



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. PROCESAMIENTO Y SISTEMATIZACIÓN DE ASPECTOS Y DATOS
RELEVANTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU PROSPECTIVA EN 100 ORGANIZACIONES MEXICANAS.

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN

PRESENTA:
ISAAC VALLEJO ZACARÍAS

ASESOR: LICENCIADO JORGE PÉREZ GÓMEZ

TESIS AUSPICIADA POR PAPIME PE 300511

ACATLÁN, ESTADO DE MÉXICO. FEBRERO 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A Mi familia:

Mamá y Papá.

Mis patrocinadores. Por su confianza, su apoyo y respaldo (en todos los aspectos) a lo largo de este año.

En general por soportar humores, ausencias y desaires durante mi vida académica.

Al final siempre han estado ahí, conmigo, como principal soporte. GRACIAS.

Tía Estela.

Por tu incondicional apoyo y compañía de toda la vida.

Sari.

Por agitar y musicalizar los momentos en que todo luce quieto.

AGRADECIMIENTOS...

Claudia. Por ser amiga, compañera, confidente, aliada, colega, desvelada pareja de equipo y principal factor de haber alcanzado este momento. Sin tu invitación en aquel mensaje de texto, tal vez, todo sería diferente. Infinitamente agradecido. Sigue tu tesis, y así como tú apoyaste yo lo haré; es un compromiso.

Equipo de trabajo PAPIME PE300511. En primera instancia a **Xavier y Jorge**, por la aprobación y el cobijo al integrarme en el proyecto, por el apoyo, atención, orientación, tiempo y confianza que a lo largo de este año me han otorgado sin reservas. También, a las **compañeras** que integran el proyecto (uso femenino pues son en mayoría mujeres) por la convivencia y las experiencias compartidas en el primer año.

Amigos. Carlos, Israel, Migue, Jacob y demás colegas que con el hecho de haber preguntado *¿cómo va tu trabajo?* o *¿ya para cuándo tu examen?*, me motivaban para no perder de vista el objetivo final. Y que a pesar de mis alejamientos, me apoyaron por medio de su comprensión.

A quienes, sea “**Vallejo**” o “**Zacarías**”, en la misma situación, daban sus buenos deseos al enterarse.

Índice de contenido

INTRODUCCIÓN.....	X
Capítulo I. Punto de partida. Antecedentes del STE, la teoría y el procedimiento	1
1.1 Referentes contextuales. Resumen histórico del STE.....	2
1.1.1 Del STE-OCC y sus antecedentes	2
1.1.2 La cultura, eje rector del trabajo.....	7
1.2 Referentes teóricos de la comunicación y la cultura organizacional	9
1.2.1 La comunicación.....	10
1.2.2 La organización.....	11
1.2.3 La cultura	12
1.2.4 Organización y comunicación.....	13
1.2.5 Comunicación organizacional.....	15
1.2.6 Cultura organizacional	16
1.2.7 Organización comunicante y comunicación organizada	18
1.3 Encuadre metodológico de actividades.....	21
1.3.1 De la muestra	21
1.3.2 Del instrumento de medición. Matriz de doble entrada como base de datos	27
1.3.3 Del procesamiento y la sistematización	38
1.3.4 De la limpieza del instrumento de medición.....	41
1.3.5 Del conteo de resultados.....	50
Capítulo II. Reporte de resultados. Mirada cuantitativa a datos culturales en 100 organizaciones mexicanas	59
2.1 Cultura Organizacional.....	63

2.1.1 Estrategias de desarrollo.....	63
2.1.2 Sistema normativo	66
2.1.3 Enculturización.....	68
2.1.4 Parámetros / factores culturales.....	85
2.1.5 Grupos.....	129
2.1.6. Mapa cultural de la organización	135
2.1.7 Tipología cultural.....	138
2.1.8 Metáfora	141
2.2 Prospectiva	143
2.2.1 FODA.....	144
2.2.2 Problemáticas de la organización	155
2.2.3 Cultura organizacional encaminada al éxito (objetivos)	159
2.2.4 Mensaje institucional.....	162
2.2.5 Vocabulario rector.....	165
2.2.6 Políticas de comunicación.....	169
2.2.7 Planes internos	172
2.2.8 Planes externos	176
Conclusiones.....	183
Fuentes consultadas.....	195
Trabajos de investigación analizados	196

Índice de Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1. Distribución de la actividad económica.....	25
ILUSTRACIÓN 2. Matriz de recopilación de datos.....	30
ILUSTRACIÓN 3. Primer diseño de Matriz en programa Access	33
ILUSTRACIÓN 4. Matriz de doble entrada reestructurada y elaborada en programa Excel.....	36
ILUSTRACIÓN 5. Anotaciones en Limpieza de Matriz de doble entrada.....	43
ILUSTRACIÓN 6. Versión editada, Matriz de trabajo.....	48
ILUSTRACIÓN 7. Ejemplo aplicación Red conceptual.....	56

Índice de Tablas

TABLA 1. Trayectoria del STE.....	5
TABLA 2. Caracterización del Banco de datos del STE.....	22
TABLA 3. Sector económico de las 100 organizaciones.....	23
TABLA 4. Tamaño de las 100 organizaciones.....	24
TABLA 5. Procedencia de los 100 reportes tomados como muestra.....	26
TABLA 6. Categorías investigadas por versión del seminario.....	51
TABLA 7. Comunicación en 100 organizaciones.....	118
TABLA 8. Uso de poder en 100 organizaciones.....	121
TABLA 9. Mapas culturales en 100 organizaciones.....	136
TABLA 10. Tipología cultural.....	138
TABLA 11. Defectos y virtudes de la tipología cultural.....	140
TABLA 12. Metáforas de 14 organizaciones.....	142
TABLA 13. FODA en 100 organizaciones mexicanas.....	146

TABLA 14. FODA de 52 organizaciones mexicanas.....	152
TABLA 15. Problemáticas en 100 organizaciones mexicanas.....	156
TABLA 16. Objetivos de las estrategias en 100 organizaciones mexicanas.....	159
TABLA 17. Mensaje institucional en 100 organizaciones mexicanas.....	162
TABLA 18. Políticas de comunicación en 100 organizaciones mexicanas.....	169
TABLA 19. Planes internos diseñados en 100 organizaciones mexicanas.....	172
TABLA 20. Planes externos diseñados en 100 organizaciones mexicanas.....	177
TABLA 21. Concentrado de datos.....	179

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1. Estrategias de desarrollo.....	64
GRÁFICO 2. Sistema normativo.....	66
GRÁFICO 3. Procesos simbólicos.....	69
GRÁFICO 4. Signos y símbolos.....	72
GRÁFICO 5. Historia.....	74
GRÁFICO 6. Mitos.....	75
GRÁFICO 7. Ideología.....	78
GRÁFICO 8. Manuales.....	81
GRÁFICO 9. Tipos de manuales.....	82
GRÁFICO 10. Tótem.....	83
GRÁFICO 11. Rituales.....	86
GRÁFICO 12. Filosofía.....	90
GRÁFICO 13. Misión / Propósito.....	92

GRÁFICO 14. Objetivos.....	94
GRÁFICO 15. Valores.....	97
GRÁFICO 16. Visión.....	99
GRÁFICO 17. Liderazgo.....	101
GRÁFICO 18. Comportamiento.....	104
GRÁFICO 19. Conocimiento.....	107
GRÁFICO 20. Participación.....	109
GRÁFICO 21. Selección y reclutamiento.....	112
GRÁFICO 22. Claridad organizacional.....	115
GRÁFICO 23. Comunicación.....	118
GRÁFICO 24. Poder.....	121
GRÁFICO 25. Imagen interna / externa.....	124
GRÁFICO 26. Combinación de registros imagen interna y externa.....	125
GRÁFICO 27. Negociación.....	128
GRÁFICO 28. Grupo formal.....	131
GRÁFICO 29. Grupo informal.....	132
GRÁFICO 30. Subculturas.....	133
GRÁFICO 31. Contraculturas.....	134
GRÁFICO 32. Mapas culturales.....	137
GRÁFICO 33. Tipología cultural.....	139
GRÁFICO 34. Metáforas.....	141
GRÁFICO 35. FODA.....	146
GRÁFICO 36. Problemáticas.....	157

GRÁFICO 37. Cultura organizacional encaminada al éxito.....	160
GRÁFICO 38. Mensaje institucional.....	163
GRÁFICO 39. Vocabulario rector.....	166
GRÁFICO 40. Tipología de vocabulario rector.....	167
GRÁFICO 41. Políticas de comunicación.....	170
GRÁFICO 42. Planes internos.....	173
GRÁFICO 43. Planes externos.....	177

INTRODUCCIÓN

La tesis que tiene en manos el lector, lleva por título: “*Comunicación organizacional. Procesamiento y sistematización de aspectos y datos relevantes de la cultura organizacional en 100 organizaciones mexicanas*”. Éste se realiza en el marco de los 19 años de trayectoria que ha alcanzado el *Seminario - Taller Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura”* (STE-OCC) en la Facultad de Estudios Superiores (FES) Acatlán; Trabajo que también es parte del proyecto académico que lleva por título “*PAPIME 300511. Comunicación organizacional: diagnóstico en 100 organizaciones mexicanas*”.

El proyecto está inscrito en el *Programa de Apoyo a Proyectos para la Innovación y Mejoramiento de la Enseñanza* (PAPIME), modalidad de becas que la *Dirección General de Asuntos del Personal Académico* (DGAPA) otorga al alumnado de UNAM que realiza trabajo de tesis y que apoya directamente en actividades académicas. En este caso, el número de clave obtenido es PAPIME PE300511, y tiene como responsable del proyecto al profesor Xavier Ávila Guzmán, generador de la iniciativa y del proceso de solicitud e inscripción al programa de ayuda, además cuenta con el apoyo académico de Jorge Pérez. Ambos, profesores de cabecera del mismo seminario y asesores de los documentos que el proyecto generará para cumplir su objetivo.

La iniciativa nace de la intención de documentar lo que por experiencia se sabe después de 171 investigaciones de campo, para realizar una memoria física de los frutos que ha generado el seminario. Oficialmente el objetivo del proyecto es sistematizar y publicar un diagnóstico de la cultura organizacional en 100 organizaciones estudiadas dentro del STE-OCC. En este sentido, se utiliza como muestra de trabajo 100 de los 171 reportes de investigación que, a la fecha, han validado la titulación de la misma cantidad de estudiantes y conforman así el banco de datos del mismo.

En cuanto al equipo de trabajo del PAPIME, éste se conforma de 11 integrantes egresados en 2010 de la licenciatura de Comunicación, quienes contribuyen -para lograr el objetivo del proyecto- con la realización de trabajos de tesis donde se documentan los resultados investigados por medio del seminario.

La duración del proyecto fue planificada por tres años a partir de comenzar actividades en 2011, plazo en que los documentos mencionados validarán la titulación de los 11 participantes, además de contar con el apoyo académico de los docentes a cargo.

Por su parte, el STE-OCC es una vía de titulación aprobada por la UNAM para los egresados de la licenciatura en comunicación –en cualquiera de sus planes de estudio- donde se usa la comunicación organizacional para investigar y diagnosticar a una organización específica. Este seminario aborda sus objetos de estudio desde cinco niveles de análisis: el entorno, la estructura formal, el funcionamiento real, la comunicación y la cultura de cada organización. Perspectivas revisadas en igual número de módulos que lo componen y plasman sus resultados en los reportes de investigación que acreditan a cada seminarista para obtener su título universitario.

Ante la estructuración del seminario, ya mencionada, la distribución de trabajo en el PE 300511 fue equitativa, ya que, al ser once los alumnos participantes, se armaron cinco equipos de dos personas, para que cada pareja aborde la información específica de cada nivel, de manera que, una persona tenga la responsabilidad de trabajar la sistematización y el procesamiento de datos del nivel de estudio que le fue asignado; mientras el segundo, como encargado de realizar el análisis y diagnóstico de los datos procesados por su compañero de trabajo. Y finalmente la persona restante que aborde tenga en el propio seminario, su objeto de estudio.

Bajo esta idea, se planifica la elaboración de 11 documentos que compilen la información del seminario y de los trabajos de la siguiente manera:

- ✓ Primero, un documento que brinde testimonio de la historia y el desarrollo del seminario-taller extracurricular, que sirva como plataforma de lanzamiento para los 10 trabajos subsecuentes.
- ✓ Así, en segunda instancia, un trabajo de procesamiento-sistematización de datos y otro de análisis-diagnóstico por cada nivel de investigación en los reportes seleccionados del seminario.

En este sentido, a cada temática estudiada en los módulos del STE, le corresponde la realización de un par de trabajos, es decir, se realizarán trabajos de sistematización y diagnóstico para el Entorno; trabajos de sistematización y diagnóstico para la Estructura formal; trabajos de sistematización y diagnóstico para el Funcionamiento real; trabajos de sistematización y diagnóstico para la Comunicación; y finalmente trabajos de sistematización y diagnóstico para la Cultura en las organizaciones.

Por su parte, para el presente documento corresponde la tarea del procesamiento y sistematización de 100 investigaciones en la temática de la cultura de esas organizaciones. Mediante una labor descriptiva, se presentan los resultados obtenidos después de haber procesado y sistematizado la información del factor cultural de los diagnósticos; con el propósito de ofrecer evidencia del panorama general de la práctica cultural al interior de las organizaciones en nuestro país. Con esto, generar la base de información que a la brevedad permitirá realizar el segundo documento, referente al análisis y diagnóstico de la cultura en 100 organizaciones mexicanas.

Cabe reiterar que el aspecto cultural es el eje rector que guiará este trabajo. La cultura, como un concepto que con el paso del tiempo, ha tomado fuerza dentro del estudio organizacional y a pesar de mostrarse como un intangible de la vida

laboral, puede representar, en algunos casos, la respuesta y explicación del ser y el hacer en las organizaciones. Un elemento, que de saber lidiar con ella, puede beneficiar favorablemente el desempeño de las instituciones.

Frente a la situación del interés que ha generado la temática de la cultura organizacional, es momento de presentar la caracterización creada después de realizar las actividades pertinentes para poder realizar este documento. Mismo que está estructurado y desarrollado de la manera en que las siguientes líneas se menciona.

En el capítulo primero se presenta la enmarcación contextual, teórica y metodológica que siguió este trabajo. Sección, desarrollada en el mismo orden, que revisa en primera instancia la pertinencia de este trabajo, valorado desde la constancia que ha logrado el Seminario impartido en casa (FES Acatlán), además de las perspectivas que en éste se han tenido para el diagnóstico organizacional, lo cual da sentido a la temática que rige este documento.

El primer capítulo también incluye la justificación teórica organizacional para los conceptos que constantemente se mencionarán en el contenido que se maneja esta tesis; Y finaliza con la narrativa completa del procedimiento que para este trabajo se desarrolló, a partir de la selección de los 100 documentos utilizados, el diseño del instrumento de medición, los criterios de captura, procesamiento y sistematización de datos hasta llegar al momento final, que permitió la creación del presente producto.

Para el segundo capítulo se presentan los resultados que en el trabajo de sistematización se obtuvieron. Segunda sección, que ejemplifica cuantitativamente la caracterización cultural de las organizaciones, a partir de identificar el número de veces que fue analizado cada elemento, así como distinción de cómo sucede cada factor en las dependencias. Diferenciaciones gráficas y textuales que permiten interpretar la falta de documentación oficial de los

idearios institucionales, el escaso uso de tótems corporativos, el grado de participación al interior de los grupos de trabajo, relacionado estrechamente con el tipo de liderazgo de supervisión que impera en la muestra de estudio, así como la desinformación y relaciones conflictivas que existen en los equipos al interior de las organizaciones.

Todos los datos se exponen a través del uso de cuadros y gráficos que ejemplifican cuantitativamente la situación de los componentes culturales identificados. Este apartado no sólo considera la cuantificación de la caracterización cultural, ya que se complementa con la sección de estrategias de intervención comunicativa, correspondiente al contenido del material revisado y que considera la cultura como conocimiento necesario para su viabilidad y aplicación.

Finalmente se presenta el capítulo de conclusiones, obtenidas como un panorama general de la cultura organizacional en el caso de México, a través de los aspectos de mayor trascendencia que en el segundo capítulo se presentaron. Y que pueden ser una caracterización de lo que es y ha sido la práctica cultural en las organizaciones del país, ejemplo de ello, el uso de liderazgos mal enfocados y desvirtuados ante los grupos dirigidos, o la informalidad institucional en que se desempeñan las organizaciones, aunado a la encasillada práctica de comunicación vertical descendente sin ninguna retroalimentación que permita realizar negociaciones, ni consensos para la realización del trabajo.

Así pues, los resultados presentados en este trabajo reflejan un pedazo de la realidad de 100 organizaciones mexicanas, claro, desde la memoria documental que ofrece el propio acervo del seminario. Pues generalizar a la totalidad del país, lo que aquí se plasma, sería un atrevimiento de enjuiciar y estereotipar lo que sucede en el sistema mexicano a nivel organizaciones; pero que también, sería un error negar u ocultar que sucede en las instituciones, e incluso se reproduce en circunstancias similares. Sírvase el lector de revisar las páginas consecuentes. Además tenga la libertad de sacar propias conclusiones de acuerdo a su interpretación con los resultados obtenidos.

Capítulo I.
Punto de partida
Antecedentes del STE, la teoría y el
procedimiento

1.1 Referentes contextuales. Resumen histórico del STE.

En este primer capítulo se hace la presentación del encuadre contextual, teórico y metodológico que este trabajo conllevó para su realización. Conceptualizaciones brevemente desarrolladas para que el lector comprenda de mejor manera el sentido del contenido que maneja este documento.

Por un lado, la contextualización de la trayectoria del STE-OCC, para que quien lea este documento conozca el origen, el sentido y la trascendencia del mismo en la vida académica de la UNAM y particularmente de la FES Acatlán.

En segunda instancia se ofrece un mínimo paseo por la terminología de la comunicación organizacional, que además justifica la pertinencia de este trabajo dentro de la licenciatura de Comunicación, y en especial para la preespecialidad de Comunicación organizacional que se imparte en los últimos tres semestres de la carrera.

En tercer lugar, se narra la metodología que se siguió para realizar las actividades de procesamiento y sistematización de datos programadas para este trabajo desde su mismo título. Tareas fundamentales para realizar el escrito que ahora se lee; y que es pertinente hacerlo del conocimiento del lector para validar los resultados del capítulo subsecuente.

1.1.1 Del STE-OCC y sus antecedentes

Tanto el proyecto PAPIME PE300511, como este trabajo de sistematización, están vinculados estrechamente con el STE-OCC, el cual, previo al inicio de su decimotercera versión ha generado 171 investigaciones a nivel profesional a lo largo de su trayectoria desde 1992. Este seminario, es en la actualidad, un destacado servicio académico oficial en la UNAM. Ya que desde su surgimiento hace 19 años, ha marcado huella en la tarea de la comunicación organizacional en México, y tiene como sede oficial la FES Acatlán. Además de su distinción por la labor académica que realiza, el seminario

sobresale ya que se ha consolidado como una de las mejores alternativas en la formación de profesionales certificados, gracias a su modalidad como vía de titulación, desde su creación; pues a la fecha, esta opción para obtener el grado de licenciatura ha validado al 8.4% del total de titulados en las carreras de: Periodismo y Comunicación Colectiva, y Comunicación.

La trayectoria del Seminario-Taller-Extracurricular –como a la fecha es conocido y que brinda los materiales para este trabajo – se remonta al comienzo del primer par de la década de los 90. Años en que la UNAM superaba difíciles procesos de huelga e importantes ajustes estructurales para renovar a toda la universidad. Acatando problemas frontales como mejorar las formas de titulación y la actualización de programas y planes de estudio (Vargas Quijano, 2011).

Ante esta exigencia histórica por la que atravesaba la institución en general, se diseñaron nuevas forma de titulación, entre ellas las modalidades de Seminario-Taller Extracurricular. Por su parte, en la entonces ENEP Acatlán no se hizo esperar el esfuerzo para ayudar a resolver la problemática del rezago en la relación Titulados-Egresados, para ello, entre los objetivos nació la necesidad de impulsar a la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva, y a su índice de titulados, para así convertir a la facultad en un referente académico importante. (Vargas Quijano, 2011).

Así, el STE-OCC surgió a partir de dos objetivos particulares. El primero, en respuesta al rezago y bajo índice de titulación en la ENEP; y en segunda instancia, al propósito académico de construir –a largo plazo- bancos de datos de consulta libre para cualquier persona, empresa o institución para generar un vínculo profesional entre la universidad y agentes externos (Vargas Quijano, 2011). Objetivo siempre anhelado por la UNAM y que ahora con los resultados de 19 años de trabajo puede considerarse como un hecho.

Además de los objetivos ya mencionados del proyecto que se gestaba, el seminario también se orientó al fortalecimiento y práctica en la integración de diversas áreas del conocimiento en torno a una problemática central específica de cada organización. Así como la búsqueda por estrechar la relación de la universidad con las organizaciones, al vincular teoría y práctica, que ofreciera al egresado la oportunidad de proponer acciones específicas factibles de realización en la realidad laboral, apoyadas en sólidas justificaciones teórico-argumentativas. (Vargas Quijano, 2011)

De esta manera el origen del STE comienza con la propuesta -proveniente del exterior- presentada por la profesora Laura Mancilla, docente de una Institución Tecnológica con sede en el Estado de México, quien propuso la idea a la directiva y específicamente al profesorado de la ENEP Acatlán. Así, la propuesta fue aprobada oficialmente por el director en turno, Víctor Palencia Gómez. Fue así como se creó la primera versión del STE-OCC, bajo el nombre de “*Organización, Hombres y Tecnología*”, con una generación precursora conformada por 19 involucrados: cinco, en personal de la planta docente; y 14 seminaristas que al final del proceso lograron su título profesional. (Vargas Quijano, 2011)

A partir de su primera edición, el STE se ha reproducido en doce ocasiones a lo largo de 19 años y su continuidad – aunque por momentos interrumpida- ha sido como en la tabla de la siguiente página se ejemplifica:

# Versión	Periodo	Nombre del STE	# de Titulados
1	1992 - 1993	“Organización, Hombres y Tecnología”	14
2	1993 - 1994	“Organización, Hombres y Tecnología”	12
3	1994 - 1995-96	“Organización, Hombres y Tecnología”	13
4	1996 - 1997	”Organización, Hombres, Comunicación y Cultura”	10
5	1997 - 1998	”Organización, Hombres, Comunicación y Cultura”	10
6	2001 - 2002	“Organización, Comunicación y Cultura”	19
7	2002 - 2003	“Organización, Comunicación y Cultura”	18
8	2003 - 2004	“Organización, Comunicación y Cultura”	14
9	2005 - 2006	“Organización, Comunicación y Cultura”	14
10	2006 - 2007	“Organización, Comunicación y Cultura”	14
11	2008 - 2009	“Organización, Comunicación y Cultura”	16
12	2010 - 2011	“Organización, Comunicación y Cultura”	14
*	2000, 2001, 2005	Extemporáneos	3
		Total	171

Tabla 1. Trayectoria del STE

De esta manera, en la primera versión del seminario y su respectivo programa académico el estudio de las organizaciones se enfocaba desde el sentido del impacto de la tecnología con que contaban las organizaciones, abordando temas de economía, comunicación y el impacto del Tratado de Libre Comercio. Con este contenido curricular de actividades, el seminario se mantuvo hasta el periodo de 1995, año donde se reestructuró por primera vez el diseño del seminario, pues los contenidos que se manejaban eran demasiado amplios y los temas aún no eran una realidad palpable en las empresas. Motivo por el cual se cambió la orientación y nombre del seminario. (Vargas Quijano, 2011)

Para las versiones de 1995 a 1997, ante los ajustes temáticos ya mencionados, el STE cambió su nombre a “*Organización, Hombres, Comunicación y Cultura*”. Con esta nueva perspectiva el contenido teórico y metodológico hace mayor énfasis al diagnóstico comunicativo y a la cultura organizacional, y con ello el tema de la comunicación organizacional se vuelve parte central del contenido. En esta etapa la planta docente sufrió también reestructuraciones, por su parte el número de titulados con el formato usado en esas dos versiones fue de 10 alumnos que obtuvieron su título profesional. (Vargas Quijano, 2011)

Para el año de 1999, el seminario no se impartió por motivo de la huelga que se originó en la UNAM el mismo año, lo cual suspendió toda actividad académica. En este caso el seminario se encontraba en etapa de una nueva reestructuración, y fue hasta el año 2001 en que se reinician actividades, bajo las nuevas modificaciones al programa curricular, ahora con el nombre de “STE: *Organización, Comunicación y Cultura*”. Segunda modificación y comienzo de la tercera etapa del seminario donde se conservan los rasgos formales de las versiones anteriores y se introducen técnicas para la detección de problemas de comunicación, con la intención de destacar la importancia del diagnóstico y la planeación de la comunicación en las organizaciones. Bajo este régimen temático se logró la titulación de 109 estudiantes, distribuidos en las siete versiones contemporáneas del STE. Este contenido curricular tendrá un nuevo ajuste para la versión programada para iniciar en 2012. (Vargas Quijano, 2011)

Cabe mencionar que en esta tercera fase, en los años correspondientes a 2000, 2001 y 2005 (tiempos donde no se abrió el seminario) se retomaron tres trabajos de las versiones anteriores, reportes de investigación que en su momento tuvieron que ser suspendidos por motivos individuales de cada estudiante, pero fueron trabajos que al ser recuperados, otorgaron el título a su respectivo sustentante, con el mérito propio de haber sido un documento producido inicialmente en el STE-OCC.

Desde su creación, como hasta la fecha, el STE ha solicitado como requisito que los aspirantes a él, además de ser egresado de la licenciatura en Periodismo y comunicación colectiva o Comunicación y los demás requisitos de egreso, necesitan trabajar en una organización sin importar sus características. Ésta funciona como el objeto de estudio para los estudiantes y proporciona la información que se plasma en los reportes que se elaboran. Mismos que al final del curso serán sustentados en un examen profesional.

Para fines de este trabajo, como del proyecto PAPIME PE 300511 en general, la tercer fase de la estructura curricular del seminario es la que guiará el contenido del este documento, pues el diseño del contenido en los reportes de los últimos 12 años, presentan mayor consistencia, orden y continuidad en la información que presentan.

1.1.2 La cultura, eje rector del trabajo

De forma contemporánea, la estructuración del contenido del STE-OCC se ha configurado en cinco módulos, mismos que a lo largo de un año abordan a las organizaciones desde cinco diferentes niveles de análisis. Estos niveles de estudio son: a partir del entorno de la organización, de su estructuración formal, de su funcionamiento, de la comunicación, y por último de su cultura.

En cuanto al entorno, la finalidad de estudiar este aspecto es determinar los elementos del entorno donde se desenvuelven las organizaciones; En cuanto a la segunda temática de la estructura formal, se busca diagnosticar la dimensión formal de las organizaciones a partir de diversas teorías; En el caso investigar el funcionamiento de las organizaciones, se busca identificar problemas concretos en la estructura o funcionamiento de las instituciones a partir de los actores y grupos involucrados; Para abordar la comunicación se busca detectar problemas comunicativos asociados a

los problemas de funcionamiento ya diagnosticados; Mientras que se estudia la cultura para producir un plan estratégico de intervención para optimizar los procesos productivos de los objetos de estudio, a partir de esta variable.

Todas estas, perspectivas de análisis que plasman sus resultados en un informe general al final del curso. Éste, por ende, se compone de cinco capítulos correspondientes a cada nivel de estudio. Así el producto final funciona a la posterioridad como trabajo de investigación candidato directo a un examen profesional.

Para fines de este trabajo, se rescata el interés que tienen los reportes por la perspectiva cultural, a partir de la primera reestructuración del programa de estudios. Sentido de la investigación que corresponde al capítulo IV de cada informe de resultados; sección que además, incluye una propuesta estratégica de intervención comunicativa con todos los elementos formales en su diseño para poder ser oficialmente presentada en cada organismo.

Ante la distribución de trabajo diseñada dentro del PE300511, para este trabajo corresponde la tarea de sistematización y procesamiento de los datos correspondientes a la temática de la cultura dentro de los 100 trabajos de investigación utilizados como muestra de estudio.

Así, este documento presenta los resultados de este primer procedimiento, limitado a la exposición cuantitativa de los datos; Y que servirá como materia prima de la subsecuente Tesis encargada de analizar y diagnosticar el factor de la cultura dentro de los estudios de comunicación organizacional en caso México, con base en 100 investigaciones seleccionadas en este proyecto.

1.2 Referentes teóricos de la comunicación y la cultura organizacional

Revisado el contexto que propició el PAPIME PE300511 y el presente trabajo, es momento de presentar el respaldo teórico-conceptual que enmarca el tema de la cultura organizacional, bajo la misma perspectiva bibliográfica en que ha sido abordado por el STE-OCC. Así, con las siguientes líneas, se pretende aclarar y dar sentido al significado de vocabulario que se utiliza en el documento, teniendo a la comunicación como principal referencia.

Para comenzar a comprender el factor cultural de las organizaciones, primero se deben contemplar: la comunicación, la organización y la cultura como conceptos estrechamente ligados, incluso dependientes unos de otros. Éstos pueden dar pie a un sinnúmero de interpretaciones, debates y divergencias entre los especialistas de diferentes materias si se les busca interpretar aisladamente.

Para evitar navegar en esa pluralidad de ideas, en este escrito la limitación de los tres términos corresponde al área de la comunicación organizacional. En esta perspectiva las tres palabras tienen un significado propio, pero también pueden combinarse y crear conceptos de utilidad dentro de la materia. Así, de los resultados generados por el cruce de las tres variables, se destacan y se da prioridad a las siguientes menciones: la comunicación organizacional, la cultura organizacional, la organización comunicante y la comunicación organizada.

El sentido que se le dará a estos conceptos en este trabajo se explica en las siguientes páginas, donde se presentarán conceptualizados en el mismo orden de mención, claro, con la previa exposición conceptual de los elementos que las conforman, los cuales, son el soporte básico para comprender la importancia teórica y práctica en lo que se involucra en la relación comunicación-organización.

1.2.1 La comunicación

El primer concepto a presentar es la comunicación, que aunque no es utilizada al máximo en este trabajo de sistematización, se considera como base para los otros términos que siguen. Así, más allá de la epistemología que envuelve y que se ha desarrollado acerca del fenómeno comunicativo al paso del tiempo, para entenderla se debe partir de que: “(la comunicación) es una conquista de algunas especies cuyo propósito básico es contribuir a la reproducción y prevalencia de cada una de ellas. En el nivel social – que es el más pertinente a este contexto – gracias al mensaje, la comunicación puede trascender del ámbito referencial a lo inmediato sensible y llegar al espacio de las nociones abstractas, como: sentimientos e intereses, roles, valores o normas. También permite compartir ideas sobre cosas o artefactos cuya existencia no es presente, pero se recuerda o se puede fabricar”... (Serrano, 2001)

Ante este antecedente, el autor del mismo remata su aportación cuando complementa que la comunicación “se ubica en el seno de las relaciones sociales y desde ahí actúa en el sentido de la configuración y transformación de la vida social. (Serrano, 2001). Así la comunicación involucra la interacción entre los individuos, de nosotros, de todos; y por medio de ésta se construye la noción de la realidad, de lo que está alrededor de los participantes, quienes explotan esa capacidad para prevalecer en el mundo.

También es necesario mencionar una ventaja importante que ofrece la comunicación es, que ésta no sirve sólo para convivir y compartir información con el otro u otros, sino que también, este acto de bajo consumo energético funciona para destrabar conflictos y aclarar malos entendidos entre los implicados.

Mencionado lo anterior y para fines de la comunicación organizacional, también hay que retomar que “para que ésta suceda es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes

entre las personas que intervienen en el proceso. Así, quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común, de significados compartidos... que los símbolos tengan significados más o menos distintos para cada uno de los comunicantes”. (Fernández Collado, 1991) Esta idea es pertinente ya que menciona la utilidad de sistemas, aunque éste se refiere al de los símbolos, estos se generan dentro de uno mayor, en este caso, el de las organizaciones mismas que se componen de elementos y recursos compartidos entre los individuos.

1.2.2 La organización.

Por otro lado, la organización u organizaciones hay que entenderlas con la idea que ofrece Jaime Pérez, cuando señala que éstas son: “las construcciones hechas por la sociedad para establecer un modo específico de conducirse o solucionar problemas dentro de una colectividad, grupo social, etc. La respuesta de la sociedad para evitar los riesgos que entrañan el no saber como se va a conducir otra persona o grupo social que eventualmente pueden ser perjudiciales para el conjunto de la sociedad” (Pérez, 1998) Con esto, se puede decir que las organizaciones tienen como finalidad evitar el caos, así mismo, de satisfacer y solventar las necesidades de la sociedad. En otras palabras, una entidad que se genera por y para la sociedad

Desde una perspectiva más específica a lo que implican las organizaciones, a éstas se les puede considerar también “como una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funcionan en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes” (Bartoli, 1983). Con esta información citada, la manera de pensar a la organización trasciende de la generalidad del párrafo previo, ya que ahora se resalta a la organización como un lugar de trabajo, donde lo importante para su desempeño son sus componentes humanos, los trabajadores.

En el sentido que ofrecen las teorías anteriores, en este trabajo se entenderá como organización a todo aquel conjunto de individuos organizados y capacitados en diversas áreas para lograr una producción cualquiera, eficaz y que los envuelve en un objetivo en común. Además, en esta noción de organizaciones se contempla como tal, cualquier tipo de institución, empresa, entidad, organismo, comunidad, sindicato, etc. es decir, toda agrupación social específica.

1.2.3 La cultura

Para el caso de la cultura, primero hay que descartar el significado convencional que la relaciona con la pintura, la música, poesía, escultura o filosofía entre otras cosas, a éstas, Ely Chinoy las nombra como “las cosas más altas de la vida”. Innegablemente, en lo social, éste concepto está aprobado, pero el error es que se concibe éstas artes como “la totalidad” en sí, sin reflexionar en que sólo son elementos “formadores de”.

Al ser las organizaciones sistemas sociales, apoyados en la perspectiva sociológica de este autor, se debe empezar a ver a la cultura como “la totalidad de lo que aprenden los individuos en tanto miembros de la sociedad; es una forma de vida, un modo de pensar, de actuar y de sentir” (Chinoy, 1994) Idea complementaria al significado tradicional de lo artístico y que sucede como en se mencionó en la comunicación, este fenómeno sucede a partir del factor humano en determinado sistema, la organización es un sistema, por tanto existe cultura entre las personas que la habitan.

De esta manera, la cultura es para este trabajo “el conjunto de patrones explícitos e implícitos, manifestados en la forma de vida, que son aprendidos y transmitidos mediante símbolos, que constituyen los logros distintivos de los grupos humanos, tanto materiales como espirituales. El medio esencial de la cultura lo constituyen ideas (históricamente derivadas y seleccionadas) y especialmente sus valores adquiridos”. (Béjar Navarro, 1983) Idea igualmente sociológica

que aquí se valora para entender el concepto, ya que coincide estrechamente con la caracterización cultural que se identificó al realizar el trabajo de esta tesis.

1.2.4 Organización y comunicación

Después de las nociones anteriores, antes de comenzar las combinaciones entre los términos, se encuentra necesario mencionar algunas consideraciones teóricas que por su razonamiento permiten realizar estos cruces, los cuales son:

- “No existe una organización sin cultura”. (Fernández Collado, 1991)
- “Lo cultural se trasmite oralmente y es asimilado sin apenas distanciamiento”. (Habermas, 1989)
- “La cultura de empresa actúa en doble sentido con la comunicación y la organización. La cultura actúa sobre la organización y viceversa; por otro lado, las prácticas de comunicación y organización tendrán una influencia cultural real, a medio o a largo plazo”. (Bartoli, 1983)

De esta manera, la comunicación y la organización, se encuentran indirectamente ligadas, donde una no podría existir sin la otra y viceversa. En el ejemplo de la comunicación, en la versión más actualizada de su teoría, se argumenta que “es considerada como un tipo de interacción que está inicialmente al servicio de necesidades biológicas y que funciona con pautas zoológicas. Su sorprendente plasticidad evolutiva, se descubre posteriormente, cuando la especie humana puede poner la comunicación al servicio del conocimiento; cuando incorpora los recursos y la organización de las sociedades a la producción comunicativa; y cuando el uso de la comunicación va a estar sobre determinado no sólo por las necesidades, sino además por elementos que tienen valor axiológico”. (Martín Serrano, 2007)

“(La comunicación) Incluso llega a ser soporte de la cultura, pero no arranca con ella y con la evolución humana, sirve de manifestación de los valores, pero no se hizo para ellos. Y es un proceso que se representa sin interrupción alguna,

primero en escenarios naturales y luego se continúa en los escenarios sociales, lo cual deja en consecuencia, su estudio a partir de cuando no había ni cultura ni sociedad, ni valores”. (Martín Serrano, 2007)

Con esto la comunicación toma importancia no solo en su definición académica, sino también para la aplicación en el campo organizacional, pues como se puede notar, la definición valora el origen de la misma y también la relaciona con aspectos de la organización y consecuentemente con la cultura.

De esta manera, la cita de los párrafos anteriores ejemplifica en sentido histórico esa inevitable correspondencia entre los tres factores, por un lado la comunicación como característica natural en provecho de necesidades del individuo, luego, al ponerla al servicio del conocimiento, se direcciona ahora al vínculo con la organización pues implica repartir y compartir las cosas de su entorno con sus similares; y finalmente, ante esta situación de organizarse, aparece la cultura más como accidente para la comunicación pero de indispensable utilidad para que prevalezca la forma de organizarse.

Así, el sentido en general será: la comunicación genera y existe en las organizaciones, éstas son sistemas sociales en las cuales cohabitan individuos que al permanecer a ellas le generan o preservan una cultura propia, la cual es transmitida entre ellos por medio del acto comunicativo. Por lo tanto, si no se comunicaran los individuos, no generarían organizaciones, o en caso de que hubiera entidades pero no se aprovechara la comunicación, la cultura en su interior sería mal interpretada, lo cual le generaría problemas y colapsaría la vida al interior de ésta, haciéndola inhabitable.

Una vez aclarada la percepción de estos conceptos en su mención individual, el panorama teórico se complementa con otros que se obtienen al mezclar los términos, de manera que las combinaciones significativas retomadas para este trabajo fueron:

1.2.5 Comunicación organizacional

Resultado de esta combinación de términos, la comunicación organizacional se valora en este trabajo por diferentes motivos. Primero, por ser una disciplina de estudio dentro de las tareas del fenómeno de la comunicación. En segundo lugar, porque a pesar de ser un campo de estudio apropiado dentro de las organizaciones, su conceptualización en la realidad aún es confusa, apegada en demasía a su función instrumental y alejada de lo que en verdad implica. Y en tercer lugar, porque en consecuencia de esta malinterpretación del concepto, la investigación realizada por medio de ésta –en el caso de México- aún es reducida.

Ante esta situación, la temática ha sido retomada por el STE-OCC desde su inicio y, con el transcurso de su trayectoria, el seminario ha logrado una labor documental significativa para la investigación que se hace acerca de esta en el país.

Por su parte las nociones teóricas que caracterizan a la comunicación organizacional y respaldan la descripción de hecha en los párrafos anteriores son:

Uno. La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño; No es posible imaginar una organización sin comunicación... la comunicación es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio. (Fernández Collado, 1991)

Dos. Comunicación organizacional como disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre las organizaciones y su medio... En la segunda mitad de la década de los 40, y específicamente en Estados Unidos, el estudio de la comunicación en las organizaciones empezó a llamar la atención de un número creciente de investigadores. A partir de ese entonces se despertó un interés fuerte en el tema, lo que redundó en la aparición de una extensa bibliografía y proliferación de investigaciones de campo.

Tres. La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. (Fernández Collado, 1991)

Con el antecedente de las teorías anteriores, la primera funciona para saber las condiciones que ésta conlleva, mientras que en las dos últimas refieren a lo que ésta implica, es decir, las características de lo que estudia esta disciplina.

Por lo tanto, en este trabajo la comunicación organizacional se considerará como aquella que ordene, que coordine acciones y actitudes, que con su uso posibilite el quehacer y el desarrollo de la organización. Idea razonada a partir de la propia comunicación, y aunque otorgándole cierto valor instrumental, donde ésta es un instrumento de utilidad para arreglar, solucionar problemas y conflictos.

Con ello que la organización tenga la capacidad y voluntad para reconocer al otro, para reconocer sus diferencias estableciendo compromisos que integren a los trabajadores a partir de identificar las diferencias de cada uno de ellos. Lo cual, implica que el organismo conozca la cultura que sucede en su interior, su cultura organizacional. Concepto generado en la misma combinación de términos de esta sección y que ahora es pertinente explicar.

1.2.6 Cultura organizacional

Aclarados los dos últimos conceptos mencionados, ahora se puede considerar que la cultura y la comunicación dentro de las organizaciones se definen en la peculiaridad de cada una de ellas, a través de las percepciones y el actuar de los miembros a su interior. Así, estas dos representan un vínculo de unión, pertenencia y ofrecen sentido a la labor que realizan sus integrantes al momento de trabajar en ella, de habitarla.

Así, como segundo concepto de las combinaciones consideradas significativas, la noción refiere a la cultura organizacional, ésta implica ya toda una materia de trabajo, la cual ha adquirido importancia a través de su trayectoria, esta valoración la menciona Horacio Andrade cuando menciona que “con el paso del tiempo se ha vuelto un apasionante campo de estudio, desarrollado desde principios de la década de los 80 y ha pasado del terreno teórico al práctico, debido al creciente interés de las organizaciones de todo tipo por definir e implantar una serie de valores fundamentales y de conductas derivadas de ellos.” (Andrade, 1996)

Sus definiciones pueden variar un poco, pero el estudio de esta concepción se ha intensificado al paso de los años y a pesar de ser un factor propio del imaginario de los individuos, gracias al avance en su estudio académico hoy se le puede concebir como “un sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido, que surgen de la historia y de la gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de factores contingentes (tecnología, tipo de industria, etc.) pero formada por el proceso de atribución colectiva... Estos símbolos importantes se expresan con mitos, ideologías, y principios y se traducen en numerosos fenómenos culturales, ritos, ceremonias, hábitos...” (Abravanel, 1988)

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la forma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas. Uno de los roles más importantes de la alta administración es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. (Freemont & Rosenzwing, 1988)

Con el antecedente de las dos teorías anteriores se puede observar que en la definición de este concepto se comparten características comunes, como son destacar la importancia de los valores, creencias, ritos, ideologías, entre otros fenómenos culturales, en el sentido de su efecto sobre el comportamiento de sus integrantes.

Ante esta situación, la cultura organizacional se entenderá, para este documento, como una parte fundamental en la organización ya que ésta le da su propia identidad, ya que no solo está conformada por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y funcionamiento de una organización, sino también posee elementos que le generan unión y pertenencia a la misma.

1.2.7 Organización comunicante y comunicación organizada

Finalmente, se pueden obtener dos acepciones más de entre las posibles combinaciones de palabras, por un lado la organización comunicante, y por otro la comunicación organizada, ambos conceptos pertinentes al momento de realizar investigación en materia de la comunicación organizacional.

Aunque puede resultar muy repetitiva la fonética de todos estos términos, y además sonar como un juego de palabras, su noción será importante para quien esté interesado en formar parte de este tipo de tareas.

Por un lado, la organización comunicante, para este documento, supone que las organizaciones de trabajo, hagan adecuado uso de su comunicación, no sólo en su uso instrumental de fabricante de medios, sino que se beneficie de ella para favorecer a la integración y el enriquecimiento de trabajo en equipo, para orientar claramente la participación administrativa.

De esta manera, se retoma la indagación de Annie Bartoli (1983), cuando indica cuáles características debe poseer una organización para ser comunicante, las cuales son:

“*Abierta*, para comunicar con el exterior (medio), en emisión y recepción interactivas”.

“*Evolutiva*, es decir ni rutinaria ni excesivamente formalista para manejar la evolución y lo imprevisto”.

“*Flexible*, par permitir una dosis oportuna entre comunicación formal y comunicación informal”.

“Con *finalidad explícita*, para proporcionar un hilo conductor a la comunicación formal”.

“*Responsabilizante* para todos con el fin de evitar la búsqueda de un poder artificial por parte de algunos mediante la retención de información”.

“*Energética*, para crear por sí misma, mediante información, formación y comunicación, potencialidades internas y para saber llevarlas a la práctica”.

Por otro lado, la comunicación organizada debe ser un elemento, sino innato, si perfectible y de importante presencia en la vida de las empresas. En este sentido P. Jardillier, en el documento de (Bartoli, 1983) argumenta que para ser considerada organizada, la comunicación en las instituciones debe tener y presentar las siguientes características:

“Debe tener una *finalidad*, es decir, debe estar vinculada a objetivos y a un plan de conjunto”.

“Debe ser *multidireccional*, es decir, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna-externa, etcétera”;

“Debe estar *instrumentada* y valerse de herramientas, soportes, dispositivos, indicadores seleccionados en función de los objetivos”;

“Debe estar *adaptada* integrando sistemas de información administrables, administrados y adaptados a las necesidades específicas de cada sector teniendo siempre en cuenta la cultura del medio”;

“Debe ser *flexible*, para integrar lo informal y crear estructuras que lo favorezcan”.

A partir de estas características enlistadas, se considera en este trabajo que organizar la comunicación es una habilidad importante que debe tener cada organización, para beneficiarse en su uso. Entre ello implica que la información necesaria en cada momento sea entregada a tiempo para utilizarla en cada puesto laboral; la finalidad es, en este caso, que los trabajadores posean certidumbre al momento de cumplir sus funciones, con ello que se eviten ambientes de desinformación y con ello problemas de mediano y largo plazo.

Después de esta breve revisión conceptual-teórica, pertinente para este trabajo, la utilización de los términos utilizados en el contenido subsecuente del presente documento, serán ya considerados desde la perspectiva y encuadre que ha establecido esta sección; y con ello, saber el sentido en el que fueron funcionales dentro de la temática de la cultura y la comunicación organizacional.

1.3 Encuadre metodológico de actividades

La presente sección se realiza con el fin de narrar la metodología de actividades que se efectuaron para llegar a la consecución de este documento de procesamiento y sistematización; Con el fin de informar al lector sobre el procedimiento que se siguió en los ocho meses de recopilación de datos en las 100 investigaciones seleccionadas del acervo del STE-OCC. Y que este apartado pueda servir como guía por si se desea emular o confirmar de viva mano, las tareas ejecutadas para consolidar este estudio.

1.3.1 De la muestra

Para poder realizar el proyecto en general y este trabajo en particular, se utilizó como objeto de estudio el repertorio de 171 investigaciones que se han desarrollado por medio del Seminario-Taller. Las organizaciones estudiadas en este universo de documentos atienden a una muestra azarosa, pues las instituciones en que se ha aplicado la investigación organizacional nunca han sido elegidas a elección del propio seminario, sino que éste ha trabajado de manera indistinta con los diferentes objetos de estudio que aparecen con cada alumno; pues cada estudiante seleccionado para inscribirse, al momento de su ingreso debe ya laborar en alguna dependencia, sin importar si es privada, gubernamental, pequeña, grande o de cualquier otra característica.

Ante esta situación, las organizaciones que se han estudiado en los 171 trabajos de investigación que conforman el banco de datos del STE-OCC, hasta finales de 2011, poseen la caracterización que se demuestra en la tabla 2 de la siguiente página.

