

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial Por Decreto Presidencial
del 3 de abril de 1981



“CAPELTIC. UN EJEMPLO DE COMUNICACIÓN INTERCULTURAL
EN EMPRESAS MEXICANAS”

TESIS

Que para obtener el grado de
MAESTRA EN COMUNICACIÓN

Presenta

SANDRA BARRAGÁN BÁEZ

Directora:

Dra. Sylvia Hortensia Gutiérrez y Vera

Lectores:

Dra. Mireya Márquez Ramírez

Mtro. Salvador Sánchez Gutiérrez

Agradecimientos:

A mi madre, por su apoyo, comprensión, ejemplo y amor incondicional

A mi esposo, por acompañarme en el día a día e impulsarme a ser la mejor versión de mi misma.

A mi hija, por ser la fuente de mi alegría y la razón para sonreír cada día.

A Biani, Canek y Sac, por abrirme la puerta de sus corazones e incluirme en sus vidas.

A los integrantes de Yomol A'Tel por permitirme entrar en su organización, sin ellos esta investigación no habría sido posible.

ÍNDICE:

Capítulo 1. Introducción	5
1.1 Los objetivos.....	10
1.2 La hipótesis.....	11
Capítulo 2. Contexto y estado del arte.....	15
2.1 El contexto de producción del café y su geografía.....	15
2.2 Los jesuitas y su impacto en la comunidad tseltal.....	18
2.3 La misión de Bachajón.....	20
2.4 Aproximaciones a estudio de los productores del café.....	22
Capítulo 3. Marco teórico.....	28
3.1 La comunicación intercultural.....	28
3.2 La comunicación estratégica.....	31
3.2.1 La comunicación externa del corporativo.....	32
3.3 Las teorías de la comunicación corporativa.....	33
3.4 Cultura y comunicación.....	36
3.5 El corporativo intercultural.....	40
Capítulo 4. Metodología.....	48
Capítulo 5. La interculturalidad exitosa.....	55

5.1 Resultados del cuestionario.....	59
5.1.1 Jerarquía e igualitarismo.....	59
5.1.2 Enfoque grupal.....	61
5.1.3 Relaciones.....	61
5.1.4 Estilos de comunicación.....	62
5.1.5 Orientación al tiempo.....	63
5.1.6 Tolerancia al cambio.....	64
5.1.7 Motivación, equilibrio entre vida y trabajo.....	65
Capítulo 6. Conclusiones.....	67
Bibliografía.....	69
Anexos.....	74

1. *Introducción*

Una empresa intercultural no sólo debe incluir a personas de diferentes culturas en su interior, sino crear las condiciones para que todos sus integrantes sean escuchados, respetados y considerados como parte importante de la institución. Hasta la fecha, la mayoría de la literatura existente sobre interculturalidad centra su foco de atención en la existencia de relaciones interculturales entre integrantes de distintas nacionalidades, estableciendo parámetros ideales para la convivencia armónica de sus integrantes, sin llegar con esto a verdaderas relaciones interculturales en las que los individuos y sus culturas son aceptadas, aprehendidas y compartidas por toda la comunidad perteneciente a un grupo corporativo.

Siendo la industria del café uno de los sectores históricamente más explotados, dentro del cual los productores del grano son los más desfavorecidos con las ganancias por la comercialización del mismo, esta tesis explora la interculturalidad como una práctica entre los tseltales de la comunidad de Chilón, Chiapas y los ejecutivos de la empresa Capeltic, cuyo éxito se ha basado en el entendimiento del otro para generar ganancias y recibir beneficios mutuos para el desarrollo y consolidación de ambas culturas: la tselta y la empresarial.

Capeltic es una cafetería que forma parte del Grupo de Cooperativas y Empresas de Economía Social y Solidaria Yomol A'tel, un grupo de empresas de economía solidaria, formado por familias tseltales y empresarios diversos con la finalidad de impulsar la economía de los integrantes de la comunidad. Surge como respuesta a la necesidad de los integrantes de la cooperativa Ts'umbal Xitalha' de obtener un precio justo por el grano de café producido, así como el incremento en la distribución y venta de este, con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de las 250 familias tseltales productoras de café, miel y sus derivados. (OSSE, s.f.)

En 1982, la Misión de Bachajón perteneciente a la Compañía de Jesús, inicia su trabajo con 600 de las comunidades tseltales que habitan la región conocida como los altos de Chiapas, territorios a los que pertenecen los municipios Chilón, Sitalá, Ocosingo, Salto de Agua, Yajalón, Pantelhó y Simojovel (Capeltic, 2016).

En 1992 se funda el Centro de Derechos Indígenas A.C. y, un año más tarde, se crea Bast'il Maya, una tostadora de café que se constituyó como alternativa a un mercado que impedía que las familias productoras tuvieran acceso al capital generado.

Para el año 2001, la cooperativa Ts'umbal Xitalhá se constituye con el fin de apoyar a las familias productoras y comercializadoras del café, permitiendo mejorar la producción y distribución de los granos abriendo nuevos y mejores mercados para la venta del café. Tres años después, se materializa la idea de la Escuela del Café, en la que los hijos de los productores de la cooperativa aprendan los procesos y liderar el trabajo colectivo en cada una de sus comunidades; el objetivo primordial de la Escuela del Café era asegurar la continuidad del trabajo realizado por la cooperativa en las localidades.

Finalmente, y como resultado del conjunto de acciones anteriores, en el año 2010 se inaugura la primera cafetería Capeltic, con sede al interior de la Universidad Iberoamericana, que corona así la etapa final de todo el proceso productivo al acercarlo al público consumidor, como dice la propia empresa en su sitio.

“Capeltic es la ventana entre el consumidor final y los productores de café orgánico de la cooperativa. Contribuye a que las familias tseltales obtengan una remuneración justa por su trabajo...” (Capeltic, 2016)

En el año 2013, se crea el Grupo de Cooperativas y Empresas de la Economía Social y Solidaria¹ Yomol A'tel con la finalidad de funcionar como un ente intermediario entre todas las partes que conforman la cadena de valor integral² consolidada por Capeltic tres años antes.

Por tanto, Yomol A'tel es una integradora que tiene como principal objetivo acompañar a las empresas que la conforman para generar “propiedad social, gobernabilidad y eficiencia empresarial” (Yomol A'tel, s.f.). Este grupo de empresas de economía solidaria creó la *Escuela del Café*, que consiste en proporcionar instrucción sobre los procesos del café a los hijos de los productores y tiene como función primordial el asegurar la continuidad del trabajo de la cooperativa en las diversas localidades; la Escuela del Café ha sido de gran ayuda para la comunidad puesto que ha favorecido no sólo la continuidad en el trabajo, sino una mejoría en la eficiencia de los procesos, puesto que ha permitido que los nuevos trabajadores se incorporen a las labores con conocimiento previo de los mismos preparándolos para que puedan liderar el trabajo colectivo en las comunidades.

El grupo Yomol A'tel está conformado por la siguiente red de actores y empresas:

TS'UMBAL XITALHA': Es una cooperativa rural conformada por 250 familias productoras de café, miel y productos de miel. Tiene como responsabilidad vigilar que las costumbres y tradiciones locales sirvan de base para las organizaciones que la integran. Como parte de su esfuerzo por la “regeneración agroecológica del territorio” (Yomol A'tel, s.f.), Colabora en la cadena de producción orgánica de la Escuela del Café.

¹ Las empresas de Economía Solidaria son aquellas que parten de la necesidad de rentabilidad, eficacia y sostenibilidad técnica y financiera de una comunidad para orientar el sentido y la finalidad del corporativo hacia el beneficio social, la calidad de vida y el desarrollo de todos sus integrantes. (Askunze , 2019)

² Una cadena de valor es una herramienta empresarial utilizada como medio sistemático que permite el análisis de las actividades que se realizan al interior de la organización para obtener fuentes de ventaja competitiva. Así mismo, “permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación” (Porter, 1991, pág. 51)

BATSIL'MAYA: Esta microempresa se encarga de transformar la materia prima en productos gourmet que puedan competir en los mercados globales, así como su distribución y comercialización a nivel internacional. Participa en la parte de la transformación industrial y de calidad de la Escuela del Café.

CAPELTIC, NUESTRO CAFÉ: Su principal objetivo es activar comunidades de consumo mediante la oferta del producto terminado. Funciona como “puente intercultural entre dos culturas: la indígena tseltal y la occidental” (Yomol A'tel, s.f.)

CHABNICHIM: La empresa comercializa miel a nivel nacional y, como escuela, genera capacidades de transformación y comercialización de la miel en los productores.

XAPONTIC, NUESTRO JABÓN: Organizada por mujeres, esta empresa se encarga de producir jabones de miel con avena y diversos subproductos cosméticos derivados de la miel.

Tal ha sido el crecimiento del grupo Yomol A'tel que, para finales de 2016, la cadena de valor que lo conforma produjo 65 toneladas de café orgánico para consumo nacional e internacional (España y EUA), producción que llevó a un incremento en la facturación de la cooperativa alcanzando los 30 mdp (Nava, 2017). A su vez, el precio del café en taza también se ha visto favorecido, puesto que el kilo de café pergamino³ pasó de \$46 a \$140 alcanzando los \$1'600 el kilo de café en taza.

Debido a este compromiso visible con el consumo sustentable, Capeltic recibió el premio IMSU 2017 que proporciona “información estratégica para el incremento de la innovación y la calidad en beneficio del consumidor” (u2000, 2017)

En una entrevista concedida al periódico La Jornada, Alberto Irezábal (gerente del grupo de cafeterías) expresó que gran parte del éxito del consorcio se debe al manejo de los procesos interculturales al interior de la empresa:

³ Se denomina café pergamino al grano que, después del proceso de secado, continúa envuelto en una capa amarilla de paja, misma que permite su almacenamiento prolongado en espacios ventilados. **Fuente especificada no válida.**

“la mirada integral con que los tzeltales construyen este tipo de economía alternativa al servicio de las personas y no del capital, establece el manejo orgánico de los cafetales y el respeto medioambiental con prácticas de conservación... la comprensión del ritmo comunitario tzeltal basado en ciclos agrícolas, costumbres y tradiciones” (Valtierra, 2011) ha sido clave, por lo que la promoción de espacios interculturales e interdisciplinarios entre diversos actores sociales (como profesores y alumnos de las universidades) que han desarrollado actividades a favor del proyecto “asegurando así su profesionalización y sostenibilidad en el tiempo” (Valtierra, 2011)

Como resultado de lo anterior, la presente investigación tendrá como objetivo analizar la comunicación organizacional al interior de Capeltic, vista desde la perspectiva intercultural con la finalidad de identificar aquéllos factores en la comunicación intercultural entre la cultura tseltal y la organización que pudieran haber favorecido el desarrollo y éxito de la empresa antes mencionada.

El estudio de la comunicación intercultural al interior de la empresa es relevante en tanto que dichos factores, según Capeltic, han favorecido su éxito y, vistos así, pueden ser tomados como referente para ayudar a otras empresas mexicanas interculturales a obtener un éxito semejante.

Tomando en cuenta lo anterior, me he planteado determinar ¿qué papel ha jugado o no la interculturalidad en el éxito económico de Capeltic?, ¿Se implementa la interculturalidad como estrategia de comunicación en la empresa? Para responder dichas interrogantes he trazado como objetivo general el conocer si el grupo de cafeterías Capeltic puede denominarse una empresa intercultural y cuáles son aquellos protocolos de comunicación interna que permiten que la comunicación sea efectiva considerando la interculturalidad como factor principal.

Por interculturalidad se abordarán las aproximaciones de las Doctoras Cynthia Pech, Marta Rizo y Vivian Romeu que definen la interculturalidad como la comunicación intercultural en sí misma y que apuesta por la disposición de los sujetos para compartir saberes y acciones, poniendo en común “significados que dan sentido a nuestra vida cotidiana, a nuestras prácticas y representaciones simbólicas”

(Rizo García , 2016, pág. 85) a partir de referentes que incluyen la gestión de la ansiedad, la incertidumbre, la adaptación transcultural, el diálogo dialógico y la construcción de la tercera cultura.

Para conocer si la empresa en cuestión ha conseguido el desarrollo exitoso de la comunicación intercultural al interior de la misma se tomarán las siete categorías que propone Charlene Solomon (2010) del CW Model: jerarquía e igualitarismo, enfoque grupal, relaciones, estilos de comunicación, orientación al tiempo, tolerancia al cambio, motivación, equilibrio entre vida y trabajo (Solomon & Schell, 2010, pág. 53)

Ahora bien, partiendo de que la interculturalidad es más que un concepto y debería estar presente en el actuar cotidiano de todas las personas, es de suma importancia que las empresas y corporativos adopten esta práctica porque el comprender y atender las necesidades del otro desde su lugar epistémico facilita las relaciones tanto laborales como interpersonales, fortalece los vínculos profesionales y ayuda al logro de los objetivos comunes que, si bien no siempre incluirá culturas completamente opuestas, si enfrentará diferencias que deben ser admitidas, respetadas y asimiladas. El tomar en cuenta a todas las culturas involucradas en un proceso corporativo permite identificar sus fortalezas y debilidades, facilitando la planificación de las rutas críticas y estrategias a seguir.

Tomando en cuenta que la construcción del mundo se enriquece a partir de la diversidad, las empresas deben optar por la interculturalidad para comprender a sus integrantes y empatizar con ellos en la medida de lo posible, comprendiendo el entorno natural y social que las rodea y estableciendo un diálogo de confianza que facilite la incorporación de ambas culturas a una tercera que, si bien no siempre incluirá culturas completamente opuestas, si enfrentará diferencias que deben ser admitidas, respetadas y asimiladas y que estará pensada y configurada para la consecución de los objetivos comunes y posicionar la marca por encima de otras empresas que no comprendan la importancia de aceptar e incluir al otro y sus necesidades

Para el desarrollo de esta investigación, me he planteado como objetivo general conocer si el grupo de cafeterías Capeltic puede ser considerada como una empresa intercultural y cuáles son aquellos protocolos de comunicación interna que permiten que la comunicación sea efectiva considerando la interculturalidad como factor principal.

Derivado del anterior, se desprenden los siguientes objetivos particulares:

- a) Conocer los manuales y protocolos de comunicación interna de la empresa.
- b) Describir los procesos de adaptación de los manuales corporativos para establecer una comunicación eficaz entre los trabajadores pertenecientes a la comunidad tseltal y a los trabajadores de las cafeterías Capeltic.
- c) Conocer la relación existente entre la cultura tseltal, la corporativa y la jesuita para el desarrollo de una comunicación interna intercultural.

Para esta investigación tomaré como base la teoría de la construcción de la tercera cultura propuesta por Fred L. Casmir (1993), que enfatiza la necesidad de un intercambio comunicativo entre sujetos pertenecientes a dos culturas distintas, no sólo en el ámbito geográfico, sino desde el lugar epistémico de cada uno. Al pertenecer a un grupo de empresas de economía solidaria conformada por integrantes de la comunidad tseltal y empresarios de la CDMX y, gracias a un adecuado manejo de la interculturalidad, Capeltic logró un incremento en sus percepciones: de \$3'000'000.° en 2010 (Rokas, 2018) a \$30'000'000.° en 2016 (Nava, 2017).

En principio partimos del hecho de que la interculturalidad, como proceso de comunicación y sinónimo de interacción entre el grupo Yomol A'Tel y los integrantes de la comunidad tseltal, ha satisfecho necesidades sociales, culturales y cognitivas al interior de la comunidad mediante la convivencia entre ambas culturas, el trabajo colaborativo y el respeto a los ciclos de trabajo y producción de la comunidad, favoreciendo el éxito económico de Capeltic.

Con respecto al análisis de los protocolos de comunicación de la empresa se pretende conocer si se han llevado a cabo modificaciones con la finalidad de adecuarlos a las necesidades interculturales de la cooperativa y, si este es el caso, describir dichas modificaciones para tomarlas como referente de una comunicación intercultural interna exitosa.

Por ello nuestra hipótesis es que el manejo de la comunicación intercultural en la empresa ha sido exitoso, favoreciendo el éxito económico de la misma.

Dado que los interactuantes son poseedores en mayor o menor medida de sistemas de significados compartidos que se ven reforzados por su coexistencia en un espacio y tiempo determinados y por los diversos códigos utilizados en la interacción comunicativa intercultural, la comprensión del “otro” es más sencilla al interior del grupo Yomol A'Tel en tanto que la cultura dominante (es decir, la cultura nacional) y la cultura que posee la comunidad tseltal tiene rasgos en común favoreciendo la comunicación entre ambas partes.

Para lograr los objetivos de esta investigación se plantea un caso de estudio mediante una observación participante y la aplicación de cuestionarios y entrevistas no estructuradas a integrantes de la cooperativa Yomol A'Tel pertenecientes a la cultura tseltal, a la tradición jesuita y a la cultura empresarial para saber si sus experiencias laborales/profesionales son conducentes a una relación y comunicación intercultural y si dicha comunicación se ve reflejada en los protocolos y manuales de comunicación de la empresa.

El presente estudio de caso se encuentra dividido en seis capítulos a lo largo de los cuales se desarrolla el origen de la marca Capeltic, el contexto en el que se llevan a cabo los procesos corporativos, los referentes teóricos que sustentan la investigación, los resultados de la misma y las conclusiones como una aproximación a la comunicación intercultural al interior de Yomol A'Tel.

En el primer capítulo, la introducción, se realiza una descripción de cómo fue creada la marca, sus orígenes y la importancia que ha tenido el Grupo de Empresas de Economía Social y Solidaria Yomol A'Tel en el desarrollo e independencia

económica de las comunidades tseltales pertenecientes al municipio de Chilón, Chiapas. Igualmente se presentan los objetivos y la hipótesis que se pretende comprobar con esta investigación, así como su pertinencia para el ámbito de la comunicación corporativa intercultural.

El segundo capítulo está conformado por la contextualización del objeto de estudio y el estado del arte sobre el mismo. En primer lugar, se presenta una descripción de la comunidad tselta, su ubicación geográfica, las costumbres y tradiciones de esta comunidad; de igual forma se presenta una aproximación a la orden de la Compañía de Jesús y la Misión de Bachajón, integrantes activos de la cooperativa Yomol A'Tel. Por otro lado, se muestra una recopilación de los textos académicos y periodísticos que tocan el tema tanto de la comunicación, la interculturalidad y los productores de café como de la propia Capeltic, textos que sirven como referente para demostrar la pertinencia del estudio de la interculturalidad como factor para el éxito de la empresa en cuestión y su injerencia en el desarrollo socioeconómico de la comunidad a la que pertenece.

El tercer capítulo está compuesto por el marco teórico, en éste se presentan las teorías que enmarcan y conforman la investigación. El fenómeno se observa y estudia a partir de una combinación de los aspectos más relevantes de la interculturalidad y su importancia planteada por Jesús Martín Barbero y Sarah Corona Berkin (2017), de la comunicación intercultural analizada y definida por la autora Marta Rizo (2016), de la teoría de la conformación de la tercera cultura, acuñada por Fred Casmir y explicada por la Doctora Vivian Romeu (2016), el concepto y la importancia de la comunicación corporativa estratégica planteada por autores como Díaz (2010), Alberto Pérez (2008) y Papa (2013); de igual manera se presenta la importancia que toma la consideración e inclusión de la cultura del otro para el entorno corporativo desde la mirada de las autoras Lilian Chaney (2007) y Charlene Solomon (2010) quien propone la utilización del CW Model para la identificación de siete características que permitirán determinar si la comunicación de una empresa puede denominarse intercultural.

