenes son lo más valioso para la institución.

En sus palabras (SC), la Maestra dice que los alumnos de la UICSLP tienen características (SE) que los distinguen de los jóvenes de otras universidades, por ejemplo, les cuesta más culminar su carrera porque deben trabajar y estudiar al mismo tiempo, pero esto le da sentido (ajuste de *inteligibilidad*) a sus “ganas de salir adelante”. La universidad (SS) por su parte, se adapta (*ergonómicamente*) a esta situación y establece estrategias para brindarles a los alumnos algunas herramientas (a manera de *precepto*) como clases de lengua náhuatl pero también de idioma inglés, que se sumen a las competencias o “características distintivas” que nutren el discurso (SC1) de “distinción” de los alumnos de la Universidad Intercultural.

#### **Análisis cuantitativo: Entrevistas semi-estructuradas**

Una vez terminados los análisis de cada ítem por sub-categoría se procedió a hacer una medición cuantitativa de las mediaciones resultantes, a fin de llevar a cabo su evaluación cualitativa.

*Cuadro 25 Análisis cuantitativo. Entrevistas semi-estructuradas*

		<b>TIPO DE MEDIACIONES</b>					
		<b>ME1</b>	<b>ME2</b>	<b>MS1</b>	<b>MS2</b>	<b>MC1</b>	<b>MC2</b>
<b>E N T R E V I S T A D O S</b>	<b>DRA. AURORA ORDUÑA/RECTORA</b>	2				1	
	<b>ING. HUGO FLORES/DESARROLLO INTERCULTURAL</b>	1			1	1	
	<b>LIC. HÉCTOR GONZÁLEZ/ACADÉMICO</b>	1		1	1		
	<b>LIC. VICENTE POZOS/PLANEACIÓN Y DESARROLLO</b>	1			1	1	
	<b>MSTRA. MA. DE LOS ÁNGELES PÉREZ/ESCOLAR</b>	1				1	1
<b>TOTAL DE MEDIACIONES</b>		<b>6</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Este análisis cuantitativo revela que la *mediación* predominante en la categoría de *Inteligencia Organizacional* en este sistema educativo es la *mediación ecológica del tipo 1* (SE→SS→SC→SE1) que se lee de la siguiente manera: las representaciones cognitivas (SE) de los directivos de la Universidad Intercultural determinan los lineamientos (SS) con los que se rige la institución, y éstos a su vez, determinan el discurso (SC) que expresa cada uno de ellos. Por otra parte, la *mediación* que menos se identificó fue la *ecológica del tipo 2* (SE→SC→SS→SE1), lo que significa que los saberes, ideas, pensamientos o percepciones (SE) de los directivos *–no–* determina un discurso (SC) que establezca las prácticas reguladas (SS) propias de la UICSLP.

### **Adaptación del Cuestionario cuantitativo en Escala Likert respecto al Proceso de gestión del conocimiento**

**Categoría de análisis: gestión del conocimiento (SS).**

#### ***Subcategorías.***

1. Creación de conocimiento [SE] (competencia entendida como estructura cognitiva / capital cognitivo acumulado)
2. Compartición de conocimiento [SS] (procesos normados de interacción social)
3. Aplicación de conocimiento [SC] (conexión entre personas que comprometen sus individualidades) Discurso en acción.

### Datos de identificación.

Se hizo un análisis de frecuencias a través de la utilización del software *SPSS*. En los siguientes gráficos se muestran los resultados que arrojan las variables que se utilizaron para obtener datos de identificación de los participantes.

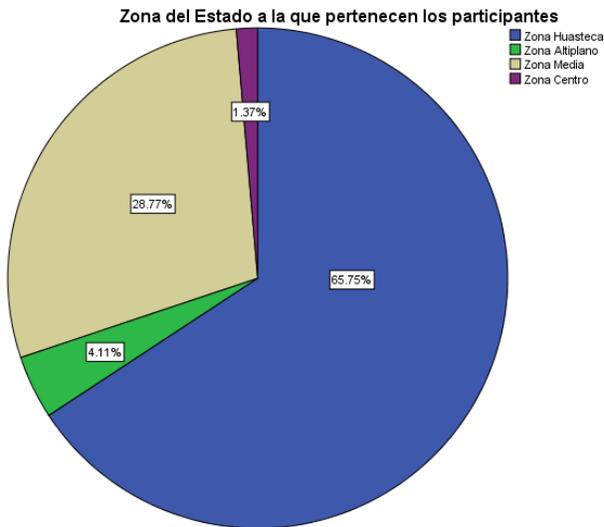


Gráfico 1 Zona del estado

Se registró una mayor participación en los campus de la zona huasteca.

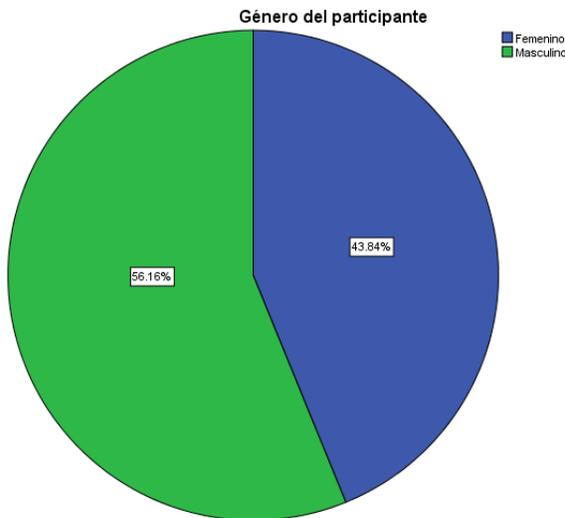


Gráfico 2 Género

Se registró mayor participación del género masculino. En esta variable es importante mencionar que se solicitó, por parte del personal de la UICSLP que se agregara una tercera opción de respuesta denominada “otro”, con la finalidad de contribuir con sus políticas internas de inclusión, sin embargo no hubo registros con esta opción de respuesta.

Gráfico 3 Actividad que desempeña

Los docentes son los que más participación registraron.