AÑO	TOTAL	PORCENTAJES	TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN				SECTOR DE LA ORG.		ORIGEN DEL CAPITAL DE LA ORG.		
			MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	SECUNDARIO	TERCIARIO	PRIVADA	PÚBLICA	ONG
1993	14	8.18%	0	2	2	10	1	13	4	9	1
1994	12	7.01%	1	0	4	7	0	12	7	4	1
1995	9	5.26%	0	1	4	4	1	8	1	4	4
1996	4	2.33%	0	1	2	1	0	4	2	2	0
1997	10	5.84%	0	2	3	5	0	10	4	5	1
1998	10	5.84%	0	1	5	4	0	10	2	7	1
2000	1	0.58%	0	0	0	1	0	1	1	0	0
2001	1	0.58%	0	0	0	1	0	1	1	0	0
2002	19	11.11%	1	5	5	8	2	17	11	7	1
2003	18	10.52%	1	1	7	9	0	18	15	2	1
2004	14	8.18%	1	1	4	8	0	14	8	6	0
2005	1	0.58%	1	0	0	0	0	1	0	0	1
2006	14	8.18%	1	1	2	10	1	13	10	4	0
2007	14	8.18%	0	3	3	8	0	14	4	9	1
2009	16	9.35%	0	0	4	12	4	12	11	5	0
2011	14	8.18%	0	3	1	10	0	14	10	4	0
TOTALES	171	99.9%	6	21	46	98	9	162	91	68	12
			3.50%	12.28%	26.90%	57.30%	5.26%	94.73%	53.21%	39.76%	7.01%

Tabla 2. Caracterización del Banco de datos del STE (Vargas, 2011)

De esta manera, y respetando el carácter azaroso del universo total de 171 trabajos, se seleccionó una muestra total de 100 reportes de investigación para sistematizar, procesar, diagnosticar y analizar la información que en su contenido presentaban.

La selección de esta muestra corrió a cargo de los mismos coordinadores del proyecto: Licenciado Xavier Ávila Guzmán, profesor fundador y docente en turno en uno de los módulos del STE-OCC; y Licenciado Jorge Pérez Gómez, egresado de la primera generación del seminario y profesor de módulo desde la segunda versión de éste a la fecha.

Ambos docentes, como conocedores del seminario, se encargaron de seleccionar el centenar de investigaciones considerando los siguientes criterios:

1. La calidad de los trabajos. Se consideró la valía del contenido de los trabajos de acuerdo a la consideración de los profesores.
2. La diversidad de los trabajos. Con este criterio se buscaba que en la muestra existiera por lo menos un ejemplar de cada versión del seminario.
3. La disponibilidad para su consulta. Ya sea en acervos oficiales (Biblioteca, biblioteca digital) o del acervo de los propios docentes.
4. Por último, la decisión de que se eligieran 100 investigaciones, se tomó con la intención de aprovechar la facilidad metodológica y cuantitativa que el número permite para sistematizar los datos.

Aplicados estos criterios al universo de trabajos de titulación, la muestra final de 100 organizaciones investigadas en el STE-OCC, y que aquí se sistematizaron, el lector lo puede encontrar al final de este documento (en la página 196) con el mismo orden numérico que para este proyecto se utilizó en la revisión de los materiales. Esta muestra posee las siguientes características:

Sector económico de las 100 organizaciones	
Sector	Número de organizaciones
Primario	0
Secundario	1
Terciario	99
Total	100

Tabla 3

En cuanto al sector al que pertenecen las organizaciones, 99 de las 100 organizaciones corresponden al sector terciario de la economía, en este sector no se producen bienes materiales, pues incluye mayormente los servicios, e incluye las comunicaciones y transportes; solo una de estas investigaciones aborda organismos del sector secundario, este tipo de organizaciones se caracteriza por el uso predominante de maquinaria y procesos automatizados, como estos las fábricas, talleres y laboratorios; mientras tanto las

organizaciones del sector primario no fueron contempladas en la muestra de este estudio, cabe mencionar que en este sector incluye las actividades donde los recursos naturales se aprovechan para alimento o para generar materias primas.

Tamaño de las 100 organizaciones	
Tamaño de la organización	Número de organizaciones
Micro (1 - 9 trabajadores)	5
Pequeña (10 - 49 trabajadores)	10
Mediana (Hasta 250 trabajadores)	29
Grande (Más de 251 trabajadores)	56
Total	100
Tabla 4	

Desde el aspecto del tamaño de la organización, la misma muestra de 100 trabajos contiene: cinco organizaciones investigadas de tamaño micro, clasificación que se le da a empresas que tienen como máximo nueve integrantes; Otras 10 trabajos investigaron empresas de tamaño pequeño, en éstas el número de sus integrantes oscila entre los 10 y 49 trabajadores; También hay 29 investigaciones que abordaron instituciones de tamaño mediano, en esta clasificación están aquellas que se componen hasta de 250 colaboradores; Y finalmente, hubo 56 trabajos que analizaron empresas de tamaño grande, en estos casos la cantidad de trabajadores es de 251 en adelante.

Respecto a la actividad económica que practican estas 100 organizaciones, se encontraron 36 tipos de actividades a las que se dedicaban estos objetos de estudio. La principal actividad en que se aplicaron los estudios corresponde a empresas de comunicación, en 15 de los reportes; En segundo lugar, 12 de las instituciones analizadas se dedicaban a actividades del sector educativo; En tercer lugar, siete estudios abordaron agrupaciones financieras. El resto de la tipología de las actividades y su repetición dentro de la muestra estudiada, se puede conocer por medio de la ilustración1, ubicada en la siguiente página.



Ilustración 1. Distribución de la actividad económica

Así, las actividades de publicidad, seguridad, transportes, cultural, editorial y de salud correspondían a cuatro reportes cada una. Con tres reportes de investigación, hubo organizaciones estudiadas dedicadas a labores de belleza, ambientales, de asistencia social, políticas y del sector exterior. Con dos repeticiones, la muestra contiene empresas dedicadas al sindicalismo, el telemarketing, turismo, comercio y de registro de población. Finalmente, hubo informes particulares de organizaciones enfocadas a tareas de: administración pública, farmacéutica, bancaria, de consultoría, de electricidad, industrial, abastecimiento gráfico, entretenimiento, vivienda, tecnología, deportes, alimentos, computación, de relaciones públicas, sanitario, desarrollo urbano y de desarrollo social.

Finalmente, para terminar de identificar la caracterización de la muestra, es necesario mencionar que dentro de los 100 reportes de investigación utilizados, la distribución de los años en que fueron entregados fue la siguiente:

Procedencia de los 100 reportes tomados como muestra	
Año de entrega	Número de trabajos
1993	8
1994	8
1995	7
1996	3
1997	4
1998	6
2001	1
2002	12
2003	11
2004	9
2005	1
2006	10
2007	10
2009	10
Total	100
Tabla 5	

Se ocuparon 26 trabajos correspondientes a los años 1993, 1994, 1995 y 1996, todos ellos correspondientes al primer plan de estudios del seminario.

Otros 10 reportes provienen de los años 1997 y 1998, en estos casos los trabajos fueron producidos bajo el segundo plan de estudios que el STE utilizó.

Por otra parte, se utilizaron 64 trabajos producidos en el nuevo milenio. Con la particularidad de que 62 de estos se elaboraron en los tiempos oficiales de los seminarios culminados con el tercer programa de estudios en 2002, 2003, 2004, 2006, 2007 y 2009. Mientras que los otros dos trabajos restantes, fueron los informes que se recuperaron extra temporáneamente a manera de tesis en los años 2001 y 2005.

Hasta aquí, corresponde la presentación sobre la muestra de 100 investigaciones que se utilizaron en este proyecto y su composición. Ahora toca el turno de presentar la forma en que estos trabajos fueron utilizados para generar el contenido de este documento.

El criterio para trabajar con estos documentos fue que su revisión sistemática se realizara en el siguiente orden: primero las tesis elegidas de los años 2002, 2003, 2004 y 2006; luego del período 2007 a 2009; y finalmente los trabajos de los

años 1998, 1997, 1996, 1994 y 1993. Decisión tomada en relación de la facilidad metodológica, en este caso, para el registro de información, pues se decidió comenzar con trabajos de mayor actualidad debido a que poseen mayor definición y limitación en la estructura de sus contenidos, lo cual agilizaría la revisión del material de años anteriores.

1.3.2 Del instrumento de medición. Matriz de doble entrada como base de datos

Al ser el objetivo de este trabajo procesar y sistematizar los datos de 100 trabajos de investigación, las actividades pertinentes para la realización del mismo consistieron en el procesamiento y sistematización de la información que las investigaciones contenían.

Por un lado, el procesamiento de datos para este trabajo consiste en la revisión de los documentos por medio de una lectura de búsqueda y a profundidad de datos que describan los rasgos, elementos o comportamientos creadores de cultura en cada organización, trascendiendo aquella información que describa a detalle cómo suceden esos fenómenos al interior de las empresas.

Una vez identificado el contenido, cada declaración debe extraerse y registrarse en un instrumento de recolección de datos previamente diseñado, donde se destacaran las características que generaron interés.

Conjuntamente, se realiza la labor de sistematización, ya que con el primer paso, no solo se recolecta la información de interés, sino que también ésta se agrupa y clasifica en los diversos crípticos previamente definidos. Es decir, se procesa el contenido de los 100 trabajos de manera sistemática en la base de datos que archivará la información.

Así, para evidenciar ambas actividades, además de tener definida la muestra definitiva de trabajo, se debe contar con un instrumento de medición, donde se transcriban y archiven los datos extraídos de cada reporte. En este caso, el uso de una matriz de doble entrada fue funcional para complementar el trabajo de ambas actividades.

Esta matriz debe servir para recopilar los datos sobre dos temáticas que se incluyen en cada capítulo cultural de las 100 investigaciones. La primera temática, respecto a los componentes que caracterizan la cultura organizacional; y la segunda, de los elementos utilizados en cada estrategia de intervención que cada informe proponía, a este contenido se le asignó el nombre de “prospectiva”.

De esta manera el diseño estructural de la base de datos que guió y determinó la búsqueda de información en este trabajo, se estructuró a partir de considerar los dos apartados ya mencionados.

En el primero, la comunicación organizacional incluye 10 categorías, entre éstas, cuatro se dividieron en otras subcategorías para recolectar información; por su parte, el apartado de la prospectiva incluía ocho categorías, y en ellas, sólo dos dieron pie a la creación de subcategorías. Todas éstas se desglosaban como en la siguiente página se enlista:

Apartado de cultura organizacional:

- 1.1 Creencias
- 1.2 Filosofía empresarial
- 1.3 Códigos éticos
- 1.4 Estrategias de desarrollo
- 1.5 Procesos simbólicos
- 1.6 Sistema normativo
- 1.7 Simbolismos
 - 1.7.1 Historia
 - 1.7.2 Mitos
 - 1.7.3 Ideología
 - 1.7.4 Logotipos
 - 1.7.5 Principios
 - 1.7.6 Manuales
 - 1.7.7 Influencia
 - 1.7.8 Tótem
- 1.8 Fenómenos culturales
 - 1.8.1 Rituales
 - 1.8.2 Ceremonias
 - 1.8.3 Hábitos
 - 1.8.4 Metáforas
 - 1.8.5 Lemas
- 1.9 Parámetros/Factores culturales
 - 1.9.1 Misión Propósito
 - 1.9.2 Valores
 - 1.9.3 Visión
 - 1.9.4 Liderazgo
 - 1.9.5 Comportamientos
 - 1.9.6 Conocimiento
 - 1.9.7 Signos y símbolos
 - 1.9.8 Participación
 - 1.9.9 Selección y reclutamiento
 - 1.9.10 Claridad organizacional
 - 1.9.11 Comunicación
 - 1.9.12 Poder
 - 1.9.13 Imagen interna y externa
 - 1.9.14 Negociación
- 1.10 Grupos
 - 1.10.1 Formal
 - 1.10.2 Informal
 - 1.10.3 Subcultura
 - 1.10.4 Contracultura
- 1.11 Mapa cultural de la organización
- 1.12 Tipología Cultural
- 1.13 Metáfora

Apartado denominado “Prospectiva”

- 2.1 FODA
- 2.2 Teoría de la transformación
- 2.3 Problemáticas de la organización
- 2.4 Cultura organizacional encaminada al éxito
- 2.5 Mensaje institucional
- 2.6 Vocabulario rector
- 2.7 Políticas de comunicación
- 2.8 Estrategias de comunicación
 - 2.8.1 Planes internos
 - 2.8.2 Planes externos

La ilustración que se presenta a continuación pretende demostrar cómo lucían estas categorías en la **Matriz de recopilación de datos**, en la vista del programa Excel. Su lectura debe ser de izquierda a derecha, como apoyo incluye la numeración de los factores, y se divide en tres secciones consecutivas, debido a que el espacio de la hoja limita la panorámica completa de la tabla, que de haberse intentado reducir más, el contenido sería ilegible. Aquí la Ilustración 2:

A1	Tópico																1.8 Fenómenos Culturales							
1	1 Cultura Organizacional						1.7 Símbolos				1 Cultura Organizacional				1.9 Parámetros/Factores Culturales									
	2	Creencias	Filosofía empresarial	Códigos éticos	Estrategias de desarrollo	Procesos Simbólicos	Sistema Normativo	Historia	Mitos	Ideología	Logotipos	Principios	Manuales	Influencia	Totem	Rituales	Ceremonias	Hábitos	Metaforas	Lemas	Misión/Propósito	Valores		
3	4	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7.1	1.7.2	1.7.3	1.7.4	1.7.5	1.7.6	1.7.7	1.7.8	1.8.1	1.8.2	1.8.3	1.8.4	1.8.5	1.9.1	1.9.2		
5	6	7	8																					
TESIS #, (AÑO), NOMBRE AUTOR, ORGANIZA CIÓN																								

Ilustración 2 Matriz de recopilación de datos [1de3]

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following structure:

1 Cultura Organizacional										1 Cultura Organizacional									
1.9 Parámetros/Factores Culturales										1.10 Grupos									
Visión	Liderazgo	Comportamientos	Conocimiento	Signos y símbolos	Participación	Selección/ Reclutamiento	Clandad Organizacional	Comunicación	Poder	Imagen Intema y Externa	Negociación	Fomal	Informal	Subcultura	Contraculturas	Mapa cultural de la organización	Tipologia de cultural	Metáfora	Fortalezas
1.9.3	1.9.4	1.9.5	1.9.6	1.9.7	1.9.8	1.9.9	1.9.10	1.9.11	1.9.12	1.9.13	1.9.14	1.10.1	1.10.2	1.10.3	1.10.4	1.11	1.12	1.13	2.1.1

Ilustración 2 Matriz de recopilación de datos [2de3]

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following structure:

2. Prospectiva										2. Prospectiva					
2.1 FODA				Teoría de la Transformación	Problematicas de la organización	Cultura Organizacional encaminada al éxito (OBJETIVO)	Mensaje Institucional	Vocabulario Rector	Políticas de Comunicación	2.3 Estrategia de Intervención					
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	2.2	2.3	2.4	2.5	2.7	2.3.1 PLAN INTERNO			2.3.2 PLAN EXTERNO			
2.1.1	2.1.2	2.1.3	2.1.4						PLAN 1	PLAN 2	PLAN "n"	PLAN 1	PLAN 2	PLAN "n"	

Ilustración 2 Matriz de recopilación de datos [3de3]

La matriz que en el ejemplo el lector pudo observar, no se consiguió de la noche a la mañana, sino que fue producto de un proceso de creación y diseño previo para la realización de este trabajo. En caso de que el público de este documento quiera corroborar por cuenta propia las actividades, se ofrece la anterior ilustración como recomendación para trabajar directamente con los estudios de caso, pues fue la base de datos que desglosó a detalle el contenido de las investigaciones. Aún así, en los siguientes párrafos ofrece la descripción de las actividades realizadas para construir y llegar esta versión final del instrumento de medición.

De esta manera, la primera tarea fue la familiarización con el tema, con la intención de conocer qué tipo de información delimita la cultura desde la perspectiva del seminario. Para ello, el ejercicio recomendado consiste en la revisión y lectura informativa en cuatro trabajos de investigación aleatorios de los años 2002, 2003, 2004 y 2006, sin importar si pertenecen a la muestra final de 100, o al universo de las 171 investigaciones.

Con esta actividad se recomienda registrar la estructuración del capítulo de interés y a partir de su contenido, concebir una primera caracterización de la cultura en las organizaciones, basado en las similitudes y la repetición de aspectos que analizan los trabajos. El motivo de revisar los documentos de esos años responde a que, como ya se ha mencionado, la información en los textos de esa temporada se encuentra estructurada de manera más uniforme, es decir, la delimitación del contenido en los capítulos es más clara. Lo que, a su vez, permite establecer una guía de lo que se buscará en las investigaciones de mayor antigüedad, ya que en éstas el contenido de los capítulos culturales está disperso y no bien concentrado en un solo apartado.

Con esta revisión de datos se podrá obtener un temario, el cual servirá para comenzar a diseñar la estructura tentativa del instrumento de medición que servirá como apoyo para sistematizar los registros que se obtengan de cada uno de los

100 reportes de investigación; de igual forma, su diseño propicia elegir la plataforma tecnológica en que se capturen los datos.

Así, en la experiencia de este trabajo, el programa fue elegido de entre la paquetería de Office, en este caso “Access”. Bajo este primer diseño, el temario se componía de la siguiente manera:

El apartado de “Cultura Organizacional”:

- 1.1 Creencias
- 1.2 Filosofía empresarial
- 1.3 Códigos éticos
- 1.4 Estrategias de desarrollo
- 1.5 Procesos simbólicos
- 1.6 Sistema normativo
- 1.7 Símbolos
- 1.8 Fenómenos culturales
- 1.9 Parámetros culturales
- 1.10 Grupos

Por su parte, el apartado de “Prospectiva”:

- 2.1 Teoría de la transformación
- 2.2 Cultura organizacional encaminada al éxito.
- 2.3 Estrategias de intervención

Id	Campo3	Campo1	Campo2	Campo4
1	Tópico	Indicador	Tesis # 50	Tesis #69
2	Cultura organizacional	Creencias	Valores, costumbres y significados que orientan	
3		Filosofía empresarial		Filosofía bien establecida al querer ser
4		Códigos Éticos		
5		Estrategias de desarrollo		
6		Procesos Simbólicos		
7		Sistema Normativo		Cohesión por medio de Control y Supervisión de
8		Símbolos	Logotipos, Ideología, Manuales (guardados)	
9		Fenómenos Culturales	Carencia de Rituales que actualicen y moldeen el	Cumple ritos para reforzar ánimo e
10		Parámetros/ Factores Culturales	Valores Misión/Propósito Externo, Oficial, Individuo, Comunicativo	Ejerce Antivalores, que desintegran, desmotivan Grupos Formales e Informales
11		Grupos		
12	Prospectiva	Teoría de la transformación		
13		Cultura Organizacional encaminada al éxito	Configurar la Nueva Cultura Organizacional. Plano Interno y Externo	Teniendo presenta el lado humano de la
14		Estrategia de Intervención		
		[Nuevo]		

Ilustración 3. Primer diseño de Matriz en programa Access

Como se puede observar, este primer diseño se caracterizó por ordenarse en sentido vertical y aunque en apariencia mayormente como un índice de temas, el siguiente paso fue poner a prueba la viabilidad de esta matriz a partir del uso concreto de los trabajos de la muestra de 100 investigaciones.

Ante el insatisfactorio resultado obtenido con este ejercicio, se procedió a reajustar la estrategia de trabajo. Por un lado la plataforma virtual utilizada tuvo que ser cambiada, ya que el programa “Access” limita la cantidad de información capturada en cada casilla. Para solucionar ese percance se recurrió a utilizar el programa de datos “Excel”, en el cual no se encontró la misma restricción y por lo tanto la captura de mayor número de datos.

Por otro lado se reordenaron las categorías de la matriz que antes se leían en forma vertical, esta vez se colocaron en sentido horizontal, en el eje de las “X” que cruzaría en el eje de las “Y” las investigaciones utilizadas. Esta reestructuración de la matriz benefició a futuro, pues con ese ordenamiento se facilitaría la lectura de datos recopilados.

De esta manera y ya con la revisión de otras investigaciones de la muestra, no sólo se modificó la estructura de la base, sino también se agregaron nuevas categorías. Así, la matriz de captura quedó conformada con el diseño que se muestra en la Ilustración 4 (página 36 y 37) y la distribución de sus crípticos fue la que se enlista en la siguiente página:

1. “Cultura organizacional”:

- | | | |
|-------------------------------|------------------------------------|--|
| 1.1 Creencias | 1.8.4 Metáforas | 1.9.14 Consistencia |
| 1.2 Filosofía empresarial | 1.8.5 Lemas | 1.9.15 Negociación |
| 1.3 Códigos éticos | 1.9 Parámetros/Factores Culturales | 1.10 Grupos |
| 1.4 Estrategias de desarrollo | 1.9.1 Misión/propósito | 1.10.1 Formal |
| 1.5 Procesos simbólicos | 1.9.2 Valores | 1.10.2 Informal |
| 1.6 Sistema Normativo | 1.9.3 Visión | 1.10.3 Subcultura |
| 1.7 Símbolos | 1.9.4 Liderazgo | 1.10.4 Contracultura |
| 1.7.1 Historia | 1.9.5 Comportamientos | 1.11 Tipología cultural |
| 1.7.2 Mitos | 1.9.6 Conocimiento | 1.12 Metáfora |
| 1.7.3 Ideología | 1.9.7 Signos y símbolos | 2. “Prospectiva”: |
| 1.7.4 Logotipos | 1.9.8 Participación | 2.1 Teoría de la transformación |
| 1.7.5 Principios | 1.9.9 Selección y reclutamiento | 2.2 Vocabulario rector |
| 1.7.6 Manuales | 1.9.10 Claridad organizacional | 2.3 Cultura organizacional encaminada al éxito |
| 1.7.8 Influencia | 1.9.11 Comunicación | 2.4 Estrategia de intervención |
| 1.7.9 Tótem | 1.9.12 Poder | 2.4.1 Planes internos |
| 1.8 Fenómenos Culturales | 1.9.13 Imagen interna y externa | 2.4.2 Planes externos |
| 1.8.1 Rituales | | |
| 1.8.2 Ceremonias | | |
| 1.8.3 Hábitos | | |

Con esta categorización se identificaron mayor número de factores estudiados, que al plasmarse en el instrumento de registro ampliaron su estructura al interior del programa virtual utilizado. Ante esto las siguientes páginas demostrarán como fue la versión de borrador diseñada para la matriz de recopilación de datos. En esta ilustración 4, a diferencia de cómo se ejemplificó la Ilustración 2, la imagen recupera exclusivamente los encabezados de cada columna y acumulados de esta manera, la forma de lectura es igualmente de izquierda a derecha al estilo de renglones, conserva también la referencia de cada columna conocer el orden de su aparición. Mismo diseño que seguirán las ilustraciones subsecuentes.

IsacBaseDatos Tesis PC [Modo de compatibilidad] - Microsoft Excel

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

Calibri 11 Fuente Ajustar texto Alineación General Número Estilos Celdas

Portapap... Pegar

Formato condicional Dar formato como tabla Estilos de celda Insertar Eliminar Formato

AO3

	A	B	C	D	E	F	G
1		Cultura Organizacional					
2	Tópico	Creencias	Filosofía empresarial	Códigos éticos	Estrategias de desarrollo	Procesos Simbólicos	Sistema Normativo
3							
4							
5	Tesis ##						
	H	I	J	K	L	M	
		Símbolos					
	Historia	Mitos	Ideología	Logotipos	Principios	Manuales	
	N	O	P	Q	R	S	
		Fenómenos Culturales					
	Influencia	Totem	Rituales	Ceremonias	Hábitos	Metáforas	
	T	U	V	W	X	Y	
		Parámetros/Factores Culturales					
	Lemas	Misión/Propósito	Valores	Visión	Liderazgo	Comportamientos	

Ilustración 4. Matriz de doble entrada reestructurada y elaborada en programa Excel [1de2]

Z	AA	AB	AC	AD	AE	
Conocimiento						
Signos y símbolos		Participación	Selección/Reclutamiento	Claridad Organizacional	Comunicación	
AF	AG	AH	AI	AJ	AK	
Poder				Formal	Informal	
Imagen Interna y Externa		Consistencia	Negociación			
AL	AM	AN	AO	AP	AQ	
Grupos		Tipología de cultural Fuerte/Debil -	Metáfora	Teoría de la Transformación	Vocabulario Rector	
Subcultura	Contraculturas					
AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX
Prospectiva						
Cultura Organizacional encaminada al éxito	Estrategia de Intervención					
	PLAN INTERNO				PLAN EXTERNO	
	PLAN 1	PLAN 2	PLAN 3	PLAN 4	PLAN 1	PLAN 2

Ilustración 4. Matriz de doble entrada reestructurada y elaborada en programa Excel. [2de2]

Cabe mencionar que este segundo diseño fue mayormente funcional al momento del registro de los datos. Incluso, conforme avanzaba la revisión de los 100 informes, ésta sufrió algunas modificaciones, especialmente en cuanto a la incorporación de nuevas categorías.

Aclarar también que, conforme se iba construyendo la matriz, al momento de elegir que categoría incluir, o no, se decidían los criterios para considerar que tipo de información correspondería a cada clasificación. En algunos casos la información se encontraba declaraba explícitamente, mientras que en otros casos el contenido descrito en los trabajos, se clasificaba de acuerdo a las características de la idea encontrada.

De esta manera es como se construyó la matriz de doble entrada, que fungió como base de datos en la primera fase de la recolección, procesamiento y sistematización de datos. Con el diseño logrado (mostrado en páginas 30 - 31) esta última versión de la matriz, se considera como la **Matriz de recopilación de datos**, la cual se recomienda utilizar, si se desea corroborar los resultados obtenidos.

1.3.3 Del procesamiento y la sistematización

Al tener lista la muestra de 100 trabajos de investigación y contar con el diseño de una base de datos para recopilar la información. La tarea del procesamiento de datos consistirá en hacer la revisión detallada de los textos elegidos en el catálogo de estudio.

A sabiendas de tener a la cultura como eje rector de este trabajo, se debe hacer lectura de búsqueda en los capítulos con el mismo referente, con la intención de obtener descripciones de los componentes, elementos o factores que caractericen la cultura en las organizaciones.

La búsqueda de información se orienta a partir de las categorías preestablecidas en la base de datos. Esto implica conocer que características debe tener el contenido para poder colocarse en tal o cual clasificación. Estos criterios, para determinar el lugar o casilla donde se plasmará el registro, se determinan a juicio del investigador, con base en las definiciones y similitudes que las investigaciones reporten como factores

En el ejemplo de este trabajo, para considerar la subcategoría “Misión” en las organizaciones, primero se eligió como críptico de estudio, al haber sido un dato constantemente mencionado como factor cultural de las organizaciones.

El criterio para registrar información en esta columna, fue que los informes mencionaran cómo o cuál es la misión que utiliza el organismo estudiado.

De esta manera, si estas características las cumplía el informe, se procedía a capturar los datos en la casilla correspondiente a la misión.

Definidos los criterios para seleccionar que información es pertinente o no, la captura de datos en la matriz puede realizarse: uno, haciendo la copia íntegra de la información, tal cual se menciona en el reporte; o dos, por medio de resumir la descripción del informe encontrado, pues cada seminarista, además de describir cómo sucedía cada factor, agregaban contextualizaciones teóricas; de esta manera, en los registros en la base de datos solo se incluirán estas descripciones y no las definiciones teóricas.

Para definir los lineamientos de la captura de datos, se debe conocer que en algunos reportes los estudiantes abordaban abundantemente el tópico desde lo teórico, dejando de lado la descripción de cómo sucede éste en la organización. Además de estos casos, existían aquellos que no abordaban el aspecto en cuestión, ni descriptiva, ni teóricamente; cuando se encuentra con esta situación, en las casillas de la base de datos se colocarán las letras “N/E”, señal de que en

esos informes ese aspecto no existía reporte en dicho trabajo, pues el aspecto podía existir en la organización, pero no haber sido del interés del investigador o del propio seminario.

Así, retomando el ejemplo de la categoría de la “misión organizacional”, en algunos registros se capturaba cuál era tal misión, en otros se agregaba el impacto que este factor tenía entre los integrantes de la empresa, ya sea que la conocieran o no la conocieran.

Mientras que otros trabajos que no abordaban el factor en su registro se escribía N/E. Algunos casos también especificaban que en esas organizaciones la misión no se utiliza en sus características culturales.

Tanto los criterios de selección de información, como los de captura de datos para cada categoría, utilizados en este trabajo, se explican en el capítulo 2 de este documento, al momento de exponer los resultados de cada factor analizado.

Esta tarea de procesamiento no solo se encarga de recopilar datos en forma de texto, sino que también se tienen que establecer criterios para procesar y capturar los datos de aquellos trabajos que se apoyan en materiales extras, dígame cuadros, imágenes o diagramas. Estos recursos eran utilizados específicamente en las categorías que el trabajo consideró como: FODA, tipología cultural y los mapas culturales de la organización.

Bajo estas primeras consideraciones, es que se puede realizar el primer ejercicio de procesamiento y sistematización de los datos y aplicarlo en la constante revisión de los 100 materiales. Cabe mencionar que esta tarea de definición, revisión, elección y vaciado de datos en la matriz se realizó en un período de ocho meses.

1.3.4 De la limpieza del instrumento de medición

Una vez que la **Matriz de recopilación de datos** ha sido llenada con los datos proporcionados por la muestra estudiada, ésta debe someterse a un segundo ejercicio, esta vez a partir del contenido que en ella se registró.

Así, la base de datos debe ser sometida a un proceso de filtración, con el fin de que el contenido de cada columna sea demostrativo al momento de cuantificar los resultados. Es decir, en el primer llenado de la matriz -visto panorámicamente- se encontrarán columnas donde solo un mínimo de casillas presentan información. Éstos, para fines de representatividad dentro de la muestra no tendrían mucha trascendencia. Por ello, se sugiere el ejercicio de filtración, que consistirá en identificar aquellas columnas que se encuentran en la situación de baja cantidad de registros.

Ubicadas las columnas en esta situación se debe revisar con atención el contenido de esas pocas casillas, para que a partir de la información que describan, se reubiquen en alguna otra categoría. Con ello se pretende que otras categorías sean complementadas y mayormente significativas, aprovechando la información que ya fue extraída durante el tiempo de trabajo y obviamente sin desperdiciar la descripción. Al mismo tiempo, al dejar sin contenido a la columna/categoría en cuestión, éste se eliminará de la matriz para configurar la que a futuro fungirá como **Matriz de trabajo**.

En este proceso de filtración de la base de datos, se autorizó que la información reubicada pudiera también repetirse en alguna otra columna. Justificando su repetición por cuestiones de sentido de la información capturada. Estas acciones, particularmente para aquellos registros que contenían mucha descripción y dentro del texto citado había menciones relacionadas al criterio de otras categorías.

Ejemplo de este proceso de reubicación y repetición de registros, fue el caso de una casilla en la columna de “creencias”. En este caso la columna poseía entre 5 y 8 registros. Al representar esto un dato de 8 en 100, se decidió reubicar los registros y con ello, al estar vacía la columna, se eliminó de la base.

En este mismo sentido, uno de estos registros contenía una descripción amplia y a partir de esa descripción se reubicó en el tópico de la ideología, pero también ese texto contenía características pertinentes al tópico de comportamientos. Ante esta situación, se tomó la decisión de repetir la cita completa en una segunda columna, dejando así, una marca en el mismo texto para enfatizar el dato que motivo a ubicarlo dentro de ese tópico.

Descritas las características de este proceso de filtración de información en la base de datos general, el equipo del tema cultural en este proyecto, una vez revisados los 100 trabajos de investigación, la tabla de la Ilustración 2 (p-30-31) se sometió a este ejercicio. De tal manera que las modificaciones hechas a la matriz, se anotaron en cada columna, las cuales fueron como se ejemplifica en la siguiente página, por medio de la Ilustración 5 (se presenta con el formato ya justificado de la ilustración anterior):

Microsoft Excel interface showing a table with the following structure:

Cultura Organizacional							
Tópico	Creencias	Filosofía empresarial	Códigos éticos	Estrategias de desarrollo	Procesos Simbólicos	Sistema Normativo	Historia
	QUITAR	REUBICAR	REUBICAR		EDITAR UBICACION		
Tesis 01 (1993) Camacho Urso STERP (SINDICATO)							



Simbolos						
Mitos	Ideología	Logotipos	Principios	Manuales	Influencia	Totem
		REUBICAR CONTENIDO	ELIMINAR			



Ilustración 5. Anotaciones en Limpieza de Matriz de doble entrada [1de3]

Fenómenos Culturales					Parámetros/Factores Culturales			
Rituales COMBINAR	Ceremonias COMBINAR	Hábitos	Metáforas ELIMINAR	Lemas REUBICAR CONTENIDO	Misión/Propósito	Valores		
								→
								→
Visión	Liderazgo	Comportamientos	Conocimiento	Signos y símbolos REUBICAR	Participación	Selección/Reclutamiento	Claridad Organizacional	→
				Grupos				→
Comunicación	Poder	Imagen Interna y Externa	Negociación CHECAR	Formal	Informal	Subcultura	Contraculturas	
								→

Ilustración 5. Anotaciones en Limpieza de Matriz de doble entrada [2de3]

MAPA CULTURAL DE LA ORGANIZACIÓN	Tipología de cultural Fuerte/Debil - Funcional/Difuncional	Metáfora	FODA				
			Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas	
						⇒	
Prospectiva							
Teoría de la Transformación ELIMINAR	Problematicas de la organización	Cultura Organizacional encaminada al éxito (ORIENTIVO)	Mensaje Institucional	Vocabulario Rector	Políticas de Comunicación		
						⇒	
Estrategia de Intervención							
PLAN INTERNO			PLAN EXTERNO				
PLAN 1	PLAN 2	PLAN 3	PLAN 4	PLAN 5.....	PLAN 1	PLAN 2	PLAN 3

Ilustración 5. Anotaciones en Limpieza de Matriz de doble entrada. [3de3]

Como se ejemplifica en la ilustración de las páginas anteriores, las modificaciones hechas a la base de datos fueron las siguientes:

- Respecto a la reubicación de registros y eliminación de columnas por baja representatividad en su muestra, esta acción se realizó con ocho tópicos, los cuales incluían a las categorías: creencias, códigos éticos, logotipos, principios, influencia, hábitos, metáforas y lemas. Esto en cuanto a la caracterización cultural; mientras que para las categorías de la temática de prospectiva, sólo se eliminó la columna que llevaba por nombre “teoría de la transformación”, este caso en particular por haber registrado únicamente textos de teoría organizacional.
- Otro tipo de reubicación hecha, fue en el orden de aparición de las columnas, esto implicó que algunos de los tópicos considerados como categorías, se integraran a otra en forma de subcategoría, esta medida se aplicó a tres columnas de la matriz:
 - La categoría denominada como “filosofía empresarial”, se reubicó como subcategoría dentro de la categoría “Parámetros/factores culturales”.
 - También, la categoría titulada “Procesos simbólicos” pasó como subcategoría del grupo que caracterizaba a los “Símbolos”, a su vez, el título de esta categoría cambió al nombre de “Enculturización”, término seleccionado en el sentido de los factores que se mencionan en las columnas que engloba.
 - Con el mismo proceso de reubicación de lugar, la columna con la subcategoría de “Signos y símbolos” pasó a ocupar espacio, en el mismo nivel, dentro de la re-bautizada clasificación de “Enculturización”.
 - Finalmente, aunque no en el sentido estricto de una reubicación de espacio, las columnas que contenían las subcategorías de “Rituales” y “Ceremonias”, se fusionaron en una sola y se convirtieron ahora en “Rituales”. De esta manera se conjuntaron los eventos y ceremonias que ambos reportaban.

Con todos los cambios realizados a la primer matriz de doble entrada, a partir de este proceso de limpieza y reacomodo de contenido, la distribución de la caracterización de la cultura organizacional y los componentes de la prospectiva, quedaron reducidos a los siguientes rubros:

- | | | |
|--------------------------------------|----------------------------------|--|
| 1 Cultura organizacional | 1.4.6 Visión | 2 Prospectiva |
| 1.1 Estrategias de desarrollo | 1.4.7 Liderazgo | 2.1 FODA |
| 1.2 Sistema normativo | 1.4.8 Comportamientos | 2.1.1 Fortalezas |
| 1.3 Enculturización | 1.4.9 Conocimiento | 2.1.2 Oportunidades |
| 1.3.1 Procesos simbólicos | 1.4.10 Participación | 2.1.3 Debilidades |
| 1.3.2 Signos y símbolos | 1.4.11 Selección / Reclutamiento | 2.1.4 Amenazas |
| 1.3.3 Historia | 1.4.12 Claridad organizacional | 2.2 Problemáticas de la organización |
| 1.3.4 Mitos | 1.4.13 Comunicación | 2.3 Cultura organizacional encaminada al éxito |
| 1.3.5 Ideología | 1.4.14 Poder | 2.4 Mensaje institucional |
| 1.3.6 Manuales | 1.4.15 Imagen interna y externa | 2.5 Vocabulario rector |
| 1.3.7 Tótem | 1.4.16 Negociación | 2.6 Políticas de comunicación |
| 1.4 Parámetros / Factores culturales | 1.5 Grupos | 2.7 Estrategia de intervención |
| 1.4.1 Rituales | 1.5.1 Formal | 2.7.1 Planes internos |
| 1.4.2 Filosofía empresarial | 1.5.2 Informal | 2.7.2 Planes externos |
| 1.4.3 Misión / Propósito | 1.5.3 Subculturas | |
| 1.4.4 Objetivos | 1.5.4 Contracultura | |
| 1.4.5 Valores | 1.6 Mapa cultural | |
| | 1.7 Tipología cultural | |
| | 1.8 Metáfora | |

De esta manera, su apariencia física quedó como se muestra en la Ilustración 6 de las siguientes páginas, correspondiente a la **Matriz de trabajo**, en la cual se basan los datos cuantitativos del capítulo dos de este documento:

A	B	C	D	E	F
Tópico	Estrategias de desarrollo. Proyectos y programas para el crecimiento de la organización y la realización de actividades basados en su infraestructura en		Sistema Normativo. Reglamentación establecida formal o informal; interna o externamente en la vida cotidiana de la organización.		
			PROCESOS SIMBÓLICOS. acciones implementadas por / en la organización para difundir los	SIGNOS Y SIMBOLOS	Historia
# TESIS					
G	H	I	J	K	L
SIMBOLISMOS					
Mitos	Ideología	Manuales	Totem	Rituales (EVENTOS Y CEREMONIAS)	Filosofía empresarial
M	N	O	P	Q	R
Cultura Organizacional					Parámetros
Misión/Propósito	OBJETIVOS	Valores	Visión	Liderazgo	Comportamientos
S	T	U	V	W	X
Factores Culturales					
Conocimiento	Participación	Selección/Reclutamiento	Claridad Organizacional	Comunicación	Poder
Y	Z	AA	AB	AC	AD
Grupos					
Imagen Interna y Externa	Negociación	Formal	Informal	Subcultura	Contraculturas

Ilustración 6. Versión editada, Matriz de trabajo [1de2]

AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK
MAPA CULTURAL DE LA ORGANIZACIÓN	Tipología de cultural Fuerte/Debil - Funcional/Disfuncional	Metafora	FODA			
			Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
REMITIRSE A						

AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR
Problematicas de la organización	Cultura Organizacional encaminada al éxito (OBJETIVO)	Mensaje Institucional	Vocabulario Rector	Políticas de Comunicación	Estrategia de Intervención	Pr
					PLAN INTERNO	
					PLAN 1	PLAN 2

Estrategia de Intervención							
PLAN INTERNO					PLAN EXTERNO		
PLAN 1	PLAN 2	PLAN 3	PLAN 4	PLAN 5.....	PLAN 1	PLAN 2	PLAN 3

Ilustración 6. Versión editada, Matriz de trabajo [2de2]

1.3.5 Del conteo de resultados

Una vez que ha sido afinado el instrumento de medición, es momento de comenzar un nuevo procedimiento, que permita resumir y dar cuenta clara de la información que fue recolectada en los 100 trabajos de investigación obtenidos del STE-OCC.

Este momento se puede considerar como un nuevo procesamiento de los datos, esta vez a partir de los testimonios extraídos sistemáticamente de la muestra de investigaciones y que fueron capturados en lo que resulta ser la Matriz de trabajo de información cultural.

Las actividades que esta tarea implica, básicamente, consisten en revisar cuidadosamente el contenido de cada columna en la base de datos, de manera que se puedan percibir las diferencias y similitudes que tiene cada factor o elemento cultural en los diferentes casos estudiados.

Para realizar la cuantificación de los datos, la actividad inicial de cada columna consiste en sondear en cuantos trabajos de investigación se investigó y registró información de cada categoría. El resultado de este conteo, generará un índice que delatará la cantidad de veces que fue o no reportado cada factor dentro de las cien investigaciones. Reflejo, también, del interés del temario o del alumno del STE por cada categoría.

Como ejemplo de este primer ejercicio de contabilización, a nivel menciones de cada registro, se presenta la tabla 6 (siguientes páginas) que ejemplifica la distribución de reportes encontrados respecto a cada categoría en la muestra de los 100 trabajos revisados, en coherencia con el uso de la estructura de la base de datos final.

La siguiente tabla, se construye a partir de las categorías que fueron utilizadas en la **matriz de trabajo**, comparadas con el número de trabajos en que la misma fue investigada y además se incluye, como especificación, la versión del seminario en que ésta fue encontrada. Así se podrá identificar que en algunas versiones el interés por cada factor era más constante o en algunos con menor intensidad (nótese que en la referencia del año del seminario se incluye el número de trabajos utilizados en esta sistematización).

Temática	CATEGORIA	Versiones del STE														TOTAL DE MENCIONES		
		1993 (8)	1994 (8)	1995 (7)	1996 (3)	1997 (4)	1998 (6)	2001 (1)	2002 (12)	2003 (11)	2004 (9)	2005 (1)	2006 (10)	2007 (10)	2009 (10)	SI	NO	
Cultura organizacional	Estrategias de desarrollo	4	4	1	1	1	0	1	2	0	1	0	0	1	1	17	83	
	Sistema Normativo	2	4	5	3	0	2	1	2	2	1	0	0	1	2	25	75	
	Enculturización	Procesos simbólicos	2	3	0	1	3	1	0	2	5	1	0	5	2	3	28	72
		Signos y símbolos	0	1	0	0	0	1	1	3	3	2	0	2	1	3	17	83
		Historia	0	0	1	2	1	3	0	2	1	0	0	1	1	5	17	83
		Mitos	1	0	3	1	0	1	0	5	0	2	0	1	1	2	17	83
		Ideología	2	0	2	1	0	1	0	5	3	7	0	7	3	6	37	63
		Manuales	4	6	2	2	3	3	0	5	4	2	0	3	1	1	36	64
		Tótem	1	0	0	0	0	1	0	9	7	9	1	8	3	6	45	55

Parámetros / Factores culturales	Rituales	0	2	4	0	0	2	1	8	9	9	0	7	7	7	56	44
	Filosofía	4	1	1	0	3	1	1	6	7	1	0	3	0	6	34	66
	Misión/ Propósito	0	1	5	1	2	1	0	8	10	8	0	9	6	10	61	39
	Objetivos	4	2	5	0	1	2	0	9	2	1	0	4	3	1	34	66
	Valores	1	3	0	0	1	2	1	6	10	8	0	8	4	9	53	47
	Visión	0	0	1	0	2	0	0	3	2	2	0	5	2	6	23	77
	Liderazgo	5	7	1	3	4	3	1	12	10	9	1	10	8	9	83	17
	Comportamiento	5	1	5	1	2	4	1	3	2	2	0	1	0	4	31	69
	Conocimiento	5	5	6	1	1	2	1	9	11	8	0	8	8	5	70	30
	Participación	5	5	3	1	0	1	1	8	6	5	0	8	7	6	56	44
	Selección/ Reclutamiento	3	6	1	1	4	4	1	8	6	5	0	4	5	8	56	44
	Claridad Organizacional	6	4	5	3	1	2	1	9	8	5	0	7	4	9	64	36
	Comunicación	7	7	6	2	3	5	1	10	8	8	0	9	10	9	85	15
	Poder	7	6	3	3	4	4	0	6	1	2	0	1	0	3	40	60
	Imagen interna/externa	3	2	3	0	1	2	1	4	8	2	0	3	2	3	34	66
Negociación	3	1	4	2	0	0	1	0	3	3	0	2	5	5	29	71	

Grupos	Grupo formal	1	4	1	2	2	3	0	4	3	5	0	5	5	9	44	56
	Grupo informal	5	4	4	0	2	1	0	5	3	2	0	1	4	8	39	61
	Subculturas	3	0	2	1	1	1	0	3	1	5	0	3	3	3	26	74
	Contraculturas	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0	0	6	94
Mapa Cultural de la organización		0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	10	9	10	35	65
Tipología cultural		0	1	0	1	0	1	1	2	6	9	1	10	8	10	53	47
Metáfora		1	0	0	0	0	1	0	3	6	1	0	0	0	2	14	86
FODA		1	1	1	1	0	0	0	6	7	8	1	8	10	8	52	48
Problemáticas de la organización		6	8	7	3	4	5	1	6	8	9	1	7	7	7	79	21
Cultura organizacional encaminada al éxito		8	6	6	2	4	6	1	12	11	7	0	10	10	8	91	9
Mensaje institucional		0	0	0	0	0	0	1	7	6	4	0	8	9	5	40	60
Vocabulario Rector		1	0	0	0	2	3	0	8	7	8	0	5	6	4	44	56
Políticas de comunicación		1	0	0	0	0	5	0	7	3	8	1	5	8	6	44	56
Planes Internos		7	8	7	2	4	6	1	12	10	9	0	10	9	10	95	5
Planes externos.		2	0	1	0	1	3	0	3	8	3	1	1	1	1	25	75

Tabla 6. Categorías investigadas por versión del seminario.

El lector puede hacer la lectura de la tabla de páginas anteriores ya sea de manera vertical u horizontal. Con ella podrá para identificar la tendencia del STE y los seminaristas por analizar las diferentes temáticas en cada una de las versiones del seminario; así como también, notar si los elementos fueron investigados y/o exigidos de manera continua, discontinua o intermitentemente, producto de las re-estructuraciones que el mismo ha aplicado para sí a través de lo años.

En segunda instancia, la actividad revisión de la información debe hacerse con más detenimiento, a través de la lectura vertical de los datos, es decir, columna por columna.

Ya que se conoce la incidencia de investigaciones que abordan cada elemento, la lectura de los datos debe hacerse con más detenimiento en cada columna. Primero con una revisión general del contenido que cada casilla ofrece, destacando los datos que sobresalgan en cada texto capturado. Esto con la intención de identificar claramente los rasgos que mencionan en común los registros, similitudes que en la búsqueda de los datos se fueron vislumbrando poco a poco pero que en este momento implica definir concretamente cuales son las similitudes de los registros.

Al momento de identificar y definir las particularidades de los registros, esta diferenciación permitirá definir los indicadores perceptibles de cada elemento y a su vez permitirá registrar cuantitativamente la tendencia de cada categoría en los casos estudiados. Es decir se identificarán los factores de mayor práctica en la cultura de las 100 organizaciones mexicanas de la muestra.

Para valorar los resultados registrados en la matriz de doble entrada, se realizó la labor estadística con el apoyo de recursos como tablas, gráficos o listados para poder contabilizar la información. Herramientas de medición que se elegían conforme la exigencia de los datos que ofrecía cada categoría.

Ejemplo de este proceso a partir de la experiencia en este trabajo, retoma la subcategoría denominada como “Rituales”, En ésta, el primer conteo encontró 52 casillas/investigaciones que reportaron el uso de rituales en esas organizaciones, mientras que los sobrantes 48 no abordaron este fenómeno. Después, para la segunda revisión ya se tenía noción de diferencias y similitudes ofrecían los registros, con ello, se crearon indicadores que clasificaban los rituales como: eventos, de ceremonias o laborales.