En el cuarto capítulo, la metodología, se explica en qué consiste un estudio de caso, sus antecedentes y características, así mismo, se especifican los instrumentos utilizados y el proceso que se llevó a cabo para la recopilación de la información.

El quinto capítulo se denomina *La interculturalidad exitosa* y presenta los hallazgos de la investigación, se desarrolla el proceso de la investigación y el análisis de las siete categorías del CW Model y el cómo se perciben al interior de la comunidad de Yomol A'Tel. De igual forma, se presentan las conclusiones de la presente investigación, se confirma la existencia de una comunicación intercultural al interior del grupo Yomol A'Tel llevada de forma empírica, puesto que no existen manuales ni protocolos escritos de comunicación interna, dicha comunicación únicamente se basa en las experiencias de relación intercultural de sus integrantes y algunos documentos académicos elaborados para la empresa por alumnos y exalumnos de diversas carreras de la Universidad Iberoamericana (Irezábal, 2018)

2. Contexto y estado del arte.

En el presente capítulo se realiza un análisis de diversas aproximaciones a la comunicación intercultural y su importancia para el éxito de una empresa, de igual manera, se muestra una recopilación de las publicaciones que hablan sobre la relación intercultural que existe o debe existir entre la cultura de los productores del café y la cultura empresarial.

El capítulo se encuentra conformado por una breve reseña de quiénes son los tseltales, cuáles son las características de la Orden de los Jesuitas y el papel y la importancia que ha tenido la misión de Bachajón en el desarrollo colectivo de la comunidad tseltal habitante de los municipios de Chilón y Bachajón, Chiapas. Así mismo, se realiza una recopilación de artículos académicos y periodísticos que se han publicado en torno al estudio de los productores del café, la interculturalidad y la materialización del objeto de estudio al interior del grupo de cafeterías Capeltic, último eslabón de la cadena de valor de la cooperativa Yomol A'Tel.

2.1 El contexto de producción del café y su geografía.

Los tseltales son la comunidad indígena más numerosa del estado de Chiapas con 509'645 hablantes (Zambrano, 2018) y se autodenominan *winik atel* (hombres trabajadores). Entre los tsotsiles y los tseltales, se cree que las principales enfermedades son el komel ("susto"), il k'op ("los malos deseos"), ch'ulelal ("enfermedad del alma"), bík'ta ch'ulelal ("la gran enfermedad del alma"), chonbil ch'ulelal ("enfermedad del alma causada por su venta") (Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, 2014). Lo anterior es un referente significativo para la comprensión de la cosmovisión de los tseltales en torno al cultivo y la producción del café.

Para esta investigación, utilizaré la grafía "s" para la escritura del nombre de la comunidad tseltal y no con "z", debido a que tzeltal es la castellanización del vocablo que en la lengua original de los habitantes significa "persona que anda ladeada" (RedSIC, 2018); los hablantes de esta lengua la denominan *bast'il k'op* que en castellano significa palabra verdadera.

En comunión con los tsotsiles, los tseltales constituyeron parte de los pueblos campesinos mayas de la era precolonial y actualmente habitan los Altos de Chiapas, específicamente en los municipios de Chilón y Bachajón. La parte norte del territorio que ocupan está compuesta por terrenos bajos, de clima templado a caluroso, con tierra fértil, vegetación exuberante y bosques tropicales con maderas preciosas.

En cuanto a la organización territorial, existen cinco tradiciones culturales tseltales a las que se les denomina Ts'umbal: San Jerónimo Bachajón, San Sebastián Bachajón, Sitala', Guaquitepec y Chilón.

El municipio de Chilón está considerado como una microrregión⁴ por la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), tiene una superficie de 1685.164 km²

⁴ *Microrregiones* es una propuesta para la superación de la pobreza y la promoción del desarrollo de comunidades rezagadas. Fue impulsada en 2001 por el Gobierno Federal y se encuentra coordinada por la Secretaría de Desarrollo Social con el objetivo de atender a municipios con alta y muy alta marginación en todo el país, priorizando a los municipios cuyos habitantes sean hablantes de lenguas indígenas. (González Rodríguez, 2005, pág. 69)

en la que habitaban, al 2010, 111'554 personas (SEDESOL, 2014). Se encuentra dentro de los municipios con muy alto grado de marginación, debido a que sus habitantes pertenecen a los 7.1 millones de personas en situación de pobreza alimentaria extrema (DOF, 2013, pág. 3)

La ocupación principal de los habitantes de Chilón es la agricultura, teniendo como uno de sus cultivos principales al café. La vida cotidiana de los tseltales se encuentra organizada en torno al respeto de los ciclos agrícolas, mismos que definen las actividades a realizar en el calendario tseltal. La mayoría de los productos cultivados son para autoconsumo familiar, sin embargo, debido a la apremiante necesidad, los agricultores también destinan parte de sus cosechas para la venta.

En su libro “Bachajón. Organización socioterritorial de una comunidad tseltal”, Alain Breton refiere que por el simple hecho de pertenecer a Bachajón, el individuo tiene el derecho de cultivar la tierra ejidal, “en el seno de cada barrio la tierra es, de hecho, propiedad colectiva de los linajes (definidos por un nombre patronímico tzeltal), cuyos miembros son usufructuarios hereditarios” (Breton, 1984, pág. 91)

Otra fuente de ingreso es la cafecultura, en la que sobresale la venta de café orgánico⁵ o café de sombra, caracterizado por ser un producto natural cultivado a la sombra de árboles más altos que le proporcionan la humedad necesaria para su crecimiento, sin pesticidas ni herbicidas adicionados favoreciendo la calidad del producto y contribuyendo a la mejora del suelo para aumentar su fertilidad.

Chilón surge como resultado de la unión de los pueblos de Chilón y Ostuta producto de la política de reducción que estableció la Corona Española durante la primera mitad del S XVI, es por ello que en algunos textos de los Siglos XVI y XVII aparece como Chilostuta. Posteriormente, en 1712 los tseltales pertenecientes a esta comunidad participaron en la rebelión indígena conocida como la Guerra de Castas; para el año de 1859 Chilón se constituye como un departamento y en 1922 es

⁵ Se denomina café orgánico al producto obtenido a través de un proceso productivo en el que los agroquímicos son sustituidos por elementos orgánicos con la finalidad de evitar la erosión del suelo, mejorar la fertilidad, mantener la biodiversidad, rejuvenecer plantaciones y disminuir la proliferación de hierbas, plagas y enfermedades. (Flores Vilchi, 2015)

elevado a municipio de segunda categoría. En 1944 Guaquitepec, Sivacha' y C'ancuch se separan del municipio conformando comunidades tseltales independientes.

En cuanto a la religión, la mayoría de los tseltales profesan la religión católica (50.13%), el 49.87% restante se divide en protestantes (29.78%), practicantes de la religión bíblica no evangélica (5.33%) y no profesantes (12.57%).

La conjunción de los factores anteriormente descritos permite crear un panorama de la cosmovisión de los tseltales y cómo podría influir en el desarrollo productivo de la comunidad y si se logran empatar los ciclos tradicionales con la demanda del mercado de consumo.

2.2 Los jesuitas y su impacto en la comunidad tseltal:

La Compañía de Jesús fue fundada por Ignacio de Loyola a principios del Siglo XVI, en 1540 la orden jesuita fue aprobada por el Papa Paulo III surgiendo como una novedad dentro del clero regular, puesto que sus integrantes salieron de la vida del convento, a diferencia de las demás órdenes religiosas, lo que les dio mayor movilidad y facilitó el acompañamiento a la cultura europea de la época. Así mismo, adoptaron el denominado "cuarto voto" que implicaba una obediencia especial al papa para ponerse incondicionalmente a sus mandatos, convirtiéndolos en enviados suyos. Como parte de la movilidad, la compañía puso de lado la oración coral para hacer énfasis en la meditación personal y en los *Ejercicios Espirituales*.

Para la segunda mitad del siglo XVI, Ignacio de Loyola se convirtió en la figura central de la orden y, tanto él como sus Ejercicios Espirituales, sirvieron como fundamento para la construcción de la identidad de la Compañía de Jesús.

Los Ejercicios Espirituales fueron formulados hace casi quinientos años y conforman una serie de prácticas silenciosas que dan preferencia a la meditación para conseguir la unión con Dios y desear una vida cristiana.

Actualmente, los Ejercicios Espirituales son considerados una piedra angular de la Compañía de Jesús y de la Modernidad, puesto que contienen piezas que pueden ser consideradas clave en la conformación del individuo moderno y su autonomía para el cumplimiento de la fe cristiana. Roland Barthes se refiere a ellos como un texto múltiple de cuatro alternativas: el autor, el guía, el ejercitante y Dios. (Del Bosque, Chinchilla , & De Losada , 2016, pág. 7)

Para el año de 2017, los jesuitas eran la mayor orden religiosa masculina católica con 16'088 miembros, 11'583 de los cuáles eran sacerdotes ordenados, atendiendo los campos educativo, social, misionero y de medios de comunicación católicos alrededor del mundo. (Wikipedia, 2018)

Como orden religiosa, los jesuitas realizan una ardua labor por la evangelización, defienden la fe y la promoción de la justicia mediante un constante diálogo cultural e interreligioso a lo largo de 127 países (Jesuitas Centroamérica, 2012)

Uno de los intereses primordiales de los jesuitas es el apoyo a las comunidades indígenas, desde hace varias décadas han impulsado diversos proyectos de acompañamiento e inculturación de pueblos indígenas de nuestro país en los estados de Veracruz, Oaxaca, Chihuahua y Chiapas, destacando en éste último los trabajos realizados en la Misión de Bachajón, en la que promueven la Iglesia Autóctona Inculturada⁶, la educación y comunicación intercultural, la organización social y política de la comunidad y la economía social y solidaria (Jesuitas de México, 2018) a través del involucramiento en las labores propias de la misión (como proporcionar alojamiento, educación y recreación para sus habitantes) y del financiamiento de algunas labores mediante donaciones económicas de la Fundación Loyola (Loyola, 2018)

⁶ Se entiende por inculturación a la convivencia e instrucción armónica del cristianismo con las culturas autóctonas de un pueblo. “Teniendo en cuenta el puesto importante de la religión en la cultura, una Iglesia local o particular implantada en un medio socio-cultural no cristiano debe tener en cuenta muy seriamente los elementos religiosos de este medio” (Vaticano, 1987)

“Considero imprescindible realizar esfuerzos para generar espacios institucionales de respeto, reconocimiento y diálogo con los pueblos nativos, asumiendo y rescatando la cultura, lengua, tradiciones, derechos y espiritualidad que les son propias”, Papa Francisco (Jesuitas de México, 2018).

De esta forma, los trabajos de los Jesuitas en las comunidades indígenas se ven orientados por tres líneas principales de trabajo:

En primer lugar, está la promoción y fortalecimiento de organizaciones sociales y promoción de los derechos humanos indígenas, en la que realizan un acompañamiento para fortalecer, respetando la cosmovisión de los pueblos originarios, la defensa de la tierra, sus territorios y los recursos naturales con que cuentan, su organización y los procesos de análisis y gestión de los pueblos.

Como segunda línea se enfocan en la promoción de la salud y la alimentación comunitaria mediante la capacitación comunitaria para la prevención de enfermedades y atención a las comunidades a través del conocimiento y manejo de medicina tradicional y alópata, elaboración de alimentos nutritivos, atención odontológica y traslado a clínicas y hospitales.

En tercer lugar, el fortalecimiento a la identidad cultural se da por medio del fortalecimiento de la iglesia autóctona a partir de un enfoque integral de valoración de la expresión de costumbres y tradiciones indígenas, la adecuación de textos y material a la lengua originaria, el acompañamiento en celebraciones y eventos de expresión cultural autóctona y la formación y capacitación de servidores, principales y diáconos (Jesuitas de México, 2018)

2.3 La misión de Bachajón.

A diferencia de otras regiones, los tseltales habitantes de Chilón y Bachajón fueron evangelizados juntos debido al gran número de habitantes que conformaban ambas regiones, lo que dio origen a un nuevo sistema de creencias que conlleva un sincretismo religioso y dio pie a un proceso de inculturación que permite que los

tseltales permanezcan en comunidades organizadas respetando sus costumbres y creencias, prevaleciendo la vida en comunidad y un alto sentido religioso. (Zatyryka, 2010, pág. 29)

“Como otros indios mesoamericanos, los tseltales tuvieron que desarrollar su nueva síntesis religiosa y de cosmovisión para responder a los cambios traídos por la invasión española. Con el tiempo, ellos construyeron una nueva fe que incorpora elementos cristianos e indígenas en un todo armónico” (Modad, 1999, pág. 19)

La misión de Bachajón fue fundada por la compañía de Jesús en diciembre de 1958 como parte de la Diócesis de San Cristobal de las Casas, Chiapas. Desde su fundación se estableció en Bachajón, municipio de Chilón, con la llegada de sacerdotes y hermanos de la Compañía de Jesús. Para 1963 llegan al poblado de Bachajón las Hermanas Mínimas de María Inmaculada, quienes inician la primera escuela primaria de la comunidad. A su llegada, los integrantes de la Compañía de Jesús realizan obras con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de la población tseltal: introducción de agua potable, alumbrado público, escuelas, catequesis, dispensario médico, proyectos agrícolas y la traducción de la Biblia al tseltal.

En una segunda etapa, la orden descentralizó los estudios bíblicos e impulsó el estudio de la lengua tseltal, lo que facilitó la inculturación de los habitantes de la región. A su vez, se iniciaron los trabajos para el desarrollo de los proyectos de Fomento Cultural y Educativo y de CENAMI (Centro Nacional de Ayuda a las Misiones Indígenas), formando talleres de carpintería, talabartería, hortalizas y escuelas rurales, implementando el método *tijwanej*⁷

Durante el periodo comprendido entre 1974 y 1980, integrantes de la comunidad tseltal fueron despojados de sus tierras, provocando un éxodo de tseltales y misioneros hacia una nueva comunidad conocida como “La Arena” en la Selva

⁷ *Tijwanej* es un vocablo tseltal cuya traducción literal es el que activa, mueve o hace mover, haciendo referencia no a un método de enseñanza, sino a la persona que lo lleva a cabo (Gómez Fernández, 2014)

Lacandona. Como respuesta a esta situación y para prevenir nuevos encuentros, la Misión de Bachajón tradujo la Ley Agraria al tseltal, promovió su estudio y asesoró las demandas de los indígenas contra los finqueros.

Para la población tseltal, la Misión de Bachajón ha significado un medio de cohesión entre las comunidades pertenecientes a ésta: Chilón, Sitala', Yajalón, Ocosingo, Simojovel, Pantelho' y Salto de Agua y Tumbala.

Tanto la labor como el compromiso de la Misión de Bachajón han evolucionado desde su fundación, sus misioneros dejaron de ser un pequeño grupo entusiasta con poco conocimiento de la cultura y tradición tseltal para convertirse en “una iglesia dinámica, con miles de ministros locales, tanto ordenados como laicos” (Zatyryka, 2010, pág. 30). Dicha transformación obedece, en parte, al interés de los misioneros por aprender de los tseltales su lenguaje, su cultura, su visión del mundo y su religión.

La misión de Bachajón creó el Centro de Derechos Indígenas A.C. (CEDIAC) con la finalidad de atender las necesidades de los integrantes de la comunidad tseltal en cuanto a la defensa de sus derechos mediante la resolución pacífica de conflictos y “cuya finalidad es la búsqueda de la armonía en el interior de las comunidades, basada en la reconciliación de las partes” (Zatyryka, 2010, pág. 32)

Actualmente, la misión de Bachajón cuenta con 569 ermitas organizadas en 59 zonas y 22 interzonas y tiene como líneas estratégicas la pastoral indígena, la salud comunitaria, la reconciliación comunitaria, el desarrollo sustentable, la promoción de la mujer, la organización social (CEDIAC y Yomlej) y las cooperativas de café, miel y artesanías. (Zatyryka, 2010, pág. 34)

2.4 Aproximaciones del estudio de los productores del café

Poco se ha hablado en torno a la comunicación intercultural y los productores de café, las aproximaciones que se han hecho sobre el tema se enfocan en la importancia que tiene el fomento de una educación intercultural en el trato con las

poblaciones indígenas en diversos países de Latinoamérica. Los estudios publicados no tocan el tema de la necesidad de fomentar la comunicación intercultural como una práctica que favorece las relaciones al interior de una empresa propiciando el crecimiento de la misma.

A pesar de la falta de información y estudios sobre el tema objeto de esta investigación, dentro de todo el acervo académico en torno a la interculturalidad y los productores indígenas de café, existen algunas ponencias y publicaciones que se enfocan en este tema. Ejemplo de ello está la ponencia de la Maestra Martha Josefina Franco García que, para el II Foro Latinoamericano de Educación, Ciudadanía, Migración e Interculturalidad, presenta la problemática de las familias itinerantes de la Sierra de Puebla que trabajan en las fincas cafetaleras. La autora realiza una amplia descripción de las características económicas y el nivel de marginación de las familias provenientes de los estados de Puebla y Veracruz que son foco de su investigación, hace hincapié en que el trabajo de estas familias es temporal, ya que solamente ocurre en la temporada de siembra y cosecha del grano de café, periodos que fluctúan de tres a seis meses (Franco García, 2006, pág. 62). De igual forma, se presenta una reflexión en torno a la desigualdad social y educativa del estado de Puebla, bajo la premisa de que “la democratización educativa es indispensable para lograr la equidad” (Franco García, 2006, pág. 61)

Rafael Díaz (Díaz, et al. 2009) realiza un estudio sobre la importancia de la adaptación de las familias productoras a los nuevos regímenes del mercado, analiza la importancia de comprender cómo algunas familias no logran afrontar con eficacia las presiones externas y los cambios en sus ambientes sociales y laborales, así mismo pone de manifiesto que el comportamiento de las familias es el resultado de la interacción de sus integrantes con el mundo circundante, lleno de restricciones y oportunidades laborales a escala local, regional y nacional; menciona que la producción y comercialización del café puede representar una oportunidad interesante para desarrollar el análisis del vínculo entre ambas partes requerido en cualquiera de las escalas antes mencionadas.

En el artículo *El control interno de una organización productora de café certificado, en Chiapas, México* Adriana Mazariegos (2013) manifiesta que las organizaciones deben ser capaces de insertarse en las nuevas tendencias económicas y de mercado con una mirada integral que les permita convertirse en instituciones ágiles, flexibles e inteligentes; para esto, las empresas, sobre todo las rurales, deben redefinir las condiciones en que se desarrollan sus equipos de trabajo para garantizar su competitividad, soportando las presiones del mercado para bajar los costos de producción y elevar la calidad de los productos ofertados.