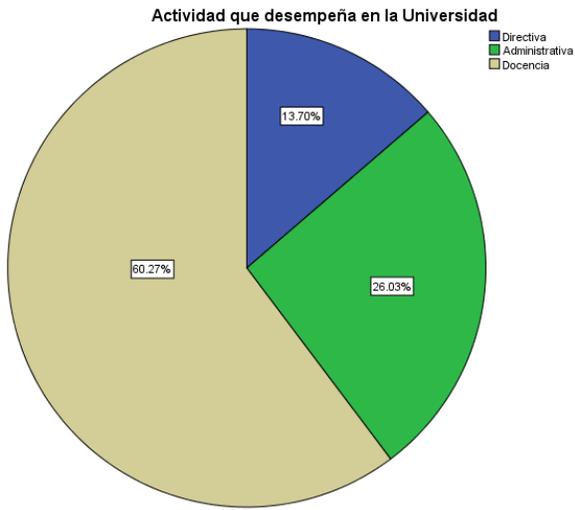


Gráfico 4 Nivel educativo

El nivel académico de la mayor parte de los participantes es superior.

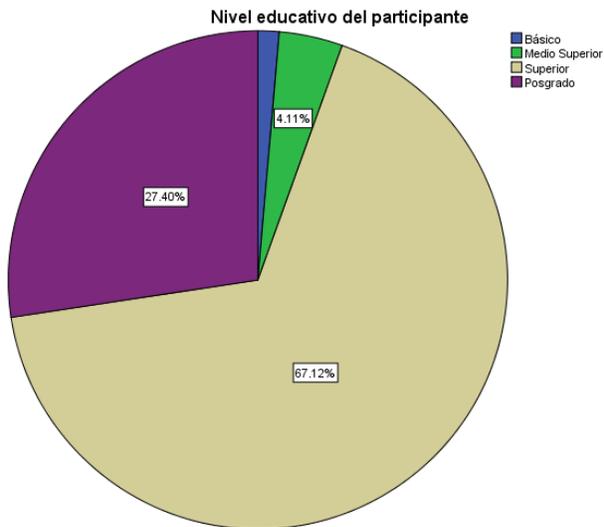
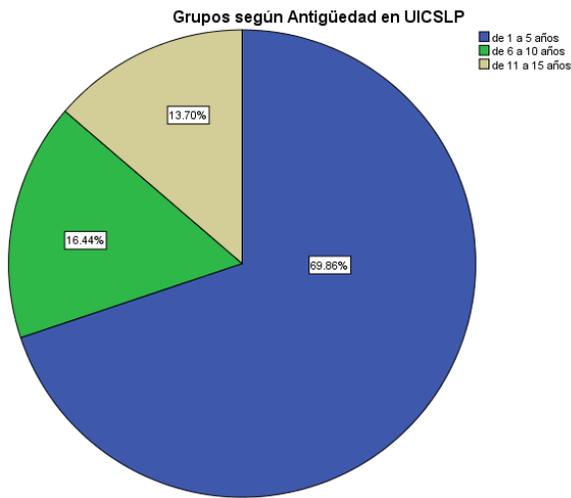


Gráfico 5 Antigüedad



La encuesta arroja que casi el 70% de los participantes son relativamente “nuevos” en la universidad, tienen menos de 5 años trabajando en la UICSLP.

### Metodología de análisis.

Es importante mencionar que la participación fue de manera voluntaria. Se envió el formato digital de la encuesta por medio de la plataforma de Google Forms, estando disponible por 30 días. Sólo se registró la participación de 73 personas de los 11 campus que comprende la UICSLP. No se puede constatar que sí haya sido una muestra representativa, puesto que no se nos facilitó la información respecto al número poblacional de cada campus y de la universidad en general. Así pues, los resultados de esta encuesta, ciertamente, no poseen una representación estadística que haga posible las generalizaciones, toda vez que no emanan de la muestra representativa de un universo determinado, sino, de una población de “casos clínicos” formada por el personal administrativo, directivo y docente que libre y voluntariamente decidieron participar respondiendo la encuesta. Para este tipo de situaciones, consideramos que “los casos registrados son referentes útiles y reveladores, que nos pueden ayudar a pensar y actuar” (Piñuel, citado por Mirabal, 2013, p. 247) sobre nuestro objeto de estudio.

Para el análisis de los resultados de esta encuesta se hizo una agrupación de respuestas (valoraciones) de la siguiente manera: para los valores de *Totalmente de acuerdo* y *De acuerdo* se les asignó un valor positivo; para la opción de *Ni de acuerdo ni es desacuerdo*, se le dio un valor perdido; y para las respuestas de *En desacuerdo* y *Totalmente en desacuerdo*, se les proporcionó una connotación de *negativa* ante las aseveraciones propuestas. Con estos datos como antecedente, pasamos al análisis de las subcategorías con sus respectivos ítems, cabe mencionar que en cada ítem se hizo una relación/cruce con las siguientes variables:

- Género del participante
- Nivel académico del participante
- Actividad que el participante desempeña en las UICSLP
- Zona del estado a la que pertenece el campus en el que labora
- Antigüedad en la UICSLP

Estas relaciones se muestran por cada ítem y están agrupados en las subcategorías de análisis.

**Subcategoría: *Creación del conocimiento [SE]* (competencia entendida como estructura cognitiva / capital cognitivo acumulado)**

Consta de 6 ítems y los resultados son los siguientes:

**Ítem 1 (creación del conocimiento/SE):** la Universidad Intercultural (UICSLP) tiene un eficiente sistema de exploración de información interna (archivos, memorias, reportes).

- Los registros de mayoría arrojan lo siguiente: mujeres, docentes pertenecientes a los campus de la huasteca, con menos de 5 años de antigüedad y un nivel de estudios de licenciatura, están de acuerdo con este ítem.

**Ítem 2 (creación del conocimiento/SE):** La UICSLP tiene un eficiente sistema de exploración de información externa (convenios, programas de apoyo, programas de colaboración con otras instituciones).

- De manera equitativa, están de acuerdo hombres y mujeres, con estudios de nivel superior, ejerciendo la docencia en los campus de la zona huasteca y con menos de 5 años de antigüedad.

**Ítem 3 (creación del conocimiento/SE):** La Universidad procesa de manera eficiente la información que ha obtenido de diversas fuentes para integrarla en archivos, memorias o en algún otro tipo de documento.

- Se registra que mujeres, en su mayoría con estudios de nivel superior, que ejercen la docencia en los campus de la zona huasteca y con menos de 5 años de antigüedad, están de acuerdo con este ítem.

**Ítem 4 (creación del conocimiento/SE):** La UICSLP identifica de manera rápida y eficiente, información, conocimiento o experiencias que serán útiles para el quehacer diario.