A partir de esta clasificación se agruparon los registros, con el fin de poder contabilizar cual tipo de rituales es más practicado. Este conteo se plasmaba oficialmente en un tabla que presentará los datos y su distribución se ejemplifico

Además de estos apoyos para cuantificar los resultados de las categorías, también se recomienda usar un recurso en particular que conlleva un esfuerzo extra en comparación con los otros. Éste, es la aplicación de redes o campos semánticos utilizados para aquellas columnas donde la información presenta diferentes particularidades a destacar. Por ello, previo a la definición de los indicadores para realizar el conteo, se establece la necesidad de generar un listado con todos estos datos de interés, a partir de este listado, que por su propia cuenta supera los índices de registro, se define un criterio para unificar los registros y, por consiguiente, permite contabilizar la nueva clasificación de los datos. Y que al mismo tiempo permitirá su demostración gráfica y correspondiente explicación. Técnica sugerida particularmente para los registros que conforman el apartado de prospectiva, ya que contiene los componentes de las estrategias de intervención.

Respecto al uso de esta técnica de conteo, la decisión de aplicar una red semántica para sistematizar los datos, radicaba en identificar que en la categoría había pluralidad en la información que proporcionaba. Con lo cual se hizo mayor énfasis en graficar y reportar los indicadores que cada reporte generaba.

Ejemplo de esta situación es la categoría 2.2, referente a las problemáticas que en las 100 investigaciones se identificaron. En este caso cada trabajó que las incluía en sus propuestas de intervención, podía enlistar uno, dos o más problemáticas, identificadas a partir de su previo diagnóstico. Estos problemas podían ser o no de la misma índole, por lo cual se generaba un indicador (a), uno (b), otro (c), etc.

Esta situación, repetida en las diferentes trabajos, por ende generaba un gran listado de problemáticas, que al enumerarse superaban la cantidad de 100 informes y trabajos que las proporcionaron.

Al haberse generado un gran listado de indicadores, se recurrió a la segunda sistematización de estos indicadores, por medio de elaborar el campo o red semántica, la cual consistió en agrupar los indicadores de acuerdo a la similitudes que había entre ellos. Con ello se catalogaron en un nuevo orden.

En el caso de las problemáticas, la problemática (a) de la investigación “X” se clasificó como indicador “tipo 1”, el problema (b) en la investigación “Y” dentro de los indicadores del “tipo 2”, el problema (c) de la tesis “Z” podía también identificarse como indicador del “tipo 1”, y así consecutivamente. Y a partir de establecer esa clasificación, se procedió a contabilizar los resultados. Proceso similar al de las siguientes tablas de muestra.

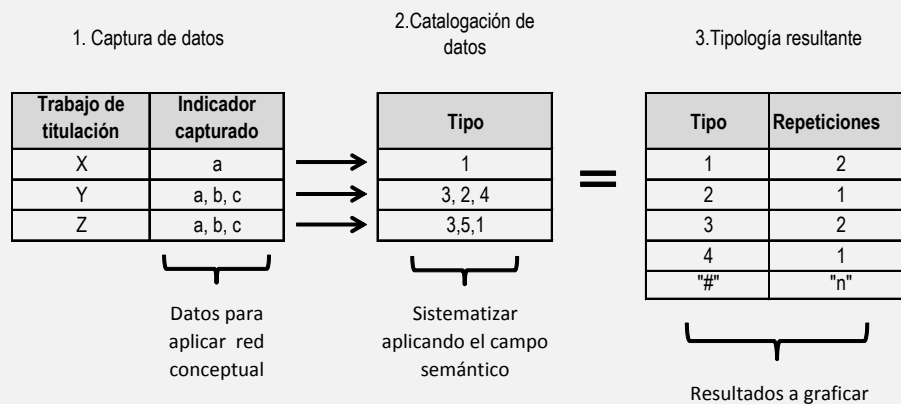


Ilustración 7. Ejemplo aplicación Red conceptual

Clasificar de esta manera permitió que la distribución quedará con dos menciones para las problemáticas de “Tipo 1” *versus* una mención del “tipo 2”, dos del “tipo 3”, etc... De manera que el número de menciones permitía distinguir la tipología de cada categoría revisada, en este ejemplo, una tipología de los problemas existentes y de mayor incidencia en las 100 organizaciones analizadas.

De esta manera, las técnicas de conteo descritas y utilizadas en este trabajo, arrojaron los resultados que sirvieron de apoyo para la elaboración del reporte que el siguiente capítulo presenta. En ese capítulo número dos, se describen los indicios relevantes de cada categoría, como muestra de los elementos que caracterizan la cultura en 100 organizaciones mexicanas.

Con el segundo capítulo, este trabajo alcanza sus límites ya que se elabora la presentación del informe de resultados obtenidos a través del procesamiento y sistematización de los datos en las investigaciones utilizadas. Campo de acción que fue establecido y aceptado desde el propio título con el que fue registrada esta tesis: “Comunicación organizacional: procesamiento y sistematización de aspectos y datos relevantes de la cultura organizacional y su prospectiva en 100 organizaciones mexicanas”.

Así, este documento tendrá vigencia y seguimiento para la tesis subsecuente de la temática cultural del PAPIME PE300511. Esta segunda tesis que llevará por nombre “Comunicación organizacional: análisis y diagnóstico de la cultura organizacional y prospectiva en 100 organizaciones mexicanas. 2011”. Misma que tiene como objetivo elaborar el análisis y diagnóstico de la cultura organizacional y su prospectiva a partir de los 100 trabajos de investigación, que ejemplifican el caso México.

Cabe aclarar que ambos trabajos, además de considerar la caracterización cultural de las organizaciones, mencionan en su nombre la “prospectiva” de las organizaciones. Este término se eligió para referir, en sentido general, a las propuestas de intervención que planteaban los trabajos del seminario. Así, la prospectiva no como pronóstico de lo que le depara a las organizaciones en determinado lapso de tiempo, sino la prospectiva como la configuración de acciones que convendría aplicar para conservar y mejorar cada empresa analizada.

Capítulo II

Reporte de resultados

**Mirada cuantitativa a datos culturales en 100
organizaciones mexicanas**

Después de presentar el encuadre histórico, teórico y metodológico que contextualiza este trabajo en el apartado anterior, toca el turno de presentar el capítulo número dos de esta tesis. Resultado del procedimiento al que sometieron los datos sobre la cultura en las 100 investigaciones elegidas del STE-OCC.

El contenido que esta sección incluye está directamente en correspondencia con el orden de los datos que se contemplaron en la versión final del instrumento de medición. De esta manera el capítulo presenta el informe cuantitativo de resultados dentro de los estudios de caso revisados; y que sirve como evidencia de la caracterización cultural que poseen 100 organizaciones mexicanas.

Así, la información que se expone en este capítulo, se presenta con la estructura similar a la de un fichero. Se eligió este diseño para la presentación del reporte de resultados, con la intención de facilitar al público la consulta de cada una de las categorías y subcategorías utilizadas en esta sistematización.

Para conocer el contenido de este apartado, es pertinente retomar las clasificaciones con las que se trabajó en la base de datos final. El siguiente cuadro presenta las temáticas abordadas y los componentes en que fueron divididas.

El cuadro anterior, que bien podría utilizarse como índice del presente capítulo, demuestra que el informe se realiza a partir de dos temáticas: Uno. Desde la perspectiva de la Cultura Organizacional, bajo esta perspectiva se encuentran los factores o elementos que caracterizan la cultura de las organizaciones estudiadas; dos. A partir de la perspectiva de la “Prospectiva”, que como ya mencionó en diferentes momentos del primer capítulo, en ella se contemplan los elementos pertinentes para la elaboración y propuesta de planes de intervención comunicativa.

Ante esta distribución de los temas con sus categorías y subcategorías, en este informe se elaboró una ficha descriptiva para cada clasificación, en la cual, se muestran los resultados que se obtuvieron al sistematizar la información de cada factor en los 100 estudios de caso.

De esta manera, los resultados de cada ficha se desarrollan con la siguiente estructura:

- La primera referencia será el **nombre del factor** en turno.
- Inmediato a éste se ofrece una **contextualización teórico-conceptual** del concepto examinado. Para dar una justificación básica del elemento desde el acervo de la comunicación organizacional. En este caso, algunas definiciones se elaboraron a partir de lo que los propios trabajos relataban.
- En tercer lugar, se ofrece una **contextualización breve de los criterios utilizados para sistematizar** el elemento en juego. En esta explicación se describe rápidamente el trabajo que se realizó con cada factor, entre estos datos se incluían la forma en que se buscó, lo que se pretendía encontrar, lo que finalmente se encontró en recabado en la matriz y finalmente el procedimiento al que fue sometida la información para presentar como resultado en el informe escrito.

Respecto al procedimiento para obtener los resultados finales, que se describen en estos párrafos se encuentran los dos procedimientos sugeridos en el capítulo anterior, específicamente en las página(s) 55 y 56. Ya sea por medio del primer conteo de datos y sus indicadores directos, o por medio del uso de campos y redes conceptuales, este recurso, utilizado mayormente para la sección de la temática de Prospectiva, pues los reportes presentaban gran cantidad de datos varios en su contenido y en consecuencia se tenía la necesidad de hacer un listado mayor de indicadores.

- Enseguida de esta narrativa de trabajo, se muestran la **evidencia gráfica** de los resultados obtenidos, tras el proceso cuantitativo. Este recurso se encuentra en medio de cada ficha y funciona como apoyo visual para presentar el conteo de los datos obtenidos. Para ello se utilizaron gráficos que presentan los resultados a través de una tabla que considera la incidencia de estudio del factor en la muestra de 100 investigaciones y, a su vez, la distribución de las constantes que en cada indicador se encontraron; la presentación de esta tabla se acompaña de gráficas que ejemplifiquen los mismos datos por medio de una imagen. Las variaciones en esta parte de la estructura de la ficha, serán previamente aclaradas al lector en el momento en que sea necesario.
- Finalmente, después del apoyo visual, se encontrará el **reporte escrito de los datos** ejemplificados en cada gráfico. Llegado este momento se desarrolla textualmente las características y particularidades de los datos que se encontraron en los cien reportes de investigación, a partir de explicar la repetición y el sentido de cada índice e indicador utilizado para contabilizar los registros. Con ello, que el lector pueda entender las diferenciaciones encontradas en la base de datos y el significado de cada referente utilizado en los gráficos.

Así, el informe que se desarrolla en este capítulo dos tiene la intención de reflejar *grosso modo* la caracterización de la cultura en 100 organizaciones estudiadas por el STE-OCC. Incluye también la tipología de los elementos sugeridos en una estrategia de intervención comunicativa a partir de los cien casos ya mencionados.

Antes de continuar y conocer a bien lo que ya se ha presentado, cabe aclarar – nuevamente – que el contenido en general de esta sección se limita a la presentación y exposición de resultados encontrados después de sistematizar los datos de la muestra utilizada, pues la interpretación y análisis de los mismos se presentará en el documento subsecuente al que ahora se tiene en manos. Escritos ya programados en las actividades del PE300511, complementarios uno del otro para el análisis de la temática cultural en los trabajos de investigación proporcionados por el seminario.

2.1 Cultura Organizacional

Además del respaldo teórico mencionado en el capítulo anterior, la cultura organizacional es para esta sección, la primer gran categoría de la **Matriz de trabajo** con la que se sistematizaron los rasgos culturales de las 100 organizaciones mexicanas. En la idea de la información que esta temática maneja el término hay que entenderlo como “un conjunto de creencias y de valores compartidos que proporciona un marco común de referencia, a partir del cual las personas que forman parte de una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad”. (Rebeil Corella, 2006)

2.1.1 Estrategias de desarrollo

Desde el punto de vista estrictamente teórico, esta categoría se considera como aquel proceso que “consiste en decidir acerca de los objetivos de la organización, cambios en esos objetivos, recursos empleados para lograrlos, y de las políticas que han de regir la adquisición, el uso y la distribución de tales recursos. Así, es un proceso relacionado con la formulación de planes y políticas estratégicos a largo plazo que determinan o cambian el carácter o la dirección de la organización”. (Anthony, 1974)

Sumado a esto y a partir de los resultados encontrados, se pueden considerar como las tácticas definidas para que la organización cumpla sus metas, es decir, el tener diseñado un conjunto acciones encaminadas para el crecimiento de la misma. Ante esta consideración la revisión de los 100 diagnósticos a organizaciones mexicanas, arrojó los siguientes resultados (Gráfico 1) sobre la utilización de estrategias de desarrollo:

USO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO EN 100 ORGANIZACIONES

Registros	Número de organizaciones	Indicadores	Número de organizaciones
Sin contenido	89	Sin especificación	83
		Con especificación	6
Con contenido	11	Basadas en busca de Calidad	8
		Incentivadas por suprasistema	2
		Por entrega y entusiasmo	1
Total	100		100

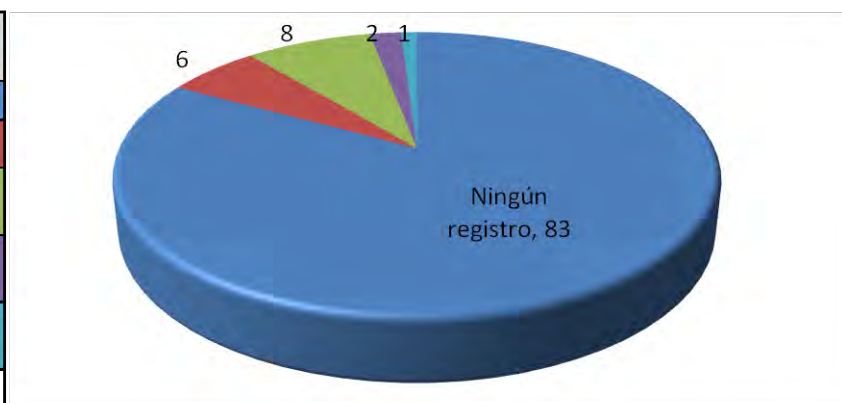


Gráfico 1. Estrategias de desarrollo

Con el apoyo de esta evidencia gráfica, permite mostrar que dentro de los 100 trabajos de investigación revisados: en 89 de ellos las organizaciones no tienen una estrategia de desarrollo establecida; Y, únicamente, 11 de estos reportes identifican que las instituciones se han preocupado por construir un proyecto de vida.

Por su parte, de las 11 organizaciones que cuentan con una estrategia establecida, dos casos coinciden en que son incentivadas por el suprasistema. Como el caso de las dependencias políticas gubernamentales, que establecen sus estrategias de desarrollo para uso exclusivo de los años en que permanecen en el poder.

De los 11 registros obtenidos con información, en ocho de los casos estas organizaciones se basan en la idea de lograr la calidad; mientras que en un trabajo sobrante, declara apoyar sus estrategias en las cualidades del factor humano, tal como lo menciona el propio autor (Bocado, G. 1993) cuando menciona que: "... la entrega y el entusiasmo de todos será un elemento clave..."

Respecto a las 89 menciones que indican la carencia de planeación de estrategias, 83 de estas fueron registradas totalmente en blanco. De manera que en seis registros de los 89 se encontraron anotaciones referentes a la ausencia de estrategias en esas instituciones. En esta agrupación de reportes se encontró que las organizaciones eligen la práctica de la improvisación, ya sea, por la indefinición e incongruencia con los objetivos de la organización; o por el intento de adaptación en respuesta a las contingencias del entorno, con la implicación de decisiones sobre la marcha y el uso de tecnología desactualizada.

También la ausencia de estrategias formales de la organización, se da por el desuso de la difusión de las mismas en los procesos de integración y la carencia infraestructural para el desempeño del trabajo; incluso la alteración práctica por parte del personal en las estrategias que se manejan exclusivamente en la documentación formal. Documentación que también llega a ser desconocida.

2.1.2 Sistema normativo

Bajo la perspectiva teórica revisada, el sistema normativo se considera como “el proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Este proceso de control administrativo se desarrolla dentro de las líneas de orientación, de objetivos y políticas específicos; y como éstos varían de una organización a otra, es inconcebible que alguna vez pueda desarrollarse un único sistema de control administrativo conveniente a todas las organizaciones”. (Anthony, 1974)

También desde el encuadre de los trabajos analizados se consideró para esta categoría: a la reglamentación establecida de manera formal e informal, interna o externa; la cual puede estar explícita en documentos oficiales de la organización, o darse de manera implícita al formarse en la vida cotidiana de la organización.

Para la sistematización de los datos en esta categoría, se contabilizaron registros a partir de aquellos trabajos de investigación que hacían mención en la existencia del sistema normativo dentro de sus organizaciones. En contraparte, los registros con información nula, son muestra clara de la desatención de algunos alumnos respecto al tema, o debido a que el propio seminario no requería dicha información en alguna de sus etapas.

USO DE SISTEMA NORMATIVO EN 100 ORGANIZACIONES

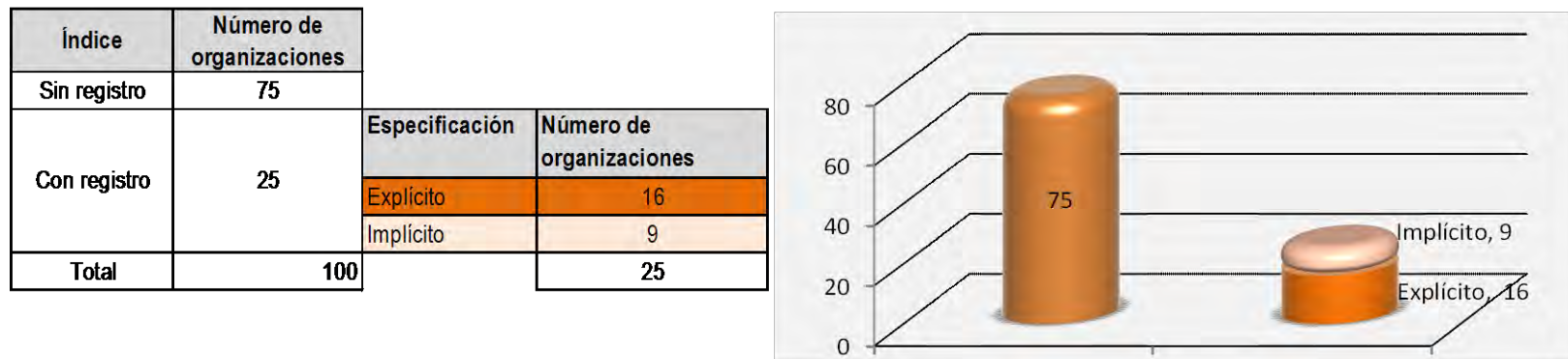


Gráfico 2 Sistema normativo

A partir de la evidencia gráfica que se puede observar en la página anterior. En el caso del sistema normativo se encontró que en 75 de las 100 organizaciones no se declara ni hace mención de alguna reglamentación establecida; y sólo 25 de ellas declara el tipo de normatividad que se practica en las instituciones.

El criterio para diferenciar los indicadores de esta categoría, fue el grado de formalidad para el establecimiento de este sistema. En este caso, lo formal corresponde a la forma en que se difunde el sistema normativo al personal de la organización, ya sea que el contenido sea plasmado por escrito en algún formato o herramienta, ó, sea informado y asumido por pura acción verbal entre compañeros y jefes.

Así, en 16 de los 25 casos que tuvieron registro, el sistema normativo está establecido de forma explícita por medio de documentos o con un reglamento; mientras que en los otros nueve de los 25, esta normatividad se da de manera implícita, por medio de la transmisión verbal del contacto entre trabajadores en la rutina diaria, claro, sin documentación de por medio.

Después de estas dos primeras categorías de la temática cultural relacionadas con la reglamentación oficial y su impacto cultural en los trabajadores de las organizaciones, las siguientes categorías empiezan a profundizar un poco más en cuanto a los elementos culturales internos se refiere. Ya sea por su utilización o existencia a favor de la generación de un buen ambiente laboral.

2.1.3 Enculturización

La enculturización es aquí la tercera categoría que consideró datos importantes. Dicho término se comprende, para este trabajo como “las manifestaciones conceptuales-simbólicas con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente al mundo, a lo suprasensible y a las relaciones que se generan entre los individuos que integran cada organización. Para ello, las organizaciones refuerzan su cultura por medio e símbolos que ejercen influencia sobre las personas, utilizados como factor de identificación, de integración y arraigo cultural. Creando significados compartidos que hacen que los integrantes perciban las cosas de una forma homogénea”. (Rebeil Corella, 2006)

Así este apartado se subdivide en siete pequeñas clasificaciones. Por lo tanto los resultados obtenidos para estas subcategorías, se presentan en ésta y las páginas consiguientes.

2.1.3.1 Procesos simbólicos

Como primer subcategoría de la categoría “Enculturización”, los procesos simbólicos son teóricamente considerados desde la perspectiva de Horacio Andrade, quien considera que “la cultura puede reforzarse constantemente por medio del uso de símbolos. También indica que existe un campo teórico-práctico, llamado Simbolismo Organizacional, que estudia la influencia que los símbolos ejercen sobre las personas y la manera de utilizarlos como factor de identificación, de integración y arraigo cultural.

De esta manera los procesos simbólicos contemplados para esta categoría son “aquellos que permiten la creación de una serie de significados compartidos que hace que los integrantes de una organización perciban las cosas de una forma homogénea y, por tanto, actúen siguiendo pautas conductuales parecidas”. (Rebeil Corella, 2006)

Este antecedente, permitió que en esta subcategoría se consideraran también todas las manifestaciones “conceptual-simbólicas” de las organizaciones, que -de acuerdo a Fernández Collado- “son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, al mundo, a lo suprasensible y a las relaciones que se generan entre los integrantes de la organización”. (Fernández Collado, 1991) En el sentido de este factor, son los elementos que componen material o ideológicamente los procesos simbólicos.

Es decir, en este caso, los procesos simbólicos identificados en la muestra permitieron distinguir entre cursos de inducción y el uso de procesos hechos sobre la marcha. Procesos elegidos como indicadores, al cumplir con la característica de ser procesos donde la intención por involucrar a los trabajadores con la organización sucede en el momento inicial de la vida laboral de los nuevos miembros. Y así, con estas consideraciones teórica-conceptuales, los resultados obtenidos de la muestra de 100 organizaciones mexicanas analizadas, se encontraron distribuidos así:

PROCESOS SIMBÓLICOS EN 100 ORGANIZACIONES

Trabajos de investigación	Frecuencia		
No identificados	72		
Identificados	28		
		Por medio de	# de organizaciones
		Cursos de inducción	14
Se da sobre la marcha	14		
Total	100		

Por medio de	# de organizaciones
Cursos de inducción	14
Se da sobre la marcha	14
Total	28

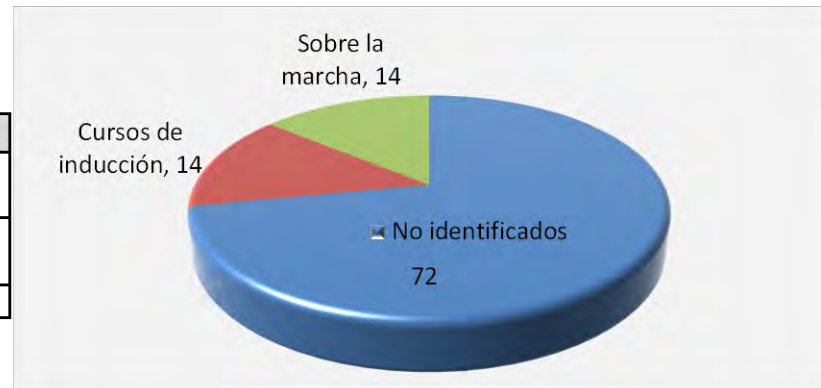


Gráfico 3. Procesos simbólicos

En esta categoría, en 72 casos de las 100 organizaciones no hubo registro alguno de algún proceso simbólico, por lo que aun cuando existan manifestaciones simbólicas, propias de la organización, éstas no son difundidas dentro de la organización; Ó, por lo menos, no fueron registrados en los trabajos de investigación utilizados.

En contraparte, el registro de organizaciones que cuentan con procesos simbólicos, se obtuvo en 28 de los 100 casos reportados. Dentro de esta distribución, en 14 organizaciones el proceso se da a manera de cursos de inducción al momento de llegar nuevos integrantes. Y en los 14 casos restantes el proceso se realiza de manera informal sobre la marcha. Es decir, en las interacciones diarias de la organización especialmente con los actores de mayor experiencia.

Dentro de los procesos simbólicos detectados, algunos registros, más allá de indicar si había o no tal tipo de proceso, también describían datos relevantes respecto al uso e intención de éstos en la organización. Así, pueden ser utilizados como el medio para exponer el ideario de la organización, recorrer el lugar de trabajo y/o presentar al equipo de trabajo al que se integran los nuevos miembros.

2.1.3.2 Signos y símbolos

La segunda subcategoría de la enculturización, corresponde a los Signos y símbolos. Estos en continuidad directa con la categoría precedente y, siguiendo la amplia conceptualización de los términos a nivel general, Horacio Andrade delimita los conceptos aplicándolos a la organización, y considera que: “puede decirse que son símbolos todos los objetos, frases, palabras, animales, colores, figuras, personajes, rituales, relaciones espaciales, que reflejan el “sustrato inconsciente” de la misma, y que representan sus valores y principios más arraigados” (Rebeil Corella, 2006)

Ante esto las organizaciones cuentan con gran variedad de elementos o recursos, que pueden “ser vistos y utilizados como símbolos, los cuales podrían manifestarse fundamentalmente en elementos gráficos (logos, colores, tipografía, dibujos, mascotas, banderas), Lingüísticos (slogan, frases, palabras clave, historias o parábolas), Musicales (jingles, himnos), Arquitectónicos (instalaciones, decoración, manejo y distribución de los espacios”. (Rebeil Corella, 2006)

En seguida se presenta la tabla y gráfica con los resultados obtenidos en la muestra de las 100 organizaciones mexicanas. Los índices considerados para este factor se definieron a partir de la cantidad de reportes que argumentaron la existencia de estos. A partir de esa información se consideró como indicadores al tipo de signo o símbolo que cada alumno encontró relevante en cada organización, algunos de ellos reportando más de uno por ello la sumatoria de éstos supera la cantidad de trabajos que los mencionaron.

USO DE SIGNOS Y SÍMBOLOS EN 100 ORGANIZACIONES

Índice	Número de organizaciones		
No reportados	83		
Reportados	17	Indicadores	Número de organizaciones
		Logotipos	8
		Lemas	5
		Objetivos	4
		Otros	3
Total	100		20

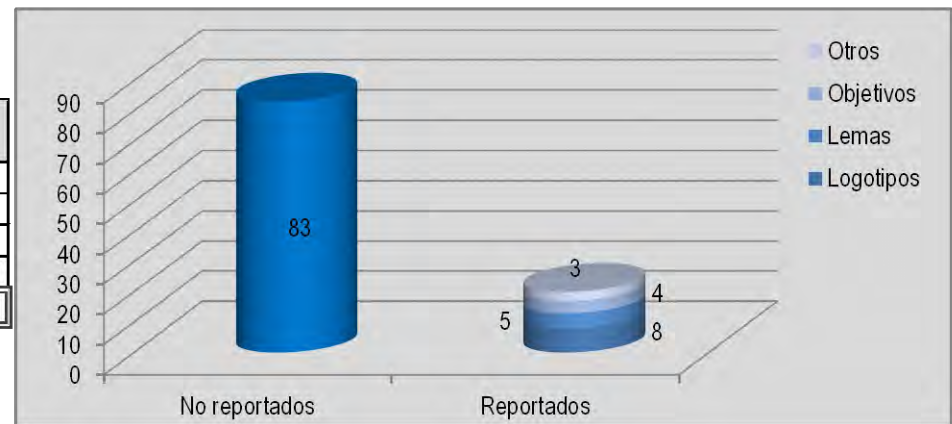


Gráfico 4 Signos y símbolos

Según la evidencia anterior, se observa que en 83 de las cien organizaciones analizadas no hubo reporte de la existencia de signos y símbolos. Por otro lado, en esta misma subcategoría, en 17 de las cien organizaciones se obtuvieron registros en referencia a la existencia y el uso de estos elementos para vincular a las personas al interior de sus respectivas instituciones.

Dentro de los 17 registros que declararon el uso de signos y símbolos en las organizaciones estudiadas, se logró capturar un listado de 20 elementos, de los cuales, ocho identificaban los recursos simbólicos en la figura del logotipo; mientras que otros cinco casos los encontraban en el uso de lemas de cada organización; también hubo cuatro investigaciones que indicaron el uso de signos y símbolos mediante la distribución de objetos o artículos promocionales, como: tazas, plumas, pin decorativo, uniformes y colores en las identificaciones del personal; y finalmente, concebida con el mismo fin, la imagen institucional en 2 casos, así como también en un solo caso apelar a una buena actitud para el servicio

Hasta aquí, lo correspondiente al rubro de signos y símbolos, para poder continuar con el tercer componente que las investigaciones identificaban como factor de enculturización.

2.1.3.3 Historia

Dentro del contexto cultural que atañe a este trabajo, la historia se considera como el registro histórico/cronológico de la organización, desde el origen hasta su actualidad, con la inclusión de acontecimientos relevantes en su existencia, de sus fundadores, formación estructural y social; así como las hazañas alcanzadas durante su desarrollo, considerando la relevancia de su contexto - histórico, social y económico – por el que ha atravesado.

A partir de la idea de Robbins (2004), la historia “en algunas organizaciones, a manejan como aprendizaje de la cultura. En forma de documento que sea utilizado como un símbolo de la organización, para divulgarlo entre sus integrantes, con la intención de concientizar al personal, para valorizar el lugar de trabajo al que pertenecen”. Finalizando con que “estas historias vinculan el pasado con el presente al tiempo que legitiman las prácticas actuales” (Robbins, 2004)

Para la sistematización de datos en esta categoría, de los 100 trabajos de investigación seleccionados, se contabilizó todo aquel trabajo que señalara la tenencia de algún registro histórico. Algunos de ellos explicitando la cronología de su línea de vida, añadiendo particularidades de si se difunde, se conoce o no al interior de la organización. Mientras que aquellos trabajos que no declararon alguna historia, dejaron de ser cuantificables al no aportar el mínimo indicio de haberse interesado o enfatizar en este rubro. Así, la distribución obtenida fue con el siguiente orden:

HISTORIA EN 100 ORGANIZACIONES

Índice	Número de organizaciones
No reportados	83
Reportados	17
Total	100



Gráfico 5. Historia

Como se puede observar en el gráfico anterior, muestra que en 83 de las 100 organizaciones analizadas, no cuentan con información, ya sea disponible o identificada sobre la cronología que antecede a esa cantidad de organizaciones. Mientras que sólo en 17 de las 100 organizaciones, la historia de las instituciones es conocida por el personal que los integra.

De estos 17 registros, donde se identificó el uso y tenencia de una historia bien registrada. En cuatro de estos casos se añadía la observación de que la historia de la institución es principalmente conocida a fondo por personas con mayor antigüedad en las organizaciones; y son, estas personas, el medio por el cual los recién ingresados pueden conocer la trayectoria del sistema al que se integran.

Para cerrar, hay que mencionar que este apartado contempló aquella información referente a la historia oficial que los estudiantes podían obtener de su organización o reconstruir por medio de investigar. Así la búsqueda de estos datos son de carácter más oficial, a diferencia de la categoría que en la siguiente página se presentará, referente a los mitos utilizados en las organizaciones.

2.1.3.4 Mitos

Los mitos, cuarta subcategoría en el contenido de la enculturización, y desde la perspectiva cultural que describe Jaime Pérez en sus recursos culturales de la organización (1998), se considera que “existen con la función de transmitir valores adecuados a un orden (organización), para resolver o explicar conflictos y/o contradicciones, para dar orientación al comportamiento al saber por qué y para qué se hace, así como saber a dónde y cómo resolver problemas o como decidir. A través de instrumentos como las historias, los relatos, los cuentos, las narraciones y las funciones simbólicas de la gerencia”.

Ante esta idea, el procesamiento de información por este factor se concentró en aquellos reportes de investigación que mencionaban la existencia y uso de mitos entre el personal. Incluyendo el origen y el sentido en que es utilizado dentro de la vida organizacional. Y al igual que en categorías anteriores, ésta no queda exenta de investigaciones donde no se ahondaba en la búsqueda de éste factor, así como al nivel cultural en general. De tal manera que la cuantificación registrada se muestra en la siguiente distribución.

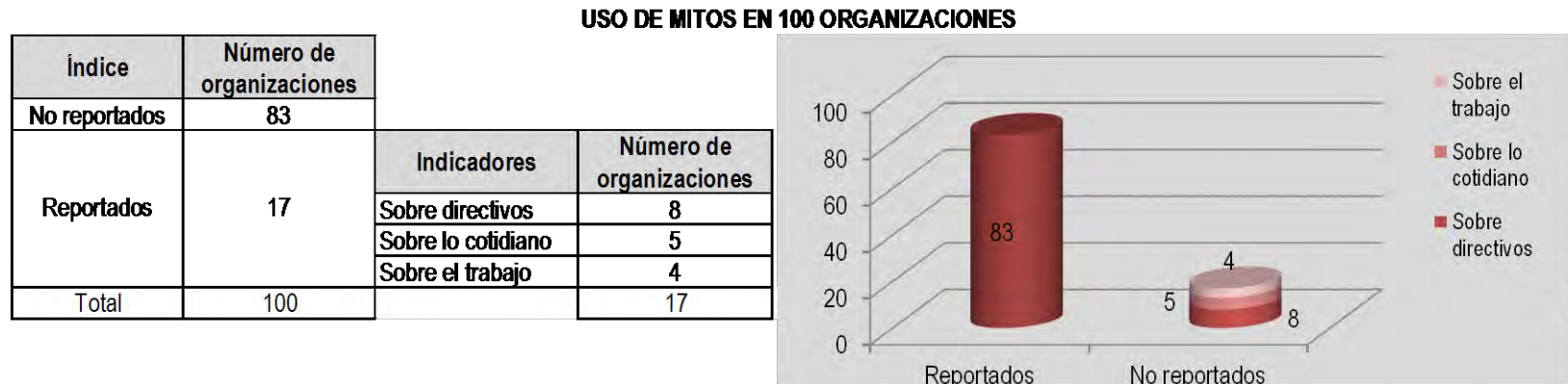


Gráfico 6. Mitos

En este elemento cultural se encontró que 83 de las cien organizaciones no reportan la existencia o uso de mitos en sus recursos simbólicos; Mientras que en las 17 restantes del centenar de trabajos, si se manejan este tipo de relatos entre sus integrantes.

En cuanto a observaciones sobresalientes, se encontró en los 17 registros que declaran el uso de mitos, se identificó que los mitos más usados por las organizaciones hacen referencia mayormente a: Directivos, haciendo énfasis en el perfil de algún directivo importante o incluso al fundador de la organización; También, con mitos en relación al Trabajo. Donde le dan importancia significativa a las actividades que realiza la organización y, de esta manera, para lograr buena calidad en el servicio o producto que se ofrece; De igual manera, mitos basados en las Cualidades exigidas o cotidianas, refiriéndose a los comportamientos de la actividad diaria en la organización, ya sea en elementos exigidos por algún reglamento o por constructos de los propios miembros, sirva de ejemplo las consideraciones como la presentación de la persona, puntualidad, cantidad de trabajo, entre otros.

Así, los mitos quedan como un recurso al que igualmente no se le presta mucha atención, aunque se le atribuye, principalmente, a personajes de alto rango en las organizaciones. Y ya envueltos en esta parte del constructo social, esta misma categoría puede combinarse con algún razonamiento de la ideología que predomina en las organizaciones, ó, al menos, en estos 100 casos de estudio. Y que, es ésta, la ideología, el factor número cinco de la caracterización de enculturización.

2.1.3.5 Ideología

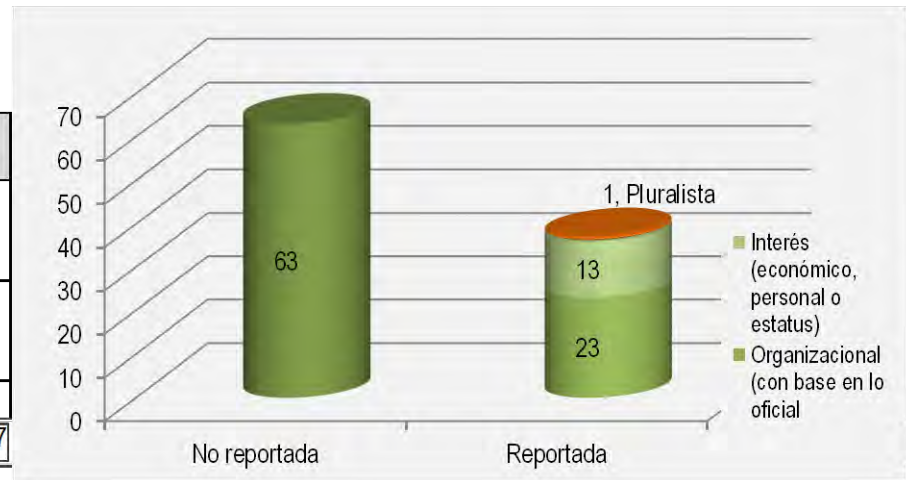
Con la ideología, se conjuntan, en cierta forma, los cuatro elementos previamente descritos. Esta quinta subcategoría se considera teóricamente como el “sistema coherente de creencias que dan explicaciones convincentes, a veces míticas, acerca de la realidad social; justifica el orden actual o propone metas radicalmente diferentes (ideología revolucionaria). En cualquier caso exhorta sin equívocos a la acción colectiva. Percibida como omnipresente, regidora de todas nuestras percepciones y experiencias, ya sea que la tomemos como problemas o como oportunidades que se deben aprovechar o ambas cosas a la vez” (Pérez D. J., 1998).

“De manera que guía todo el comportamiento organizacional, ayudando a mantener las prácticas organizacionales. Con tal de precisar la naturaleza de los objetivos organizacionales, criterios de evaluación del rendimiento, dar significados y valorar a los acontecimientos, acciones y resultados, señalar límites del comportamiento aceptable, dar legitimidad al control y sus mecanismos y definir la distribución de recompensas por la buena conducta”. (Pérez D. J., 1998)

Al igual que en categorías previas, ésta no estuvo exenta de tener nulos registros dentro de los 100 trabajos de investigación del STE. Así, la gráfica consecuente ofrece un vistazo de la situación del factor ideología dentro de las organizaciones estudiadas.

IDEOLOGÍA EN 100 ORGANIZACIONES

Indice	Número de organizaciones		
No reportada	63		
Reportada	37	Indicadores	Número de organizaciones
		Organizacional (con base en lo oficial)	23
		Interés (económico, personal o estatus)	13
		Pluralista	1
Total	100		37



Gráfica 7. Ideología

Con la ejemplificación de datos anterior se permite observar que en 63 de los 100 diagnósticos utilizados, no se ahondaba en la descripción de cómo sucede este factor en esas organizaciones. Mientras tanto, en 37 de los 100 trabajos de investigación fue satisfactorio encontrar la descripción de cómo es y cómo sucede la ideología.

A partir de estos 37 reportes, la distinción entre las menciones arrojó que las ideologías que rigen la vida organizacional en ese número de casos, tienden a seguir tres caminos: el primero, mencionado en 23 reportes, señala que la ideología predominante en el personal cumple con la ideología que oficialmente establece la propia organización.

También, en otros 13 casos de los estudios, se encontró que la ideología se rige a partir de intereses del propio personal, es decir, surge a partir de intereses económicos, personales o de estatus; mientras que en un solo caso, se hace referencia a que la misma organización reconoce la nula existencia de una ideología establecida concretamente. Situación justificada en que, contrario a los otros dos tipos, la organización reconoce la pluralidad que tienen sus integrantes.

Agotada la presentación de información acerca de la subcategoría “ideología” en 100 organizaciones mexicanas. Es momento de pasar al siguiente factor.

2.1.3.6 Manuales

Esta subcategoría nombrada como manuales, es la sexta dentro de la clasificación nombrada “Enculturización”, para su conceptualización teórica se consideró a los manuales como “documentos formalizados por la organización para establecer los usos, prácticas y aplicaciones aprobadas en las actividades del trabajo. Utilizados con la finalidad de brindar apoyo a los trabajadores de la organización y mantener siempre la uniformidad de los criterios de cada uno de los procedimientos internos”. Definición elaborada a partir de la propia información que otorgaban los trabajos de investigación del S.T.E; en el sentido de ser un panorama general de la forma en que eran abordados para los respectivos análisis.

De esta manera, y con la misma suerte de registros anteriores, los resultados sobre el uso de manuales a nivel cultural dentro de los 100 trabajos de investigación fueron aleatorios, pues mientras algunos trabajos no hacían referencia alguna al uso o existencia de algún manual. Otros reportes declaraban, además de su existencia: ó el tipo de manuales que poseía y utilizaba cada organización, ó, como el grado de difusión que cada institución le da entre su personal. Y fue éste aspecto el que atrajo la atención para obtener la siguiente medición:

USO DE MANUALES EN 100 ORGANIZACIONES

Índice	Número de organizaciones		
No reportados	64		
Reportados	36	Indicadores	Número de organizaciones
		Tienen manuales sin difusión	20
		No usan manuales	13
		Tienen manuales difundidos	3
Total	100		36

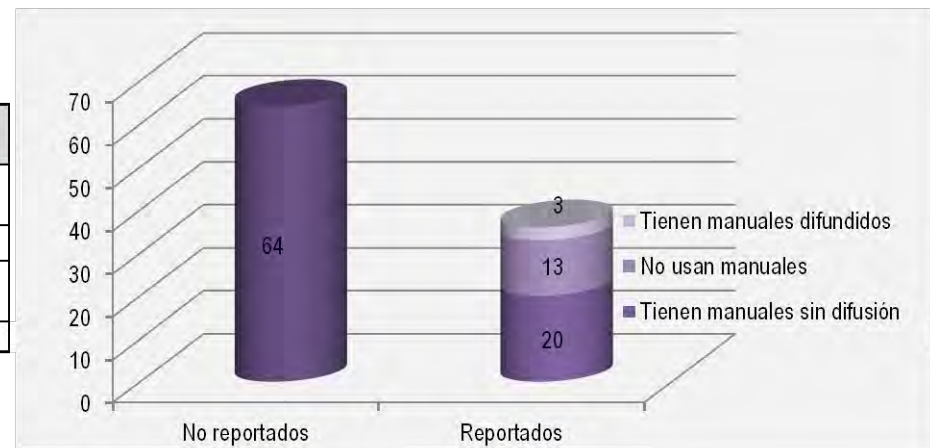


Gráfico 8. Manuales

En sintonía con el gráfico anterior, demuestra que en 64 de cien trabajos de investigación revisados, no hubo referencia o mención específica al uso o tenencia de algún tipo de manual. Por consiguiente en los otros 36 reportes, del centenar estudiado, se encontró que los alumnos prestaban interés a la situación de los manuales en esas organizaciones. Y para este caso, los 36 trabajos son los que dan cuerpo a esta categoría.

Aunque la suma de registros que pusieron atención al factor “manuales” fue en 36 casos, en 13 de estos declaraban directamente la ausencia de manuales en esas organizaciones, y por lo tanto, la necesidad de estos; Por lo cual los 23 registros sobrantes mencionaban la existencia/tenencia de este tipo de impresos en su organización.

Con esto, gracias a la información obtenida en los 23 trabajos, se subdividió en 20 casos donde se especifica el desconocimiento del personal sobre la existencia de manuales por de difusión; mientras los tres reportes restantes, hacen una clara especificación de que hay noción de su existencia entre el personal, y aún así, el desconocimiento de la información que contienen los documentos.

Aunque la descripción de esta categoría podría quedar en este nivel, de conocer el uso y grado de difusión de manuales. La información conseguida en los 23 reportes finales, permite hacer una distinción del tipo de manuales de mayor uso en éstas. Es decir, algunos de esos registros proporcionaron el nombre del tipo de manual que poseía su organización. Quedando así el siguiente conteo a partir de esa cantidad de casos.

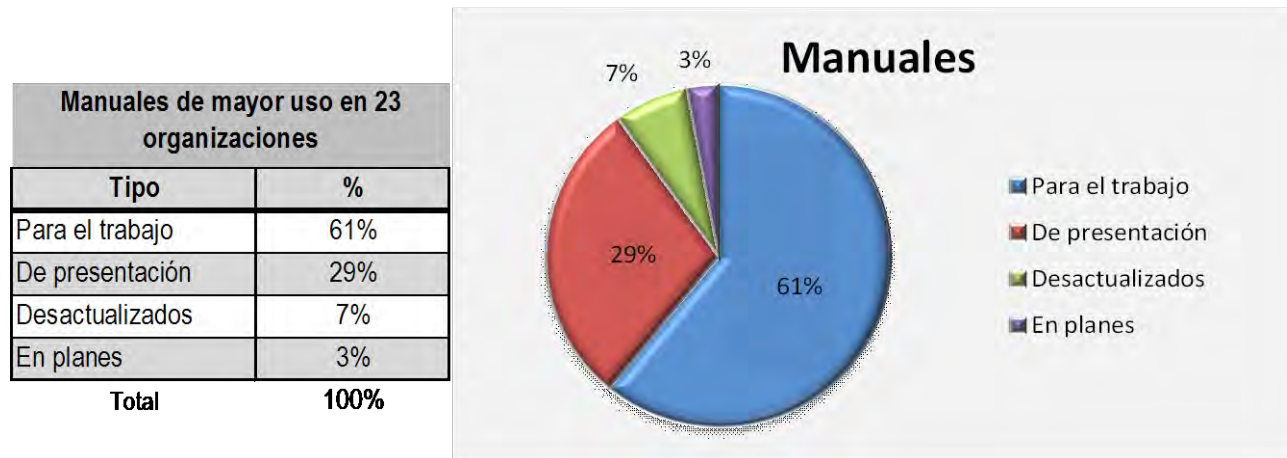


Gráfico 9. Tipos de manuales

Con esta clasificación, se puede observar una tendencia del 61% al uso de Manuales de funcionamiento; seguidos por el 29% de los destinados a la bienvenida y presentación de la organización para con sus trabajadores; Ya casi para finalizar el 7% de estos manuales mencionados, se encontraron en situación de estar desactualizados. Y finalmente el 3% declaran su existencia a partir de la idea de que estaban en proceso de elaboración al momento de la investigación.

Hasta aquí, ahora sí, lo relacionado con referencia al uso de manuales en estas 100 organizaciones sistematizadas. Toca el turno de pasar con otro elemento de interés para la cultura organizacional, el tótem.

2.1.3.7 Tótem

Como último elemento de la clasificación “enculturización” se encuentra el Tótem organizacional. Éste es teóricamente considerado como el “objeto simbólico que representa el interés común. En antiguas culturas puede ser un animal o un ser que funda a la raza o a la tribu; siendo también banderas, uniformes, insignias o emblemas. Concediéndole a estos elementos un respeto exagerado; Incluso la arquitectura del centro ritual o de trabajo, la disposición del terreno, el césped, etc., son partes constitutivas de un tótem. Con la función de suscitar reacciones similares en diferentes individuos y en momentos diferentes, dando estabilidad, crear coherencia y continuidad y hacer congruente a toda la organización”. (Pérez D. J., 1998)

A partir de esta contextualización, el procesamiento y sistematización de datos respecto al uso del tótem organizacional, permitió encontrar, y no, información sobre este elemento en la muestra de las 100 organizaciones mexicanas. Desde la identificar si las organizaciones consideran “algo” de manera totémica, hasta declaraciones que nieguen rotundamente su uso. De tal manera, se obtuvieron los siguientes resultados.