Por otro lado, Felipe Flores Vilchi (2015) realiza una amplia descripción de las características y bondades del cultivo de café cereza en el estado de Chiapas. Hace mención de que en México la producción del café se agrupa en cuatro zonas: la vertiente del Golfo, vertiente del océano Pacífico, la región del Socomusco (integrada por una gran porción del estado de Chiapas y en la que se destaca el cultivo del café orgánico) y la región Centro Norte de Chiapas. Refiere que Chiapas es el líder en la producción de café debido a que presenta un rendimiento por hectárea superior al promedio mundial (Flores Vilchi, 2015, pág. 184) coronándose como el principal productor de café orgánico con 18 millones de toneladas anuales (Flores Vilchi, 2015) “Es posible afirmar que la producción cafetalera de México es prácticamente artesanal y un porcentaje significativo de los productores son principalmente indígenas” (ASERCA, 2013)

Sobre Capeltic se ha escrito sólo en los medios, siendo ejemplo de ello la publicación realizada en noviembre de 2011, en el periódico **La Jornada**, en donde Óscar Rodríguez y Alberto Irezabal publican un artículo titulado “Del cafetal a la taza” en el que hacen una breve recopilación histórica del proceso de desarrollo de la cooperativa Ts’umbal Xitalha’. México es el primer productor mundial de café orgánico, cuenta con más de 300 mil hectáreas sembradas, lo que contribuye a sostener el motor económico de la región abarcada por la cooperativa.

Gracias al crecimiento de la zona, los habitantes de esas comunidades indígenas rechazan las ayudas asistenciales y los subsidios que puedan ofrecerles terceros: “la mirada integral con que los tzeltales construyen este tipo de economía alternativa al

servicio de las personas... establece el manejo orgánico de los cafetales y el respeto medioambiental con prácticas de conservación, consolida la participación democrática y la adquisición de capacidades que fortalecen los sistemas productivos, organizativos y de toma de decisión que son propios a las comunidades indígenas” (Rodríguez & Irezabal, 2011)

Así mismo, hacen referencia a la importancia que tiene para la cadena de valor de la cooperativa el respeto al ritmo de la comunidad tseltal que se basa en ciclos agrícolas, costumbres y tradiciones y el cumplimiento con las exigencias que el ritmo global del mercado presenta en cuanto a calidad, tiempo y servicio.

El crecimiento de la marca ha alcanzado grandes niveles, las ventas del café en taza han superado las expectativas, a tal grado que el precio del kilo de café pergamino pasó de \$46.° a \$140.° por kilo de café tostado, alcanzando los \$1'600.° el kilo de café en taza. (Rodríguez & Irezabal, 2011)

Por otra parte, en su artículo titulado *Esta cafetalera de indígenas chiapanecos factura 30 mdp al año*, Diana Nava (2017) hace una exposición del crecimiento en cifras de la cafetería Capeltic, menciona que, durante 2016, la cadena de valor produjo 65 toneladas de café orgánico, 90% de las cuales fueron exportadas a Estados Unidos (10%) y España (80%) quienes compran y consumen el café producido por la cooperativa sin dificultades. Las transacciones que realizan tanto en mercados nacionales como internacionales llevaron a la cooperativa a alcanzar una facturación por 30 mdp en 2016. (Nava, 2017)

Desde otra perspectiva, Alejandra Fajardo Rojas, estudiante de la Universidad Javeriana hace mención de la marca Capeltic como parte de un proyecto exitoso de marca intercultural. Menciona la necesidad de los caficultores de tener una vida digna como el detonante para la constitución de Capeltic. “En este proyecto Capeltic quiere lograr la interculturalidad entre el mundo indígena y el mundo occidental logrando un equilibrio y respeto de las dos culturas” (Fajardo Rojas , 2016)

Por otro lado, en el sitio web de la OSSE, realizan un amplio artículo sobre Ts'umbal Xitalha', en el cual se muestra la información básica de la cooperativa, sus

actividades, servicios, el mercado “ la cooperativa brinda apertura a otros productos... a parte del café, situación que permite en mayor grado el desarrollo autónomo de las mujeres” (OSSE, s.f.) y la variedad de productos que ofrecen y su política de buenas prácticas, que se pueden clasificar en cuatro apartados:

- Capacitación permanente e integral.
- Reivindicación de los derechos de la mujer.
- Empleo de la lengua tseltal.
- Reuniones y círculos de reflexión como punto de encuentro, formación e intercambio.

De igual forma, el artículo que se presenta en el sitio 365 historias de éxito, emprendimiento 100% mexicano es el resultado de una entrevista con Alberto Irezabal, director de Capeltic.

El artículo se enfoca en gran parte al reconocimiento del impacto social que ha tenido la cooperativa en la comunidad tseltal: “Los cafecultores le están apostando a nuestro modelo para que sus hijos tengan una alternativa viable de vida en la región y no tengan que migrar a otros lugares” (Rokas, 2013)

Conecto es una plataforma multimedia que muestra empresas y productos que tienen una filosofía de compromiso social. En el artículo referente a Capeltic hacen una breve reseña de la historia de la empresa, desde el inicio de la cooperativa hasta la apertura de sus sucursales en Guadalajara y CDMX. Se hace mención también de que, gracias a la sólida relación que ha construido Capeltic con un comprador extranjero, el café se vende siempre en la misma cantidad y a un precio fijo, sin importar la fluctuación que tenga la Bolsa Mexicana de Valores, lo que asegura una estabilidad en el ingreso mensual de las familias tseltales colaboradoras. (Conecto, 2015)

Se hace mención de la marca en la edición de febrero de 2017 de la revista Chilango, dentro de la sección Restaurantes, sólo como recomendación de la cafetería. (Chilango, 2017)

En una aproximación teórica desde el diseño de la construcción del grupo de cafeterías Capeltic, la tesis que para obtener el grado de Maestra en Diseño Estratégico e Innovación presenta Mayra Vanesa Juárez Contreras, titulada “Diseño estratégico: Naming y Branding de la cafetería Capeltic nuestro café, proyecto de innovación y emprendimiento social” en el 2011, realiza una propuesta para el diseño del naming (nombre o denominación del producto) y branding (creación y construcción de una marca) de la marca, así como una estrategia de comunicación propuesta por diseñadores y los resultados arrojados por la estrategia posteriores a la apertura de la cafetería Capeltic en la Universidad Iberoamericana CDMX.

En lo referente a la comunicación intercultural y su importancia dentro de las empresas existen diversos documentos y publicaciones (tanto físicas como virtuales) que retoman de forma comprensible y puntual su definición, utilidad y aplicación para el fortalecimiento de los procesos comunicativos al interior de una empresa o corporativo.

En su blog, Durand Comunicaciones proporciona algunas recomendaciones para poder desarrollar una comunicación interna y externa tomando en cuenta la interculturalidad. Este texto lo retomaré para encontrar y definir puntos clave en la comunicación intercultural del grupo Yomol A'Tel.

Por otro lado, en su artículo *Las organizaciones de hoy son multiculturales* publicado en la Revista Javeriana (Himmelstern, 2007), Fanny Himmelstern hace un breve análisis de las características que idealmente debe cumplir una empresa para poder denominarse intercultural o multicultural, dentro de las que se incluye la consideración de los códigos culturales, que incluyen la ampliación de los mercados, la comunicación y las prácticas organizacionales; el capital cultural, compuesto por la integridad de los integrantes de la empresa, los niveles de poder, los aspectos culturales en torno a la organización del tiempo en el corporativo, el respeto a la jerarquía y la autoridad; las formas de comunicación, que incluyen el uso de nuevos medios, el lenguaje verbal y no verbal, la gestualidad, la planificación del trabajo, la puntualidad, la importancia de la familia, el papel de la mujer en las empresas, la socialización en el ambiente laboral, los códigos de ética, la integridad, la

responsabilidad social, los saludos y presentaciones, el cómo se denotan los niveles de poder y, como último factor, la comprensión intercultural que antepone la confianza institucional a todas las relaciones ya que dicha confianza le confiere legitimidad a las instituciones y contribuye a mejorar la gobernabilidad en las organizaciones.

3. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se aborda el problema desde una perspectiva teórica, se explicitan los conceptos de comunicación, cultura, interculturalidad y comunicación intercultural obtenidos desde diversos autores y fuentes, lo que ha permitido clarificar el objeto de estudio y separarlo de los conceptos de multiculturalidad y transculturalidad, que han sido relacionados erróneamente con la interculturalidad en el desarrollo teórico de la comunicación interna de empresas de diversa índole.

La recopilación de los materiales se hizo mediante una investigación digital en diversos medios especializados en la comunicación empresarial estratégica interna y externa; así mismo, se realizó investigación documental bibliográfica de la cual se tomaron como base los conceptos de interculturalidad y comunicación intercultural propuestos por la Doctora Marta Rizo (2016) y la Construcción de la Tercera Cultura de Fred Casmir (1993) explicada por la Doctora Vivian Romeu (2016) , así mismo se

tomaron principalmente los textos de Lilian Chaney (2007) y Charlene Solomon (2010) para identificar los elementos indispensables que permiten la categorización de indicadores y su cumplimiento al interior de un corporativo para definirlo como una organización intercultural.

3.1 La comunicación intercultural

Hablar de comunicación es hablar de la vida cotidiana, en cada ámbito del desarrollo y la convivencia humana se intercambian mensajes entre actores, tanto verbales como no verbales.

Si bien, dicho intercambio parte de seres racionales, los mensajes no siempre son transmitidos ni interpretados de la mejor forma y la retroalimentación consecuente puede generar conflictos que limiten o nieguen la posibilidad de la comunicación misma.

En un terreno más formal, la comunicación puede ser entendida como un proceso que crea significados compartidos a través del uso de signos y símbolos, proceso que ocurre dentro y fuera de estructuras sociales con diversos significados para lograr propósitos varios. La comunicación significa volver común un mensaje, es un proceso fundamental para la organización social.

En todo ámbito, la comunicación es inevitable. Un sujeto no puede dejar de comunicarse, incluso dentro del más profundo silencio los mensajes son transmitidos, recibidos y retroalimentados. Gestos, actitudes y valores se ven reflejados en las mínimas expresiones corporales y son asimilados por el otro, quien puede responder con el mismo silencio.

Desde finales de la década de 1970⁸, se han realizado infinidad de estudios sobre multiculturalidad e interculturalidad que nos han ayudado a comprender la forma en que distintas culturas se relacionan e interactúan entre sí, la forma en cómo aprenden unos de otros y cómo se van transformando las relaciones (sociales, políticas, económicas, etc...) entre ambos grupos culturales.

La mayoría de las relaciones (sino es que todas) son relaciones de poder, en las que uno sabe y el otro no, uno es fuerte, el otro débil; el otro se encuentra siempre marginado y supeditado a las necesidades e intereses del ente dominante. Sarah Corona Berkin manifiesta que “aún en las investigaciones en las que se exploran “resultados conjuntos”, el mismo punto de partida aniquila la igualdad de los actores”. (Martin-Barbero & Corona Berkin , 2017, pág. 82) Es por esto que la interculturalidad es un factor clave a tomar en cuenta para tomar en cuenta a ese otro y, en el caso de las empresas, asegurar la parte del éxito que le corresponde.

En el libro “*Ver con los otros. Comunicación intercultural*” Jesús Martín-Barbero y Sarah Corona Berkin realizan un estudio de aquellos factores que afectan la imagen que tenemos de grupos y culturas distintas a la nuestra y cómo podemos comunicarnos con ellos a partir de la sensibilidad, los usos de la tecnología y el mestizaje. (Martin-Barbero & Corona Berkin , 2017, pág. 11)

Los autores hacen gran énfasis en la importancia de tomar en cuenta al otro para poder entablar un diálogo y llevar a cabo intercambios comunicativos, dentro de los cuales ninguna de las partes sea rechazada o mal interpretada por el otro; plantean la comunicación intercultural desde cuatro enfoques distintos: el multiculturalismo, el pluralismo, el poscolonialismo y desde la dialogicidad⁹.

“Desde el multiculturalismo, el otro se construye con base en el respeto a ciertas diferencias; desde el pluralismo el otro es frente

⁸ “El concepto de interculturalidad ...comienza a ser trabajado como tal a partir de fines de la década del ‘70 y adquiere un desarrollo importante durante la década del ‘80 y ‘90 en Europa y Estados Unidos.” (UNICEF, 2008, pág. 3)

⁹ El concepto de *dialogicidad* empleado por Sarah Corona Berkin tiene su fundamento en la doctrina educativa como práctica de libertad propuesta por Paulo Freire, quien maneja que el diálogo entre sujetos lleva implícito un encuentro para transformar, humanizar y liberar el mundo conocido, por lo tanto, el diálogo se convierte en una "exigencia existencial". (Cooperación en Red Euro Americana para el Desarrollo Sostenible, 2013)

a la nación; desde los poscoloniales el otro es colonizado y, (...) a partir de la dialogicidad, otro que descarta la noción de que las diferencias sean esenciales” (Martin-Barbero & Corona Berkin , 2017, pág. 68).

Desde el punto de vista teórico, las doctoras Cynthia Pech, Marta Rizo y Vivian Romeu en el texto *Manual de Comunicación Intercultural* (2016) realizan una recopilación de las diferentes concepciones planteadas sobre la comunicación intercultural, la relación y diferenciación que existe entre los conceptos de interculturalidad, multiculturalidad y las interacciones que se dan entre los sujetos pertenecientes a diversas culturas. Aportan una mirada de la interculturalidad desde referentes teóricos como la *gestión de la ansiedad y la incertidumbre*, *la adaptación transcultural*, *el diálogo dialógico* y *la construcción de la tercera cultura*. Para esta investigación tomaré como referente la teoría de la construcción de la tercera cultura, que propone un acercamiento comunicativo entre culturas mediante el diálogo retomando puntos de encuentro entre los sujetos con la finalidad de alcanzar objetivos que favorezcan a ambas culturas; estas aproximaciones servirán como referente teórico para poder determinar si las relaciones, tanto culturales como de comunicación, al interior de Yomol A'Tel pueden ser consideradas como relaciones de comunicación intercultural y si se ha conseguido la creación de una tercera cultura en las que ambas culturas han contribuido con su cosmovisión, objetivos e intereses o solamente existe una convivencia conveniente entre ambas culturas (la cultura empresarial y la cultura tseltal).

3.2 La comunicación estratégica

Para nuestro interés dejaremos de lado la amplia concepción de la comunicación para enfocar el desarrollo de esta investigación en el conjunto de mensajes que se intercambian tanto dentro como fuera de una organización, dado que el fenómeno a

estudiar se desarrolla al interior de un corporativo intercultural que alberga tanto a la cultura empresarial como a una cultura tradicional.

Para la American Marketing Association, una organización implica la estructura dentro de la cual, las personas son asignadas a posiciones y su trabajo es coordinado para realizar planes y alcanzar metas. Las empresas son consideradas organizaciones, pues de forma consciente, funcionan con relativa continuidad para lograr una meta común.

La comunicación organizacional está relacionada de forma directa con las capacidades, experiencias e interacciones de los individuos que componen la organización; implica a su vez, el análisis de todos aquellos procesos sociales que se dan en su interior con la finalidad de tomar las medidas adecuadas que faciliten la interrelación entre sus miembros.

Esta comunicación es un instrumento de gestión mediante el cual la emisión conciente de información, ya sea interna o externa, se armoniza con la finalidad de favorecer la relación de la empresa con el público al que se dirige.

Las organizaciones suelen ser espacios de conflicto y confusión, “una organización es construida y aprobada de acuerdo a las acciones de sus miembros” (Papa, 2013, pág. 15)

Los conflictos de comunicación (tanto interna como externa) dentro de una corporación son frecuentes, las características y necesidades de los integrantes de la comunidad empresarial no son tomadas en cuenta, por lo que los objetivos no siempre se logran de la mejor forma posible. “El conflicto surge de manera natural cuando varios participantes tienen preferencias encontradas” (Alberto Pérez, 2008, pág. 85) Es por ello que la comunicación estratégica debe estar basada en una serie de procedimientos sistemáticos que garanticen su éxito y mantengan al margen de lo posible su fracaso.

A partir de los años 70, la comunicación dentro de las corporaciones toma un giro, se desecha la filosofía de la “buena voluntad” y se incorporan a los protocolos comunicativos aquellos grupos de compromiso social para garantizar la

supervivencia de las instituciones. La comunicación es dotada de un carácter estratégico garantizando la participación de una sociedad democratizada, sometiendo al proceso comunicativo a normas estrictas y planificaciones sistemáticas.

3.2.1 La comunicación externa del corporativo

A partir de la inminente necesidad de adaptación social de las empresas, autores como E. Grunig en el texto de Díaz (Díaz J. C., 2010) han explicado la comunicación corporativa con una visión sistémica de la sociedad. Grunig afirma que "...la comunicación organizacional es una ciencia social del comportamiento, que trata de guiar la conducta de las entidades en su relación con el entorno social". (Díaz J. C., 2010, pág. 48)

Acorde con las teorías de Grunig, actualmente las organizaciones manejan dos modelos básicos de comunicación: el modelo bidireccional simétrico y el modelo bidireccional asimétrico. Ambos modelos implican el uso de planificación estratégica para concretar una relación informativa de carácter formal con el público al que se dirigen, permitiendo un intercambio de percepción de la marca en cuestión con otros usuarios; la diferencia entre ambos modelos consiste en el grado de implicación de la sociedad en la empresa, pues el modelo bidireccional asimétrico tiene como única finalidad conocer al sujeto social sin permitirle participar y el modelo bidireccional simétrico permite y fomenta la interacción del individuo con la corporación.

Desde el punto de vista teórico, "la comunicación organizacional es una función directiva que trata de proyectar la identidad de las organizaciones en la esfera social mediante una estrategia de comunicación coordinada" (Díaz J. C., 2010, pág. 53) Dicha identidad es concebida y construida por la empresa misma, influenciando al público para que los efectos que tengan factores ajenos a la compañía sean concebidos efectos residuales y no como factores decisivos para la preservación de la imagen.