- Se registra la mayoría en mujeres con estudios de nivel superior, ejerciendo la docencia en los campus de la zona huasteca y con menos de 5 años de antigüedad, están de acuerdo con este ítem.

**Ítem 5 (creación del conocimiento/SE):** En la UICSLP se establecen estrategias, prácticas o actividades a partir de la información obtenida por distintas fuentes internas.

- De manera equitativa, están de acuerdo hombres y mujeres, con estudios de nivel superior, ejerciendo la docencia en los campus de la zona huasteca y con menos de 5 años de antigüedad.

**Ítem 6 (creación del conocimiento/SE):** Los directivos de la UICSLP se reúnen continuamente para favorecer la creación de conocimiento, mediante la planeación y aplicación de cursos de capacitación o asesorías.

- Se registra la mayoría en hombres con estudios de nivel superior, ejerciendo la docencia en los campus de la zona huasteca y con menos de 5 años de antigüedad, están de acuerdo con este ítem.

### **Interpretación a partir de mediaciones y ajustes del MDCS.**

*Cuadro 26 Interpretación del proceso de creación del conocimiento*

<b>Unidad de análisis/ Esquema lineal</b>	<b>Mediación</b>	<b>Ajuste</b>
La experiencia (SE) de menos de 5 años de los docentes de los campus de la zona huasteca determina su discurso (SC) a favor (de acuerdo) de la eficiencia del proceso de creación del conocimiento (SS) en la UICSLP.	SE→SC→SS→SE1 Mediación ecológica del tipo 2 (ME2)	Inteligibilidad- Preceptiva- Ergonomía- Inteligibilidad+1

**Fuente:** Elaboración propia.

La experiencia (SE) que han vivido los participantes de esta encuesta (la mayoría de ellos docentes) en la Universidad Intercultural es relativamente poca, puesto que tienen menos de 5 años en la institución, lo que le da sentido (ajuste de *inteligibilidad*) y hasta cierto punto justifica su discurso (SC) a priori de las acciones realizadas (a manera de *precepto*) por la UICSLP para gestionar el proceso de creación del conocimiento (SS) que se ajusta/coincide (*ergonómicamente*) con los “ideales” (SE1) que acumulan cognitivamente quienes se van insertando en este espacio educativo.

**Subcategoría: *Compartición del conocimiento* [SS] (procesos normados de interacción social)**

**Ítem 7 (compartición del conocimiento/SS):** Los directivos se reúnen continuamente para compartir experiencias que puedan ser útiles para algún colega en su desempeño.

- Se registra la mayoría en hombres con estudios de nivel superior, que ejercen la docencia en los campus de la zona huasteca y con menos de 5 años de antigüedad, están de acuerdo con este ítem.

**Ítem 8 (compartición del conocimiento/SS):** Los administrativos se reúnen para compartir experiencias en su área de trabajo que pudieran ser útiles para algún compañero de oficina.

- Los registros arrojan que: hombres, en su mayoría docentes pertenecientes a los campus de la huasteca, con menos de 5 años de antigüedad y un nivel de estudios de licenciatura, están de acuerdo con este ítem.

**Ítem 9 (compartición del conocimiento/SS):** Los docentes realizan reuniones de manera continua para compartir sus experiencias dentro del aula, que pudieran funcionar para algún compañero de trabajo.

- Se registra la mayoría en hombres con estudios de nivel superior, que ejercen la docencia en los campus de la zona huasteca y con menos de 5 años de antigüedad, están de acuerdo con este ítem.

**Ítem 10 (compartición del conocimiento/SS):** El personal directivo capacita a los docentes y administrativos continuamente para fortalecer su trabajo en la UICSLP.

- Se registra la mayoría en hombres con estudios de nivel superior, que ejercen la docencia en los campus de la zona huasteca y con menos de 5 años de antigüedad, están de acuerdo con este ítem.

**Ítem 11 (compartición del conocimiento/SS):** Los directivos se reúnen con los docentes para escucharlos y compartirles su experiencia en beneficio del trabajo diario que realizan en la universidad.

- Los registros de mayoría arrojan que hombres, principalmente docentes pertenecientes a los campus de la huasteca, con menos de 5 años de antigüedad y un nivel de estudios de licenciatura, están de acuerdo con este ítem.

### Interpretación a partir de mediaciones y ajustes del MDCS.

Cuadro 27 Interpretación del proceso de compartición del conocimiento

Unidad de análisis/ Esquema lineal	Mediación	Ajuste
La experiencia (SE) de menos de 5 años de los docentes de los campus de la zona huasteca determina su discurso (SC) a favor (de acuerdo) de la eficiencia del proceso de compartición del conocimiento (SS) en la UICSLP.	SE→SC→SS→SE1 Mediación ecológica del tipo 2 (ME2)	Inteligibilidad- Preceptiva- Ergonomía- Inteligibilidad+1

Fuente: Elaboración propia.

La corta experiencia (SE) de los docentes (que participaron en esta encuesta) en la UICSLP, hace *inteligible* su postura de acreditación (SC) de las actividades que, a manera de *precepto*, realiza la institución (SS) para gestionar el proceso de compartición del conocimiento, mismas que se adecuan (*ergonómicamente*) al capital cognitivo (SE1) que los docentes han adquirido/adoptado/adaptado durante su estancia en la universidad y que utilizan como referente de un ideal.

**Subcategoría: *Aplicación del conocimiento* [SC] (conexión entre personas que comprometen sus individualidades) Discurso en acción**

**Ítem 12 (aplicación del conocimiento/SC):** Los directivos toman en cuenta las experiencias que comparten los docentes para adecuar o establecer nuevas estrategias de trabajo.

- Los registros de mayoría arrojan que hombres, docentes pertenecientes a los campus de la huasteca, con menos de 5 años de antigüedad y un nivel de estudios de licenciatura, están de acuerdo con este ítem.

**Ítem 13 (aplicación del conocimiento):** Para la toma de decisiones de la universidad, los directivos toman en cuenta opiniones y sugerencias que los docentes o administrativos comparten a partir de su propia experiencia.

- Se registra la mayoría en hombres con estudios de nivel superior, ejerciendo la docencia en los campus de la zona huasteca y con menos de 5 años de antigüedad, están de acuerdo con este ítem.