USO DE TÓTEM EN 100 ORGANIZACIONES

Índice	Número de organizaciones		
No reportados	55		
Reportados	45	Indicadores	Número de organizaciones
		Personajes	21
		Cosas	13
		No usan tótem	8
		La organización propia	3
Total	100		45



Gráfico 10. Tótem

Al ser el tótem un elemento que representa a la organización la figura anterior permite observar que en 55 de estos 100 trabajos de investigación no se prestó atención a la relevancia de este factor en la vida cultural de la organización. A su vez, en 45 de las 100 organizaciones estudiadas, los autores ahondaron en la existencia o ausencia del tótem; y además de ello, la mención de cuál es el objeto al que se le atribuye tal representación.

De estos casos 45 casos que monitorearon la aparición de un tótem en las organizaciones. Ocho de los mismos reportes declaran que en esas organizaciones no se utiliza dicho elemento; con esto, restan 37 trabajos que describen instituciones poseedoras de un tótem en su constructo cultural. Las coincidencias en esos informes permitieron identificar los objetos que se consideran tótem en esas organizaciones.

Por un lado, como se observa en el gráfico de la página anterior, 21 de estos trabajos coinciden la representación totémica en personajes, es decir, cuando la imagen de tótem recae en alguna persona importante de la organización, ya sea fundadores o directivos.

Otro tipo de objetos totémicos identificados fue en 13 reportes, donde este valor simbólico se le atribuía a algún elemento de uso común o incluso objetos sin uso específico, en este caso pueden mencionarse logotipos, amuletos/estatuilla entre otros que incluyen elementos de infraestructura, a estos elementos se les consideró como “cosas”.

Y finalmente en los dos casos restantes, de los 37 reportes acerca del uso de tótem, refieren que el tótem es la organización misma.

Así, con los datos que aquí se tienen, terminan los elementos clasificados dentro de la categoría “enculturización”. Y a partir de la siguiente página da inicio a la otra categoría más amplia, que -del mismo modo que en ésta- describirá los Parámetros / factores culturales de las 100 organizaciones de este trabajo.

2.1.4 Parámetros / factores culturales

Considerados por Jaime Pérez como parámetros / factores culturales de las organizaciones, su aportación fue retomada en este trabajo con la misma importancia y trascendencia en que su teoría fue y es utilizada para abordar el temario del módulo cultural dentro del STE. Así, este listado de factores aparece en este momento como la cuarta categoría dentro de la temática sobre la cultura organizacional. Factores que, a su vez, se dividen y crean diferentes subcategorías que permitirán presentar los resultados del procesamiento y sistematización de datos sobre su uso en las 100 organizaciones mexicanas muestra.

Así, los parámetros o factores culturales son “los instrumentos para lograr la modelación de la cultura o si se prefiere, la reorientación cultural de los recursos humanos a favor del funcionamiento de la organización, siendo aquellos factores que influyen en la optimización de actividades organizacionales” (Pérez, 1998).

2.1.4.1 Rituales

El primer factor de análisis dentro de los reportes de investigación del STE, corresponde a los rituales en la organización. Los cuales, desde la idea de Jaime Pérez son: “comportamientos aceptados que se deben seguir o actualizar con cierta frecuencia. Sirven para el aprendizaje de las reglas organizacionales, los tipos de relaciones (ejemplares), derechos y obligaciones, costumbres bien o mal vistas (respecto a la antigüedad y la experiencia), papel que se desempeña en la organización (jerarquía, éxito, responsabilidad, pertenencia). Utilizando Aspectos litúrgicos y representacionales, constituidos por principios internos, el espíritu corporativo que sostiene y guía a la organización”. (Pérez D. J., 1998).

En el caso del reporte de rituales dentro de los 100 trabajos de investigación usados, su identificación de uso pudo basarse tanto en la solicitud del momento o año del seminario, o por la indirecta descripción del estudiante al momento de

describir la situación de su organización; mientras que su ausencia, como ya es tendencia en categorías previas, pudo variar entre la solicitud académica, o no, del propio seminario.

Así, el tipo de rituales que cada reporte de investigación identificó, era descrito a veces a detalle o a partir de indicar a que festividad se le atribuía el rito. En el caso de los registros con este tipo de descripción, se encontraron casos donde las organizaciones realizan más de un tipo de rito, por lo cual se distinguió a estos, para su mejor sistematización, con respecto al grado de formalidad que cada actividad conlleva, de manera que los rituales encontrados se clasificaron en rituales de: eventos, de ceremonias y laborales. Quedando como “Mixtos” aquellos casos donde se identificó más de un rito practicado. De tal forma que los resultados cuantitativos para esta categoría se presenta a continuación.

USO DE RITUALES EN 100 ORGANIZACIONES

Índice	Número de organizaciones		
Reportados	44		
No reportados	56	Indicadores	Número de organizaciones
		Mixtos	24
		Eventos	16
		Ceremonias	9
		Laborales	3
		Ningun ritual	4
Total	100		56

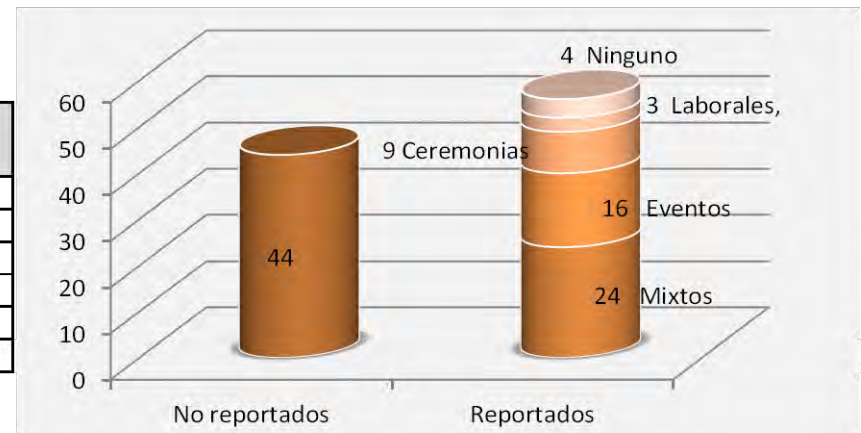


Gráfico 11. Rituales

Con el apoyo del gráfico anterior se puede evidenciar que en 44 de 100 reportes, no se prestó interés por identificar algún ritual en las dependencias. Mientras que en 56 de los 100 trabajos, si se logró indagar en el tipo de rituales que efectúan las organizaciones, así como la descripción o listado de los mismos.

De estos 56 registros, y basados en la diferenciación de ritos, mencionada previamente como eventos, de ceremonia y laborales, la ayuda visual del gráfico 10 ejemplifica que: Los ritos catalogados como eventos se detectaron en 16 organizaciones, esta clasificación integra todas aquellas celebraciones en que se tienen mayor presencia del personal de áreas, y que las realizan con diversos motivos como: festejos de cumpleaños, navidad, fin de año, días festivos y entre otros, que pueden corresponder a la carga cultural externa de los individuos.

Por otro lado, con nueve menciones se obtuvo la práctica de ceremonias, en las cuales su diferenciación se da gracias a la solemnidad que estos sucesos conllevan, y por la principal participación de niveles directivos al interactuar con el personal en general. Y que son ceremonias que engloban la realización de congresos, exposiciones, foros y ceremonia de entrega de reconocimiento a los integrantes.

En un acumulado mayor hubo 24 organizaciones donde se conjuntaron varios de estos elementos. Por ello se creó el indicador “mixtos”, que quiere decir que en esas organizaciones puede existir más de unos de los anteriores indicadores. Y son estos casos donde ceremonias y eventos se funden en una misma ocasión, claro ejemplo de las celebraciones oficiales de aniversario o fin de año, donde directivamente se aprovecha el momento para hacer reconocimientos a los integrantes que lo ameriten.

Por último, en menor cantidad, tan sólo tres casos valoraron los rituales de trabajo, donde la conformación es exclusiva de niveles directivos respecto a situaciones laborales, dígase juntas de trabajo o reuniones de planeación, para las labores del día o la semana en curso. Situaciones opuestas a los cuatro registros donde se declaró que se practicaba ningún ritual.

En esta subcategoría, los 100 trabajos de investigación podían o no reportar el indicio de rituales en las organizaciones estudiadas. Al contrario de aquellos donde se menciona su existencia y tipo de ritual utilizados, el resto que no declaró ningún tipo de ritual, su justificación bien podría enmarcarse en la “no existencia de rituales”, más allá de alguna desatención o descuido del alumno. Pues aquellos trabajos donde se obtuvo información para la categoría, unos proporcionaban informes como parte de un requisito para su investigación; mientras que otras, sin esa exigencia académica, describían esas actividades en la vida diaria de la organización.

2.1.4.2 Filosofía

La filosofía dentro de este trabajo y dentro del propio seminario, de donde proviene la muestra de trabajos analizados, es considerada como “la forma de ser” de las organizaciones, en ella se incluyen los principios y valores empresariales que orientan el camino de las instituciones, a su vez, dan a sus integrantes sentido de identidad y pertenencia con el organismo, además ésta permite facilita consensos.

El registro de este segundo factor en las 100 organizaciones de la muestra de este proyecto debería ser, idealmente, en la totalidad de los trabajos. Sin embargo, su identificación a partir del nivel cultural de este seminario y de este trabajo difiere con los reportes reales.

En esta categoría, el interés por conocer la filosofía de las 100 organizaciones destacaba cuando los registros de los alumnos del seminario proporcionaban datos sobre el grado de conocimiento, identificación o dominio del ideario por parte del personal de las dependencias. Pero el tipo de información reportada en cada trabajo de investigación condicionó la sistematización de este rubro,, pues de las investigaciones que indagaron sobre la filosofía, se limitaban a transcribir el texto oficial y solo algunas, proporcionaban información extra. De manera que el resultado numérico queda plasmado en la siguiente tabla:

USO DE FILOSOFÍA EN 100 ORGANIZACIONES

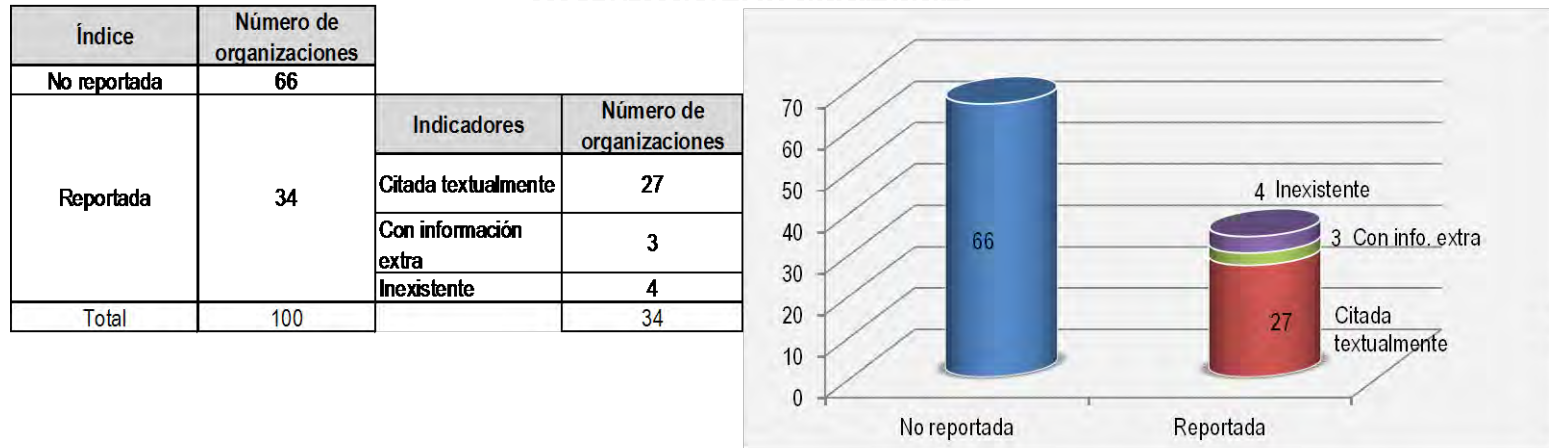


Gráfico 12. Filosofía

En continuidad con el gráfico anterior y desde el punto de vista cultural, se puede observar que en 66 de 100 trabajos utilizados no se reportó algún registro de filosofía en esas organizaciones. Y por otra parte, en 34 de los 100 casos, los alumnos indagaron en su organización respecto al tema, para identificar si esas dependencias la tienen, o no, definida y establecida dentro de su ideario oficial. Dentro de las particularidades de estos 34 registros, 30 de ellos se enfocaron a declarar que tenían filosofía, citándola de manera textual; mientras que en otros tres casos, además de aceptar la existencia de ésta, añadían que no se tenía documentada; situaciones opuestas a los cuatro casos complementarios donde se declaraba inexistente este factor en esas empresas.

Aunque la filosofía teóricamente puede llevar implícita elementos como la misión, visión, valores y objetivos, cada uno de estos tuvo su registro de manera independiente, pues su análisis dentro del seminario se examinaba también independiente. Por tanto, el final de esta categoría permite dar vuelta a la página y conocer los resultados para el factor cultural denominado “Misión”.

2.1.4.3 Misión / Propósito

Comúnmente enlistado como el primer elemento de la filosofía o ideario organizacional, la misión es aquí la subcategoría número tres de los factores culturales. En este caso, apoyados de la perspectiva de Jaime Pérez, ésta “es una definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros. Da propósito, sentido y una gran cantidad de razones no económicas por las cuales el trabajo de una organización es importante (al establecer la relación directa entre función individual e institucional). También ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de acción para la organización y sus miembros. (Pérez D. J., 1998)

La búsqueda de información en los 100 casos de esta sistematización, se realizó con la intención de conocer el estado cultural de la misión en las organizaciones. Es decir, al igual que en la categoría anterior, abordar este tópico no solo correspondía a saber si las organizaciones tienen claramente definida su misión, sino el uso que a ellas se les da por parte de los trabajadores. Así, los registros que ofrecían los trabajos podían transcribir la misión de su dependencia estudiada, y en algunos otros casos agregar detalles de lo que sucede entre el personal respecto a este factor. Circunstancia que determinó la elaboración de la siguiente evidencia:

USO DE LA MISIÓN O PROPOSITO EN 100 ORGANIZACIONES

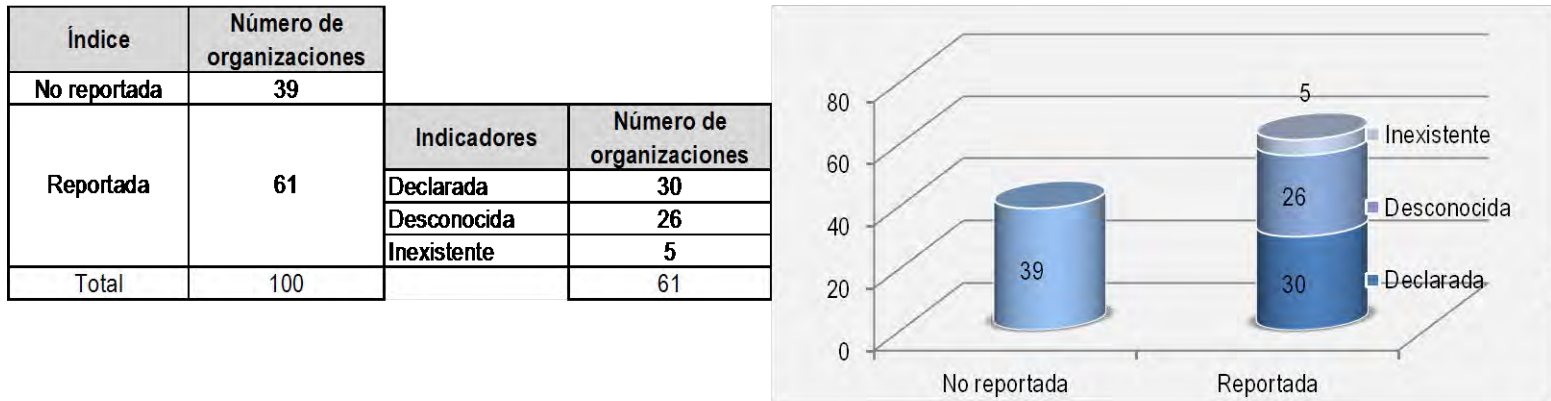


Gráfico 13. Misión / Propósito

Correspondiente al gráfico de arriba, de los 100 trabajos de investigación utilizados, en 39 de ellos no se registró ninguna información acerca de la misión/propósito de esas organizaciones. Complementando esos 100 estudios de caso, en 61 se prestó atención a la existencia y situación de este factor en la vida de esos organismos.

Así, entre los 61 reportes de investigación que ofrecen datos de la existencia formal de una misión en la organización, existen 30 casos donde la misión de cada organización fue citada textualmente, y en cumplimiento de lo que en la definición se contempla, al ser establecida para orientar y dar sentido al trabajo, además del libre acceso a éstas para el personal; mientras que los otras 26 casos, además de la existencia de la misión, detallan en su descripción que el personal de esas organizaciones desconoce este elemento del ideario, ya sea por causa de desinterés para revisarlo o por la falta de difusión. Tarea del propio organismo. Por último hubo cinco reportes que señalaban que la misión en esas dependencias no se usaba, que era inexistente.

Revisado al caso referente a la misión, ahora permite revisar el caso de la situación de los objetivos organizacionales.

2.1.4.4 Objetivos

Como subcategoría número cuatro, llega el turno de los objetivos. Y para su definición teórica conceptual la *Sociología de la organización* (1990) permite contextualizar los objetivos como: “los que permiten saber hacia dónde se dirige, qué es lo que persigue, y a dónde quiere llegar la organización. En su libro, la socióloga Renate Mayntz, señala que el objetivo es lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta al acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico. En los objetivos pueden participar los empleados, los dirigentes o directivos, incluso una autoridad ajena a la organización. La autora describe tres tipos de objetivos que se presentan en una organización, citados en la tipología de la organización” (Mayntz, 1990), los cuales son:

- a) Objetivos que se limitan a la coexistencia de los miembros, a su actuación y al contacto recíproco que ellos exige.
(esparcimiento y recreación)
- b) Objetivos para actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para ese fin
(prisiones, escuelas, universidades, hospitales e iglesias)
- c) Objetivos para el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia fuera (económicas, administración, policía, partidos, consorcios, instituciones de prevención social).

Respecto al procesamiento de datos de esta categoría, los 100 estudios de caso ofrecían la misma variabilidad de registros que en casos anteriores. Es decir, reportes que podían no haber interesado en el tema de los objetivos desde lo cultural, hasta aquellos trabajados donde la transcripción de los objetivos era literal a como los mencionaba la propia organización. Y para beneficio de la sistematización, los registros favorecían con la descripción del grado de conocimiento de los objetivos entre los trabajadores de cada organización. Datos que permitieron elaborar la siguiente evidencia:

USO DE OBJETIVOS EN 100 ORGANIZACIONES

Índice	Número de organizaciones		
No reportados	66		
Reportados	34	Indicadores	Número de organizaciones
		Conocidos por todos	17
		Desconocidos por todos	13
		Conocidos sólo por directivos	4
Total	100		34

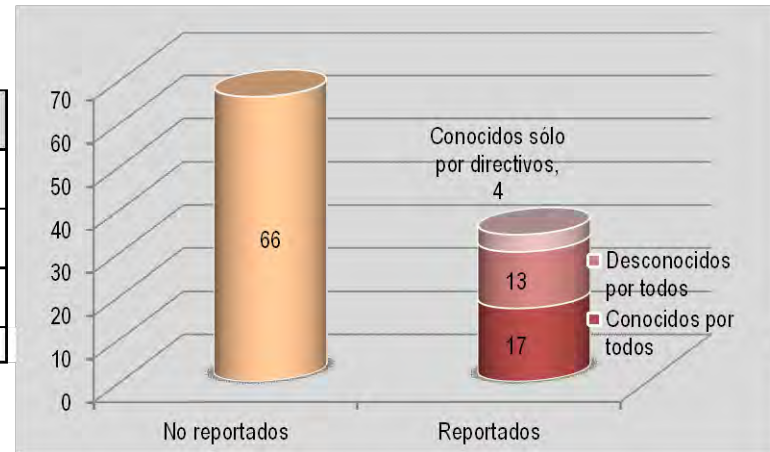


Gráfico 14. Objetivos

Como se puede ver en el ejemplo, en 66 de los 100 trabajos seleccionados en este proyecto, no se elaboró un registro de objetivos de esas organizaciones desde el enfoque cultural. Mientras tanto, los otros 34 casos de los 100 totales, si hicieron indagación alguna respecto a la situación cultural de los objetivos en las organizaciones que cada estudiante diagnosticó.

Dentro de estos 34 registros que pusieron interés en los objetivos: 17 casos referían a que los objetivos de esas organizaciones eran conocidos por todos sus integrantes, ya sea como resultado del trabajo de presentación y difusión interno entre sus integrantes, o al apoyo de documentos en los procesos de inducción con los nuevos integrantes.

De estos mismos 34 registros, en cuatro casos mencionan que si bien los objetivos son conocidos, estos solo se quedan en el nivel directivo, lo cual evidencia comportamientos donde se privatiza la información por parte de los puestos superiores.

Finalmente, en los 13 reportes restantes de los 34, las investigaciones declaran un desconocimiento de objetivos de la organización a nivel general, tanto en niveles superiores como inferiores de trabajo.

De esta manera, y sin cerrar aun los elementos vinculados con la filosofía, sigue el turno de conocer los resultados para el caso de los “Valores” en estos 100 casos.

2.1.4.5 Valores

Un elemento más del ideario organizacional y el quinto en la categoría de factores culturales. Los valores son considerados como “conceptos que guían el comportamiento de los sujetos; por eso es de fundamental importancia intervenir sobre estos principios básicos o reconocerlos, a fin de moldear la actitud y mejorar la disposición o voluntad de las personas, que se refleja en un comportamiento en función de los objetivos de una organización”. (Pérez, 1998)

El propio autor también cita a Abravanel, quien indica que los valores “son interpretaciones simbólicas de la realidad que prestan un significado a la acción y establecen normas de comportamiento social. Norman y controlan la acción (la dirigen y orientan) hacia el logro de objetivos de una organización. (Pérez, 1998)

Con el fin de seguir la idea de la definición del autor, los datos recolectados en los 100 trabajos de investigación ofrecían una limitada descripción del uso de valores en las organizaciones, pues en sintonía con la metodología de subcategorías antecesoras, los alumnos se limitaban ya sea a enlistar los valores de su organización, ó, a mencionar si la institución además de tenerlos, los promovía entre sus integrantes; ó incluso al grado de cumplimiento en la actividad diaria por parte de los trabajadores. Descripciones que se encontraron en las siguiente proporción:

USO DE VALORES EN 100 ORGANIZACIONES

Índice	Número de organizaciones		
No reportados	47		
Reportados	53	Indicadores	Número de organizaciones
		Declarados	25
		Desconocidos	13
		Incumplidos	12
		Inexistentes	3
Total	100		



Gráfico 15. Valores

El registro acerca del uso de valores en los 100 estudios de caso, que para este trabajo se utilizarán, se dividió con 47 reportes donde los estudiantes del seminario no enfocaron su atención a este factor; y los otros 53 reportes, si capturarán información acerca de la situación en que suceden y utilizan los valores dentro de esas dependencias.

Dentro de esta equitativa distribución de reportes, con y sin información. Los 53 documentos que si describieron alguna información, permitieron distinguir que en 25 de estos casos se limitó a la transcripción de valores establecidos en esas organizaciones. También, se encontraron 13 trabajos que agregaban que a pesar de que las instituciones los tenían establecidos, para el personal eran ajenos, pues los desconocían en su totalidad. Finalmente en los últimos 12 reportes de los 53 en turno, aclaraban que en esos sistemas, el conocimiento de los valores no era problema, aclarando que, a pesar de eso, los valores eran incumplidos en la actividad real del trabajo. Contrario a tres casos donde fueron declarados inexistentes, al no tenerse definidos ni documentados.

Después del desarrollo de estos resultados, es tiempo de pasar a un elemento que también caracteriza el ideario organizacional. La visión.

2.1.4.6 Visión

La visión forma parte de los factores o parámetros que enlista Jaime Pérez dentro de los recursos culturales y en este trabajo la visión se ubicó en la sexta subcategoría de los mismos factores. Conceptualmente, el mismo Pérez considera que la visión es “una definición compartida, que forma parte del ideario formal organizacional donde se plantea la situación y futuro de la organización. Indica lo que se tiene que hacer, conservar y cambiar; como modelo de organización deseable; proyectos de cambio; y difusión de diagnósticos y propuestas”. (Pérez, 1998)

Para la localización de la visión dentro de los 100 estudios de caso, se encontraron registros que transcribían la visión oficial de la organización. Datos que por lógica indicaban la preocupación de las organizaciones por tener definido ese aspecto institucional. También se obtuvieron reportes que especificaban, como en casos anteriores, el grado de conocimiento de la visión entre el personal de trabajo.

Por su parte, el nulo registro de una visión en las organizaciones, no permite afirmar que las organizaciones no la tuvieran definida o la usaran. Esto, debido a que los encargados de los reportes pudieron haber descuidado su atención ante ese recurso, o ignorar su trascendencia en el capítulo; ó también atribuirse a la no solicitud del elemento dentro del temario del seminario. Situaciones, que permitieron obtener el siguiente resultado:

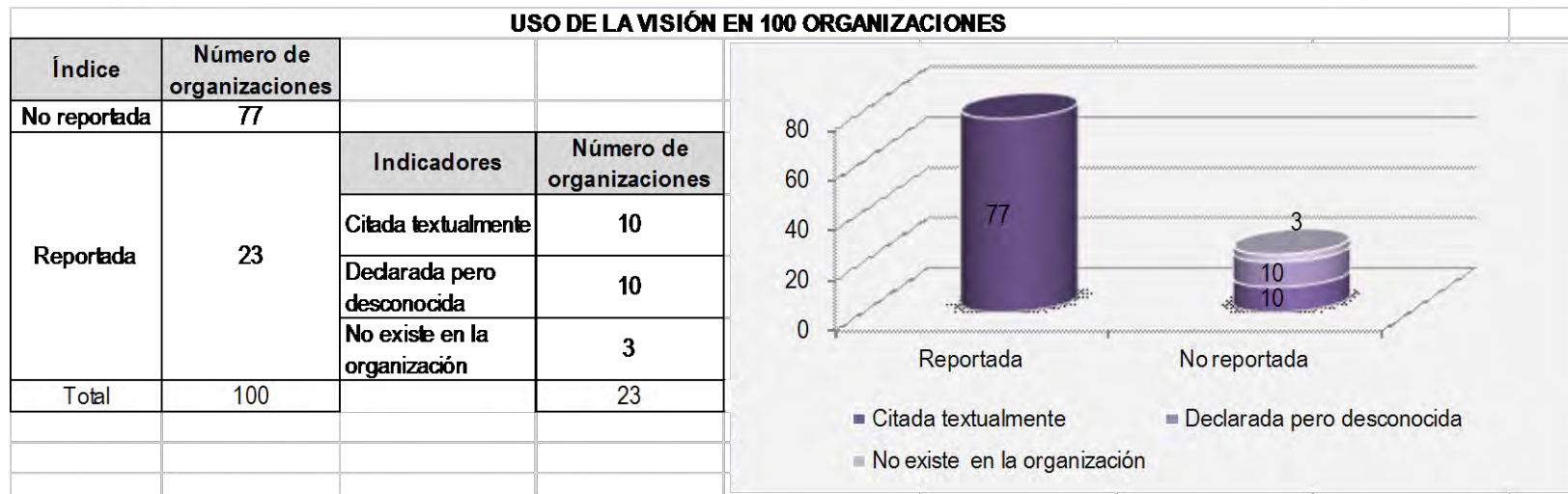


Gráfico 16. Visión

Con el apoyo del gráfico anterior se demuestra que en la sistematización de este factor cultural, hubo ausencia de registros en 77 casos de las 100 organizaciones diagnosticadas. Mientras que 23 de los 100 trabajos de investigación confirman la tenencia de una visión específica y establecida en la organización.

De estos 23 reportes que recolectaron información sobre la visión en sus organizaciones, casi la mitad de ellos (10) especifica en su descripción que a pesar de tener una visión establecida, sus integrantes no la cumplen en la práctica diaria; Por su parte, otros 10 trabajos se limitaron a indicar y transcribir la visión que en esas organizaciones se establece; y de forma complementaria, tres de los 23 registros declaran que en esas instituciones no es contemplada la visión, o sólo se tiene como intención de proyecto directivo, es decir, sin estar plasmada en algún lugar o documento.

Hasta aquí el reporte de resultados de los elementos que son parte de un ideario organizacional. Pero que no marca el fin de una de las categorizaciones en este procesamiento y sistematización de datos, que en este caso aún corresponde a los parámetros o factores culturales de la organización. De tal manera que es turno del factor correspondiente al liderazgo en las organizaciones.

2.1.4.7 Liderazgo

Como 7ª subcategoría de la categoría de parámetros o factores culturales el liderazgo “está encargado de interpretar y reforzar la identidad y el sentido colectivo de la organización. Esto, porque todo lo que estructura, identifica y da sentido, también da autoridad en las diferentes situaciones que se presentan en el trabajo, con el objetivo de facilitar la flexibilidad y la adaptación de las organizaciones, y más concretamente, influir, convencer, mejorar y negociar”. (Pérez D. J., 1998)

Desde la perspectiva cultural de Jaime Pérez la tarea del líder es “estimular y mantener la cohesión para asegurar la eficacia de los individuos y de los grupos; también definir la actitud que adoptará la organización para justificar y negociar las funciones y las reglas; e igualmente, afrontar complejidades e incertidumbres a partir de la construcción de una base de conocimientos y de la habilidad práctica y creadora del gerente”. (Pérez D. J., 1998)

“En este sentido el tipo de liderazgo se distingue en liderazgo de supervisión y el liderazgo simbólico. El primero enfatiza en la tarea (cumplimiento de metas, facilidad del trabajo), rendimiento, planeación y solución de problemas; a fin de tener un impacto positivo a mediano plazo. El simbólico se refiere a la orientación socioemocional (creando equipos, apoyo, motivación, orientación, dirección, constructor de sentido y ejemplo de la organización). Sin ofrecer datos en el tiempo, pero con rasgos en el líder que son altamente funcionales, promueven el desarrollo eficiente de la organización”. (Pérez D. J., 1998)

Contemplando la idea del autor de los recursos culturales de la organización, la búsqueda de información sobre el tipo de liderazgo que sucede en los 100 trabajos de investigación, en las descripciones obtenidas se procuró identificar rasgos o referencias para definir si el liderazgo practicado era del tipo simbólico o de supervisión. También esta categoría no estuvo exenta de obtener trabajos sin descripción del actuar del líder en esas organizaciones. Lo cual apunta más a un

descuido de los estudiantes hacia ese aspecto o la no exigencia en el propio seminario, ya que siempre hay líderes dentro de las organizaciones. De esta manera, el procesamiento de datos para el tipo de liderazgo en 100 organizaciones, es el siguiente:

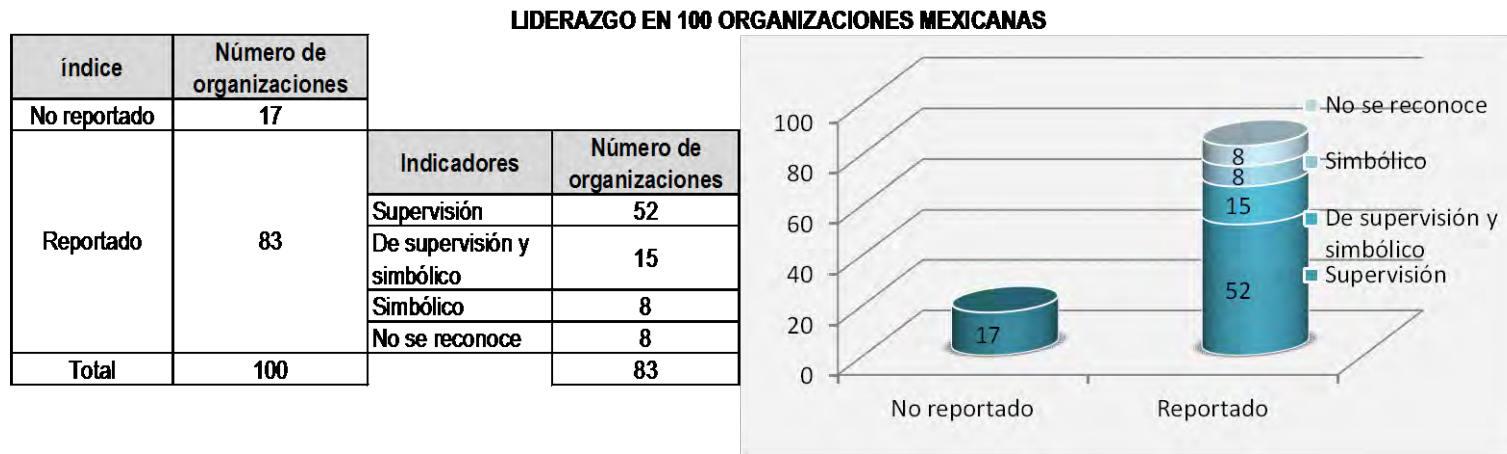


Gráfico 17. Liderazgo

La sistematización de datos en los 100 trabajos de investigación encontró reporte del elemento en 83 de los casos. Y por el contrario, solo en nueve de los cien estudios de caso no se contempló su análisis, pues la referencia a este aspecto es nula.

De los 83 trabajos que indagaron acerca del factor liderazgo, y en el sentido que ofrece la propuesta de Jaime Pérez, se encontraron las siguientes particularidades: En 52 de los 83 casos se identificó una incidencia de prácticas de supervisión por parte de los líderes, respecto a las tareas y responsabilidades de sus subordinados. Posición favorecida por la

relación de poder que guardan con sus trabajadores y respaldados en el prestigio que otorgan las jerarquías de mando dentro de las organizaciones.

Respecto a la práctica exclusiva de liderazgo simbólico, de acuerdo a la conceptualización de Jaime Pérez, ocho de los 83 diagnósticos declaraban este tipo de estilo en el líder durante las actividades internas de la institución. Estos registros cumplen con la propuesta del autor, cuando indica que la intención de este tipo de liderazgo es explotar la orientación socioemocional por parte de la persona en puestos superiores. Que como consecuencia conllevan a un proceso productivo armonioso, plagado de certidumbre y confianza de los individuos ante la figura de quien representa al líder.

Por otra parte, en otros 15 de los 83 casos que identificaron el tipo de liderazgo se encontró la práctica equilibrada entre ambos estilos. En estos registros se menciona en primer lugar el uso del liderazgo de supervisión hacia las actividades laborales, pero además agregan que se hace uso del estilo simbólico; aunque sea como mero recurso para demostrar cierto interés entre los actores organizacionales, que caen en el engaño y continúan reproduciendo los esquemas tradicionales clásicos de la vida organizacional.

Finalmente, en ocho de los 83 casos que investigaron este factor, indican que en esas organizaciones la práctica del liderazgo no existe, pues señalan que hay nulo reconocimiento y falta de credibilidad hacia los personajes que fungen como líderes.

Hasta aquí, el trabajo realizado respecto al liderazgo en las cien organizaciones estudiadas. Y finalizado el apartado, la siguiente página se enfoca al registro sobre los comportamientos en la misma muestra de investigaciones.

2.1.4.8 Comportamiento

Colocado como el componente número ocho de los factores culturales, en este trabajo, el comportamiento es conceptualizado desde la consideración de Andrade, quien lo considera dentro de la cultura organizacional como “la parte visible más importante es el comportamiento de las personas (integrantes de la organización), ya que se refleja la forma como trabajan, toman decisiones, se relacionan entre si y con quienes no son parte del sistema (clientes, proveedores, público diverso), resuelven los problemas que enfrentan y, en general, actúan respondiendo a situaciones diversas... La cultura genera patrones de conducta que serán identificables en la medida en que sea fuerte”. (Rebeil Corella, 2006)

En conjunción con lo anterior se retomó la perspectiva antropológica de Robbins, que indica que la conducta depende de la cultura. Así “las diferencias en los valores, actitudes y normas fundamentales de la conducta aceptable afectan a la forma en que la gente actúa y explican, en gran medida las discrepancias de conducta que se observan en los sistemas sociales. Los valores individuales (prioridades, sentidos del bien o el mal) repercutirán en otras actitudes y comportamientos en el trabajo. (P. Robbins, 2004)

En este factor, la información documentada de los 100 trabajos de investigación presenta descripciones relacionadas al tipo de actitudes que el personal suele adoptar en sus interacciones cotidianas al interior de los organismos; también existieron trabajos que no proporcionaron información descriptiva para catalogar como tipo de comportamiento. De manera que para la sistematización de la información, los datos obtenidos se clasificaron como comportamientos favorables para la organización, comportamientos condicionados por la organización y como comportamientos negativos para la organización. Quedando la distribución de la forma siguiente:

TIPO DE COMPORTAMIENTO EN 100 ORGANIZACIONES

índice	Número de organizaciones	Indicadores	Número de organizaciones
No reportado	69		
Reportado	31	Comportamiento negativo	13
		Comportamiento condicionado	11
		Comportamiento favorable	7
Total	100		31

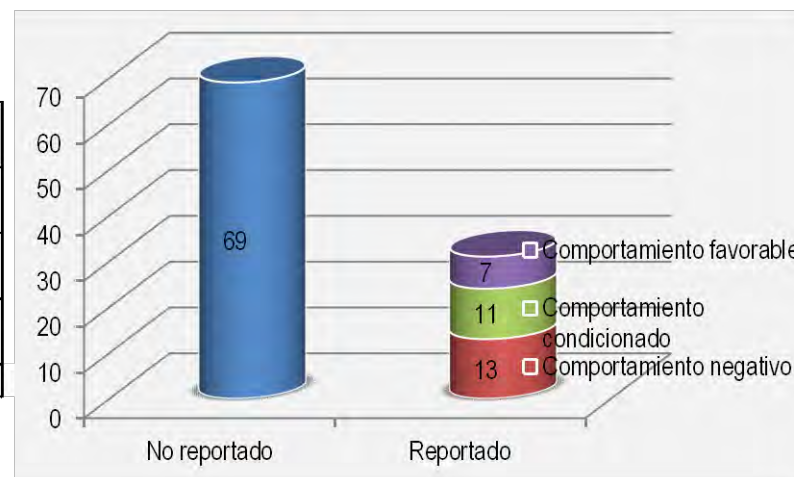


Gráfico 18. Comportamiento

El gráfico anterior es evidencia que en 69 de los 100 trabajos de investigación no se encontró descripción o mención alguna respecto al tema de los comportamientos. No porque no existan en las organizaciones, sino, por factores como la desatención u omisión de los alumnos hacia este aspecto en el momento de la investigación o en la redacción de resultados; o por imprecisión del tema en algún momento del seminario.

Por el lado contrario 31 de los 100 reportes de investigación hicieron referencia al tipo de comportamientos que suceden entre los integrantes de las organizaciones. De estos 31 casos se logró distinguir tres tipos de comportamientos: los favorables, los condicionados y los negativos, considerados a partir del grado de beneficio o afectación que recibe la institución.

De esta manera, en 13 casos de los 31 con descripción, los comportamientos de los individuos imperan de forma negativa hacia la organización. En estos ejemplos la forma de trabajar se desarrolla con sentimientos de descontento, insatisfacción, desinterés y desmotivación que igualmente determinan el grado de compromiso para cumplir con el trabajo.

En otro acumulado, 11 de las 31 organizaciones que describían comportamientos, fueron clasificadas como comportamientos condicionados se consideró a las menciones referentes a cierto grado de inconformismo entre los integrantes, pero sin afectar el desempeño laboral, en otras palabras, al cumplimiento de tareas con la existencia de condicionantes; Estos casos se limitaban a los intereses remunerativos o la limitación de funciones y actos frente a la presencia de directivos, o en sentido más general, comportamientos determinados a la diferenciación entre lo laboral y lo personal.

Por último, siete de los 31 estudios de caso hicieron referencia a los comportamientos favorables de los integrantes, es decir aquellas conductas que benefician el desempeño organizacional y productivo, sin la necesidad de una orden o convenio en beneficio de alguna de las partes. Entre estos, se consideraron las expresiones de lealtad, iniciativa y coherencia que los trabajadores tienen para con la organización. Igualmente reflejado en el tipo de ambiente que este desempeño provoca, ejemplo de ello: la constante interacción y aprendizaje entre áreas internas que describían los autores.

2.1.4.9 Conocimiento

Ubicado como el noveno componente de los factores culturales en este trabajo. La enmarcación teórico-conceptual del conocimiento lo establece como “el conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa. Los mecanismos del conocimiento en la organización son: valorar el conocimiento, desarrollarlo, reconocimiento, reconocer lagunas de conocimiento y la recuperación de la experiencia y la creatividad”. (Pérez D. J., 1998)

En la información recolectada respecto a este elemento se encontraron registros en referencia al origen del conocimiento que utiliza la organización, y al grado de valoración que la misma tiene hacia esa característica en sus empleados.

Aunque el registro del uso del conocimiento no fue en la totalidad de la muestra. Los trabajos que no proporcionaron datos del tema no son signo de que el conocimiento no sea utilizado en esas organizaciones, sino que no contienen información ya que en algún periodo de la trayectoria del seminario el tema no era requisito; o por desatención en investigarlo. Lo cual influye en que la distribución cuantitativa sea de la siguiente forma:

CONOCIMIENTO EN 100 ORGANIZACIONES MEXICANAS

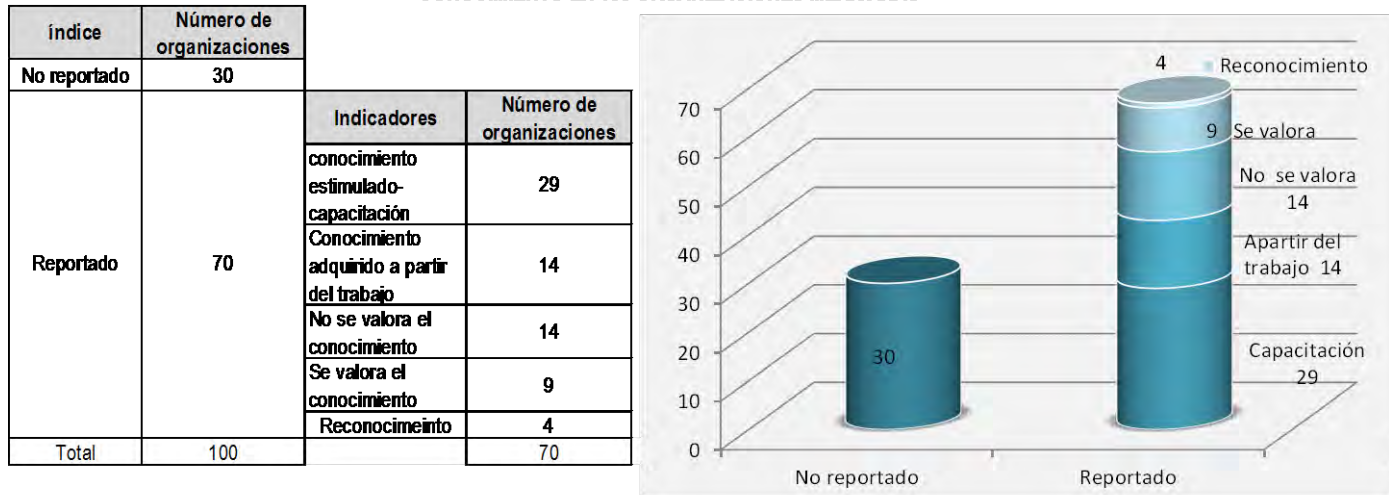


Gráfico 19. Conocimiento

En la sistematización del uso cultural que se le da al conocimiento se obtuvieron 70 de 100 reportes de investigación con descripción de la forma en que se aprovecha o proporciona el conocimiento de los trabajadores en las organizaciones. A su vez, en 30 de los 100 trabajos de investigación no reportaron datos que ejemplificaron el conocimiento de esas dependencias.

Dentro de los 70 trabajos que proporcionaron información del conocimiento en las 100 organizaciones muestra, se lograron definir cuatro tipos de uso del conocimiento y fueron identificados en la siguiente proporción. En 29 de estos 70 casos, se menciona que el conocimiento en esas organizaciones se proporcionaba a su personal por medio de programas para el desarrollo, ya sea por la vía de la capacitación interna o externa, con cursos, seminarios o incluso becas para incrementar las capacidades del personal en el extranjero.

Otro acumulado de los informes referentes al conocimiento, también se refería a la manera en que la organización proporciona el conocimiento a sus integrantes. Pero ahora en el sentido de que la mejora intelectual-técnica de los individuos sucede a través del trabajo. Es decir, en 14 casos de los 70 el conocimiento lo obtienen los trabajadores a partir de la rutina diaria, de la experiencia que ésta les deja día con día. Y encuentra respaldo en el apoyo que proporciona la experiencia de los actores con mayor antigüedad en la organización.

De los mismo 70 reportes en que si se encontraron descripciones sobre el elemento “conocimiento”, nueve de esas organizaciones refieren que su posición hacia éste elemento se enfoca a valorar y reconocer el conocimiento, ya sea académico o técnico especializado, que poseen los individuos que se integran a las instituciones. Estos resultados agregaban información referente a si sucedía esta valoración, la tendencia era que el personal podía gozar de una constante preparación durante su estancia laboral.

Finalmente, en los últimos cuatro de los 70 casos con descripción de este factor, fue identificado que esas organizaciones tienen la capacidad de “reconocerse a sí mismas”. Es decir, que son instituciones con la capacidad de reflexionar las situaciones por las que pasa su organización e identificar las carencias, deficiencias o disfunciones de la vida y actividad interna, no solo a nivel convivencia del personal, sino también de producción.

Para concluir la redacción de estos resultados, en los 70 trabajos de investigación que indagaron sobre el aspecto del conocimiento, 14 de estos estudios registran explícitamente que sus organizaciones no consideran ni valoran el conocimiento dentro de su vida laboral.

Con esta situación, finaliza los resultados de esta subcategoría y toca el turno de un nuevo factor que refiere a la actividad que se origina en los propios individuos. La participación.

2.1.4.10 Participación

Como 10º elemento de los parámetros/factores culturales, la participación se considera teóricamente desde la perspectiva de Jaime Pérez, quien declara en su documento de 1998 que la participación “se dice, como nueva tendencia organizacional, se piensa como un elemento administrativo que posibilita el enriquecimiento a partir de compartir la planeación y la organización de la empresa”. (Pérez D. J., 1998)

En la búsqueda de información para identificar la participación en los 100 trabajos de investigación, se consideró en primera instancia identificar si la participación sucedía al interior de los equipos de trabajo de las organizaciones y, de ser posible, las circunstancias en las que se propiciaba mayormente. Pero conforme se obtenía, o no, información de los textos, la expectativa se reajusto a distinguir entre lo que los propios informes coincidían. En estos, se encontró aquellos que declaraban la existencia de participación y aquellos que ahondaron en el tipo de participación o el factor que la detona en los trabajadores. Ante esto, se sistematizaron los datos con la siguiente distribución como resultado:



Gráfico 20. Participación

Como se puede observar el factor de la Participación se encontró en el 44 de las 100 organizaciones de la muestra no hacen registro de este elemento cultural. Mientras que 56 de los 100 trabajos de investigación confirmaron que existe participación en esos organismos; dentro de estos reportes, 18 casos se limitaron a confirmar que existe participación del personal en la vida laboral de esas organizaciones.

De esta manera, en los 56 registros que describieron cómo acontece la participación en esas organizaciones, se identificaron 16 casos donde la participación se da de manera voluntaria, es decir, la iniciativa de los propios trabajadores es el motor para que las actividades se realicen.