En los parámetros de la comunicación externa, la información que se desea dar a conocer y cómo se manifiesta son factores fundamentales para la toma de decisiones tanto del corporativo como de su público objetivo:

“Dado que la información disponible siempre es incompleta estamos abocados a tomar decisiones bajo incertidumbre, lo que constituye la esencia de la toma de decisiones estratégica. A su vez, cada acción afecta a los otros actores que... cambian sus previsiones y conductas acordes con la nueva situación en un juego interminable de retroalimentaciones”. (Alberto Pérez, Estrategias de comunicación, 2008, pág. 83)

3.3 Las teorías de la comunicación corporativa

Existen infinidad de teorías que estudian y pretenden explicar el comportamiento organizacional y sus procesos de comunicación, sin embargo, no abordan la interculturalidad como factor para el desarrollo de la comunicación empresarial estratégica. Desde principios del siglo XX los enfoques planteados pueden ser resumidos en cinco teorías principales:

1. La teoría clásica (cuyos máximos exponentes son Max Webber, Frederik W. Taylor y Henry Fayol), que plantea un análisis sistemático del funcionamiento de las organizaciones mediante un modelo de organización que permita a las corporaciones adaptarse y responder a las crecientes necesidades de las sociedades industrializadas, institucionalizando un sistema burocratizado de administración cuya prioridad es la optimización de la producción mediante el establecimiento de normas y deberes para los empleados.
2. La teoría humanista, que hace énfasis en los factores psicosociológicos de los individuos pertenecientes a una organización. Los autores representativos de esta escuela (Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor, Chris Argyris) plantean “una visión más completa de la naturaleza humana y de su

impacto en el desempeño y los logros de la empresa” (Arellano, 2009, pág. 24) Dentro de esta corriente surgen propuestas de modelos de diseño organizacional que abarcan factores humanistas como el liderazgo, la motivación, la influencia, la toma de decisiones y el control por parte de la autoridad; estos modelos pueden resumirse en los cuatro propuestos por Likert: *autoritario, benevolente-autoritario, consultivo y participativo*. (Likert, 1961)

3. La teoría de sistemas, representada por E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn, plantea la importancia de tomar en cuenta aquellos elementos del entorno que pueden afectar de forma considerable el desempeño y los resultados de las organizaciones, considera relevante la apertura de la organización al medio y la influencia que tiene el contexto en ésta. Las organizaciones son vistas como sistemas abiertos y vivientes con raciocinio y determinación propios.
4. La teoría contingente que se centra en explicar el impacto que tiene el contexto en el que se encuentra inmerso la organización en las decisiones de comunicación que toma la misma, considera la influencia del contexto como un estímulo en la forma en que se estructuran y funcionan las organizaciones. Incorpora la noción de administración orgánica, que se caracteriza por ser flexible e informal favoreciendo la participación de todos los integrantes en la solución de problemas y toma de decisiones de la organización. En esta teoría, se reconoce a las personas por sus aportaciones a la solución de problemas más que por su nivel de autoridad.
5. La teoría neoclásica resalta el papel de la administración, pues la orienta hacia una innovación constante impulsada por la competitividad enfatizando la necesidad de aclarar y difundir los objetivos y las estrategias que persigue la organización. Para esta escuela, la comunicación juega un rol esencial puesto que de ella dependerá la relación con el medio o contexto.

Para el desarrollo de este estudio de caso, nos centraremos en la visión de la teoría de sistemas. Esta teoría considera a las organizaciones como un sistema abierto, en el cual las instituciones se visualizan en relación directa y continua con el medio circundante, lo que les permite recabar la información necesaria para

retroalimentar con algún producto que resuelva una necesidad específica del mercado que conforma el contexto. En una visión comercial, los sistemas abiertos necesitan el ambiente para conseguir insumos y lograr sus ventas, pues las organizaciones no son entes autosuficientes.

La teoría de sistemas plantea los sistemas sociotécnicos que dan lugar al desarrollo de sistemas, subsistemas y modelos organizacionales derivando en la estructura corporativa de subgrupos y departamentos especializados que ahora conocemos, en los cuales se maneja un acoplamiento entre las personas que trabajan en grupos autónomos y el equipo técnico que las dirige.

Para la teoría de sistemas, la comunicación juega un papel muy importante, ya que la información que genera una empresa no comprende únicamente los comunicados escritos y declaraciones, sino también los “resultados, logros, calidad del producto, etcétera” (Arellano, 2009, pág. 31)

Así mismo, para poder explicar el complejo fenómeno de las relaciones interculturales que se llevan a cabo al interior de la cooperativa Yomol A'Tel, tomaré la teoría de la *Construcción de la tercera cultura*, propuesta por Fred Casmir en 1993.

Esta teoría plantea la necesidad de sentar las bases para que dos sujetos puedan relacionarse y comunicarse a nivel intercultural, “desde un punto de vista que privilegie, de manera cooperativa, interactiva e incluyente, las relaciones de mestizaje, el multiculturalismo, el respeto a la diversidad y la necesidad de desarrollo mutuo.” (Romeu Aldaya, 2016, pág. 172). Toma como base los postulados del interaccionismo simbólico (en la interacción social se construye el sentido de la comunicación, la conducta se da como resultado de la construcción subjetiva de la realidad) y en la Escuela Palo Alto (tomando como premisa la imposibilidad del individuo para no comunicarse).

Casmir y Asunción Lande manejan que la denominada “tercera cultura” es una subcultura que se desarrolla en una situación determinada, dentro de la cual se producen cambios temporales en la conducta de los individuos por la interacción que tienen como punto de encuentro la negociación para el logro de objetivos comunes.

Para que dicha interacción se lleve a cabo, es necesario entablar un diálogo intercultural que permita establecer confluencias entre los individuos a pesar de sus múltiples diferencias, sin embargo, las diferencias culturales no deben ser tomadas a la ligera, puesto que puede caerse en el error de manejarlas de forma excluyente y, con ello, echar a perder los esfuerzos planteados previamente.

Al respecto, Miquel Rodrigo menciona que “dichas diferencias pueden llegar a ser entendidas como formas culturales contingentes...que funcionen otorgando cohesión de un grupo frente a otro” sin que exista una necesaria contraposición entre ambos grupos.

3.4 Cultura y comunicación

“La cultura es la costumbre del pueblo. Representa las creencias, saberes, prácticas, tecnologías indígenas, las ceremonias rituales, el carnaval, las fiestas del calendario ceremonial de cada pueblo, las obras de arte y la medicina tradicional” (Capeltic, 2016)

Aprendida y absorbida, la cultura es una red compleja de valores y creencias colectivas que suelen moldear los pensamientos y las percepciones, determinando así las distintas formas en que suelen comportarse las personas.

El concepto de cultura es infinito, dependerá de cada sociedad para su construcción y manifestación. La cultura es visible, oculta e invisible al mismo tiempo, con variaciones sutiles o profundas entre sus manifestaciones y regiones. Está compuesta por valores compartidos y creencias, forma las hipótesis sobre las cuales se construyen las sociedades.

La cultura cambia constantemente, “penetra en el mundo y moldea la forma en que las personas construyen la realidad” (Solomon & Schell, 2010, pág. 46)

Comprender la cultura del otro implica mostrarse sensible a las diferencias, no sólo individuales, sino colectivas, igualmente implica identificar aquellos patrones de conducta que la caracterizan y la definen, considerándola como una forma compartida de ver el mundo.

“La cultura es un código que aprendemos y compartimos, y aprender y compartir son actos que requieren comunicación”¹⁰ (Chaney & Martin, 2007, pág. 1)

Bruhn Jensen menciona que la comunicación y la cultura son actos que se constituyen mutuamente, la cultura se articula en la comunicación y la comunicación conforma y le da forma a la cultura a través del tiempo, los medios modernos han extendido la comunicación a través del espacio, del tiempo y de los colectivos sociales, permitiendo el acceso y la interrelación entre ambas culturas, la local y la global. “Lo que juntos imaginamos y, tal vez, acordamos en la comunicación se traduce en fines y significados políticos y económicos, en instituciones e infraestructuras”.¹¹

¹⁰ Traducción personal del original: “*Culture is a code we learn and share, and learning and sharing require communication*”

¹¹ Traducción personal del original: “*what we jointly imagine and, perhaps, agree on in communication is translated into political and economic ends and means, institutions and infrastructures*” (Bruhn Jensen , 2012, pág. 203)

Debido a que la comunicación es un elemento clave para la comprensión de la cultura, no se puede hablar de comunicación ni de cultura de forma separada.

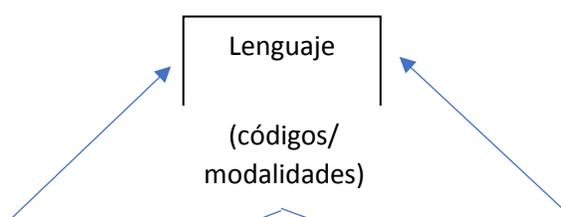
El término de comunicación intercultural es relativamente nuevo, fue acuñado por Edward T. Hall en 1959 para diferenciar a las culturas tomando como base la forma en que emiten y reciben los mensajes, definiendo el término comunicación intercultural como la forma en que se desarrolla el proceso comunicativo entre personas de diferentes culturas.

Chaney en su libro *Intercultural Business Communication* (2007) maneja tres categorías para hablar de comunicación entre culturas que vale la pena diferenciar: la comunicación intracultural que se lleva a cabo entre personas de una misma cultura, la comunicación intercultural que involucra el intercambio de mensajes entre personas de diversas culturas y la comunicación internacional que tiene lugar entre gobiernos y naciones.

La comunicación intercultural es la que tomaremos como referente para realizar el estudio de caso, pues dentro del grupo Yomol A'tel se da un constante intercambio de conocimientos, experiencias y cultura, por lo que el proceso de adaptación a una nueva forma de relacionarse entre culturas es necesario si se desea alcanzar una comunicación efectiva entre los miembros de una organización.

La cultura, observada desde el punto de vista de la comunicación corporativa, posee tres dimensiones principales: la dimensión lingüística, la dimensión física y la dimensión psicológica, dimensiones que son interdependientes y deben tomarse en cuenta para lograr una comunicación intercultural efectiva dentro de una organización. La dimensión física puede ser interpretada y medida de forma objetiva, sin embargo, las dimensiones psicológica y lingüística deben ser medidas subjetivamente pues, en ambas intervienen patrones como la intención, entonación/emoción y la propia subjetividad del individuo.

Chaney (Chaney & Martin, 2007) propone el siguiente esquema para explicar estas dimensiones:



Una vez que las personas comprenden los diversos procesos, sí como las semejanzas y diferencias se puede ajustar la forma en que se lleva a cabo la comunicación, con la finalidad de hacerla más personal y con ello, más efectiva.

3.5 El corporativo intercultural.

La comunicación organizacional es un proceso que incluye patrones de interacción que toman lugar entre los miembros de la organización, debido a que dicho proceso se encuentra en cambio constante, puede considerarse como un proceso evolutivo totalmente dependiente de la cultura en que está inmerso. Este proceso se encuentra basado y definido por el comportamiento simbólico de sus integrantes al momento de interpretar los efectos que tienen las actividades de la organización sobre ellos mismos.

Una de las finalidades de la comunicación organizacional es “influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización... con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” (Fernández Collado , 2009, pág. 12). Para lograr dichas finalidades el enfoque grupal puede ser una herramienta de gran utilidad, pues determina si las tareas se confieren a equipos o a individuos y si los problemas pueden resolverse como un proceso grupal. “El enfoque grupal describe si las personas se identifican como parte de un grupo o por su responsabilidad individual y si el trabajo debe comprender la participación colectiva o una serie de contribuciones individuales” (Solomon & Schell, 2010, pág. 98)

Uno de los rasgos importantes para el buen desempeño de la comunidad corporativa es preservar un entorno laboral armónico, sus integrantes buscan tomar consenso en las decisiones y evitan imponer modificaciones a los procedimientos establecidos sin el apoyo del grupo al que pertenecen.

Debido a la expansión global de los mercados, las compañías ahora se ven orilladas a involucrarse en actividades internacionales, las cuales requieren la habilidad corporativa de comunicarse a través de diversas culturas. La globalización de una empresa implica la capacidad que tiene la misma para colocar sus productos en los diversos mercados del mundo, para ello la mayoría de los corporativos internacionales poseen subsidiarias que distribuyen (incluso elaboran) sus productos en las distintas regiones

La comunicación intercultural en los negocios se define como aquella comunicación dentro y entre negocios que involucra personas pertenecientes a más de una cultura.¹² (Chaney & Martin, 2007, pág. 2)

Cuando en una empresa u organización se da una fusión de personal proveniente de diversas culturas se lleva a cabo un proceso de difusión, en el cual las culturas involucradas aprenden y se adaptan entre sí, formando una cultura

¹² Traducción personal del original “*Intercultural business communication is defined as communication within and between businesses that involves people from more than one culture*”

interna en la que las barreras culturales de los integrantes de la comunidad se disuelven para enaltecer el bien común, favoreciendo que los involucrados se adhieran a una nueva cultura, una macrocultura, dentro de la cual las diferencias étnicas se disuelven. (Chaney & Martin, 2007)

Al momento en que una empresa adquiere el estatus de multinacional debe considerar las necesidades culturales de su nuevo personal para incorporarlas al proceso administrativo de la organización con la finalidad de disminuir e incluso evitar el conflicto que representa el cambio de políticas de una sede conocida por el trabajador a las nuevas disposiciones de la organización actual.

Todo trabajador que migra de una organización a otra enfrenta un proceso de aculturación¹³ y es en este proceso en donde los valores de un corporativo toman un papel esencial para que el sujeto se integre a la nueva cultura empresarial. Los valores son principios sociales que aprendemos de nuestros líderes cercanos, ya sea familia, amigos o autoridades. En las organizaciones, los *managers* son los encargados de transmitir los valores de la empresa, tarea que se facilita si el manager entiende las necesidades y los valores propios de cada trabajador, así como sus motivaciones y las diversas formas de resolver los problemas que se le presenten debido a la diversidad cultural de sus trabajadores.

Charlene Solomon propone utilizar el CW Model¹⁴ para que un corporativo desarrolle una mentalidad global mediante la definición de siete características clave a considerar:

1. Jerarquía e igualitarismo: Hace referencia a la percepción que tienen los individuos en torno al poder y la relación que mantienen con éste, a si las

¹³ Se entiende por aculturación al proceso de adaptación y ajuste de un individuo a una nueva y diferente cultura. La aculturación está compuesta por cuatro dimensiones: integración (cuando el individuo se incorpora a una nueva cultura sin perder la propia), separación (cuando el sujeto mantiene su cultura y no acepta la nueva), asimilación (cuando los individuos se sumergen en la nueva cultura y eliminan la propia) y deculturación (cuando las personas borran su cultura nativa pero no se integran a la nueva situación) (Chaney & Martin, 2007, págs. 8-9)

¹⁴ El CW Model es una adaptación de los modelos Windham International e ICAM Fue creado con la finalidad de concretizar a los sujetos mediante la asignación de dimensiones culturales y se utiliza como un componente clave para la capacitación intercultural en las empresas. (Solomon & Schell, 2010, pág. 52)

relaciones entre los individuos son casuales o formales, a la igualdad entre todos los integrantes de una cultura, determina quién o quiénes son responsables de la toma de decisiones y cuál es el grado de autonomía e iniciativa que tienen y creen tener los individuos que integran una comunidad. (Solomon & Schell, 2010, pág. 77)

2. Enfoque grupal: Este enfoque considera la importancia que tiene un grupo en relación con el individuo, así como la importancia que tiene la convivencia y el trabajo armónico para la consecución de las metas de la empresa, dependiendo de si el individuo desea reconocerse como parte de un grupo, distinguirse de él o considerarse como entes individuales. (Solomon & Schell, 2010, pág. 98)
3. Relaciones: Incluye la importancia de desarrollar relaciones personales antes de concretar negocios, así como la delimitación de expectativas, obligaciones, parámetros de confianza (si ésta se puede o debe asumir desde un principio o debe ganarse) y la aplicación e interpretación de reglas para todos los miembros involucrados. (Solomon & Schell, 2010, pág. 117)
4. Estilos de comunicación hace referencia a la cantidad de información que las personas necesitan recibir o compartir para comprender un mensaje mediante la utilización del lenguaje verbal o no verbal, así como el nivel de franqueza/sutileza utilizado en el lenguaje y la manera en que las palabras o los gestos son empleados para transmitir sentimientos o estados de ánimo guardando las apariencias para favorecer un ambiente armónico. (Solomon & Schell, 2010, pág. 139)
5. Orientación hacia el tiempo comprende el grado de control que las personas otorgan a su propio tiempo y el de los demás, considerando la importancia atribuida al cumplimiento de itinerarios y la pertinencia de asignar tiempos para el inicio o conclusión de las reuniones sociales o de negocios mediante la planeación, tomando en cuenta el nivel de comodidad de los integrantes con la planificación a corto, mediano o largo plazo. (Solomon & Schell, 2010, pág. 167)

6. Tolerancia al cambio considera la disposición de los integrantes para tomar riesgos, su apertura al cambio y la innovación, la preferencia de los sujetos por las reglas y la estructura, así como si las personas consideran que se encuentran controladas por el entorno y si existe aliento y recompensas por la iniciativa o el manejo del fracaso de los miembros. (Solomon & Schell, 2010, pág. 188)
7. Motivación, equilibrio entre vida y trabajo: En este apartado se plantea la interrogante ¿por qué trabajan las personas y qué implica en su vida cotidiana?, se incluyen aspectos como el impacto que tiene el éxito/ fracaso laboral en la vida personal y social de las personas y en su autoestima y autopercepción, el valor que cada quién otorga a mantener un equilibrio entre la vida profesional y personal, la preferencia por mayor tiempo libre o un ascenso, los factores que constituyen el estatus y la presencia o ausencia de leyes y políticas que promueven prestaciones familiares. (Solomon & Schell, 2010, pág. 205)

Para la elaboración de este estudio de caso se tomará como referente la teoría de sistemas representada por Trist, Katz y Kahn ya que la empresa objeto de estudio se encuentra conformada por integrantes de la comunidad tseltal en los Altos de Chiapas, misioneros de la compañía de Jesús y empresarios y trabajadores de las ciudades de Guadalajara, Monterrey y México. Dado que los integrantes de esta cadena empresarial pertenecen al Grupo de Cooperativas y Empresas de Economía Social y Solidaria Yomol A'Tel y ésta tiene sede en distintas regiones urbanas y rurales del país, los procesos se llevan a cabo en entornos y contextos diversos; cada entorno presenta y se enfrenta a complicaciones propias de su región lo que contribuye a la modificación de los resultados obtenidos en cada eslabón de la cadena de valor. Un ejemplo de lo anterior son los cambios climáticos que se presentan en las diversas estaciones del año, el grado de humedad del ambiente, la proliferación de fauna y flora nociva y algunos productos utilizados anteriormente para la erradicación de plagas como la “roya” en tierra fértil pueden afectar la calidad

y cantidad de la cosecha del grano de café; otro ejemplo de cómo el contexto afecta los resultados típicos de la organización es la fluctuación en la demanda del producto terminado (llámese café en taza o por kilo) en las cafeterías Capeltic, dicha fluctuación depende del clima (en época de calor las ventas se enfocan no sólo en productos de café, sino en granizados y frappés frutales), de los ciclos escolares (semestral [al inicio, en el curso y al final] e intersemestral) y de la proximidad de uno o varios expendios de café alrededor de las cafeterías. Debido a lo anterior, la teoría de sistemas facilitará la comprensión de los resultados obtenidos en cada eslabón de la cadena de valor.

Por otro lado para la comprensión del fenómeno, tomo como base la teoría de la tercera cultura, que me permite analizar la relación existente entre los integrantes de las tres culturas distintas que conforman la organización y el cómo se han desarrollado los procesos comunicativos y culturales para su adaptación al medio y a las otras culturas, así como conocer si la comunicación entre las culturas involucradas se da desde un punto de vista incluyente, privilegiando las relaciones de mestizaje, el multiculturalismo, la diversidad y reconozca la necesidad de desarrollo mutuo. Para determinar si al interior de Yomol A'Tel se ha logrado conformar la tercera cultura, es importante conocer si el comportamiento de los individuos pertenecientes a cualquiera de las culturas involucradas se ha modificado para responder a las necesidades, deseos y tradiciones del otro y si se ha tomado la negociación como punto de encuentro para el logro de los objetivos comunes, entendiendo las diferencias como formas culturales contingentes sin que se dé una inminente contraposición entre los grupos o culturas interesadas.