**Interpretación a partir de mediaciones y ajustes del MDCS.**

*Cuadro 28 Interpretación del proceso de aplicación del conocimiento*

<b>Unidad de análisis/ Esquema lineal</b>	<b>Mediación</b>	<b>Ajuste</b>
La experiencia (SE) de menos de 5 años de los docentes de los campus de la zona huasteca determina su discurso (SC) a favor (de acuerdo) de la eficiencia del proceso de aplicación del conocimiento (SS) en la UICSLP.	SE→SC→SS→SE1 Mediación ecológica del tipo 2 (ME2)	Inteligibilidad- Preceptiva- Ergonomía- Inteligibilidad+1

**Fuente:** Elaboración propia.

La estadía de menos de 5 años que tienen los docentes (participantes de la encuesta), les ha brindado experiencias (SE) que se convierten en un punto de referencia para darle sentido (ajuste

de *inteligibilidad*) a un discurso (SC) positivo respecto a las acciones establecidas (como *precepto*) por la UICSLP (SS) para la aplicación del conocimiento en su interior (espacio físico). Estas acciones se ajustan/adequan (*ergonómicamente*) a un ideal institucional construido (SE1) por los docentes.

### Análisis cuantitativo de encuestas

Una vez terminados los análisis de cada ítem por sub-categoría se procedió a hacer una medición cuantitativa de las mediaciones resultantes, a fin de llevar a cabo su evaluación cualitativa.

Cuadro 29 Análisis cuantitativo. Encuestas

		<b>TIPO DE MEDIACIONES</b>					
		<b>ME1</b>	<b>ME2</b>	<b>MS1</b>	<b>MS2</b>	<b>MC1</b>	<b>MC2</b>
<b>S U B - C A T E G O R Í A</b>	Creación del conocimiento		1				
	Compartición del conocimiento		1				
	Aplicación del conocimiento		1				
<b>TOTAL DE MEDIACIONES</b>			<b>3</b>				

Fuente: Elaboración propia.

Este análisis cuantitativo revela que la *única mediación* que apareció en la categoría de *Gestión del Conocimiento* en este sistema educativo es la *mediación ecológica del tipo 2* (SE→SC→SS→SE1), que se explica de la siguiente manera: la escasa experiencia (SE), de menos de 5 años en la UICSLP, de los participantes (en su mayoría docentes) determina su discurso (SC) siempre a favor, respecto a las diferentes aseveraciones (ítems) que se

presentaron, para analizar los procesos (SS) de creación/compartición/aplicación del conocimiento en la universidad. Para ellos (los participantes) tiene más valor lo que piensan y sienten para definir estos procesos en la UICSLP.

## Capítulo 6: Conclusiones y discusión

### MDCS: Sistema de lectura de ADN's culturales

Para el desarrollo de las conclusiones de este trabajo de investigación, nos permitimos desarrollar una *metáfora* del Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS) como un *sistema de lectura* de ADN's culturales.

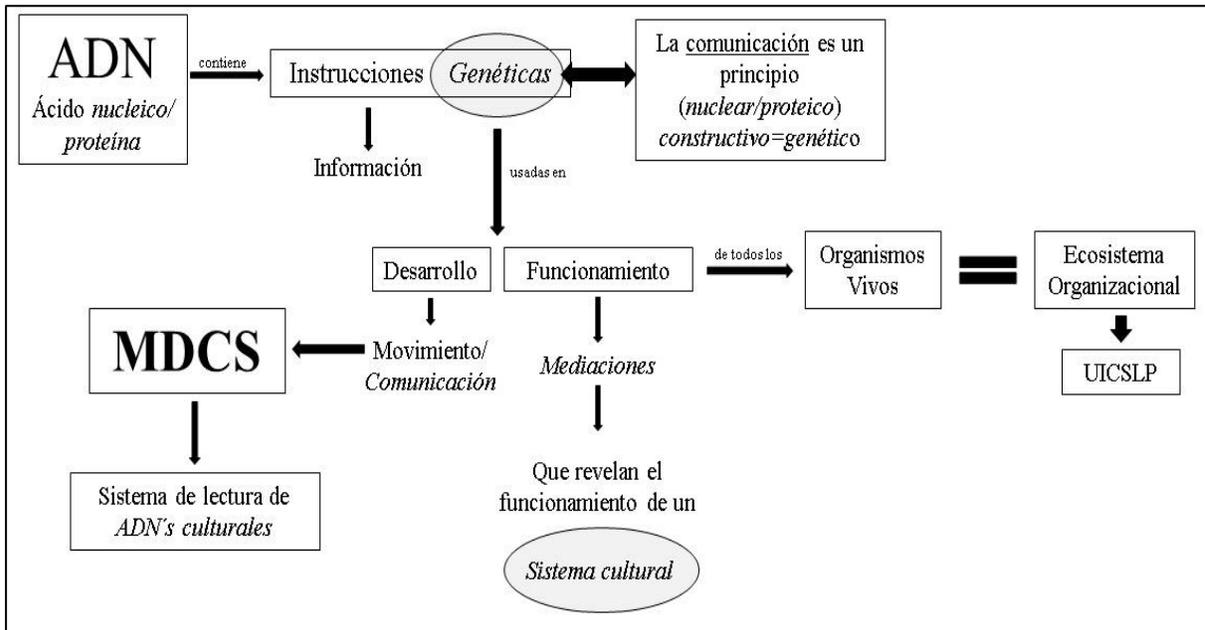
En el discurso científico el ADN es definido como una proteína compleja que se encuentra en el núcleo de las células, conteniendo la totalidad del material genético que constituye a cada ser/organismo vivo y que usa para su propio desarrollo y funcionamiento.

Para nosotros, el ADN de un *ecosistema organizacional* (organismo vivo) es la *comunicación*, como *principio constructivo* (núcleo/proteína) que opera a partir de intercambios *informativos* (instrucciones genéticas) de cuya *interpretación simbólica* (desarrollo y funcionamiento) depende la configuración de las *relaciones/inter-acciones* (movimiento/mediaciones) entre los elementos sistémicos.

La *proteína* (ADN) es necesaria para que todas las *células* (elementos sistémicos) de nuestro *cuerpo* (organismo/organización) cumplan su función correctamente; por lo tanto, la *comunicación* (movimiento/relaciones inter-sistémicas), por su *valor proteico*, se convierte en el principio *organizador* de todos los elementos (células) constitutivos de un *eco-sistema humano* (cuerpo/organización).

Estos *movimientos/relaciones inter-sistémicas*, los analizamos desde la óptica del MDCS para hacer la *lectura del ADN* de nuestro *ecosistema organizacional*, la Universidad Intercultural de San Luis Potosí (UICSLP).

Figura 13 MDCS: sistema de lectura de ADN's culturales

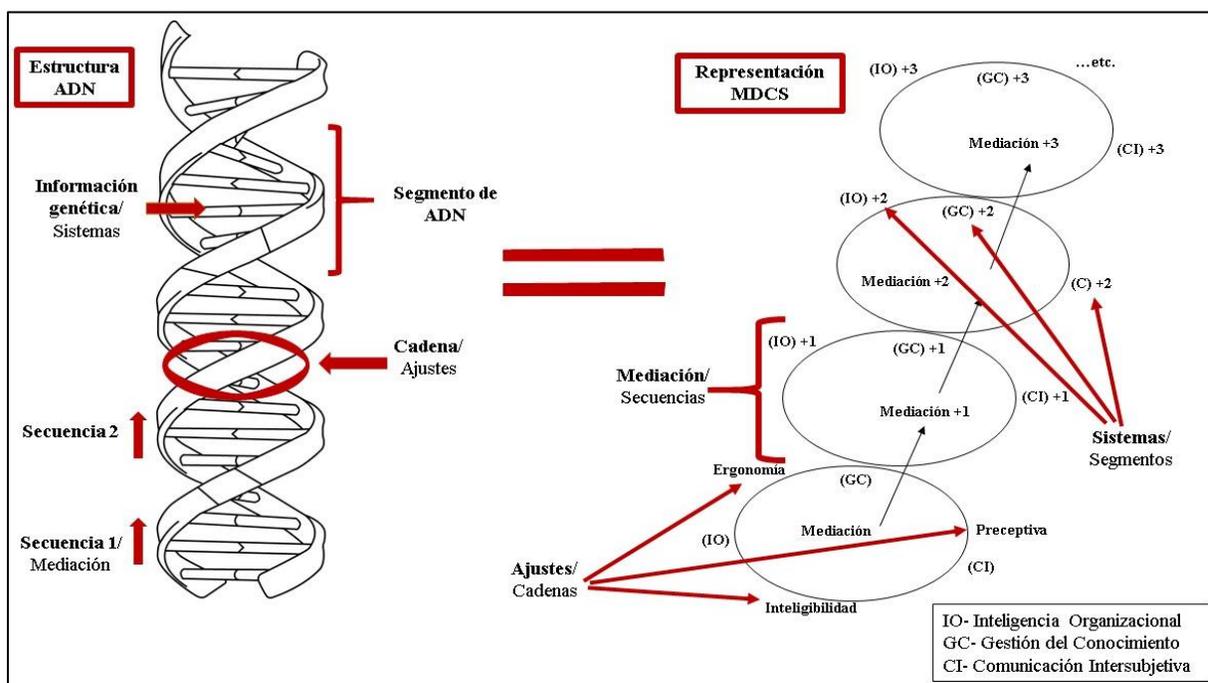


Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la misma *metáfora*, consideramos necesaria la mención de los *sistemas*, *mediaciones* y *ajustes*, propios del MDCS. Cada *segmento* de ADN, que contiene la *información* genética (genes) para nosotros representa un *sistema*; estos *segmentos* se *encadenan* (se *ajustan*) y forman *secuencias*, que para el MDCS son *mediaciones sistémicas*.

A continuación, nuestra metáfora ADN/MDCS:

Figura 14 Metáfora ADN/MDCS



Fuente: Elaboración propia.

Con estos dos esquemas establecemos una representación de la UICSLP como un sistema complejo de comunicación, dándole la suficiente fuerza y preponderancia a la *comunicación* como el *principio de toda organización*: su ADN.

### Cultura: entorno de significaciones y aprendizajes

En nuestra definición de *cultura*, hablamos de un *ámbito* donde tienen lugar los *procesos de aprendizaje* de un *sistema*, a partir de los *movimientos* generados por las *interrelaciones* de tres subsistemas: *discursivo*, *pragmático* y *cognitivo*; los *agenciamientos* producto de la *dinámica/dialéctica sistémica*, configuran el *entorno de significaciones* cuya totalidad compleja es, precisamente, la cultura, o mejor, *lo cultural* de las organizaciones.

En este sentido, y para ahondar en el ejercicio metafórico que hemos ensayado, nos remitimos ahora a la mitología griega. En ella se habla del Dios Proteo/Proteus, cuyo nombre significa

*primero/primordial/primogénito*, y una de sus principales características es la habilidad/capacidad/poder de *cambiar de forma*. Esta idea hace eco en nuestra definición de *comunicación*, como principio (primordial) constructivo/organizador... como *movimiento* (generador de cambio). Así, la *comunicación* hace que la “realidad” *se transforme* cuando produce *movimientos* entre los *sistemas* que la constituyen (a dicha realidad). Cuando la *forma* de la *realidad* cambia (como Proteo), se suscita un *aprendizaje* (agenciamiento/movimiento); y en los planteamientos del *MDCS*, cuando se presenta un *aprendizaje* significa que la *cultura* se ha *movido* (ha sido mediadora y mediada), siempre a través de la *comunicación*.

**Las multi-mediaciones sistémicas entre conocimiento (inteligencia organizacional), sociedad (gestión del conocimiento) y comunicación (intersubjetiva) en la Universidad Intercultural de San Luis Potosí.**

Una vez finalizados los análisis unitarios de cada instrumento aplicado, se hizo una medición cuantitativa que revela lo siguiente:

*Cuadro 30 Análisis cuantitativo. Multi-mediaciones sistémicas entre conocimiento, sociedad y comunicación*

	TIPO DE MEDIACIONES					
	ME1 SE-SS-SC-SE	ME2 SE-SC-SS-SE	MS1 SS-SC-SE-SS	MS2 SS-SE-SC-SS	MC1 SC-SS-SE-SC	MC2 SC-SE-SS-SC
<b>ENTREVISTA/</b> análisis de <i>Inteligencia Organizacional (SE)</i>	6	0	1	3	4	1
<b>ENCUESTA/</b> análisis de <i>Gestión del Conocimiento (SS)</i>	0	3	0	0	0	0
<b>FOCUS GROUP/</b> análisis de <i>Comunicación Intersubjetiva (SC)</i>	6	9	3	2	2	7
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Con esta cuantificación, podemos interpretar que los *movimientos* (cambios/agenciamientos) se detonan desde el *Sistema Ecológico* (SE), entendido como las *representaciones cognitivas* (ideas, pensamientos, percepciones) que se construyen dentro de este *ecosistema organizacional* (UICSLP) y que median al *Sistema Social* (prácticas/procesos regulados) y al *Sistema de Comunicación* (intercambios simbólicos/discurso en acción), lo que define la dinámica cultural de la UICSLP.

Siendo así, las mediaciones con más presencia en este espacio cultural organizado son las *mediaciones ecológicas*. La *mediación ecológica del tipo 1* (ME1/SE→SS→SC→SE1) revela que las representaciones cognitivas (saberes/SE) de los *seres/organismos vivos* que conforman la UICSLP determinan los *procesos/lineamientos* (haceres/SS) de la institución, mismos que rigen un *discurso individual y colectivo* (decires/SC) que a su vez refuerza las *ideas/percepciones* (SE1) que ha desarrollado cada persona que se inserta en este *espacio educativo-cultural*.

Mientras que la *mediación ecológica del tipo 2* (ME2/SE→SC→SS→SE1) demuestra que los *saberes, ideas, pensamientos y percepciones* (SE) de alumnos, docentes, directivos y administrativos (*seres/personas* que le dan vida a este *eco-sistema organizacional*) determinan un *discurso propio* (SC) respecto a la experiencia que cada uno de ellos ha vivido en la UICSLP (SS), y que les ha permitido construir referentes cognitivos (SE1) que los identifican como miembros de esta comunidad universitaria.

En un plano general, y siguiendo esta lógica de las *mediaciones ecológicas*, podríamos establecer que la *Inteligencia Organizacional* (SE), entendida como la capacidad que tiene la organización para aplicar los conocimiento que ha adquirido (a través del tiempo y la experiencia) en los procesos de su propia transformación estratégica (Losada, 2004), regula los procesos sociales de interacción y conexión entre personas que comprometen sus

individualidades para lograr un objetivo común (SS/*Gestión del Conocimiento*); pero también, determina el re-conocimiento mutuo entre los individuos que interactúan, de manera simbólica (SC/*Comunicación Intersubjetiva*), y aceptan construir un espacio común, apropiado a la mejor vida posible en comunidad (Fernández et al., 2013).

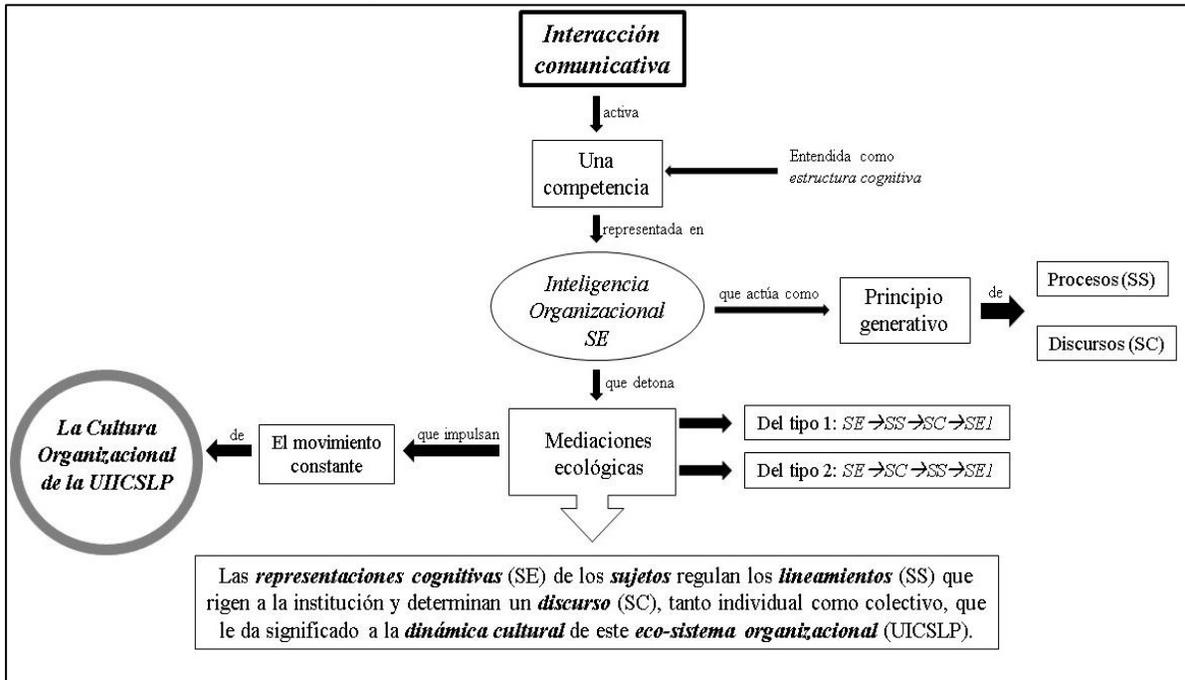
### **La UICSLP como sistema cultural: Cognición-Praxis-Discurso**

Partiendo de nuestra hipótesis general podemos ahora afirmar que: la interacción (a través de la *comunicación*, entendida como *núcleo/principio generativo*) de los actores/agentes/sujetos de la UICSLP ha activado una competencia (estructura cognitiva) que, según el análisis de los resultados, es la *Inteligencia Organizacional* (SE); ésta actúa como principio generativo de desempeños (*procesos/SS* y *discursos/SC*); estableciendo así, el *proceso de aprendizaje* que tiene la universidad.

Este proceso de aprendizaje ocurre a partir de la relación dialéctica entre nuestros tres sistemas: *Inteligencia organizacional* (SE/cognición), *Gestión del conocimiento* (SS/praxis) y *Comunicación intersubjetiva* (SC/discurso), que, según los resultados, es una *relación inter-sistémica* que parte del *Sistema Ecológico* –en lo general- como regulador de procesos (Sistema Social) y facilitador de interacciones simbólicas (Sistema de Comunicación).

Estas *mediaciones ecológicas* que predominan en la dinámica de la universidad impulsan el movimiento constante de la *cultura organizacional*, que supone que las *representaciones cognitivas* (SE) de los *sujetos* regulan los *lineamientos* (SS) que rigen a la institución y determinan un *discurso* (SC), tanto individual como colectivo, que le da significado a la *dinámica cultural* de este *eco-sistema organizacional*.

Figura 15 Proceso de aprendizaje de la UICSLP



Fuente: Elaboración propia.

### Nuestro objeto de estudio

Durante el planteamiento de las bases para este trabajo de investigación, se definió como objeto de estudio material: la *comunicación intersubjetiva* como estrategia de *gestión del conocimiento* para la *inteligencia organizacional*, y se diseñó un marco teórico y metodológico adecuado para su análisis; sin embargo, conforme avanzó la investigación, los hallazgos marcaban una dirección distinta.

Al terminar el análisis de los resultados que arrojaron los tres instrumentos diseñados para los fines propios de esta investigación, concluimos que en este *eco-sistema organizacional* (UICSLP), el *Sistema Ecológico* (MDCS), representado por la *Inteligencia Organizacional*, es el de mayor preponderancia en las configuraciones mediacionales, esto es, la mayoría de las mediaciones se direccionan principalmente por un punto de partida desde el sistema ecológico-adaptativo. Con estos resultados podemos concluir lo siguiente:

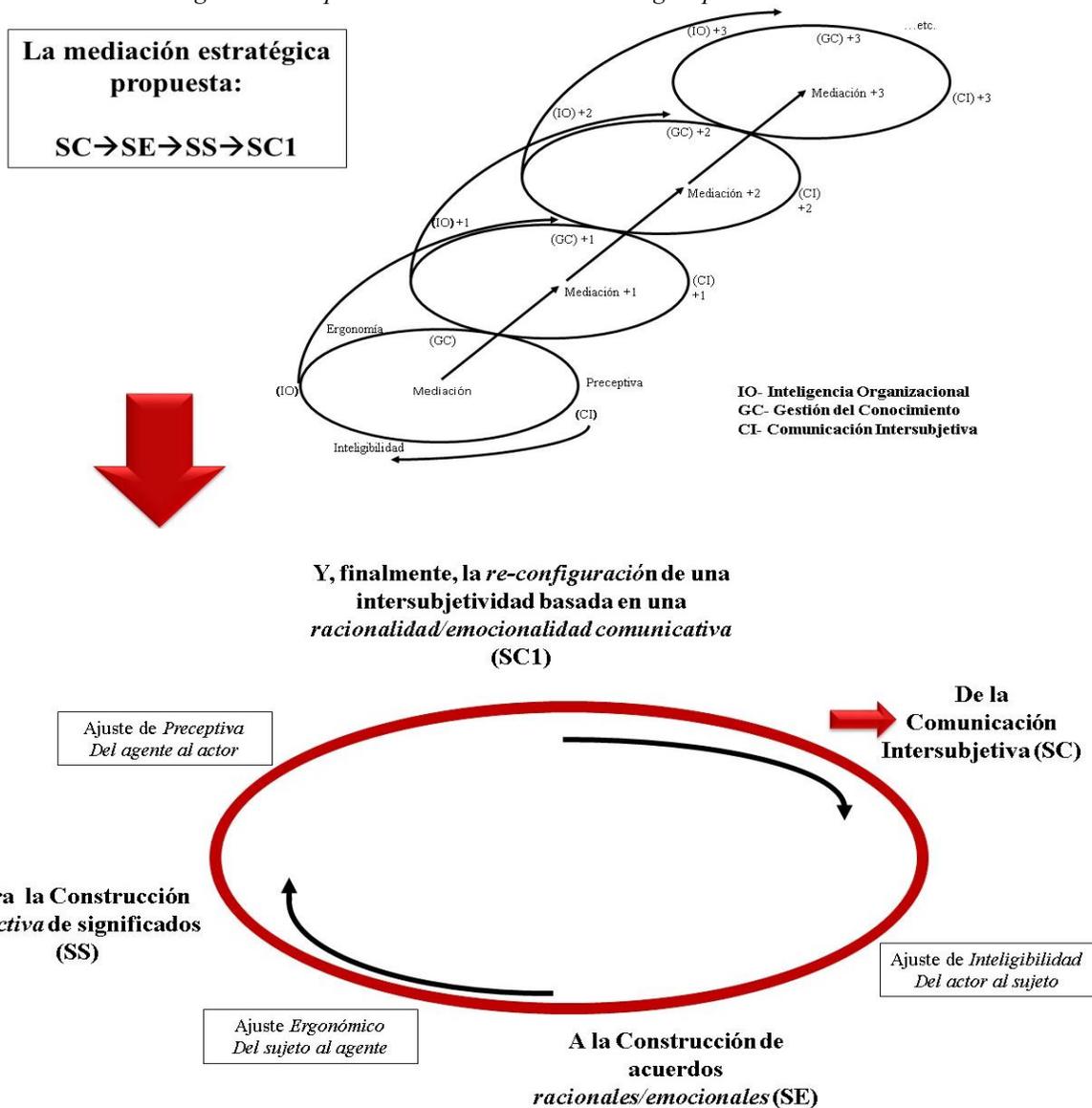
- En la Universidad Intercultural, la mejor estrategia es la aplicación de la experiencia y conocimiento que han adquirido luego de una fusión de dos Universidades: la Comunitaria y la Indígena.
- Esta antesala para la creación de la UICSLP ha dotado de *Inteligencia Organizacional* a la Universidad, con la que se ha *transformado estratégicamente* y ha planteado los lineamientos que rigen a esta “renovada” institución educativa.
- En el caso de la Universidad Intercultural, la Inteligencia Organizacional (SE) es la estrategia que regula los *procesos y lineamientos institucionales* (SS) y facilita/favorece la *interacción comunicativa/simbólica* (SC) de los *sujetos/agentes/actores* de este espacio educativo-cultural.
- Esta “realidad” en la UICSLP, que nosotros llamamos *cultura organizacional*, ha sido detonada por la capacidad de: 1) relacionar tres dimensiones: intelectual, emocional y relacional, y 2) convertir esa relación en el *capital intangible* que los ha guiado en sus propios procesos de transformación.

Por lo tanto, del planteamiento inicial (a priori) sobre la configuración mediacional general: *la comunicación intersubjetiva* (SC) como estrategia de *gestión del conocimiento* (SS) para la *inteligencia organizacional* (SE), los resultados de la investigación presentan, finalmente, las siguientes configuraciones:

1. La inteligencia organizacional como estrategia de gestión del conocimiento y sus implicaciones en la comunicación intersubjetiva (SE-SS-SC).
2. La inteligencia organizacional como orientadora del sentido implícito en la comunicación intersubjetiva que normaliza la gestión del conocimiento (SE-SC-SS).

Ante estas evidencias, ¿qué se puede proponer a la UICSLP respecto al manejo de la comunicación intersubjetiva en una estrategia de mediaciones inter-sistémicas? Para responder a esta pregunta presentamos, a manera de cierre del trabajo, una discusión final sobre las correspondencias entre el Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS) y la Comunicación Intersubjetiva (CI).

Figura 16 Propuesta de una mediación estratégica para la UICSLP



Fuente: Elaboración propia.

Nuestra propuesta gira en torno al siguiente planteamiento:

La cultura organizacional de la UICSLP debe gestionarse a partir de la comunicación (como elemento nuclear integrador/organizador); esto es, que la *comunicación intersubjetiva* (SC) dé sentido (*inteligibilidad*) a la construcción de *acuerdos racionales/emocionales* (SE) que hagan posible el ajuste *ergonómico* hacia a la construcción *colectiva* (SS) de significados, a fin de que éstos establezcan los lineamientos (a manera de *precepto*) que regulen la re-configuración de una *intersubjetividad* basada en una *racionalidad/emocionalidad* comunicativa (SC1).

## Referencias bibliográficas

- Aguirre Fernández de Lara, R. (2008). Cibernética y Comunicología *Comunicación, Ciencia e Historia (Fuentes científicas históricas hacia una Comunicología Posible)* (1ra ed., pp. 473- 534). España: McGraw-Hill.
- Álvarez-Gayou, J. L. (2004). Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología. *Cómo hacer investigación cualitativa: fundamentos y metodología*.
- Arellano, E. C. (1997). La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones. *Ensayos de: Comunicación organizacional, 1*, 44-48.
- Deleuze, G. & Guattari, F. (2010). *Rizoma. Introducción*. España: PRE-TEXTOS.
- Del Pozo Lite, M. (2004). Identidad y cultura en la comunicación interna: Herramientas estratégicas en los mercados internacionales *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (1ra ed., pp. 259-270). España: Ariel Comunicación.
- Enriquez Martinez, P. A. (2014). Gestión del conocimiento y universidad: Exploración de las condiciones de interface con el sector externo. *Psicología desde el Caribe*, 1-24.
- Fernández Christlieb, F., Millán Campuzano, M. y Rizo García, M. (2013). *La comunicación humana en tiempos de lo digital* (J. P. Editor Ed.). México.
- Fernández Collado, C., Galguera García, L. (2009). *Teorías de la comunicación*. (Mc Graw Hill). México.
- Galindo, J. (Coord.) (2011). *Comunicología posible. Hacia una ciencia de la comunicación*. México: Universidad Intercontinental.
- Galindo, J. (1997). *Sabor a ti: metodología cualitativa en investigación social*. México: Universidad Veracruzana.

- García-Canclini, N. (1999). *La globalización imaginada*. España: Paidós.
- Giral Barnes, J. (2006). La transformación de las organizaciones a través de la gestión del conocimiento *Comunicación estratégica en las organizaciones* (pp. 201-225). México: Trillas.
- Goffman, E. (2009). *La presentación de la persona en la vida cotidiana* (2da. Edición). Buenos Aires, Argentina: Amorrortu editores.
- Gómez, M. C. S. (2015). La dicotomía cualitativo-cuantitativo: posibilidades de integración y diseños mixtos. *Campo Abierto. Revista de Educación*, 11-30.
- González-García, A., & Parés-Ferrer, M. (2012). Gestión del Conocimiento en Cuba: diseminación de sus resultados de investigación, de 1997-2010. *Revista Ciencias de la Información*, 43(3), 23-32.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed). México: McGrawHill
- Losada Vázquez, Á. (2004). Dimensión intelectual y emocional de la comunicación interna: Gestión del conocimiento y motivación *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (1ra ed., pp. 289-301). España: Ariel Comunicación.
- Marulanda Echeverry, C. E., & López Trujillo, M. (2013). La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia. *Revista virtual universidad católica del norte*, (38).
- Mirabal, J. (2013). Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación Social (MDCS): Modelo para pensar *Competencias y destrezas comunicativas en la planificación docente de la formación universitaria latinoamericana: estudio de caso* (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España.

- Moreno, C., & Pérez, G. (1999). La apropiación de una mirada. Estudio sobre la telenovela *Mirada de Mujer*, sus perspectivas y su relación con la mujer potosina (tesis de licenciatura). Universidad Autónoma de San Luis Potosí, San Luis Potosí.
- Moreno, M. D. L. Á. B., & Torres, C. A. B. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Estudios gerenciales*, 26(117), 173-193.
- Narváez Santana, L. C. S., I. (2006). Transformación de las organizaciones. El papel estratégico de la comunicación, en *Comunicación estratégica en las organizaciones* (pp. 47-66). México: Trillas.
- Peón, F. V. (2014). Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. El Colegio de México/FLACSO México.
- Piñuel, J. L.; Lozano, C. (2006). *Ensayo General sobre la Comunicación*. España: Paidós
- Rizo, M. (2013) De lo interpersonal a lo intersubjetivo. Algunas claves teóricas y conceptuales para definir la comunicación intersubjetiva *La comunicación humana en tiempos de lo digital* (pp. 91-123). México: Juan Pablos Editor
- Rizo, M. (2011). De personas, rituales y máscaras. Erving Goffman y sus aportes a la comunicación interpersonal. *Quórum académico*, 8(15), 78-94.
- Rizo, M. (febrero, 2010). *Teorías y métodos de investigación en comunicación: Alfred Schütz y la teoría de la comunicación. Aportes de la sociología fenomenológica a la conceptualización de la comunicación y la interacción social*. Congreso AE-IC llevado a cabo en Málaga, España.
- Rizo, M. (2005). La Intersubjetividad como Eje Conceptual para pensar la Relación entre Comunicación, Subjetividad y Ciudad. *Razón y Palabra*, 10 (47).

Rueda Martínez, I. (2015) *Manual de gestión del conocimiento*. Madrid: Dextra.

Russi Alzaga, B. (1998). Grupos de discusión. De la investigación social a la investigación reflexiva *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación* (1ra ed., pp. 75-115). México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

Sharker, S. y Reygadas, P. (2002). La red de la racionalidad: emoción y lenguaje. *Cuicuilco*, 9(24).