También, dentro de los 56 trabajos que si registraron datos de éste factor se encontró que en 13 de estos casos, la participación de los trabajadores se consigue a base de engaños, pues los líderes de las áreas laborales fingen escuchar las propuestas que los empleados ofrecen para la mejor del trabajo, pero éstas ideas no se utilizan en la práctica real.

Al contrario de la situación del dato anterior, en diez de estos 56 estudios de caso, las figuras encargadas del liderazgo aprovechan las opiniones que ofrecen los trabajadores y con ello logran consensos respecto a la forma de encarar la forma de trabajo.

Finalmente, dentro de los 56 casos que reportan este factor, se sistematizaron 15 trabajos de investigación donde los alumnos plasmaron que en esas organizaciones no había participación. Ni desde lo individual ni en conjunto, pues predomina el desinterés de los actores al saberse no valorados por las áreas directivas.

Hasta aquí, la situación de la participación en las 100 organizaciones utilizadas en el proyecto. Deja el turno para la presentación de resultados de la subcategoría que incumbe a la selección y reclutamiento.

2.1.4.11 Selección / reclutamiento

La selección y reclutamiento son el 11º componente de los parámetros culturales que describe Jaime Pérez en las organizaciones. De esta manera y siguiendo su argumento teórico en que hasta ahora ha apoyado este documento, la subcategoría se define como los “procedimientos formales dentro de la empresa, sirven para legitimar y legalizar el reclutamiento, más que como un proceso efectivo de reclutar personal capacitado.” (Pérez D. J., 1997)

El propio autor, añade que el reclutamiento dentro de las organizaciones “existe bajo la tendencia, en algunos casos de sobrevalorar los conocimientos profesionales dejando de lado, incluso marginados, las características emotivas (personalidad, carácter y temperamento); los rasgos culturales (valores, formas de ser, de evaluar, de aceptar o de rechazar); y las proyecciones y expectativas individuales (ingreso, proyecto profesional, proyecto de vida, plan de carrera). Esto en el mejor de los casos, pues en muchas se recurre al reclutamiento por compadrazgo, recomendación, amiguismo, nepotismo, etc. Dejando de lado no sólo el proceso de selección, además las características deseadas para el puesto que se va a ocupar”. (Pérez D. J., 1997)

Este tipo de criterios –a juicio del mismo autor- llegan a causar problemas con diferentes grados de intensidad, en una difícil cohesión en integración de los recursos humanos con la función, la razón de ser, la historia y misión de la organización, y más bien por el contrario, teniendo como único vínculo instrumental el dinero, se sientan las bases de la indiferencia y de la falta de compromiso con la misma. (Pérez D. J., 1997)

Gracias a la anterior consideración teórica, la selección y reclutamiento se consideraron juntos en este trabajo como un proceso que las organizaciones tienen para aceptar e integrar persona a sus actividades laborales.

Si bien considerar este factor como proceso puede crear cuestionamientos con la existencia de la categoría de Procesos simbólica (en la página 68), la diferencia entre ambas se justifica a partir de la “supracategoría” en la que están

concentradas. Por un lado, una queda dentro de la “enculturización”, al ser procesos que conllevan la presentación de áreas, objetos, documentos o ideologías a los trabajadores de la organización. Mientras que esta categoría se selección/reclutamiento contempla los motivos y formas en que una persona ajena a las instituciones puede y se integra a ellas.

Estas características mencionadas, no fueron consideradas a capricho de quien realiza este trabajo, sino que también estaban condicionadas y basadas en la información que se encontró dentro de los cien trabajos de investigación revisados. También, en este caso, las ausencias de registro no son significado de la inexistencia de este proceso en las organizaciones, sino que son resultados de la desatención del alumno, o debido a que el seminario no solicitaba su reporte en alguna de sus versiones. De tal forma que los resultados se muestran en siguiente gráfico:

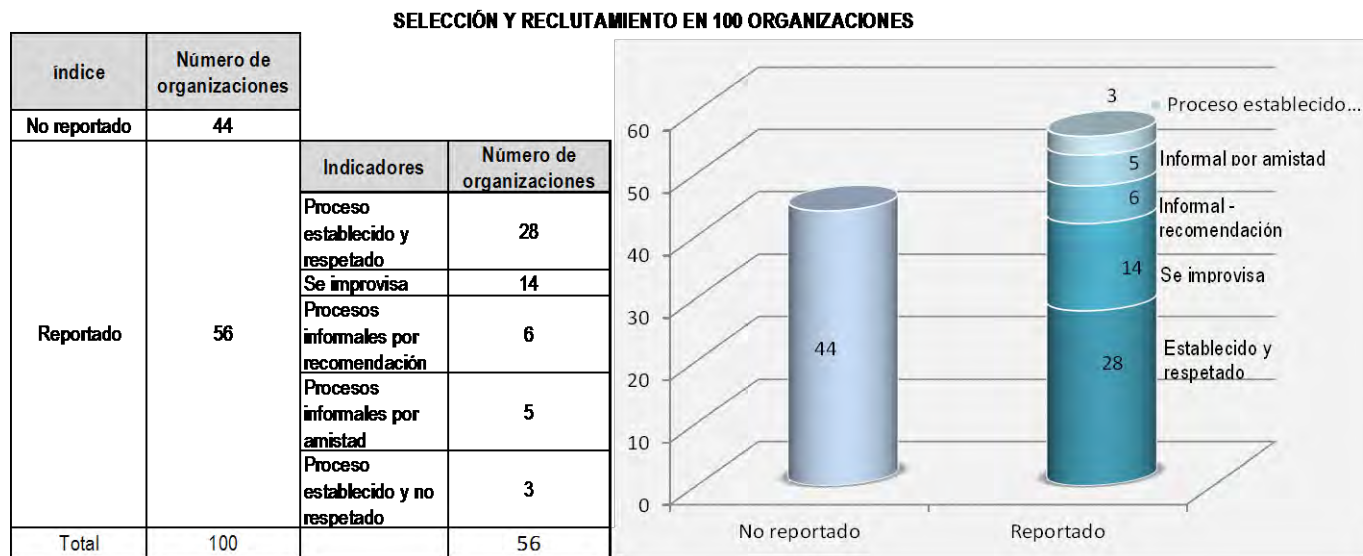


Gráfico 21. Selección y reclutamiento

Tal cual se ejemplifica en el gráfico, el estudio de los 100 trabajos de investigación arrojó que en 44 diagnósticos no se prestó atención al tipo de proceso de selección y reclutamiento que utilizan en esas organizaciones. Mientras que en los otros 56 de los 100 reportes de investigación, los alumnos del seminario hicieron apuntes sobre la manera en que se da este proceso dentro de esos organismos.

Entre estos 56 reportes con contenido en el apartado de este factor, los reportes apuntan variaciones en su descripción. De manera que en 28 de estos trabajos se narra que los procesos de selección y reclutamiento están formalmente establecidos como un proceso bien definido por las organizaciones, y que además, es respetado y cumplido totalmente en su práctica. Contrario a esto, tres reportes más, declaran que a pesar de tener el proceso formalizado, éste no era respetado por los responsables, al momento de su diagnóstico.

Dentro de los 56 trabajos de investigación en cuestión, también se acumularon 11 casos donde los autores detallaban que el proceso de selección y reclutamiento no estaba diseñado en esos organismos, y por lo tanto recurrían a la improvisación al momento de integrar a un nuevo trabajador.

En las descripciones de los 56 escritos, ocho de los estudios refirieron que el proceso no está formalizado por esas instituciones y en ellas tienden a incorporar personal por la vía del amiguismo o el compadrazgo. En el mismo sentido de la informalidad del proceso, seis de los casos estudiados en seminario, declararon que el proceso no estaba diseñado y por lo tanto las organizaciones se apoyaban en el recurso del nepotismo, es decir, en la recomendación y preferencia a familiares de los ya integrantes de la dependencia.

Finalizada la explicación de la categoría, se puede continuar ahora, con el siguiente factor encontrado, como lo es la claridad organizacional.

2.1.4.12 Claridad organizacional

Esta subcategoría conforma el parámetro o factor cultural número 12 que en este trabajo se identificó y se retomó de la teoría de Jaime Pérez. En este caso, él define que la claridad organizacional es “la identificación y eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades, incertidumbres, etc., que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial. Es un esfuerzo por hacer sencillo el funcionamiento de la organización”. (Pérez D. J., 1998)

En continuidad con esta idea, según el autor, hacer uso de la claridad organizacional tiene efectos positivos para la vida laboral, ya que el beneficio de practicarla es “la optimización en el aprovechamiento y desarrollo de los recursos humanos (al sacar lo mejor de ellos, activar su potencial inexplorado). La información que posibilita el trabajo puede ser: integración de metas personales o las del equipo de trabajo, comprensión del trabajo propio, determinar la dirección de los esfuerzos, la delimitación de responsabilidades, Información sobre el producto o servicio que se confecciona u ofrece, lo que se puede hacer y lo que no, lo que hace y quiere hacer la organización, información sobre proyectos y decisiones de la organización, organigrama, el conocimiento de resultados e información sobre modos de participación”. (Pérez D. J., 1998)

Pérez, agrega que este creador de certidumbre, su uso incluye “la definición de expectativas de la organización, como son la revaloración del individuo, del potencial y planeación de desarrollo, del sistema de compensación y condiciones de trabajo, de la evaluación de puestos y determinación de expectativas”. (Pérez D. J., 1998)

La variación percibida en las organizaciones en que se identificó este factor cultural, se encontró en el cruce de información sobre efectividad y la información que las organizaciones usan como contenido de su práctica de claridad; la cual, fue mayormente referente al trabajo, a los puestos y a la situación por la que pasa la organización en que habitan los actores. A diferencia de estos, los diagnósticos que no reportaron información sobre la claridad organizacional, no son indicio de que las organizaciones no la practiquen, sino son consecuencia (como en los casos anteriores) de la desatención voluntaria o involuntaria de investigadores y programa temático del seminario.

A partir de estos señalamientos se obtuvo la siguiente información:

CLARIDAD ORGANIZACIONAL EN 100 ORGANIZACIONES

Índice	Número de organizaciones	Número de organizaciones				
No reportada	36					
Reportada	64	Indicadores	Del trabajo	Del puesto	De la situación	Total
		Con incertidumbre	21	9	17	31
		Buena	11	6	4	15
		Malinterpretada	7	2	2	8
		Declara inexistente	-	-	-	10
Total	100				64	



Gráfico 22. Claridad organizacional

El gráfico ejemplifica visualmente que en 36 de los 100 reportes de investigación la claridad organizacional no fue factor de análisis por parte del propio seminario o del mismo alumno. En tanto, los 64 trabajos restantes del centenar revisado, si registraron datos sobre la claridad organizacional en esas dependencias; información que valoraba el uso de la claridad

organizacional respecto a tres factores: el trabajo, de los puestos (tareas concretas de cada empleado); y de la situación, dígame los informes sobre las circunstancias económicas y del entorno al personal de la organización.

En estos 64 trabajos que describieron la claridad organizacional, 31 de estos casos declaran que la incertidumbre predomina respecto a estos temas, pues la claridad organizacional no cumple su objetivo de eliminar confusiones para el buen funcionamiento de la organización. Y en esta instancia de la incertidumbre, la principal temática desatendida corresponde al tema de información para el trabajo, seguido de lo que acontece en el entorno y, por último, sobre los puestos.

En otro acumulado de los 64 diagnósticos en juego, 15 de estos estudios de caso referían que en esas instituciones la claridad organizacional era buena respecto a temas del trabajo, de los puestos y por último sobre la situación.

Finalmente los ocho trabajos complementarios de los 64 que entregaron resultados en este factor, indicaban que en esas organizaciones a pesar de practicar la claridad organizacional la información que manejan es malinterpretada o no totalmente comprendida por el personal. De esta situación las malinterpretaciones son principalmente sobre cuestiones del trabajo a nivel general, quedando la información de los puestos y de la situación en segundo término.

Por su parte hubo otros 10 trabajos de investigación que al momento de diagnosticar la claridad en sus organizaciones, la declararon inexistente, al no identificar algún indicio de esta practica.

Con todo lo anterior, se acaba lo correspondiente a la claridad organizacional. Y en seguida se presenta otro factor con el que ésta, se encuentra intrínsecamente ligada. La comunicación.

2.1.4.13 Comunicación

La comunicación es, en este trabajo, la subcategoría número 13 de entre los diferentes parámetros culturales. Para la contextualización teórica de este elemento, Jaime Pérez quien la propone como factor cultural declara que la comunicación “es un instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo. Así, la comunicación debe cumplir con ciertas tareas específicas dentro de las organizaciones: conducción dirección de la organización, canalizar acciones hacia el logro de objetivos; en culturizar, crear cohesión integración en la organización; tarea de adaptación, sobrevivencia de la organización; y tareas de coordinación-articulación, organizar acciones para el logro del objetivo”. (Pérez D. J., 1998)

La búsqueda de información para esta subcategoría en los 100 estudios de caso utilizados, comenzó con la intención de localizar datos que indicaran el tipo de tareas que cumple la comunicación en las organizaciones, de acuerdo a la perspectiva cultural que plantea Pérez en su texto. Con esta idea, los datos recolectados en esta clasificación fueron todos aquellos donde los informes describían el aspecto comunicativo interno de las organizaciones.

Pero el contenido de estos reportes no explicitaba la comunicación a partir de estas tareas, sino que la información sobre la comunicación se refería al flujo comunicativo al interior de la organización: Vertical, horizontal, descendente o ascendente. O incluso en el grado de formalidad que tienen las interacciones.

Ante estas percepciones del factor comunicativo, se encontraron registros que mencionaban más de uno de esos indicadores. Por lo cual, la variabilidad de los datos se sistematizaron a partir de generar una tipología de la comunicación que practican esas organizaciones. Así, por medio del gráfico 21 se hace mayor énfasis en la tipología obtenida y se dejó en segundo término la distribución de los registros en las cien investigaciones.

En términos generales hay que destacar que 85 de las 100 organizaciones manifestaron algún tipo de comunicación. Mientras que en los 15 casos restantes, no se encontró información disponible para el conteo.

De esta muestra de 85 reportes se obtuvieron cinco indicadores en referencia al tipo de comunicación que se utiliza; a partir de estas consideraciones se acumularon 101 menciones que se clasificaron de la siguiente manera:

COMUNICACIÓN EN 100 ORGANIZACIONES	
Índice	Número de organizaciones
No reportada	15
Reportada	85
Total	100

Tabla 7

Indicadores	Número de organizaciones
Comunicación ineficiente	42
Vertical-descendiente	28
Formal	16
Informal	8
Horizontal	7
Total	101



Gráfico 23. Comunicación

Respecto a la eficiencia de la práctica comunicativa en las organizaciones, se acumularon 42 casos que reportaron datos satisfactorios en el tipo de comunicación utilizada en las jornadas laborales; Respecto al flujo comunicativo que usan las instituciones, 28 veces fue reportado que la comunicación se realiza en el sentido vertical-descendente en la composición de los grupos de trabajo, y, contrario a esta situación, también se reportó en siete ocasiones que la comunicación fluía de manera horizontal en la institución.

Las menciones desde la perspectiva del grado de formalidad de la comunicación en esas 85 organizaciones, se distribuyó en 16 casos que declaran solo existe la comunicación formal, la de carácter estrictamente laboral y que es determinada por la misma propia organización. Mientras que en ocho ocasiones los seminaristas reportaron que la comunicación informal es la principal interacción para realizar el trabajo, en esas organizaciones.

Sin más que abundar respecto a este componente, aún en la categoría de factores culturales, termina esta presentación de resultados y en la siguiente página comienza el desarrollo de resultados obtenido para la subcategoría: Poder.

2.1.4.14 Poder

Como factor número 14, el poder se considera a partir de la definición que ofrece Robbins, el cual, dice que el poder es “la capacidad de una persona para influir en otra. En el caso del poder formal se basa en el puesto que ocupa una persona y de éste emana la capacidad de obligar o recompensar”. (Robbins, 2004)

Opuesto a esta visión de quien ostenta el poder, ya sea en la organización o como en lo social. También es necesario considerar la contraparte de la situación, es decir, en este caso los actores del sistema “ven al poder como un fenómeno simple y universal además de vago y multiforme. El poder no sólo actúa a nivel del individuo también abarca grupos, cuando una persona influye sobre otra, por lo que éste se da dentro de una relación y no es sólo un atributo de los actores”. (Crozier & Friedberg, 1990)

En la línea que enmarcan estos fundamentos, los registros encontrados dentro de las 100 organizaciones seleccionadas describían el tipo de poder que sucede en las relaciones laborales de los individuos dentro de la organización. Por su parte los reportes que no mencionaron ningún dato sobre la condición del poder, no deben interpretarse como organismos donde el poder no sucede, pues su ausencia en los reportes puede atribuirse a que al alumno del seminario no se le exigió el registro de este factor, o igualmente pudo no haber tenido interés al momento de su investigación.

Las descripciones que ofrecía cada autor con interés hacia la situación del poder, ofrecía en algunos casos la referencia de dos o más tipos de poder practicados paralelamente en las instituciones; de manera que al encontrar diferentes configuraciones, los tipos de poder identificados superan la cuantificación del centenar de trabajos analizados.

USO DE PODER EN 100 ORGANIZACIONES	
índice	Número de organizaciones
No reportado	60
Reportado	40
Total	100

Tabla 8

Por un lado la distribución de los reportes que indagaron el poder existente en su lugar de trabajo, se encontró que en 60 de las 100 organizaciones diagnosticadas no se prestó atención a este factor. Por su propia parte 40 de los 100 reportes proporcionaron anotaciones sobre el ejercicio de poder dentro de estas organizaciones. Con la información que proporcionaron estos últimos, se obtuvieron seis indicadores, los cuales tuvieron la frecuencia que muestra el gráfico 22.



Gráfico 24. Poder

El resultado fue que de estos 40 trabajos de titulación que proporcionaron anotaciones sobre la incidencia de poder, se distinguieron 34 registros, donde los seminaristas identificaron que en esas organizaciones el poder es de tipo centralizado/autoritario, muy en relación con el tema de la toma de decisiones.

También, se encontraron cinco casos de registros del poder que distinguían al elemento que genera esa capacidad, la información. Estos casos consideran la información como fuente de poder, ya que es limitada para el beneficio de unos y el desconocimiento de los demás involucrados.

Otra característica, dentro de los 40 casos identificados, refería que el poder se ejerce de manera utilitaria, en el sentido de favorecer a personajes ubicados en los mandos altos de las instituciones, anotación repetida en cuatro casos; también, en dos investigaciones mencionaban que existía lucha de poderes al interior de las dependencias; Y finalmente, los registros repitieron dos menciones, en donde señalan que los actores encargados de poder, desvirtúan esta figura en la práctica, tras no representar la figura de poder hacia los que laboran diariamente.

El desarrollo anterior, conforma la presentación de resultados que para el factor poder se obtuvo. Y en relación a la cuestión de percepciones que presenta el último párrafo, la siguiente subcategoría involucra en mucho la misma situación, pues se aborda el factor de la imagen interna y externa en las organizaciones.

2.1.4.15 Imagen interna / externa

La imagen interna y externa de las organizaciones, es un factor original de los propuestos por Jaime Pérez dentro de sus recursos culturales de la organización. Es por eso que para conceptualizar este quinceavo parámetro se retoma al propio autor, quien define el concepto a partir de diferenciar sus características. En éste precepto supone que “una sólida imagen externa tiene su punto de partida en la situación, la identidad y el clima cultural, laboral y comunicativo - de carácter interno de una organización. De manera que si la organización tiene una imagen externa incoherente respecto a su situación interna es fácilmente abatible y a la larga causa desprestigio y graves problemas de incredulidad y desconfianza en su público inmediato”. (Pérez D. J., 1998)

De manera “se hace depender la imagen externa de todos y cada uno de sus empleados y no solo de la campaña de publicidad creada en un área de lo interno”. Aquí el autor tiene en cuenta “que el empleado de una compañía es la compañía o el representante de esa compañía”. (Pérez D. J., 1998)

Para el registro de datos sobre la situación de la imagen interna y externa en las 100 organizaciones objeto de estudio, fue específicamente provechosa en versiones contemporáneas del STE. Por el lado contrario las investigaciones que no proporcionaron información, quedan exentas de ser calificadas con la idea de no manejar alguna de las dos imágenes, pues aunque en estos estudios no se hizo reporte de esta característica, la imagen interna y la externa siempre existe en las organizaciones.

IMAGEN INTERNA Y EXTERNA EN 100 ORGANIZACIONES

Índice	Número de organizaciones		
No reportadas	66		
Reportadas	34	Indicadores	Número de organizaciones
		Imagen interna y externa	21
		Solo imagen interna	11
		Solo imagen externa	2
Total	100		34

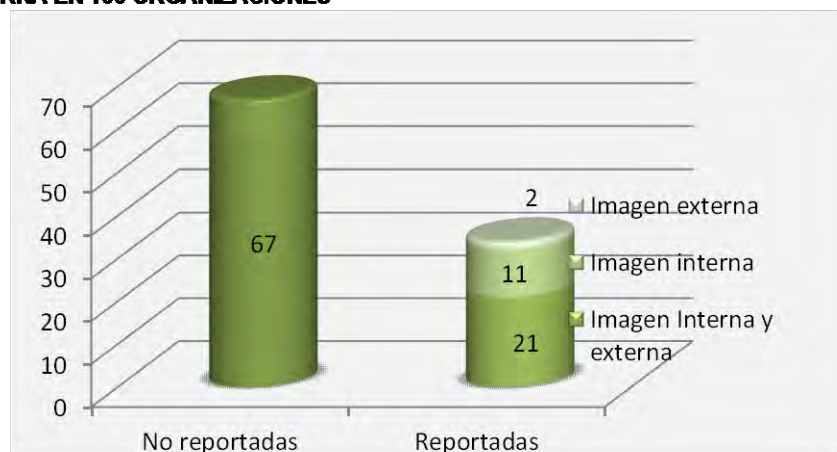


Gráfico 25. Imagen interna/externa

Con la evidencia visual que se ofrece al lector queda demostrado que en 66 de los 100 trabajos de investigación no se llevó a cabo algún registro de alguna de las imágenes que proyectan las organizaciones. Complementario a este dato, en 34 de los 100 estudios de caso se documentaron informes sobre la imagen que las organizaciones proyectan, ya sea de forma interna o de manera externa.

Cabe mencionar que dentro de estos 34 trabajos, en 21 casos se hizo descripción de los dos factores (imagen interna e imagen externa); mientras que otro cúmulo de 11 reportes abordó la descripción del dato, solo en cuestión de la imagen externa; y completando la proporción de los 34 trabajos en cuestión, dos de estos abordaron la temática en el sentido exclusivo de la imagen interna.

A partir de esta primera distribución, la información obtenida en los 34 trabajos que reportaron este factor permitió identificar la evaluación a cada imagen, es decir, si la imagen -ya sea interna o externa- era percibida de forma positiva o

negativa. Percibida esta característica en los registros, se diseñó el gráfico 24, donde se puede observar esta diferenciación de la siguiente manera: En la primer y segunda columna se contabilizan los registros que de manera individual tuvieron cada una de las imágenes; mientras que las cuatro columnas complementarias exponen las particularidades de los 21 registros que evaluaron en paralelo lo interno y lo externo.

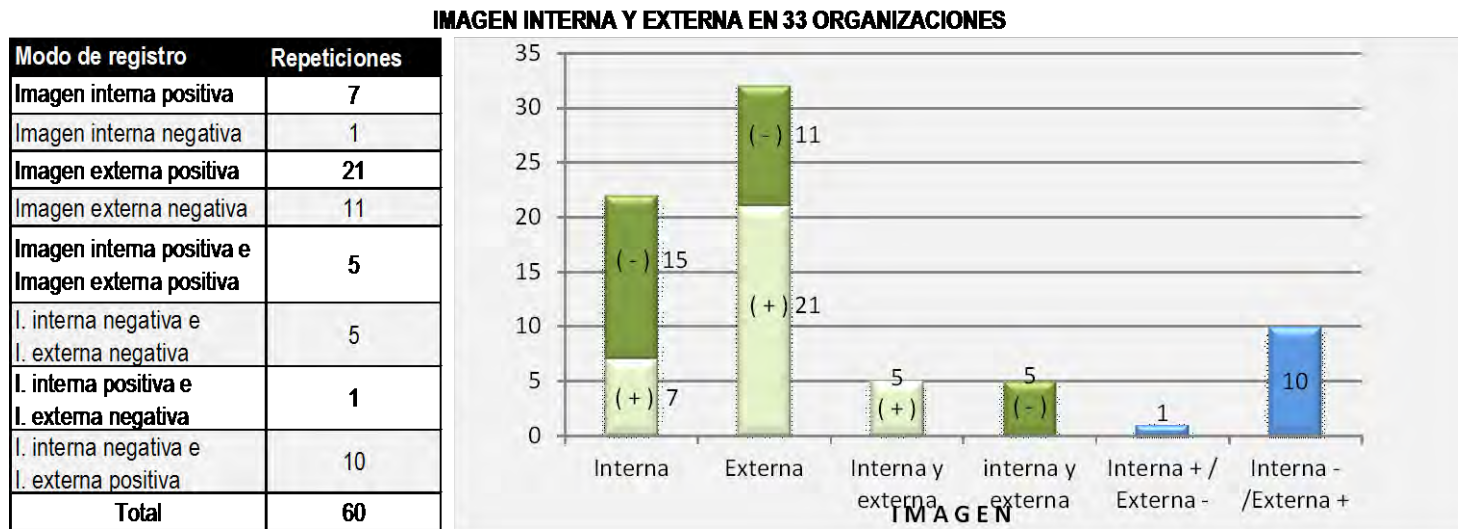


Gráfico 26. Combinación de registros imagen interna y externa

De esta manera la primera columna demuestra el análisis de la imagen interna: se hace en 22 trabajos, en los cuales predominan las evaluaciones negativas en 15 de los reportes y solo en siete de ellos se reportó que la situación al interior de la organización era positiva.

Por otro lado, la segunda columna refleja las consideraciones de la imagen externa, donde, su atención fue en 31 de estos estudios, los cuales demostraron que 21 de estas organizaciones poseían una imagen externa positiva, mientras que en los otros 10 trabajos se sabían con imagen negativa.

Por otro lado, los reportes que dieron cuenta de la imagen interna y externa, comienzan con la tercera y cuarta columna del mismo gráfico, donde se demuestra que hubo 10 trabajos que encontraron correspondencia entre ambas imágenes. En el sentido de que fuese buena o mala la imagen en el interior, existía congruencia con lo exterior. De esta manera, la congruencia positiva de ambas imágenes se reportó en cinco casos, mientras que en los cinco reportes complementarios, las dos imágenes eran negativas.

Finalmente, en las columnas cinco y seis presentan - a diferencia de las anteriores – la incongruencia entre ambos factores. Así, hubo 10 casos donde se declaraba que a pesar de existir imagen interna negativa, la externa era presentada como positiva; caso contrario del único registro con la polaridad invertida, pues esa organización denotó que posee buena imagen interna, pero la externa es mala.

Con todo lo anterior, queda reflejado el trabajo de sistematización para este factor. De manera que, finalizado este parámetro, permite continuar desarrollándolos datos obtenidos, ahora, sobre la negociación en las organizaciones estudiadas.

2.1.4.16 Negociación

Llegado el decimosexto factor cultural considerado en este trabajo, la negociación es conceptualizada en la perspectiva cultural, con respaldo en la teoría de Robbins, cuando indica que ésta es “un proceso en el que dos o más partes intercambian bienes y servicios y tratan de acordar una tasa de cambio entre ellos”. (Robbins, 2004) Teoría que se pretende apuntalar a partir de la noción que ofrecen Crozier & Friedberg, cuando dicen que “la negociación no se establece de forma natural, es un proceso difícil en el que los actores no se comprometen sino se sienten protegidos”. (Crozier & Friedberg, 1990, pág. 19)

Y los mismos autores rematan, diciendo que “el actor es el agente básico en la vida de la organización pues sin él, la organización no existiría. Y de esta manera entre ellos debe haber una coordinación para que de una acción organizada. Lo que no es tan sencillo, pues para lograrlo se necesita manipular diversos aspectos como la cooperación, la manipulación, la negociación y la incertidumbre”. (Crozier & Friedberg, 1990, pág. 19)

En la información obtenida de 100 reportes de investigación, dentro de esta categoría se encontraron datos estrechamente relacionados con la toma de decisiones, en relación a la distribución de cargas laborales, así como del ámbito de las prestaciones, permisos, etc. En consideración del sentido de que en las relaciones de los individuos exista un intercambio equitativo para obtener lo que uno desea del otro, se presenta la sistematización de este factor en las 100 organizaciones estudiadas.

NEGOCIACIÓN EN 100 ORGANIZACIONES

Índice	Número de organizaciones		
No reportada	71		
Reportada	29	Indicador	# organizaciones
		Declarada inexistente	18
		Para lograr consensos	11
Total	100		29



Gráfico 27. Negociación

De la muestra de trabajos de titulación utilizada dentro de este proyecto, 71 de los cien reportes de investigación no plasmaron información alguna respecto al tema de la negociación. Por otra parte, 29 casos de los totales, reportaron la situación de la negociación al interior de esas organizaciones, Estos informes con la particularidad de que en 18 descripciones señalan que no existe tal ejercicio de negociación, pues cualquier intento de intercambiar propuestas, se venía abajo por la centralizada toma de decisiones que impera en los personajes de puestos directivos. Y por otro lado en 11 menciones ésta si es utilizaba en beneficio del mismo trabajo, con negociación utilizada bajo la idea de ganar-ganar.

Finalizada la descripción de resultados de este factor, cabe señalar la relación que puede tener con tópicos ya desarrollados como lo son el poder, el liderazgo y la participación en las 100 organizaciones que aquí se utilizaron.

Con el final de esta subcategoría, también termina la categoría llamada parámetros o factores culturales, propuesta por Jaime Pérez y puesta en práctica provechosamente dentro del STE. Y a partir de la siguiente página da comienzo la categoría número cinco dentro de la temática de la cultura organizacional y que se destinó para revisar lo que acontece con los grupos en estas cien organizaciones.

2.1.5 Grupos

El contenido de esta página marca el inicio de la quinta categoría revisada dentro del tema de la caracterización cultural en las 100 organizaciones mexicanas utilizadas en este trabajo.

Antes de comenzar con el desarrollo de los resultados para la categoría de Grupos y respetando la estructura que ha seguido a cada categoría o subcategoría en el trabajo; la bibliografía consultada para conceptualizar a los grupos, indica que se definen como “el conjunto de dos o más individuos que se relacionan y son interdependientes y que se reunieron para conseguir objetivos específicos. Y dependiendo de la interacción de estos miembros los grupos pueden clasificarse en formales e informales”. (Robbins, 2004). Además de acuerdo a su incidencia dentro de las organizaciones estudiadas pueden ser subculturas o contraculturas.

Complementario a la cita anterior, se retomó el enfoque teórico de Crozier y Friedberg, con lo cual se puede decir que

“la cultura organizacional viene a ser “un constructo social” que aglutina los constructos individuales o de grupo al tener como elemento básico “un sistema de valores compartido” que hace posible una serie de prácticas o experiencias similares que contribuyen a su mantenimiento y difusión. Y es precisamente el tipo de construcción o definición de la realidad el que crea y da vida a sus propias “restricciones, barreras y conflictos” que delinearán la problemática a la que más tarde se habrán de enfrentar; pues el impacto que éstas causan en las percepciones de los individuos condicionan no sólo las formas sino también el grado de cooperación de los individuos. (Crozier & Friedberg, 1990)

Bajo la concepción teórica anterior y tras la revisión de los 100 trabajos de titulación que se utilizaron en este PAPIME, se encontró que en 68 de las 100 organizaciones se hizo investigación y reporte sobre el tipo de agrupamientos dentro de esas organizaciones. Los otros 32 trabajos, no contenían descripción o análisis de esta categoría, pues pudo haber sido un requisito no solicitado dentro del seminario, o por propio desinterés de los investigadores hacia ese tema.

El procesamiento de los datos obtenidos en esta categoría de grupos, permitió distinguir y crear cuatro subcategorías identificadas como: Grupos formales, Grupos Informales, Grupos como subculturas y Grupos como contraculturas. División generada en consecuencia de que aquellos diagnósticos que reportaban la situación de sus grupos, éstos podían coexistir en cada organización. De estos diagnósticos, los datos fueron sistematizados a partir de la distinción que hacían los alumnos sobre el tipo de relaciones que guardaba cada tipo de grupo.

Con el señalamiento de los párrafos anteriores, el lector debe prestar atención a que el reporte de resultados de las siguientes páginas, se hace con base en los 100 reportes de investigación de este proyecto. Y las ausencias en los registros no conllevan asumir que ese tipo de agrupaciones no existen en las organizaciones. Anotación que, se pide tener en mente durante el desarrollo textual de las siguientes páginas. La principal razón, facilitar la dinámica de la presentación de los resultados de cada elemento, pues como se menciona, el proceso de sistematización fue el mismo aplicándolo en las cuatro subcategorías.

2.1.5.1 Grupo formal

En este caso, los grupos formales son “los que definen la estructura de la organización; sus acciones son asignadas y responden a tareas específicas de trabajo. En estos grupos, su comportamiento está delineado y dirige a los objetivos de la organización”. (Robbins, 2004)



Gráfico 28. Grupo formal

Para esta subcategoría, se encontraron grupos formales en 44 de los 100 reportes de la muestra, mientras que los sobrantes 56 podían o no reportar otro tipo de agrupaciones. De los 44 trabajos que identificaron grupos formales, en 16 de estos registros, este tipo de grupos mantiene relaciones sólo de tipo laboral. En otro acumulado de 14 trabajos, solo declaraban que ese tipo de grupos era el que habitaba en las organizaciones, sin hacer especificación en el tipo de relaciones que guardan entre si. También existen siete casos en los que se identificó se entabla una buena entre los diferentes grupos, mientras que en otros siete sucede lo opuesto, ya que existen con una mala relación entre si.

2.1.5.2 Grupo informal

Para los grupos informales se consideró que “son alianzas no definidas por la organización, surgen por la necesidad de contacto social y se dan en el entorno laboral”. (Robbins, 2004)

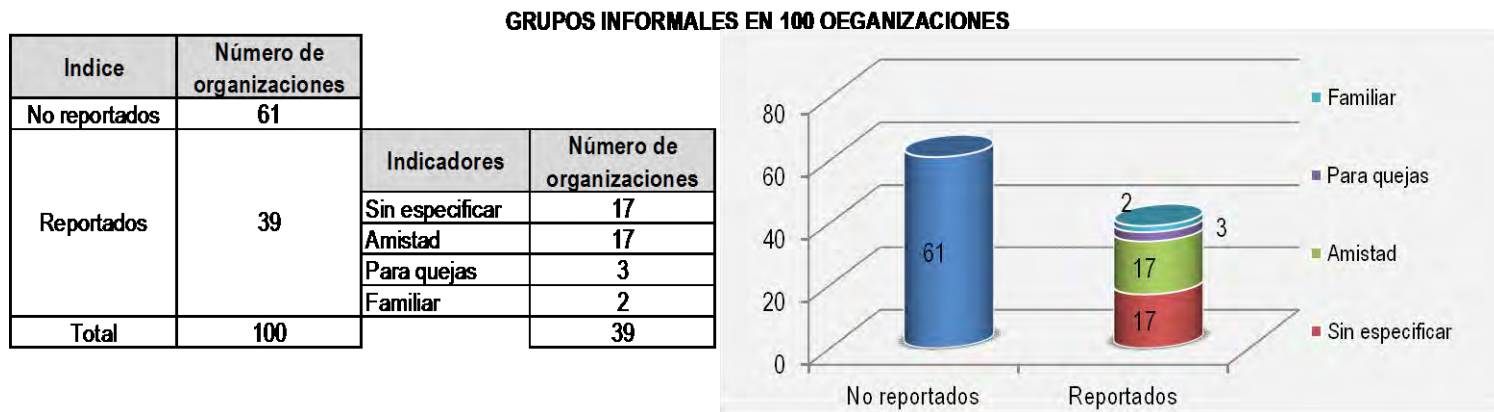


Gráfico 29. Grupo informal

En este caso se encontraron 39 de los 100 estudios de caso donde se declararon grupos informales en la organización. Contrario a esta cifra 61 de los 100 trabajos se pudieron enfocar, o no, a reportar otro tipo de agrupaciones. De los 39 trabajos que identificaron grupos informales, en 17 casos se reportaba que estos se formaban por amistad entre sus integrantes. También y con el mismo número de registros, hubo casos donde sólo se declaraba la manifestación de este agrupamiento, sin especificación alguna del origen de su formación. En otros tres casos, reportaban que las relaciones se establecían por lazos familiares entre los involucrados; y finalmente, en dos reportes, los grupos informales se forman para emitir quejas sobre la situación organizacional-laboral que comparten.

2.1.5.3 Subculturas

Freemont E. Kast y Rosenzweig (1988) dicen que “todas las organizaciones necesitan de una cultura dominante o central para fomentar y asegurar la acción cooperativa de los individuos hacia los objetivos trazados; pero también se necesitan subculturas, variables que permiten y fomentan la diversidad, la innovación, y adaptación de la empresa en diferentes circunstancias”.

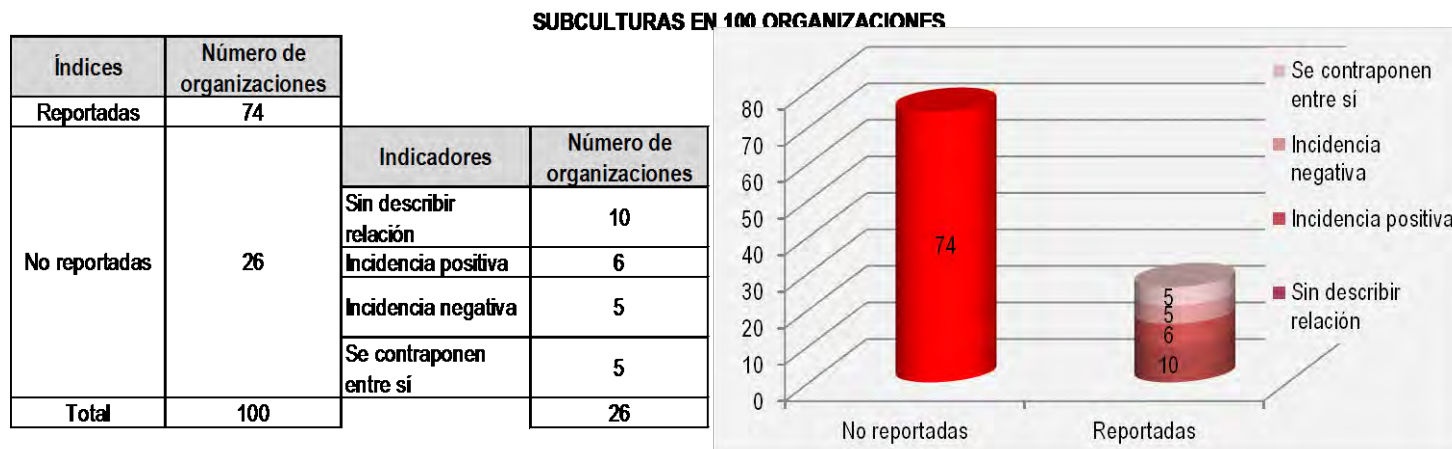


Gráfico 30. Subculturas

Se declaran subculturas en el 26 de las 100 organizaciones estudiadas con información relacionada a su repercusión en cada entidad. Por otro lado, en 74 de estos 100 trabajos se pudieron haber enfocado, o no, a reportar otro tipo de agrupaciones. De las 26 investigaciones que tuvieron contenido para esta subcategoría, 10 de estos reportes se limitaron a declarar la existencia de subculturas; otros seis reportes declaran que estas subculturas tienen una incidencia positiva en esas organizaciones, y en el sentido contrario, cinco casos exponen que la incidencia de estas agrupaciones son negativas para sus instituciones; finalmente, también en cinco casos, los seminaristas encontraron que estas subculturas se contraponen entre sí en la convivencia diaria de trabajo.

2.1.5.4 Contraculturas

Como el cuarto tipo de agrupación, con las contraculturas “se debe de cuidar de no caer en el ejercicio de la denominación de practicas “contraculturales” o “contra-organizacionales” que manifiestan la oposición de los individuos a los valores formales, desarrollando sistemas de conductas que responden a intereses de tipo personal que se disocian de los de la compañía”. (Camacho Martínez, 2001)



Gráfico 31. Contraculturas

Este tipo de agrupaciones fue identificado solo en 6 de los 100 reportes de investigación, y por tanto este tipo de grupos incide negativamente en las organizaciones que habitan. Mientras tanto, los otros 94 trabajos restantes pudieron haberse enfocado, o no, a reportar otro tipo de agrupaciones.

Después de estos cuatro elementos de la categoría de grupos, en la siguiente página se describirán los resultados de la sexta categoría utilizada en el instrumento de medición de la perspectiva cultural.

2.1.6. Mapa cultural de la organización

Esta categoría fue la número seis y ante penúltima utilizada para recabar la caracterización cultural establecida en la matriz de doble entrada con la que se recabó la información en este trabajo.

La conceptualización del mapa cultural dentro del seminario, como para este trabajo es gracias a la definición que Jaime Pérez ofrece en su trabajo *imágenes de la organización* (1997), donde indica que éste “es una técnica de investigación de campo que da una visión general de los grupos dentro de la organización. Ésta consiste en la experiencia y en la observación diaria durante una semana en la que se identifican los grupos” (Pérez D. J., 1997) desde:

- La perspectiva de los actores organizacionales (integrantes de los grupos y personas con mayor antigüedad laboral dentro del área).
- Su origen denominación o nombre (cómo son conocidos y por qué son conocidos así), trayectoria (cómo surgieron, porqué se agruparon, qué es lo que han hecho o impulsado, etc.) y sentido de su existencia actual (razones por las que siguen agrupados).
- Las condiciones y razones principales de su agrupación: formal (son de la misma área o del mismo nivel) o informal (afinidades personales, laborales, amistosas, políticas, etc.)
- Tipos de relaciones entre los diversos grupos (competitivas, conflictivas, amistosas, etc.) y principales consecuencias dentro de la organización, derivadas de esta red de relaciones.

Aunque su concepción teórica se puede ver estrechamente relacionada con la categoría previa, de los grupos, la diferencia entre estas categorías, la describen los propios trabajos. Si bien, ambos se sistematizaron a partir de conocer

el tipo de relaciones que imperan entre actores, en lo que refiere a los grupos, los diagnósticos relataban el tipo de relaciones que establecían los individuos entre sí, quedando en eso, en el nivel de individuos o personas. Mientras que para esta categoría el análisis de las relaciones era en referencia a un nivel más general, a partir de considerar las relaciones entre los grupos identificados, o incluso de la interacción que tienen las áreas oficiales de cada organización analizada. A continuación la distribución obtenida:

MAPAS CULTURALES EN 100 ORGANIZACIONES	
Índice	Número de organizaciones
No reportados	65
Reportados	35
Total	100

Tabla 9

En la tabla de un costado se puede ver que esta técnica fue utilizada en 35 de los cien reportes de investigación, mientras que en los otros 65 trabajos, no se hacía uso de la técnica, pues la aparición y uso de ésta dentro del seminario puede atribuirse al año de la concepción teórica ofrecida por el profesor Jaime Pérez, en 1997.

De los 35 trabajos de investigación que utilizaron la técnica, los mapas obtenidos proporcionaban varios tipos de relaciones dentro de cada organización. Con lo cual los tipos de relaciones capturados, generaron una lista que rebasa los 35 registros, e incluso el centenar de investigaciones del proyecto. De manera que esta información se sistematizó a partir de crear una tipología de relaciones dentro de 35 reportes que sacaron provecho de la técnica. Esta tipología identificó 7 tipos de relaciones que imperaban en esas organizaciones al momento de sus investigaciones.

Indicadores	Número de organizaciones
Conflictiva	25
Amistad	22
Laboral/dependencia	21
Competitiva	13
Formal-cordial	10
Relación débil	10
Nula	6
Fuerte	6
Indiferente	4
Total	117

TIPOLOGÍA DE RELACIONES EN 35 ORGANIZACIONES

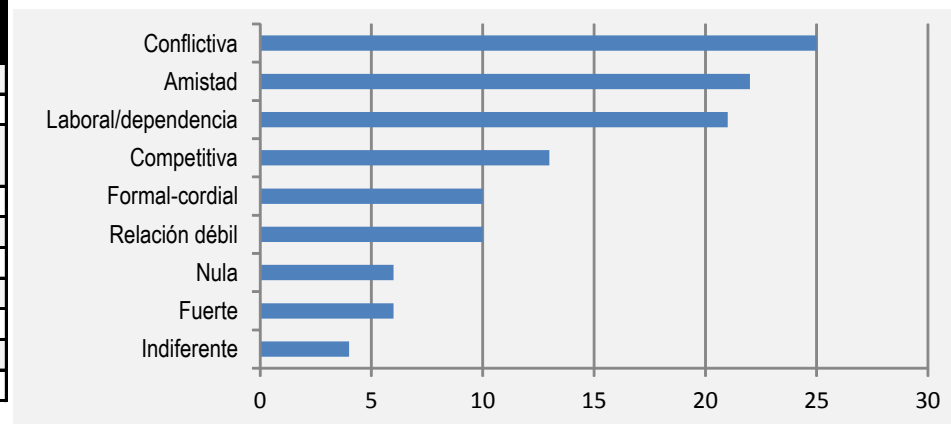


Gráfico 32. Mapas culturales

La relación de mayor mención en los 35 trabajos fue que imperaban las de tipo conflictivo, con 25 menciones. En segundo lugar se colocaron las relaciones de amistad, con 22 repeticiones. Mientras que el tercer puesto las relaciones de tipo laboral eran descritas en 21 trabajos.

Por debajo de las anteriores, las relaciones de tipo competitiva entre áreas tuvieron registro en 13 casos; luego, las relaciones de formalidad/cordialidad compartían 10 menciones con aquellos organismos que mostraban relaciones débiles entre sus áreas de trabajo.

En la misma situación, las relaciones de tipo fuerte se declararon en seis ocasiones, al igual que aquellas investigaciones donde mencionaron que existía nula relación entre departamentos de trabajo. Finalmente, en el último puesto de esta tipología, cuatro casos ejemplificaron que las relaciones se basan en la indiferencia.

Terminada la descripción de datos de esta categoría, la siguiente también contempló una evaluación general de la situación cultural de las organizaciones.

2.1.7 Tipología cultural

Con la tipología cultural se llega a la 7ª y penúltima categoría de la caracterización cultural en las organizaciones. Ésta, también utilizada por los trabajos de investigación como técnica para analizar cada organización dentro del seminario. La propia descripción teórica de la categoría la proporciona Edgar Andrade, quien dice que:

- La Cultura es fuerte: Los valores están claramente difundidos y ampliamente definidos; Los valores rigen la cultura de los miembros de la organización; y los valores están jerarquizados en función de su importancia.
- La cultura es funcional: Cuando permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas; motiva y compromete a sus integrantes; y fomenta la integración y crea un sano ambiente de trabajo. (Andrade, 1996)

	DÉBIL	FUERTE
DISFUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos significados compartidos. • Heterogeneidad en la percepción y acción. • Desorientación. • Reactividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Significados compartidos. • Desorientación. • Resistencia al cambio. • Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas.
FUNCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos significados compartidos. • Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente. • Percepción poco realista. • Pragmatismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Significados compartidos. • Percepción homogénea y realista. • Acciones concertadas y planeadas de antemano.