Desde la comunicación corporativa, tomaré la clasificación de Lilian Chaney que divide a la cultura en tres dimensiones principales: la dimensión lingüística, la dimensión física y la dimensión psicológica. De acuerdo con Chaney, estas dimensiones son interdependientes y se convierten en un factor clave para el desarrollo y logro de una comunicación intercultural efectiva entre los integrantes de una empresa. En cuanto a su interpretación, la dimensión física es la única que puede medirse objetivamente, mientras que las dimensiones lingüística y psicológica

deben ser medidas de forma subjetiva ya que en ambas la intención, la emoción, la entonación y la subjetividad de cada individuo toman parte e intervienen tajantemente en el mensaje y su interpretación. Para este estudio, tanto la dimensión lingüística como la psicológica toman especial importancia, ya que para que la cooperativa Yomol A'Tel pueda denominarse como un corporativo con comunicación intercultural deben considerarse ampliamente las tradiciones comunicativas de la comunidad tseltal; los tseltales mantienen como tradición el hablar desde el corazón, no desde la cabeza, procuran empatizar con su interlocutor (ya sea que pertenezca o no a la comunidad) para que sus palabras tengan la intención que quieren y deben expresar, para ellos es de suma importancia que su interlocutor no se sienta agredido, ofendido o lastimado con las palabras expresadas.

Por último, la investigación tomará como base primaria las siete características propuestas por el CW Model para determinar si la cooperativa Yomol A'Tel cumple con las características de un corporativo intercultural y puede ser considerada como tal. En primer lugar, se encuentra la percepción que tienen los integrantes en torno a la existencia de jerarquías de mando al interior de la cooperativa, si existe un trato de igualdad entre los integrantes o si alguna cultura se ve relegada o despreciada en el día a día, así como el grado de autonomía e iniciativa que le es permitido manifestar a los integrantes de Yomol A'Tel. Como segunda característica se presenta el enfoque grupal, que ayudará a determinar si los integrantes de Yomol A'Tel se consideran como parte integral e importante del grupo en cuestión o si se ven como individuos o grupos ajenos a las necesidades y logros del corporativo. La tercera característica será de suma importancia para el curso de la investigación y los resultados de la misma, puesto que hace énfasis en el establecimiento de las relaciones personales entre los integrantes del grupo; para los tseltales la definición de roles dentro de un grupo y la consolidación de relaciones interpersonales en el mismo es crucial para el buen logro de los objetivos de la comunidad, si bien no todos los integrantes de la comunidad son amigos íntimos y entrañables, es un hecho que todos dejan de lado sus diferencias cuando se trata del trabajo y el logro de objetivos comunes.

En cuarto lugar se encuentran los estilos de comunicación, que permitirán conocer tanto la cantidad como la calidad de los mensajes emitidos por parte de la empresa que esperan los integrantes de las culturas involucradas, los mensajes incluyen comunicación verbal, no verbal y el nivel de franqueza o sutileza empleado en los mismos; esta categoría ayudará a equilibrar las necesidades de comunicación de las culturas involucradas puesto que existe una diferencia entre la forma en que el mundo corporativo desea expresar un mensaje y la forma tan directa pero cordial en que los tseltales los hacen. El interés de los tseltales es la intención, mientras que el interés corporativo se centra en la instrucción no en la intención. La quinta característica, orientación hacia el tiempo, facilitará la comprensión de la importancia que los tseltales y los empresarios otorgan al tiempo destinado para el trabajo y la distribución del mismo, así como la diferencia de puntos de vista al respecto si es que dicha diferencia existiera. La tolerancia al cambio permitirá determinar si los integrantes de la cooperativa consideran que se encuentran condicionados por su entorno o si reciben la motivación y las recompensas que necesitan para continuar con su labor y alcanzar los objetivos planteados; dentro de esta categoría se incluye también la disposición y apertura que tienen al cambio, así como la preferencia que tienen los integrantes por las reglas y el trabajo estructurado.

La última característica, motivación, equilibrio entre vida y trabajo, me permitirá determinar y contrastar el valor que conceden los integrantes de las tres culturas involucradas al tiempo que pasan en el hogar y/o con su familia; en el caso de los tseltales, al ser una comunidad de valores tradicionales familiares muy arraigados, el resultado podría comprender un alto valor familiar, sin embargo no debe excluirse para el análisis que no sólo la cabeza de familia trabaja en el campo, sino todos los integrantes apoyan en las tareas de una forma u otra, sin importar su edad o condición física, emocional o psicosocial.

4. *METODOLOGÍA:*

La presente investigación se encuentra formulada como un estudio de caso; el estudio de caso es una investigación que se realiza en términos cualitativos con la finalidad de conocer, describir e interpretar las características del fenómeno o sujeto de estudio y así poder explicarlo e incluirlo como una confirmación de la teoría

existente o como una variante o extensión de esta; “es un tipo de investigación que consiste en la observación detallada de un sujeto de estudio... forma parte de la investigación cualitativa... y se centra en estudiar un fenómeno en profundidad en lugar de usar la estadística para sacar conclusiones generales” (Rodríguez Puerta, 2018), Stake afirma que en cualquier estudio de caso se presta atención a llegar a comprender su comportamiento en situaciones relevantes.

Daniel Díaz define al estudio de caso como un “examen completo o intenso de una faceta, una cuestión o quizás los acontecimientos que tienen lugar en un marco geográfico a lo largo del tiempo” (Wikipedia, 2018) mientras que McDonald y Walker hacen referencia al estudio de un caso en acción, mediante una investigación procesual, sistemática y profunda de la situación en concreto que no siempre pretende generalizar datos para otros casos, si no solamente transformar la realidad del caso en turno. Eisenhardt (Forni, 2010) clarifica al estudio de caso como una estrategia de investigación que se centra en la comprensión de dinámicas que se presentan en escenarios particulares que tienen como propósito ya sea brindar una descripción, verificar una teoría existente o bien, generar una nueva teoría.

Un estudio de caso se centra en el estudio del sujeto u objeto de interés a profundidad, tomando en cuenta sus características internas y el contexto en el que se produce, Yin lo maneja como una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en el contexto de la vida real y en el que se utilizan múltiples y diversas fuentes de evidencia. Es de suma utilidad cuando se desea estudiar algún problema práctico o situación determinada, su intención principal es “intentar comprender todas las variables que influyen en la situación concreta que se está estudiando y cómo interactúan entre sí” (Rodríguez Puerta, 2018) aunque no permite establecer relaciones causales, puesto que para poder afirmar una relación de causa-efecto, es necesario el apoyo de una investigación cuantitativa que reafirme lo encontrado.

El investigador puede optar por utilizar el estudio de caso como estrategia de investigación cuando: a) la pregunta gira en torno al cómo y al por qué, b) el investigador tiene poco control sobre los eventos y c) el foco se encuentra en un

fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real (Forni, Los estudios de caso: Orígenes, cuestiones de diseño y sus aportes a la teoría social., 2010). Al emplear el estudio de caso como método de investigación, el investigador tiene la posibilidad de estudiar un fenómeno en profundidad, establecer hipótesis previas y observar eventos y variables producidas de forma natural sin que sea posible reproducirlas en ambientes controlados de forma objetiva; este último aspecto permite caracterizar al objeto de estudio como un fenómeno único e irrepetible.

Un estudio de caso puede estar motivado por distintas razones, sin embargo, para practicidad en el estudio, esas razones se han clasificado en cuatro grupos:

- a) El caso es singular: Refiere a casos que no se repiten en la historia del conocimiento, son únicos e importantes, por lo que son merecedores de estudio; ejemplo de ello encontramos acontecimientos históricos, organizaciones políticas y religiosas, hombres y mujeres relevantes, entre otros.
- b) El caso es complicado: Generalmente estudia a una persona u organización y su actividad.
- c) Pertenece a un grupo de casos idénticos: Cuando el caso forma parte de una categoría y los resultados pueden generalizarse, se vuelve infructuoso el análisis de más de un caso.
- d) Solamente existe un caso disponible: Ejemplo de éste son las investigaciones médicas o hallazgos arqueológicos, casos que no suelen ser replicables a pesar del interés o complejidad de éste.

Entre las motivaciones anteriores, solamente los casos desencadenados por las alternativas c y d pueden producir conocimiento válido, mientras que aquellos que pertenecen a las opciones a y b apuntan a describir el caso sin buscar generar conocimiento aplicable de forma universal; sin embargo, siempre es posible que los resultados arrojados por un estudio de caso sean aplicables a otros tantos, aunque esto no se pueda determinar en el marco de investigación de un solo caso.

Aunado a la tipología anterior, se puede afirmar que el tipo de caso de estudio será determinado por la(s) pregunta(s) de investigación y el estado de conocimiento sobre el fenómeno estudiado, cabe señalar la disciplina en la que se aplique también

influirá en la determinación del tipo de estudio de caso, sin embargo, los objetivos que persigue pueden definirse sin importar la naturaleza del caso a estudiar. Los objetivos más comunes de un estudio de caso se centran en explorar la realidad del fenómeno, describir lo que ocurre y explicar las causas que lo provocaron. Al respecto, Yin propone como objetivos el propiciar un razonamiento inductivo en el investigador, producir nuevos conocimientos en el lector o confirmar teorías previamente planteadas, hacer un informe cronológico de las actividades y hallazgos, describir situaciones o hechos concretos, proporcionar ayuda, conocimiento o instrucción sobre un caso determinado, comprobar o contrastar fenómenos, situaciones o hechos, elaborar hipótesis y explorar, describir, explicar o evaluar una situación en particular (Yin, 1993).

Dentro de las clasificaciones existentes para delimitar la función que pretende cumplir un estudio de caso, encontramos: describir un objeto o fenómeno, explicar el porqué el objeto es de esa forma y su desarrollo anterior, predecir el futuro del objeto de estudio y planificar las mejoras a dicho objeto u objetos semejantes mediante un acercamiento normativo al mismo.

Un estudio descriptivo del caso tiene como objetivo describir el carácter excepcional del caso, así como documentar el objeto de forma tan compleja como sea posible, recolectando toda la información documental y hechos disponibles; la búsqueda fenomenológica de una comprensión profunda y la desconfianza del investigador en descripciones y explicaciones anteriores podría impedirle apreciar la esencia y particularidad del caso, lo que constituye una gran desventaja al utilizar este tipo de estudio. En este punto, elegir un acercamiento exploratorio al caso puede ser una necesidad debido a la carencia de teoría o modelo previo disponible, la investigación exploratoria suele significar que, en un inicio, la información con la que se cuenta es muy poca, por lo que se hace imposible elaborar un plan de trabajo detallado por adelantado o comenzar por la definición de los conceptos o categorías del estudio.

Para los estudios de caso explicativos el principal objetivo es conocer el por qué el objeto de estudio es tal como está, por lo que centra su atención en tres

categorías: explicación a partir del pasado (¿qué causó el estado actual del objeto?), explicación contextual (¿cuál es la función que cumple en la vida social?) y explicación a partir del futuro (¿para qué fue creado el objeto?). El acercamiento sociológico es el más usual en la explicación contextual, al respecto Wiberg menciona que se debe mirar al objeto “como parte de la sociedad circundante, y examinar su trabajo y valores con respecto a condiciones sociales, culturales y económicas... Tenemos que entender cómo y porqué el diseño se ha desarrollado y qué intereses apoya” (Routio, 2007)

Vistos desde otro ángulo, los estudios de caso se pueden clasificar en centrales, extremos y críticos. Los casos centrales son aquellos que analizan un fenómeno poco o nada estudiado con anterioridad, su importancia puede radicar en su tamaño, naturaleza política o cultural. Los casos extremos son atípicos, no pueden categorizarse como casos promedios ya que sus hallazgos suelen ser reveladores al brindar amplia información sobre el fenómeno estudiado relacionando nuevos actores, mecanismos y situaciones. “El valor de un caso único... reside en que revela las posibilidades latentes de un fenómeno” (Ginzburg, 2001). Por último, los casos críticos son aquellos que tienen una importancia estratégica en relación con el fenómeno u objeto que se estudia.

El estudio de caso se considera un método inductivo puesto que parte de situaciones concretas para derivar en generalidades. Dependiendo de la función que cumpla, el estudio de caso se puede clasificar en distintas categorías: Puede ser crónico, descriptivo y pedagógico; si su propósito es contrastar una teoría con los objetivos propios de la investigación, el estudio de caso puede ser factual, interpretativo o evaluativo (Wikipedia, 2018). Por su parte, Yin clasifica a los casos de estudio en únicos, que centran su interés en un solo caso haciendo al estudio irreplicable y revelador puesto que muestra un estudio que no habría sido posible realizar de cualquier otra forma; y el estudio de caso múltiple, que investiga varios casos a la vez para “estudiar y describir una realidad” (Wikipedia, 2018). De acuerdo con Yin, el estudio de caso puede tener una o más unidades de análisis,

dependiendo de si se considera a la realidad como un todo global o como subunidades de análisis de ese todo.

Los estudios de caso presentan una dualidad que pone de manifiesto cierta problemática para resolverlos y estructurarlos, por un lado, tienden a expresar lo particular y específico de un caso puesto que se emplazan en contextos determinados y constituyen abordajes acotados de la vida social; por otro lado, los estudios implican una población y hacen alusión a otros casos. Sin importar la prudencia y la objetividad que pretenda conservar el investigador y aunque centra su atención en lo particular, sus hallazgos van mucho más allá de sus límites debido a que no se muestran como algo dado, sino como una construcción dentro de la cual las teorías y conceptos juegan un papel central.

De acuerdo con la clasificación que maneja Pablo Forni de los estudios de caso, la presente investigación puede ser considerada un caso central, puesto que, a pesar de los diversos estudios que se han realizado en el campo de la interculturalidad y la comunicación intercultural, no existen estudios precedentes enfocados en la comunicación sobre la relación intercultural entre productores indígenas de café y el mundo corporativo y pretende realizar una explicación contextual del fenómeno estudiado al explicar la relación de comunicación intercultural y su función en la vida social desarrollada entre el grupo indígena productor de café, las personas integrantes de la Misión de Bachajón y la cultura corporativa.

Para la realización de esta investigación se tomó como referente de diseño metodológico la etnografía, puesto que, al tratarse de una investigación de corte cualitativo, el método etnográfico me permitió utilizar la interpretación de los datos provenientes de distintas producciones de los participantes.

En su libro *Qualitative inquiry and research desing* (2007) John Creswell maneja la investigación cualitativa como un proceso interpretativo de indagación que se basa en diversas tradiciones metodológicas enfocadas a examinar y descubrir un problema humano o social.

La presente investigación está enfocada en el desarrollo de las comunicaciones humanas dentro de un entorno social, cultural y laboral, tomando como eje la incorporación del otro como interlocutor legítimo y el reconocimiento de ambos sujetos en la construcción de una nueva realidad conjunta, una nueva cultura.

Denzin y Lincoln manifiestan que la investigación cualitativa es naturalista, e interpretativa. Los investigadores deben indagar en situaciones naturales con la finalidad de dar sentido o interpretar los fenómenos en los términos del significado que las personas les otorgan, con la recolección de una variedad de materiales que permiten describir momentos cotidianos y significados en la vida de los individuos. (Denzin & Lincoln , 1994, pág. 2)

Debido a que esta investigación se encuentra centrada en las relaciones comunicativas y a la incorporación del otro para la conformación de una tercera cultura, se toma como centro de la interpretación a los integrantes de la comunidad participante y al cómo éstos construyen su mundo laboral con relación al otro, con la finalidad de conocer los procesos comunicativos, los factores socioculturales, las experiencias y las prácticas cotidianas que conforman y enriquecen las relaciones al interior de la cooperativa objeto de este estudio.

Para poder recopilar los datos necesarios se utilizó la observación participante durante el congreso y la asamblea de la cooperativa, llevando registro de los sucesos más significativos para la investigación en un diario de campo; así mismo, se aplicaron doce cuestionarios a empleados hispanohablantes de la cooperativa con el fin de conocer en qué nivel se encuentran los integrantes de la cooperativa de acuerdo con las siete características planteadas por Charlene Solomon para una empresa intercultural, al igual que una entrevista informal con preguntas semiestructuradas a la gerente de la cafetería Capeltic, unidad ITESO.

Los resultados de la presente investigación se obtuvieron por medio de una observación participante durante el congreso de la cooperativa que se llevó a cabo del 14 al 16 de mayo de 2018 en el Colegio Bachajón en el municipio de Chilón en el estado de Chiapas. Para la recopilación de información se utilizó un diario de campo con el registro de las actividades realizadas durante el congreso, se aplicaron 16

cuestionarios a integrantes de la cooperativa pertenecientes a las tres culturas que componen la organización: los tseltales, trabajadores del colegio jesuita de Bachajón y trabajadores de las cafeterías Capeltic. Cabe mencionar que el número de entrevistas aplicadas se vio determinado por el número de asistentes hispanohablantes al congreso, la mayoría de los asistentes hablaban tseltal y solamente dieciséis asistentes pudieron leer y contestar el cuestionario que se les proporcionó; para el caso de los integrantes de la comunidad que sólo manejan el tseltal intenté solicitar la ayuda de un intérprete, sin embargo no obtuve respuesta positiva debido al respeto a los tiempos, ciclos y costumbres que preserva la comunidad.

El cuestionario aplicado está conformado por 21 reactivos divididos en siete categorías que corresponden a los siete indicadores del CW Model para identificar a las empresas interculturales, estos indicadores me ayudarán a medir la percepción que tienen los trabajadores integrantes de la cooperativa en torno al ambiente laboral y su participación e inclusión en los procesos y la toma de decisiones de la misma, factores que permitirán determinar si la empresa cumple con los estándares para ser denominada intercultural.

5. *LA INTERCULTURALIDAD EXITOSA: resultados de la investigación*

En las observaciones realizadas durante los días 15 y 16 de mayo de 2018 pude observar dos tipos de interculturalidad al interior de Yomol A'Tel, la primera, una interculturalidad teórica, aquella que está definida por los autores como la convivencia pacífica y cotidiana entre integrantes de culturas diversas que buscan un mismo fin; la segunda, una interculturalidad asimilada que se refleja en el comportamiento de los asistentes y que da cuenta de que los pensamientos y comportamientos de éstos están encaminados a la consecución de un fin común, mediante el respeto y la consideración de la cosmovisión de todas las culturas que integran una corporación.

En un principio mi inquietud se centraba en conocer cómo se desarrollaban los procesos de comunicación interna en una empresa cuyos trabajadores pertenecieran a dos culturas distintas y cómo el conjunto de tradiciones, visiones y problemáticas propios de cada cultura podían convivir en un espacio laboral con el fin de alcanzar de forma conjunta las metas de la organización.

*“juntos trabajamos, juntos
caminamos, juntos soñamos”*

(Yomol A'tel, s.f.)

Sin embargo, en el curso de la investigación y debido a que la comunicación al interior de Yomol A'Tel y, por tanto de Capeltic, se ha planificado de manera informal ya que no cuentan con ningún documento teórico que la sustente, mi atención se centró en el desarrollo de las relaciones al interior de la cooperativa y cómo el respeto y la asimilación de la cosmovisión de una cultura antagónica puede convertirse en un pilar fundamental para el éxito de una empresa.

La cooperativa está actualmente integrada por 341 familias que habitan en 65 comunidades y que viajan (algunos) más de ocho horas para poder asistir a la asamblea y el congreso de ésta. El recorrido no es fácil ni mucho menos ligero, para poder llegar, las familias completas abordan los colectivos que los llevarán de sus lugares de origen al colegio de la Misión de Bachajón un día antes con el fin de tener la oportunidad de prepararse para lo que ha de venir: un ayuno de 24 horas que comprende momentos de reflexión, danzas y ofrendas diversas a la madre Tierra.