Tabla 10. Tipología Cultural (Andrade, 1996)

Bajo esta concepción teórica, los trabajos de investigación evaluaban la situación de sus organizaciones y la ensillaban de acuerdo a la tabla anterior. No así aquellos trabajos donde no se conocía esta teoría, o los propios alumnos podían otorgar un calificativo a la cultura de su objeto de estudio. De tal manera que los datos capturados en los 100 reportes de investigación se distribuyeron de la siguiente manera:

TIPOLOGÍA ORGANIZACIONAL EN 100 ORGANIZACIONES

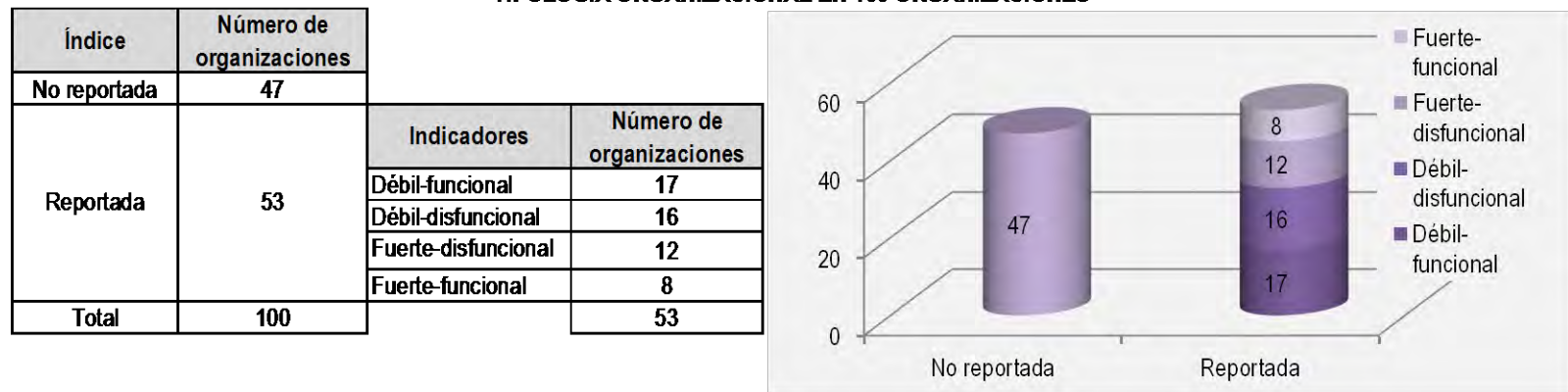


Gráfico 33. Tipología cultural

Como se puede observar en el gráfico anterior, este ejercicio de categorizar la cultura de su organización fue realizado en 53 de los 100 trabajos de investigación; por otro lado, los 47 reportes sobrantes del centenar utilizado como muestra en este proyecto no incluyeron el uso de esta técnica para diagnosticar la organización.

Del total de 53 estudios que incluyeron esta técnica en su diagnóstico, 17 de ellos ensillaron la cultura organizacional como débil-funcional; por su parte, otros 16 trabajos declaraban esas organizaciones con una cultura débil-funcional; en otro acumulado de registros, en 12 estudios se encontraron culturas fuerte-disfuncionales; y finalmente en los últimos ocho trabajos se encontraron declaraciones en que la cultura es fuerte funcional.

En esta categoría, la concepción teórica del propio Andrade, permite ampliar la presentación de resultados de esta categoría a partir de una segunda perspectiva de la misma teoría, en donde el autor, con la misma categorización declara que se notan los defectos y virtudes de la tipología mencionada antes:

	DÉBIL	FUERTE
DISFUNCIONAL	LA CULTURA COMO OBSTACULO. *Terapia intensiva. *Dirigir la acción	LA CULTURA COMO GRAVE OBSTACULO. *Vencer la resistencia. *Cambio conductual radical
FUNCIONAL	LA CULTURA COMO OBSTACULO. *Orientar. *Crear significados compartidos.	LA CULTURA COMO RECURSO. *orientar la percepción y la acción apoyados en los valores.

Tabla 11. Defectos y virtudes de la Tipología Cultural (Andrade, 1996)

Bajo esta ampliación teórica y reutilizando los resultados que ejemplifica la tabla del gráfico 31, se pueden reinterpretar diciendo que: en los 17 reportes que declaran una cultura débil-funcional, estos retoman la cultura para orientar y crear significados compartidos; De los otros 16 registros que enmarcan las organizaciones como débil-disfuncionales, la cultura servirá para dirigir su accionar; los 12 de tipo fuerte-disfuncional, tienen a la cultura como un grave obstáculo; y finalmente en los últimos ocho de tipo fuerte-funcional, ven a la cultura como recurso.

2.1.8 Metáfora

Con esta categoría, la metáfora es la encargada de cerrar la caracterización cultural diseñada dentro de la matriz de trabajo. Ésta se utilizó en los estudios de caso a partir de la idea de Morgan, quien menciona que la metáfora de la cultura “se deriva del hecho de mostrar que la organización descansa en sistemas de significados compartidos y en esquemas interpretativos compartidos que crean y recrean significados, ofreciendo nuevos focos para la creación de la acción organizada”. (Morgan, 1991)

La cita se complementa cuando menciona que la metáfora ayuda a reinterpretar la naturaleza y significado de las relaciones entre la organización y su entorno. A manera de que se puedan entender los “conceptos, reglas y procedimientos como esquemas interpretativos a través de los cuales estructuramos el sentido de la realidad organizacional”.

En este caso la utilización de metáforas se realizó dentro del STE con la intención de ejemplificar y personificar la situación por la que pasaba cada organización al momento de ser diagnosticada. Como en categorías anteriores, este ejercicio pudo y no, haberse realizado en algunas versiones del seminario. Lo cual provocó la siguiente distribución:



Gráfico 34. Metáforas

Como se muestra en el gráfico anterior, el ejercicio de encontrar una metáfora a las organizaciones se realizó en 14 de los 100 trabajos de investigación revisados. Mientras que en 86 de los 100 estudios de caso, esta actividad no se practicó, principalmente por motivo de no haberse solicitado como requisito para el diagnóstico en el seminario. De estas 14 metáforas, se distinguieron los siguientes tipos:

METÁFORAS DE 14 ORGANIZACIONES			
Indicadores	Número de organizaciones	Aspecto	
		Positivo	Negativo
Película Titanic	2		√ (x2)
Obreros de la educación	1		√
Jefe de familia/protector	1		√
El IMIE como el canto de las sirenas	1		√
Matrimonio por convivencia	1		√
Unidad habitacional	1		√
Fábula del muerciélago	1	√	
Estructura del ADN	1	√	
CUP-taza de café	1		√
Árbol	1	√	
Anemia	1		√
Pintura de Picasso	1		√
Cáncer	1		√
Total	14	3	11

Tabla 12

Para sistematizar la información de los 14 reportes, se recurrió a identificar los rasgos en que se justificaba cada metáfora utilizada. De manera que en estos registros se distinguieron 13 tipos de metáforas. Con las siguientes características: en 11 de los reportes las metáforas propuestas están basadas en los aspectos negativos de la organización, ya sea por las relaciones que establecen los individuos, o la personalidad que posee cada uno en sus puestos de trabajo; y tan sólo tres de éstas propuestas retomó las características positivas de la organización para crear la metáfora.

Con el final de esta categoría, sigue el turno de comenzar la nueva temática que los propios trabajos generaron: la prospectiva para esos 100 trabajos de investigación, que incumbe principalmente a las propuestas de intervención diseñadas por alumnos del seminario para intentar solucionar o disminuir las problemáticas que en los diagnósticos se identificaban.

2.2 Prospectiva

Con el contenido de esta página se marca el inicio de la segunda temática que ocupa a este trabajo de procesamiento y sistematización de datos en 100 organizaciones mexicanas. Segunda temática que en correspondencia al título del trabajo y dentro del instrumento de medición, lleva por rotulo Prospectiva.

Bajo la perspectiva teórica organizacional, la definición de prospectiva se obtuvo gracias a nuestro concurrido autor, Jaime Pérez, quien la define como “las acciones específicas que hacen operativas (prácticas) los objetivos y las estrategias generales”. (Pérez D. J., 1998)

Si bien esta definición no coincide directamente con el contenido del apartado dentro de los 100 reportes de investigación revisados, el término fue seleccionado en este trabajo para englobar las categorías que componen a las propuestas de intervención que estos trabajos ofrecían, con la intención de buscar solucionar alguno(s) de los problemas que en la investigación diagnosticaban.

Estas propuestas de intervención, como bien podría re-titularse la temática que ahora comienza, se procesaron a partir de los informes de resultados generales obtenidos en los diagnósticos, seguidos de la problematización que en las instituciones aquejaba; y finalmente, del diseño y propuesta de los planes de intervención sugeridos por cada seminarista para realizarlo al interior del organismo que se estudiaba.

Son estas razones, las que dieron paso a utilizar el término “prospectiva”, pues las propuesta que ofrecían estos trabajos, coinciden con la definición de Jaime Pérez al momento en que menciona que son actos específicos para hacer operativos

objetivos y estrategias. En este caso las acciones, los objetivos y las estrategias se desglosan en la propuesta de intervención que cada seminarista planteaba.

Aclarado lo anterior, esta temática se compone de ocho categorías que ejemplifican la estructura que en el seminario se aceptaba para proponer y realizar las estrategias de intervención.

Otra aclaración pertinente previa al desarrollo de la presentación de resultados de esta temática, es informar al lector que en estas ocho categorías el procesamiento y sistematización de datos continuó con base en los 100 trabajos de investigación elegidos. Pero gracias a la pluralidad de datos que estos trabajos proporcionaban, la sistematización de los indicadores que cada reporte generaba, por medio del uso de campos semánticos, explicados en la metodología del trabajo. A continuación, la primer categoría de esta segunda temática.

2.2.1 FODA

La primera categoría de esta temática corresponda al análisis FODA, que en estos casos, como en el de investigaciones en general es una herramienta que permite encontrar, como sus siglas indican, las: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas desde un panorama más amplio de la organización.

La conceptualización de esta herramienta, se obtiene a partir de Omar Rosaldo, estudiante del propio seminario, señala que en el sentido formal del FODA, las fortalezas y debilidades se encuentran situadas en la parte interna de la organización, y las oportunidades y amenazas en la parte externa.

El mismo trabajo, detalla que las fortalezas “son los recursos con lo que la organización cuenta en sus integrantes y en el servicio que brinda, se entiende como “lo que se hace bien” para lograr realizar los objetivos que se tienen en común en cuanto al trabajo”. (Rosaldo, 2009)

En el caso de las debilidades pueden ser “los procedimientos, recursos, materiales, habilidades y carencias que los empleados detectan que la organización no tiene, se entienden como áreas de oportunidad en las cuales la organización puede interferir para la mejora y el beneficio de las personas y la productividad de las empresas”. (Rosaldo, 2009)

Las oportunidades “son aquellos elementos, factores, o circunstancias que los empleados pueden aprovechar para mejorar su trabajo y así cumplir con sus objetivos de una mejor manera, es decir, mejorar continuamente”. (Rosaldo, 2009)

Finalmente, las amenazas “son meramente externas ya que se encuentran en el entorno y que puede afectar a la empresa, ya sea de manera positiva o negativa. Estas amenazas pueden ser de diferentes tipos, ya sea económico o político entre otras que la empresa no puede controlar”. (Rosaldo, 2009)

El procesamiento de datos que para esta categoría se realizó, encontró dentro de los 100 trabajos de investigación que los seminaristas pudieron o no haber utilizado la herramienta; Y, a su vez, los que aplicaron la herramienta en su organización, podían y no someter a su institución a ser evaluada bajo los cuatro factores del FODA. Es decir, había estudios donde se examinaba la organización desde sus Fortalezas y Debilidades, exclusivamente; ó aquellos que omitieran la evaluación de uno, dos o hasta tres factores. Esta circunstancia llamó la atención en un primer momento, ya que con esta forma de aplicar el análisis, la distribución del uso del análisis FODA en 100 organizaciones mexicanas fue el siguiente:

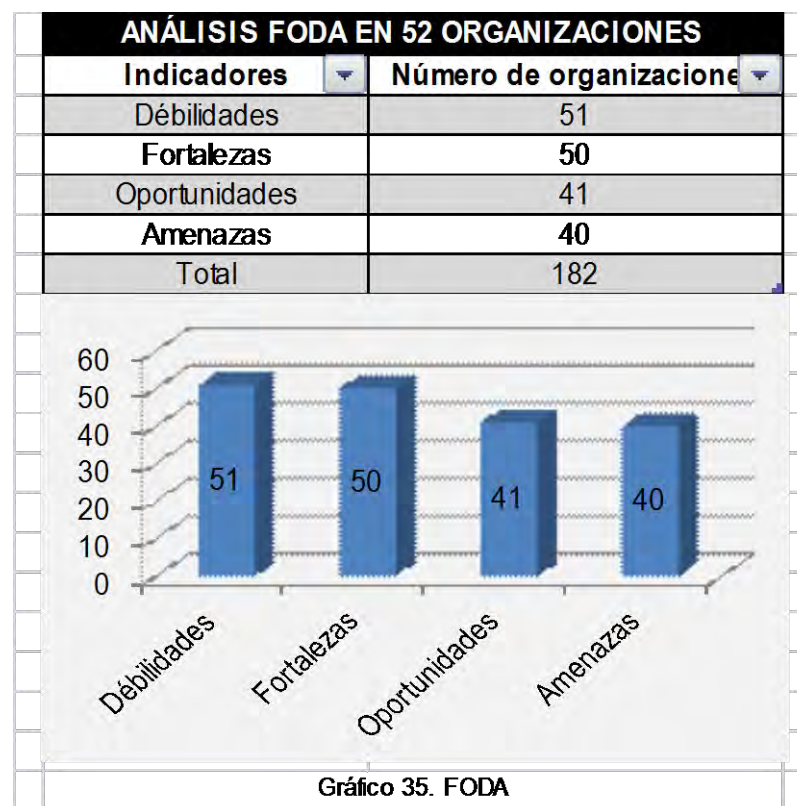
FODA EN 100 ORGANIZACIONES MEXICANAS	
Índice	Número de organizaciones
No reportado	48
Reportado	52
Total	100

Tabla 13

La tabla 14 indica que en 48 de los 100 reportes de investigación utilizadas en este proyecto, no hicieron uso del FODA para diagnosticar sus organizaciones. En contraparte, 52 de los 100 trabajos de investigación aplicaron esta herramienta para estudiar a su organización. Ya sea desde la perspectiva de los cuatro elementos, o con ausencia de alguno(s) de estos.

Esta circunstancia permitió identificar cuales factores eran mayormente identificados en las organizaciones. Bajo esta idea, se sistematizó la mención aislada de cada factor. Y en consecuencia se encontró que 51 de los 52 trabajos que aplicaron el FODA, se reflexionó sobre las debilidades que ocurrían en esas organizaciones; Por otro lado las fortalezas fueron analizadas en 50 de los 52 casos; mientras que la oportunidades fueron abordadas en 41 reportes; por último en 40 de los 52 registros, se visualizaban las amenazas a las organizaciones.

En una mirada general, hasta aquí podría llegar la sistematización de esta categoría. Pero la información que se desprendió y ofrecían los elementos del análisis FODA, permitió hacer un segundo procesamiento de los datos. El cual



se apoyó en el uso de una red semántica para sistematizar el listado contenido en cada factor, es decir, de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que cada trabajo mencionaba.

Es necesario mencionar que cada factor respetaba los mismos niveles en los que el seminario aborda el estudio de las organizaciones. De manera que si se buscaban fortalezas, la búsqueda se hacía a nivel del entorno de la organización, fortalezas en su estructura, fortalezas en su funcionamiento, en su comunicación y finalmente en su cultura. Así sucesivamente con las oportunidades, debilidades y amenazas.

Ante esta situación, el apoyo del campo semántico permitió reconocer una tipología de cada factor en cada uno de los niveles de análisis, permitiendo distinguir por ejemplo: la mayor fortaleza del entorno en esas 52 organizaciones; al igual que el principal área de oportunidad en la estructura; o la tipología de principales debilidades en el funcionamiento; así como las amenazas en la comunicación y la cultura de las instituciones. Todo esto, a partir de los 52 ejemplos registrados. Información que a continuación se desarrolla con mayor precisión.

2.2.1.1 ENTORNO

Este factor fue enlistado de inicio en la mayor parte de los instrumentos reportados, y respecto a las fortalezas que éste brinda a las organizaciones, se encontraron coincidencias basadas en la estabilidad que brindan las relaciones interinstitucionales de cada dependencia, al igual que su prestigio o arraigo en el público exterior, o incluso por poseer la función monopólica del servicio que ofrecen.

En el entorno, las debilidades se dan a partir de la desatención o desconocimiento que las organizaciones tienen hacia la situación de su coyuntura, y en segundo grado, la mala imagen que los usuarios tienen respecto al servicio de las instituciones; también por hostilidad en sus relaciones corporativas o situaciones de reglamentación legal.

El entorno de las organizaciones permite áreas de oportunidad abiertas en relación a obtener el reconocimiento y satisfacción de su consumidor, así como la capacidad del posible desarrollo y crecimiento en el mercado, la capacidad competitiva de éstas o por la viabilidad de la situación económica de la coyuntura.

En el caso contrario, las amenazas percibidas desde el exterior corresponden al contexto nacional que puede condicionar la permanencia; la constante por percepción de los clientes de un mal servicio, incluso en el factor del crecimiento de la competencia, éstas puedan colapsar.

2.2.1.2 ESTRUCTURA

En el caso de la estructura de la organización, las fortalezas identificadas abarcan factores del grado de formalización que tiene la estructura, de sus actividades e ideas; además de la suficiencia entre sus componentes tecnológicos y recursos humanos; también de la buena distribución económica al interior y en menor grado por su respuesta a la contingencia desde lo formal.

Las principales debilidades estructurales corresponden en su mayoría a la incertidumbre del personal por falta de formalización en los procesos y situaciones laborales. Además del incumplimiento práctico de los ya establecidos, complementados por la falta o constante disminución de su infraestructura.

En este aspecto las oportunidades corresponden a la capacidad interna de solucionar las características de debilidad, es decir, en la formalización de actividades prácticas/reales y la posesión suficiente de una infraestructura para el

desempeño de las actividades; así como la estabilidad que mantienen en momentos de reestructuración. Las amenazas de las organizaciones en el área estructural son las de menor aparición, aunque se presentan en áreas como la posible pérdida de personal o la desactualización tecnológica, además del descuido o mal uso de los recursos económicos con que cuentan.

2.2.1.3 FUNCIONAMIENTO

Las características que dan fortaleza a las organizaciones desde este factor se apoyan específicamente en el cumplimiento de su eficiencia productiva y el método directivo de trabajo que utilizan, incluso en las personas por su capacidad y compromiso con la organización.

Las debilidades reproducidas en el funcionamiento real de las organizaciones refieren a la inestabilidad laboral de los individuos por cuestiones de la constante rotación de personal y la predominante indefinición de funciones, ligado a la baja productiva con altos costos para lograrla. Influida también por las formas centralistas para la toma de decisiones, y el retraso que éstas generan en los procesos.

Las oportunidades en cuestión del funcionamiento, se encuentran en el aprovechamiento del conocimiento y la experiencia del personal, por medio de la mejora en actividades directivas con el fin de integrar al interior del organismo, además de la capacidad de perfeccionamiento y originalidad en los servicios que se brindan.

Finalmente el funcionamiento de la organización presenta amenazas importantes en cuanto a una constante reproducción de retrasos productivos, aunado a la disminución de sus componentes humanos y tecnológicos; también los malos hábitos en el liderazgo utilizado o incluso por el giro involuntario de servicios en respuesta a los cambios que se sufren.

2.2.1.4 COMUNICACIÓN

La comunicación en las organizaciones tiene su principal debilidad en el mal uso de ésta, reflejado en el grado de desinformación que predomina en los habitantes; otro factor que debilita a esta práctica se da por la negativa desde directivos a la apertura del dialogo, o en otras palabras, la concepción errónea de un flujo meramente directivo, vertical y descendente.

El área de oportunidad que se percibe para la comunicación a nivel interno se encuentra en la suficiencia de información en común, la cual debe ser aprovechada para difundir y disminuir la incertidumbre; en otro aspecto, aprovechar la disponibilidad existente de los integrantes para comunicarse con sus directivos, permitiendo así la mejora de los flujos comunicativos establecidos. Finalmente la comunicación de las organizaciones se puede ver amenazada por la continua repetición de rígidos flujos de información verticales, que dan pie a la existencia del rumor, sin creación de consensos entre los involucrados.

2.2.1.5 CULTURA

En las características culturales que brindan fortaleza, se encontró que pueden ser a partir del grado de identificación del personal con el ideario de la organización, con los programas que atienden al desarrollo de éste y en el reconocimiento del personal hacia las figuras de líder que utiliza la organización.

Las debilidades en este aspecto, radican en la insatisfacción y desintegración interna de los miembros que conforman las dependencias; y que están en correspondencia al desinterés y falta de identidad proporcionada desde la organización, representada por los individuos encargados del liderazgo, que además son desconocidos por el personal.

En el caso de las oportunidades, para esta área de acción radican en el aprovechamiento del interés y valoración que tienen los individuos hacia la organización, explotando este potencial por medio del uso adecuado del ideario que posee cada organización; además la oportunidad ubicada en la posibilidad de incentivar reconociendo a los actores, lo cual incluye, como inicio, la práctica coherente de las actividades de incorporación del personal.

En el terreno de las amenazas, siguen el sentido de las debilidades mencionadas, especialmente en el mal uso de los recursos culturales para generar una identidad en común, que termine en la falta de identificación con la organización, teniendo como consecuencia la desintegración de personal y falta de reconocimiento a: lo que formalmente se establece, procesos o figuras en el poder. Incentivado por el desinterés de éstos hacia atender a quienes hacen posible el trabajo.

El uso de la red semántica para procesar la información de estos factores también permitió generar un listado o tipología de los aspectos de mayor coincidencia del análisis FODA dentro de los 52 reportes de casos mexicanos. De tal manera que la información antes resumida, se puede observar a detalle en el cuadro de las siguientes páginas, que también puede considerarse como el “FODA de 52 organizaciones mexicanas”; donde el orden de cada aspecto enlistado, va del mayor al menor número de repeticiones encontradas.

Con la presentación de este cuadro, culmina la presentación de esta categoría, para proseguir con la correspondiente a las problemáticas en las 100 organizaciones objeto de estudio.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p><u>ENTORNO</u> Relaciones corporativas estables y que favorecen la imagen externa. Prestigio público adquirido por cartera de clientes asegurada/estable. Prestigio público por trayectoria histórica en el giro. Reconocimiento legal de la organización en el entorno. Buen posicionamiento externo en servicios de calidad. Baja o nula competencia al poseer exclusividad de servicio Capacidad competitiva.</p> <p><u>ESTRUCTURA</u> En el registro formalizado de las actividades (organigramas, procesos y puestos). En la tecnología con que cuenta la organización. (Actualizada y suficiente). Cantidad de personal suficiente para conformar la organización. (Suficiencia de personal). En el pago oportuno de sueldo a su personal, asegurándoles ingreso. Su administración de ingresos La eficiencia de respuesta a contingencias</p> <p><u>FUNCIONAMIENTO</u> En el cumplimiento de la productividad. Lograda a pesar de disfuncionalidades internas. En la flexibilidad del trabajo para la resolución de contingencias. La acertada dirección ejercida por los líderes. En el potencial de mejoría por parte de los actores y su compromiso.</p> <p><u>COMUNICACIÓN</u> El uso de una buena comunicación interna, sana, flexible y formalizada</p> <p><u>CULTURA</u> En la existencia de un ideario organizacional, que además de establecido es adoptado por el personal. Con ello, la identificación del personal con los elementos culturales ofrecidos por la organización. E igualmente estos elementos generan asumir compromiso. La existencia de programas de capacitación laboral.</p>	<p><u>ENTORNO</u> Satisfacción en calidad de servicios con reconocimiento público, que permite la competitividad de la organización. Mantenimiento y mejoría en relaciones corporativas establecidas y de expansión, brindando capacidad de crecimiento y validez. Capacidad de lograr buen posicionamiento en difusión. Potencial de la organización para el crecimiento y su competitividad. Apertura a la información pertinente del entorno nacional. Mercado adecuado para consumo. Situación económica y de legalidad aceptable para el desarrollo.</p> <p><u>ESTRUCTURA</u> En la posesión suficiente de infraestructura tecnológica y el desarrollo de habilidades para su aprovechamiento. Formalizar y dar definición explícita a las tareas y procesos productivos de la práctica diaria. Contar con el establecimiento formal de planes y programas de las labores internas. Reestructuración interna efectiva sin costos de personal. Estabilidad económica, con aprovechamiento de capitales.</p> <p><u>FUNCIONAMIENTO</u> El potencial del personal para realizar sus actividades, de manera flexible y por su experiencia obtenida. El uso de estilos de liderazgo que causen certidumbre e integren favorablemente los grupos de trabajo. En la funcionalidad productiva ante los cambios en el crecimiento. Supervisión constante de las tareas. La buena calidad de servicios para impactar en su reputación. La autenticidad/originalidad del producto o servicio que se ofrece.</p> <p><u>COMUNICACIÓN</u> La mejoría y aprovechamiento de canales existentes, dinamizando las relaciones de los involucrados. Abrir espacio a la retroalimentación desde los integrantes y mejoramiento en las negociaciones.</p>

<p>Contar con liderazgo reconocido que integra al personal. Interés y atención por la cultura organizacional.</p>	<p>El buen aprovechamiento de la suficiente información, con buena distribución sin centralismo. Disponibilidad del personal por entablar diálogos. La apertura informática al exterior. <u>CULTURA</u> El potencial del personal, disponible para desarrollarlo en beneficio del trabajo, con respaldo en su experiencia. La identificación y pertenencia de los actores, por medio del ideario, con la organización. El uso de incentivos que reconozcan y motiven la labor del personal. La mejoría de la convivencia cultural interna. El uso adecuado de las prácticas de incorporación establecidas, para obtener la calidad deseada de los integrantes.</p>
<p>DEBILIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<p><u>ENTORNO</u> Desatención y desconocimiento de la situación coyuntural en la que vive la organización. Usuarios con débil imagen del servicio que ofrecen las organizaciones Usuarios con desconfianza en el servicio que obtienen, con disfuncionalidades perceptibles. Complicaciones en relaciones laborales con colaboradores externos Bajo reconocimiento en medios de difusión ante la competencia Dificultades para encarar marco legal. <u>ESTRUCTURA</u> Inseguridad de permanencia ante constantes reestructuraciones, sin establecimientos formales para beneficio del personal. Seguido de la falta de planeación o un diseño formalizado para el desarrollo de los objetivos. Le sigue las dificultades económicas en recursos, por desaprovechamiento de capital, su insuficiencia y la insatisfacción que causa a sus miembros. Después la falta de formalización u oficialización de procesos oficiales para el ingreso del personal a la organización; así como la falta de delimitación formal de actividades/tareas que causan duplicidad de funciones en la práctica. Así mismo la desregulación, y la carencia infraestructural humano-tecnológica, desactualizada o por ausencia de ésta. <u>FUNCIONAMIENTO</u></p>	<p><u>ENTORNO</u> Principal amenaza, cambio en el contexto a nivel nacional (económico, reglamentario o gremial) que dificulte la permanencia y solvencia de la organización. Seguido de esto la pérdida de posicionamiento en el mercado potencial, así como insatisfacción del servicio que se ofrece. Después el aumento de competidores que aporten a la despolarización de la organización, sin oportunidad de competir. Luego las relaciones laborales establecidas con agentes externos que causen retrasos o dependencia a su funcionar. Finalmente la caída del desprestigio en la imagen de la organización. <u>ESTRUCTURA</u> Disminución infraestructural en cuestión de personal y tecnológica. Pérdida de ordenamiento y estabilidad presupuestal que genera desempleo. A nivel presupuestal con descuido y carencia de recursos que provoque dependencia en terceros. <u>FUNCIONAMIENTO</u> Baja productividad, por inasistencias, retrasos y falta de reconocimiento. La reproducción de prácticas directivas rígidas negativas para el trabajo.</p>

<p>La rotación del personal por desapego a lo establecido formalmente para los puestos. Productividad de altos costos para la organización. (Baja, con retrasos, con falla y/o descuido de objetivos) Desfragmentación de los grupos internos, con limitada interacción que desfavorece productividad. Estilos de liderazgos que desatienden la función en búsqueda de conveniencia. Con provecho de la posición que posee. El proceso de toma de decisiones, centralizada al autoritarismo del encargado al poder. Retrasos productivos por falta de desatención administrativa de supervisión.</p> <p><u>COMUNICACIÓN</u> Al grado de desinformación en el ambiente, en cuestión laboral que causa malos entendidos. Negativa a recibimiento de retroalimentación, por lo cuellos de botella generados, sin oportunidad para generar opiniones del personal. Que termina desmotivado. Rigidez en uso exclusivo de comunicación de sentido vertical. Centralización de información, en uso únicamente a nivel directivo y con analogía al poder. Desaprovechamiento de información de utilidad, que no se difunde en ningún modo. Falta de uso para entablar acuerdos.</p> <p><u>CULTURA</u> Desinterés o descuido en la difusión de ideario o representaciones que de pertenencia a los integrantes. (Sin interés ni valoración de la organización por el personal, en negativa a la existencia de una cultura. Desinterés a las actividades por sentimiento de insatisfacción. (Descontento, desconfianza, apatía). Negación y desconocimiento a la figura del líder por distanciamiento e insatisfacción con él. Informalización en procesos de reclutamiento, desatiende requerimientos de la organización. Desintegración en la convivencia de los habitantes de la organización. Falta de incentivos que motiven al personal. Escases de programas de capacitación en personal. Desaprovechamiento de la preparación y experiencia del personal. Divisionismo por cultura individualista. / Cultura fuerte.</p>	<p>La interacción de los grupos internos, con malas costumbres laborales. La depreciación de la figura del líder. La desaparición por falta de resultados. El desvío de servicios a causa de contingencias.</p> <p><u>COMUNICACIÓN</u> Rigidez en el flujo y privación de información para el trabajo, que conlleva aparición de rumores. La reproducción de malos hábitos comunicativos internos, entre las áreas que causan difícil convivencia. Falta de consenso para la toma de decisiones.</p> <p><u>CULTURA</u> Insatisfacción y nula identificación del personal por ausencia de ideario (Carencia o mal uso de ideario). Desinterés administrativo por valorar al personal. El rechazo al uso de programas para desarrollo de capacidades y aprovechamiento de las ya existentes. Problemáticas grupales de convivencia. Cuestionamiento a la figura del líder.</p>
---	--

Tabla 14. FODA DE 52 ORGANIZACIONES MEXICANAS (Creación propia)

2.2.2 Problemáticas de la organización

Las problemáticas de la organización son la segunda categoría designada dentro de la dinámica de propuestas de intervención. La definición de esta categoría no es precisada propiamente desde un autor específico de la temática organizacional, pues el término es comúnmente adoptado para cualquier clase de investigación científica o social. Es por eso que a partir de la enmarcación que el Seminario establece por medio de cada uno de los módulos y lo que los mismos trabajos de investigación sugieren, las problemáticas se pueden ver como las dificultades, deficiencias o necesidades que afectan a los individuos, grupos o sectores específicos en la realidad de las organizaciones.

Para esta categoría del apartado que se ha denominado como prospectiva, al igual que con el segundo ejercicio en el factor previo, su sistematización se realizó por medio del ejercicio de campos semánticos, donde los múltiples listados de problemáticas que presentaba cada organización, se categorizaron nuevamente a partir del tipo de disfuncionalidad al cual se referían, de tal manera que la tipología obtenida permitía la contabilización dinámica de estos datos. El campo semántico agilizó el procesamiento de datos de cada reporte, ya que los seminaristas enlistaban de uno a cuatro problemas por organismo.

De esta manera, los diagnósticos de la muestra refieren principalmente a problemas comunicativos, aunque también con la particularidad de enlistar otro tipo de problemas que los seminaristas registraron conforme desarrollaban sus investigaciones. De manera que los listados finales en los 100 trabajos utilizados, sirvieron y fueron de utilidad para establecer el punto de partida de los planes o proyectos que como estrategia planteaba cada alumno. A partir de lo anterior, la sistematización encontró las problemáticas de la organización en la proporción que a continuación se describe:

PROBLEMÁTICAS EN 100 ORGANIZACIONES	
índice	Número de organizaciones
No reportadas	21
Reportadas	79
Total	100

Tabla 15

El resultado de las problemáticas declaradas explícitamente por los investigadores, fue obtenido en 79 de los 100 trabajos de investigación utilizados. En contraparte 21 de de los 100 reportes no registró explícitamente información de los problemas de esas organizaciones.

Se hace énfasis en que son problemáticas declaradas explícitamente, pues su “no registro” contrasta con la labor del STE. Mas esta ausencia de menciones no significa que esas organizaciones analizadas no presentaron problemáticas, sino que estas eran ejemplificadas a lo largo del discurso del trabajo de investigación. Lo cual, para esta tarea de procesamiento de datos hubiera implicado aplicar la reinterpretación de los datos que a su vez, alteraría la información original de los escritos. Por ello, los resultados explícitos fueron los que se utilizaron para esta sistematización.

Aclarado lo anterior, de los 79 trabajos que mencionan explícitamente las problemáticas que aquejaban a esas organizaciones, la sistematización, con ayuda del campo semántico produjo una tipología de problemas que afectan la actividad organizacional en esas dependencias, tipología generada a partir del listado de 189 problemáticas descritas entre los 79 trabajos. Y fueron distribuidos como el gráfico de la siguiente página ejemplifica:

TIPOLOGÍA DE PROBLEMÁTICAS EN 79 ORGANIZACIONES MEXICANAS

Indicadores	# de organizaciones
Técnico estructurales	56
Comunicativos	43
Líder/Centralización	30
Convivencia	19
Costos y retraso de producción	12
Selección /Reclutamiento	12
Imagen/Relación con el exterior	11
Incongruencia	6
Total	189



Gráfico 36. Problemáticas

En este caso los principales problemas enlistados radican en cuestiones técnico-estructurales, repetidos en 56 menciones, siendo estos, referentes a la falta de la formalización de las actividades y registros oficiales para cada una de ellas, además de no delimitar internamente las responsabilidades en las organizaciones, dígase también, la distribución del trabajo y el uso de recursos que regulen las labores del personal.

En segunda instancia se obtuvieron las disfunciones a partir de la comunicación que practican las organizaciones. Con 43 repeticiones, este tipo de problemáticas se deriva de la estricta y perjudicial práctica de una comunicación vertical, que además se hace acompañar por cuellos de botella que generan incertidumbre entre el personal que habita la organización; El tercer tipo de problemáticas identificadas fue por medio de 30 menciones, las cuales provenían de las practicas centralistas de los líderes de la organización, respecto a toma de decisiones y mal manejo de la información; situación que también deriva en problemas de convivencia, que conllevan altos costos en la productividad del organismo.

En 4º lugar, 19 veces mencionadas, la convivencia al interior de las organizaciones es identificada como una problemática; En el quinto y sexto lugar, las problemáticas se encontraron en la selección y reclutamiento, además de los altos costos que producción conlleva a cada organización. Mientras que el octavo tipo correspondió a la incongruencia de las organizaciones al no tener correspondencia entre su decir y su hacer.

Respetando el orden que un proyecto de intervención debe desarrollar, obtenidas e identificadas las problemáticas, es momento de establecer los objetivos que las propuestas pretenden lograr. Así, la siguiente categoría corresponde a la presentación de resultados de: los objetivos que planteaba cada propuesta de intervención.

2.2.3 Cultura organizacional encaminada al éxito (objetivos)

La Cultura organizacional encaminada al éxito corresponde a la 3^{er} categoría de la temática correspondiente a las Propuesta de investigación. Así, el desarrollo de las propuestas implica la presentación de “los cambios que se pretende hacer dentro de la empresa a nivel cultural, sean estos individuales (percepción y actitud adecuadas), colectivos (el tipo de percepción y actitud de la empresa en general) o individuo colectivos (cómo deben ubicarse los actores ante la empresa y la sociedad”. (Pérez D. J., 1998)

Enfocado mayormente al sentido de esta categoría, el consultado autor indica que en los objetivos “se agrupan las metas que se quieren alcanzar en cuanto al propósito, el carácter, el perfil de la empresa y sus proyectos. Encontramos la siguiente tipología de objetivos: de propósito, en cuanto a la misión que se quiere integre a la empresa; de visión, perfil y presencia de la empresa, de valores, tipo de pautas que se pretende normen el comportamiento cotidiano. (Pérez D. J., 1998)

Para el procesamiento y sistematización de la información de este factor, se utilizó la misma técnica semántica de la categoría anterior, pues los registros de cada uno de los 100 trabajos revisados ofrecían más de un objetivo en sus propuestas. Consecuencia lógica de que cada trabajo de investigación planteaba uno, dos o más proyectos de intervención. De esta manera la distribución de la información obtenida corresponde a como enseguida se presenta.

OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIAS EN 100 ORGANIZACIONES	
Objetivos	# de Trabajos
No propuestos	9
Si propuestos	91
Total	100

Tabla 16

Como se puede observar, se encontraron objetivos explícitamente declarados en 91 de los 100 reportes de investigación. Mientras que en los 9 trabajos restantes de los 100, no se encontraron informes específicos de algún objetivo para intervenir en esos organismos, pues en esa cantidad de trabajos la investigación sólo quedaba en el nivel

de diagnosticar la organización.

Al igual que en las problemáticas, solo se recolectó información sobre los objetivos de la propuestas, de aquellos trabajos donde los estudiantes plasmaban explícitamente el objetivo a perseguir. De manera que si éstos se hubieran buscado a conciencia dentro de los nueve trabajos considerados como no propuestos, el recurso de la interpretación personal alteraría el contenido original de las propuestas.

El campo semántico utilizó los diferentes listados de objetivos obtenidos en los 91 estudios de caso. Resultado de este procesamiento, se obtuvo un acumulado de 206 metas planteadas por los seminaristas. Cantidad que fue sistematizada a partir de identificar y relacionar el aspecto a combatir en el espacio organizacional; con lo cual, la tipología de objetivos de la estrategia en 91 organizaciones, quedó como a continuación se presenta.

TIPOLOGÍA DE OBJETIVOS DE ESTRATEGIA EN 91 ORGANIZACIONES MEXICANAS	
Sentido del objetivo	# de menciones
Técnico / Estructural	60
Comunicación	56
Trabajo	50
Motivación	13
Participación	11
Imagen	9
Líder	8

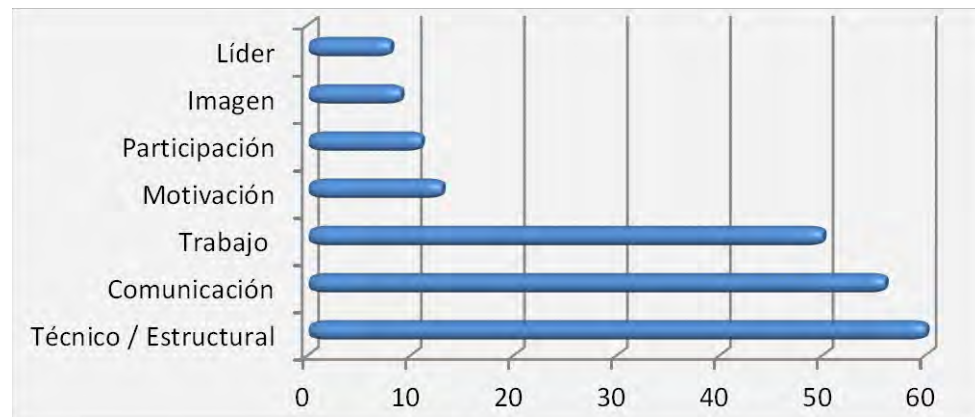


Gráfico 37. Cultura organizacional encaminada al éxito

Como se puede observar, en el gráfico de la página anterior, los objetivos de las propuestas tuvieron prioridad a intervenir el aspecto Técnico-estructural en 60 menciones de las 91 organizaciones que planteaban metas; enfocadas, principalmente, a cuestiones que delimiten y formalicen oficialmente el trabajo al interior de la organización, atacando de inicio la mala planeación.

En segunda instancia con 56 repeticiones en el total de casos, se enfocan al alcance de objetivos comunicativos, donde la incertidumbre sea combatida por medio de una mejora y dinamización en la comunicación que se practica tanto en el sentido vertical como en niveles horizontales; involucrados a esta situación, los objetivos mencionados para el trabajo se encontraron en 50 de 91 listados capturados, principalmente con la intención de crear una conciencia de la productividad en el trabajo y cómo alcanzarla.

Complementando esta información, otros objetivos a lograr con las estrategias de intervención, se dan en referencia a la motivación que la propia organización debe generar para con sus trabajadores (13 menciones); así como también trabajar en la participación para generar un mejor ambiente laboral y que a su vez sea productivo mediante la ayuda del colectivo en general (11 repeticiones); mientras, en otra cantidad de menciones, nueve para ser precisos, son para mejorar la imagen de la organización, empezando por la mirada interna, junto a la intención de mejorar la práctica del liderazgo de aquellos que detentan el poder en la organización.

Sin más para la presentación de esta categoría. Las consiguientes, dentro de la temática de las estrategias de intervención, complementan la tipología de propuestas que el seminario ha generado en sus años de desarrollo. Claro ejemplo, el siguiente factor, referente al Mensaje institucional que los seminaristas proponían aplicar a su organización.

2.2.4 Mensaje institucional

Como parte de las propuestas de intervención en las organizaciones, un apartado corresponde al uso de un mensaje institucional; el cual se encontró principalmente como la frase o lema diseñado con la finalidad de difundirlo en el sistema organizacional, para que éste sea adoptado a las necesidades u objetivos que intenta combatir el plan en curso.

Innegablemente realizar esta labor corresponde en manera directa al comunicador organizacional, tal y como lo declara Ricardo Homs (1995) cuando menciona que éste “puede y debe seleccionar cuidadosamente la faceta con la que debe revestir su mensaje, a fin de lograr el efecto deseado. Y que como emisores de mensajes se debe seleccionar cuidadosamente la faceta de personalidad con que se envía el mensaje, pues de ello dependerá la forma que éste sea recibido por el público”.

La información procesada en este 4º factor de los elementos de las propuestas de intervención, se encontró en aquellos trabajos de investigación donde sus estrategias buscaban apuntalarse por medio del apoyo del lenguaje escrito. En este caso, no todas las propuestas consideraban la utilización de este recurso, pero en aquellas que si lo retomaron proponían más de una frase o lema, pues su intención era impactar textualmente en diferentes sentidos a los trabajadores. Ante esta variedad de cada propuesta, el uso de la red semántica nuevamente sirvió para procesar y sistematizar ágilmente esos datos.

MENSAJE INSTITUCIONAL EN 100 ORGANIZACIONES MEXICANAS	
Índice	Número de organizaciones
No reportados	60
Reportados	40
Total	100

Tabla 17

La tabla que se observa a un costado, refleja que 59 de los 100 reportes de investigación no propusieron de manera explícita o a manera de sugerencia el uso de un mensaje institucional para intervenir en su organización. Al contrario, en 41 de los 100 trabajos de titulación los alumnos del STE plantearon el uso de un mensaje, lema o frase institucional para promover o incentivar la mejora de un aspecto en la organización.

Ante la situación de que las 41 propuestas de intervención proponían más de un mensaje institucional, y que éstos se enfocaran a diferentes aspectos, la sistematización de información de esos datos se hizo a partir de extraer, a manera de listado, las diferentes frases y lemas que se encontraron, para después catalogarlos en referencia al sentido y efectos que éstos pretenden provocar en los integrantes de la organización. Aquí, el ejercicio de la red semántica permitió distinguir la tipología de mensajes institucionales a partir de 41 propuestas; y sus componentes fueron creados a partir de identificar que los mensajes utilizan referentes en sentido de: la valoración, de vinculación, de la calidad de trabajo y de la comunicación.

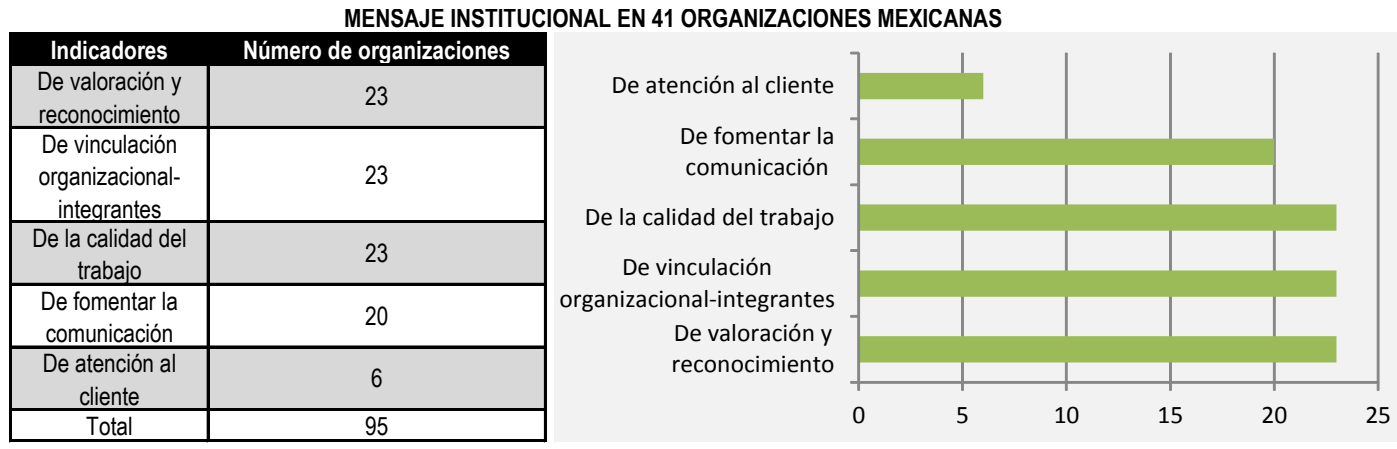


Gráfico 38. Mensaje institucional

Los discursos que eran considerados en referencia a la Valoración y reconocimiento a los integrantes de la organización fueron utilizados 23 ocasiones. Éstos en el sentido de reconocer la importancia del personal que conforma la organización, por medio de enaltecer su estancia y funciones, como parte medular de los procesos de trabajo. Entre ellos, algunas de las menciones se podían presentar de las siguientes maneras: “...lo haces tú...” “...depende de su personal...”, “...el esfuerzo de todos”, “Tu labor es la que...”, “...somos todos...”, entre otras.

Con la misma cantidad de menciones, 23, los mensajes propuestos se enfocaban al sentido de vincular la relación organización-integrantes. Estos en respuesta a la prevaleciente convivencia de desintegración entre los individuos, y de ellos con la propia organización. De manera que con la ayuda de esos mensajes los seminaristas pretendían vincular el imaginario de las personas con el ideario propio de la organización, de manera que se reconozcan y se interesen entre sí.

Al parejo de las anteriores, también, 23 de los mensajes propuestos se identificaron en referencia a fomentar el trabajo y a lograr la calidad en lo que se hace y se promueve al exterior. En el sentido, igualmente valorativo, de destacar las labores de su fuerza humana de trabajo; además de promover la calidad como meta y estilo único para trabajar cotidianamente.

Finalmente, 20 menciones fueron referentes al eje comunicativo, desarrollado en el sentido del beneficio que 'esta acarrea a partir de usarla eficientemente. Promoviendo la convivencia, la productividad y la negociación entre los integrantes. Por último, en un sentido más disperso, se obtuvieron 6 mensajes con características que atañen a la concientización del personal sobre el servicio que ofrece su respectiva institución, al poner en primer lugar al cliente, así como la aspiración del desarrollo de las organizaciones en su entorno competitivo.