Estos esfuerzos culminan con una ceremonia que dará inicio a las labores relativas a la asamblea de la cooperativa en el auditorio al aire libre destinado para ello, ahí hay sillas suficientes para todos los asistentes. Los hombres se presentan con ropa cómoda, principalmente con pantalón de mezclilla y camisa, el calzado es diverso, ya sean tenis o huaraches; las mujeres asistentes se presentaron con su traje típico, compuesto por un refajo bordado, cinturón para sostenerlo y blusa blanca bordada a los hombros, algunas con huaraches, otras con zapatos de plástico, peinadas con trenza o chongo. Los niños que asistieron vestían a semejanza de sus padres o madres y permanecieron en actitud de respeto durante todo el congreso, para ellos hubo pocos momentos de juego que se dieron durante los momentos de descanso de la asamblea.

Al inicio de dicha ceremonia (con duración de poco más de una hora) los integrantes guardan silencio para santificar la reunión, posteriormente agradecen por los bienes obtenidos y piden la protección y bendición de los dioses para la jornada que comienza, para que su labor tenga fruto y llegue a buen término mediante una serie de oraciones y cantos sagrados tradicionales. Las familias asistentes se sientan frente al escenario, las mujeres ocupan los lugares del centro al frente y los hombres a los lados y detrás de ellas. Sobre el escenario hay sillas destinadas para los representantes de las comunidades (electos por ellos mismos), para los adultos mayores, para los trabajadores de las diversas sedes de la cafetería Capeltic y para los visitantes de la asamblea.

Es en esa hora de ceremonia en donde se constata el primer signo de relación intercultural, los integrantes de la cooperativa que no pertenecen de origen a la comunidad tseltal adaptan su tiempo y recursos para dar un espacio de respeto e integrarse al proceso en curso, si bien desconocen el significado de las palabras expresadas en los cantos y oraciones, no se muestran ajenos a la intención que conllevan; la comunidad tseltal hace lo mismo por los integrantes ajenos, la lectura de la Biblia (que se lleva a cabo al inicio de la ceremonia) se realiza en ambas lenguas (el tseltal y el español) al igual que algunas peticiones generales.

Mientras se llevan a cabo los rituales de inicio de la ceremonia y durante todo el congreso, un grupo de 5 mujeres encargadas de atender a los huéspedes que se hospedan en el colegio de Bachajón preparan los alimentos y las bebidas que habrán de consumir los más de 300 asistentes durante toda la jornada. Los alimentos y el proceso es el mismo para todos: se hace una fila que rodea los edificios del comedor y las habitaciones, al llegar al frente cada uno toma un plato, una cuchara y una taza de unos tambos destinados para ello y pasa a la mesa de servicio a que le sirvan su pedazo de carne en guiso (dependiendo el menú puede ser cerdo, res o pollo), frijoles, tortillas y café o agua. Una vez obtenido el alimento todos pasan al comedor comunitario a compartir mesa con los demás integrantes de la cooperativa. Al terminar de comer comienza otra fila, los asistentes pasan al área de lavaderos para limpiar los utensilios que utilizaron y colocarlos en los secadores de trastes, una vez secos, las cinco mujeres los pasarán a los tambos para la hora de la comida, en la que los alimentos se acompañan con vegetales, a diferencia del desayuno y la cena. El momento de los alimentos da muestra de la interculturalidad, sin importar de dónde vengan, todos los asistentes comparten el mismo proceso en el mismo tiempo, nadie sirve a nadie, nadie tiene trato especial, todos con iguales ante los demás. Aunque la plática nunca se trivializa, si adquiere un tono informal, relajado, incluso se pueden escuchar algunas bromas en tseltal que pocos de los asistentes hispanohablantes comprenden.

Una vez que concluye esta etapa sagrada, dan comienzo los trabajos de la asamblea, los integrantes de la cooperativa que manejan ambas lenguas realizan la tarea de intérpretes y mediadores entre ambas culturas. Son mediadores en tanto que no realizan una simple y llana traducción de las palabras de los interlocutores, sino que adecúan las frases hispanas para “dar sentido a las palabras del corazón” que serán escuchadas por los oyentes tseltales. Así la comunicación al interior del grupo deja de cumplir con su papel de simple transmisora de mensajes entre interactuantes para convertirse en un medio cuya finalidad es compartir valores, creencias y visiones entre dos culturas mediante la palabra.

“Lo que sucede en estos encuentros es una socialización del sueño que tenemos... sabemos que no es algo que se reduce a lo económico, sino que debes participar de corazón” (Óscar Rodríguez en Pareja, 2017)

Entrar en la comunidad tseltal es entrar en una gran familia, todo aquél que desee ingresar es recibido con los brazos abiertos pues “todos somos hermanos, hijos de la madre Tierra... no tenemos por qué separarnos” Esta frase resume el sentir comunitario, Yomol A'tel es una gran familia, cuyos integrantes sienten el compromiso de apoyarse y trabajar no sólo por el bienestar de su familia biológica, sino por toda la comunidad. Es por eso que todos los conflictos son resueltos de forma comunitaria y los acuerdos y decisiones son tomados por consenso, en la organización no existe un líder impositivo o autoritario, el representante de cada comunidad es sólo el portavoz de sus compañeros y todas las inquietudes y propuestas son llevadas primero ante ellos y después ante el resto de la cooperativa.

5.1 Resultados del cuestionario.

Para entender la importancia de la interculturalidad al interior de una empresa es necesario conocer la percepción que tienen los integrantes de una empresa en torno al clima laboral de la misma, clima que puede ser medido utilizando las siete características del CW Model, explicado por Charlene Solomon en su libro *Diversidad cultural en los negocios. Técnicas efectivas para dirigir a través de las fronteras* (2010). Dependiendo de la percepción de los integrantes plasmada en los resultados arrojados por los cuestionarios en torno a las siete características, se puede conocer el nivel de interculturalidad que maneja una empresa, si la percepción es baja, la interculturalidad será baja o nula, por el contrario, si la percepción es alta se puede decir que una empresa ha alcanzado la interculturalidad con éxito.

Para obtener la información necesaria, además de los cuestionarios se entablaron charlas informales con integrantes de la Fundación Loyola, con trabajadores de las diversas cafeterías Capeltic y con un intérprete tseltal en los momentos de descanso del congreso, desafortunadamente no me fue posible grabar estas pláticas por la naturaleza del evento y por que algunas personas no me lo permitieron. Como excepción, Alma Hernández, gerente de Capeltic ITESO en Guadalajara, me permitió grabar la conversación que sostuvimos durante la fila de la comida el segundo día de congreso, entrevista que citaré en diversas ocasiones durante este apartado.

En cuanto a las siete características planteadas por Charlene Solomon (2010) y de acuerdo con los cuestionarios aplicados los resultados son los siguientes:

5.1.1 Jerarquía e igualitarismo:

Esta característica hace referencia a la percepción que tienen los individuos en torno al poder y la relación que mantienen con éste, a si las relaciones entre los individuos son casuales o formales, a la igualdad entre todos los integrantes de una cultura, determina quién o quiénes son responsables de la toma de decisiones y cuál es el

grado de autonomía e iniciativa que tienen y creen tener los individuos que integran una comunidad.

La percepción de los integrantes cuestionados ante un clima autoritario al interior de Capeltic es baja, los socios de Tsumbal Xitalhá no se sienten inmersos en un trabajo en el que la autoridad deba ser reconocida formalmente ni los rangos y puestos tengan un peso considerable en la labor que realizan: “todos somos iguales y nuestra opinión es igual de importante que la de Beto” (Hernández , 2018). Como ejemplo de esto está la distribución de los lugares en el congreso y el orden de participación de los expositores, a diferencia de la cultura empresarial en la que el expositor es el único facultado para tomar la palabra durante su discurso y los asistentes deben permanecer en sus lugares, los integrantes de la cooperativa (ya sean tseltales o no) tuvieron libertad de tránsito por todo el recinto y en todo momento, no hubo una imposición en cuanto al orden de los lugares asignados, cada quién tomó lugar donde se sintió más cómodo, ya sea arriba del escenario, en el pasto o cerca de la radio comunitaria situada a unos pasos del foro.

Capeltic “es un espacio de retroalimentación, de de, pues sí, decir nuestras áreas de oportunidad... al final cometemos errores, pero pus si alguno este tiene una mejor como opinión de cómo podemos trabajar, equis, pues bienvenida ¿no?” (Hernández , 2018)

Para la toma de decisiones se consideró la opinión de todos en torno a la problemática planteada y sólo se llevaron a cabo las acciones en las que la mayoría de los asistentes estuvieron de acuerdo. Un ejemplo de esto fue la incorporación de las mujeres a la cooperativa al igual que la división de las ganancias obtenidas por Xapontic, el jabón artesanal elaborado por ellas. Previo al congreso, las mujeres estaban consideradas en la cooperativa como parte de la familia productora del grano de café únicamente, su labor con Xapontic al interior de la comunidad fue de nueva creación y por lo tanto su incorporación fue aceptada por la mayoría por representar una nueva fuente de trabajo y de ingreso para sus integrantes.

5.1.2 El enfoque grupal:

Este enfoque considera la importancia que tiene un grupo en relación con el individuo, así como la importancia que tiene la convivencia y el trabajo armónico para la consecución de las metas de la empresa, dependiendo de si el individuo desea reconocerse como parte de un grupo, distinguirse de él o considerarse como entes individuales.

En cuanto al enfoque grupal, las respuestas muestran una baja percepción del trabajo en equipo, doce de los dieciséis participantes en el cuestionario manifestaron que cada quien tiene una tarea y solamente se avoca en ella. Las acciones y responsabilidades de los demás no influyen ni afectan el trabajo de todo el colectivo.

Sin embargo, en la práctica y charla cotidiana es distinto, los socios de la cooperativa trabajan para ayudarse entre sí y fortalecer toda la cadena de valor, desde la siembra y recolección del café pergamino hasta la distribución y venta del café en taza. "...me llena el saber que mi trabajo tiene una trascendencia no nada más para mi sino para muchas familias hace la total diferencia... cuido el café como no sabes no, así como ¡muchacho no lo tires por favor que!... échale ganas, o sea, que somos al final la última cara ¿no? O sea, es el último eslabón de la cadenita, el café ya servido" (Hernández , 2018)

Un ejemplo de enfoque grupal lo podemos encontrar en la labor cotidiana de las cafeterías, en las que si un elemento falta o no puede realizar las labores que le fueron asignadas todos los integrantes ayudan para que el servicio no se detenga y la labor continúe eficazmente.

5.1.3 Relaciones:

Esta categoría enfatiza la importancia de desarrollar relaciones personales antes de concretar negocios, así como la delimitación de expectativas, obligaciones, parámetros de confianza (si ésta se puede o debe asumir desde un principio o debe

ganarse) y la aplicación e interpretación de reglas para todos los miembros involucrados.

Las relaciones al interior de la cooperativa suelen ser sólidas debido a la visión tseltal de la comunidad y la integración de todos a una enorme familia, visión que han aprendido y ahora comparten los integrantes “externos” a la comunidad.

El estudio arrojó que, para los integrantes de la comunidad, es más importante mantener una buena relación entre ellos que tratar de imponer un punto de vista o acuerdo, esto no quiere decir que exista una aceptación ciega o una imposición, si bien se presentan desacuerdos entre los integrantes al momento de tomar una decisión, éstos se arreglan siempre mediante el diálogo, la comprensión y la empatía con el otro.

Durante el congreso se dieron varios desacuerdos, sin embargo, debido a la tradición tseltal de respeto y tolerancia al otro, todos se trataron de forma pacífica, considerando los deseos, pensamientos y emociones del otro. Un ejemplo de esto fue cuando los socios tseltales solicitaron que el 30% de las ganancias de la recién incorporada Xapontic fueran para la comunidad, otro 30% para el mantenimiento de la maquinaria y el 40% restante para las productoras de los jabones. La mayoría estuvo de acuerdo, sin embargo, una fracción de la asamblea se opuso argumentando que el 40% era demasiado para otorgar a las mujeres. El conflicto llegó a una solución pacífica mediante el diálogo y se acordó el 40% para ellas como estaba pensado desde un principio. “No es importante un pleito, no vale la pena poner mi opinión encima de la amistad”

5.1.4 Estilos de comunicación:

En esta categoría se hace referencia a la cantidad de información que las personas necesitan recibir o compartir para comprender un mensaje mediante la utilización del lenguaje verbal o no verbal, así como el nivel de franqueza/sutileza utilizado en el lenguaje y la manera en que las palabras o los gestos son empleados para transmitir

sentimientos o estados de ánimo guardando las apariencias para favorecer un ambiente armónico.

De acuerdo con la tradición tseltal, las decisiones se deben tomar desde el corazón y los mensajes que emitimos y ponemos en palabras o acciones, deben estar muy bien “sentidos” para poderlos expresar y no dañar nuestro centro, nuestro corazón, ni el del otro que está aquí para escucharnos y compartir nuestro sentir. Siempre se habla desde un lugar epistémico, las personas hablan desde su lugar en el mundo diciendo las cosas tal como las están pensando. Cuando un integrante de la comunidad toma una decisión se le pregunta ¿qué has pensado en tu corazón? “*¿bin ajol awo'taninej?*” Es por lo anterior que la comunicación al interior no sólo de Capeltic, sino de Yomol A'tel toma un papel fundamental, las palabras y acciones son elegidas con sumo cuidado para no herir al interlocutor, es más importante comunicar de forma considerada y sensible que utilizar frases breves y concretas.

Como ejemplo tenemos el momento en que un socio de la cooperativa protestó delante de toda la asamblea argumentando que ni Alberto ni los demás socios veían por el bienestar de la comunidad, sino que únicamente se preocupaban por vender en las cafeterías, a lo que uno de sus compañeros le cuestionó, igualmente delante de todos, sobre su planteamiento preguntándole si estaba seguro de sus palabras, si realmente era eso lo que su corazón deseaba expresar. El socio tomó un momento para reflexionar su argumento y expresó que lo dicho anteriormente era producto de su preocupación por que en los años anteriores la producción no había mejorado y los otros socios no habían hecho nada al respecto. Como resultado, los representantes de las comunidades tomaron cinco minutos para discutir la mejor respuesta y las acciones a tomar con respecto al argumento del compañero.

5.1.5 Orientación al tiempo:

Esta categoría comprende el grado de control que las personas otorgan a su propio tiempo y el de los demás, considerando la importancia atribuida al cumplimiento de

itinerarios y la pertinencia de asignar tiempos para el inicio o conclusión de las reuniones sociales o de negocios mediante la planeación, tomando en cuenta el nivel de comodidad de los integrantes con la planificación a corto, mediano o largo plazo.

El respeto al tiempo es primordial en la cultura de Yomol A'tel, cada ciclo debe cumplirse y respetarse para que puedan obtenerse beneficios del mismo, no es adecuado, ni bien visto, que alguien se acerque a tratar de romper los tiempos establecidos, porque no son impuestos por las personas, sino por la Madre Tierra, sobre todo en el caso del café, "si apuramos el ciclo, la Madre Tierra ya no nos dará lo que necesitamos y lo necesitamos" La puntualidad para el inicio, suspensión y concreción de las reuniones y tareas es un factor clave para el buen desarrollo y funcionamiento de la organización "si alguien no sabe cumplirlo, deberá adaptarse para poder continuar aquí"

Durante el congreso los tiempos fueron más que precisos, la ceremonia comenzó a las 6:00 de la mañana, los alimentos empezaron en punto de las 9:00, las 15:00 y las 21:00 con duración de una hora cada uno. Todos respetaron esos tiempos y se apegaron a ellos, incluso los momentos para ocupar el sanitario se hacían de forma rápida, en consideración al tiempo de los demás "si los otros están dando su tiempo yo no tengo porque desperdiciar el mío ni el de los demás en otras ocupaciones"

5.1.6 Tolerancia al cambio:

Esta categoría hace referencia a la disposición de los integrantes para tomar riesgos, su apertura al cambio y la innovación, la preferencia de los sujetos por las reglas y la estructura, así como si las personas consideran que se encuentran controladas por el entorno y si existe aliento y recompensas por la iniciativa o el manejo del fracaso de los miembros.

La tolerancia al cambio es un factor importante para la organización, Como resultado de los cuestionarios, los miembros de la comunidad se encuentran

totalmente abiertos al cambio, incluso manifiestan estar deseosos de que ocurra, sin embargo, los cambios se van aprobando con tiento y precaución, puesto que la comunidad se rige por tradiciones y valores ancestrales, todas las modificaciones que se proponen deben analizarse minuciosamente para garantizar que el resultado será provechoso para la comunidad y no sólo para unos cuantos.

Claro ejemplo de esto es la reserva que mantienen los integrantes de Capeltic para abrir nuevas sucursales, tuvieron una mala experiencia al salir de la UIA Puebla; se puso un stand de la cafetería en una plaza cercana pero no prosperó “antes de entrar en la puerta de ingreso que es donde está Capeltic a un ladito está el café Colibrí, entonces, pues de por sí casi no vendían y luego ponen este café y pus” (Hernández , 2018)

Con las palabras anteriores, Alma está sintetizando el sentir de muchos al interior de Capeltic, después de un fracaso, las decisiones se toman con mayor consideración aún, no muestran miedo al cambio, incluso puede decirse que son entusiastas con respecto a éste, sin embargo, los cambios no son tomados a la ligera.

5.1.7 Motivación, equilibrio entre vida y trabajo:

En este apartado se plantea la interrogante ¿por qué trabajan las personas y qué implica en su vida cotidiana?, se incluyen aspectos como el impacto que tiene el éxito/ fracaso laboral en la vida personal y social de las personas y en su autoestima y autopercepción, el valor que cada quién otorga a mantener un equilibrio entre la vida profesional y personal, la preferencia por mayor tiempo libre o un ascenso, los factores que constituyen el estatus y la presencia o ausencia de leyes y políticas que promueven prestaciones familiares.

En cuanto a la motivación que sienten los trabajadores, el indicador común es que no se encuentran preparados ni dispuestos a sacrificar el tiempo libre con su familia o amigos por permanecer en su trabajo o conseguir un ascenso, la visión tseltal del trabajo hace hincapié en que es necesario para poder obtener lo necesario

para el bienestar de la familia, es por ello que no se concibe la idea de una explotación o sobreexplotación del individuo, sobre todo porque las familias enteras participan en las labores propias de la cooperativa y sería una ofensa a la Madre Tierra el obligarse u obligarla a dar más de lo necesario.

Los integrantes que conforman Yomol A'Tel se consideran una gran familia, en la que todos cuidan de todos y la cosmovisión es compartida, la idea del yo no existe, todo el trabajo y las labores son por “nosotros, por nuestras familias”, de ahí que la calidad del producto sea superior a otros (Irezábal, 2018) y permita el éxito corporativo y el asegurar un mejoramiento en la calidad de vida de las familias que la integran, es decir “todos vemos por todos, porque así todos estaremos bien” (Loyola, 2018)

6. Conclusiones

.A partir de la premisa de que la diversidad enriquece la visión y producción del mundo, el encuentro con una propuesta de relación intercultural al interior de un corporativo es una idea bastante innovadora. La calidad y el respeto a los ciclos naturales deben convertirse en un referente y punto de partida para los corporativos y sus procesos.

El objetivo primordial de esta investigación era conocer si las cafeterías Capeltic pueden ser consideradas como una empresa intercultural y cuáles son los protocolos de comunicación interna que manejan tomando como factor primordial la interculturalidad.

Como alternativa a la tradición depredadora del orden establecido, la interculturalidad expresa en Yomol A'Tel es un mensaje necesario, urgente y poderoso que no se puede ni se debe ignorar. Las acciones de respeto a la tradición de las culturas involucradas nos demuestran que la propuesta de Capeltic representa una opción viable y sustentable, los integrantes de la cooperativa realizan un esfuerzo cotidiano para convivir e integrarse en una nueva representación cultural, la cultura Yomol A'Tel, dentro de la cual el respeto a cada uno de sus integrantes y a su tradición cultural es un pilar fundamental para su desarrollo y funcionamiento.

En oposición a la perspectiva caritativa, Capeltic como corporativo no mira a las familias productoras como sujetos desvalidos, sino que los considera como su principal capital, un capital humano que debe ser cuidado y procurador por constituir la fuente de ingresos de la empresa. Dicho en otras palabras, si bien el interés del grupo cooperativo Yomol A'Tel es el bienestar de todos sus integrantes, el grupo

empresarial no pierde de vista la posibilidad de generar y aumentar sus ganancias económicas, con la finalidad de que las condiciones laborales y la calidad de vida de sus asociados mejore (Irezábal, 2018).

El interés de la comunidad jesuita en la Misión de Bachajón se une también a la búsqueda de bienestar de sus integrantes en la comunidad tseltal, no solo por medio de la inculturación y la preparación para el trabajo, sino a través de prácticas de apoyo humanitario como son la promoción de la salud, el bienestar físico, psicológico y económico, la realización de actividades lúdicas y deportivas con la comunidad y el intercambio intercultural de tradiciones, costumbres y experiencias entre los integrantes de la comunidad y todo aquél que desee involucrarse en ella (Loyola, 2018). Si bien la misión no se beneficia directamente de las ganancias obtenidas por la producción, distribución y venta del café orgánico, recientemente ha recibido apoyos y subsidios por parte de la Fundación Loyola debido a que la Misión se ha dado a conocer fuera de la comunidad (incluso del país¹⁵) por la distribución del café de Capeltic.

El papel de la comunicación al interior de esta cooperativa es fundamental: no sólo se encarga de la transmisión de los mensajes corporativos, sino que sirve de puente para la construcción real de una tercera cultura, en la que, como dice Casmir, las creencias, derechos, costumbres, pensamientos y sentimientos de los diversos integrantes son considerados y respetados al entablar relaciones entre los miembros.

¹⁵ Actualmente, Capeltic exporta café tanto molido como en grano a Estados Unidos, España y Japón (Capeltic, 2018)

Bibliografía

- Alberto Pérez, R. (2008). *Estrategias de comunicación*. España: Ariel.
- Arellano, A. M. (2009). Escuelas del comportamiento organizacional. En C. F. Collado, *La comunicación en las organizaciones* (págs. 18-46). México: Trillas.
- ASERCA. (Agosto de 2013). Obtenido de Cumbre Latinoamericana del café:
www.mexbest.com/es/eventos-y-misiones-comerciales/cumbrelatinoamericana-del-caf.html
- Askunze , C. (6 de enero de 2019). *Empresas de Economía Solidaria*. Obtenido de Economía Solidaria:
https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/3_empresas_economia_solidaria.pdf
- Breton, A. (1984). *Bachajón. Organización socioterritorial de una comunidad tseltal*. México: INI.
- Bruhn Jensen , K. (2012). The cultural contexts of media and communication. En K. Bruhn Jensen, *A handbook of media and communication research* (págs. 203-218). New York: Routledge.
- Capeltic. (2016). *Nuestra historia*. Obtenido de Capeltic: <https://www.capeltic.org/nuestra-historia>
- Capeltic. (2018). Primer Congreso Yomol A´Tel. Chilón.
- Chaney, L. H., & Martin, J. S. (2007). *Intercultural business communication*. New Jersey: Prentice Hall.
- Chilango. (febrero de 2017). *Chilango*. Obtenido de Chilango:
<http://www.chilango.com/restaurantes/santa-fe/capeltic-nuestro-cafe>
- Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. (2 de septiembre de 2014). *Tseltal (Winik atel)*. Obtenido de Secretaría para el Desarrollo Sustentable de los Pueblos Indígenas:
<http://sedespi.chiapas.gob.mx/tseltal>
- Conecto. (15 de marzo de 2015). *Capeltic, Nuestro Café*. . Obtenido de CONECTO.MX:
<https://www.conecto.mx/es/capeltic-nuestro-cafe/>
- Cooperación en Red Euro Americana para el Desarrollo Sostenible. (12 de Septiembre de 2013). *La Dialogicidad - Paulo Freire*. Obtenido de Creadess:
<http://www.creadess.org/index.php/informate/desarrollo-humano1/educacion/22154-la-dialogicidad-paulo-freire>
- Del Bosque, J., Chinchilla , P., & De Losada , A. (2016). *¿Quiénes han sido los Jesuitas? 28 claves para su contextualización*. México: UIA.
- Denzin , N., & Lincoln , Y. (1994). Ingresando al campo de la investigación cualitativa. En N. Denzin, & Y. Lincoln , *Handbook of qualitative research*. Londres: Sage Publications.

- Díaz , R., Eakin , H., Castellanos , E., & Jiménez, G. (2009). Condiciones para la adaptación de los pequeños productores de café ante presiones económicas mediante procesos de "upgrading" en la cadena productiva. *Revista de la Red Iberoamericana de Economía Ecológica*, 61-72.
- Díaz, J. C. (2010). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- DOF. (28 de diciembre de 2013). ACUERDO POR EL QUE SE EMITEN LAS REGLAS DE OPERACIÓN DEL PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE ZONAS PRIORITARIAS, PARA EL EJERCICIO FISCAL 2014 . *Diario Oficial de la Federación*, págs. 1-50.
- Fajardo Rojas , A. (2016). *El diseño como construcción de paz y país en Toribio, Cauca*. Cauca: Pontificia Universidad Javeriana.
- Fernández Collado , C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Flores Vilchi, F. (2015). La producción de café en México: Ventana de oportunidad para el sector agrícola de Chiapas. *Espacio I+D*, 174-194. Obtenido de http://www.espacioimasd.unach.mx/articulos/num7/pdf/produccion_cafe.pdf
- Forni, P. (2010). Los estudios de caso: Orígenes, cuestiones de diseño y sus aportes a la teoría social. *Miríada*. Obtenido de <https://p3.usal.edu.ar/index.php/miriada/article/view/5/168>
- Franco García, M. (2006). Desgranar café, desgranar la vida. *Segundo Foro Latinoamericano de Educación, Ciudadanía, Migración e Interculturalidad*. (págs. 61-67). México: Secretaría de Educación Pública.
- Ginzburg, C. (2001). *El queso y los gusanos. El cosmos según un molinero del siglo XVI*. Barcelona: Península.
- Gómez Fernández, T. (2014). *Los tseltales lo saben. Concepciones sobre conocimiento, aprendizaje y enseñanza entre tseltales de Chiapas*. México: UIA.
- González Rodríguez , J. (2005). Microrregiones. *Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública*, 69-79. Obtenido de El Programa para el Desarrollo Local.
- Hernández , A. (16 de 05 de 2018). ¿Por qué no sacar a Capeltic de la universidades? (S. Barragán , Entrevistador)
- Himmelstern, F. (2007). Las organizaciones de hoy son multiculturales. *Revista Javeriana*, 68-79.
- Irezábal, A. (10 de junio de 2018). (S. Barragán Báez , Entrevistador)
- Jesuitas Centroamérica. (junio de 2012). *La Compañía de Jesús*. Obtenido de Jesuitas Centroamérica: <http://jesuitascam.org/quienes-somos/la-compania-de-jesus/>
- Jesuitas de México. (9 de agosto de 2018). *Blog de noticias*. Obtenido de Jesuitas de México: <https://www.sjmex.org/blog/index.php/2018/08/09/obras-jesuitas-de-acompanamiento-e-inculturacion-de-los-pueblos-indigenas-de-mexico-videos/?platform=hootsuite>
- La Misión de Bachajón. (enero de 2019). Obtenido de La Misión de Bachajón: <https://misiondebachajon.sjsocial.org/>

- Laverde, D. (14 de julio de 2015). *¿Qué es la Compañía de Jesús?* Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana: <https://www.javerianacali.edu.co/noticias/que-es-la-compania-de-jesus>
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. Nueva York: McGraw Hill.
- Loyola, F. (16 de mayo de 2018). Entrevista. (S. Barragán Báez, Entrevistador)
- Martin-Barbero, J., & Corona Berkin, S. (2017). *Ver con los otros. Comunicación intercultural*. México: FCE.
- Mazariegos Sánchez, A., Águila González, J., Pérez Poumián, M., & Cruz Castillo, R. (2013). El control interno de una organización productora de café certificado en Chiapas, México. *revista Mexicana de Agronegocios*, 460-470.
- Modad, A. (1999). *Engrandecer el corazón de la comunidad*. Centro de Reflexión Teológica.
- Nava, D. (13 de abril de 2017). *Esta cafetalera de indígenas chiapanecos factura 30 mdp al año*. Obtenido de El Financiero: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/indigenas-chiapanecos-exportan-cafe-a-eu-y-espana.html>
- OSSE. (s.f.). *Tumbal Xitalha*. Obtenido de Observatorio del Sector Social de la Economía: <http://osse.org.mx/sistemat?clave=692>
- Papa, M. (2013). *Organizational Communication: Perspectives and Trends*. California: SAGE Publications.
- Pareja, P. (30 de Julio de 2017). *Quisimos quitarle al café su sentido de explotación*. Obtenido de El país: https://elpais.com/elpais/2017/07/28/planeta_futuro/1501233490_946956.html
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental.
- Rea, D. (2014). El camino hacia nuestro café. *INDIVISA*, 38-45.
- RedSIC. (4 de julio de 2018). *Lenguas Indígenas, Tzeltales*. Obtenido de Sistema de información Cultural México: http://sic.gob.mx/ficha.php?table=inali_li&table_id=50
- Rizo García, M. (2016). Conceptos y categorías básicas para pensar la comunicación intercultural. En C. Pech, M. Rizo, & V. Romeu, *Manual de comunicación intercultural* (págs. 69-116). México: UACM.
- Rodríguez Puerta, A. (2018). *Estudio de caso: Características, metodología y ejemplo*. Obtenido de Lifeder.com: <https://www.lifeder.com/estudio-caso/>
- Rodríguez, Ó., & Irezabal, A. (Noviembre de 2011). Del cafetal a la taza. *La Jornada*, pág. 4.
- Rokas. (10 de enero de 2013). *Día 10: Capeltic, un negocio rentable y de impacto*. Obtenido de 365 historias de éxito. : <http://365historiasdeexito.blogspot.mx/2013/01/dia-10-capeltic-un-negocio-rentable-y.html>

- Rokas. (11 de febrero de 2018). *Capeltic, un negocio rentable y de impacto*. Obtenido de 365 historias de éxito: <http://365historiasdeexito.blogspot.mx/2018/02/2018-sem-06-capeltic-un-negocio.html>
- Romeu Aldaya, V. (2016). Panorama teórico-metodológico en la investigación sobre comunicación intercultural. En C. Pech, M. Rizo , & V. Romeu , *Manual de Comunicación Intercultural* (págs. 119-187). México: UACM.
- Routio, P. (3 de agosto de 2007). *Estudio de caso*. Obtenido de Uiah: <http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/271.htm>
- Salvador, C. P. (2016). Los escenarios de la comunicación intercultural. En C. Pech, M. Rizo , & V. Romeu, *Manual de comunicación intercultural* (págs. 17-66). México: UACM.
- SEDESOL. (2014). *Unidad de Microrregiones* . Obtenido de Cédulas de Información Municipal: <http://www.microrregiones.gob.mx/zap/datGenerales.aspx?entra=125&ent=07&mun=031>
- Solomon, C. M., & Schell, M. S. (2010). *Diversidad cultural en los negocios. Técnicas efectivas para dirigir a través de las fronteras*. México: McGraw Hill.
- u2000. (20 de Febrero de 2017). *Los universitarios prefieren el café de empresas sociales*. Obtenido de U2000 Crónica de la educación: <http://www.u2000.com.mx/2017/02/20/los-universitarios-prefieren-el-cafe-de-empresas-sociales-al-de-starbucks/>
- UNICEF. (mayo de 2008). *Antecedentes sobre interculturalidad y multiculturalidad*. Obtenido de Bibliografía comentada sobre interculturalidad y políticas públicas: [https://www.unicef.org/argentina/spanish/EDU_biblio_interculturalidadCENEP_2008\(1\).pdf](https://www.unicef.org/argentina/spanish/EDU_biblio_interculturalidadCENEP_2008(1).pdf)
- Valtierra, P. (Noviembre de 2011). Del cafetal a la taza Capeltic: defendiendo la riqueza de una región. *La Jornada*, pág. 4.
- Vaticano. (1987). *La fé y la inculturación*. Obtenido de Comisión Teológica Internacional: http://www.vatican.va/roman_curia/congregations/cfaith/cti_documents/rc_cti_1988_fede-inculturazione_sp.html
- Wikipedia. (30 de noviembre de 2018). *Compañía de Jesús*. Obtenido de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Compa%C3%B1a_de_Jes%C3%BA
- Wikipedia. (10 de diciembre de 2018). *Estudio de caso*. Obtenido de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_de_caso
- Yin, R. (1993). *Applications of Case Study Research*. London: SAGE.
- Yomol A'tel. (s.f.). *Empresas Solidarias*. Obtenido de Yomol A'tel: <http://www.yomolatel.org/#seis>
- Zambrano, D. (16 de enero de 2018). *tseltales, el grupo indígena más grande de Chiapas*. Obtenido de Cuarto poder: <http://www.cuartopoder.mx/chiapas/tseltaleselgrupoidigenamasgrandedechiapas/189091>
- Zatyryka, A. (2010). *Huellas de un Caminar. Misión Jesuita de Bachajón*. México: UIA.

ANEXO 1:

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
MAESTRIA EN COMUNICACIÓN
CUARTO SEMESTRE
GUIÓN DE ENTREVISTA

A continuación, se plantean diecinueve preguntas guía para la obtención de información sobre el grupo de cafeterías Capeltic y algunos aspectos de la comunicación interna de la empresa, con la finalidad de realizar la recopilación de datos que darán sustento a la tesis titulada “Capeltic: un ejemplo exitoso de comunicación intercultural en empresas mexicanas” que para obtener el grado de Maestría en Comunicación por la Universidad Iberoamericana CDMX presenta Sandra Barragán Báez.

a) La organización.

1. ¿Cómo se crea Capeltic?
2. ¿De dónde son originarios los empresarios e inversionistas de la organización?
3. ¿Manejan sedes de la misma fuera de los campus universitarios? ¿En dónde?
4. ¿Se considera la expansión de las cafeterías a otras localidades/ubicaciones?
5. ¿Cuál es el mercado objetivo de Capeltic?
6. ¿Contemplan la expansión de la marca a otros mercados?
7. ¿Cuál es el factor que consideran clave para diferenciar a Capeltic de otras empresas de economía solidaria en México?

8. ¿Por qué trabajar con la comunidad Tseltal?
9. ¿Cuántos integrantes de la comunidad colaboran con Capeltic?
10. ¿Existe una alianza de cooperación con la comunidad Tseltal? ¿Cómo funciona?

b) La comunicación interna.

1. ¿Capeltic cuenta con un departamento de comunicación interna?
2. ¿Es su departamento independiente de Yomol A'tel?
3. ¿Existen manuales de comunicación interna?
4. ¿Son del conocimiento de todos los integrantes de Capeltic?
5. ¿La comunicación entre los empresarios y los productores/recolectores del grano de café es frecuente?
6. ¿Con qué periodicidad se realizan dichos intercambios comunicativos?
7. ¿Utilizan intermediarios o interpretes para la comunicación entre la comunidad Tseltal y la empresa?
8. ¿Los manuales y protocolos de comunicación de la empresa existían antes de la alianza con la comunidad Tseltal o fueron construidos posteriormente?
9. ¿Fue necesario realizar adaptaciones de los manuales y/o protocolos de comunicación interna para el intercambio entre ambas culturas?
10. ¿Existe algún aspecto en materia de comunicación que se considere clave para el éxito del corporativo?

Gracias.

ANEXO 2:

Entrevista a Alma Hernández, Gerente Capeltic ITESO, Guadalajara.

A: Ah, te decía, entonces, este, ahí se dio esa oportunidad y, y te digo, fue muy bien aceptado, o sea te digo, el concepto fue bien aceptado el café, porque desde un inicio le apostamos a la calidad pues de taza. Entonces, pues como si funcionó, este y aparte pues teniendo clientes cautivos tú sabes que pues ahí era la que si y hasta ahorita Santa Fé es la cafetería que más vende, o sea tiene sus tickets de casi lo doble que Guadalajara; yo en Guadalajara ahorita vendo como unas, bueno manejo como unos cuatrocientos cincuenta tickets diarios, este, en temporada así muy muy buena; ahorita por ejemplo que es verano, que baja, o sea son cien, ciento cincuenta, por ahí, pero este, entonces dijeron “pues si, si funcionó”. Así fuimos buscando como manera de, lo que queremos es que las cafeterías se paguen solas, entonces si es un reto el sacar un Capeltic hacia afuera pues ahí ya es de verdad hacer como una buena labor de venta y sobre todo mercadotecnia porque pues no, no nos conoce la gente, entonces nada más ahora sí que los clientes que están dentro de las universidades. Se abre Puebla en 2012 y luego en el 2014 ITESO y luego nos hacen, se hace, es la primer oportunidad que tenemos de sacarla afuera en 2015 en otra universidad de ahí de la Ciudad de México que es de diseño ¿Cómo se llama?