2.2.5 Vocabulario rector

Estrechamente relacionado con la categoría anterior, el vocabulario rector es un elemento primordial dentro de las estrategias de intervención. Desde la perspectiva que ofrece Jaime Pérez en su trabajo de Diversidad y Comunicación (1998) considera que se conforma de “valores (operativamente conceptos y palabras) que se tienen que manejar en todos los mensajes institucionales. Se pueden clasificar y diferenciar el uso de distintos valores según diferentes usuarios y destinatarios. Ya sea interno o externo; individual o colectivo. Este tipo de vocabulario rige al conjunto de los mensajes emitidos por la organización. De esta forma, si hay alguna ambigüedad en algún concepto, es necesario definir lo que significa. Igualmente se pueden construir argumentos motivaciones, que no es otra cosa que frase u oraciones que cristalicen los conceptos”.

La búsqueda de registros de este factor dentro de la temática de las propuestas de intervención se realizó bajo la anterior idea conceptual. A partir de esto, se capturaba toda aquella información que los trabajos declaraban con el subtítulo de “vocabulario rector”. Así, la información de cada vocabulario propuesto, se encontró presentada a manera de listados que agrupaban el conjunto de valores en que cada propuesta enmarcaba sus acciones; acciones que igualmente se especificaban el área de aplicación, ya sea a nivel interno o al exterior de la organización.

Con esto, la revisión a los 100 reportes de investigación, arrojó la distribución que se observará en la siguiente página en el Gráfico 36.

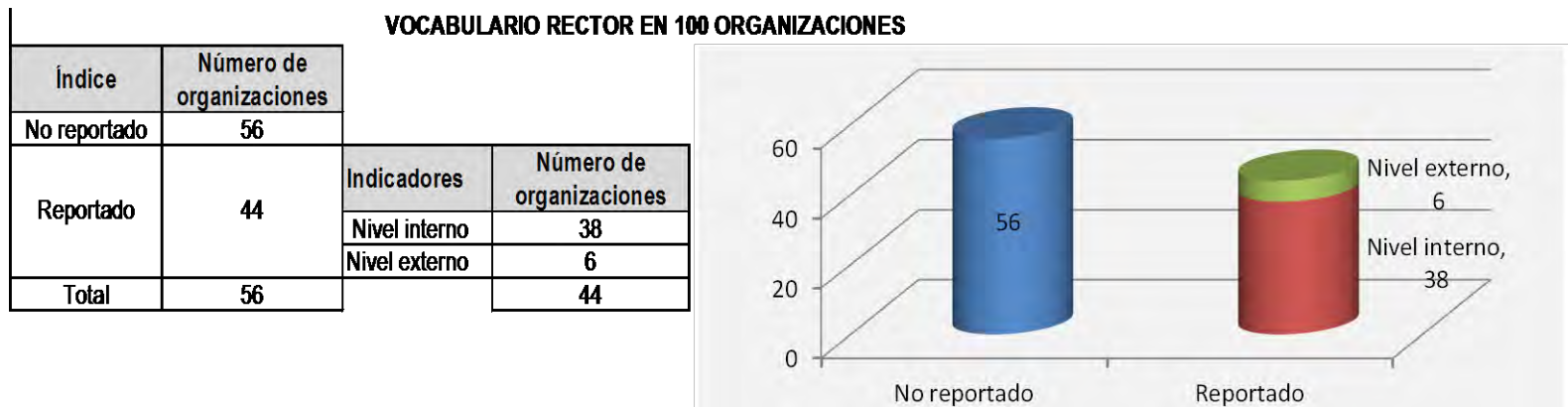


Gráfico 39. Vocabulario rector

Como se presenta en el gráfico, dentro de las 100 investigaciones objeto de estudio, hubo 56 trabajos que no formularon vocabulario rector como elemento para intervenir en las organizaciones; y en contraparte, 44 de estos documentos, al elaborar sus estrategias de intervención, consideraron el uso y la sugerencia del vocabulario rector. De igual manera, en estos 44 reportes se distinguía que: en 38 propuestas el vocabulario se elaboró para trascender en la vida interna de la organización; y por otro lado, en seis propuestas, el vocabulario rector se diseñó para promoverlo entre los trabajadores y que éstos lo aplicarán al momento de ofrecer sus servicios al exterior.

La diferencia perceptible entre los registros de esta categoría y los del mensaje institucional se debe a que, en las propuestas que marcan la diferencia (tres), el vocabulario rector se consideraba como el contenido del discurso a emplear durante toda la estrategia y no exclusivamente reflejado o utilizado de manera textual, como en el mensaje. Es decir, eran los valores que regirían en la aplicación de la intervención.

Las consideraciones para el vocabulario rector fueron propuestas que trascendieran del hecho de plasmarlas en una oración, en el sentido de utilizarlas como parte de la práctica diaria; de estos se obtuvieron 293 vocablos sistematizados de la siguiente manera:

Estos listados condicionaron a una segunda sistematización de datos enfocada, específicamente, a los valores que enmarcaban las propuestas. Ante esto, se recurrió nuevamente al apoyo de elaborar una red semántica que permitiera generar la tipología de los 293 vocablos obtenidos. Provenientes de los 44 reportes que consideraron este factor.

TIPOLOGIA DE VOCABULARIO RECTOR EN 44 ORGANIZACIONES MEXICANAS

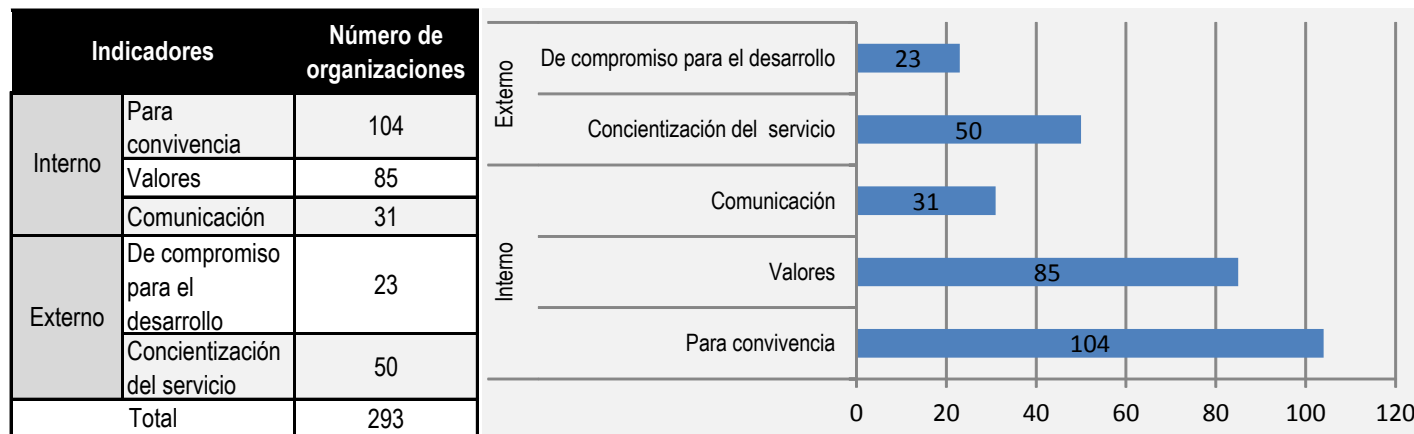


Gráfico 40. Tipología de vocabulario rector

La catalogación de las expresiones propuestas, respetó el área en que pretenden intervenir. De manera que en los conceptos propuestos para el nivel interno: el tipo de vocabulario para la difusión de valores fue una de la principal constante identificada. Éstos en su mayoría nombraban valores como: el respeto, la honestidad, el orgullo y la tolerancia; también incluían conceptos propios del ideario de las organizaciones, con la intención de ser revalorados y adoptarlos, realmente, a partir de los planes propuestos.

La tendencia anterior superó al tipo de vocabulario utilizado para apoyar la convivencia de los actores de las instituciones. En el sentido de generar la integración entre las áreas y, a su vez, permitir el sano desarrollo del trabajo en equipo, por medio de conceptos como: unión, solidaridad, compañerismo, cooperación, entre otros más. Y finalmente, dentro del nivel interno, con menor grado de menciones se obtuvo la tipología referente a la comunicación, a partir de argumentaciones promotoras de la negociación, la retroalimentación y la información.

Ya en el segundo nivel identificado, nivel externo, la analogía generada percibió menciones de vocabulario referente a concientizar la importancia del servicio que las instituciones ofrecen, entre el cual se consideraron las locuciones referentes a la rentabilidad, la productividad, la estabilidad y satisfacción del cliente a partir del trabajo de profesionales. Éste último a manera de reconocimiento al personal.

La segunda constante percibida fue la mención del tipo de vocabulario para compromisos. Términos dirigidos en busca del cumplimiento del trabajo, así como para establecerlos en la propia organización. Este tipo de términos eran encontrados de manera literal, en compañía de palabras que incentivan al cumplimiento, la responsabilidad y el desarrollo.

Si bien esta categoría incluye información la terminología que encuadraba cada propuesta de intervención, la siguiente, se encontró como una manera más formal de enmarcar la realización de acciones.

2.2.6 Políticas de comunicación

Como sexto elemento de las propuestas de intervención se categorizó, en este trabajo, las políticas de comunicación de las propuestas en 100 estudios de caso. Y aunque sin alguna argumentación teórica formal, los propios trabajos de investigación del STE permiten concebir tales políticas como el encuadre o reglamentación establecida para delimitar las actividades planificadas dentro de la propuesta de un proyecto.

El procesamiento de datos correspondiente para esta categoría se elaboró de la misma forma que en las cuatro anteriores. Primero, a partir de la búsqueda y captura de políticas de comunicación explicitadas dentro de los 100 informes revisados en este proyecto. Con la necesidad de ser explícitas, pues no todas las intervenciones diseñadas plasmaron esta enmarcación de las actividades. En segundo momento, la presentación de las políticas en forma de listado, implicó sistematizar esa información por medio del mapa semántico. De manera que las políticas de comunicación utilizadas en los 100 trabajos y su tipología, se encontraron distribuidas de esta forma:

POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN EN 100 ORGANIZACIONES	
Índice	Número de organizaciones
No reportada	56
Reportada	44
Total	100

Tabla 18

El uso de políticas de comunicación encargadas de delimitar las actividades de las propuestas fueron registradas en 45 casos de los 100 materiales analizados. Por el contrario, en las 55 investigaciones restantes, aquellas propuestas existentes se planificaron sin hacer uso de este elemento.

De esta manera, las 45 investigaciones que diseñaron este elemento dentro de sus propuestas, presentaban listados de políticas para cada caso, lo cual, permitió identificar 196 lineamientos sugeridos; y con ello, gracias al ejercicio semántico, establecer la tipología de las áreas de cuidado en que son utilizadas las políticas de comunicación para el buen funcionamiento cada estrategia sugerida. A continuación se detallan los resultados de esta distribución.

POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN PARA 45 ORGANIZACIONES

Indicador	Número de organizaciones
Para la comunicación	88
Para la integración	41
Para el flujo de información	27
Para la formalización	22
Para reconocimiento	18
Total	196



Gráfico 41. Políticas de comunicación

En la reglamentación a las estrategias de intervención comunicativa, las políticas se enfocan principalmente a tener un uso eficiente de la comunicación en las actividades de la organización, donde exista una apertura de parte de los dirigentes a las aportaciones del personal, incluso desde situaciones en el exterior. En la misma línea comunicativa, se propone para orientar al establecimiento de negociaciones para llegar a acuerdos y para la creación de compromisos a partir de esta mejora comunicativa.

En estrecha relación con la comunicación, pero en tercer lugar de esta tipología, se encuentra el factor que incumbe al flujo de información, orientado en sus menciones para la dinamización de información en los canales ya existentes que poseen las organizaciones, para con ellos disminuir las prácticas de centralización de información y los cuellos de botella.

En segundo lugar, las políticas referentes a la integración y consolidación de los miembros con su organización, éstas abarcando delimitaciones pertinentes a la convivencia entre los integrantes, donde se mencionan necesidades como la creación de espacios e instrumentos que permitan la identificación entre los propios individuos en el espacio laboral, así como de afiliar su identidad a la de la organización, por medio de la filosofía que cada organización maneja.

El siguiente aspecto con mayor índice de atención en las políticas fue la importancia a la formalización del trabajo, factor en el que no solo se engloba, la necesidad de documentar oficialmente las actividades de los puestos o el ideario de la organización, sino también programas de incentivación y de la superación del personal, donde además de apoyar al crecimiento de su potencial, se aprovecha en beneficio de la dependencia.

Por último las menciones que guían las propuestas repitieron una constante por la valoración del principal componente de los trabajos, es decir, para ejercer la valoración y el reconocimiento a las personas y equipos de trabajo que hacen posible las tareas; respetando la diversidad al interior y permitiendo un alto grado de participación en las tareas organizacionales.

Finalizados los seis elementos desarrollados con anterioridad, incluido éste, toca el turno de presentar la sistematización realizada para los planes específicos de las intervenciones propuestas. Con distinción entre su aplicación, impacto y sentido al interior o al exterior de las 100 organizaciones estudiadas.

2.2.7 Planes internos

Esta séptima categoría se diseñó para procesar y sistematizar los planes de acción planteados por los 100 seminaristas para intervenir a nivel interno en las organizaciones. De esta cantidad de trabajos se recolectó toda aquella descripción que detallaba cada una de las acciones aplicables en los planes propuestos para enfrentar problemas exclusivos del nivel interno.

Cada uno de estos planes contenía más de una serie de actividades diseñadas para cada organización. De manera que para este caso, como para los planes de la aplicación externa de la organización, se sistematizaron las diferentes actividades obtenidas, por medio de realizar una red semántica. Con la cual se logró identificar las principales tareas de intervención de esas 100 organizaciones estudiadas. Por lo tanto las distribuciones obtenidas fueron:

PLANES INTERNOS DISEÑADOS EN 100 ORGANIZACIONES	
Índice	Número de organizaciones
No reportados	5
Reportados	95
Total	100

Tabla 19

Como se puede observar en la tabla, los reportes de planes internos, como parte de la estrategia comunicativa, se encontraron en 95 de los 100 casos sistematizados. Complementario a esta distribución, cinco de los 100 trabajos de investigación no propusieron actividades enfocadas a intervenir el aspecto interno de la organización. De estos cinco casos, hay que mencionar que los trabajos podían no mencionarlos pues su investigación se limitaba al diagnóstico del organismo o de aquellos trabajos que priorizaron en la intervención externa de la organización.

La segunda tarea de sistematización sobre el uso de planes para mejorar las organizaciones desde el interior, se realizó a partir de haber obtenido un promedio de entre 3 y 4 propuestas por trabajo de investigación, para aplicar en diferentes

aspectos de la organización. Incluso, algunos con la máxima de entre 7 y 9 ideas para su aplicación. De manera que, a partir de la revisión semántica, las acciones concretas sugeridas en los diagnósticos se perfilaban en sentidos como:

PLANES INTERNOS DISENADOS PARA 95 ORGANIZACIONES MEXICANAS

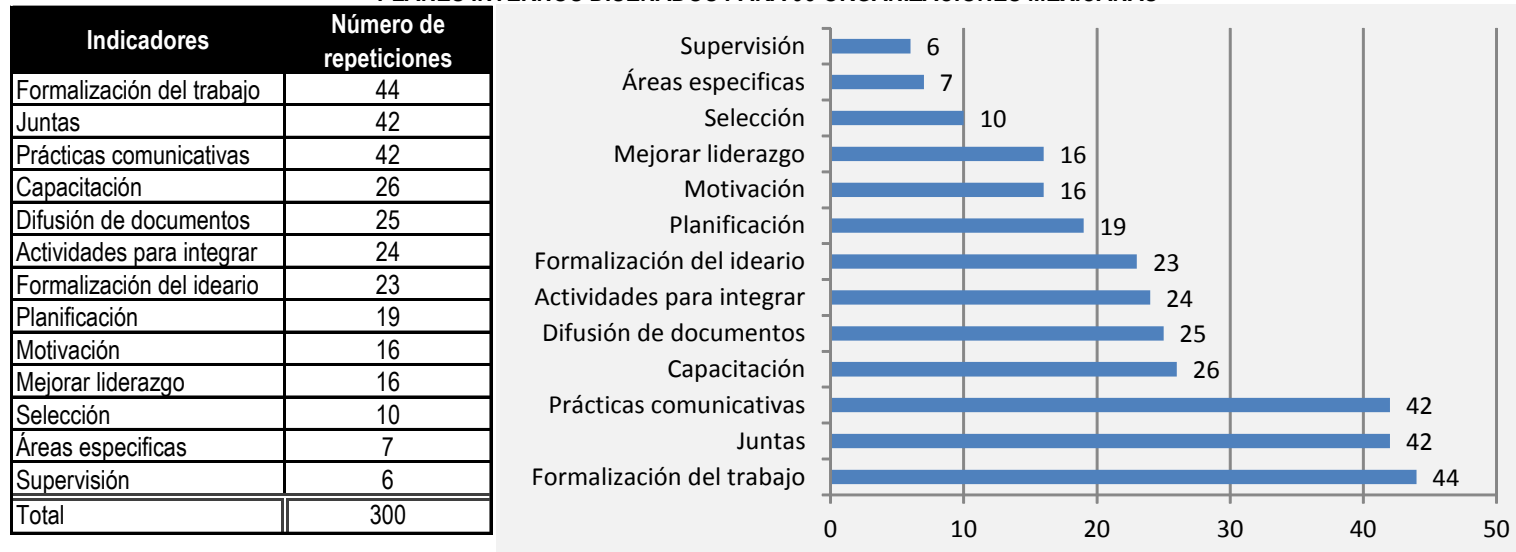


Gráfico 42. Planes internos

Los planes mayormente identificados con 67 repeticiones, proponían acciones en el sentido de hacer una reestructuración formal en la organización. De estos 67, en 44 proponen oficializar los procedimientos productivos funcionales del trabajo, es decir, a partir de documentar los métodos de trabajo que los empleados usan en la realidad y les son más productivos. También, en el sentido de la formalización, se propone definir e implementar documentos de los puestos laborales existentes, para delimitar los campos de acción y pertinencia; de igual forma la creación (en los casos necesarios) de la documentación oficial del ideario de las organizaciones.

En segundo lugar de esta tipología se propusieron juntas para la retroalimentación de los grupos de trabajo. Propuestos con el interés de fomentar la interacción por medio de Juntas donde todo el personal involucrado esté presente y sea informado, e incluso forme parte de la toma de decisiones para el desarrollo de la organización. Con el fin de evitar incertidumbres entre el personal.

Con la misma cantidad de proposiciones, 42, los planes para mejorar prácticas comunicativas indicaban la necesidad de que ésta fuese generada a partir de los directivos, para generar una cultura comunicativa de apertura de puertas e interacciones entre el personal y los jefes a cargo. El cuarto tipo de planes identificado, corresponde a aquello que priorizaban ofrecer a los integrantes la capacitación necesaria y adecuada para el trabajo, en 26 repeticiones.

El quinto tipo de planes mayormente mencionados, 25 veces, se obtuvo de propuestas interesadas en hacer difusión de los documentos oficiales que la organización posee y los mantiene en privado. El sexto tipo de planes identificado a partir de 24 menciones, propone actividades para la integración grupal a interior de los organismos. Con ideas de dinámicas enfocadas a mejorar la convivencia de los integrantes. El tipo de planes número siete, son 19 propuestas enfocadas a niveles directivos, para que estos mejoren o activen su capacidad para planear proyectos y acciones futuras.

El octavo tipo de planes identificado en 16 propuestas implica a los puestos directivos, pues en ellos proponen que el liderazgo sea mejorado en sus responsabilidades y que sea perfilado en beneficio de la organización y sus integrantes. El noveno tipo de planes, también fue perfilado a responsabilidades directivas, pues 16 menciones sugieren la necesidad que existe e las organizaciones de establecer programas para incentivar y motivar al personal.

El 10º tipo de planes sugeridos, se encontró a partir de 10 repeticiones que indicaban que los puestos directivos tengan el compromiso de cumplir y respetar los establecimientos existentes de la organización, específicamente en el caso de la selección y reclutamiento para que se de en forma adecuada.

Ya casi para concluir con estos datos, el tipo de planes número diez, distinguió siete menciones donde la tarea es evitar la rotación de puestos y duplicación de trabajo a partir de la delimitación de áreas de trabajo específicos de los trabajadores.

Con el listado anterior se ejemplifica los tipos de planes que mayormente se utilizaron en las estrategias del nivel interno, planteadas a partir del seminario y que fueron obtenidas en 95 de los 100 trabajos revisados en este estudio. Por lo cual, toca hacer la misma labor, pero ahora para los planes diseñados para aplicarse en actividades exteriores de las organizaciones.

2.2.8 Planes externos

Aquí, los planes externos son la octava y última categoría de la temática referente a las propuestas de intervención. En este caso, la dinámica para el procesamiento y sistematización de información para este elemento de las estrategias, se realizó con la doble tarea que ha predominado a lo largo de esta temática.

Por un lado, la búsqueda y procesamiento de datos referentes a la propuesta de planes exteriores dentro de los 100 trabajos de titulación utilizados en este proyecto. En este caso, la tarea se realizó a partir de capturar la información rotulada con el nombre de la categoría y que igualmente agilizaba la diferenciación con los planes de nivel interno. Así, al igual que en las páginas anteriores, en esta categoría, cada documento de los que proponían planes externos, planteaban no de manera aislada, pues las necesidades de esas organizaciones implicaban sugerir dos o más programas de actividades. Por esta razón, el uso de una red semántica permitió catalogar los planes, ahora, dentro de la propia perspectiva de Jaime Pérez, quien propone que los planes externos se pueden dividir en:

- “Conocimiento del entorno, referente a obtener del exterior toda la información que le pueda servir a la organización para su funcionamiento.”
- “En la atención a clientes, dar un buen trato a los clientes para mejorar la imagen de la organización y al mismo tiempo estos sean agentes de publicidad”.
- “En la promoción del mercado. Crear la publicidad necesaria para ofrecer los productos o servicios de la organización, principalmente mediante agencias especiales para esto”.
- “También en la promoción corporativa. Tratando ofrecer a las diferentes instituciones información necesaria para dejar clara la filosofía de la organización”.
- “De igual manera en la imagen institucional de la organización”. (Pérez D. J., 1998)

PLANES EXTERNOS DISEÑADOS EN 100 ORGANIZACIONES	
Índice	Número de organizaciones
No reportados	75
Reportados	25
Total	100

Tabla 20

En esta primera tarea de sistematización se encontró que 24 de los 100 trabajos de investigación utilizados propusieron planes de intervención para el nivel externo de sus organizaciones. Mientras que en los 76 trabajos restantes se limitaron al uso de planes internos, o en determinado caso, eran de aquellos reportes de investigación que solo se enfocaron al diagnóstico de esas instituciones.

En estos 24 trabajos, se identificaron 49 programas de actividades propuestas por los seminaristas para la aplicación en el nivel externo de la organización. Estos se agruparon en la siguiente distribución:



Gráfico 43. Planes externos

En la distribución obtenida, se encontró que en 13 menciones de los planes externos, eran dirigidos a actividades de promoción en mercado. Estos planes consistían en su mayoría a buscar posicionar la imagen de la organización con su producto o servicios a sus clientes, de manera que el público conociera más a esas dependencias, e incluso para captar más mercado.

También 12 menciones de los planes propuestos se dirigen a crear conciencia en la organización para conocer el entorno: En estos planes resaltaban la responsabilidad de la organización por monitorear, supervisar y estar informada de lo que sucede alrededor suyo.

Los planes enfocados a la atención a clientes fueron obtenidos de nueve menciones que se enfocaban al uso de campañas donde se mantuviera informado al público de los cambios y las novedades en el servicio o producto que estas ofrecen. Otro acumulado de ocho menciones compete a los planes externos para la promoción corporativa, planes con actividades similares a las que se enfocan a la proyección de mercado, pero en este caso para capturar clientes de manera ejecutiva, ya sea como proveedores o como socios.

Finalmente, siete menciones de los planes organizacionales se enfocaron a intervenir por medio de la imagen institucional, a partir de la creación de actividades deportivas, promociones o artículos promocionales que sirvan para reposicionar la imagen de las organizaciones.

Con el final del reporte de resultados de esta categoría, también finaliza el desglose de resultados capturados en las dos temáticas de la matriz de doble entrada, diseñada para el estudio cultura de las 100 organizaciones mexicanas investigadas dentro del STE.

Sírvase ahora el lector de revisar la concentración final de resultados con la tabla de la siguiente página, en donde se pretende resaltar y resumir los indicadores de mayor significación en cada categoría. Esto, además de ofrecer una mirada general de los resultados, funciona como apoyo para la conclusión de este trabajo, al reflejar las características más sobresalientes de este procesamiento de datos culturales. Y funcionará también para dar pie al segundo trabajo de tesis, que a este análisis corresponde, y que se encargará de abordar el análisis y diagnóstico de los resultados presentados en este trabajo.

Concentrado final de datos.

Temática	CATEGORIA		MENCIONES		INDICADORES
		Subcategoría	SI	NO	
Cultura organizacional		Estrategias de desarrollo	17	83	a) En busca de calidad: 8 c) En entrega y entusiasmo: 1 b) Incentivadas por suprasistema: 2 d) Improvisación: 6
		Sistema Normativo	25	75	a) Explícito: 16 b) Implícito: 9
	Enculturización	Procesos simbólicos	28	72	a) Con curso de inducción: 14 b) Se da sobre la marcha: 14
		Signos y símbolos	17	83	a) Logotipos: 8 c) Objetivos: 4 b) Lemas: 5
		Historia	17	83	a) Reportada: 17 b) No reportada: 83
		Mitos	17	83	a) Sobre directivos: 8 c) Sobre el trabajo: 4 b) Sobre lo cotidiano: 5
		Ideología	37	63	a) De la organización: 23 c) Pluralista: 1 b) De intereses: 13
		Manuales	36	64	a) Con manuales sin difusión: 20 c) Con manuales difundidos: 3 b) Sin uso de manuales: 13
		Tótem	45	55	a) En personajes: 21 c) Sin uso de tótem: 8 b) Cosas: 13 d) La organización propia: 3
	Parámetros / Factores culturales	Rituales	56	44	a) Mixtos: 24 c) Ceremonias: 9 e) Sin ritual: 3 b) Eventos: 16 d) Laborales: 3
		Filosofía	34	66	a) Citada textualmente: 27 c) Con descripción: 3 b) Inexistente: 4

		Misión/ Propósito	61	39	a) Declarada: 30 c) Inexistente: 5	b) Desconocida: 26
		Objetivos	34	66	a) Conocidos por todos: 17 c) Conocidos solo por directivos: 4	b) Desconocidos por todos: 13
		Valores	53	47	a) Declarados: 25 c) Incumplidos: 12	b) Desconocidos: 13 d) Inexistentes: 3
		Visión	23	77	a) Citada textualmente: 10 c) Inexistente: 3	b) Tiene pero es desconocida: 10
		Liderazgo	83	17	a) Supervisión: 52 c) Simbólico: 8	b) Supervisión y simbólico: 15 d) No se reconoce: 8
		Comportamiento	31	69	a) Negativo: 13 c) Favorable: 7	b) Condicionado: 11
		Conocimiento	70	30	a) Por capacitación: 29 c) No se valora: 14 e) Por reconocimiento: 4	b) Por el trabajo: 14 d) Se valora: 9
		Participación	56	44	a) En iniciativa de trabajadores: 16 c) Existe desinterés: 15	b) Con engaño de líder: 15 d) Por buen liderazgo: 10
		Selección/Reclutamiento	56	44	a) Proceso establecido-respetado: 28 Por recomendación: 6 e) Establecido y no respetado: 3	b) Improvisado: 14 c) d) Por amistad: 5
		Claridad Organizacional	64	36	a) Con incertidumbre: 31 c) Inexistente: 10	b) Buena claridad: 15 d) Con malinterpretación: 8
		Comunicación	85	15	a) Ineficiente: 42 c) Informal: 18 e) Horizontal: 7	b) Estilo vertical descendente: 28 d) Formal: 16

	Poder	40	60	a) Centralizado: 34 c) Utilitario: 4 e) Lucha: 2	b) Por información: 5 d) Figuras desvirtuadas: 2	
	Imagen interna/externa	34	66	a) Registro Imagen interna y externa: 21 c) Solo imagen externa: 2	b) Sólo imagen interna: 11	
	Negociación	29	71	a) Declarada inexistente: 18	b) Busca consensos: 11	
	Grupos	Grupo formal	44	56	a) Relación sólo laboral: 16 c) Buenas relaciones: 7	b) Sin descripción: 14 d) Malas relaciones: 7
		Grupo informal	39	61	a) Sin especificación: 17 c) Por quejas: 3	b) De amistad: 17 d) Familiar: 2
		Subculturas	26	74	a) Sin especificación: 10 c) Incidencia negativa: 5	b) Incidencia Positiva: 6 d) Se contraponen: 5
		Contraculturas	6	94	a) Reportada: 6	b) No reportada: 94
	Mapa Cultural de la organización		35	65	a) Relación conflictiva: 25 c) Relación laboral/dependencia: 21	b) Relaciones de amistad: 22
	Tipología cultural		53	53	a) Débil-funcional: 17 c) Fuerte-disfuncional: 12	b) Débil-disfuncional: 16 d) Fuerte-funcional: 8
	Metáfora		14	86	a) Con aspecto negativo: 11	b) Con aspecto positivo: 3
Prospectiva	FODA	52	48	a) Debilidades: 51 c) Oportunidades: 41	b) Fortalezas: 50 d) Amenazas: 40	
	Problemáticas de la organización	79	21	a) Técnico-estructurales: 56 c) Líder / Centralización: 30	b) Comunicativos: 43	
	Cultura organizacional encaminada al éxito	91	9	a) Técnico-estructural: 60 c) Trabajo: 50	b) Comunicación: 56	

Mensaje institucional	40	60	a) De valoración y reconocimiento: 23 c) De la calidad de trabajo: 23	b) De vincular integrantes: 23 d) Fomento de comunicación: 20
Vocabulario Rector	44	56	a) Para convivencia: 104 c) Concientización sobre servicio: 50	b) Difusión de valores: 85
Políticas de comunicación	44	56	a) Para comunicación: 88 c) Flujo de información: 27	b) Integración constante: 41
Planes Internos	95	5	a) Para formalización de trabajo: 44 c) Entablar prácticas comunicativas: 42	b) Mayor uso de juntas: 42 d) Mayor capacitación: 26
Planes externos.	25	75	a) De promoción en mercado: 13	b) Para conocer su entorno: 12

Tabla 21. Concentrado de datos

CONCLUSIONES

En el ordenamiento formal de un documento de tesis, la primer conclusión que se debería presentar en esta último apartado tendría que proponer el tipo de cultura identificado en las organizaciones del contexto nacional, pero en este caso, al ser éste un trabajo enfocado en el procesamiento y sistematización de datos, el contenido de esta sección no refiere a una tipología, como tal, encontrada en las 100 investigaciones revisadas; sino que se referirá a exponer las características culturales identificadas con mayor tendencia en estas organizaciones.

Información que servirá de apoyo y sustento, no solo para validar este trabajo, sino para la creación del segundo documento relacionado a esta misma temática dentro del PE 300511, el cual, enfocado a la tarea de análisis y diagnóstico podrá proponer la tipología del país, partiendo del ejemplo que permiten estas cien evidencias consultadas.

Aclarado lo anterior se retoma la información declarada en el capítulo dos, específicamente la tabla 21 que cierra ese apartado, para exponer como conclusiones los resultados de trascendencia que se encontraron en la muestra. Su presentación en este apartado, en algunas categorías, rozará las fronteras de la interpretación de datos; sea esto a manera de sugerencia e hilo conductor para ampliarse en el trabajo correspondiente.

Estrategias de desarrollo. Aunque sin mucha ejemplificación dentro de la muestra, las pocas estrategias de desarrollo encontradas en 17 trabajos de investigación, se basan principalmente en la búsqueda de la calidad, de lo que se haga o se ofrezca, ejemplo aquellas organizaciones que se orientaban bajo la idea de la calidad total; mientras que otras dependían de lo que les designara su suprasistema; o incluso el caso de aquella organización que consideraba la entrega y el entusiasmo de sus trabajadores como vital para el desarrollo de la misma.

Sistema normativo. De los sistemas normativos a los que recurren las 25 organizaciones investigadas, la mayoría de ellas la tiene explicitada en documentos, lo cual no asegura su conocimiento pues las especificaciones encontradas

señalaban cierto grado de desconocimiento. Mientras que no faltaron aquellas donde este sistema está implícito entre los miembros, sin utilidad de algún soporte físico, y es conocido solo por transmisión verbal entre los involucrados.

Procesos simbólicos. Los procesos simbólicos, referentes a cómo se da a conocer la organización, su sistema y funciones a nuevos integrantes, fueron mencionados en 20 ocasiones, a partir de esa cantidad se encontró que éstos se dan por medio de cursos de inducción oficiales en la propia dependencia, y solo en pocos casos de estos registros, el nuevo trabajador conoce el organismo al que se integra conforme ejerce labores, es decir, la conoce sobre la marcha.

Signos y símbolos. Aunque reportados en pocos trabajos (17), los signos y símbolos mencionados de mayor uso, fueron principalmente los logotipos de las organizaciones, seguidos por lemas que las mismas utilizan, además de otros recursos como objetos o artículos promocionales. Señal de la dependencia o característica visual que tiene el ser humano socialmente, y que en este caso estos son los que hacen posible la organización.

Historia. También con bajo número de reportes, la historia de las organizaciones es un factor frecuente de uno en la organización, al menos fue una constante en las 17 investigaciones que la mencionaron. De uso, como registro para archivar su trayectoria, mas no como información para que la conozcan sus integrantes, pues predominan aquellas menciones donde ésta existe pero no es conocida, señal de un bajo interés por difundirla. Incluso con casos donde no hay ninguna documentación y sólo se puede conocer gracias a personajes de mucha antigüedad en la misma.

Mitos. En la misma magnitud de las indagaciones sobre la historia (17), los mitos de las organizaciones refieren principalmente a personajes directivos de cada organización, especialmente por el perfil que estos poseían o la aportación que le dieron a la misma. También existen mitos, en menor cantidad, sobre lo cotidiano y del trabajo, en cuestiones de lo que implica el hacer y no las cosas de tal manera, o mitos de cosas como la presentación personal de cada integrantes.

Ideología. En sentido de la ideología de las organizaciones, en los 37 reportes se identificó que ésta existe al interior de las instituciones, principalmente con base a lo que oficialmente propone cada una. Luego de éstas, también hay aquellas ideologías que superan lo que la propia dependencia desea, en estos casos, los intereses personales prevalecen y orientan el tipo de ideas existentes entre los integrantes.

Manuales. Se reportó tenencia de manuales en 36 reportes. Tenencia que no implica el uso de los mismos, pues la mayor parte de estos existían en las organizaciones pero solo simbólicamente, ya que no se difundían entre los miembros de las empresas; y solo la mínima parte de estos ejemplos declaraban que existía interés en darlos en conocer a sus elementos.

Tótem. Respecto al Tótem se encontraron 45 investigaciones que lo abordaron, entre estas el valor totémico se le otorgaba a personajes de la propia institución, en algunos casos los fundadores o directivos en vigencia. En menor cantidad el tótem se consideraba a partir de diferentes objetos de uso común o se relacionaba con la cultura del país; y en menor frecuencia el tótem era la propia organización.

Rituales. En 52 ocasiones abordado, se identificó una constante práctica de rituales al interior de las organizaciones. Principalmente realizados con motivos propios del personal de la organización, cumpleaños, días festivos o feriados. Y en segunda instancia se practican ritos avalados con la participación de niveles directivos. Ambos ritos co-existen en la mayor parte de las instituciones.

Filosofía. En referencia al uso de la filosofía empresarial, hubo 30 investigaciones donde es principalmente declarada como existente y establecida, pero se desconoce si pasa por algún proceso de difusión con su personal, pues se encontraron mínimos registros con especificaciones donde los trabajadores si la conocen.

Misión. El uso de una misión en las organizaciones encontradas, se encontró en 56 trabajos, de los cuales, se destaca la existencia y definición de misiones en esas empresas. De las cuales, en la mitad de ellas la misión es desconocida por los integrantes de cada sistema. Principalmente por falta de difusión, mismo síntoma referido en la categoría de los manuales.

Objetivos. Los objetivos organizacionales, se encontraron en 34 menciones, en éstas, los trabajos señalan que son definidos y, por lo tanto, existen en las organizaciones. Destaca que en la mayoría de estos reportes los objetivos son conocidos por todos los integrantes. Aunque en algunos casos, ese conocimiento se queda sólo a nivel de directivos. Y en una tercera parte de estos registros se agrega que esos objetivos el personal en general los desconoce.

Valores. Se encontraron valores en 50 de las investigaciones, donde la mitad refería a la declaración escrita de los mismos, mientras que la otra mitad hacía especificaciones que señalaban el incumplimiento y desconocimiento entre los trabajadores de los valores que proponía su organización, y solo en unos cuantos casos, estos fueron declarados como tal que no están establecidos en la institución.

Visión. Respecto a la Visión que usan las organizaciones, se encontraron 23 menciones donde, a pesar de ser pocos ejemplos, en tres casos se mencionó que no existe ninguna dentro de la organización, mientras que en 10 de ellas existen pero no se conocen, y en los diez restantes se habla de una visión conocida dentro de la organización.

Liderazgo. El factor de liderazgo de cómo sucede culturalmente, fue señalado en 91 investigaciones, donde predomina la información relacionada al uso de liderazgo del tipo de supervisión. Aunque, en una sexta parte de estos registros la supervisión se combina con el liderazgo de tipo simbólico, a manera de estrategia para asegurar la realización de actividades. De manera que los líderes al fingir la función simbólica puede tener consecuencias en cuanto a su

credibilidad con sus inferiores, generándoles inconformidad y al mismo tiempo desinterés al saberse engañados y desvalorados.

Comportamiento. Relacionado cercanamente al factor anterior, los comportamientos en la organización se encontraron en 31 reportes, en ellos se describió mayor cantidad de informes que los declaran en sentido negativo a las organizaciones, impulsados principalmente por el descontento, desinterés e insatisfacción de laborar en las dependencias. Seguido de comportamientos con el fin de obtener remuneración económica o prestigio al interior entre los niveles directivos.

Conocimiento. Este factor fue declarado en 78 estudios de caso. En la mayor parte de estos registros, el conocimiento lo valoran culturalmente las organizaciones a partir de proporcionar programas de desarrollo para la Capacitación del personal. En menor proporción, éste se entrega a partir de la actividad cotidiana y en menor grado, las organizaciones valoran los saberes con los que llegan sus nuevos integrantes. Estos resultados demuestran el interés que prestan las organizaciones a este elemento, lo cual podría interpretarse como el grado de preocupación que existe, por estar cada vez mejor preparadas.

Participación. Para el factor de la participación, hubo registros en 56 casos, en estos se distinguía que el origen de la participación de los trabajadores para las labores diarias se daba a partir de la intervención del líder, en esta situación predominaron las especificaciones que señalaban el mal uso del puesto del líder responsable, pues carece de credibilidad ante sus subordinados, ya que para conseguir su participación en las tareas necesarias, estos utilizan el engaño de prestarles atención para así convencerlos.

Selección y reclutamiento. Considerado como un proceso, la selección y el reclutamiento, se encontraron reportes en 56 trabajos, en estos casos destacaron en mayor cantidad las menciones que declaraban que el proceso es esta

diseñado previamente y además es respetado en la práctica, aunque también se menciona que se dan por otras vías como por ejemplo por medio de nepotismo y amiguismo.

Claridad organizacional. Los resultados demuestran que la claridad organizacional fue investigada y evaluada en 54 trabajos, los cuales su contenido reporta mayor incidencia de incertidumbre entre el personal, aunado a la malinterpretación de la información que ocurre cuando se le distribuye a los interesados. Los principales temas se relacionan al trabajo, la situación de la empresa y las labores específicas de cada puesto. A partir de este factor, refleja el trabajo comunicativo que impera en estas organizaciones del país, que además de no ser explotado al máximo, tiene carencias en cuanto a contenido y forma, características reveladas por la constante declaración de incertidumbre sin importar de qué tema se trate.

Comunicación. Las investigaciones que indagaron en la comunicación que se utiliza al interior de las dependencias, fueron 85 trabajos, en estos casos reportan mayormente una comunicación ineficiente, así como el uso de flujo comunicativos en el sentido vertical - descendente. Ejemplo claro del estancamiento comunicativo, encasillado en el sentido de orden-ejecución, situación que impera en las organizaciones de país.

Poder. En cuanto al tema del tipo de Poder existente en las organizaciones, se recolectaron 40 reportes donde la mayor parte de los casos menciona la práctica del poder se da constantemente de manera autoritaria o centralizada, también destacan los casos en que la información se utiliza como fuente de poder. Mismo que impide el consenso y el establecimiento de acuerdos al interior de las dependencias.

Imagen interna y externa. Los resultados de la imagen interna y externa de las organizaciones fue referida 34 reportes, en ellos se evalúa que tipo de imagen poseen en ambos niveles, ya sea positiva o negativa. De la relación entre las dos imágenes el saldo fue favorable pues en cantidad similares se encontraron organizaciones donde lo interno, fuese

positivo o negativo, se reflejaba en el exterior. Mientras que la situación de investigar la imagen se enfocó mayormente a evaluar la situación de la imagen externa, donde se encontraron mayormente calificaciones positivas, situación contrastante a la menciones de la imagen interna, que fueron en menor cantidad y principalmente negativas. Situaciones que ponen en evidencia la preocupación de las organizaciones por el “cómo me ven”, sin importar lo que sucede en su interior.

Negociación. La negociación se declara casi nula, pues como en 84 de los reportes no hacen mención de ésta y en los restantes, ésta se menciona con una valoración negativa, pues se dice que las decisiones son centralizadas. Situación estrechamente relacionada con factores mencionados como el poder y el liderazgo encontrado en esta muestra.

Grupos. En el caso del tipo de agrupaciones que se forman en las organizaciones, se distinguieron cuatro clasificaciones, los formales, los informales, las subculturas y las contraculturas.

En el caso de grupos formales fue mencionado en 44 trabajos, de entre estos, la descripción que mayormente se identificó fue que sólo se entablaban relaciones de tipo laboral.

En el sentido de los grupos informales, se encontraron mencionados en 39 reportes, donde su principal característica de formación son las relaciones de amistad, con poco que ver con las generadas en los grupos formales de trabajo.

También las menciones de subculturas fueron en 26 casos, donde su incidencia en las organizaciones resultó mayormente positiva que negativa, pues estas sirven como parámetro para saber como van las cosas en la organización, pues en el caso de las subculturas con incidencia positiva, se puede decir que estas vigilan y apoyan el trabajo de la organización, mientras que las negativas sin ser de mucho apoyo, son las encargadas de enfatizar el error que sucede y al que deben atender las contingencias.

Finalmente, en el caso de las contraculturas en las organizaciones, hubo solo seis casos donde éstas se mencionaron como negativas y perjudicadoras del trabajo que realiza la dependencia.

Mapas culturales. Complementario al tipo de agrupaciones, las investigaciones ofrecieron mapas culturales en 35 ocasiones, donde las relaciones mayormente repetidas, identificaban las de conflicto, seguidas de las de amistad y luego las de dependencia laboral. En estas, la primera y la última, como formadoras se ambientes hostiles al interior de los grupos de trabajo, pues solo se elaboraban mapas culturales de las áreas de trabajo y no de la formación en general de toda la organización.

Tipología Cultural. El ejercicio de clasificar la cultura que poseen las organizaciones a partir de la tipología ofrecida por Horacio Andrade, fue practicado en 50 trabajos en los cuales se encontró mayor incidencia las de tipo débil-funcional, seguida de la débil-disfuncional, lo cual sirve como sustento para reflexionar las carencias que se tienen en cuanto a la cultura.

Metáfora. Se elaboraron metáforas para ejemplificar y personificar la situación por la que pasaba cada organización al ser diagnosticada en 14 trabajos, en estos ejercicios, la razón de elegir tal o cual metáfora se basaba principalmente en aspectos negativos que sucedían en las organizaciones.

FODA. Los trabajos reportaron mayor cantidad de debilidades en las organizaciones, por encima de las fortalezas que pueden tener. Similar a esta situación, los trabajos de investigación identificaron mucho más áreas de oportunidad para sus dependencias. Superior a la cantidad de amenazas que cada caso podía percibir.

En estas organizaciones fueron identificados a la par Fortalezas y Debilidades, este último con un registro extra por encima de las fortalezas. Entre Oportunidades y Amenazas los registros casi son empatados, pues el reporte que marca la diferencia se encuentra en las áreas de oportunidad para cada organización.

Problemáticas. La mayor parte de éstas se identificó en aspectos técnico-estructurales responsabilidad de las organizaciones para beneficiar el desempeño de sus integrantes. Seguido de problemas comunicativos que condicionan las relaciones, vertical y horizontalmente, al interior de las organizaciones. Complementado con problemas que atañen a retrasos de producción, condicionando la economía interna y la relación al exterior.

Objetivos. Los principales objetivos atañen soluciones de tipo técnico-estructural para la formalización del trabajo y las tareas laborales del personal. Secundados por objetivos comunicativos para evitar incertidumbre entre los trabajadores, lograr motivación y participación en el trabajo, incluyendo la figura el líder para reivindicar su figura ante los demás.

Mensaje institucional. Por medio de frases o lemas, los mensajes se elaboraban mayormente en el sentido de crear comunión entre los integrantes y la organización, donde ambos se valoren recíprocamente. En otra proporción: mensajes referentes a concientizar que el trabajo se haga con calidad; además de invitar a usar la comunicación como hábito para las relaciones laborales, al interior y al exterior del organismo.

Vocabulario rector. Principalmente utilizado para apoyar la convivencia entre los actores, al generar integración entre las áreas y potencializar el trabajo en equipo. Basados, también, en valores socialmente conocidos. Otros vocablos, para concientizar sobre el servicio que cada organización ofrece y con ello generar compromiso en los trabajadores para lo que se hacen.

Políticas de comunicación. Se propone mayor énfasis en la práctica comunicativa, a partir de que su flujo sea constante y efectivo para llegar a acuerdos e integrar las agrupaciones de trabajo. Y en segunda instancia, políticas enfocadas a formalizar documentalmente las actividades diarias, con lo cual, implica la responsabilidad de la organización para reconocer a su fuerza de trabajo.

Planes de intervención. Respecto a la elaboración de los planes diseñados para las propuestas de intervención mencionadas, la prioridad se encontró en planes pensados para su aplicación interna, mientras que en segundo término los planes se proyectaban a aplicarlos en el exterior de la organización.

Por un lado, se elaboraron planes para su uso a nivel interno en 95 documentos, en estos, la tendencia es hacer mayor énfasis en la práctica comunicativa, a partir de que su flujo sea constante y efectivo para llegar a acuerdos e integrar las agrupaciones de trabajo. Y en segunda instancia, a tener políticas enfocadas a formalizar documentalmente las actividades diarias, con lo cual, implica la responsabilidad de la organización para reconocer a su fuerza de trabajo.

Por otro lado, las propuestas de intervención planeadas para uso externo se encontraron en 24 trabajos, en éstas, las acciones de mayor mención referían a poner atención en la publicidad y hacer promoción en el mercado, tareas hechas a partir de que cada organismo tenga conocimiento y esté informada de su entorno. Como signo de que una buena intervención debe ser primero sustentada y no sólo atender a la contingencia que al momento se presente.

Después de revisar los datos significativos que en este trabajo se obtuvieron y con la caracterización generada después de procesar y sistematizar, se puede empezar a deducir cómo es y ha sido practicado este aspecto dentro de las diferentes realidades empresariales del país; conjeturas que se quedarán en eso pues el siguiente trabajo se encargará de interpretar los datos de forma oficial.

Por un lado se evidencia la falta de atención o desinterés respecto al fenómeno cultural en las empresas, ya sea por medio de aspectos, que deberían ser esenciales, como la falta de definición o difusión del ideario institucional de las empresas; o por mal uso de elementos simbólicos que, de igual manera, apoyan a definir la identidad que cada organismo tiene; también por los patrones de conducta que las dependencias reproducen con procedimientos

establecidos, dígame de actividades laborales establecidas en manuales de trabajo, o de procesos como la elección, llegada o integración de nuevos individuos; los cuales en su mayoría se practicaban incongruente e irregularmente.

También se reflejan consecuencias culturales por el constante uso de liderazgos mal enfocados, con características de autoritarismo, centralismo, abuso de poder y engaños, pierden el reconocimiento como autoridad y ganan en desconfianza y desinterés; situación que repercute directamente en los ambientes laborales de los grupos de trabajo y condicionan la voluntad de los trabajadores para cooperar en la realización de actividades en equipo. Signo también, de la encasillada idea respecto a la comunicación de utilizarla en sentido unilateral, de manera vertical descendente.

Con los elementos sugeridos como estrategias de intervención, también se puede inducir que se ha prestado principal atención a combatir estructuraciones formales de las empresas, por medio de definir idearios para luego atender asuntos pertinentes a la comunicación, la cual, aprovechada como recurso, generará los diálogos, los acuerdos y la identificación entre todos los involucrados. Resaltar también, que a pesar de la mayor cantidad de reportes con características negativas, la sección de propuestas permite vislumbrar una situación positiva en provecho de lo cultural, pues se encontró que al final hay cierta fe de los trabajadores para con la empresa, y de ahí catapultar toda intervención de mejoría.

Sirvan, finalmente, estos datos para cuestionar si la forma en que se desarrolla la cultura organizacional es la correcta, o si acaso el interés que ha surgido hacia ella desde las anteriores décadas ha tenido un impacto real en las instituciones. También, sea para el propio STE como retroalimentación del trabajo que se ha hecho hasta la fecha y, tal vez, para su nueva versión de 2012-2013 como parámetro de los resultados con los que se puedan encontrar al momento de aplicar la investigación de la cultura y así apuntalar o consolidar aquellos factores con los cuales recolectar mayor información de interés acerca del tema.

FUENTES CONSULTADAS

- Abravanel, H. (1988). *Cultura Organizacional*. Colombia: Legis Fondo Editorial.
- Andrade, H. (Septiembre-Noviembre de 1996). *Revista electronica*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2011, de Razón y Palabra: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/andrade.html>
- Anthony, R. N. (1974). *Sistemas de planeamiento y control*. Buenos Aires: Ateneo.
- Bartoli, A. (1983). *Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada*. México: Paidós.
- Béjar Navarro, R. (1983). *El mexicano. Aspectos culturales y psicosociales*. México: UNAM.
- Chinoy, E. (1994). *La sociedad. Una introducción a la sociología*. México: F.C.E.
- Crozier, & Friedberg. (1990). *El actor y el Sistema*. México: Alianza Editorial Mexicana.
- Fernández Collado, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Freemont, K. E., & Rosenzwing, J. (1988). *Administración en las Organizaciones*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Homs, R. (1995). *La crisis comunicacional de una sociedad en transición*. México: Ariel.
- Martín Serrano, M. (2007). *Teoría de la comunicación: la comunicación, la vida y la sociedad*. Madrid: McGrawHill.
- Mayntz, R. (1990). *Sociología de la organización*. Madrid: Alianza Universidad, Colección Ciencias Sociales.
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega / RA - MA.
- Pérez, D. J. (1998). *Diversidad y Comunicación. Elementos para una planificación de la comunicación*. México: Sin publicar.
- Pérez, D. J. (1997). *Imágenes de la Organización*. México: Inédito.
- Pérez, D. J. (1998). *Recursos culturales de la organización*. México: Inédito.
- Rebeil Corella, M. A. (2006). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. México, D. F.: Trillas.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Serrano, R. (2001). *La organización habitable*. México.
- Vargas Quijano, C. (2011). *Patente nº PAPIME 300511*. México.

Trabajos de investigación analizados

NOMBRE	TITULO DEL TRABAJO	AÑO
Almada, M.	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "EN EXCLUSIVA PARA UN MONITOR DE RADIORED... "UN ESTUDIO SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVA DE SU DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN Y EVENTOS ESPECIALES". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1993
Alvarado, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL. DIAGNÓSTICO DE LOS PROBLEMAS ORGANIZACIONALES Y COMUNICATIVOS RELACIONADOS CON LA PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS DE PHONE MASTER INSTITUTE, S.C." REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2007
Álvarez, F.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMERCIALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE TV UNAM, ESTRATEGIAS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE TV UNAM". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1995
Andrade, N.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL..., ESPEJISMO O REALIDAD. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA REALIDAD. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA GERENCIA DE OPERACIONES EN LA ORGANIZACIÓN SU AUTO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2002
Arcos, D.	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN ES SALUD, EVITA RIESGOS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2006
Arizmendi, J.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "CULTURA Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1997
Arredondo, C.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ILCE: UNA VISIÓN DEL ACERCAMIENTO A LA COMUNICACIÓN Y EL PROFESIONALISMO. DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO DE UNA ORGANIZACIÓN DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE TELEVISIÓN EDUCATIVA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2007
Ascencio, R.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y EFICACIA EN EL OAPAS DE NAUCALPAN. ANÁLISIS DE LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS ENTRE LOS MIEMBROS DE LA UNIDAD DE RELACIONES PÚBLICAS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2007
Ascencio, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL SOL DE MÉXICO: EL CIEMPIÉS DE LA INFORMACIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2004

Azuara, A.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "PRODUCTIVIDAD: ¿CALIDAD VS. CANTIDAD? ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO DE MEDICIÓN DE PRODUCTIVIDAD SIMAEC DEL CENTRO DE ATENCIÓN A CLIENTES TELCEL PERINORTE". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2003
Barajas, V.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO DE LA COMUNICACIÓN N.A.C. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVO DE OCTUBRE DE 2002 A MAYO DE 2003". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2003
Barbeyto, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "... Y SIN EMBARGO PRODUCE". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1998
Bocardo, G.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL VINCULADO AL CAMBIO DE IMAGEN DE LABORATORIOS GRISI". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1993
Bonilla, P.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICAR PARA CAMBIAR. ANÁLISIS DE LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS EN LOS PROCESOS DE TRABAJO DE LA DASDPYSP". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2007
Camacho, J.	TESIS: "DEJAD QUE LOS CLIENTES SE ACERQUEN A MI". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2001
Camacho, U.	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "CUANDO EL NEOLIBERALISMO NOS ALCANZO. DESCRIPCIÓN Y DESAPARICIÓN DE UN SINDICATO PERIODÍSTICO POR LOS CAMBIOS ECONÓMICOS NACIONALES". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1993
Camacho, V.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL CANTO DE LAS SIRENAS. ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO MEXICANO DE INVESTIGACIONES EDUCATIVAS. S. C.". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2002
Castro, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "HACIA LA MODERNIZACIÓN DE UNA POLÍTICA INTERNA DE COMUNICACIÓN SOCIAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1995
Castro, T.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EN EL DESCONCIERTO DE LA INFORMACIÓN, OVACIONES DIRIGE. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL Y DE LA INTERACCIÓN COMUNICATIVA EN LAS REAS DE REDACCIÓN DE LA PRIMERA EDICIÓN DEL PERIÓDICO OVACIONES". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2006
Cruz, N.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EFICACIA COMUNICATIVA Y ORGANIZACIONAL. LIDERAZGO, CAPACITACIÓN Y EFICIENCIA DE LOS MANDOS MEDIOS EN CALLING SOLITIONS MÉXICO". REPORTE DE	2009

	INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	
Díaz, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LOS TRAUMAS DEL PODER. ANÁLISIS COMUNICATIVO Y DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE FOMENTO A LA CULTURA CONDOMINAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2002
Espinosa, T.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "CIEN AÑOS DE TRADICIÓN DE UNA PROPUESTA PARA EL CAMBIO, CASO PRÁCTICO DEL COLEGIO: "CIVILIZACIÓN Y CULTURA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1994
Galicia, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "CONTRADICCIÓN ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ECATEPEC. ANÁLISIS DE LA CALIDAD ACADÉMICA DE LA COORDINACIÓN DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN ARQUITECTURA DE LA UNIVERSIDAD DE ECATEPEC A TRAVÉS DE UN DIAGNÓSTICO COMÚN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2004
García, Á.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "CARTELERIA CULTURAL PRESENTA: LA COMUNICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN CULTURAL, OBRA PÚBLICA Y ACERVO PATRIMONIAL DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2004
García, N.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DOBLESPIRAL: IDEAS Y REALIDAD. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN: DISEÑO Y CONDICIONES DE OPERACIÓN REAL DEL PERIODO DE OCTUBRE DE 2002 A FEBRERO DE 2003, A PARTIR DE LAS TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2003
García, P.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "CORSIDIAN: REFLEJOS TECNOLÓGICOS DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL. DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO Y ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS PARA CENTRO DE CONTACTO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2009
Garduño, B.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "NACIMIENTO DE SISCOM EL ESTILO MEXICANO. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA PRODUCTIVIDAD Y EL GRADO DE FORMALIZACIÓN DE SISCOM DESDE LA PERSPECTIVA TEÓRICA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2002
Gatica, A.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL SABOR DE LAS ORGANIZACIONES LO CONDIMENTA SU COMUNICACIÓN. UN ANÁLISIS SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU COMUNICACIÓN. UN ANÁLISIS SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA MCCORMICK PESA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2002

Gómez, G.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA SUBCOORDINACIÓN OPERATIVA: UNA ORGANIZACIÓN QUE NO PROCEDE EN EL DISTRITO FEDERAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1997
Gómez, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA OTRA CARA DE LA MONEDA ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE PROMOCIÓN CULTURAL DE LA DGPCYAP DE LA SHCP". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2002
González, E.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS Y PROPUESTA: EL PROCESO DE VINCULACIÓN ENTRE EL TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES ECATEPEC Y LA COMUNIDAD INDUSTRIAL DE ESE MUNICIPIO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1993
González, L.	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "DE LAS REPRESENTACIONES A LAS ORGANIZACIONES, ESTUDIO DE CASO DEL DIF MUNICIPAL: ESTRUCTURA, FUNCIONAMIENTO Y REPRESENTACIONES DE LOS ACTORES DE LA ORGANIZACIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2006
González, R.	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN NACIONAL DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN: ANÁLISIS OPERATIVO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1993
González, R.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA PARADOJA COMUNICACIONAL EN LAS CONSULTORÍAS MEXICANAS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2004
González, R.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ENTRE EL SER Y EL PLACER DE LA ORGANIZACIÓN. DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA, CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN DE LA COORDINACIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA SSPDF. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN COMUNICATIVA Y CAMBIO CULTURAL. REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2007
Govea, S.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN, ORGANIZACIÓN, EFICACIA Y EFICIENCIA. LA COMUNICACIÓN EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE ENLACE LEGISLATIVO DE LA SELSEGOB". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2009
Granillo, S.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL INTOCABLE IMBA. ANÁLISIS COMUNICATIVO SOBRE CÓMO LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES PROVOCAN MALESTAR EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS Y APOYO EDUCATIVO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1998
Gurrea, C.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL GUIONISTA FREE LANCE. ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS INTERNAS DE RADIO EDUCACIÓN QUE LLEVAN A LA CONTRATACIÓN DE GUIONISTAS FREE LANCE". REPORTE DE	1995

	INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	
Hoyos, C.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL, ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA LOGRAR DEL INE UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2009
Huerta, H.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "METAMORFOSIS BANCARIA. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVO DE LA DIRECCIÓN TESORERÍA DE MULTIBANCO COMERMEX 1994, DIAGNOSTICO Y PROPUESTAS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1995
Huidobro, C.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA VIABILIDAD DE LA COINCIDENCIA: SANTANDER Y SERFÍN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉX.	2004
Jiménez, S.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "SEGURIDAD PÚBLICA: UNA MIRADA ORGANIZACIONAL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE PREVENCIÓN DEL DELITO DE LA SUBDIRECCIÓN DE VINCULACIÓN Y SEGURIDAD CIUDADANA DE NAUCALPAN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2007
Juárez, R.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL ARTE DE SER EDITOR. ANÁLISIS DEL LIDERAZGO DE LOS EDITORES DEL PERIÓDICO REFORMA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2006
Landa, G.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL DE CONCENTRACIÓN SATÉLITE DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL ESTADO DE MÉXICO Y MUNICIPIOS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2009
Landa, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "RADIOGRAFÍA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA SEDUVI; ANÁLISIS DEL LIDERAZGO, LA COMUNICACIÓN Y LAS REPRESENTACIONES SOCIALES DE LOS INTEGRANTES DE LA SECRETARÍA PARTICULAR". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2007
Laris, A.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "INTELITE: UNA MIRADA ANALÍTICA DENTRO DE UN SISTEMA EN CONSTANTE REESTRUCTURACIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2002
Leal, C.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA LÓGICA DE LA CONTRADICCIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN EL MUNICIPIO DE ATIZAPÁN DE ZARAGOZA. ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA CULTURA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2002
León, A.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y ROTACIÓN DE PERSONAL, ANÁLISIS DEL	2009

	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVO DE INDUSTRIAS D. LA VEGA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	
López, E.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR. "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: PRINCIPIO PARA LA GENERACIÓN DE UN AMBIENTE ORGANIZACIONAL ESTABLE. ANÁLISIS DEL PROCESO COMUNICATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE PRENSA INFORMACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA FES IZTACALA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2002
López, N.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL CLIMA LABORAL EN LA SECRETARIA DE FINANZAS DEL S.N.T.E.; PROBLEMAS Y CONFLICTOS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1994
Mares, A.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA BUROCRATIZACIÓN INSTITUCIONALIZADA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2004
Martínez del Valle, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "UN INVITADO MÁS. CONSERVACIÓN E INNOVACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS DEL PROGRAMA HOLA MÉXICO! DE T.V. AZTECA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1998
Martínez, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANTAD: UNA ORGANIZACIÓN CON TRADICIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2003
Martínez, S.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "FONDO DE LA VIVIENDA DEL ISSSTE. ANÁLISIS DEL FLUJO DE INFORMACIÓN EN EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	14/AGO/1995
Méndez, S.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. CONFLICTOS COMUNICATIVOS Y PRODUCTIVIDAD EN PAPALOTE MUSEO DEL NIÑO 2008". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2009
Michel, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL LEÓN NO ES COMO LO PINTAN, DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SUBDIRECCIÓN DE OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO DEL ISSSTE". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1998
Monsiváis, I.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DIAGNOSTICO COMUNICATIVO Y DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIÓN RAMÍREZ "CINEPOLIS MULTIPLAZA ARBOLEDAS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2009
Mora, E.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS DE LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS Y DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE FORMACIÓN DE UN ORGANISMO FEDERAL DESCONCENTRADO. REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2007

Morales, L.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA CENTRAL DE MEDIOS. CASO: STARCOM WORLDWIDE". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2002
Morín, L.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y CULTURA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	29/SEP/1994
Moya, O.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA ORGANIZACIÓN ESTATAL DEL PARTIDO ACCIÓN NACIONAL. DIAGNOSTICO DE LA PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVA EN EL ESTADO DE MÉXICO: UNA PROPUESTA 1994". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1996
Navarrete, V.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, FACTOR COADYUVANTE PARA LA PRODUCTIVIDAD DEL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2003
Oliver, R.	TESIS: "ORGANIZACIÓN COMUNICACIONAL DE UNA EMPRESA EDITORIAL. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE UNA EMPRESA EDITORIAL. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE EDICIONES MAR Y TIERRA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1996
Ortiz, V.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA COORDINACIÓN DE MEDIOS DE IMEF, A.C.". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2003
Palma, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA, COMUNICACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA DIR. GRAL. DE CANALES DE LA EMPRESA MVS TELEVISIÓN A PARTIR DE LAS TEORÍAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE SEPTIEMBRE DE 2002 A MAYO DE 2003". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2003
Peña, V.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN: UN SUPERNUTRIENTE INDISPENSABLE PARA DESARROLLAR UNA GRAN ORGANIZACIÓN. ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES COMUNICATIVAS FORMALES E INFORMALES EN LA CLÍNICA MÉDICA NUTRICIONAL CENTRO ENGEL PARA CARACTERIZAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UN PERIODO DE ENERO A SEPTIEMBRE DEL 2004." REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2004
Pérez, E.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "IMPRESIONES DE LIDERAZGO, ANÁLISIS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL AL INTERIOR DE LA MICRO EMPRESA ABASTECEDORA INDUSTRIAL Y GRÁFICA DE LONAS ABIGRAF". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2006
Pérez, H.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EMPRESA DE CLASE MUNDIAL, COMUNICACIÓN EN DESARROLLO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2006

Pérez, I.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ATRAPADOS CON SALIDA EN LAS REDES DE LA ORGANIZACIÓN. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. UN ESTUDIO DE CASO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1994
Pérez, J.	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "LOS AVISOS DE LA MODERNIDAD. DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES ORGANIZACIONALES DE LA ESCUELA PREPARATORIA DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MÉXICO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉX.	1993
Pichardo, J.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y PROCESOS DE CAMBIO EN AVANZADA FARMACÉUTICA. PROPUESTA PARA UN MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA DE VENTAS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1995
Pintado M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA GENERACIÓN DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL ESTABLE Y ARMÓNICO. ANÁLISIS DEL PROCESO COMUNICACIÓN EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA CDFP DEL INAP. REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, EDO MÉX. MEX.	1997
Puebla, B.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y EFICACIA ORGANIZACIONAL. DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO Y ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRENSA DE LA EMPRESA ESPECIALIZADA EN MEDIOS. REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2007
Quintana, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DIFUSIÓN CIENTÍFICA, S.A. DE C.V. DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1996
Ramírez, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS IUSA: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVO DE SERVICIOS CORPORATIVOS IUSA Y PROPUESTAS 1994". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1995
Ramírez, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA INFORMACIÓN INCOMUNICADA. ANÁLISIS DE LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS, ORGANIZACIONALES Y CULTURALES DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE GRUPO PARLAMENTARIO PARTIDO ACCIÓN NACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2009
Ramírez, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "RENAPO, LA CLAVE DE LAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN. FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2002
Ramírez, R.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL LADO VERDE DE XOCHITLA. ANÁLISIS DE LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS EN LA DIRECCIÓN DE REAS VERDES Y SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA FUNDACIÓN XOCHITLA. A.C.". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2006

DE MÉXICO, MÉXICO.

Ramos, J.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "PERVERSIONES ORGANIZACIONALES. LA MEDIACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE TRABAJO EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA ENEP ACATLÁN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1998
Rico, R.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN EL TRABAJO CREATIVO: UNA AGENDA DE PUBLICIDAD". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1993
Rodríguez, A.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "UN CAOS ORGANIZADO: ANÁLISIS DEL ENTORNO COMUNICATIVO Y ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA ASOCIACIÓN DE PROPIETARIOS, OPERADORES Y AUTOTRANSPORTITAS DE VILLA NICOLAS ROMERO A.C. (RUTA 22 DEL ESTADO DE MÉXICO)". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2002
Rodríguez, B.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE EDITORIAL YUG". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2003
Rodríguez, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DE CENTRAL A CHUBB... ANÁLISIS DE LOS PROCESOS COMUNICATIVOS EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1993
Rojas, T.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL PR PARTNERS: EL ÉXITO Y LA INFORMALIDAD EN LAS RELACIONES PÚBLICAS. ANÁLISIS DE PR PARTNERS A TRAVÉS DE UN DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO PARA CARACTERIZAR LA CULTURA, EL CLIMA Y LA COMUNICACIÓN QUE EN ELLA PREVALECE." REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2004
Roman, V.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA JORNADA, UN DIARIO DESEADO. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA, FUNCIONAMIENTO Y COMUNICACIÓN DE LA REDACCIÓN DEL DIARIO LA JORNADA, DE OCTUBRE DEL AÑO 2002 AL AÑO DE 2003, MEDIANTE LA APLICACIÓN DE CONCEPTOS TEÓRICOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2003
Romo, N.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL TRABAJADOR VIRTUAL, ¿VENTAJA O DESVENTAJA?". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2003
Rosado, O.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN, ¿UNA CARGA MÁS PARA AEROMEXPRESS? DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA AL TRANSPORTE DE CARGA VÍA AÉREA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2009
Ruíz, A.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS COMUNICATIVO Y ORGANIZACIONAL DEL PROGRAMA	2007

	COMUNICACIÓN PRODUCTIVA PARA MUJERES INDÍGENAS, POPMI, DE LA COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS (CDI). REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	
Salas, H.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN, LO PRÁCTICO PARA CRECER CON COMEX. ANÁLISIS DE LAS TIENDAS PRÁCTICO, DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS COMUNICATIVO-ORGANIZACIONALES Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2006
Sánchez, G.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "CÓMO APRENDER DEPORTE Y NO MORIR EN EL INTENTO: ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL DEPORTE DE LA UNAM". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1998
Sánchez, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL LABERINTO DE UNA DEPENDENCIA BUROCRÁTICA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉX.	1994
Sánchez, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "JUNTOS LO COMUNICAMOS MEJOR. EVALUACIÓN DEL USO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA, DE LA GERENCIA DE SOPORTE TECNOLÓGICO, DE COMERMEX, S.A". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1994
Sandoval, D.	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS DE LAS REPRESENTACIONES DE LOS ACTORES Y SU INFLUENCIA EN LA AUTO-ORGANIZACIÓN DE RECOVERPACK S.A DE C.V". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2006
Santiago, S.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "TV AZTECA, SEÑAL CON VALOR..." ¿ORGANIZACIONAL? ANÁLISIS DE LOS PROCESOS COMUNICATIVOS DEL ÁREA DE PROMOCIÓN E IMAGEN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2006
Soto, A.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "PARA UN BUEN CONSEJO: UNA BUENA COMUNICACIÓN. IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU CONTRIBUCIÓN AL LOGRO DE LA MISIÓN. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVO. CASO: SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2004
Soule, Á.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DACP: LOS OJOS QUE CUIDAN SIN SER VISTOS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2003
Torres, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EMBELLECEMOS... COMPARTIENDO, NUESTRA ORGANIZACIÓN COMUNICATIVA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1994
Vera, V.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DIAGNOSTICO COMUNICATIVO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA SECRETARÍA DE LA DEFENSA NACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1997

Villagómez, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA HUMANIDAD ES UNA ESPECIE MACRO-ORGANISMO Y TODOS DEBEMOS HACER ALGO PARA CONTRIBUIR EN SU DESARROLLO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2005
Zúñiga, Y.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "UNA NUEVA LÍNEA DEL METRO... LABORAR CON...CALIDAD" ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA LÍNEA "A" Y EL CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1994

Listado de trabajos de investigación utilizado para la sistematización de datos

NOMBRE	TÍTULO DEL TRABAJO	FECHA DE EXAMEN
1. CAMACHO ROQUE URSO MARTÍN	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "CUANDO EL NEOLIBERALISMO NOS ALCANZO. DESCRIPCIÓN Y DESAPARICIÓN DE UN SINDICATO PERIODÍSTICO POR LOS CAMBIOS ECONÓMICOS NACIONALES". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	03/MAYO/1993
2. ALMADA ROMERO MARTHA LETICIA	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "EN EXCLUSIVA PARA UN MONITOR DE RADIORED... "UN ESTUDIO SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVA DE SU DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN Y EVENTOS ESPECIALES". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	03/MAYO/1993
3. PÉREZ GÓMEZ JORGE	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "LOS AVISOS DE LA MODERNIDAD. DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES ORGANIZACIONALES DE LA ESCUELA PREPARATORIA DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MÉXICO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	06/MAYO/1993
4. RODRÍGUEZ DÍAZ MARIBEL	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DE CENTRAL A CHUBB... ANÁLISIS DE LOS PROCESOS COMUNICATIVOS EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	11/MAYO/1993
5. BOCARDO MONTALVO GUSTAVO H.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL VINCULADO AL CAMBIO DE IMAGEN DE LABORATORIOS GRISI". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	12/MAYO/1993
6. RICO PAEZ RUTH	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN EL TRABAJO CREATIVO: UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	13/MAYO/1993
7. GONZÁLEZ HERNÁNDEZ RODOLFO	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN NACIONAL DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN: ANÁLISIS OPERATIVO".	MAYO/1993

	REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	
8. GONZÁLEZ SOTO LUIS ERNESTO	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS Y PROPUESTA: EL PROCESO DE VINCULACIÓN ENTRE EL TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES ECATEPEC Y LA COMUNIDAD INDUSTRIAL DE ESE MUNICIPIO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	MAYO/1993
9. SÁNCHEZ ROMAN MARÍA CRISTINA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "JUNTOS LO COMUNICAMOS MEJOR. EVALUACIÓN DEL USO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA, DE LA GERENCIA DE SOPORTE TECNOLÓGICO, DE COMERMEX, S.A". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	26/SEP/1994
10. TORRES MONDRAGÓN MARÍA GUADALUPE	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EMBELLECEMOS... COMPARTIENDO, NUESTRA ORGANIZACIÓN COMUNICATIVA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	27/SEP/1994
11. SÁNCHEZ ROJAS MARICELA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL LABERINTO DE UNA DEPENDENCIA BUROCRÁTICA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	28/SEP/1994
12. ZUÑIGA BERNAL YOLANDA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "UNA NUEVA LÍNEA DEL METRO... LABORAR CON...CALIDAD" ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA LÍNEA "A" Y EL CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	28/SEP/1994
13. ESPINOSA PASCUAL TERESA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "CIEN AÑOS DE TRADICIÓN DE UNA PROPUESTA PARA EL CAMBIO, CASO PRÁCTICO DEL COLEGIO: "CIVILIZACIÓN Y CULTURA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	30/SEP/1994
14. LÓPEZ ORTÍZ NORMA PATRICIA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL CLIMA LABORAL EN LA SECRETARIA DE FINANZAS DEL S.N.T.E.; PROBLEMAS Y CONFLICTOS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	30/SEP/1994
15. MORÍN ACEVEDO LAURA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y CULTURA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN,	29/SEP/1994

ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.		
16. PÉREZ HERNÁNDEZ ISIDRO	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ATRAPADOS CON SALIDA EN LAS REDES DE LA ORGANIZACIÓN. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. UN ESTUDIO DE CASO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	14/OCT/1994
17. ÁLVAREZ BOBADILLA FLOR YOLANDA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMERCIALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE TV UNAM, ESTRATEGIAS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE TV UNAM". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	29/JUL/1995
18. PICHARDO ESPINOZA JOSÉ DAVID	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y PROCESOS DE CAMBIO EN AVANZADA FARMACÉUTICA. PROPUESTA PARA UN MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA DE VENTAS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	09/AGO/1995
19. HUERTA CARRASCO HÉCTOR MANUEL	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "METAMORFOSIS BANCARIA. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVO DE LA DIRECCIÓN TESORERÍA DE MULTIBANCO COMERMEX 1994, DIAGNOSTICO Y PROPUESTAS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	29/AGO/1995
20. CASTRO BENDIMEZ MA DE LOURDES	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "HACIA LA MODERNIZACIÓN DE UNA POLÍTICA INTERNA DE COMUNICACIÓN SOCIAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	06/SEP/1995
21. GURREA MAGOS CRISTINA ADUVIGES	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL GUIONISTA FREE LANCE. ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS INTERNAS DE RADIO EDUCACIÓN QUE LLEVAN A LA CONTRATACIÓN DE GUIONISTAS FREE LANCE". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	12/SEP/1995
22. RAMÍREZ HERNÁNDEZ MARICELA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS IUSA: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVO DE SERVICIOS CORPORATIVOS IUSA Y PROPUESTAS 1994". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	19/SEP/1995

23. MARTÍNEZ CASTAÑEDA SILVIA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "FONDO DE LA VIVIENDA DEL ISSSTE. ANÁLISIS DEL FLUJO DE INFORMACIÓN EN EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	14/AGO/1995
24. MOYA MARÍN OSCAR JAVIER	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA ORGANIZACIÓN ESTATAL DEL PARTIDO ACCIÓN NACIONAL. DIAGNOSTICO DE LA PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVA EN EL ESTADO DE MÉXICO: UNA PROPUESTA 1994". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	30/ENE/1996
25. OLIVER VILLANUEVA ROSA MARÍA	TESIS: "ORGANIZACIÓN COMUNICACIONAL DE UNA EMPRESA EDITORIAL. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE UNA EMPRESA EDITORIAL. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE EDICIONES MAR Y TIERRA". FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	26/MAR/1996
26. QUINTANA RIVERA MARÍA LAURA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DIFUSIÓN CIENTÍFICA, S.A. DE C.V. DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	08/MAY/ 1996
27. VERA SÁNCHEZ VIRGINIA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DIAGNOSTICO COMUNICATIVO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA SECRETARÍA DE LA DEFENSA NACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	11/MAR/1997
28. GÓMEZ PINEDA GABRIELA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA SUBCOORDINACIÓN OPERATIVA: UNA ORGANIZACIÓN QUE NO PROCEDE EN EL DISTRITO FEDERAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	13/MAR/1997
29. ARIZMENDI CRUZ JESSICA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "CULTURA Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	03/ABR/1997
30. PINTADO CASTILLA MARÍA FERNANDA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA GENERACIÓN DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL ESTABLE Y ARMÓNICO. ANÁLISIS DEL PROCESO COMUNICACIÓN EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA CDFP DEL INAP. REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO MÉXICO, MEXICO	11/MAR/1997

31. MARTÍNEZ DEL VALLE MARÍA DEL ROCIO	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "UN INVITADO MÁS. CONSERVACIÓN E INNOVACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS DEL PROGRAMA HOLA MÉXICO! DE T.V. AZTECA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	12/MAY/1998
32. RAMOS CARILLO JOSÉ HUMBERTO	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "PERVERSIONES ORGANIZACIONALES. LA MEDIACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE TRABAJO EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA ENEP ACATLÁN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	13/MAY/1998
33. MICHEL ALCÁNTARA MARÍA VERÓNICA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL LEÓN NO ES COMO LO PINTAN, DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SUBDIRECCIÓN DE OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO DEL ISSSTE". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	26/MAY/1998
34. BARBEYTO BARRETO MARÍA VIRGINIA.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "... Y SIN EMBARGO PRODUCE". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	02/JUN/1998
35. GRANILLO VÁZQUEZ SYLVIA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL INTOCABLE IMBA. ANÁLISIS COMUNICATIVO SOBRE CÓMO LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES PROVOCAN MALESTAR EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS Y APOYO EDUCATIVO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	18/JUN/1998
36. SÁNCHEZ GUERRERO GRACIELA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "CÓMO APRENDER DEPORTE Y NO MORIR EN EL INTENTO: ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL DEPORTE DE LA UNAM". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	25/JUN/1998
37. CAMACHO MARTÍNEZ JOSEFINA	TESIS: "DEJAD QUE LOS CLIENTES SE ACERQUEN A MI". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	22/FEB/2001
38. MORALES PIMENTEL LIZBETH	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA CENTRAL DE MEDIOS. CASO: STARCOM WORLDWIDE". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO,	2002

MÉXICO.

39. LARIS ITURRIAGA ANA MARÍA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "INTELITE: UNA MIRADA ANALÍTICA DENTRO DE UN SISTEMA EN CONSTANTE REESTRUCTURACIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	04/ABR/2002
40. GATICA CRUZ ALMA VERÓNICA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL SABOR DE LAS ORGANIZACIONES LO CONDIMENTA SU COMUNICACIÓN. UN ANÁLISIS SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU COMUNICACIÓN. UN ANÁLISIS SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA MCCORMICK PESA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	04/ABR/2002
41. ANDRADE ESCUDERO NORMA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL..., ESPEJISMO O REALIDAD. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA REALIDAD. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA GERENCIA DE OPERACIONES EN LA ORGANIZACIÓN SU AUTO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	05/ABR/2002
42. CAMACHO TREJO VERÓNICA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL CANTO DE LAS SIRENAS. ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO MEXICANO DE INVESTIGACIONES EDUCATIVAS. S. C.". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	08/ABR/2002
43. LEAL RUEDA COLUMBA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA LÓGICA DE LA CONTRADICCIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN EL MUNICIPIO DE ATIZAPÁN DE ZARAGOZA. ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA CULTURA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	09/ABR/2002
44. GÓMEZ ARIAS MARÍA DE LA LUZ	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA OTRA CARA DE LA MONEDA ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE PROMOCIÓN CULTURAL DE LA DGPCYAP DE LA SHCP". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	09/ABR/2002
45. RODRÍGUEZ RAMÍREZ ANGÉLICA MARÍA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "UN CAOS ORGANIZADO: ANÁLISIS DEL ENTORNO COMUNICATIVO Y ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA ASOCIACIÓN DE PROPIETARIOS, OPERADORES Y AUTOTRANSPORTITAS DE VILLA NICOLAS ROMERO A.C. (RUTA 22 DEL ESTADO	10/ABR/2002

	DE MÉXICO)". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	
46. LÓPEZ GONZÁLEZ ESTHER	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR. "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: PRINCIPIO PARA LA GENERACIÓN DE UN AMBIENTE ORGANIZACIONAL ESTABLE. ANÁLISIS DEL PROCESO COMUNICATIVO EN EL DEPARTAMENTO DE PRENSA INFORMACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA FES IZTACALA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	10/ABR/2002
47. RAMÍREZ ÁVILA MARÍA ERENDIRA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "RENAPO, LA CLAVE DE LAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN. FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	11/ABR/2002
48. GARDUÑO ESQUIVEL BRISEIDA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "NACIMIENTO DE SISCOM EL ESTILO MEXICANO. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA PRODUCTIVIDAD Y EL GRADO DE FORMALIZACIÓN DE SISCOM DESDE LA PERSPECTIVA TEÓRICA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	11/ABR/2002
49. DÍAZ LARA MARINE	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LOS TRAUMAS DEL PODER. ANÁLISIS COMUNICATIVO Y DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE FOMENTO A LA CULTURA CONDOMINAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	12/ABR/2002
50. MARTÍNEZ DÍAZ MARTHA ANGÉLICA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANTAD: UNA ORGANIZACIÓN CON TRADICIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	17/SEP/2003
51. AZUARA ÁVILA AZUCENA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "PRODUCTIVIDAD: ¿CALIDAD VS. CANTIDAD? ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO DE MEDICIÓN DE PRODUCTIVIDAD SIMAEC DEL CENTRO DE ATENCIÓN A CLIENTES TELCEL PERINORTE". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	19/SEP/2003
52. ROMO NUÑEZ ALEJANDRA TRINIDAD	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL TRABAJADOR VIRTUAL, ¿VENTAJA O DESVENTAJA?". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	19/SEP/2003

53. PALMA MARTÍNEZ NORMA ANGÉLICA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA, COMUNICACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA DIR. GRAL. DE CANALES DE LA EMPRESA MVS TELEVISIÓN A PARTIR DE LAS TEORÍAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE SEPTIEMBRE DE 2002 A MAYO DE 2003". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	22/SEP/2003
54. BARAJAS VÁZQUEZ XOCHITL	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO DE LA COMUNICACIÓN N.A.C. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVO DE OCTUBRE DE 2002 A MAYO DE 2003". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	22/SEP/2003
55. GARCÍA NEGRETE JORGE	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DOBLESPIRAL: IDEAS Y REALIDAD. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN: DISEÑO Y CONDICIONES DE OPERACIÓN REAL DEL PERIODO DE OCTUBRE DE 2002 A FEBRERO DE 2003, A PARTIR DE LAS TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	25/SEP/2003
56. ROMAN VALENCIA JOSÉ ANTONIO	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA JORNADA, UN DIARIO DESEADO. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA, FUNCIONAMIENTO Y COMUNICACIÓN DE LA REDACCIÓN DEL DIARIO LA JORNADA, DE OCTUBRE DEL AÑO 2002 AL AÑO DE 2003, MEDIANTE LA APLICACIÓN DE CONCEPTOS TEÓRICOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	23/SEP/2003
57. NAVARRETE VÁZQUEZ ARACELI	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, FACTOR COADYUVANTE PARA LA PRODUCTIVIDAD DEL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	24/SEP/2003
58. RODRÍGUEZ BENITEZ ALEJANDRA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE EDITORIAL YUG". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	25/SEP/2003
59. ORTÍZ VALDERAS GLORIA ELENA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA COORDINACIÓN DE MEDIOS DE IMEF, A.C.". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM,	26/SEP/2003

	NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	
60. SOULE ÁNGELES ELIA KARINA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DACP: LOS OJOS QUE CUIDAN SIN SER VISTOS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	29/SEP/2003
61. ASCENCIO MARTÍNEZ ALFREDO	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL SOL DE MÉXICO: EL CIEMPIÉS DE LA INFORMACIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	22/NOV/2004
62. ROJAS TELLEZ NANCY	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL PR PARTNERS: EL ÉXITO Y LA INFORMALIDAD EN LAS RELACIONES PÚBLICAS. ANÁLISIS DE PR PARTNERS A TRAVÉS DE UN DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO PARA CARACTERIZAR LA CULTURA, EL CLIMA Y LA COMUNICACIÓN QUE EN ELLA PREVALECE." REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	23/NOV/2004
63. GALICIA MARTÍNEZ ELBA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "CONTRADICCIÓN ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ECATEPEC. ANÁLISIS DE LA CALIDAD ACADÉMICA DE LA COORDINACIÓN DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN ARQUITECTURA DE LA UNIVERSIDAD DE ECATEPEC A TRAVÉS DE UN DIAGNÓSTICO COMÚN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	24/NOV/2004
64. MARES AMARO CLAUDIA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA BUROCRATIZACIÓN INSTITUCIONALIZADA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO".	29/NOV/2004
65. GONZÁLEZ ROMERO OLGA LIDIA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA PARADOJA COMUNICACIONAL EN LAS CONSULTORÍAS MEXICANAS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	30/NOV/2004
66. PEÑA VARGAS CHRISTEL	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN: UN SUPERNUTRIENTE INDISPENSABLE PARA DESARROLLAR UNA GRAN ORGANIZACIÓN. ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES COMUNICATIVAS FORMALES E INFORMALES EN LA CLÍNICA MÉDICA NUTRICIONAL CENTRO ENGEL PARA CARACTERIZAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UN PERIODO DE ENERO A SEPTIEMBRE DEL 2004." REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	30/NOV/2004

67. HUIDOBRO CATALÁN RAQUEL	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA VIABILIDAD DE LA COINCIDENCIA: SANTANDER Y SERFÍN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	01/DIC/2004
68. GARCÍA ÁVILA BRISSA CORINNA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "CARTELERA CULTURAL PRESENTA: LA COMUNICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN CULTURAL, OBRA PÚBLICA Y ACERVO PATRIMONIAL DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	01/DIC/2004
69. SOTO ARREDONDO MÓNICA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "PARA UN BUEN CONSEJO: UNA BUENA COMUNICACIÓN. IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU CONTRIBUCIÓN AL LOGRO DE LA MISIÓN. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVO. CASO: SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	02/DIC/2004
70. VILLAGÓMEZ MORENO MARINA EUGENIA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA HUMANIDAD ES UNA ESPECIE MACRO-ORGANISMO Y TODOS DEBEMOS HACER ALGO PARA CONTRIBUIR EN SU DESARROLLO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	11/MAY/2005
71. CASTRO TORRES FRANCISCO JAVIER	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EN EL DESCONCIERTO DE LA INFORMACIÓN, OVACIONES DIRIGE. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL Y DE LA INTERACCIÓN COMUNICATIVA EN LAS REAS DE REDACCIÓN DE LA PRIMERA EDICIÓN DEL PERIÓDICO OVACIONES". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	27/FEB/2006
72. JUÁREZ RAMÍREZ AMÉRICA MARÍA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL ARTE DE SER EDITOR. ANÁLISIS DEL LIDERAZGO DE LOS EDITORES DEL PERIÓDICO REFORMA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	28/FEB/2006
73. SALAS HERNÁNDEZ ILIAN	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN, LO PRÁCTICO PARA CRECER CON COMEX. ANÁLISIS DE LAS TIENDAS PRÁCTICO, DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS COMUNICATIVO-ORGANIZACIONALES Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN,	01/MAR/2006

ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.		
74. RAMÍREZ ROQUE SELENE DOLORES	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL LADO VERDE DE XOCHITLA. ANÁLISIS DE LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS EN LA DIRECCIÓN DE REAS VERDES Y SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA FUNDACIÓN XOCHITLA. A.C.". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	01/MAR/2006
75. PÉREZ HERNÁNDEZ MERCEDES	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EMPRESA DE CLASE MUNDIAL, COMUNICACIÓN EN DESARROLLO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	02/MAR/2006
76. ARCOS MANCILLA DAVID IVÁN	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN ES SALUD, EVITA RIESGOS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	03/MAR/2006
77. SANDOVAL VELÁZQUEZ DOLORES DEL CARMEN	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS DE LAS REPRESENTACIONES DE LOS ACTORES Y SU INFLUENCIA EN LA AUTO-ORGANIZACIÓN DE RECOVERPACK S.A DE C.V". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	03/MAR/2006
78. GONZÁLEZ SÁMANO MARÍA DE LOURDES	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "DE LAS REPRESENTACIONES A LAS ORGANIZACIONES, ESTUDIO DE CASO DEL DIF MUNICIPAL: ESTRUCTURA, FUNCIONAMIENTO Y REPRESENTACIONES DE LOS ACTORES DE LA ORGANIZACIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO	06/MAR/2006
79. SANTIAGO MONTERRUBIO SIGFRIDO DIONISIO	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "TV AZTECA, SEÑAL CON VALOR..." ¿ORGANIZACIONAL? ANÁLISIS DE LOS PROCESOS COMUNICATIVOS DEL ÁREA DE PROMOCIÓN E IMAGEN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	06/MAR/2006
80. PÉREZ ÁLVARES EDUARDO	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "IMPRESIONES DE LIDERAZGO, ANÁLISIS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL AL INTERIOR DE LA MICRO EMPRESA ABASTECEDORA INDUSTRIAL Y GRÁFICA DE LONAS ABIGRAF". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	07/MAR/2006

81. ARREDONDO GARCÍA CONCEPCIÓN ELENA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ILCE: UNA VISIÓN DEL ACERCAMIENTO A LA COMUNICACIÓN Y EL PROFESIONALISMO. DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO DE UNA ORGANIZACIÓN DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE TELEVISIÓN EDUCATIVA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	06/AGO/2007
82. JIMÉNEZ JIMÉNEZ SALVADOR	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "SEGURIDAD PÚBLICA: UNA MIRADA ORGANIZACIONAL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE PREVENCIÓN DEL DELITO DE LA SUBDIRECCIÓN DE VINCULACIÓN Y SEGURIDAD CIUDADANA DE NAUCALPAN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	07/AGO/2007
83. ASCENDIO ZAPATA ROSA EVA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y EFICACIA EN EL OAPAS DE NAUCALPAN. ANÁLISIS DE LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS ENTRE LOS MIEMBROS DE LA UNIDAD DE RELACIONES PÚBLICAS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	08/AGO/2007
84. GONZÁLEZ ESCALONA ROSALINDA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ENTRE EL SER Y EL PLACER DE LA ORGANIZACIÓN. DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA, CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN DE LA COORDINACIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA SSPDF. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN COMUNICATIVA Y CAMBIO CULTURAL. REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	09/AGO/2007
85. BONILLA LEYVA PILAR OLGA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICAR PARA CAMBIAR. ANÁLISIS DE LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS EN LOS PROCESOS DE TRABAJO DE LA DASDPYSP". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	09/AGO/2007
86. MORA RAMÍREZ EDNA AYULIETH	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS DE LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS Y DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE FORMACIÓN DE UN ORGANISMO FEDERAL DESCONCENTRADO. REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	10/AGO/2007
87. LANDA ÁLVAREZ MAYTA ILIRIA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "RADIOGRAFÍA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA SEDUVI; ANÁLISIS DEL LIDERAZGO, LA COMUNICACIÓN Y LAS REPRESENTACIONES SOCIALES DE LOS INTEGRANTES DE LA SECRETARÍA PARTICULAR". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN,	13/AGO/2007

ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.		
88. PUEBLA RANGEL BLANCA ROSA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y EFICACIA ORGANIZACIONAL. DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO Y ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRENSA DE LA EMPRESA ESPECIALIZADA EN MEDIOS. REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	14/AGO/2007
89. ALVARADO MÉNDEZ MARGARITA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL. DIAGNÓSTICO DE LOS PROBLEMAS ORGANIZACIONALES Y COMUNICATIVOS RELACIONADOS CON LA PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS DE PHONE MASTER INSTITUTE, S.C." REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	14/AGO/2007
90. RUÍZ VÁZQUEZ JOSÉ ALFREDO	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS COMUNICATIVO Y ORGANIZACIONAL DEL PROGRAMA COMUNICACIÓN PRODUCTIVA PARA MUJERES INDÍGENAS, POPMI, DE LA COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS (CDI). REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	27/AGO/2007
91. MÉNDEZ RUBIO SARA ADRIANA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. CONFLICTOS COMUNICATIVOS Y PRODUCTIVIDAD EN PAPALOTE MUSEO DEL NIÑO 2008". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	21/SEP/2009
92. HOYOS BRAVO CLAUDIA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL, ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA LOGRAR DEL INE UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	22/SEP/2009
93. MONSIVAIS GONZÁLEZ ISRAEL ELIUD	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DIAGNOSTICO COMUNICATIVO Y DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIÓN RAMÍREZ "CINEPOLIS MULTIPLAZA ARBOLEDAS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	23/SEP/2009
94. GARCÍA GARCÍA PENELOPE	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "CORSIDIAN: REFLEJOS TECNOLÓGICOS DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL. DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO Y ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS PARA CENTRO DE CONTACTO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN,	24/SEP/2009

	FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	
95. LANDA FONSECA GAMALIEL	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL DE CONCENTRACIÓN SATÉLITE DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL ESTADO DE MÉXICO Y MUNICIPIOS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	25/SEP/2009
96. LEÓN LÓPEZ AYMARA LIZET	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y ROTACIÓN DE PERSONAL, ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVO DE INDUSTRIAS D. LA VEGA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	28/SEP/2009
97. CRUZ GÓMEZ NELLY VALERIA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EFICACIA COMUNICATIVA Y ORGANIZACIONAL. LIDERAZGO, CAPACITACIÓN Y EFICIENCIA DE LOS MANDOS MEDIOS EN CALLING SOLUTIONS MÉXICO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	28/SEP/2009
98. RAMÍREZ AGUILAR MIRIAM	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA INFORMACIÓN INCOMUNICADA. ANÁLISIS DE LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS, ORGANIZACIONALES Y CULTURALES DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE GRUPO PARLAMENTARIO PARTIDO ACCIÓN NACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	29/SEP/2009
99. ROSALDO ALPIZAR OMAR	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN, ¿UNA CARGA MÁS PARA AEROMEXPRESS? DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA AL TRANSPORTE DE CARGA VÍA AÉREA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	29/SEP/2009
100. GOVEA CISNEROS SOCORRO	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN, ORGANIZACIÓN, EFICACIA Y EFICIENCIA. LA COMUNICACIÓN EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE ENLACE LEGISLATIVO DE LA SELSEGOB". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	30/SEP/2009