S: CENTRO

A: CENTRO, ajá, pues ya, nos dan la posibilidad de entrarle y pues bien, o sea, no fue mal, fíjate que las ventas eran buenas pero, aquí entra un factor que nosotros no contábamos con eso, pues el tener el respaldo de los Jesuitas sabiendo que, aunque no nos dan preferencia por ser un proyecto jesuita, porque tenemos que cumplir con todas las reglas y normas que exige la universidad, este, pues en esa universidad

pues como que valió más el “no, sabes qué, este negocio si funciona mejor lo quito y lo pongo yo” y eso fue lo que pasó, la directora de ahí de CENTRO, este, pues vio que era como negocio y pues le puso el local al hijo ¿no? Este y bueno, pues ese fue como nuestro primer chin porque ya habíamos hecho la inversión, ya se había contratado personal, o sea, estuvo funcionando como un año, entonces, este, pues si fue difícil porque dices todavía ni se recuperaba la inversión cuando ya teníamos que quitarla ¿no? Y nos ofrecieron un lugar, haz de cuenta que la universidad este tenía un área de, tiene un área de comida allá, por allá (hace ademán para expresar lejanía) y pues así no era, entonces pues se decidió quitar y ahorita la esperanza que tenemos con Frescura en Puebla, el año pasado les ofrecieron, se acercaron unas personas; fíjate: el dueño de Frescura fue a Santa Fé y por azares del destino cayó a Capeltic, probó el café y dijo “yo quiero este café en mi establecimiento” entonces buscaron a Dulce, este, pues para hacer como el contacto y aquí el detalle fue que el lugar no es muy concurrido, es una tienda de orgánico este, venden, está muy nice, la verdad es que está muy bonita pero ciertamente no tiene mucha afluencia y pues estando adentro del centro comercial estábamos como muy escondiditos y ahorita pusieron un “Café Colibrí” ahí, o sea, haz de cuenta entras como al súper, pero antes de entrar en la puerta de ingreso que es donde está Capeltic a un ladito está el café Colibrí, entonces, pues de por sí casi no vendían y luego ponen este café y pus, entonces pues la verdad yo me, creo que los chicos de Puebla le están echando muchas ganas, o sea están buscando la manera de “pues vamos a sacar bebidas y vamos a poner promociones y” o sea me queda claro que de nuestra parte hemos hecho lo que más se ha podido, este, pero pues sí, creo que la enseñanza es pues hay que, hay que como ver bien primero cómo está el mercado en la zona en donde nos lo están ofreciendo para ver si realmente va a ser rentable ¿no?, porque pues es una realidad, o sea, tienes una cafetería, tienes que vender ¿no? O sea, se te quedan los insumos, este, los inventarios pues nomás no fluyen ¿no? O sea, hay muchos detalles que era lo que estábamos platicando que pues se tienen que ir pensando. Ahorita nos están ofreciendo en la Ciudad de México otro espacio, pero si decía, o sea, decíamos “hay que pensar muy bien, muy bien en todos estos factores”

¿no? O sea, cosas que se pueden venir, porque pues al final cuando sales, eres igual que cualquier otro negocio ¿no?

S: Bueno eso sí, pierdes el diferenciador vaya, la seguridad

A: Exacto, que, que te dan las universidades ¿no? Por ejemplo, ahorita en ITESO, a nosotros cuando iniciamos ahí en el 2014 que abrimos la sucursal fue bien difícil, porque la gente no ubicaba, “¿qué es esto?” ¿no? “Ah que bonito está, pero pue es...” o sea, no sabían que, ni que era un proyecto pues jesuita, no sabían todo lo que hacíamos detrás, el apoyo, este, ahorita después de cuatro años, ya parte de la Universidad conoce porque nos hemos dado a la tarea, o sea yo he estado como que vinculándome con profesores, coordinadores y busco cualquier oportunidad para poderles hablar del proyecto no, porque yo digo pues es que tenemos, ora sí que como dicen, tenemos que cacaraquear el huevo (risas) este y eso ha ayudado, pero esa es la razón, o sea, no queremos como adelantarnos a algo que este pues nos haga como, queremos que las cafeterías te digo por sí solas se puedan pagar y, y pues eso a veces, aunque vendemos muy bien en las sucursales, pues ha habido temporadas malas ¿no? O sea, en el 2016 las ventas no fueron lo que esperábamos y, pues por toda la situación económica también que se presentó ¿no? Que no fue tanto que nosotros estemos bajando en el rendimiento ¿no? Al final se supera no, aunque estamos en un sector que tiene posibilidades si se alcanza a ver...

S: Pero si es el reflejo directo, dejan de comprar el café...

A: Si, si, pues los alumnos dicen, al final de cuentas pues si es un lujito ¿no?, o sea dices “yo mejor desayuno y ya el cafecito pues allá por allá una vez a la semana” ¿no? Y hay algunos que por ejemplo no manches o sea, de verdad se gastan aquí su, no sé, porque van todos los días. Yo tengo un cliente que va tres veces al día ¿sabes? O sea, desde que abrimos ya están esperando su esspreso, luego al medio día se sienta con su cafecito y en la noche ahí está este muchacho. ¿Y qué bueno no? Digo, cómpranos todo lo que quieras

S: Si claro, pero si sorprende, sobre todo porque pues es un lujo ¿no? Uno puede llevar el café desde casa y sale mucho más económico, no tan bueno, no rico, pero pues si

A: Exacto y pues si, esa es la historia ahorita de porqué no hemos podido salir. O sea te digo, estamos abiertos, si queremos este, pues la expansión pero creo que si tenemos que dar pasos seguros, firmes, para que las cafeterías puedan salir adelante porque si no, por ejemplo lo que está pasando en Frescura es la cafetería este, que está dando, que está fluyendo está digamos absorbiendo los gastos de Frescura o sea de la chiquita, de la que está afuera ¿no? Y pues dices “ay caray”, o sea ahí ya no se notan tanto las ganancias porque pues ya está habiendo ahí una fuguita que, pero también digo ya está y hay que echarle ganas ¿no? Este ahora no nos queda de otra, o sea, en algún momento si dijimos que hay que cerrar, al final ya se va a acabar el contrato y pues hay que ver si sí se va a renovar o, eso lo tendremos que poner también como sobre la mesa ¿no? Este, pues así, así está la cosa.

A mí me encantaría, o sea, porque hay muchas, este, posibilidades de poner un negocio, yo lo que quiero es pedir con algún profesor en mercadotecnia que haga como un estudio de mercado en Guadalajara donde puedan decirnos a ver dónde sería la zona idónea para poner un Capeltic, o sea, este, pues hacer como un segmento de mercado, estar viendo pues quienes este, andan por ahí cerca, cuál es la competencia y eso ¿no? Porque la verdad es que sí, ya hace falta, también por el estancamiento de los trabajadores sabes, o sea, porque como o sea ahorita nosotros en Guadalajara somos siete, este son tres chicos en la mañana, tres chicos en la tarde y pues yo como gerente ¿no? Este, pero si siento que hay un estancamiento y para donde crezco si ya no se abren más sucursales ¿no? Entonces este, siento yo que las personas que me habían durado como más tiempo dicen, buscan como otros horizontes porque no ven el ehm, aquí me voy a quedar siempre y no es que esté mal, porque siempre, yo por ejemplo me pongo a hacer de todo, digo yo hago limpieza, saco café, eh, cobro, o sea, hacemos de todo, no porque “yo soy” yo nada más mando ¿no? No, claro que no, o sea, me tengo que involucrar en todos los

procesos para saber de qué estoy hablando y qué estoy vendiendo (risas) y aparte pues que no queremos que se pierda esa línea, o sea que no haya esas líneas divisorias; yo les digo a los chicos, vaya, sí, cada quien tiene un rol diferente, pero aquí la opinión de todos cuenta ¿no? O sea, no, y cuesta trabajo que todos rompan ese esquema eh.

S: Es que estamos acostumbrados a como que tú eres mi jefe o mi jefa y tengo que, casi casi, que obedecerte ciegamente.

A: Exacto.

S: porque ahorita la situación no está para andar desobedeciendo y perder el trabajo, por ejemplo. Entonces si es un esquema completamente distinto al que estamos acostumbrados.

A: Exacto, si, y les cuesta mucho porque pues, por ejemplo, nosotros hacemos reuniones constantes ¿no? O sea, cada semana yo me reúno con todos “a ver muchachos, vénganse y a ver, ¿cómo les fue en la semana, qué les pasó, qué...? Cuéntenme, ahora si que expláyense” y así como que si te empiezan a contar pero... yo digo “es que muchachos ¿que yo soy perfecta o qué que nunca me dicen?” porque también es un espacio de retroalimentación, de de, pues sí, decir nuestras áreas de oportunidad ¿no? Le digo, porque nadie es perfecto, al final cometemos errores pero pus si alguno este tiene una mejor como opinión de cómo podemos trabajar, equis, pues bienvenida ¿no? Este, pero les cuesta. Mira, hasta el día de hoy yo no he logrado que me digan “ay ¿sabes qué? A mí me gustaría que...” un, todos, yo no soy perfecta, les digo “no muchachos, no, yo ya, este, porque sí les cuesta y no sabemos cómo romper esa, pues esa barrera. Y sí, así está, ya te platicué toda mi vida, ahí en Capeltic (risas)

S: No, pero está bien porque si me resuelve muchas dudas, en cuanto empecé a investigar y todo, la verdad me surgió la duda del porqué no sacarlo ¿no? Decía mi amiga “deberíamos de irnos a tomar un café a Capeltic en el centro o algo; confundíamos CENTRO con el centro de la ciudad...”

A: Ah, ya, ya ,ya...

S: Entonces ¡Ah, pues vamos! Y empezamos a buscar en internet y no, no hay (risas) entonces si el...

A: No y si pasa, si pasa mucho, no sabes a mí cómo me preguntan en Guadalajara que “Oye y para cuando” porque las personas que se van como graduando de la Universidad dicen...

S: es que ya no puedes regresar, ya no es lo mismo.

A: Ajá, exacto, y si se quedan como con esa... ¿pues y ahora cómo consumo mi café? Y ha habido clientes que me llaman “oye, este, ya voy para allá” y yo les digo: “no, mándame tu correo y yo te abro, yo pido permiso” o sea, porque digo “ah caray” pero si, si, definitivamente creo que ya nos estamos tardando ¿no? Uno de los temas que queríamos o que hemos estado poniendo sobre la mesa es ese, o sea, por mucho que hay gente que lo pide, o sea, ya hay mucha gente que ya conoce y que cuando lo vea afuera va a empezar a buscarlo, va a empezar a jalar a la gente.

S: Eso, sobre todo que dices: conozco un café buenísimo, vamos.

A: Exacto y otra por el crecimiento también del personal ¿no? Entonces si creo que ya es un tema que no podemos como estar posponiendo por mucho tiempo ¿no? Este, si, ahí está sobre la mesa, no creas que...

S: Si yo sé que es complicado, sobre todo con la experiencia de CENTRO que ya, si baja la moral y si se siente

A: Si, y pues al final son aprendizajes no, que dices dónde sí le voy a entrar y dónde no le voy a entrar ¿no? O sea, tenemos que ser, pues si, como que no depender de para que nuestro negocio pueda seguir ahí ¿no? O sea, que dependa a lo mejor de pues no sé de no hay ventas o sabes qué, no fue el mejor lugar de estratégicamente hablando o x, pero que te digan bye porque yo lo, o sea, creo que eso no, ese tipo de cosas no pueden pasar ¿no? Tiene que haber un contrato de por medio, por bastante tiempo que, que nos permita...

S: por lo menos recuperar la inversión.

A: Si, exactamente. Y bueno, creo que nos pasa mucho que este, pues esas negociaciones de repente de que nosotros pues somos un proyecto social como que no hacemos ese tipo de cosas, como dice el dicho por ahí, “el león cree que todos son de su condición”, o sea, si ¿no?, dices, se da uno con la pared caray, creo. Pero te digo, pues hemos aprendido y ahí vamos y como decimos mira y nos falta mucho por aprender, nos falta mucho por estrellarnos o sea si ¿no? Pero la cosa es seguir, seguir en pie, o sea, yo sobre todo, igual el proyecto me encanta, yo les platicaba a los chicos, les digo no, yo se que a lo mejor en otra empresa pudiera estar no sé, o sea mucho más arriba en un puesto, o ganando más pero no me interesa, a mi me interesa lo que estamos haciendo, a mi me llena el saber que mi trabajo tiene una trascendencia no nada más para mi sino para muchas familias hace la total diferencia. A mí me mantiene, o sea se me, cuido el café como no sabes no, así como ¡muchacho no lo tires por favor que! Este, si, o sea, no lo desperdicies y eso, por eso los traemos para que hagan conciencia de, de, oye, todo el trabajo de esta gente; o sea, como se te ocurre ahí nomás estar desperdiciándolo, échale ganas, o sea, que somos al final la última cara ¿no? O sea, es el último eslabón de la cadenita, el café ya servido, para que lo entreguen quemado, para que lo entreguen mal ¿no? No se vale.

S: No, porque es, bueno, es el desperdicio y la reputación y el trabajo de mucha gente que, muchas comunidades que, que ponen su vida en ello a fin de cuentas.

A: Exacto, literalmente. Este, la verdad es que yo los chicos que tengo si pues tratamos de transmitirles todo, desde que entiendan este pues todo el, todo el proceso, toda la cadena de valor del café, este, yo hubiera querido traérmelos a todos de verdad porque digo es que esta experiencia es, de verdad, la tienen que vivir.

S: No, es una experiencia única y uno entiende muchas cosas ya que estás acá.

A: Así es.

S: Es que además es una constante que he visto, todos hablan con un ideal, así como, se sienten satisfechos, se sienten realizados de pertenecer

A: Si, la verdad y para mí se me hace, no hay coincidencias, hay diosidencias, sabes, porque dije no, yo, yo tenía que estar aquí, o sea, porque de verdad la forma en que fui contratada fue así como que ¿jeh?! O sea, yo ni siquiera estaba buscando, o sea me, por allá, este Bely que era la que estaba en ese tiempo en, como directora, este...

O sea yo desde que conocí a Beto por primera vez dije qué calidad de persona, este Bely, este o sea, las personas que estuvieron cuando yo entré, éramos bien poquitos, ha crecido, me ha tocado ver...

...y pues ahorita nada más me traje a uno, si, uno, pero bien. Fíjate que las vinculaciones, le platicaba, han funcionado muy bien, o sea, ha ayudado en las ventas que la gente, pues como va conociendo el proyecto se van interesando y, y gente que prueba nuestro café es gente que ya no quiere otra cosa...

... este primer trimestre nos fue bien, un poquito más arriba de el año pasado

E1: ¿Sabes qué es lo que me encanta de ahí? Es que justo antes de llegar a la cafetería hay un árbol de café, te da fruto ¿no? Y está como "shadow grown" como debajo de sombra.

A: ¡Exacto, si! Casi casi de "tráete porque vamos a tostar, el que tenemos se nos está acabando"

S: Pero bueno, perdón, me estabas diciendo cómo te contrataron, me intriga.

A: Si, te digo que fue como diosidencia

E1: ¿Destino?

A: El destino ¡si! Exactamente porque pues yo tenía mi trabajo, o sea, yo estaba precisamente al frente de una cafetería pero era de alimentos, entonces eh... los arquitectos que estaban haciendo el, pues el diseño ahí en ITESO, uno de ellos conocía a mi mamá, entonces Belinda le decía "oye no conoces a alguien que pueda aquí llevar el negocio así?" y pues dijo no, no, no, pero déjame ver, déjame preguntar entre mis conocidos y, este, pues el arquitecto le preguntó a mi mamá ¿conoces a alguien? -Pues mi hija pero pus ahorita tiene trabajo pero igual pues le comento

¿verdad? a ver si le interesa. Y me acuerdo que me dijo “oye hija fíjate que me están diciendo que están solicitando en una cafetería que...” y yo le dije “ay mamá, pero pues yo estoy trabajando -le dije- pero pues igual mando mi currículum, no pierdo nada” Así nada más, no me dijo cuánto iba a pagar ni de qué se trataba, nada, nada, dije “bueno, pues si voy, se lo mando” Ese mismo día me contestó Belinda a mi correo y yo no lo vi sino hasta una semana después, porque como yo estaba súper ocupada pues, de repente vi el correo y dije ¡y, no yo, qué pena! Ya le contesté fíjate que no había visto el correo pero sí cómo no, una entrevista por teléfono. No, casi casi nada más me preguntó mi nombre, este... yo no sé, o sea, no me hizo en realidad, por eso digo que ya era el destino porque ni siquiera me hizo la gran entrevista ¿sabes? O sea y no sabía mucho de mí y después nos daba risa ¿no? Qué bueno que si resultó porque

E1: vio ese algo radiante que salía ¿no? Algo radiante que salía.

A: Yo creo, sí. Precisamente a mí se me hizo muy curioso que me hacía preguntas como de qué tan vinculada estaba yo con los proyectos sociales y así y mi currículum casi ni lo veía ¿no? Y entiendo ahora por qué, pues claro, me hace todo el sentido, o sea, necesitas tener esa afinidad y tener este pues sí, como como ese carisma, ese deseo de aportar a la sociedad ¿no? Entonces por eso dije “ah ya entiendo” la verdad es que a mí yo creo que al mes no yo ya tenía la camiseta bien puesta porque fue una respuesta porque yo siempre había querido, es que en las empresas donde yo había estado trabajando pues éramos números, o sea, la persona no interesaba, eran las ventas o si se hacen bien los procesos, que digo, aquí también se hace ¿no? Pero era otro fin.

S: si, pero no es el eje rector.

A: Exactamente, cuando yo me di cuenta, conocí a Beto, conocí a Beli, que nombre, o sea, empecé a ver un panorama que dije, de aquí soy ¿no? Entonces creo que así pasó, o sea, como que fue el destino que dijo “aquí están las piezas nomás vamos uniéndolas”

E1: ¡Ay, qué bonito!

A: Si, si. Y me encantó porque aparte cuando me dijeron “es que está en el ITESO, ahí en arquitectura” yo dije ¡¿Cómo?! Sí, me sentí como en casa y el proyecto pues me abrazó y lo abracé y yo sigo este pues fascinada con lo que estamos haciendo.

ANEXO 3:

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
MAESTRIA EN COMUNICACIÓN
CUARTO SEMESTRE
CUESTIONARIO

En la escala del 1 al 5, en donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, qué tan ciertas consideras las siguientes afirmaciones.

No.	Indicador	1	2	3	4	5
1	<i>Considero que las personas deben reconocer el rango en el lugar de trabajo.</i>					
2	<i>Me gusta tener bien definida mi función en el lugar de trabajo.</i>					
3	<i>Me gusta que mi superior apruebe mi trabajo constantemente.</i>					

4	<i>Cuando se presenta un desafío prefiero resolverlo en grupo.</i>					
5	<i>Creo que los integrantes del equipo deben realizar su trabajo con ayuda de los demás.</i>					
6	<i>Me agrada que me reconozcan como parte de un equipo.</i>					
7	<i>Suelo conservar a mis amigos por mucho tiempo.</i>					
8	<i>Me esfuerzo para evitar desacuerdos, aún cuando parecen necesarios.</i>					
9	<i>Cuando elijo a los integrantes de mi equipo, elijo primero a mis amigos</i>					
10	<i>Cuido mis palabras al dar retroalimentación para no herir los sentimientos de la otra persona.</i>					
11	<i>Considero que es más importante ser considerado y sensible que ser breve y conciso.</i>					
12	<i>Busco más en un mensaje que lo que dicen las palabras.</i>					

13	<i>Pienso que ser puntual es señal de respeto y competencia.</i>					
14	<i>Considero que los tiempos límites deben cumplirse cueste lo que cueste.</i>					
15	<i>Creo que el tiempo está totalmente bajo mi control.</i>					
16	<i>Pienso que, generalmente, el cambio mejora los procesos.</i>					

17	<i>Creo que debe alentarse a las personas a asumir riesgos prudentes.</i>					
18	<i>Me siento cómodo introduciendo cambio en mi vida cotidiana.</i>					
19	<i>No estoy preparado para sacrificar el tiempo de mi familia por conseguir un ascenso.</i>					
20	<i>Estoy de acuerdo con la frase: "trabajo para vivir, no vivo para trabajar"</i>					
21	<i>No pienso que trabajar deba obstruir el tiempo personal.</i>					

GRACIAS.

ANEXO 4: