



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN**

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: PROCESAMIENTO Y SISTEMATIZACIÓN DE ASPECTOS Y DATOS  
RELEVANTES DE LA RELACIÓN ENTRE COMUNICACIÓN, ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO  
EN 100 ORGANIZACIONES MEXICANAS. 2011.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN

PRESENTA:

MARÍA DE LA LUZ GUTIÉRREZ PÉREZ

ASESOR: LIC. JORGE PÉREZ GÓMEZ

TESIS AUSPICIADA POR PAPIME PE 300511

ACATLÁN, ESTADO DE MÉXICO. DICIEMBRE 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.

## Epígrafe...

“Hay una fuerza motriz más poderosa  
que el vapor, la electricidad  
y la energía atómica: la voluntad.”

Albert Einstein

## **Agradecimientos...**

### **A mis padres...**

No tengo palabras para agradecer todo el apoyo y el amor que me han brindado a lo largo de esta etapa; a ustedes dedico este trabajo con todo mi respeto, cariño y admiración, porque siempre están conmigo cuando más los necesito...que Dios los bendiga. Gracias.

### **A Jorge Pérez...**

Gracias maestro por su infinita paciencia, por acompañarme paso a paso en este difícil proceso, por confiar en mí y sobre todo por ayudarme a confiar en mí misma...por fin logramos concretar este sueño; es usted el mejor asesor que pude tener. Gracias.

### **A Xavier Ávila...**

Maestro, le agradezco aquella invitación para formar parte de este equipo de trabajo; gracias por su confianza, su paciencia y por todo el apoyo brindado; fue usted sin duda pieza clave para lograr este sueño.

### **A Benjamín...**

Gracias por todo tu amor, por ser mi amigo, confidente y compañero, por esas noches de desvelo, por esperar paciente durante este largo proceso...a ti nada tengo que contarte, sabes bien lo que ha costado llegar hasta aquí...te prometo que todo irá mejor. Gracias mi amor.

### **A mis hermanas y sobrinos...**

Gracias a todos ustedes por su cariño, por las palabras de aliento, por acompañarme en los malos y buenos momentos, gracias por todos los instantes compartidos.

### **A mis amigos...**

Gracias por ser mis cómplices, por acompañarme en cada locura, por darme fuerza en los malos tiempos y por contagiarme de tantas alegrías. Agradezco a la vida el encontrar en mi camino personas como ustedes.

### **A mis compañeros de proyecto...**

A los que ya no están y principalmente a los que están, a todos, gracias por el apoyo incondicional, por caminar juntos en este duro proceso, por creer firmemente en este sueño que ahora se hace realidad. Mi felicitación y admiración a los que van un paso adelante y mi apoyo a los que siguen luchando por conseguir su meta.

### **A la UNAM...**

Aquella que me ha dado tanto...es todo un orgullo pertenecer a la mejor y más noble institución.

### **A todos...**

Aquellos que se interesaron por el desarrollo de este trabajo, con preguntas, con palabras de aliento, con su ánimo. Gracias.

## Índice de contenido

|   |      |
|---|------|
| INTRODUCCIÓN.....   | xiii |
| Capítulo I. Punto de partida .....  | 1    |
| 1.1 Referentes históricos del STE- OCC .....  | 3    |
| 1.2 La comunicación, la estructura y el funcionamiento como eje rector.....   | 8    |
| 1.3 Referentes teóricos.....  | 10   |
| 1.3.1 La comunicación .....   | 11   |
| 1.3.2 La organización .....   | 12   |
| 1.3.3 La comunicación organizacional .....  | 14   |
| 1.3.4 La organización comunicante, la comunicación organizada .....   | 16   |
| 1.3.5 La estructura .....   | 18   |
| 1.3.6 El funcionamiento.....  | 24   |
| 1.4 Encuadre metodológico .....   | 26   |
| 1.4.1 De la muestra .....   | 27   |
| 1.4.2 Del instrumento de medición: Matriz de doble entrada como base de datos .....   | 34   |
| 1.4.3 Del procesamiento y la sistematización .....  | 48   |
| 1.4.4 De la limpieza del instrumento de medición .....  | 51   |
| 1.4.5 Del conteo de resultados.....   | 60   |
| Capítulo II. Reporte de resultados. Mirada cuantitativa sobre la relación entre comunicación, estructura y funcionamiento en 100 organizaciones mexicanas ..... | 69   |
| 2.1 Caracterización de la organización.....   | 75   |

|   |     |
|---|-----|
| 2.1.1 Sector.....                             | 75  |
| 2.1.2 Actividad económica .....               | 78  |
| 2.1.3 Servicios y productos .....             | 80  |
| 2.1.4 Tamaño .....                            | 82  |
| 2.1.5 Innovaciones tecnológicas .....         | 85  |
| 2.1.6 Tipología de la organización.....       | 86  |
| 2.1.6.1 Renate Mayntz.....                    | 91  |
| 2.1.6.2 Amitai Etzioni.....                   | 93  |
| 2.1.6.3 Talcott Parsons .....                 | 94  |
| 2.1.6.4 Peter Blau y William Scott .....      | 95  |
| 2.1.6.5 Daniel Katz y Robert Kahn .....       | 96  |
| 2.2 Ideario.....                              | 97  |
| 2.2.1 Filosofía.....                          | 98  |
| 2.2.2 Misión .....                            | 102 |
| 2.2.3 Visión .....                            | 106 |
| 2.2.4 Valores .....                           | 110 |
| 2.3 Objetivos.....                            | 116 |
| 2.4 Estructura .....                          | 121 |
| 2.4.1 Cooperación y división del trabajo..... | 121 |
| 2.4.2 Funciones de puesto .....               | 125 |
| 2.4.3 Perfil de puestos.....                  | 127 |

|   |     |
|---|-----|
| 2.4.4 Grupos formales.....                            | 130 |
| 2.4.5 Organigramas.....                               | 132 |
| 2.4.6 Reclutamiento y selección.....                  | 141 |
| 2.4.7 Supuestos gerenciales .....                     | 144 |
| 2.4.8 Lineamientos .....                              | 147 |
| 2.4.9 Inventario de recursos humanos .....            | 150 |
| 2.4.10 Inventario de recursos tecnológicos .....      | 153 |
| 2.4.11 Grado de formalización .....                   | 156 |
| 2.4.12 Estructura formal de poder y autoridad .....   | 158 |
| 2.4.13 Estructura formal de comunicación .....        | 162 |
| 2.5 Funcionamiento .....                              | 164 |
| 2.5.1 Técnicas de investigación estadística .....     | 165 |
| 2.5.1.1 Diagramas de flujo.....                       | 165 |
| 2.5.1.2 Cuellos de botella .....                      | 171 |
| 2.5.1.3 Hojas de inspección.....                      | 174 |
| 2.5.1.4 Diagramas de Pareto .....                     | 177 |
| 2.5.1.5 Diagramas de causa y efecto .....             | 180 |
| 2.6. Diagnóstico general.....                         | 184 |
| 2.6.1 Problema informativo comunicativo.....          | 188 |
| 2.6.1.1 Nivel de conflicto / Tipología de causas..... | 192 |
| 2.6.1.1.1 Nivel infraestructural .....                | 193 |

|   |     |
|---|-----|
| 2.6.1.1.2 Nivel estructural .....   | 195 |
| 2.6.1.1.3 Nivel superestructural .....  | 198 |
| Conclusiones .....  | 207 |
| Bibliografía .....  | 213 |
| Anexo .....   | 218 |
| <b>Índice de ilustraciones</b>  |     |
| ILUSTRACIÓN 1. Esquemas de grafos.....  | 23  |
| ILUSTRACIÓN 2. Distribución de la actividad económica.....                        | 32  |
| ILUSTRACIÓN 3. Primera versión de la matriz de recopilación de datos .....        | 37  |
| ILUSTRACIÓN 4. Segunda versión de la matriz de recopilación de datos .....        | 46  |
| ILUSTRACIÓN 5. Anotaciones de limpieza de la matriz de recopilación de datos..... | 53  |
| ILUSTRACIÓN 6. Matriz de trabajo final .....                                      | 57  |
| ILUSTRACIÓN 7. Ejemplo de aplicación de red conceptual .....                      | 67  |
| ILUSTRACIÓN 8. Organigrama funcional .....  | 135 |
| ILUSTRACIÓN 9. Organigrama solar .....  | 136 |
| ILUSTRACIÓN 10. Organigrama divisional .....                                      | 137 |
| ILUSTRACIÓN 11. Organigrama matricial .....                                       | 138 |
| ILUSTRACIÓN 12. Diagrama de flujo .....   | 166 |
| ILUSTRACIÓN 13. Hoja de inspección .....  | 175 |
| ILUSTRACIÓN 14. Diagrama de Pareto.....   | 178 |
| ILUSTRACIÓN 15. Diagrama de causa y efecto .....                                  | 181 |

## Índice de tablas

|   |     |
|---|-----|
| TABLA 1. Trayectoria del STE.....                                   | 5   |
| TABLA 2. Caracterización del banco de datos del STE .....           | 28  |
| TABLA 3. Sector económico de las 100 organizaciones .....           | 30  |
| TABLA 4. Tamaño de las 100 organizaciones.....                      | 31  |
| TABLA 5. Procedencia de los 100 reportes tomados como muestra ..... | 33  |
| TABLA 6. Categorías reportadas por versión del seminario.....       | 61  |
| TABLA 7. Uso de tipología en 100 organizaciones .....               | 89  |
| TABLA 8. Cooperación y división del trabajo.....                    | 122 |
| TABLA 9. Uso de lineamientos en 100 organizaciones .....            | 147 |
| TABLA 10. Estructura formal de comunicación .....                   | 163 |
| TABLA 11. Uso de flujogramas en 100 organizaciones .....            | 167 |
| TABLA 12. Cuellos de botella.....                                   | 172 |
| TABLA 13. Diagrama de causa y efecto.....                           | 182 |
| TABLA 14. Diagrama de causa y efecto. Problemáticas detectadas..... | 183 |
| TABLA 15. Diagnóstico general.....                                  | 185 |
| TABLA 16. Problema informativo / comunicativo.....                  | 189 |
| TABLA 17. Infraestructura .....                                     | 193 |
| TABLA 18. Estructura.....   | 195 |
| TABLA 19. Superestructura.....                                      | 198 |
| TABLA . Concentrado final de resultados.....                        | 201 |

## Índice de gráficos

|  |     |
|--|-----|
| GRÁFICO 1. Sector .....  | 76  |
| GRÁFICO 2. Distribución de la actividad económica .....                        | 78  |
| GRÁFICO 3. Servicios y productos .....   | 81  |
| GRÁFICO 4. Tamaño .....  | 84  |
| GRÁFICO 5. Innovaciones tecnológicas .....                                     | 85  |
| GRÁFICO 6. Tipología de la organización (1) .....                              | 90  |
| GRÁFICO 7. Tipología de la organización. Renate Mayntz (2) .....               | 92  |
| GRÁFICO 8. Tipología de la organización. Amitai Etzioni (3).....               | 93  |
| GRÁFICO 9. Tipología de la organización. Talcott Parsons (4) .....             | 94  |
| GRÁFICO 10. Tipología de la organización. Peter Blau y William Scott (5) ..... | 95  |
| GRÁFICO 11. Tipología de la organización. Daniel Katz y Robert Kahn (6) .....  | 96  |
| GRÁFICO 12. Filosofía (1) .....  | 99  |
| GRÁFICO 13. Filosofía (2) .....  | 100 |
| GRÁFICO 14. Filosofía (3) .....  | 101 |
| GRÁFICO 15. Misión (1).....  | 103 |
| GRÁFICO 16. Misión (2).....  | 104 |
| GRÁFICO 17. Misión (3).....  | 105 |
| GRÁFICO 18. Visión (1) .....   | 107 |
| GRÁFICO 19. Visión (2) .....   | 108 |
| GRÁFICO 20. Visión (3) .....   | 109 |

|  |     |
|--|-----|
| GRÁFICO 21. Valores (1).....                             | 111 |
| GRÁFICO 22. Valores (2).....                             | 112 |
| GRÁFICO 23. Valores (3).....                             | 113 |
| GRÁFICO 24. Frecuencia de valores .....                  | 114 |
| GRÁFICO 25. Objetivos (1) .....                          | 118 |
| GRÁFICO 26. Objetivos (2) .....                          | 119 |
| GRÁFICO 27. Objetivos (3) .....                          | 120 |
| GRÁFICO 28. Cooperación y división del trabajo.....      | 123 |
| GRÁFICO 29. División del trabajo .....                   | 124 |
| GRÁFICO 30. Funciones de puesto (1).....                 | 125 |
| GRÁFICO 31. Funciones de puesto (2).....                 | 126 |
| GRÁFICO 32. Perfil de puestos (1) .....                  | 128 |
| GRÁFICO 33. Perfil de puestos (2) .....                  | 129 |
| GRÁFICO 34. Grupos formales.....                         | 131 |
| GRÁFICO 35. Organigramas.....                            | 140 |
| GRÁFICO 36. Reclutamiento y selección.....               | 142 |
| GRÁFICO 37. Supuestos gerenciales .....                  | 146 |
| GRÁFICO 38. Lineamientos .....                           | 148 |
| GRÁFICO 39. Inventario de recursos humanos (1).....      | 151 |
| GRÁFICO 40. Inventario de recursos humanos (2).....      | 152 |
| GRÁFICO 41. Inventario de recursos tecnológicos (1)..... | 154 |

|   |     |
|---|-----|
| GRÁFICO 42. Inventario de recursos tecnológicos (2).....    | 155 |
| GRÁFICO 43. Grado de formalización .....                    | 157 |
| GRÁFICO 44. Estructura formal de poder y autoridad (1)..... | 160 |
| GRÁFICO 45. Estructura formal de poder y autoridad (2)..... | 161 |
| GRÁFICO 46. Estructura formal de comunicación .....         | 163 |
| GRÁFICO 47. Diagrama de flujo (1).....                      | 168 |
| GRÁFICO 48. Diagrama de flujo (2).....                      | 169 |
| GRÁFICO 49. Diagrama de flujo (3).....                      | 170 |
| GRÁFICO 50. Cuellos de botella.....                         | 173 |
| GRÁFICO 51. Hojas de inspección .....                       | 176 |
| GRÁFICO 52. Diagrama de Pareto .....                        | 179 |
| GRÁFICO 53. Diagnóstico general.....                        | 186 |
| GRÁFICO 54. Problema informativo / comunicativo.....        | 190 |
| GRÁFICO 55. Nivel infraestructural.....                     | 193 |
| GRÁFICO 56. Nivel estructural.....                          | 196 |
| GRÁFICO 57. Superestructura.....                            | 199 |

# **Introducción**

Uno de los aspectos relevantes y conflictivos en el estudio actual de las organizaciones, es el referido a la tensión que se genera entre el ser y el deber ser organizacional, es decir, entre la forma como está concebida, diseñada y estructurada una organización y su forma real de operar. La revisión superficial de esta relación muestra una verdad obvia: siempre hay una separación y diferencia entre cómo dice que funciona una organización y cómo opera realmente. Y es que, las organizaciones diseñadas en el papel son ideales y perfectas, pero cuando se trata de ser operadas por seres humanos, las relaciones entre éstos generan una entidad diferente. Dicha diferencia pretende ser zanjada comunicativamente ajustando diseño y prescripción a los procesos y mecanismos de operación real, ajuste que con frecuencia fracasa al tratar de empatar la varianza organizacional con esquemas rígidos y poco comprensivos.

Por ello, a través del presente trabajo que lleva por título “Comunicación organizacional: Procesamiento y sistematización de aspectos y datos relevantes de la relación entre comunicación, estructura y funcionamiento en 100 organizaciones mexicanas. 2011.”; se llevó a cabo el estudio sobre el conflicto que generan dichas relaciones y diferencias, en donde la comunicación juega un papel preponderante.

Dicho lo cual, cabe señalar que esta investigación se realizó en el marco de los 20 años de trayectoria del Seminario Taller-Extracurricular: “Organización Comunicación y Cultura” (STE-OCC), modalidad de titulación creada en el año de 1992 en la Licenciatura de Comunicación de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, que nació con el objetivo de incrementar al máximo el índice de titulación que por aquel tiempo era ya un problema de primer orden en la entonces ENEP Acatlán. Actualmente se encuentra en su decimotercera versión y a lo largo sus dos décadas de existencia, se han generado un total de 171 trabajos de investigación (*Vargas Quijano, 2011*).

Asimismo, este informe es parte del proyecto académico que lleva por título “PAPIME 300511. Comunicación organizacional: diagnóstico en 100 organizaciones mexicanas”; mismo que se encuentra 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 la UNAM que realiza trabajo de tesis y que apoya directamente en actividades académicas.

En ese sentido, la iniciativa que dio vida al proyecto PAPIME 300511, surge principalmente de dos profesores del propio seminario cuyo principal interés es difundir y compartir los resultados que se han obtenido a lo largo de los 20 años de trayectoria del STE: Xavier Ávila Guzmán y Jorge Pérez Gómez. El primero como responsable del proyecto y de la adscripción al PAPIME, y a la fecha con 20 años de experiencia como docente del STE; el segundo, de igual forma como profesor del STE desde su segunda versión con 19 años de experiencia en el mismo. Ambos fungiendo a la par, como asesores de los proyectos de investigación que forman parte del proyecto, incluyendo este informe.

Por otro lado, la duración del proyecto PAPIME 300511 fue planteada a tres años, comenzando actividades a inicios del 2011; para ello se cuenta con un equipo de trabajo conformado por 11 integrantes, quienes nos hemos dado a la tarea de recopilar las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos; documentando así los resultados arrojados a través de las diversas investigaciones que forman parte del seminario.

Es importante precisar que este proyecto se aborda a partir de cinco niveles guía, a saber: el entorno, la estructura y el funcionamiento, la comunicación formal, la comunicación informal y la cultura que ostenta cada organización. Ante dicha estructuración, la distribución del trabajo se realizó de la siguiente manera: se armaron cinco equipos de dos personas para que cada pareja abordara la información específica de cada nivel, de manera que, una persona tuviera la responsabilidad de trabajar la sistematización y el procesamiento de datos del nivel de estudio que le fue asignado; mientras que el segundo, realizaría el análisis y diagnóstico de los datos procesados previamente por su compañero de trabajo.

Con base en este proceso, se planificó la elaboración de 11 documentos que compilen la información del seminario y de los trabajos como se enuncia a continuación:

- 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 (*Vargas Quijano, 2011*).
- Así, posteriormente, un trabajo de procesamiento-sistematización de datos y otro de análisis-diagnóstico por cada nivel de investigación en los reportes seleccionados del seminario (*Vallejo Zacarías, 2011*).

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 y el funcionamiento; trabajos de sistematización y diagnóstico para la comunicación formal; trabajos de sistematización y diagnóstico para la comunicación informal, y finalmente, trabajos de sistematización y diagnóstico para la cultura que existe en las organizaciones procesadas.

Dicho lo cual, ahora es pertinente perfilarse al documento que atañe a la presente investigación, en donde se realizó el procesamiento y la sistematización de 100 organizaciones mexicanas relacionados a la temática de la comunicación, la estructura y el funcionamiento, con el propósito de ofrecer evidencia de tipo cuantitativo sobre el panorama general relacionado a dichos conceptos (principalmente sobre estructura y funcionamiento). Es así que al término de este proceso, se generará una base de información documentada que a la brevedad permitirá realizar un segundo trabajo de investigación referente al análisis y diagnóstico de la comunicación, la estructura y el funcionamiento en 100 organizaciones mexicanas. En ese sentido, el informe que el lector tiene en sus manos, está estructurado y desarrollado de la siguiente manera:

En el capítulo primero se enmarca contextual, teórica y metodológicamente este trabajo. Sección, desarrollada en el mismo orden, que revisa en primera instancia la pertinencia de esta investigación, valorada desde la constancia que ha logrado el seminario impartido en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, además de las perspectivas que sobre éste se han tenido para el diagnóstico organizacional, lo cual da sentido a la temática que rige este informe.

El primer capítulo a la par, incluye una justificación teórico - organizacional para los conceptos que se mencionarán en el contenido que maneja esta tesis; y finaliza con la narrativa completa del procedimiento que para este trabajo se desarrolló, partiendo de la selección de los 100 trabajos de investigación, el diseño del instrumento de medición, los criterios de captura, y finalmente, el procesamiento y la sistematización de datos.

En el segundo capítulo, se presentan los resultados que en el trabajo de sistematización se obtuvieron. Segunda sección que ejemplifica cuantitativamente la caracterización sobre comunicación, estructura y funcionamiento de las 100 organizaciones procesadas a partir de identificar el número de veces que fue analizado cada elemento. Todos los datos se exponen a través del uso de tablas y gráficos que muestran la situación que acontece en relación a cada una de las temáticas antes mencionadas.

Finalmente se presenta el apartado de conclusiones, brindando un panorama general sobre la relación existente entre la comunicación, la estructura y el funcionamiento en nuestro país; a través claro, de los aspectos de mayor trascendencia que en el segundo capítulo se presentaron, y que pueden ser una clara caracterización sobre los conflictos entre el ser y el deber ser que producen en las organizaciones procesadas.

Así pues, los resultados presentados en este trabajo reflejan un fragmento de la realidad que se vive en 100 organizaciones mexicanas, claro, desde la memoria documental que ofrece el propio acervo del seminario; ya que el generalizar sería un atrevimiento de enjuiciar y estereotipar lo que sucede en nuestro país a nivel organizaciones. Sírvase el lector de revisar las páginas subsecuentes. Además tenga la libertad de sacar sus propias conclusiones de acuerdo a su interpretación de los resultados obtenidos.

# Capítulo I. Punto de partida

En este primer capítulo se encuadra contextual, teórica y metodológicamente este trabajo de investigación. Dicho proceso se llevó a cabo a partir de conceptualizaciones brevemente desarrolladas para que el lector comprenda de mejor manera la finalidad del contenido que maneja este informe.

En ese sentido, se plantea en primera instancia la contextualización de la trayectoria del STE-OCC, para que quien consulte este trabajo de cuenta del 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 empleada, referente a la comunicación, la estructura y el funcionamiento, 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 dicha carrera.

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

### 1.1 Referentes históricos del STE-OCC

Tanto el proyecto PAPIME PE300511 como este trabajo de sistematización, están vinculados estrechamente con el STE-OCC, el cual, en el marco de su decimotercera versión ha generado 171 investigaciones a nivel profesional desde su creación en 1992. Asimismo, este seminario es en la actualidad un destacado servicio académico oficial en la UNAM, ya que desde su surgimiento hace 20 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 debido a que se ha consolidado como una de las mejores alternativas en la formación de profesionales certificados, gracias a su modalidad como vía de titulación (*Vargas Quijano, 2011*).

La trayectoria del Seminario-Taller Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura” (como a la fecha es conocido y que brinda los materiales para este trabajo), se remonta al comienzo de la década de los noventa, época 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 formas 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 (*Ídem*).

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 Acatlán, y en segunda instancia, con el propósito académico de construir –a largo plazo- bancos de datos de consulta libre para cualquier persona, empresa o institución con el fin de generar un vínculo profesional entre la universidad y agentes externos. Objetivo siempre anhelado por la UNAM y que ahora con los resultados de 20 años de trabajo puede considerarse como un hecho (*Vargas Quijano, 2011*).

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 específica de cada organización; así como a 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 en la realidad laboral, apoyadas en sólidas justificaciones teórico-argumentativas (*Vargas Quijano, 2011*).

De esta manera el STE inició 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. La iniciativa 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 inicial conformada por 19 miembros: cinco, en personal de la planta docente; y 14 seminaristas que al final del proceso lograron su título profesional (Ídem).

De acuerdo a lo dicho, a partir de su primera edición, el STE se ha reproducido en trece ocasiones a lo largo de 20 años y su continuidad – aunque por momentos interrumpida- ha sido como en la siguiente tabla 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             |
| 13        | 2012 – 2013 (en proceso) | "Organización, Comunicación y Cultura"          | 15             |
| *1        | 2000, 2001, 2005         | Extemporáneos                                   | 3              |
|           |                          | Total   | 171            |

Tabla 1. Trayectoria del STE (Vallejo, 2012)

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 (*Vargas Quijano, 2011*).

\*1 Los informes de estos trabajos se construyeron dentro del STE-OCC, pero por cuestiones personales de los alumnos, el examen profesional se programó de manera extemporánea.

Con este contenido curricular de actividades, el seminario se mantuvo hasta el periodo de 1995, año donde se reestructuró por primera vez su diseño 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 perfil teórico y metodológico hizo mayor énfasis al diagnóstico comunicativo y a la cultura organizacional, y con ello el tema de la comunicación organizacional se volvió parte central del contenido. En esta etapa la planta docente sufrió también reestructuraciones. Por su parte el número de titulados con el formato empleado en esas dos versiones fue de 10 alumnos en total (*Vargas Quijano, 2011*).

Para el año de 1999, el seminario no se impartió por motivo de la huelga que se originó en la UNAM en este período, 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 reiniciaron actividades bajo las nuevas modificaciones al programa curricular, ahora con el nombre de “STE: *Organización, Comunicación y Cultura*”; aquí comienza 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-OCC (*Ídem*).

Cabe mencionar que en esta tercera fase, en los años correspondientes al 2000, 2001 y 2005 (años donde no se impartió 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 ser un documento producido inicialmente en el STE-OCC (*Vargas Quijano, 2011*).

Desde su creación como a la fecha, el STE-OCC ha solicitado como requisito que los aspirantes a él, además de ser egresados de la licenciatura en Periodismo y Comunicación colectiva o Comunicación (además de otros requerimientos para la titulación), necesitan trabajar en una organización sin importar sus características, ésta funciona como el objeto de estudio para los seminaristas y proporciona la información que se plasma en los reportes que se elaboran. Mismos que al final del curso se sustentan en un examen profesional (*Ídem*).

Dicho lo cual, cabe mencionar que para fines de este trabajo como para el proyecto PAPIME PE300511 en general, la tercera fase de la estructura curricular del STE, es la que guía el contenido del este informe, debido a que los reportes de los últimos 12 años presentan mayor consistencia, orden y continuidad en la información que proporcionan.

Por otro lado, actualmente como ya se mencionó, el STE-OCC se encuentra en su decimo tercera versión con 17 alumnos matriculados. Además, suma a su trayectoria ya tres tesis hechas bajo el marco del proyecto PAPIME PE300511 y se trabaja en 8 tesis más, la presente considerada dentro de las mismas. Una vez contextualizado el origen del STE-OCC, revisemos ahora el apartado teórico relacionado a la comunicación, la estructura y el funcionamiento, conceptos guía dentro de este trabajo de investigación.

## 1.2 La comunicación, la estructura y el funcionamiento, como eje rector

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: el entorno de la organización, la estructura y el funcionamiento, la comunicación formal, la comunicación informal, y por último la cultura.

En cuanto al entorno, la finalidad de estudiar este aspecto es determinar los elementos del ambiente donde se desenvuelven las organizaciones. En cuanto a la segunda temática, la estructura y el funcionamiento, se busca diagnosticar la dimensión formal de las organizaciones procesadas, además de revisar el conflicto que se genera entre lo que dice la organización que es y lo que realmente es. Para abordar la comunicación se busca detectar problemas comunicativos asociados a los problemas de funcionamiento ya diagnosticados tanto en el ámbito formal como en el ámbito informal. Finalmente, se estudia la cultura para producir un plan estratégico de intervención con el fin de optimizar los procesos productivos de los objetos de estudio, a partir de esta variable.

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

Para fines de este trabajo, se rescata la información perfilada a la comunicación, la estructura y el funcionamiento en 100 organizaciones mexicanas, a partir de la primera reestructuración del programa de estudios. Dicha temática corresponde generalmente al capítulo II de cada informe de resultados, sin embargo y debido a lo extenso de la información que abarca, se llegó a encontrar información en los cuatro capítulos restantes.

Ante la distribución de actividades diseñadas dentro del PAPIME PE300511, para este trabajo corresponde la tarea de sistematización y procesamiento de los datos correspondientes a la comunicación, la estructura y el funcionamiento 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 del siguiente documento en donde se analizan los datos obtenidos a través de la sistematización, y se diagnóstica la relación entre comunicación, estructura y funcionamiento existente en los 100 estudios de caso seleccionados.

### 1.3 Referentes teóricos

Revisado el contexto que propició el PAPIME PE300511 y del presente trabajo, es momento de presentar el respaldo teórico-conceptual que enmarca el tema de la comunicación, la estructura y el funcionamiento organizacional, bajo la misma perspectiva bibliográfica en que ha sido abordado por el STE-OCC. Así, a través de las siguientes líneas, se pretende aclarar y dar sentido al significado de vocabulario que se utilizó en este informe.

Para comprender el cómo se da esa relación entre la comunicación, la estructura y el funcionamiento al interior de las organizaciones, primero se deben contemplar diversos planteamientos teóricos que aborden en primera instancia, a la comunicación, la organización, la comunicación organizacional, el concepto de estructura y por supuesto el concepto de funcionamiento, nociones estrechamente ligadas, incluso interrelacionadas. Cabe señalar que, estos pueden dar pie a un sinfín de interpretaciones y divergencias, si se pretende analizarlos 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. Desde esta perspectiva, los conceptos antes mencionados poseen 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 estas variables, se destacan como se mencionó anteriormente los conceptos de: comunicación, organización, comunicación organizacional, estructura y funcionamiento.

### 1.3.1 La comunicación

El primer concepto a desarrollar es la comunicación, que aunque no es utilizado al máximo en este trabajo de sistematización, se considera como base para términos posteriores. Así, la comunicación es entendida como “la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información, aún separados espacio-temporalmente” (*Martín Serrano, 1982*).

En ese sentido la definición anterior “respeta que la comunicación sea un fenómeno no exclusivamente humano, que es una interacción y que se vale del intercambio de señales abstractas (información), para lograr ciertos fines. La explicación de esta definición se completa con la consideración de que todo fenómeno o proceso comunicativo, actúa como un sistema, el cual involucra de manera obligatoria a cuatro componentes básicos. De este modo, todo fenómeno, proceso o práctica que sea comunicativo debe estar necesariamente compuesto por 2 o más actores (seres vivos), instrumentos (biológicos o tecnológicos), expresiones (señales, mensajes), y representaciones (códigos). (*Ávila Guzmán, X., Hacia una definición del objeto de estudio de la comunicación*). Asimismo, Manuel Martín Serrano (1982), afirmó que la aptitud para comunicar...”la poseen especies animales que han antecedido al hombre en cientos de millones de años” (*Martín Serrano, 1982*).

Por otro lado, desde el nivel social, “gracias al lenguaje, la comunicación puede trascender el ámbito referencial de 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 que se recuerda o se puede fabricar” (*Serrano, et. al. 2001*).

De acuerdo a lo anterior y para fines de la comunicación organizacional, es importante retomar lo dicho por Carlos Fernández Collado (1991), quien menciona: “para que la comunicación 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” (Fernández Collado, 1991).

Finalmente para cerrar con este apartado, es preciso mencionar que la comunicación es económica en energía y prodiga en competencias; asimismo, premedita la acción, organiza la vida, aunque no la garantiza. Por ello, quien se comunica, sobrevive.

### **1.3.2 La organización**

De acuerdo a la temática que en este trabajo se aborda, es decir, para entender el significado y el alcance de la estructura de una organización, es preciso retrotraerse a la definición misma de la organización. En ese sentido, la palabra organización significa a la vez “acción de organizar” y “conjunto organizado” (Bartoli, 1992). Y con este dilema empieza la complejidad de las organizaciones, que aumenta cuando entendemos que son formadas por individuos complejos por naturaleza.

Asimismo, una vez constituida la organización de una empresa o de una unidad de trabajo, ésta consistirá en la búsqueda de cohesión mediante la aportación de un cierto grado de “orden” para contrarrestar los fenómenos de entropía (degradación de la energía)” (*Bartoli, 1992*). Lo que significa que se necesitará de cierto grado de coordinación para que se logre cumplir con los objetivos planteados. La coordinación requerida para que una organización nazca y sobreviva está basada en la comunicación y en este sentido se vuelven conceptos inseparables.

Desde otra perspectiva, se aborda a la organización como una entidad social conscientemente coordinada, con una frontera relativamente identificable y que funciona sobre una base relativamente continua para alcanzar uno o varios objetivos. La “coordinación consciente”, implica dirección, “la entidad social” conlleva la existencia de personas que interactúan mutuamente entre sí. Pero los patrones y normas de esta interacción no emergen el azar sino que están premeditados buscando un equilibrio y armonía que impida su ausencia o su redundancia. La coordinación de los esquemas de interacción es una necesidad imperiosa de toda organización (*Ruíz Olabuenaga, 1995*).

Como se dijo, toda organización, dispone de una frontera relativamente identificable, que puede cambiar con el tiempo y, algunas veces, llegar a perder claridad, pero que es indispensable para distinguir con nitidez “quién es” de “quién no es” miembro de la organización. Un requerimiento que habitualmente se cumple mediante un contrato explícito de afiliación entre la organización y sus miembros (*Ídem, 1995*).

Esta coordinación premeditada crea un lazo permanente entre los miembros. Un lazo que no tiene porque ser siempre vitalicio pero que si permanece activo mientras el miembro no abandona la organización. Finalmente, las organizaciones buscan el logro de un objetivo a cuyo empeño someten todo este esfuerzo de coordinación premeditada y consciente de interacción fronterizada y armonizada (*Ruíz Olabuenaga, 1995*).

La importancia de esta coordinación, es tal que una organización puede definirse como una fijación de conductas impuestas a los individuos para la obtención de fines determinados, dentro de un contexto social determinado (*Ídem, 1995*).

Para seguir con esta relación, el siguiente tema a desarrollar es la comunicación organizacional.

### **1.3.3 La comunicación organizacional**

Como 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. Ante esta situación, la temática ha sido retomada por el STE-OCC desde su inicio y, a lo largo de su trayectoria, el seminario ha logrado una labor documental significativa para la investigación que se hace acerca de la comunicación organizacional en nuestro país.

Por su parte, las nociones teóricas que caracterizan a la comunicación organizacional y respaldan la descripción 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 (*Fernández Collado, 1991*).

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 (*Ídem, 1991*).

Por lo tanto, en este trabajo la comunicación organizacional se considerará como aquella que ordena, que coordina acciones, que con su uso posibilite el quehacer y el desarrollo de la organización. Idea razonada a partir de la propia comunicación, aunque no se le puede privar de cierto valor instrumental, donde ésta es un instrumento de utilidad para arreglar, solucionar problemas y conflictos.

#### **1.3.4 Organización comunicante y comunicación organizada**

Respecto a este rubro, 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.

La organización comunicante, supone que las organizaciones de trabajo, hagan adecuado uso de su comunicación, no sólo en su uso instrumental de fabricante de medios. De esta manera, se retoma lo propuesto por Annie Bartoli (1983), en donde indica que 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*, para 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” (Bartoli, 1983).

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 Annie Bartoli (1983), argumenta que para ser considerada organizada, la comunicación en las organizaciones 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” (Bartoli, 1983).

A partir de estas características enlistadas, se considera en este trabajo que organizar la comunicación es una habilidad importante que debe tener cada organización, con el fin de beneficiarse en su uso.

### **1.3.5 La estructura**

El concepto de estructura organizacional se usa para referirse a la observada continuidad esquemática en el comportamiento y las actividades de los miembros organizacionales a lo largo del tiempo. Esta regularidad es, por una parte, lo que se entiende por estructura organizacional, pero también se considera como el resultado de las maneras en que se estructuran y se controlan oficialmente dentro y mediante la organización los acontecimientos, las actividades, las responsabilidades, las autoridades y así sucesivamente.

De acuerdo a lo dicho, el concepto de estructura tiene un extenso linaje sociológico. Se ha usado para referirse a la evidente existencia de regularidades (en las sociedades, las organizaciones, etc.), en los comportamientos y valores de los miembros que pueden analizarse sin referirse a las predisposiciones y las decisiones de aquellos individuos. Así, Emile Durkheim (1938), dice que hay “(...) una categoría de hechos con características muy distintivas: consisten en maneras de actuar, pensar y sentir, externas al individuo y dotadas con un poder de coerción a causa del cual lo controlan” (Durkheim, 1938, p. 3).

Por otro lado, el concepto de estructura se usa para referirse a las propiedades uniformes y estandarizadas que se pueden percibir; por ejemplo, el hecho de que algunas personas (llamadas vendedores) pasen mucho tiempo tratando de vender (pero no de fabricar o diseñar) una variedad de productos que fabrica la compañía que los emplea, mientras que otros empleados pasan el tiempo una serie de operaciones repetitivas que, en combinación, resultan en la fabricación del producto acabado ((Ruíz Olabuenaga, 1995).

Evidentemente, hay diversas maneras en que se puede considerar la estructura de una organización: las diferencias en el trabajo son solamente una; el nivel de autoridad y el tipo de función o productos son otras ((Ruíz Olabuenaga, 1995).

Por otro lado, Max Weber (Ed. 1996), citado por José I. Ruíz Olabuenaga (1995), también estaba interesado en la estructura de las organizaciones. Su interés estaba en las reglas y procedimientos organizacionales, en las maneras en que los trabajos, las responsabilidades y los deberes se distribuyen y organizan y también en cómo se controlaba a los miembros mediante estas restricciones; por que las personas estaban dispuestas a comportarse de manera que produjeran la estructura organizacional (*Ídem, 1995*)

Los sociólogos suelen emplear dos perspectivas principales al contemplar el problema de los orígenes de la estructura. Simplemente, la estructura puede considerarse como una característica repentina de negociaciones e interacciones constantes, o como resultado de la imposición y la restricción. (*Ídem, 1995*)

Por su parte Renate Mayntz (1990), menciona que los aspectos más importantes de las estructuras de las organizaciones son la comunicación y la autoridad. Respecto a este último concepto, se encuentran las estructuras jerarquizadas, entendidas como:

1) Estructuras organizadas jerárquicamente: La cabeza toma las decisiones, encaminadas directamente a los objetivos. Así el que está abajo de un jefe posee autoridad delegada. Así entre más descendemos, más predomina el obedecer sobre mandar (*Mayntz, 1990*).

2) Estructuras democráticas: Las decisiones son tomadas por la base, por las mayorías, las cuales ordenan a un grupo de miembros elegidos por votación. La autoridad es delegada de abajo hacia arriba (*Mayntz, 1990*).

c) Estructuras de autoridad técnica: Las personas actúan basadas en sus conocimientos técnicos profesionales, los miembros tienen la libertad de acción por su conocimiento y su especialidad, la dirección no puede fijar pautas de acción, sino se rigen por consejos técnicos, academias, juntas técnicas, comités de especialidades (*idem, 1990*).

Por otro lado, para Renate Mayntz (1990), la organización debe prestar especial atención a la estructura de comunicación, misma que puede discurrir en sentido horizontal, entre posiciones iguales o en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba a abajo o bien de abajo a arriba. Puede ser transmitida de distintas maneras, por ejemplo oralmente, o por escrito. Aparte de la dirección y del medio de transmisión, hay que distinguir también diferentes contenidos de las comunicaciones: órdenes, informes, quejas, represiones, informaciones objetivas, notificaciones del contenido ideológico o de principios, notificaciones que tienden a convencer, enseñar o influir y notificaciones privadas

que nada tienen que ver con las actividades de los miembros, orientadas hacia el fin de la organización (sin que por esto hayan de carecer de importancia para el acontecer en la organización). Es también importante el que la comunicación sea transmitida a su destinatario directa o indirectamente por medio de un tercero (*Mayntz, 1990*).

En ese sentido, la comunicación para el sociólogo es de dos tipos:

1. Informal: Este tipo de comunicación se refiere a las comunicaciones interpersonales.
2. Formal : Relaciones laborales

Es aquí donde toma en cuenta las disfunciones estructurales y de conflicto, que se presentan cuando el trabajador y la organización esperan cosas diferentes en el proceso productivo. Las principales causas de este choque son:

- a) Cuando la comunicación del “jefe” o indicaciones se dan en forma confusa o las dan varios jefes a una sola persona o trabajador.
- b) Cuando por buscar mayor productividad, se exige a los trabajadores mayor rendimiento o efectividad en el proceso productivo (*Mayntz, 1990*).
- c) Cuando el perfil del trabajador no se ajusta al rol que está desempeñando y considera, que dicho rol debería ser otro: por su formación, capacitación y experiencia.
- d) Cuando unido al segundo punto, existen sobrecargas en el trabajo o sitio físico del mismo, que impide que el trabajador esté a gusto laborando (*ídem, 1990*).

Es por ello que, cuando en una empresa existen reglamentos, normas, disposiciones y “memorandos” (en muchos casos en exceso), se puede caer en la incomunicación y desinformación, delimitando la creatividad, y despojando de libertad de acción al trabajador. (Mayntz, 1990).

Asimismo, el autor refiere que las estructuras de comunicación no siempre necesitan estar descritas con palabras, pues también pueden estar representadas gráficamente. Si se quieren entender las peculiaridades de una estructura no debe pasarse por alto este medio auxiliar. Las representaciones graficas de esta especie son conocidas en la práctica bajo la forma de organigramas. Sociológicamente suelen ser insuficientes, ya que por lo general solamente bosquejan el esquema planeado y no la red de las comunicaciones que tienen lugar de hecho, porque no distinguen entre los distintos contenidos de las comunicaciones o se limitan a los canales de ordenes prescritos. Las representaciones sociométricas utilizadas hasta ahora en la sociología han sido, desde luego, muy incompletas. En los últimos tiempos, sin embargo, se entrevé un progreso estimulado por la teoría matemática de los grafos (Mayntz, 1990).

Los grafos están constituidos por puntos que se unen entre sí por medio de líneas. Los puntos y las líneas pueden considerarse como símbolos de las unidades de la organización (miembros, puestos, secciones) y de las relaciones de las comunicaciones entre dichas unidades. Mediante un sistema correspondiente de signos pueden distinguirse convenientemente relaciones unilaterales, reciprocas o de otra índole, así como –gracias a una ampliación de la teoría de los grafos- relaciones diversas de diferente intensidad y frecuencia. La teoría matemática de los grafos ofrece entonces una serie de conceptos importantes para la descripción analítica de modelos de relaciones. Distingue, por ejemplo, entre “línea” (un trazo que une directamente dos puntos). El “grafo” de un punto es el número de líneas que desembocan o comienzan en él. También se distingue entre puntos interiores, exteriores y centrales (ídem, 1990).

Estos y otros conceptos se emplean en la descripción de las estructuras de la organización y proporcionan un vocabulario con la ayuda del cual pueden expresarse con sencillez modelos complejos (Mayntz, 1990). A continuación se muestran algunos ejemplos de esquemas de grafos:

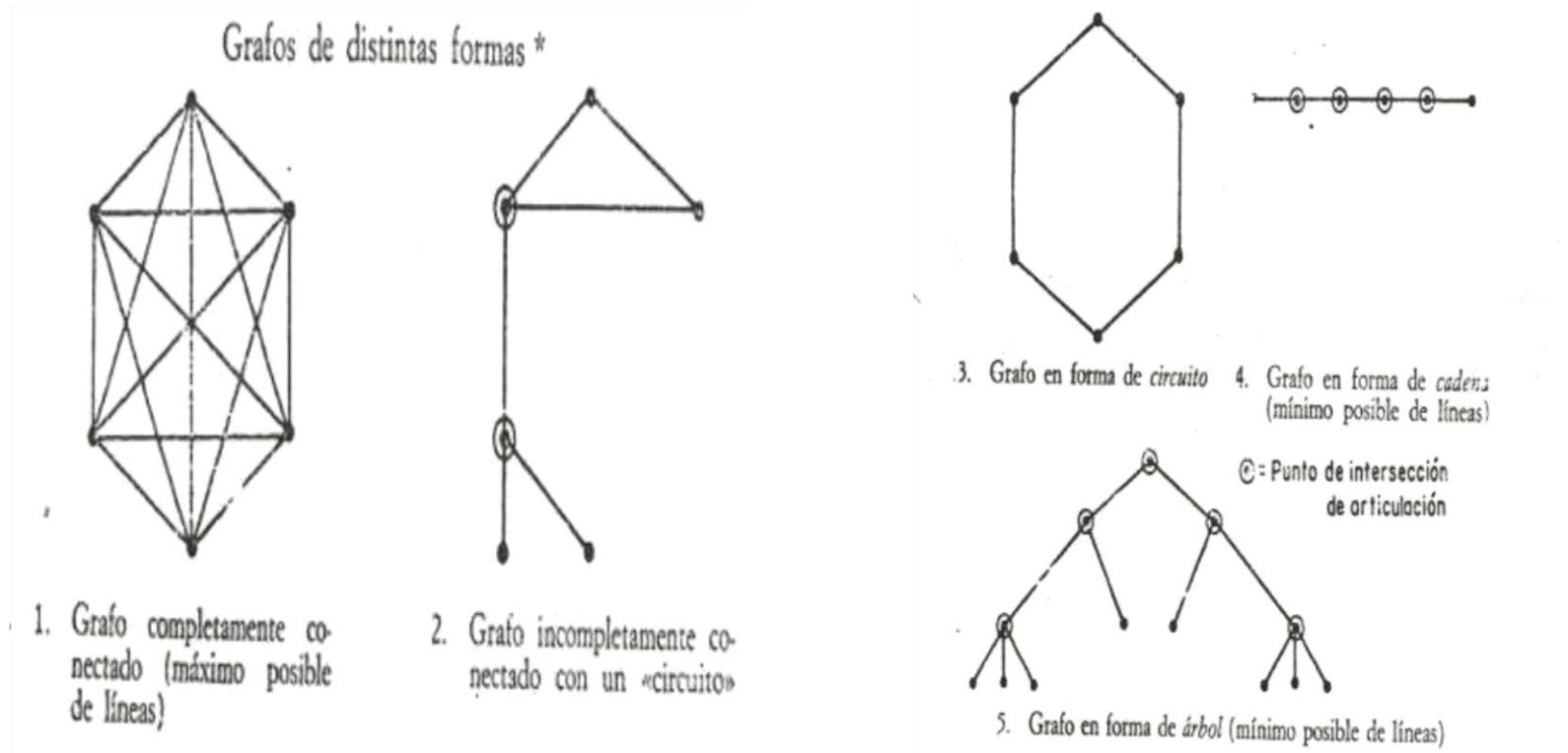


Ilustración 1. Esquemas de Grafos (Mayntz, R., 1990)

### 1.3.6 El funcionamiento

Para continuar con la revisión teórica de este informe, examinemos ahora el concepto de funcionamiento. En una organización, el funcionamiento se basa generalmente en los procesos, ya que estos describen las actividades con las que la organización opera a lo largo de sus jornadas de trabajo. Entender los procesos, es importante para asegurar la competitividad que se requiere para sobresalir en el mercado. Si los procesos de la organización no se ajustan a las necesidades de ésta, mermarán en cada momento el funcionamiento de la organización, por lo que es importante seleccionar, diseñar y optimizar los procesos para que ésta opere en forma adecuada (Goicochea, Aníbal, (2010). “La gestión por funciones vs la gestión por procesos”. *Tecnologías de la información y estrategia*, Disponible en: [www.anibalgoicochea.com](http://www.anibalgoicochea.com)).

El objetivo principal de los procesos es encontrar la manera eficaz de producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y que cumplan con las especificaciones de calidad para dichos productos y servicios, tratando de minimizar los costos de producción u operación y restringiendo lo más que se puedan las demoras en las actividades de fabricación de la organización. Por lo que es importante señalar la adecuada selección de los procesos, que la organización adoptará para su funcionamiento (Goicochea, Aníbal, 2011. “La gestión por funciones vs la gestión por procesos”. *Tecnologías de la información y estrategia*, Disponible en: [www.anibalgoicochea.com](http://www.anibalgoicochea.com)).

En ese sentido, la selección del proceso tendrá efectos a largo plazo en las actividades, eficiencia y producción de la organización, así como la flexibilidad, costos y calidad de los bienes y servicios producidos. Por lo que la selección y el diseño de los procesos deben ser oportunos, de esta forma tendrán resultados más fructíferos y se eliminará el esfuerzo para mejorar un proceso equivocado (*Ídem*, 2010).

Otro beneficio que otorga el estudio de los procesos, es el control sobre las actividades de la organización, ya que al estudiar los procesos también se cuantifica el desempeño de los mismos, por lo tanto este tipo de estudio provee información que puede ser utilizada para evaluar el rendimiento, capacidad, costos, etc., de las operaciones de la organización; y esto es fundamental para la toma de decisiones de los directivos respecto a la mejora de los métodos y formas de operación de toda la organización o de un departamento en específico (Goicochea, Aníbal, 2010. “La gestión por funciones vs la gestión por procesos”. *Tecnologías de la información y estrategia*, Disponible en: [www.anibalgoicochea.com](http://www.anibalgoicochea.com)).

Finalmente se puede decir que el análisis de los procesos ayuda a comprender más a fondo las actividades y operaciones de una organización, así como el desempeño de las mismas y cuál es el costo que se genera para producir o fabricar bienes o servicios. De esta forma las organizaciones pueden mejorar continuamente y ser más eficaces para ser más competitivas en un mercado que día a día es más exigente (Ídem, 2010).

Por otro lado, es pertinente mencionar en este punto lo propuesto por Renate Mayntz (1990), respecto a la estructura del comportamiento funcional, que “se basa en el estudio de la organización desde el punto de vista de la división de trabajo y los comportamientos reales de los miembros de la organización. Al respecto, el autor afirma que “el análisis de la organización puede comenzar por describir los papeles que desempeñan todos los miembros. Por papel se entiende un complejo de normas o de expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización (Mayntz, 1990).

Expectativa, tiene aquí un doble sentido. En primer lugar, se entiende por ella en donde el titular de un puesto debe comportarse de una manera determinada; al mismo tiempo, y por lo que se sabe de esta expectativa programática (debe ser), se admite también que se comportará así de hecho y se espera esto en el sentido de una predicción. Por lo demás, las expectativas respecto de los papeles, no se refieren solamente al comportamiento visible, sino también a determinadas actitudes y posturas valorativas del titular del puesto en tanto que tengan algo que ver con sus cometidos en la organización” (Mayntz, 1990).

Después de esta breve revisión conceptual-teórica pertinente para este trabajo, la utilización de los términos empleados en el contenido subsecuente de la presente investigación, 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 comunicación, la estructura y el funcionamiento organizacional.

Ahora demos un vistazo a los pasos que se siguieron para lograr la construcción de este trabajo de investigación.

#### **1.4 Encuadre metodológico**

La presente sección se realiza con el fin de describir la metodología de actividades que se efectuaron para llegar a la consecución de este informe de procesamiento y sistematización; con el fin de mostrar al lector el procedimiento que se siguió en los meses de recopilación de datos en las 100 investigaciones seleccionadas del acervo del STE-OCC. En ese sentido, se pretende que este apartado sirva como guía por si se desea emular o confirmar, las tareas ejecutadas para consolidar esta investigación.

#### 1.4.1 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 a través del Seminario-Taller Extracurricular. Las organizaciones estudiadas en este universo, atienden a una muestra azarosa, pues los organismos en que se ha aplicado la investigación organizacional nunca han sido elegidas según el parecer 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 índole.

Ante esta situación, las organizaciones que se han estudiado en los 171 trabajos de investigación que conforman el banco de datos del STE-OCC, poseen la caracterización que se muestra en la siguiente tabla:

| 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%       |                           |         |         |        |                   |           |                               |         |       |
|         |       |             | 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)

Para elegir las 100 investigaciones que formarían la parte medular de las cinco temáticas dentro del PAPIME PE 300511, se respetó el criterio azaroso que predomina en el Seminario. Esta labor, quedó a cargo de los coordinadores del proyecto: Javier Ávila Guzmán, docente del Seminario desde su primera versión y responsable del proyecto PAPIME PE300511; y Jorge Pérez Gómez, egresado de la primera versión del seminario y docente desde la segunda versión de este a la fecha, además de ser asesor del presente trabajo.

Ambos profesores, 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 criterio de los profesores.
2. La diversidad de los trabajos. De acuerdo a este punto, 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 (*Vallejo Zacarías, 2011*).

Aplicados estos criterios al universo de trabajos de titulación, el lector puede hallar la muestra de las 100 organizaciones procesadas en el STE-OCC, al final de este trabajo de investigación.

Cabe señalar que, dicha muestra posee las siguientes características:

En cuanto al sector al que pertenecen las organizaciones, 99 de las 100 procesadas, corresponden al sector terciario de la economía, en este sector no se producen bienes materiales, pues incluye mayormente los servicios, además de las comunicaciones y transportes; sólo 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 éstos las fábricas, los talleres y los laboratorios; mientras tanto las organizaciones del sector primario no fueron contempladas en la muestra

de este estudio, cabe mencionar que en este sector incluyen las actividades donde los recursos naturales se aprovechan para alimento o para generar materias primas.

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

Tabla 3

(Vallejo Zacarías, 2011)

Respecto al tamaño de la organización, en la siguiente tabla se muestra que del total de los 100 trabajos revisados: se reportaron 56 trabajos que analizaron empresas de tamaño grande, en estos casos la cantidad de trabajadores es de 251 empleados en adelante; posteriormente se hallaron 29 investigaciones que abordaron organizaciones de tamaño mediano, en esta clasificación están aquellas que se componen hasta de 250 miembros; otros 10 trabajos mostraron empresas de tamaño pequeño, en éstas el número de sus integrantes oscila entre los 10 y 49 trabajadores; finalmente se encontraron 5 organizaciones que se reportaron con tamaño micro, clasificación que se le da a empresas que tienen como máximo nueve integrantes.

| 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                          |                          |

(Vallejo Zacarías, 2011)

Ahora bien, en cuanto a la actividad económica que mostraron las organizaciones procesadas, la distribución quedó de la siguiente manera: se hallaron un total de 36 rubros, en donde la principal actividad corresponde a empresas de dedicadas al ámbito comunicativo con 15 de reportes; en segundo lugar, 12 de las organizaciones procesadas pertenecen al sector educativo; en tercer lugar, 7 estudios abordaron agrupaciones financieras. El resto de la tipología de las actividades se puede revisar a través de la siguiente tabla:



Ilustración 2. Distribución de la actividad económica

(Vallejo Zacarías, 2011)

Continuando con la revisión del esquema anterior, con 4 menciones se muestra cada una de las siguientes actividades: publicidad, seguridad, transportes, cultural, editorial y de salud. Con 3 reportes de investigación cada una, quedaron las organizaciones dedicadas a: labores de belleza, ambientales, de asistencia social, políticas y del sector exterior. Con 2 repeticiones, quedaron las organizaciones dedicadas al sindicalismo, el telemarketing, turismo, comercio y de registro de población. Por último con 1 sola mención se hallaron las labores 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 concluidos 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  
(Vallejo Zacarías, 2011)

Se emplearon 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 concluyeron 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 extemporáneamente 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. A continuación se describe la forma en que estos trabajos fueron utilizados para generar el contenido de este informe.

En ese sentido, el criterio para trabajar con estos documentos fue que su revisión sistemática se realizaría 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 a la facilidad metodológica, en este caso, para el registro de información, pues se decidió comenzar con trabajos más actuales debido a que poseen mayor definición y limitación en la estructura de sus contenidos, lo cual agilizaría la revisión del material de años anteriores.

Dicho lo cual ahora es tiempo de revisar el instrumento de medición: la base de datos.

#### **1.4.2 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 consistió en la revisión de los documentos por medio de una lectura de búsqueda y a profundidad de datos que describían los rasgos, elementos o comportamientos relacionados a la estructura y el funcionamiento en cada organización, trascendiendo aquella información que describía a detalle el cómo se resuelve esa tensión entre ambos conceptos al interior de las organizaciones.

Una vez identificado el contenido, cada declaración se extrajo y se registró en un instrumento de recolección de datos previamente diseñado, donde se destacaron las características perfiladas a la temática procesada.

Conjuntamente, se realizó la labor de sistematización, ya que con el primer paso no sólo se recolectó la información requerida, sino que también se agrupó y clasificó en los diversos tópicos previamente definidos. Es decir, se procesó el contenido de los 100 trabajos de manera sistemática en la base de datos que archiva la información.

Así, para evidenciar ambas actividades, además de tener definida la muestra definitiva de trabajo, se contó con un instrumento de medición, donde se transcribieron y archivaron 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 sirvió para recopilar los datos sobre las temáticas que se incluyeron en cada capítulo referente a la estructura y el funcionamiento de las 100 investigaciones. 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 diversas categorías que sirvieron como guía para el procesamiento de datos de esta investigación.

A continuación se enlistan las categorías que se tomaron en cuenta para construir la primera versión del instrumento de medición, es decir, la base de datos; como se observa en el siguiente listado, diversas temáticas no se incluían aún en alguna categoría en particular (ya que esto facilitaba el registro de datos en aquel momento), es por ello que primeramente se registraron de manera independiente, como ejemplo, se puede tomar en cuenta rubros como la filosofía, la misión, la visión, los valores, etc., estos no se incluyeron al inicio en la categoría que les correspondía (que en este caso es el ideario) como posteriormente se observará en el diseño final del instrumento de medición. Dicho lo cual, observemos como se estructuraba la primera fase de la base de datos que se enlista a continuación:

- 1.1 Giro
- 1.2 Sector económico
- 1.3 Servicios / productos
- 1.4 Tamaño
- 1.5 Mercado
- 1.6 Clientes
- 1.7 Tecnología
- 1.8 Historia
- 1.9 Actualidad
- 1.10 Tipología de la organización
- 2.1 Filosofía
  - 2.1.1 Misión
  - 2.1.2 Visión
  - 2.1.3 Valores
  - 2.1.4 Lema
  - 2.1.5 Metas
  - 2.1.6 Código de ética
  - 2.1.7 Políticas
- 3. Objetivos
  - 3.1 Problemas de la organización y objetivos
  - 3.2 Correspondencia entre objetivos y filosofía
  - 3.3 Congruencia entre objetivos y estructura formal
- 4.1 Cooperación y división del trabajo
- 4.4 Funciones de puesto
- 4.5 Perfiles de puesto
- 4.6 Grupos formales
- 4.7 Organigrama
- 4.8 Reclutamiento / selección

- 4.9 Supuestos gerenciales de la organización
- 4.10 Lineamientos y otros documentos
- 4.11 Inventario de recursos humanos
- 4.12 Inventario de recursos tecnológicos
- 5.1 Área problemática (objeto de estudio)
- 5.2 Proceso formal de trabajo ideal (diagrama de flujo)
- 5.3 Grado de formalización
- 5.4 Estructura formal de poder y autoridad
- 5.5 Estructura formal de comunicación
- 5.6 Proceso de trabajo funcional real (diagrama de flujo)
- 5.7 Diagrama de flujo ideal / diagrama de flujo real
- 5.8 Cuellos de botella
- 6. Costos
  - 6.1 Costo energético
  - 6.2 Costo económico
  - 6.3 Costo temporal
  - 6.4 Costo psicológico
  - 6.5 Costo material
- 7. Técnicas
- 8. Diagnostico
  - 8.1 Problema informativo / comunicativo

- 8.1.1 Nivel de conflicto / Tipología de causas
  - 8.1.1.1 Infraestructural
  - 8.1.1.2 Estructural
  - 8.1.1.3 Superestructural
  - 8.1.1.4 Congruencia entre el discurso y las acciones comunicativas

La ilustración que se presenta a continuación muestra como lucían las categorías antes mencionadas en la primera versión de la *Matriz de recopilación de datos* en la vista del programa “Excel” -sobre la elección de este programa como herramienta de trabajo se hablará más adelante-. Su lectura debe ser de izquierda a derecha, los esquemas se dividen en 5 secciones consecutivas, debido a que el espacio de la hoja limita la panorámica completa de la tabla, que de reducirse más, su contenido sería ilegible.

The screenshot shows the Microsoft Excel interface with the following data matrix:

|    | A         | B      | C     | D   | E    | F      | G                | H                   | I      | J       | K        | L          | M        | N          |
|----|-----------|--------|-------|-----|------|--------|------------------|---------------------|--------|---------|----------|------------|----------|------------|
| 1  | No. Tesis | Título | Autor | Año | Giro | Nombre | Sector económico | Servicios/Productos | Tamaño | Mercado | Clientes | Tecnología | Historia | Actualidad |
| 2  |           |        |       |     |      |        |                  |                     |        |         |          |            |          |            |
| 3  |           |        |       |     |      |        |                  |                     |        |         |          |            |          |            |
| 4  |           |        |       |     |      |        |                  |                     |        |         |          |            |          |            |
| 5  |           |        |       |     |      |        |                  |                     |        |         |          |            |          |            |
| 6  |           |        |       |     |      |        |                  |                     |        |         |          |            |          |            |
| 7  |           |        |       |     |      |        |                  |                     |        |         |          |            |          |            |
| 8  |           |        |       |     |      |        |                  |                     |        |         |          |            |          |            |
| 9  |           |        |       |     |      |        |                  |                     |        |         |          |            |          |            |
| 10 |           |        |       |     |      |        |                  |                     |        |         |          |            |          |            |
| 11 |           |        |       |     |      |        |                  |                     |        |         |          |            |          |            |
| 12 |           |        |       |     |      |        |                  |                     |        |         |          |            |          |            |
| 13 |           |        |       |     |      |        |                  |                     |        |         |          |            |          |            |
| 14 |           |        |       |     |      |        |                  |                     |        |         |          |            |          |            |

Ilustración 3. Primera versión de la matriz de recopilación de datos (1 de 5)

The screenshot shows the Microsoft Excel interface with the following data matrix:

|    | O                            | P         | Q      | R      | S       | T    | U     | V               | W         | X         | Y                              | Z                                 | AA                            |
|----|------------------------------|-----------|--------|--------|---------|------|-------|-----------------|-----------|-----------|--------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1  | Tipología de la organización | Filosofía |        |        |         |      |       |                 |           | Objetivos |                                |                                   |                               |
| 2  |                              |           | Misión | Visión | Valores | Lema | Metas | Código de ética | Políticas |           | Problemas de la organización y | Correspondencia entre Objetivos y | Congruencia entre objetivos y |
| 3  |                              |           |        |        |         |      |       |                 |           |           |                                |                                   |                               |
| 4  |                              |           |        |        |         |      |       |                 |           |           |                                |                                   |                               |
| 5  |                              |           |        |        |         |      |       |                 |           |           |                                |                                   |                               |
| 6  |                              |           |        |        |         |      |       |                 |           |           |                                |                                   |                               |
| 7  |                              |           |        |        |         |      |       |                 |           |           |                                |                                   |                               |
| 8  |                              |           |        |        |         |      |       |                 |           |           |                                |                                   |                               |
| 9  |                              |           |        |        |         |      |       |                 |           |           |                                |                                   |                               |
| 10 |                              |           |        |        |         |      |       |                 |           |           |                                |                                   |                               |
| 11 |                              |           |        |        |         |      |       |                 |           |           |                                |                                   |                               |
| 12 |                              |           |        |        |         |      |       |                 |           |           |                                |                                   |                               |
| 13 |                              |           |        |        |         |      |       |                 |           |           |                                |                                   |                               |
| 14 |                              |           |        |        |         |      |       |                 |           |           |                                |                                   |                               |

Ilustración 3. Primera versión de la matriz de recopilación de datos (2 de 5)

The screenshot shows the Microsoft Excel interface with the following data in the worksheet 'Estructura formal de comunicación':

|    | AB                                 | AC                  | AD                 | AE              | AF          | AG                      | AH                                       | AI                              | AJ                             | AK                               | AL                                    | AM   | AN                                     | AO |
|----|------------------------------------|---------------------|--------------------|-----------------|-------------|-------------------------|--|---------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|--|--|----|
| 1  | Cooperación y división del trabajo | Funciones de puesto | Perfiles de puesto | Grupos Formales | Organigrama | Reclutamiento/selección | Supuestos gerenciales de la organización | Lineamientos y otros documentos | Inventario de recursos humanos | Inventario recursos tecnológicos | Área Problemática (objeto de estudio) | Proceso formal de trabajo Ideal (diagrama) |  |    |
| 2  |                                    |                     |                    |                 |             |                         |  |                                 |                                |                                  |                                       | Grado de formalización                     | Estructura formal de poder y autoridad |    |
| 3  |                                    |                     |                    |                 |             |                         |  |                                 |                                |                                  |                                       |  |  |    |
| 4  |                                    |                     |                    |                 |             |                         |  |                                 |                                |                                  |                                       |  |  |    |
| 5  |                                    |                     |                    |                 |             |                         |  |                                 |                                |                                  |                                       |  |  |    |
| 6  |                                    |                     |                    |                 |             |                         |  |                                 |                                |                                  |                                       |  |  |    |
| 7  |                                    |                     |                    |                 |             |                         |  |                                 |                                |                                  |                                       |  |  |    |
| 8  |                                    |                     |                    |                 |             |                         |  |                                 |                                |                                  |                                       |  |  |    |
| 9  |                                    |                     |                    |                 |             |                         |  |                                 |                                |                                  |                                       |  |  |    |
| 10 |                                    |                     |                    |                 |             |                         |  |                                 |                                |                                  |                                       |  |  |    |
| 11 |                                    |                     |                    |                 |             |                         |  |                                 |                                |                                  |                                       |  |  |    |
| 12 |                                    |                     |                    |                 |             |                         |  |                                 |                                |                                  |                                       |  |  |    |
| 13 |                                    |                     |                    |                 |             |                         |  |                                 |                                |                                  |                                       |  |  |    |
| 14 |                                    |                     |                    |                 |             |                         |  |                                 |                                |                                  |                                       |  |  |    |

Ilustración 3. Primera versión de la matriz de recopilación de datos (3 de 5)

|    | AP                                | AQ                        | AR   | AS                 | AT     | AU               | AV              | AW             | AX                | AY             | AZ       | BA | BB                                |
|----|-----------------------------------|---------------------------|--|--------------------|--------|------------------|-----------------|----------------|-------------------|----------------|----------|----|-----------------------------------|
| 1  | a de flujo)                       | Proceso trabajo funcional | Diagrama de flujo ideal/diagrama de flujo real | Cuellos de botella | Costos |                  |                 |                |                   |                | Técnicas |    |                                   |
| 2  | Estructura formal de comunicación | Real(diagrama de flujo)   |  |                    |        | Costo energético | Costo económico | Costo temporal | Costo psicológico | Costo material |          |    | Problema informativo-comunicativo |
| 3  |                                   |                           |  |                    |        |                  |                 |                |                   |                |          |    |                                   |
| 4  |                                   |                           |  |                    |        |                  |                 |                |                   |                |          |    |                                   |
| 5  |                                   |                           |  |                    |        |                  |                 |                |                   |                |          |    |                                   |
| 6  |                                   |                           |  |                    |        |                  |                 |                |                   |                |          |    |                                   |
| 7  |                                   |                           |  |                    |        |                  |                 |                |                   |                |          |    |                                   |
| 8  |                                   |                           |  |                    |        |                  |                 |                |                   |                |          |    |                                   |
| 9  |                                   |                           |  |                    |        |                  |                 |                |                   |                |          |    |                                   |
| 10 |                                   |                           |  |                    |        |                  |                 |                |                   |                |          |    |                                   |
| 11 |                                   |                           |  |                    |        |                  |                 |                |                   |                |          |    |                                   |
| 12 |                                   |                           |  |                    |        |                  |                 |                |                   |                |          |    |                                   |
| 13 |                                   |                           |  |                    |        |                  |                 |                |                   |                |          |    |                                   |
| 14 |                                   |                           |  |                    |        |                  |                 |                |                   |                |          |    |                                   |

Ilustración 3. Primera versión de la matriz de recopilación de datos (4 de 5)

The screenshot shows the Microsoft Excel interface with the ribbon set to 'Inicio'. The active cell is BQ2. The data matrix is as follows:

|    | BC  | BD          | BE               | BF   | BG | BH | BI | BJ | BK | BL | BM | BN |
|----|---|-------------|------------------|--|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1  | Diagnóstico                                 |             |                  |  |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 2  | Nivel del conflicto/Tipología de las causas |             |                  | Congruencia entre el discurso y las acciones comunicativas |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 3  | Infraestructural                            | Estructural | Superestructural |  |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 4  |   |             |                  |  |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 5  |   |             |                  |  |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 6  |   |             |                  |  |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 7  |   |             |                  |  |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 8  |   |             |                  |  |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 9  |   |             |                  |  |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 10 |   |             |                  |  |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 11 |   |             |                  |  |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 12 |   |             |                  |  |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 13 |   |             |                  |  |    |    |    |    |    |    |    |    |
| 14 |   |             |                  |  |    |    |    |    |    |    |    |    |

Ilustración 3. Primera versión de la matriz de recopilación de datos (5 de 5)

Cabe señalar que 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 ilustración anterior 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. Sin embargo, en los siguientes párrafos se ofrece la descripción de las actividades realizadas para construir y llegar la 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 delimitaba la estructura y funcionamiento desde la perspectiva del seminario. Para ello, el ejercicio recomendado consistió en la revisión y lectura informativa en cuatro trabajos de investigación aleatorios de los años 2002, 2003, 2004 y 2006 respectivamente.

De acuerdo a esta revisión, se recomendó registrar la estructuración del capítulo de interés y a partir de su contenido, concebir una primera caracterización de la estructura y funcionamiento en las organizaciones, basado en las similitudes y la repetición de aspectos que analizaron 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 este periodo, se encuentra estructurada de manera más uniforme, es decir, la delimitación del contenido en los capítulos es más clara.

Lo que, a su vez, permitió establecer una guía de lo que se debía buscar en las investigaciones con mayor antigüedad, ya que en éstas el contenido de los capítulos sobre la comunicación, la estructura y el funcionamiento estaba disperso y no bien concentrado en un solo apartado.

Al contar con esta revisión de datos se podía obtener ya 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 obtuvieron en cada uno de los 100 reportes de investigación; de igual forma, su diseño requería elegir la plataforma tecnológica en que se debían capturar los datos.

Así, el primer programa elegido con el fin de registrar dichos datos fue “Access”, en donde se había planteado organizar la información en sentido vertical, y aunque en apariencia era funcional, se puso a prueba la viabilidad de este tipo de matriz aunque la respuesta no fue la esperada.

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” limitaba la cantidad de información capturada en cada casilla. Para solucionar ese percance se recurrió a utilizar el programa de “Excel”, en el cual no se encontró la misma limitante y por lo tanto permitió 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. Esta reestructuración de la matriz generó beneficios, 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 se modificó la estructura de la base, es decir, se eliminaron algunas categorías que no eran pertinentes o simplemente se reacomodaron otras. Así, la segunda versión de la matriz de captura quedó conformada de acuerdo al listado que se muestra a continuación:

1.1 Giro  
 1.2 Sector económico  
 1.3 Servicios / productos  
 1.4 Tamaño  
 1.7 Innovaciones tecnológicas  
 1.8 Historia  
 1.9 Actualidad  
 1.10 Tipología de la organización  
 2.1 Filosofía  
 2.1.1 Misión  
 2.1.2 Visión  
 2.1.3 Valores  
 2.1.7 Políticas  
 3. Objetivos  
 3.1 Problemas de la organización y objetivos  
 3.2 Correspondencia entre objetivos y filosofía  
 3.3 Congruencia entre objetivos y estructura formal  
 4.1 Cooperación y división del trabajo  
 4.4 Funciones de puesto  
 4.5 Perfiles de puesto  
 4.6 Grupos formales  
 4.7 Organigrama  
 4.8 Reclutamiento / selección  
 4.9 Supuestos gerenciales de la organización  
 4.10 Lineamientos y otros documentos

4.11 Inventario de recursos humanos  
 4.12 Inventario de recursos tecnológicos  
 5.1 Área problemática (objeto de estudio)  
 5.2 Proceso formal de trabajo ideal (diagrama de flujo)  
 5.3 Grado de formalización  
 5.4 Estructura formal de poder y autoridad  
 5.5 Estructura formal de comunicación  
 5.6 Proceso de trabajo funcional real (diagrama de flujo)  
 5.7 Diagrama de flujo ideal / diagrama de flujo real  
 5.8 Cuellos de botella  
 6. Costos  
 6.1 Costo energético  
 6.2 Costo económico  
 6.3 Costo temporal  
 6.4 Costo psicológico  
 6.5 Costo material  
 7. Técnicas  
 8. Diagnostico  
 8.1 Problema informativo / comunicativo  
 8.1.1 Nivel de conflicto / Tipología de causas  
 8.1.1.1 Infraestructural

8.1.1.2 Estructural  
 8.1.1.3 Superestructural

Con esta nueva categorización, en donde no se observan aún mayores cambios, se identificó una mayor precisión respecto a los factores estudiados, que al plasmarse en el instrumento de registro redujeron su estructura al interior del programa utilizado. Ante esto, en las siguientes páginas se puede observar como fue la segunda versión de la matriz de recopilación de datos. En esta ilustración, a diferencia de cómo se ejemplificó en los esquemas anteriores, la imagen recupera exclusivamente los encabezados de cada columna; la forma de lectura es igualmente de izquierda a derecha.

|   | A         | B      | C     | D   | E      | F    | G                | H                   | I      | J                         | K        | L          | M                            |
|---|-----------|--------|-------|-----|--------|------|------------------|---------------------|--------|---------------------------|----------|------------|------------------------------|
| 1 | No. Tesis | Título | Autor | Año | Nombre | Giro | Sector económico | Servicios/Productos | Tamaño | Innovaciones tecnológicas | Historia | Actualidad | Tipología de la organización |
| 2 |           |        |       |     |        |      |                  |                     |        |                           |          |            |                              |
| 3 |           |        |       |     |        |      |                  |                     |        |                           |          |            |                              |
| 4 |           |        |       |     |        |      |                  |                     |        |                           |          |            |                              |
| 5 |           |        |       |     |        |      |                  |                     |        |                           |          |            |                              |

Ilustración 4. Segunda versión de la matriz de recopilación de datos (1 de 2)

|                    |                         |  |                                 |  |   |   |   |   |                                   |   |  |
|--------------------|-------------------------|--|---------------------------------|--|---|---|---|---|-----------------------------------|---|--|
| Filosofía          |                         |  |                                 | Objetivos                                |   |   | Cooperación y división del trabajo                  | Funciones de puesto                         | Perfiles de puesto                | Grupos Formales                                   |  |
| Misión             | Visión                  | Valores                                  | Políticas                       | Problemas de la organización y objetivos | Correspondencia entre Objetivos y Filosofía | Congruencia entre objetivos y estructura formal |   |   |                                   |   |  |
|                    |                         |  |                                 |  |   |   |   |   |                                   |   |  |
| Organigrama        | Reclutamiento/selección | Supuestos gerenciales de la organización | Lineamientos y otros documentos | Inventario de recursos humanos           | Inventario recursos tecnológicos            | Área Problemática (objeto de estudio)           | Proceso formal de trabajo Ideal (diagrama de flujo) |   |                                   | Proceso trabajo funcional Real(diagrama de flujo) | Diagrama de flujo ideal/diagrama de flujo real |
|                    |                         |  |                                 |  |   |   | Grado de formalización                              | Estructura formal de poder y autoridad      | Estructura formal de comunicación |   |  |
|                    |                         |  |                                 |  |   |   |   |   |                                   |   |  |
| Cuellos de botella | Costos                  |  |                                 |  |   | Técnicas  | Diagnóstico   |   |                                   |   |  |
|                    | Costo energético        | Costo económico                          | Costo temporal                  | Costo psicológico                        | Costo material                              |   | Problema informativo-comunicativo                   | Nivel del conflicto/Tipología de las causas |                                   |   |  |
|                    |                         |  |                                 |  |   |   |   | Infraestructural                            | Estructural                       | Superestructural                                  |  |
|                    |                         |  |                                 |  |   |   |   |   |                                   |   |  |

Ilustración 4. Segunda versión de la matriz de recopilación de datos (2 de 2)

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, la base de datos sufrió algunas modificaciones especialmente en cuanto a la exclusión de ciertas categorías como: mercado, clientes, lema, metas, código de ética y congruencia entre el discurso y las acciones comunicativas; seis en total.

Los motivos que propiciaron la supresión de estas categorías son diversos, en algunos casos se debió a que los temas estaban perfilados a otro nivel de investigación y se desviaban del contenido que rige esta tesis, es decir, la comunicación, la estructura y el funcionamiento. Por otro lado, algunas se excluyeron ya que la cantidad de información relacionada era muy escasa o nula. Otro de los motivos es porque algunas de estas categorías se registraban con información redundante, es decir, los datos de estas aparecían constantemente en otros registros. Finalmente en el caso de la categoría tecnología, ésta no fue eliminada, más bien se modificó al cambiarse a innovaciones tecnológicas.

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, todo ello, de acuerdo a la comunicación, la estructura y el funcionamiento detectados en 100 organizaciones mexicanas.

#### **1.4.3 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 consistió en hacer la revisión detallada de los textos elegidos en el catálogo de estudio.

A sabiendas de tener a la comunicación, la estructura y el funcionamiento como eje rector de este trabajo, se llevó a cabo una lectura de búsqueda en los capítulos que contenían dichos referentes (principalmente sobre estructura y funcionamiento), con la intención de obtener descripciones de los componentes, elementos o factores que se perfilaban respecto al ser y al deber ser en las organizaciones procesadas.

En ese sentido, la búsqueda de información se orientó a partir de las categorías preestablecidas en la base de datos. Esto implicaba conocer qué características debía tener el contenido para poder colocarse en tal o cual clasificación. Estos criterios, para determinar el lugar o casilla donde se plasmó el registro, se determinaron a juicio del investigador, con base en las definiciones y similitudes que las investigaciones reportaron como factores.

De acuerdo a lo dicho y definidos los criterios para seleccionar qué información es pertinente o no, la captura de datos en la matriz pudo realizarse: uno, haciendo la copia íntegra de la información, tal cual se mencionó en el reporte; o dos, por medio de resumir la descripción del informe encontrado, pues cada seminarista, además de describir cómo sucedía cada categoría, agregaba contextualizaciones teóricas; de esta manera, en los registros en la base de datos sólo se incluirán estas descripciones y no las definiciones teóricas.

Por otro lado, para definir los lineamientos de la captura de datos, en algunos reportes los estudiantes abordaban a detalle el tópico desde lo teórico, dejando de lado la descripción de cómo sucedía éste en la organización. Además de estos casos, existían aquellos que no abordaban el aspecto en cuestión, ni descriptiva, ni teóricamente; cuando se encontró esta situación, en las casillas de la base de datos se colocaron las letras “N/E”, señal de que en esos

informes no había reporte alguno al respecto, o en todo caso, el rubro existía en la organización, pero no generó interés del investigador o del propio seminario para revisarlo.

Como ejemplo de lo anterior, tenemos la categoría denominada “ideario organizacional”, misma que en algunos registros se capturaba el concepto tal cual; en otros se agregaba el impacto que este factor tenía entre los integrantes de la organización, ya sea que la conocieran o no la conocieran. Mientras que otros trabajos que no abordaban el factor en su registro se escribía sencillamente N/E. Algunos casos también especificaban que en esas organizaciones no se utilizaba la caracterización del ideario perfiladas a la estructura y el funcionamiento, más bien se mencionaba de acuerdo a otro nivel de análisis.

Cabe señalar que, esta tarea de procesamiento no sólo 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 apoyaron en materiales extras, dígame: cuadros, imágenes o diagramas. Estos recursos eran utilizados específicamente en las categorías que el trabajo consideró como: organigramas, diagramas de flujo, hojas de inspección, diagramas de Pareto, diagramas de causa y efecto, entre otros.

Bajo estas primeras consideraciones, es que se pudo realizar el primer ejercicio de procesamiento y sistematización de los datos y aplicarlo en la constante revisión de los 100 materiales seleccionados.

#### 1.4.4 De la limpieza del instrumento de medición

Una vez que la Matriz de recopilación de datos se llenó con la información proporcionada 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 fue sometida a un proceso de filtración, con el fin de que el contenido de cada columna fuera demostrativo al momento de cuantificar los resultados. Es decir, en el primer llenado de la matriz -visto panorámicamente- se encontraron columnas donde sólo un mínimo de casillas presentaron información, estas, para fines de representatividad dentro de la muestra no tendrían mucha trascendencia, por ello se realizó el ejercicio de filtración, que consiste en identificar aquellas columnas que se encontraron con baja cantidad de registros.

Ubicadas las columnas, y a partir de este punto, se revisó con atención el contenido de esas pocas casillas, y se les reubicó en alguna otra categoría. Con ello se pretendía que otras categorías fueran complementadas y mayormente significativas, aprovechando la información que fue extraída durante el desarrollo del trabajo y obviamente sin desperdiciar la descripción. Al mismo tiempo, al dejar sin contenido a la columna/categoría en cuestión, esta se eliminó de la matriz para configurar la que a futuro fungirá como Matriz de trabajo final.

En este proceso de filtración de la base de datos, se determinó 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, es el caso de una casilla ubicada en la categoría de ideario, las “metas”. 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 objetivos. Ante esta situación, se tomó la decisión de repetir la cita completa en esta nueva categoría, 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, perfilados a la comunicación, la estructura y el funcionamiento de 100 organizaciones mexicanas, se muestran ahora aquellas correcciones que se anotaron en diversas columnas, con el fin de generar el instrumento de medición final. A continuación se muestran algunas correcciones realizadas dentro instrumento de medición preliminar a la Matriz de recopilación de datos final:

The image shows a Microsoft Excel spreadsheet titled 'CATEGORÍAS - Microsoft Excel'. The ribbon includes 'Inicio', 'Insertar', 'Diseño de página', 'Fórmulas', 'Datos', 'Revisar', 'Vista', and 'Programador'. The active sheet is 'O2' with a formula bar containing 'Misión'. The spreadsheet contains three tables with data and cleaning annotations.

|   | A         | B      | C     | D   | E    | F        | G                | H                   | I      | J          | K        | L          | M                            |
|---|-----------|--------|-------|-----|------|----------|------------------|---------------------|--------|------------|----------|------------|------------------------------|
| 1 |           |        |       |     |      |          |                  |                     |        |            |          |            |                              |
| 2 | No. Tesis | Título | Autor | Año | Giro | Nombre   | Sector económico | Servicios/Productos | Tamaño | Tecnología | Historia | Actualidad | Tipología de la organización |
| 3 |           |        |       |     |      |          |                  |                     |        |            |          |            |                              |
| 4 |           |        |       |     |      | REUBICAR | EDITAR           |                     |        | EDITAR     | ELIMINAR | ELIMINAR   | AMPLIAR                      |
| 5 |           |        |       |     |      |          |                  |                     |        |            |          |            |                              |

| Filosofía |        |         |           | Objetivos |  |   |   |                                    |                     |                    |                 |
|-----------|--------|---------|-----------|-----------|--|---|---|------------------------------------|---------------------|--------------------|-----------------|
| Misión    | Visión | Valores | Políticas |           | Problemas de la organización y objetivos | Correspondencia entre Objetivos y Filosofía | Congruencia entre objetivos y estructura formal | Cooperación y división del trabajo | Funciones de puesto | Perfiles de puesto | Grupos Formales |
|           |        |         | ELIMINAR  |           |  |   |   |                                    |                     |                    |                 |

| Organigrama | Reclutamiento/selección | Supuestos gerenciales de la organización | Lineamientos y otros documentos | Inventario de recursos humanos | Inventario recursos tecnológicos | Área Problemática (objeto de estudio) | Proceso formal de trabajo Ideal (diagrama de flujo) |  |                                   | Proceso trabajo funcional Real(diagrama de flujo) | Diagrama de flujo ideal/diagrama de flujo real |
|-------------|-------------------------|--|---------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|---|--|-----------------------------------|---|--|
|             |                         |  |                                 |                                |                                  |                                       | Grado de formalización                              | Estructura formal de poder y autoridad | Estructura formal de comunicación |   |  |
|             |                         |  |                                 |                                |                                  | REUBICAR                              | REUBICAR  | REUBICAR                               | REUBICAR                          | REUBICAR  | REUBICAR                                       |

Ilustración 5. Anotaciones de limpieza de matriz de recopilación de datos (1de2)

| Cuellos de botella | Costos           |                 |                |                   |                | Técnicas           | Diagnóstico                       |   |             |                  |
|--------------------|------------------|-----------------|----------------|-------------------|----------------|--------------------|-----------------------------------|---|-------------|------------------|
|                    | Costo energético | Costo económico | Costo temporal | Costo psicológico | Costo material |                    | Problema informativo-comunicativo | Nivel del conflicto/Tipología de las causas |             |                  |
|                    |                  |                 |                |                   |                |                    |                                   | Infraestructural                            | Estructural | Superestructural |
| REUBICAR           |                  |                 |                |                   |                | REUBICAR / AMPLIAR |                                   |   |             |                  |

Ilustración 5. Anotaciones de limpieza de matriz de recopilación de datos (2de2)

Como se ejemplifica en los esquemas anteriores, algunas de las modificaciones de mayor trascendencia realizadas 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 9 tópicos, los cuales incluían a las categorías: clientes, mercado, historia, actualidad, lema, metas, código de ética, políticas y congruencia entre el discurso y las acciones comunicativas.

Otro tipo de modificación realizada, fue 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 los siguientes temas que forman parte de la matriz:

Las categorías sector, giro, servicios y productos, tamaño e innovaciones tecnológicas, se convirtieron en subcategorías de la categoría denominada caracterización de la organización; asimismo, dentro de este apartado, se incluyó la temática respecto a la tipología de la organización, misma que se amplió incluyendo los planteamientos de 7 autores sobre este rubro.

Por otro lado, los tópicos como filosofía, misión, visión y valores, ahora forman parte de la categoría ideario. De igual forma, temáticas como la cooperación y la división del trabajo, las funciones de puesto, los perfiles de puesto, los grupos formales, y los organigramas, entre otros, son parte de la categoría estructura.

En ese sentido, se precisó a la par la categoría de funcionamiento, que incluye diversas técnicas de investigación estadística como: las hojas de inspección, diagramas de flujo, etc. Respecto al tema de costos, este se eliminó completamente junto con sus cuatro subcategorías base.

Finalmente, con todos los cambios realizados a la primera matriz de doble entrada y a partir de este proceso de limpieza y reacomodo de contenido, la distribución de la caracterización sobre la comunicación, la estructura y funcionamiento en 100 organizaciones mexicanas, quedó reducida a los siguientes rubros en forma definitiva:

**1. Caracterización de la organización**

- 1.1 Sector
- 1.2 Actividad económica
- 1.3 Servicios y productos
- 1.4 Tamaño
- 1.5 Innovaciones tecnológicas
- 1.6 Tipología de la organización
  - 1.6.1 Renate Mayntz
  - 1.6.2 Amitai Etzioni
  - 1.6.3 Talcott Parsons
  - 1.6.4 Peter Blau y William Scott
  - 1.6.5 Daniel Katz y Robert Kahn

**2. Ideario**

- 2.1 Filosofía
- 2.2 Misión
- 2.3 Visión
- 2.4 Valores

**3. Objetivos**

**4. Estructura**

- 4.1 Cooperación y división del trabajo
- 4.2 Funciones de puesto
- 4.3 Perfiles de puesto
- 4.4 Grupos formales
- 4.5 Organigramas
- 4.6 Reclutamiento y selección

4.7 Supuestos gerenciales

4.8 Lineamientos

4.9 Inventario de recursos humanos

4.10 Inventario de recursos tecnológicos

4.11 Grado de formalización

4.12 Estructura formal de poder y autoridad

4.13 Estructura formal de comunicación

**5. Funcionamiento**

5.1 Técnicas de investigación estadística

5.1.1 Diagramas de flujo

5.1.2 Cuellos de botella

5.1.3 Hojas de inspección

5.1.4 Diagrama de Pareto

5.1.5 Diagrama de causa y efecto

**6. Diagnóstico**

6.1 Problema informativo comunicativo

6.1.1 Nivel de conflicto / Tipología de causas

6.1.1.1 Nivel infraestructural

6.1.1.2 Nivel estructural

6.1.1.3 Nivel superestructural

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

| No. Tesis | Título | Autor | Año | Nombre | Sector | Actividad económica | Servicios y productos | Tamaño |
|-----------|--------|-------|-----|--------|--------|---------------------|-----------------------|--------|
|           |        |       |     |        |        |                     |                       |        |

| Caracterización de la organización |                              |                |                 |  |
|------------------------------------|------------------------------|----------------|-----------------|--|
| Innovaciones tecnológicas          | Tipología de la organización |                |                 |  |
|                                    | Renate Mayntz                | Amitai Etzioni | Talcott Parsons |  |
|                                    |                              |                |                 |  |

| Peter Blau y William Scott | Daniel Katz y Robert Kahn | Filosofía | Misión |
|----------------------------|---------------------------|-----------|--------|
|                            |                           |           |        |

| Ideario |         |           |                                |
|---------|---------|-----------|--------------------------------|
| Visión  | Valores | Objetivos | Cooperación y división del tra |
|         |         |           |                                |

Ilustración 6. Matriz de trabajo final (1 de 3)

|                                    |  |  |                     |  |  |                    |  |  |
|------------------------------------|--|--|---------------------|--|--|--------------------|--|--|
| Cooperación y división del trabajo |  |  | Funciones de puesto |  |  | Perfiles de puesto |  |  |
|------------------------------------|--|--|---------------------|--|--|--------------------|--|--|

| Estructura      |              |                           |                       |              |
|-----------------|--------------|---------------------------|-----------------------|--------------|
| Grupos formales | Organigramas | Reclutamiento y selección | Supuestos gerenciales | Lineamientos |

|                                |                                  |                        |  |      |
|--------------------------------|----------------------------------|------------------------|--|------|
| Inventario de recursos humanos | Inventario recursos tecnológicos | Grado de formalización | Estructura formal de poder y autoridad | Estr |
|--------------------------------|----------------------------------|------------------------|--|------|

| Funcionamiento                        |                   |                    |                     |   |
|---------------------------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---|
| Técnicas de investigación estadística |                   |                    |                     |   |
| Estructura formal de comunicación     | Diagrama de flujo | Cuellos de botella | Hojas de inspección | D |

| Diagnóstico                       |                            |
|-----------------------------------|----------------------------|
| Diagrama de Pareto                | Diagrama de causa y efecto |
| Problema informativo-comunicativo | Nivel del conflicto        |
| Infraestructural                  | Es                         |

Ilustración 6. Matriz de trabajo final (2 de 3)

The image shows a software interface with a table. The table has a header row with a blue background. The first column is labeled 'diagnóstico'. The second column is labeled 'Tipología de las causas' and is split into two sub-columns: 'Estructural' and 'Superestructural'. Below the header, there are several rows of empty cells, indicating a data entry grid. The interface also includes dropdown arrows at the bottom of the columns.

Ilustración 6. Matriz de trabajo final (3 de 3)

Cabe señalar que, si comparamos este listado final de categorías -que en esta caso sería la tercera y última versión de la base de datos-, con las dos primeras versiones de la Matriz de trabajo, se puede observar que ya se cuenta con categorías definidas, mismas que ascienden a un total de 6, las cuales son: la caracterización de la organización, el ideario, los objetivos, la estructura, el funcionamiento y el diagnóstico. Asimismo, dentro de cada una de ellas se incluyen a la par diversas subcategorías, que al mismo tiempo pueden dividirse si es que el tema lo requiere. Se invita al lector a revisar nuevamente el listado definitivo descrito en los esquemas anteriores, si es que desea corroborar el desglose de cada una de las categorías antes mencionadas.

Ahora revisemos el último apartado correspondiente a este primer capítulo referente al conteo de resultados.

#### 1.4.5 Del conteo de resultados

Una vez 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 respecto a la estructura y el funcionamiento principalmente.

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 relacionado a la comunicación, la estructura y el funcionamiento en los diferentes casos estudiados.

Para realizar la cuantificación de los datos, la actividad inicial de cada columna consistió en sondear en cuantos trabajos de investigación se indagó y registró información de cada categoría. El resultado de este conteo, generó un índice que evidenció la cantidad de veces que fue o no reportado cada rubro dentro de las 100 investigaciones. Reflejo, también, del perfil que manejaba cada alumno del STE por cada categoría.

Como ejemplo de este primer ejercicio de conteo, a nivel menciones de cada registro, se presenta la siguiente tabla 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 construyó a partir de las categorías que fueron utilizadas en la **Matriz de trabajo final**, comparadas con el número de trabajos en que fueron reportadas; además se incluye, como especificación, la versión del seminario en que fueron halladas. Así se identificó 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). Veamos:

| Temática                           | Categorías                   | Subcategorías              | Versiones del STE |             |             |             |             |             |             |              |              |             |             |              |              |              | TOTAL DE MENCIONES |    |
|------------------------------------|------------------------------|----------------------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------------|----|
|                                    |                              |                            | 1993<br>(8)       | 1994<br>(8) | 1995<br>(9) | 1996<br>(1) | 1997<br>(4) | 1998<br>(6) | 2001<br>(1) | 2002<br>(12) | 2003<br>(11) | 2004<br>(9) | 2005<br>(1) | 2006<br>(10) | 2007<br>(10) | 2009<br>(10) | SI                 | NO |
| Caracterización de la Organización | Organización                 | Sector                     | 8                 | 8           | 9           | 1           | 4           | 6           | 1           | 12           | 11           | 9           | 1           | 10           | 10           | 10           | 100                | 0  |
|                                    |                              | Actividad económica        | 2                 | 2           | 2           | 1           | 2           | 2           | 0           | 3            | 3            | 6           | 1           | 5            | 4            | 3            | 36                 | 64 |
|                                    |                              | Servicios y productos      | 8                 | 7           | 9           | 1           | 4           | 6           | 1           | 12           | 10           | 9           | 1           | 7            | 14           | 9            | 98                 | 2  |
|                                    |                              | Tamaño                     | 8                 | 4           | 9           | 6           | 7           | 5           | 1           | 6            | 7            | 9           | 1           | 16           | 12           | 9            | 100                | 0  |
|                                    |                              | Innovaciones Tecnológicas  | 3                 | 5           | 3           | 1           | 3           | 1           | 0           | 0            | 3            | 4           | 0           | 7            | 5            | 7            | 42                 | 58 |
|                                    | Tipología de la organización | Renate Mayntz              | 2                 | 2           | 0           | 0           | 2           | 4           | 0           | 5            | 9            | 6           | 3           | 8            | 4            | 2            | 47                 | 53 |
|                                    |                              | Amitai Etzioni             | 0                 | 0           | 0           | 0           | 3           | 2           | 0           | 6            | 8            | 9           | 0           | 4            | 4            | 6            | 42                 | 58 |
|                                    |                              | Talcott Parsons            | 0                 | 1           | 0           | 0           | 2           | 2           | 0           | 10           | 7            | 1           | 1           | 1            | 2            | 1            | 28                 | 72 |
|                                    |                              | Peter Blau y William Scott | 2                 | 1           | 1           | 0           | 4           | 3           | 0           | 4            | 2            | 4           | 0           | 3            | 2            | 1            | 27                 | 73 |
|                                    |                              | Daniel Katz y Robert Kahn  | 0                 | 0           | 0           | 0           | 0           | 2           | 0           | 4            | 6            | 4           | 0           | 1            | 1            | 0            | 18                 | 82 |

Tabla 6. Categorías reportadas por versión del seminario (1 de 3)

| Temática   | Categorías | Subcategorías                          | Versiones del STE |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      | TOTAL DE MENCIONES |    |
|--|------------|--|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------------|----|
|  |            |  | 1993              | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2009 | SI                 | NO |
|  |            |  | (8)               | (8)  | (9)  | (1)  | (4)  | (6)  | (1)  | (12) | (11) | (9)  | (1)  | (10) | (10) | (10) |                    |    |
| <b>Comunicación, Estructura y Funcionamiento</b> | Ideario    | Filosofía                              | 5                 | 3    | 1    | 0    | 3    | 4    | 1    | 7    | 5    | 5    | 1    | 7    | 4    | 4    | 50                 | 50 |
|  |            | Misión                                 | 0                 | 1    | 4    | 0    | 2    | 4    | 1    | 9    | 10   | 8    | 1    | 8    | 8    | 10   | 66                 | 34 |
|  |            | Visión                                 | 0                 | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 7    | 7    | 6    | 0    | 7    | 6    | 10   | 44                 | 56 |
|  |            | Valores                                | 1                 | 2    | 0    | 0    | 2    | 2    | 1    | 7    | 7    | 7    | 1    | 6    | 8    | 9    | 53                 | 47 |
|  |            | Objetivos                              | 4                 | 6    | 1    | 1    | 4    | 11   | 0    | 7    | 12   | 9    | 2    | 19   | 12   | 8    | 96                 | 4  |
|  | Estructura | Cooperación en el trabajo              | 4                 | 6    | 5    | 1    | 3    | 6    | 1    | 11   | 7    | 9    | 1    | 3    | 5    | 7    | 69                 | 31 |
|  |            | Division del trabajo                   | 2                 | 2    | 4    | 2    | 5    | 5    | 0    | 9    | 4    | 7    | 9    | 5    | 5    | 10   | 69                 | 31 |
|  |            | Funciones de puesto                    | 5                 | 6    | 8    | 1    | 4    | 5    | 1    | 6    | 10   | 9    | 1    | 5    | 9    | 12   | 82                 | 18 |
|  |            | Perfiles de puesto                     | 2                 | 0    | 2    | 1    | 2    | 4    | 1    | 4    | 3    | 6    | 0    | 5    | 5    | 7    | 42                 | 58 |
|  |            | Grupos formales                        | 2                 | 4    | 3    | 0    | 3    | 6    | 0    | 10   | 8    | 9    | 0    | 2    | 7    | 7    | 61                 | 39 |
|  |            | Organigrama                            | 4                 | 7    | 7    | 1    | 4    | 6    | 1    | 12   | 11   | 9    | 1    | 10   | 10   | 10   | 93                 | 7  |
|  |            | Reclutamiento y selección              | 2                 | 7    | 2    | 0    | 4    | 6    | 0    | 7    | 10   | 9    | 1    | 12   | 9    | 10   | 79                 | 21 |
|  |            | Supuestos gerenciales                  | 4                 | 2    | 2    | 0    | 3    | 2    | 0    | 6    | 8    | 14   | 1    | 2    | 4    | 10   | 58                 | 42 |
|  |            | Lineamientos                           | 3                 | 6    | 6    | 1    | 4    | 5    | 0    | 7    | 11   | 5    | 1    | 7    | 5    | 6    | 67                 | 33 |
|  |            | Inventario de recursos humanos         | 4                 | 2    | 4    | 1    | 4    | 5    | 0    | 12   | 9    | 8    | 1    | 6    | 5    | 8    | 69                 | 31 |
|  |            | Inventario recursos tecnológicos       | 1                 | 2    | 4    | 1    | 3    | 6    | 0    | 11   | 11   | 9    | 0    | 6    | 7    | 7    | 68                 | 32 |
|  |            | Grado de formalización                 | 8                 | 1    | 5    | 1    | 3    | 6    | 1    | 9    | 11   | 9    | 1    | 3    | 2    | 2    | 62                 | 38 |
|  |            | Estructura formal de poder y autoridad | 7                 | 5    | 6    | 1    | 4    | 6    | 1    | 12   | 11   | 9    | 1    | 2    | 3    | 2    | 70                 | 30 |
|  |            | Estructura de comunicación             | 6                 | 8    | 6    | 0    | 4    | 6    | 1    | 9    | 11   | 9    | 1    | 9    | 6    | 8    | 84                 | 16 |

Tabla 6. Categorías reportadas por versión del seminario (2 de 3)

| Temática       | Categorías                             | Subcategorías                     | Versiones del STE |             |             |             |             |             |             |              |              |             |             |              |              |              | TOTAL DE MENCIONES |    |
|----------------|--|-----------------------------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------------|----|
|                |  |                                   | 1993<br>(8)       | 1994<br>(8) | 1995<br>(9) | 1996<br>(1) | 1997<br>(4) | 1998<br>(6) | 2001<br>(1) | 2002<br>(12) | 2003<br>(11) | 2004<br>(9) | 2005<br>(1) | 2006<br>(10) | 2007<br>(10) | 2009<br>(10) | SI                 | NO |
| Funcionamiento | Técnicas de investigacion              | Diagrama de flujo                 | 0                 | 3           | 1           | 1           | 4           | 6           | 1           | 6            | 11           | 9           | 1           | 7            | 10           | 9            | 69                 | 31 |
|                |  | Cuellos de Botella                | 3                 | 2           | 4           | 1           | 1           | 5           | 1           | 7            | 5            | 4           | 1           | 4            | 6            | 9            | 53                 | 47 |
|                |  | Hojas de inspección               | 0                 | 0           | 1           | 0           | 3           | 5           | 1           | 12           | 14           | 9           | 1           | 8            | 8            | 15           | 77                 | 23 |
|                |  | Diagrama de Pareto                | 0                 | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0            | 2           | 0           | 0            | 4            | 3            | 9                  | 91 |
|                |  | Diagrama de causa y efecto        | 1                 | 3           | 0           | 0           | 1           | 1           | 0           | 9            | 0            | 2           | 0           | 5            | 9            | 9            | 40                 | 60 |
|                |  |                                   | 3                 | 4           | 2           | 6           | 1           | 4           | 1           | 6            | 7            | 13          | 14          | 9            | 17           | 11           | 98                 | 2  |
|                |  | Problema Informativo/Comunicativo | 4                 | 9           | 5           | 1           | 3           | 4           | 0           | 14           | 10           | 9           | 5           | 15           | 6            | 13           | 98                 | 2  |
| Diagnóstico    | Nivel de conflicto/Tipología de causas | Nivel Infraestructural            | 0                 | 0           | 0           | 0           | 1           | 0           | 0           | 8            | 5            | 5           | 0           | 5            | 3            | 2            | 29                 | 71 |
|                |  | Nivel Estructural                 | 2                 | 0           | 1           | 0           | 1           | 0           | 0           | 6            | 7            | 4           | 0           | 4            | 4            | 7            | 36                 | 64 |
|                |  | Nivel Superestructural            | 0                 | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           | 10           | 9            | 4           | 0           | 6            | 3            | 2            | 34                 | 66 |

Tabla 6. Categorías reportadas por versión del seminario (3 de 3)

El lector puede hacer la lectura de la tabla anterior ya sea de manera vertical u horizontal. Con ella podrá identificar la tendencia de cada temática 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 reestructuraciones que el STE ha sufrido a través de los años.

Una vez que se identificada 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, además de semejanzas que en la búsqueda de los datos se fueron vislumbrando poco a poco.

Al momento de identificar y definir las particularidades de los registros, esta diferenciación permitirá precisar los indicadores perceptibles de cada elemento y a su vez dar pie a registrar cuantitativamente la tendencia de cada categoría en los casos estudiados. Es decir, se identificarán los factores de mayor práctica en la comunicación, la estructura y el funcionamiento 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 eligieron conforme la exigencia de los datos que ofrecía cada categoría.

Asimismo, además de estos apoyos para cuantificar los resultados de las categorías, también se utilizó un recurso en particular que conlleva un esfuerzo extra en comparación con los otros; éste se basó en la aplicación de redes o campos semánticos utilizados para aquellas columnas donde la información presentó múltiples particularidades a destacar. Respecto al uso de esta técnica de conteo, la decisión de aplicar una red semántica para sistematizar los datos, radicó en identificar que en la categoría había pluralidad en la información que proporcionaba. Cabe mencionar que esta técnica es sugerida particularmente para los registros que conforman el apartado de diagnóstico, ya que se llegó a superar el centenar de los trabajos de investigación seleccionados.

Ejemplo de esta particularidad, es la categoría referente a los valores que en las 100 investigaciones se identificaron. En este caso cada trabajo que los incluía podía enlistar uno, dos o más valores identificados. Éstos podían ser o no de la misma índole, por lo cual se generó un indicador (a), uno (b), otro (c), etc. Esta situación, repetida en los diferentes trabajos, por ende generaba un gran listado de valores, que al enumerarse superaban la cantidad de los 100 trabajos de investigación. En ese sentido, al generarse un gran listado de indicadores, se recurrió a la segunda sistematización de éstos por medio de elaborar el campo o red semántica, la cual consistió en agrupar los indicadores de acuerdo a las similitudes que había entre ellos. Con ello se catalogaron en un nuevo orden. En el caso de los valores, el valor (a) de la investigación “X” se clasificó como indicador “tipo 1”, el valor (b) en la investigación “Y” dentro de los indicadores del “tipo 2”, el valor (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:

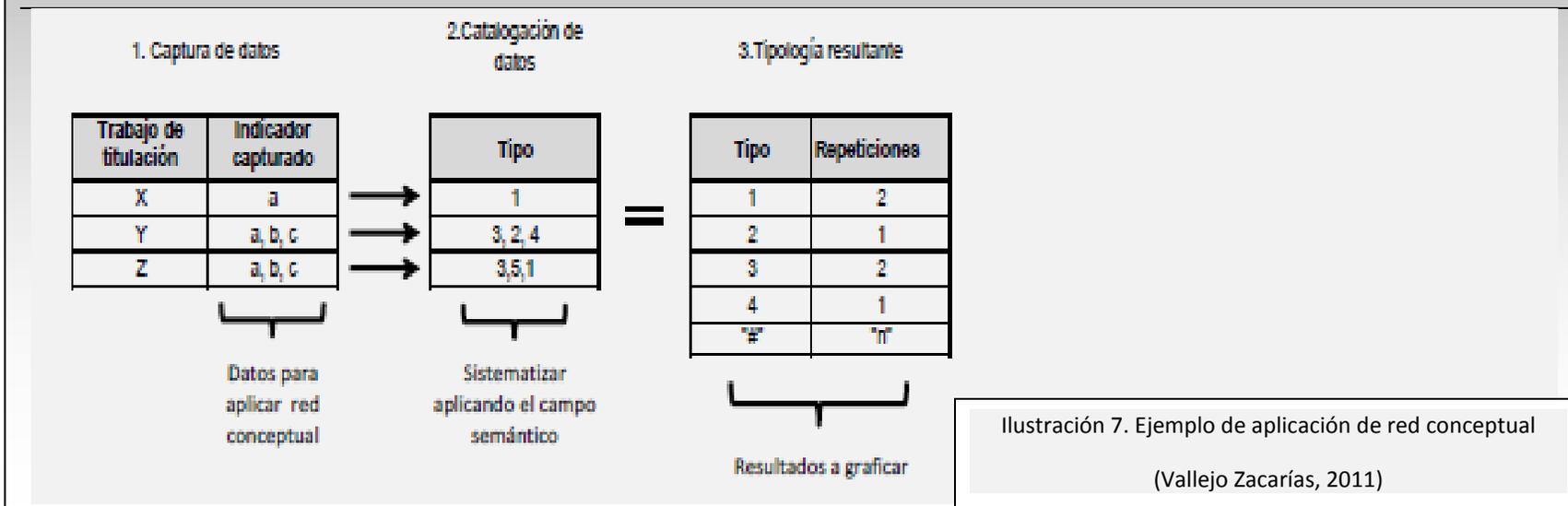


Ilustración 7. Ejemplo de aplicación de red conceptual  
(Vallejo Zacarías, 2011)

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 este modo, 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 el capítulo número dos, se describen los indicios relevantes de cada categoría, como muestra de los elementos que caracterizan a la comunicación, pero principalmente a la estructura y el funcionamiento 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 relación entre comunicación, estructura y funcionamiento en 100 organizaciones mexicanas. 2011”.

Así, este informe tendrá vigencia y seguimiento para la tesis subsecuente referente al análisis y diagnóstico sobre la comunicación, la estructura y el funcionamiento pertenecientes PAPIME PE300511. Esta segunda tesis, como se mencionó, llevará por nombre “Comunicación organizacional: Análisis y diagnóstico de la relación entre comunicación, estructura y funcionamiento en 100 organizaciones mexicanas”.

Con el respaldo de la información anterior, demos inicio a la revisión del segundo capítulo de este informe en donde se observa el desglose de resultados obtenidos a través de la sistematización y el procesamiento de datos realizados a 100 organizaciones previamente seleccionadas.

## **Capítulo II.**

# **Reporte de resultados**

**Mirada cuantitativa sobre la relación entre  
comunicación, estructura y funcionamiento en 100  
organizaciones mexicanas**

Después de presentar en el apartado anterior el encuadre contextual, teórico y metodológico de este trabajo de investigación, el siguiente paso es el desarrollo del capítulo número dos, que es el resultado del procesamiento al que se sometieron diversos datos sobre la comunicación, la estructura y el funcionamiento en las 100 investigaciones elegidas que forman parte del STE-OCC.

El contenido que se incluye en esta sección, corresponde directamente con el orden de los datos que se contemplaron en la versión final del instrumento de medición (la base de datos). De esta manera el capítulo presenta el informe cuantitativo de resultados a partir de los estudios de caso revisados; lo que sin duda, sirvió como evidencia sobre la caracterización encontrada principalmente respecto a la estructura y funcionamiento que poseen 100 organizaciones mexicanas.

De este modo, la información que se expone en este capítulo se presenta con la estructura similar a la de un fichero. En ese sentido, se eligió este diseño para la presentación del reporte de resultados, con el fin de facilitar la revisión de cada una de las categorías y subcategorías utilizadas en esta sistematización.

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

## **1. Caracterización de la organización**

- 1.1 Sector
- 1.2 Actividad económica
- 1.3 Servicios y productos
- 1.4 Tamaño
- 1.5 Innovaciones tecnológicas
- 1.6 Tipología de la organización
  - 1.6.1 Renate Mayntz
  - 1.6.2 Amitai Etzioni
  - 1.6.3 Talcott Parsons
  - 1.6.4 Peter Blau y William Scott
  - 1.6.5 Daniel Katz y Robert Kahn

## **2. Ideario**

- 2.1 Filosofía
- 2.2 Misión
- 2.3 Visión
- 2.4 Valores

## **3. Objetivos**

## **4. Estructura**

- 4.1 Cooperación y división del trabajo
- 4.2 Funciones de puesto
- 4.3 Perfiles de puesto
- 4.4 Grupos formales
- 4.5 Organigramas
- 4.6 Reclutamiento y selección

## 4.7 Supuestos gerenciales

- 4.8 Lineamientos
- 4.9 Inventario de recursos humanos
- 4.10 Inventario de recursos tecnológicos
- 4.11 Grado de formalización
- 4.12 Estructura formal de poder y autoridad
- 4.13 Estructura formal de comunicación

## **5. Funcionamiento**

- 5.1 Técnicas de investigación estadística
  - 5.1.1 Diagramas de flujo
  - 5.1.2 Cuellos de botella
  - 5.1.3 Hojas de inspección
  - 5.1.4 Diagrama de Pareto
  - 5.1.5 Diagrama de causa y efecto

## **6. Diagnóstico**

- 6.1 Problema informativo comunicativo
  - 6.1.1 Nivel de conflicto / Tipología de causas
    - 6.1.1.1 Nivel infraestructural
    - 6.1.1.2 Nivel estructural
    - 6.1.1.3 Nivel superestructural

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 trabajos de investigación:

De esta manera, cada ficha se estructuró de la siguiente manera:

- La primera referencia es el **nombre del factor** en turno, por ejemplo objetivos.
- Inmediato a éste se ofrece una **contextualización teórico-conceptual** del tema examinado, con el fin de brindar una justificación básica del elemento desde la perspectiva de la comunicación organizacional. Cabe señalar que, algunas definiciones se elaboraron a partir de lo que los propios seminaristas en sus reportes de investigación relataban.
- En tercer lugar, se ofrece una **breve explicación de los criterios utilizados para sistematizar** el elemento en juego. En ésta, se describió 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 halló, y el procedimiento al que fue sometida la información para presentar como resultado en el informe escrito.

- 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 presentaron 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 (como se mencionó), se acompaña de gráficas que ejemplifican 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 encuentra la **lectura de datos** ejemplificados en cada gráfico. Llegado este momento se desarrollaron textualmente las características y particularidades de los datos que se encontraron en los 100 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 diferencias encontradas en la base de datos y el significado de cada referente utilizado en los gráficos.

Dicho lo cual, el informe que se desarrolla en este segundo capítulo tiene la intención de reflejar *grosso modo* la caracterización particularmente, de la estructura y el funcionamiento en 100 organizaciones estudiadas por el STE-OCC.

En ese sentido, antes de continuar y conocer a detalle lo que ya se ha presentado, cabe aclarar – nuevamente – que el contenido de esta sección en general, se limita a la presentación y exposición de resultados encontrados después de sistematizar los datos de la muestra seleccionada, pues la interpretación y análisis de los mismos se presentará en el trabajo de investigación subsecuente a esta tesis denominado “Comunicación organizacional: Análisis y diagnóstico de la relación entre comunicación, estructura y funcionamiento en 100 organizaciones mexicanas”.

Dicho lo cual, demos inicio a la revisión de los datos procesados con la primera categoría denominada “Caracterización de la organización” la primera –como se dijo- de un total de seis categorías.

### 2. 1. Caracterización de la organización

La caracterización de la organización, es la primera categoría que forma parte de este segundo capítulo y con la cual arranca la revisión cuantitativa relacionada, como ya se dijo, a la comunicación, la estructura y el funcionamiento de 100 organizaciones mexicanas. Dicho lo cual, la caracterización se define como todos aquellos aspectos o variables que configuran el estado e identidad de una entidad en particular. A partir de su revisión, se puede interpretar o entender un hecho determinado (*“Relaciones laborales”, 2004. Caracterización de la organización, Revista electrónica disponible en: www.elergonomista.com*). Cabe señalar que, de acuerdo a esta investigación, se retoma esta definición perfilada a la caracterización propia de las organizaciones. En ese sentido, a continuación se observan los datos arrojados a partir de la sistematización de la primera subcategoría que forma parte del apartado caracterización de la organización; el sector.

#### 2.1.1 Sector

El sector es un concepto que se utiliza para clasificar a las organizaciones con base en las funciones que desempeñan. Este concepto se divide a su vez en tres categorías: el sector primario, el sector secundario y el sector terciario. En las siguientes líneas se muestra la definición de cada tópico mencionado: (*Zuani, 2003*)

- Sector Primario: También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc. (*Ídem, 2003*).
- Sector Secundario o Industrial: Se refiere a aquellas organizaciones que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.

- Sector Terciario o de Servicios: Es aquel sector económico que agrupa al conjunto de las actividades productoras de servicios como el comercio, hotelería, turismo, comunicaciones, sector bancario y financiero, seguros, etc., entre otros (Zuani, 2003).

De acuerdo a la información anterior, se muestran a continuación los datos arrojados sobre la sistematización realizada a la subcategoría denominada sector. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

**SECTOR AL QUE PERTENECEN 100 ORGANIZACIONES**



**Gráfico 1. Sector**

En el gráfico anterior, se observa que un total de 99 organismos pertenecen al sector terciario de la economía; esto indica que la mayor parte de las organizaciones se dedican a prestar servicios o a la venta de productos; por otro lado sólo 1 caso pertenece al sector secundario, y finalmente, ninguna de las 100 organizaciones procesadas forman parte del sector primario. A continuación se identificará el tipo de actividad económica a la que pertenecen cada una de las organizaciones procesadas.

**2.1.2 Actividad económica**

Se denomina actividad económica a cualquier actividad de carácter empresarial, profesional o artístico siempre que suponga la ordenación por cuenta propia de los medios de producción, de los recursos humanos, o ambos, con la finalidad de intervenir en la producción o distribución de bienes o servicios. (*“Definición de actividad económica”, 2012. Términos financieros. Diccionario de economía disponible en: www.terminosfinancieros.com*). Con relación a la información anterior se realizó el siguiente gráfico que permite visualizar la actividad económica que registraron las 100 organizaciones sistematizadas:



**Gráfico 2. Distribución de la actividad económica**

(Vallejo Zacarías, 2011)

Como se observa, en cuanto a la actividad económica que mostraron las organizaciones procesadas, la distribución quedó de la siguiente manera: se hallaron un total de 36 rubros, en donde la principal actividad corresponde a empresas de dedicadas al ámbito comunicativo con 15 de reportes; en segundo lugar, 12 de las organizaciones procesadas pertenecen al sector educativo; en tercer lugar 7 estudios abordaron agrupaciones financieras. Asimismo, con 4 menciones se muestra cada una de las siguientes actividades: publicidad, seguridad, transportes, cultural, editorial y de salud. Con 3 reportes de investigación cada una, quedaron las organizaciones dedicadas a: labores de belleza, ambientales, de asistencia social, políticas y del sector exterior. Con 2 registros quedaron las organizaciones dedicadas al sindicalismo, el telemarketing, turismo, comercio y de registro de población. Por último con 1 sola mención se hallaron las labores 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.

Dicho lo cual, revisemos ahora la siguiente subcategoría denominada servicios y productos.

### 2.1.3 Servicios y productos

La subcategoría que ahora se revisa son los servicios y productos que se ofrecen en las organizaciones procesadas; para ello es pertinente ofrecer en primera instancia la definición de cada uno de estos términos; en primer lugar se encuentra el concepto de producto: que es aquello que toda empresa (grande, mediana o pequeña; ya sea lucrativa o no) ofrece a su mercado meta, con la finalidad de lograr los objetivos relacionados a utilidades, impacto social, etc. Por otro lado, el servicio se define como un cúmulo de tareas desarrolladas por una organización para satisfacer las exigencias de sus clientes. De este modo, el servicio podría presentarse como un bien de carácter no material. Por lo tanto, quienes ofrecen servicios no acostumbran hacer uso de un gran número de materias primas y poseen escasas restricciones físicas. Asimismo, hay que resaltar que su valor más importante es la experiencia. Por otra parte, como se mencionó anteriormente, aquellas organizaciones que proveen servicios, integran el denominado sector terciario de la escala industrial (*Williams, 2004*).

De acuerdo a la información anterior se realizó una tabla acompañada de su respectivo gráfico, en donde se ejemplifica el número de organizaciones que poseen reportes sobre este rubro; posteriormente se hace una clasificación en donde se observa cuantas organizaciones están dedicadas sólo a brindar servicios, cuantas organizaciones ofrecen productos y cuantas organizaciones ofrecen ambos.

Dicho lo anterior, el reporte sobre esta subcategoría quedó plasmado de la siguiente manera:

SERVICIOS Y PRODUCTOS EN 100 ORGANIZACIONES

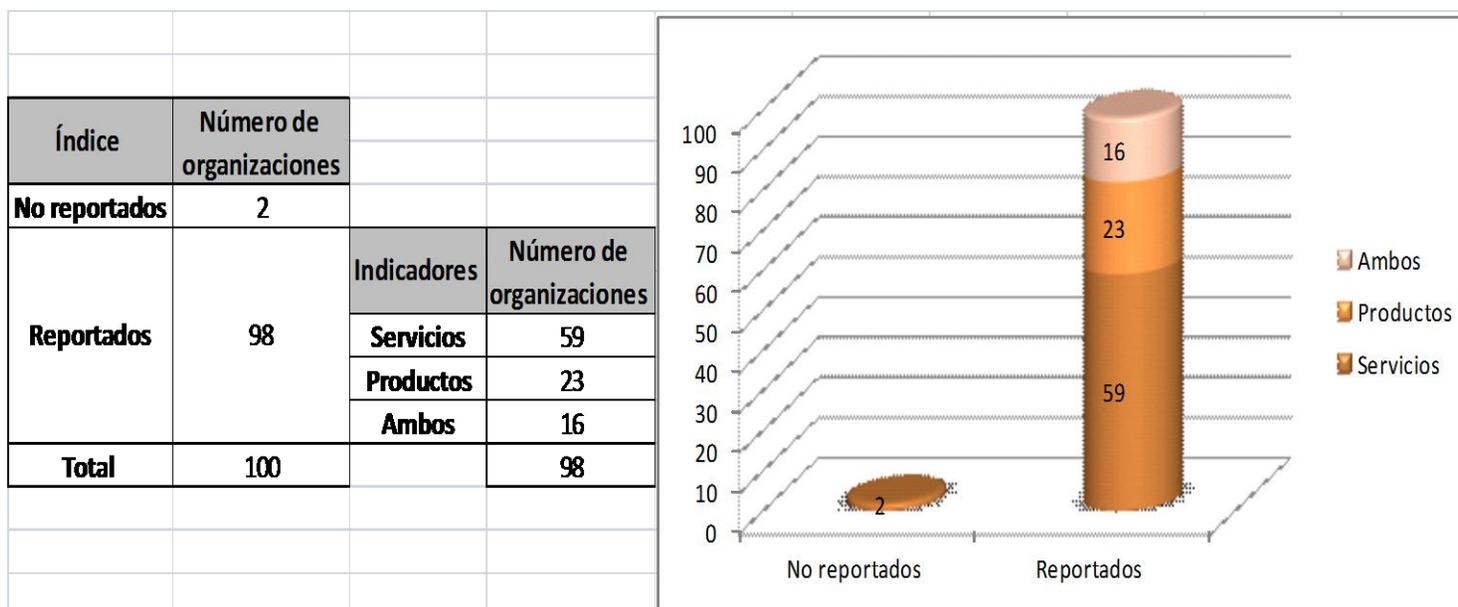


Gráfico 3. Servicios y productos

En la tabla anterior se muestran los resultados obtenidos a través de la sistematización de datos de la subcategoría servicios y productos; en este caso partiendo de las 100 organizaciones seleccionadas, se observa que un número considerable de éstas tienen registro sobre este rubro, en total 98 reportes; sólo en 2 casos no se registró información referente. En ese sentido, de los 98 casos reportados, se observa que en 59 de ellos las organizaciones estudiadas se dedican solamente a brindar servicios; 23 más se dedican a ofrecer productos diversos, y finalmente, en 16 casos las organizaciones cuentan con ambos.

Continuemos ahora con la revisión de la subcategoría tamaño de la organización:

### **2.1.4 Tamaño**

La siguiente subcategoría a revisar es el tamaño de la organización; para este caso existen cuatro conceptos básicos de clasificación: organizaciones grandes, medianas, pequeñas y microempresas. A continuación se define cada una: *(Fleitman, 2000)*

- Grande: Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, más de 251 trabajadores, pueden llegar a miles y estos pueden ser de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales *(Fleitman, 2000)*.
- Mediana: En este tipo de empresas intervienen hasta 250 trabajadores, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados *(ídem, 2000)*.

- Pequeñas: En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman es de 10 a 49 trabajadores (*Fleitman, 2000*).
- Microempresas: Por lo general, la empresa y la propiedad son de pertenencia individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidas y el director o propietario puede atenderlos personalmente, se considera micro si tiene de 1 a 9 trabajadores (*ídem, 2000*).

En el siguiente gráfico se muestra el número de organizaciones que pertenecen a cada uno de los conceptos antes mencionados con base en su número de empleados:

TAMAÑO EN 100 ORGANIZACIONES

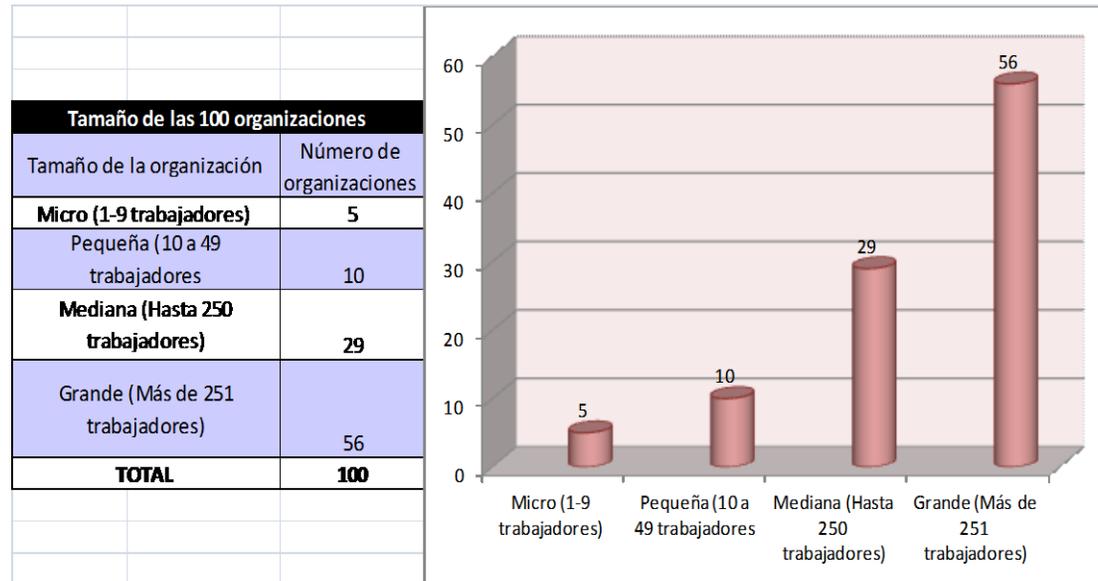


Gráfico 4. Tamaño

Como lo muestra la tabla anterior, se observa que de 100 trabajos procesados, en 56 casos las organizaciones son grandes, 29 organizaciones son medianas, 10 organizaciones son pequeñas, y con el menor rango se encuentran las organizaciones denominadas microempresas con 5 reportes. A continuación examinemos la siguiente subcategoría.

Ahora revisaremos la subcategoría referente a las innovaciones tecnológicas.

### 2.1.5 Innovaciones tecnológicas

La siguiente subcategoría denominada innovaciones tecnológicas, se define como el acto por el cual se introduce por primera vez un cambio técnico determinado en una empresa. De igual forma se les conoce como aquella acción frecuentemente repetida de aplicar cambios técnicos nuevos a la empresa, para lograr beneficios mayores, crecimientos, sostenibilidad y competitividad (Machado, 2000).

Con relación a la definición anterior, se realizó el siguiente gráfico donde se registró el número de organizaciones que incluyen la implementación de innovaciones tecnológicas. Cabe señalar que los tipos de innovaciones que se reportaron son muy diversos, igual que las organizaciones procesadas, es por ello que en esta subcategoría sólo se ejemplificaron las organizaciones que describieron dicho apartado, los resultados se observan como sigue:

USO DE INNOVACIONES TECNOLÓGICAS EN 100 ORGANIZACIONES

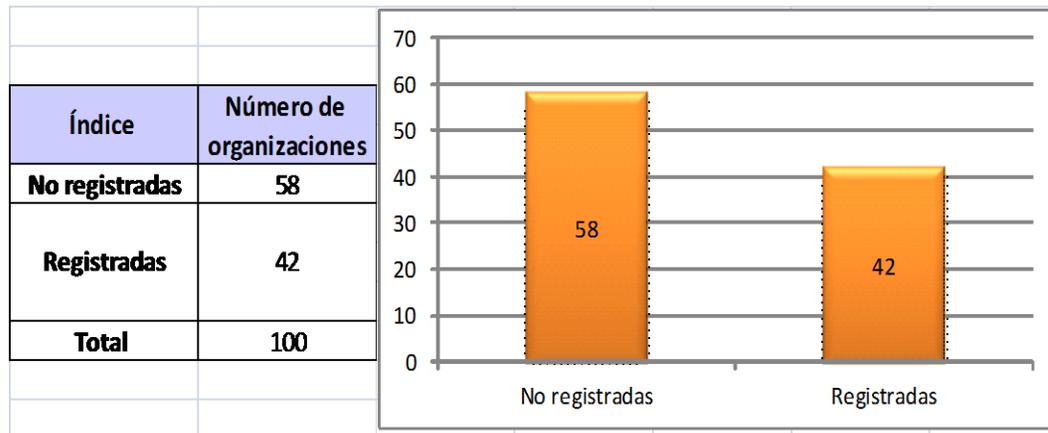


Gráfico 5. Innovaciones tecnológicas

Como se observa, en este caso el resultado es sencillo de leer ya que se observan datos muy concretos como que de las 100 organizaciones procesadas, en 42 de ellas se llevó a cabo la implementación de innovaciones tecnológicas, no así en los 58 casos restantes en donde no se observa registro alguno relacionado a esta subcategoría.

A continuación examinaremos la siguiente subcategoría que forma parte de la caracterización de la organización, se trata de la tipología de la organización; aquí observaremos a que clasificaciones teóricas pertenecen las 100 organizaciones procesadas según lo propuesto por diversos autores.

### **2.1.6 Tipología de la organización**

A continuación se examinará la subcategoría denominada tipología de la organización, misma que señala las actividades, las funciones, las formas de trabajo e, incluso, las interrelaciones humanas que se gestan dentro de las organizaciones (*Méndez, 1990*). De acuerdo a lo dicho, cada uno de los organismos procesados debería ceñirse a alguna tipología específica. Sin embargo, dicha tarea se dificulta ya que cada una de estas clasificaciones es diversa igual que las organizaciones sistematizadas. A continuación se revisa lo propuesto por diversos autores respecto a esta subcategoría:

**Talcott Parsons** divide a las organizaciones en cuatro tipos:

- Las de producción: son aquellas que elaboran productos y/o servicios que son consumidos por la sociedad.
- Las de metas políticas: son aquellas que generan y distribuyen el poder dentro de la sociedad (partidos y sindicatos).
- Las integrativas: están encaminadas a motivar la satisfacción de las expectativas institucionales y asegurar que las partes de la sociedad funcionen de manera compartida (cuerpos policíacos o bomberos).
- Las de mantenimiento: aquellas que aseguran la continuidad de la sociedad (educativas y culturales). (*Chacon, R., 2011. "Concepto y tipo de organizaciones". Curso de sociología disponible en [www.rogersociologia.com](http://www.rogersociologia.com)*).

A su vez, **Peter Blau y William Scott** –basados en a quién beneficia la existencia de la organización- la clasifican en:

- Beneficio mutuo, aquí se incluyen los sindicatos, partidos políticos, sectas o clubes.
- Firmas comerciales, es decir, industrias, bancos, almacenes, etc.
- Servicios, como hospitales y escuelas y/o agencias de promoción social.
- Bienestar común, las que incluyen oficinas gubernamentales, policía, bomberos, institutos de investigación científica, etc. (*Chacon, R., 2011. "Concepto y tipo de organizaciones". Curso de sociología disponible en [www.rogersociologia.com](http://www.rogersociologia.com)*).

Por otro lado, los psicólogos **Daniel Katz y Robert Kahn**, modificando ligeramente la clasificación de Parsons propusieron distinguir cuatro tipos de organización:

- Productivas: empresas de bienes o servicios.
- De mantenimiento: escuelas, sectas religiosas.
- De adaptación: universidades, centros de investigación.
- Político/administrativas: partidos, organizaciones de profesionales, sindicatos (*Chacon, R., 2011. "Concepto y tipo de organizaciones". Curso de sociología disponible en [www.rogersociologia.com](http://www.rogersociologia.com)*).

La siguiente clasificación corresponde a **Amitai Etzioni** y se distingue como sigue:

- Organizaciones coercitivas: El poder se impone por la fuerza física o controles basados en permiso: (Cárceles o instituciones penales).
- Organizaciones utilitarias El poder se basa en el control de los incentivos económicos, utilizan la remuneración como base principal (las empresas, los comercios)
- Organizaciones normativas: El poder se basa en el consenso sobre objetivos y métodos Utilizan al control moral como la principal influencia sobre los miembros (Iglesias, universidades, hospitales, organizaciones políticas, organizaciones sociales). (*Chacon, R., 2011. "Concepto y tipo de organizaciones". Curso de sociología disponible en [www.rogersociologia.com](http://www.rogersociologia.com)*).

Respecto a esta subcategoría, **Renate Mayntz** hace referencia a tres características orientadas hacia fines específicos de la organización, propone una clasificación de las organizaciones tomando en cuenta sus objetivos. De esta manera las organizaciones pueden ser de tres tipos:

- Las que se limitan a la coexistencia de sus miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que esto exige, a este tipo pertenecen los círculos de esparcimiento y recreación, formar parte de ellas es voluntario y sus dirigentes son elegidos democráticamente.
- Las organizaciones que actúan de manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para ese fin, a este tipo pertenecen las prisiones, las escuelas, las universidades, los hospitales, las iglesias, en ellas predomina la burocracia y la ordenación racional.
- Las que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o determinada acción hacia afuera, a este tipo de organizaciones pertenecen las de vida económica, la administración, la política, los partidos, las instituciones de

previsión social y las asociaciones benéficas (Chacon, R., 2011. "Concepto y tipo de organizaciones". Curso de sociología disponible en [www.rogersociologia.com](http://www.rogersociologia.com)).

Con base en la información anterior, se llevó a cabo (dentro de los 100 trabajos seleccionados) el procesamiento de los registros encontrados respecto a la subcategoría tipología de la organización, en donde se hallaron clasificaciones relacionadas a lo propuesto por diversos teóricos. Es importante señalar que, como se mencionó anteriormente, no es tarea sencilla etiquetar en una sola clasificación a las organizaciones sistematizadas, ya que muchas de ellas poseen características relacionadas a lo planteado por más de un autor; de manera que al encontrar diversas propuestas, las tipologías identificadas superan el centenar de trabajos revisados. Dicho lo cual, en las siguientes páginas se observa un desglose de resultados que va de lo general a lo particular, partiendo del número de registros encontrados por cada autor en forma global; posteriormente, se procesó la información particular mediante 6 gráficos en donde se revisan las clasificaciones planteadas por cada teórico.

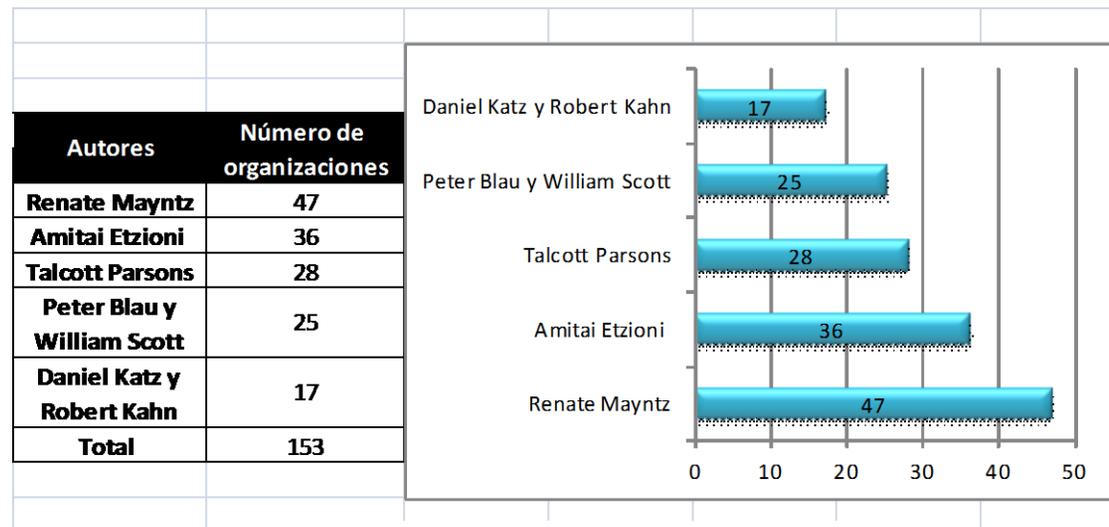
**Tabla 7.**

| <b>Uso de tipología en 100 organizaciones</b> |                                 |
|---|---------------------------------|
| <b>Índice</b>                                 | <b>Número de organizaciones</b> |
| <b>No reportada</b>                           | 39                              |
| <b>Reportada</b>                              | 61                              |
| <b>Total</b>                                  | 100                             |

En esta primera tabla que corresponde a la categoría tipología de la organización, se observa que de un total de 100 trabajos procesados, en 61 casos los alumnos de seminario incluyeron a su organización objeto de estudio en alguna de las clasificaciones propuestas por los teóricos Renate Mayntz, Amitai Etzioni, Talcott Parsons, Peter Blau y William Scott o Daniel Katz y Robert Kahn. Por el contrario en 39 reportes no se hace mención alguna sobre dicha categoría.

En ese sentido, los reportes que no mencionaron ningún dato sobre tipología, no deben interpretarse como organismos que no pueden clasificarse, ya que su ausencia en los reportes puede atribuirse a que al alumno del seminario no se le exigió un registro sobre este rubro, o simplemente a que esta temática no generó interés al momento de la investigación. Ahora revisemos los resultados obtenidos sobre esta subcategoría, a través de un desglose de datos que van de lo general a lo particular, en donde se ejemplifica por medio de tablas y gráficos lo propuesto por los autores mencionados.

**USO DE TIPOLOGÍA EN 100 ORGANIZACIONES**



**Gráfico 6. Tipología de la organización (1)**

En el gráfico anterior se muestran los resultados obtenidos respecto a cada uno de los autores señalados, iniciando con Renate Mayntz, que es en este caso la tipología con mayor número de reportes 47 en total, posteriormente se encuentra lo propuesto por Amitai Etzioni con un total de 36 menciones; respecto a la tipología propuesta por Talcott Parsons se reportaron 28 casos, seguido de Peter Blau y William Scott con 25 reportes, y finalmente Daniel Katz y Robert Kahn con

17 casos. Como se observa, el número de organizaciones mencionadas en este primer gráfico, rebasa el centenar de trabajos seleccionados, y ello se debe a que un número considerable de organismos encajaban en la tipología propuesta por más de un autor. Aclarado el punto anterior, revisemos ahora las tipologías señaladas en forma particular, con el fin de conocer en qué consiste lo planteado en cada una de ellas y el número de organizaciones en donde se reportaron.

### **2.1.6.1 Renate Mayntz**

En el siguiente gráfico se ejemplifica lo propuesto por Renate Mayntz; su tipología se basa en tres clasificaciones orientadas hacia fines específicos de la organización, además de proponer una caracterización tomando en cuenta los objetivos. La primera de estas clasificaciones, son las organizaciones que se limitan a la coexistencia de sus miembros, que se reporta sólo 1 vez, la siguiente, son las organizaciones que actúan de manera determinada sobre un grupo de personas, esta caracterización cuenta con 4 reportes, y finalmente tenemos las organizaciones que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o determinada acción hacia afuera con una diferencia considerable que asciende a 42 reportes, siendo esta la de mayor rango. Cabe señalar que en este caso, el total de organizaciones registradas son 47, cifra que coincide con el número de organizaciones reportadas en el grafico 1 referente a la tipología, en relación a la tipología de Mayntz, debido a que los alumnos no emplearon más de una clasificación en su reporte.

USO DE TIPOLOGÍA EN 100 ORGANIZACIONES

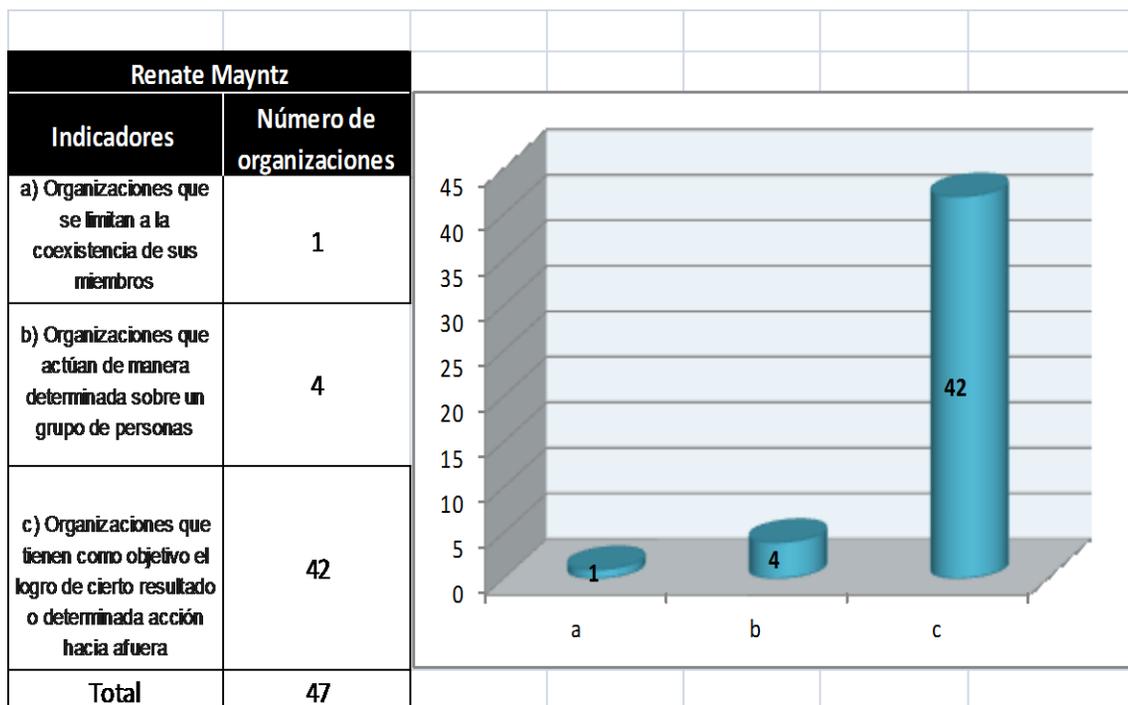


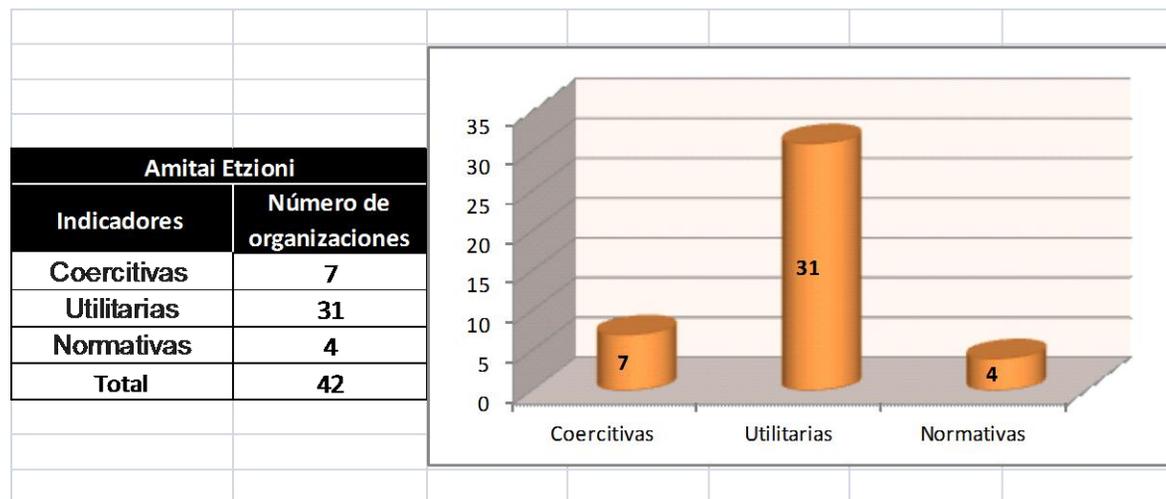
Gráfico 7. Tipología de la organización. Renate Mayntz (2)

Ahora revisemos la siguiente subcategoría, con lo propuesto por Amiai Etzioni.

**2.1.6.2 Amitai Etzioni**

Como se observa en la siguiente tabla, de acuerdo a la tipología de Amitai Etzioni se emplean tres clasificaciones, iniciando con las organizaciones de tipo normativo en donde se cuentan 4 reportes, posteriormente se encuentran las organizaciones de tipo coercitivo con 7 casos y con 31 registros las organizaciones de tipo utilitario; la suma de estos organismos reportados genera un total de 42 reportes, cifra que no coincide con las organizaciones etiquetadas dentro de la tipología empleada por el teórico Amitai Etzioni (36 casos) que se ejemplifican en el primer gráfico general dentro de la subcategoría tipología de la organización.

**USO DE TIPOLOGÍA EN 100 ORGANIZACIONES**



**Gráfico 8. Tipología de la organización. Amitai Etzioni (3)**

A continuación examinaremos lo propuesto por Talcott Parsons.

**2.1.6.3 Talcott Parsons**

La siguiente subcategoría respecto a la tipología de las organizaciones corresponde a Talcott Parsons, en este gráfico se observan cuatro clasificaciones de acuerdo a la perspectiva de este teórico estadounidense; en primera instancia y con el mayor número de reportes tenemos a las organizaciones de producción con un total de 17 registros, con 5 casos se hallan las organizaciones de mantenimiento, seguidas por las organizaciones de tipo integrativo con 4 menciones y finalmente las organizaciones de metas políticas con sólo 2 reportes. El número de organizaciones reportadas en esta tabla (28 en total), corresponde a la cifra ejemplificada en el primer gráfico general respecto a lo mencionado por Parsons.

USO DE TIPOLOGÍA EN 100 ORGANIZACIONES

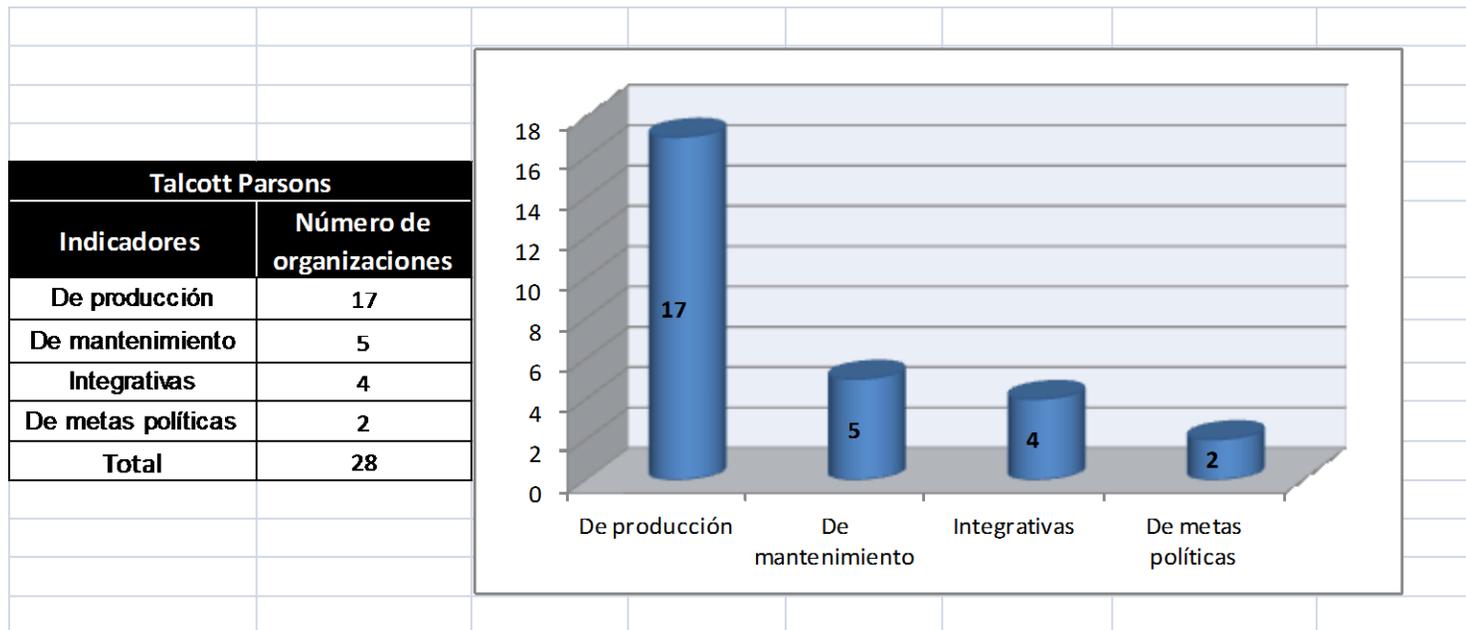


Gráfico 9. Tipología de la organización. Talcott Parsons (4)

**2.1.6.4 Peter Blau y William Scott**

Esta subcategoría se basa en los planteamientos hechos por Peter Blau y William Scott, en donde se toma en cuenta a quién beneficia la existencia de la organización, los resultados obtenidos respecto a las 4 clasificaciones relacionadas a dicha subcategoría son los siguientes: con el número más bajo se encuentran las organizaciones de beneficio mutuo con sólo un reporte, asimismo tenemos a las organizaciones de bienestar común con 6 casos, con 8 registros se encuentran las organizaciones de servicios, y con la cifra más alta están las organizaciones denominadas firmas comerciales con 12 menciones. Sin embargo, el reporte anterior no coincide con lo registrado en el primer gráfico general, ya que en este se observan un total de 25 organizaciones, mientras que en este caso se cuentan un total de 27, debido a que se utilizó más de una clasificación empleada por los teóricos Peter Blau y William Scott.

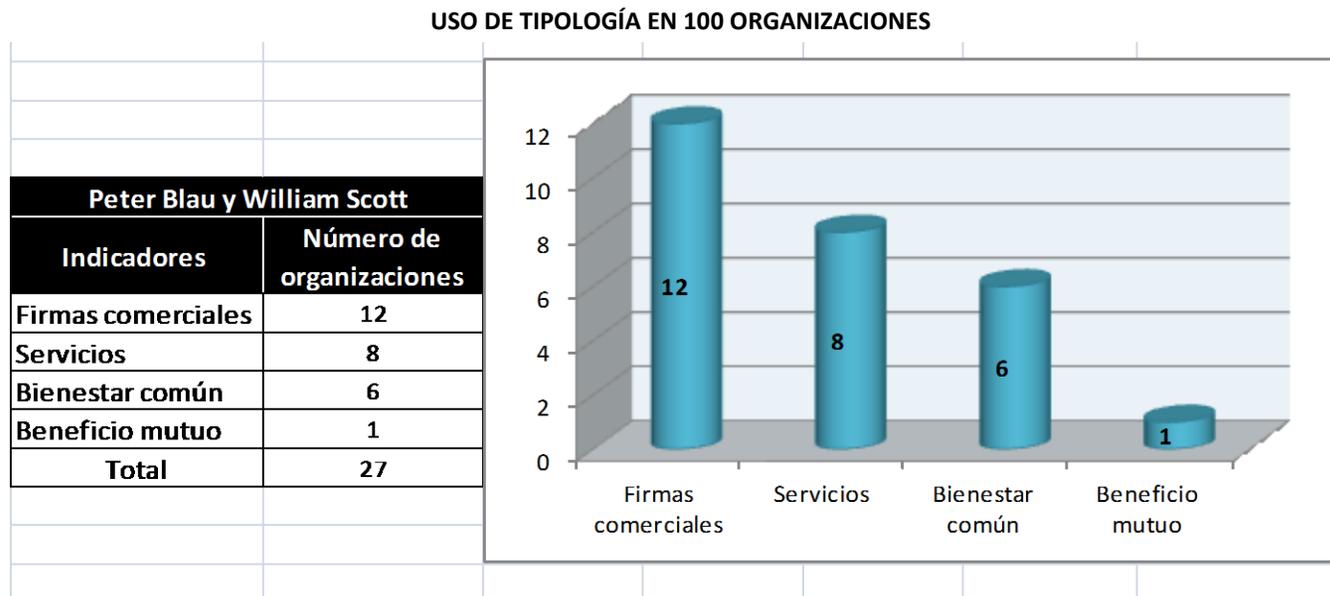


Gráfico 10. Tipología de la organización. Peter Blau y William Scott (5)

Ahora revisemos el último gráfico correspondiente a la subcategoría tipología de la organización:

## 2.1.6.5 Daniel Katz y Robert Kahn

Para finalizar con la subcategoría tipología de la organización, revisaremos ahora lo propuesto por Daniel Katz y Robert Kahn, quienes plantearon distinguir a la organización con base a su función genotípica, en la tabla se observan 4 clasificaciones, iniciando con las organizaciones productivas, que cuentan con 11 reportes, esta es la cifra más alta dentro de este gráfico, posteriormente se encuentran las organizaciones de adaptación con 3 registros, de igual forma con tres reportes tenemos a las organizaciones de tipo político/administrativas y para culminar se encuentran las organizaciones de mantenimiento con 1 sólo registro. Y con esta información cerramos el apartado tipología de la organización para dirigirnos a la revisión de nuestra siguiente categoría.

USO DE TIPOLOGÍA EN 100 ORGANIZACIONES

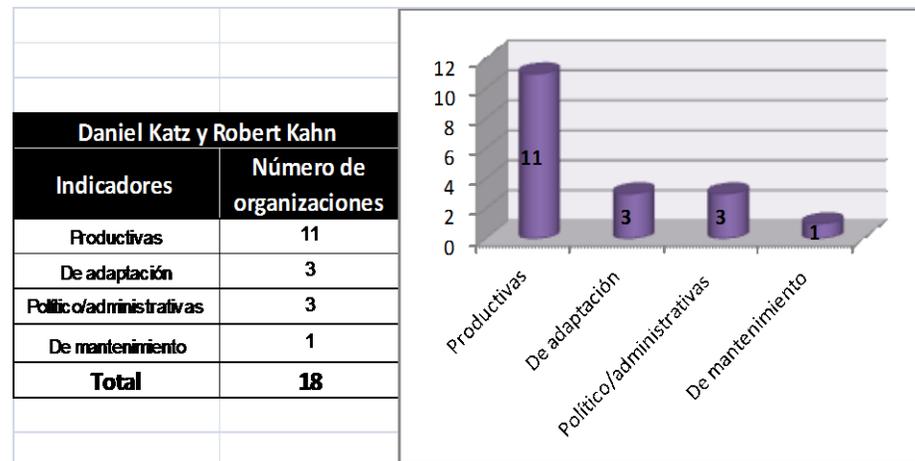


Gráfico 11. Tipología de la organización. Daniel Katz y Robert Kanhn (6)

A partir de este punto y con esta última clasificación, cerramos la categoría denominada caracterización de la organización, que como se mencionó anteriormente, es la primera de un total de 6. Dicho lo cual demos un vistazo a la segunda categoría que forma parte de este informe: el ideario organizacional.

### **2.2 Ideario**

La siguiente categoría es el ideario organizacional, que se define como el conjunto de ideas (normas y símbolos) que animan la vida de una organización. De su adecuado establecimiento dependerá el rumbo que tome la organización; aunque a la descripción clara del mismo hay que agregar la difusión entre los miembros, sólo así el ideario cobrará sentido (*"Material ideario y estructura"*, 2008. *Administración publicitaria, Blog disponible en: [www.espacioblog.com](http://www.espacioblog.com)*).

Este se compone principalmente de la filosofía, la misión, la visión y los valores organizacionales, los cuales se revisan a continuación, a través de un procesamiento de datos en donde se obtuvo la información más relevante de cada una de estas subcategorías que forman parte del ideario de acuerdo a la estructura y funcionamiento de 100 organizaciones previamente sistematizadas.

### 2.2.1 Filosofía

La filosofía dentro de esta investigación, se considera como “la forma de ser” de las organizaciones, en ella se incluyen los principios y valores que orientan el camino de las instituciones. Por otro lado, brinda a sus integrantes sentido de identidad y pertenencia con el organismo del que son miembros.

A partir de ello se realizó dentro de esta subcategoría, un procesamiento de datos en el que destacaron aspectos como en qué grado se hallaba formalmente establecida, el nivel de conocimiento que se tiene por parte de los miembros de la organización y finalmente, si se retomaba la filosofía del suprasistema, se utilizaba únicamente la filosofía interna (es decir, por área o departamento), o se retomaban ambas para el desarrollo del quehacer cotidiano.

Con base en lo anterior, es importante precisar que a partir de este nivel, los indicadores señalados anteriormente se usarán de guía para la revisión de subcategorías posteriores, a saber, misión, visión, valores y objetivos organizacionales principalmente.

Cabe señalar que, en algunos casos, se encontró que la filosofía estaba implícita en la misión, la visión y los valores que maneja la organización, los cuales se registran de manera independiente a este apartado. Dicho lo anterior, el resultado numérico queda plasmado en las siguientes tablas, mismas que van acompañadas de un gráfico que ejemplifica los datos que se hallaron a través del procesamiento.

## USO DE FILOSOFÍA EN 100 ORGANIZACIONES

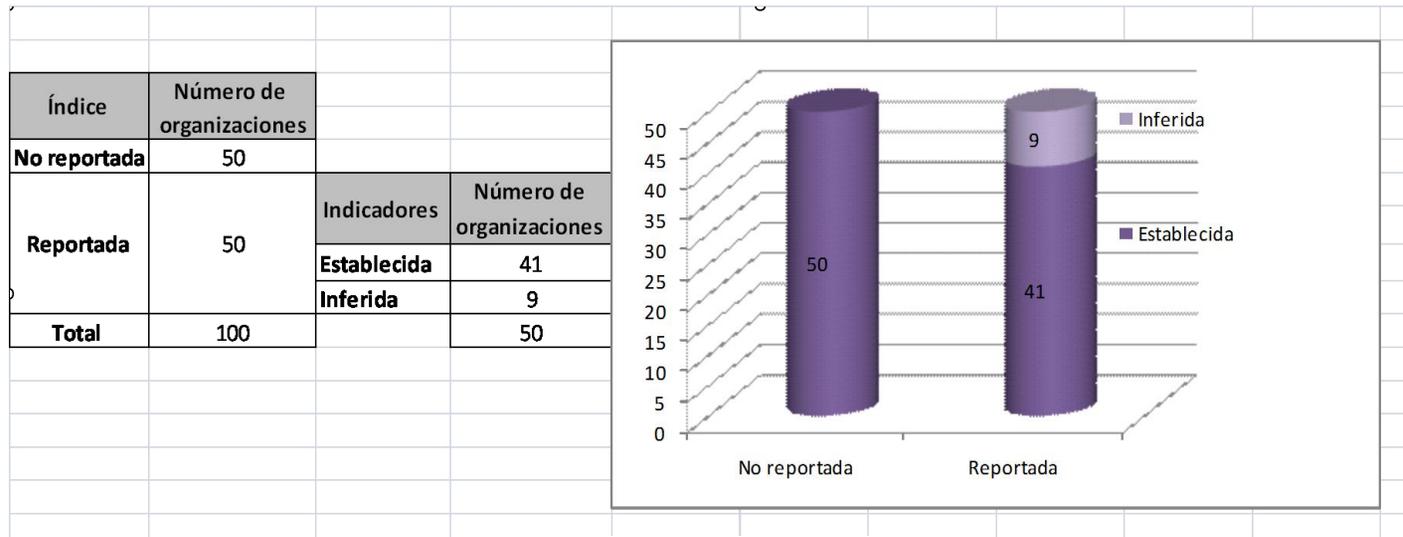


Gráfico 12. Filosofía (1)

En el gráfico anterior, se observa que de un total de 100 organizaciones procesadas, en 50 de ellas no existe registro alguno que contenga o haga referencia a la filosofía organizacional. Por otro lado, en los 50 casos restantes los alumnos del seminario incluyeron información sobre este rubro. Cabe señalar que a partir de este punto, los datos arrojados se revisan tomando en cuenta los 50 reportes que cuentan con filosofía; de acuerdo a lo anterior y dentro de las particularidades de estos 50 casos, se indagó acerca de si la filosofía estaba formalmente establecida por la organización, en donde se obtuvieron 41 reportes; no así en los 9 casos restantes donde alumno infirió la información relacionada con esta subcategoría. Ahora revisemos la siguiente tabla, que muestra el grado de conocimiento que tienen los integrantes de las organizaciones examinadas sobre este elemento del ideario organizacional.

USO DE FILOSOFÍA EN 100 ORGANIZACIONES

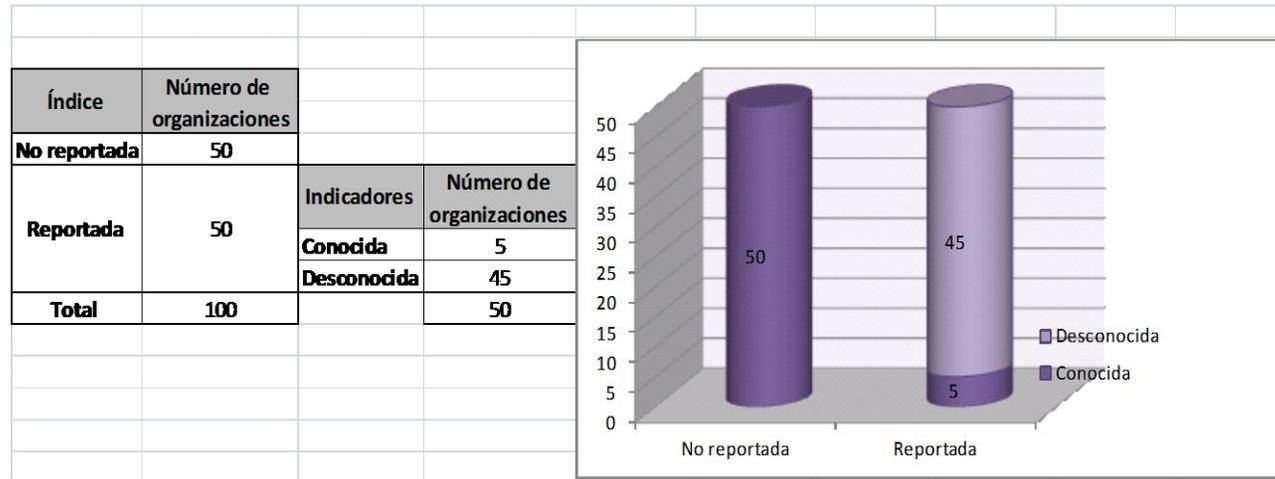


Gráfico 13. Filosofía (2)

Como se mencionó anteriormente, en la tabla anterior se registró el grado de conocimiento que tienen los miembros acerca de la filosofía que se maneja en su organización, se observa un resultado bajo, ya que sólo en 5 casos se menciona que esta es del conocimiento de los empleados, mientras que en 45 registros se observa que en las organizaciones revisadas no se difunde entre los miembros este elemento del ideario organizacional.

En la siguiente tabla se revisará, si dentro de las organizaciones se retoma la filosofía del suprasistema, la filosofía interna o se hace uso de ambas para el desarrollo del trabajo diario.

## USO DE FILOSOFÍA EN 100 ORGANIZACIONES

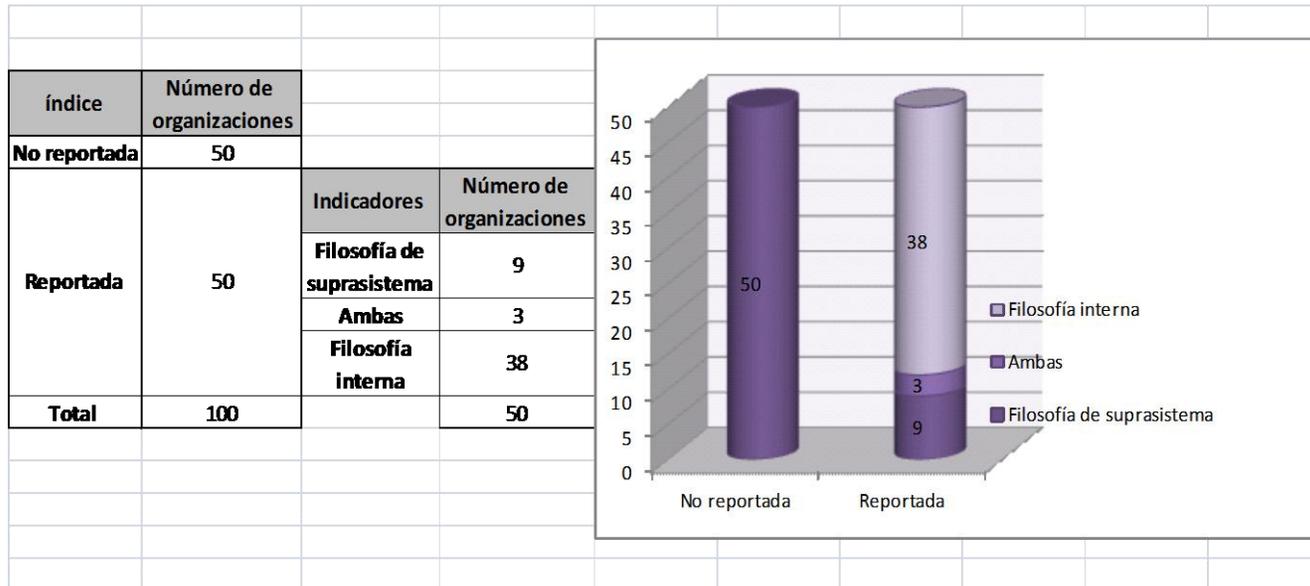


Gráfico 14. Filosofía (3)

Correspondiente al gráfico anterior, y partiendo de los 50 reportes que cuentan con filosofía organizacional, se observa que 9 casos retoman la filosofía del suprasistema, 3 asumen ambas, y 38 reportan hacer uso de la filosofía interna, (aquella que manejan por área o departamento) para el desarrollo de sus actividades cotidianas.

Revisemos ahora lo tocante a la misión que se maneja dentro de las 100 organizaciones procesadas.

### 2.2.2 Misión

La misión es otro de los elementos que forman parte del ideario organizacional, ésta se define como: el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una organización porque puntualiza: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) él para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los directivos, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas (*Thompson, Iván, 2006. "Misión y visión". Artículo disponible en [www.promonegocios.com](http://www.promonegocios.com)*).

Para este caso, se muestra la metodología utilizada para revisar la filosofía, es decir, primero se indagó sobre si la misión se encontraba establecida en las organizaciones y en qué grado, posteriormente se revisó el nivel de conocimiento que se tenía acerca del propósito de la organización. Finalmente se examinó si para alcanzar su propósito las organizaciones utilizaban la misión del suprasistema; asumían la misión interna o seguían ambas para el desarrollo de sus actividades.

La siguiente tabla nos muestra los datos arrojados a través de la sistematización que se realizó en relación a este segundo elemento del ideario organizacional.

USO DE LA MISIÓN EN 100 ORGANIZACIONES

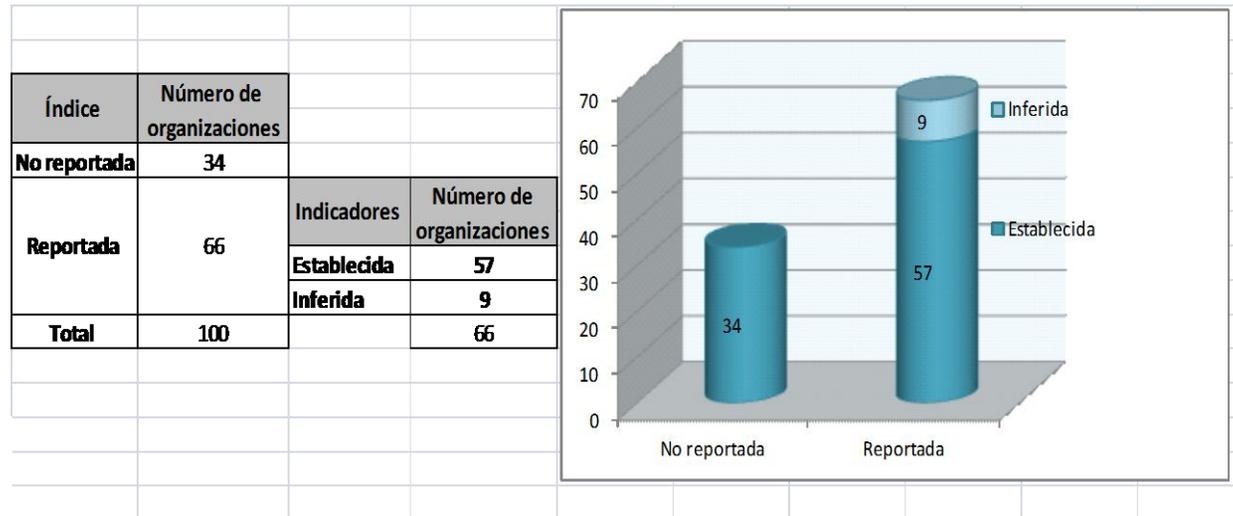


Gráfico 15. Misión (1)

La tabla muestra que de las 100 organizaciones sistematizadas, en 66 de ellas se toma en cuenta el uso de una misión organizacional, las 34 restantes no reportaron algún registro. En ese sentido, al revisar los 66 reportes que afirmaron contar con misión organizacional, en 57 de ellos se señala que la misión se encuentra formalmente establecida, por el contrario, 9 casos fueron inferidos por los alumnos del seminario. Ahora revisemos el siguiente gráfico:

USO DE LA MISIÓN EN 100 ORGANIZACIONES

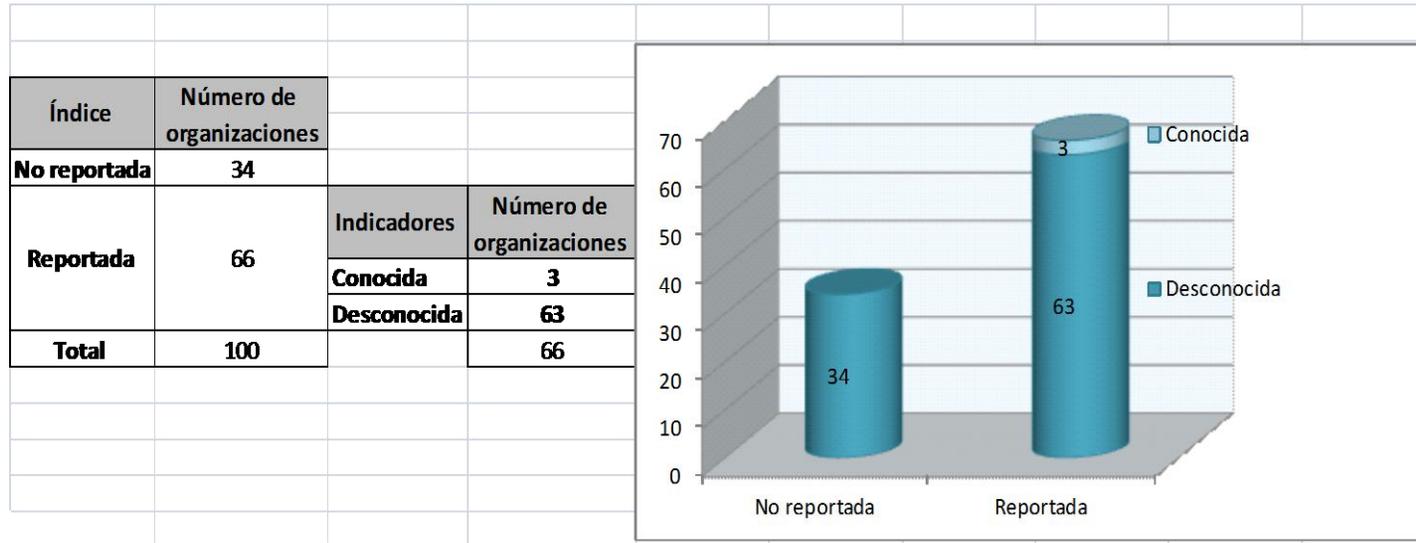


Gráfico 16. Misión (2)

Como se observa en la tabla anterior, esta hace referencia al grado de conocimiento que tienen los empleados acerca de la misión organizacional, en este caso de las 100 organizaciones procesadas, y partiendo de los 66 reportes que cuentan con misión, se observa nuevamente una cifra baja respecto a quienes afirmaron conocerla, ya que sólo se registran 3 casos, mientras que en los 63 reportes restantes se confirma su desconocimiento. Cabe señalar que el rango de distancia que hay entre los datos señalados anteriormente, se deba probablemente a un descuido del propio alumno del seminario que simplemente omitió la información, o incluso esta no fue requerida al momento de realizar la investigación. Dicho lo cual, analicemos el siguiente gráfico que culminará con la revisión de la misión organizacional

USO DE LA MISIÓN EN 100 ORGANIZACIONES

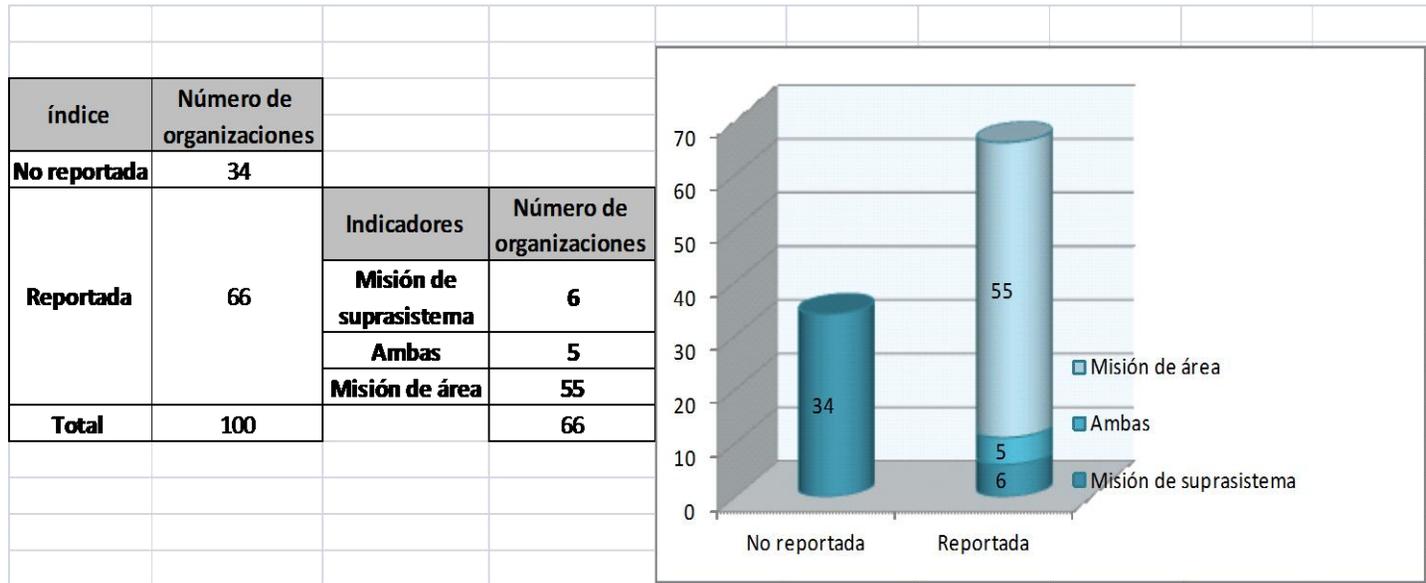


Gráfico 17. Misión (3)

Finalmente nos encontramos con los datos arrojados en el gráfico anterior, mismo que cierra este apartado de la misión organizacional. Si partimos de los 66 reportes que cuentan con este elemento del ideario, se observa que en 6 organizaciones se rigen bajo la misión del suprasistema; por otro lado, 5 reportes mencionan que basan su desempeño en ambas misiones, y con cifra considerable, 55 casos utilizan la misión generada por el área o el departamento. Es así que culminamos este apartado para dirigirnos a nuestra siguiente subcategoría, la visión organizacional.

### 2.2.3 Visión

La visión organizacional es el tercer elemento del ideario e indica hacia donde se dirige, o qué es aquello en lo que pretende convertirse la organización. A diferencia de la misión, la declaración de la visión contesta la pregunta de “¿qué se pretende ser?”, mientras que la misión responde a: “¿cuál es la razón de ser?” (*Thompson, Iván, 2006. “Misión y visión”. Artículo disponible en [www.promonegocios.com](http://www.promonegocios.com)*).

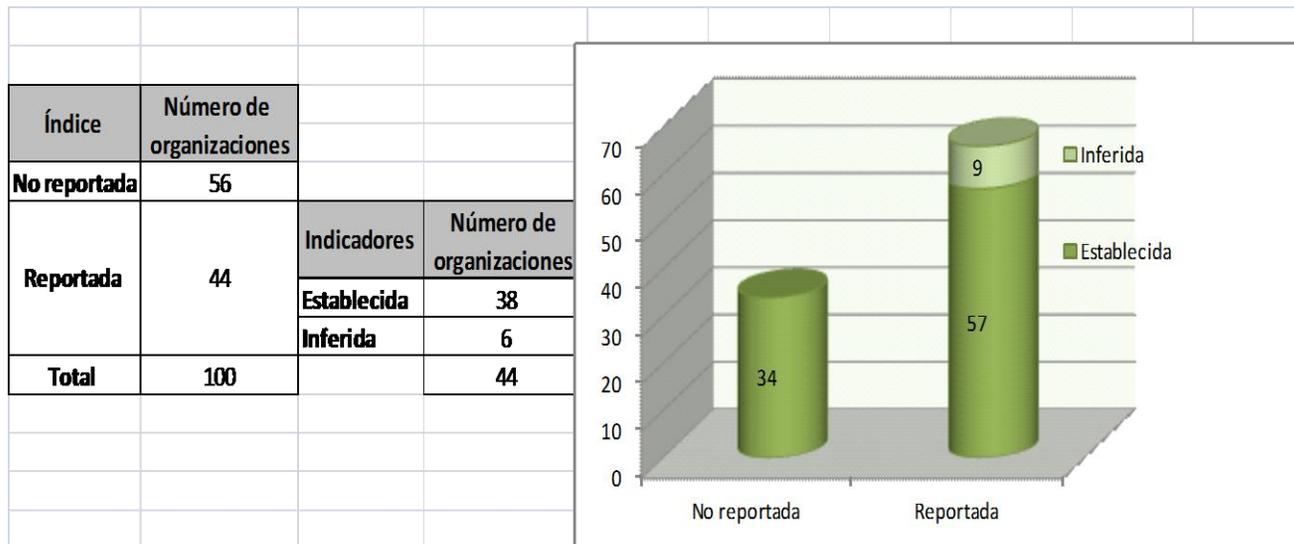
Al establecer la visión de una organización, se pretende que ésta sirva como fuente de inspiración, para lograr que los miembros se sientan identificados, comprometidos y motivados para poder alcanzarla. No obstante, para ello es necesario tomar en cuenta ciertos factores externos que son determinantes como: el impacto de las nuevas tecnologías, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes o la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. (*Ídem*).

En ese sentido, para revisar esta subcategoría, se muestra nuevamente el proceso utilizado para examinar la filosofía y la misión, es decir, en primer lugar se indagó sobre si la visión se encontraba formalmente establecida en las organizaciones y en qué grado, posteriormente se revisó el nivel de conocimiento que tienen los miembros sobre este elemento en cada una de las organizaciones procesadas; y finalmente se indagó si las organizaciones utilizaban la visión del suprasistema; asumían la visión interna o seguían ambas para el desarrollo de sus quehaceres diarios.

Los siguientes gráficos nos muestran los datos arrojados a través de la sistematización que se realizó en relación a este tercer elemento del ideario organizacional.

En el gráfico 1 se observa que de las 100 organizaciones sistematizadas, en 44 de ellas se hace referencia sobre el uso de una visión organizacional, las 56 restantes no reportaron algún dato respecto a esta categoría. En ese sentido, al revisar los 44 casos que afirmaron contar con visión organizacional, en 38 de ellos se señala que la visión se encuentra formalmente establecida, por el contrario, 6 casos fueron inferidos por los alumnos del seminario.

**USO DE LA VISIÓN EN 100 ORGANIZACIONES**



**Gráfico 18. Visión (1)**

Ahora revisemos el segundo gráfico referente a la visión organizacional:

Como se observa en la siguiente tabla, esta hace referencia al grado de conocimiento que tienen los empleados acerca de la visión organizacional, en este caso de las 100 organizaciones procesadas, y partiendo de los 44 casos que cuentan con visión, se observa nuevamente una cifra baja respecto a quienes afirmaron conocerla, ya que sólo se registran 3 reportes, mientras que en los 41 reportes restantes se confirma su desconocimiento. Es importante señalar nuevamente, que el rango de distancia que hay entre los datos señalados anteriormente, se deba probablemente a un descuido del propio alumno del seminario que simplemente omitió la información, o incluso esta no fue requerida al momento de realizar la investigación. Dicho lo cual, examinemos el siguiente gráfico que culminará con la revisión de la visión organizacional

USO DE LA VISIÓN EN 100 ORGANIZACIONES

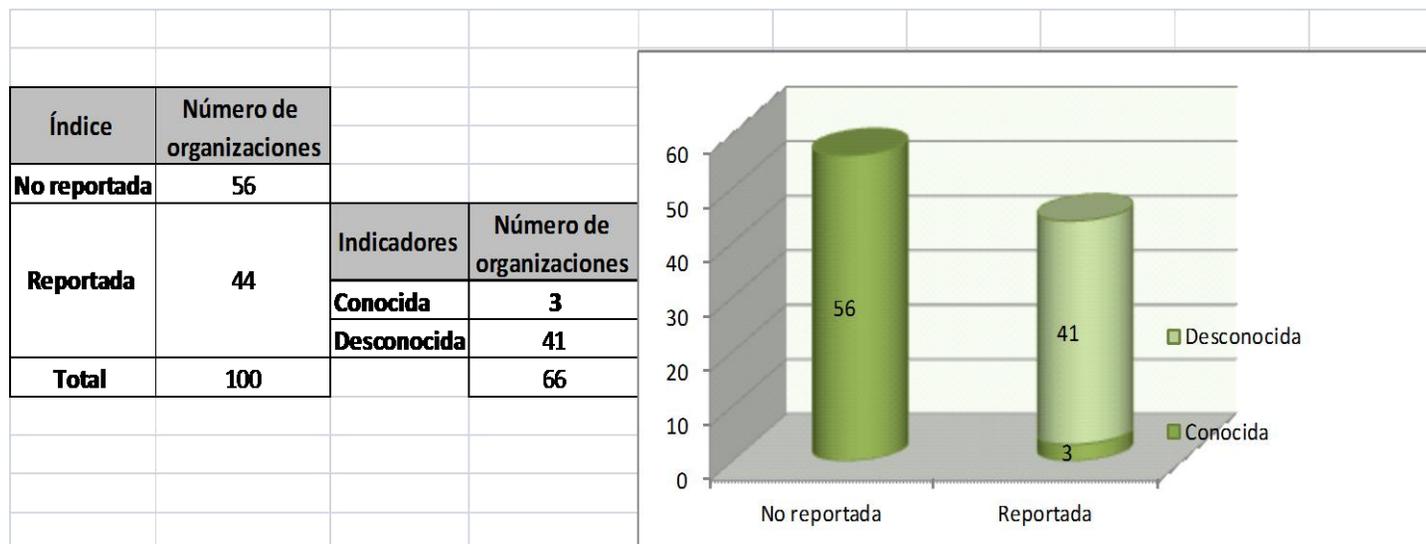
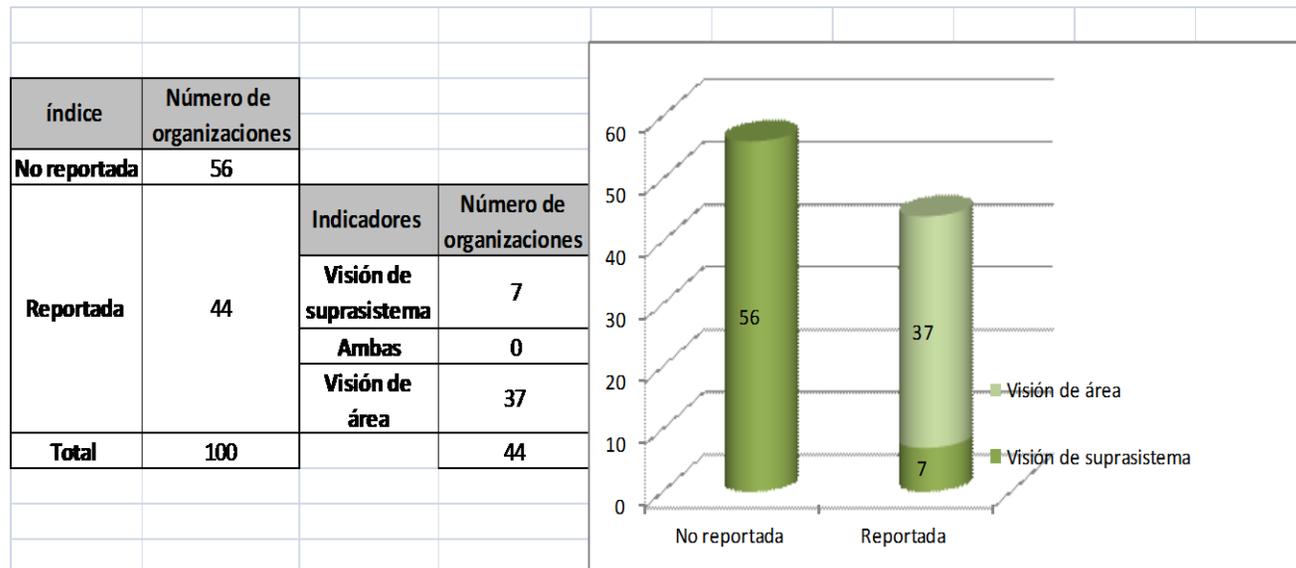


Gráfico 19. Visión (2)

La siguiente tabla finaliza este apartado de la visión organizacional. Si partimos de los 44 casos que cuentan con este tercer elemento del ideario, se observa que en 7 organizaciones se rigen bajo la misión del suprasistema; por otro lado, y con cifra considerable, 37 casos utilizan la misión generada por el área o el departamento. Cabe señalar que no se registro ningún caso en donde las organizaciones procesadas llevaran a cabo sus actividades tomando en cuenta ambas.

**USO DE LA VISIÓN EN 100 ORGANIZACIONES**



**Gráfico 20. Visión (3)**

Es así que culminamos con este apartado para dirigirnos a nuestra siguiente subcategoría, los valores organizacionales.

### 2.2.4 Valores

Un elemento más del ideario organizacional son los valores, también llamados “valores corporativos, empresariales u organizacionales”, estos son las creencias acerca de las conductas consideradas correctas y valiosas por la empresa. Cabe señalar que de los tres elementos antes mencionados (filosofía, misión y visión), los valores son los que tienen mayor permanencia, ya que no se trata de una declaración circunstancial o de conveniencia, sino de creencias básicas, esenciales, que tienen valor intrínseco (*Pérez, 1998*).

Por otro lado, los valores son considerados asimismo, 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” (*Ídem*).

De acuerdo a lo señalado, es que se examinó este otro elemento del ideario organizacional que son los valores, en donde se llevó a cabo un procesamiento de datos que continua con el método de revisión utilizado en subcategorías anteriores, es decir, se muestra información sobre el nivel en que se hallan establecidos formalmente los valores en cada una de las organizaciones; así como el grado de conocimiento que tienen los miembros sobre este rubro, y finalmente, que valores se retoman para el desarrollo del trabajo cotidiano, es decir, aquellos que se manejan internamente (en los departamentos o áreas); aquellos que vienen de un nivel superior (suprasistema) o incluso basarse en ambos.

Dicho lo cual, iniciemos esta revisión que culminará señalando a través de una frecuencia de valores, cuáles de ellos poseen mayor y menor trascendencia según el procesamiento realizado a 100 organizaciones diversas.

## USO DE LA VALORES EN 100 ORGANIZACIONES

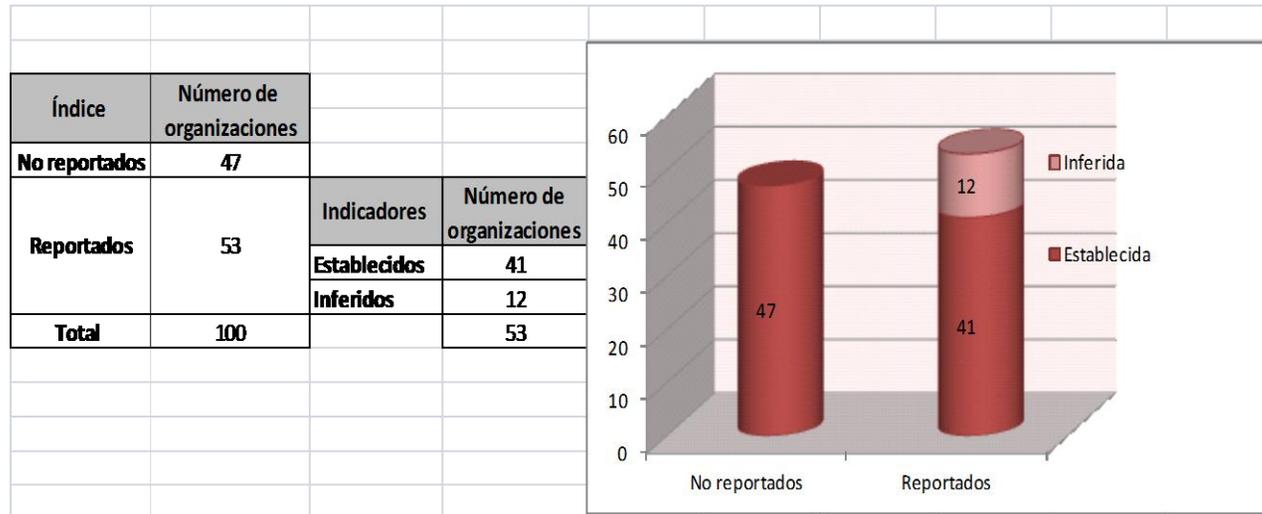


Gráfico 21. Valores (1)

Como se aprecia en este primer gráfico y partiendo de las 100 organizaciones procesadas, se encontró que 53 de ellas cuentan con valores organizacionales; por ende en 47 reportes no se halló referencia alguna respecto a este elemento. De acuerdo a lo anterior, de los 53 reportes que brindaron información sobre el tema, el desglose de datos arrojó que en 41 casos los valores se encuentran formalmente establecidos, mientras que en los 12 reportes restantes el alumno recurrió a la deducción o inferencia en este caso, al observar su organización.

Ahora revisemos el segundo gráfico de la subcategoría valores.

## USO DE LA VALORES EN 100 ORGANIZACIONES

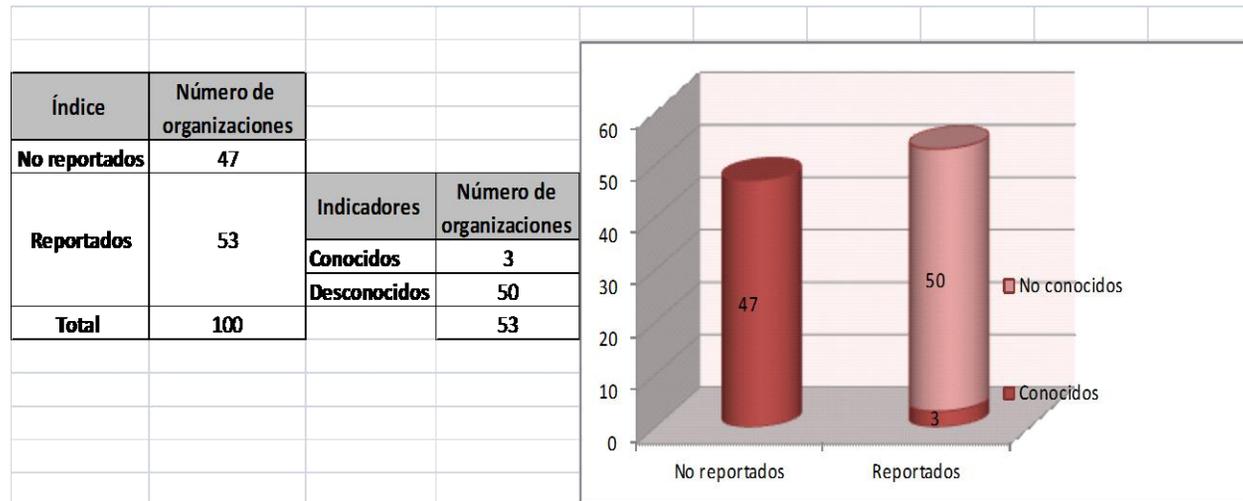


Gráfico 22. Valores (2)

En el gráfico anterior se hace un desglose a partir de las 53 organizaciones que cuentan con valores organizacionales, en donde se observa el nivel de conocimiento que se tiene sobre este rubro; la tabla muestra una diferencia considerable. A partir de ello, es preciso mencionar que si se observan subcategorías anteriores como la filosofía, la misión o la visión, ocurría una situación parecida, en donde precisamente en esta clasificación, la diferencia entre ambos indicadores es amplia. En este caso sólo en 3 reportes se menciona que los valores son conocidos. Es así que, en los otros 50 casos las organizaciones no difunden sus valores aunque estos se encuentren establecidos formalmente.

Revisemos ahora el siguiente gráfico respecto a los valores organizacionales de 100 organizaciones procesadas.

USO DE LA VALORES EN 100 ORGANIZACIONES

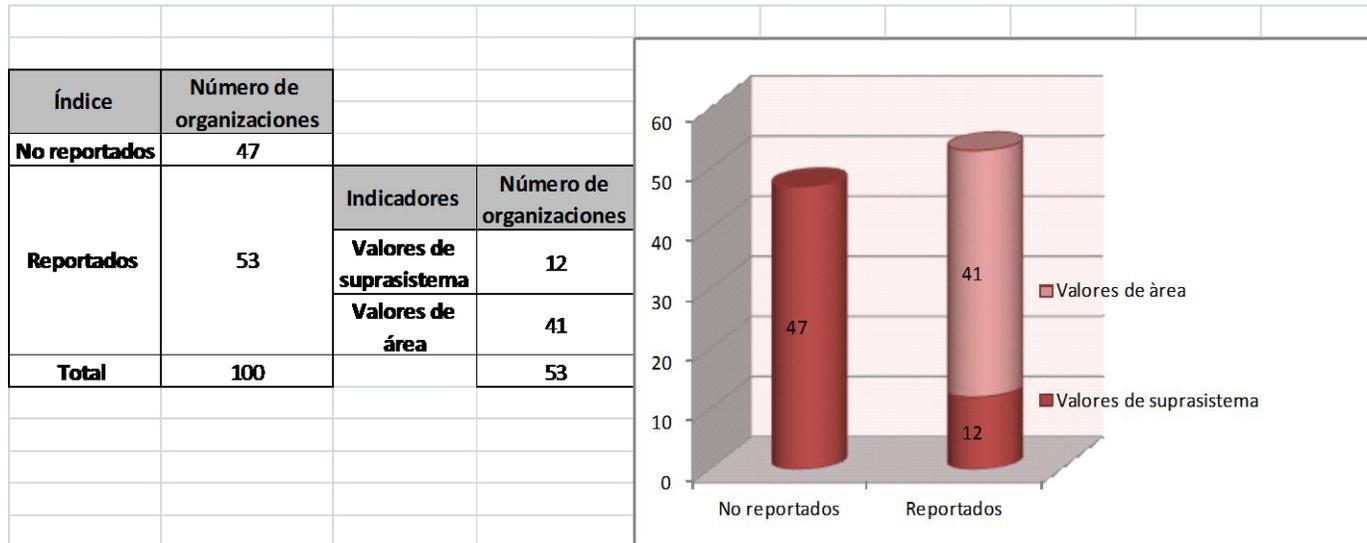


Gráfico 23. Valores (3)

La tabla anterior, muestra los datos acerca de que valores son los que se toman en cuenta para la realización de las actividades cotidianas de las organizaciones procesadas; a partir de los 53 reportes con información sobre este elemento organizacional, los datos muestran que 12 organizaciones se rigen bajo los valores que el suprasistema maneja. En los 41 casos complementarios, se basan en los valores internos. Cabe mencionar que en ningún caso se aludió al uso ambas clasificaciones.

Para cerrar este apartado, que es la última subcategoría del ideario organizacional, revisemos ahora la siguiente tabla en donde se muestra una frecuencia de valores, en donde se hallaron aquellos que poseen un mayor significado a partir de la sistematización de 100 organizaciones diversas.

## Frecuencia de valores



Gráfico 24. Frecuencia de valores

Esta última tabla, se realizó a través de una revisión de la frecuencia de valores organizacionales que se hallaron en las organizaciones sistematizadas. En ese sentido, se procedió en primera instancia a generar un mapa conceptual, herramienta básica para obtener los resultados afines a esta investigación; en dicho proceso se seleccionó, se agrupó, se ordenó y se representó la información a fin de obtener datos precisos, mismos que ayudarían a la par, a obtener el valor de mayor trascendencia dentro de la vida cotidiana de 100 organizaciones.

Posteriormente, y en continuidad con dicho proceso, se fueron discriminando valores con el fin de generar un listado concreto, en donde se pudiera leer fácilmente cuál de ellos generaba la frecuencia más alta y cual era en ese sentido, el menos trascendente. Dicho lo cual, se obtuvieron los siguientes resultados: en la sistematización realizada a 100 organizaciones respecto a este rubro; se encontró que el valor con menor trascendencia es la transparencia, que obtuvo sólo 7 menciones, seguido del liderazgo, con el mismo número de casos. Con 8 reportes encontramos valores como la disciplina y la justicia; continuando con la innovación con 10 referencias. Con 11 menciones se encuentran la eficiencia y el compromiso; los siguientes son la imparcialidad y la responsabilidad con 12 reportes. El trabajo en equipo cuenta con 13 casos, seguido por las 15 aportaciones del valor calidad. Consecutivamente se halla la superación con 16 reportes, después el servicio con 18 menciones; e inmediatamente el respeto con 19 casos.

El último valor, y dentro de este proceso el más relevante –como se aprecia en el gráfico anterior-, es la honestidad, cuya cifra se dispara a 50 menciones, lo cual se justifica debido a que, este valor se fusionó con otros tantos que poseían un significado semejante y que aparecían en menor número. Dichos valores son los siguientes: honradez, integridad, rectitud, honorabilidad, ética y justicia principalmente. Sin embargo, a pesar de la fusión, el valor honestidad apareció en por lo menos 20 casos registrados.

En conclusión, se hallaron un total de 15 valores relevantes al interior de las organizaciones procesadas, en donde se reitera que el de menor nivel es la transparencia con 7 menciones, mientras que el más significativo es la honestidad con 50 reportes. Y con este desglose de información culminamos lo referente a la segunda categoría que forma parte de este trabajo de investigación: el ideario; ahora es tiempo de dirigirnos a la tercera categoría de un total de 6, se trata de los objetivos organizacionales, veamos.

### **2.3 Objetivos**

Ahora toca el turno a la categoría objetivos, en donde Renate Mayntz (1990), menciona que como objetivo de la organización solamente debe considerarse lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico. Esto quiere decir que el objetivo de la organización no tiene que ser necesariamente idéntico al que se define como tal en unos estatutos, en un reglamento o en una constitución. Asimismo, la autora describe tres tipos de objetivos que se presentan en una organización, dicha clasificación destaca diferencias que son decisivas para la estructura y el modo de funcionar de las organizaciones. (Mayntz, 1990). Dicha categorización es la siguiente:

- a) Objetivos que se limitan a la coexistencia de los miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que esto exige. A esta categoría pertenecen los círculos de esparcimiento, recreación y otras muchas asociaciones recreativas.
- b) Objetivos para actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para ese fin en la organización. Ejemplos de esta categoría son las prisiones, las escuelas, las universidades, los hospitales, las iglesias, entre otros). (Mayntz, 1990).

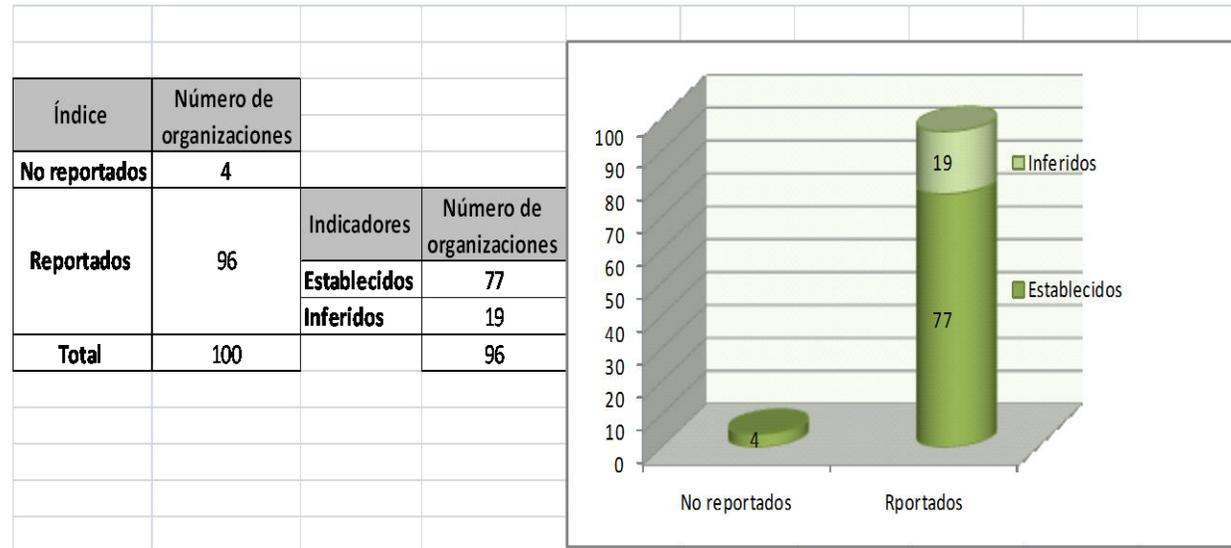
c) Objetivos para el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia fuera. A esta categoría pertenecen las organizaciones de la vida económica, la administración, la policía, los partidos, los consorcios, las instituciones de prevención social y las asociaciones benéficas (*Mayntz, 1990*).

Cabe mencionar que la categorización anterior, se emplea en este apartado sólo con el fin de brindar contexto sobre la categoría objetivos, ya que el desglose de los puntos mencionados, se realizó en el apartado correspondiente a la tipología de la organización correspondiente a Renate Mayntz.

Dicho lo cual, para llevar a cabo la sistematización de datos de la categoría objetivos, se emplea la misma dinámica utilizada en el ideario organizacional. Es así que se midió el número de organizaciones que contaban con objetivos establecidos o en todo caso fueron inferidos por el alumno del seminario, de igual forma se revisó el nivel de conocimiento que se tiene por parte de los miembros de las organizaciones procesadas y por último si basaban su funcionamiento cotidiano en los objetivos planteados por el suprasistema, retomaban los internos o fusionaban ambos.

Los resultados obtenidos en este apartado son los siguientes:

## USO DE OBJETIVOS EN 100 ORGANIZACIONES



**Gráfico 25. Objetivos (1)**

Como se observa, los datos arrojados en este primer gráfico muestran un alto índice de organismos que consideran importante registrar su labor diaria con base a la implementación de objetivos organizacionales, para ser exactos en 96 casos de un total de 100 investigaciones, sólo en 4 organizaciones se omitió esta información. A partir de estos registros se determinó que el número de objetivos que se hayan establecidos dentro de los organismos revisados es de 77, mientras que los 19 restantes, como lo muestra la primera tabla, fueron inferidos por el alumno del seminario con base a la observación.

Ahora revisemos el gráfico número 2 de la categoría objetivos:

## USO DE OBJETIVOS EN 100 ORGANIZACIONES

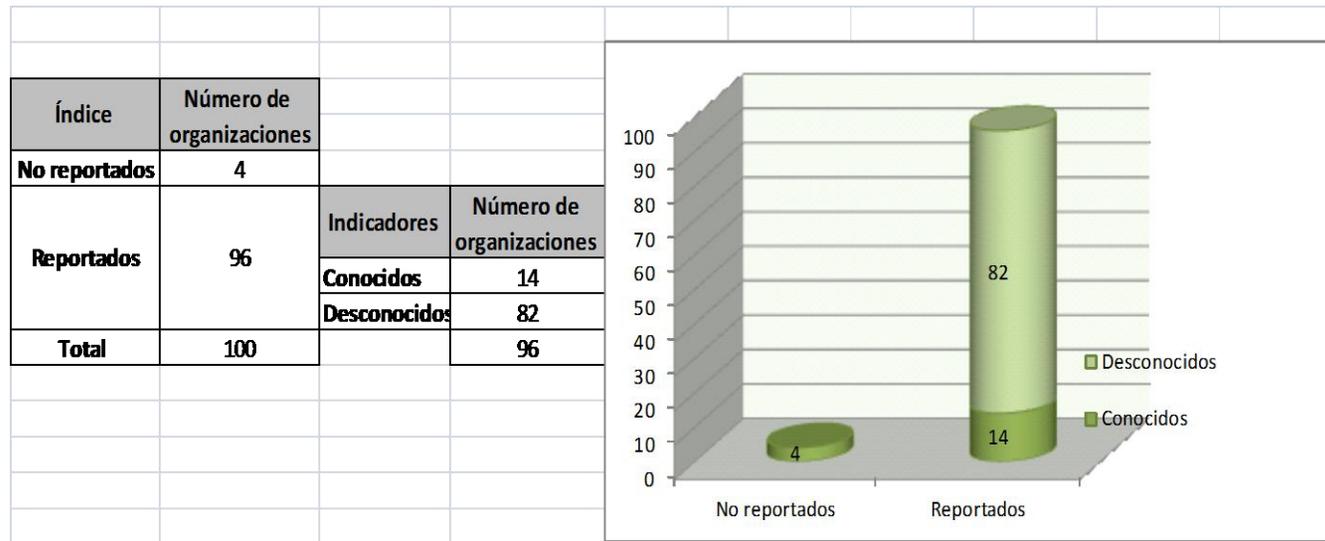


Gráfico 26. Objetivos (2)

Como se puede ver en la segunda tabla, ésta corresponde al nivel conocimiento que se tiene en la organización respecto a esta categoría, generando un numero bajo, ya que de los 96 reportes que incluyeron información, solo en 14 de ellos se indicó que los objetivos eran conocidos por los miembros que forman parte de los organismos procesados, mientras que en 82 casos se desconocen los objetivos que guían su labor diaria.

Revisemos el siguiente gráfico que es el tercero en la categoría objetivos organizacionales:

USO DE OBJETIVOS EN 100 ORGANIZACIONES

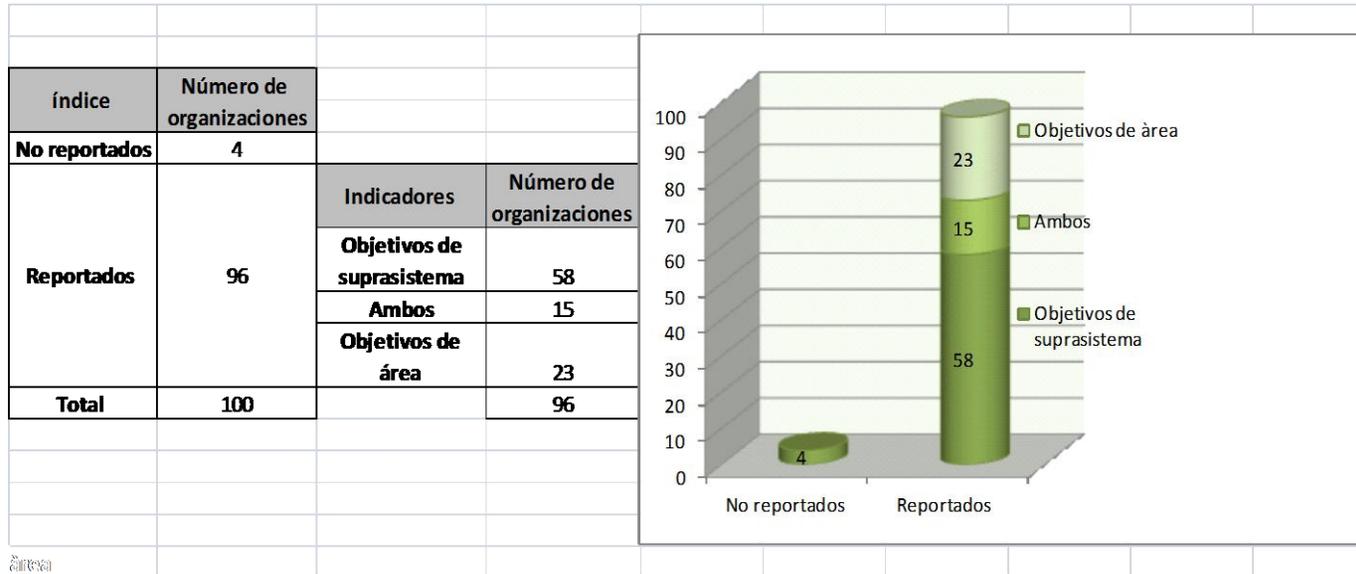


Gráfico 27. Objetivos (3)

Respecto a este último gráfico, se puede observar que el número de organizaciones que guían su actuar con base a los objetivos del suprasistema asciende a 58 casos, mientras que en 23 reportes se muestra que las organizaciones se basan en objetivos internos. Finalmente sólo en 15 casos se hace uso de ambos para desarrollar el trabajo que se lleva a cabo diariamente en las organizaciones sistematizadas.

Con el gráfico anterior que pertenece la categoría objetivos, se finaliza con la revisión de este rubro, ahora es tiempo de dirigirnos a la cuarta categoría dentro de este informe, la estructura.

### 2.4 Estructura

La siguiente categoría a examinar, es la estructura de la organización, misma que se compone de un número considerable de subcategorías que se revisarán posteriormente. Dicho lo cual, la estructura se define como: “el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo. La estructura de la organización es, por tanto, el modelo relativamente estable de la organización; es tan sólo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social” (*Mayntz R., 1990*). En ese sentido, demos paso a la revisión de la primera subcategoría que inicia con el apartado de la estructura organizacional, se trata de la cooperación y la división del trabajo.

#### 2.4.1 Cooperación y división del trabajo

La Revolución Industrial permitió el nacimiento del sistema capitalista, que se caracterizó por la cooperación de trabajo como una forma histórica peculiar al proceso capitalista de producción, además de que permitió comprender como se alcanzan los objetivos.

Asimismo, la división de cometidos o división del trabajo está ligada a la cooperación de los miembros de la organización que según Carlos Marx, es la forma del trabajo de muchos que, en el mismo lugar y en equipo, trabajan planificadamente en el mismo proceso de producción distinto, pero conectado. Este autor abunda que la cooperación sigue siendo la forma básica para el logro de objetivos, junto con la división del trabajo que está ligada a la manufactura, la cual es un mecanismo de producción cuyos órganos son hombres (*Marx, Carlos, Ed. 2012 “División del trabajo y manufactura”. AMAUTA Revista digital disponible en [www.amautarevistadigital.com](http://www.amautarevistadigital.com)*).

Asimismo, es preciso mencionar los conceptos de **división del trabajo vertical**, que se basa en el establecimiento de líneas de autoridad y define los niveles que forman la estructura organizacional funcional; este tipo de división permite un mayor flujo de información y establece más claramente las líneas de autoridad. Por otro lado, la **división del trabajo horizontal**, se fundamenta en el grado de especialización de las áreas, puestos y actividades (*"División horizontal y vertical de una organización"*, 2009. *Teoría y gestión de las organizaciones. Blog disponible en [www.blogspot.com](http://www.blogspot.com)*).

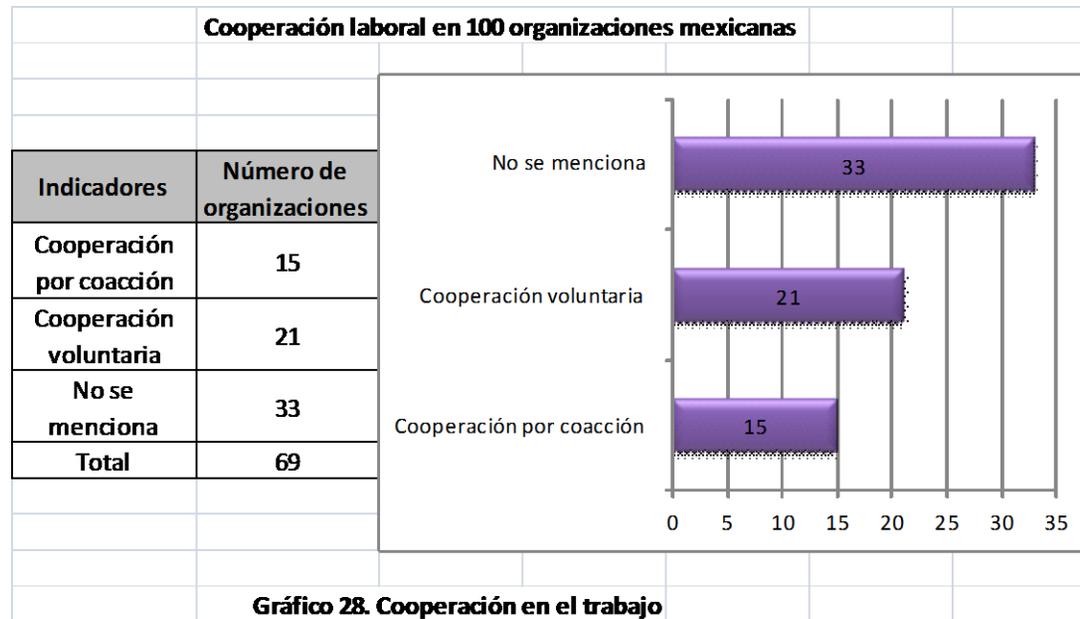
Sobre la división del trabajo, Edgar H. Schein (1982), menciona que "la sociedad ha descubierto que los objetivos se pueden lograr más eficientemente si lo que hay para hacer se reparte entre todos sus miembros. Lo ideal es que la división se haga sobre la base de talento o habilidad innata para hacer algo, pero no siempre tiene que ser así, pues a la gente se le puede entrenar para hacer cosas diferentes" (Schein, 1982).

| <b>Cooperación y división del trabajo en 100 organizaciones</b> |                                 |
|---|---------------------------------|
| <b>Índice</b>   | <b>Número de organizaciones</b> |
| <b>No reportados</b>  | 31                              |
| <b>Reportados</b>   | 69                              |
| <b>Total</b>  | 100                             |

**Tabla. 8**

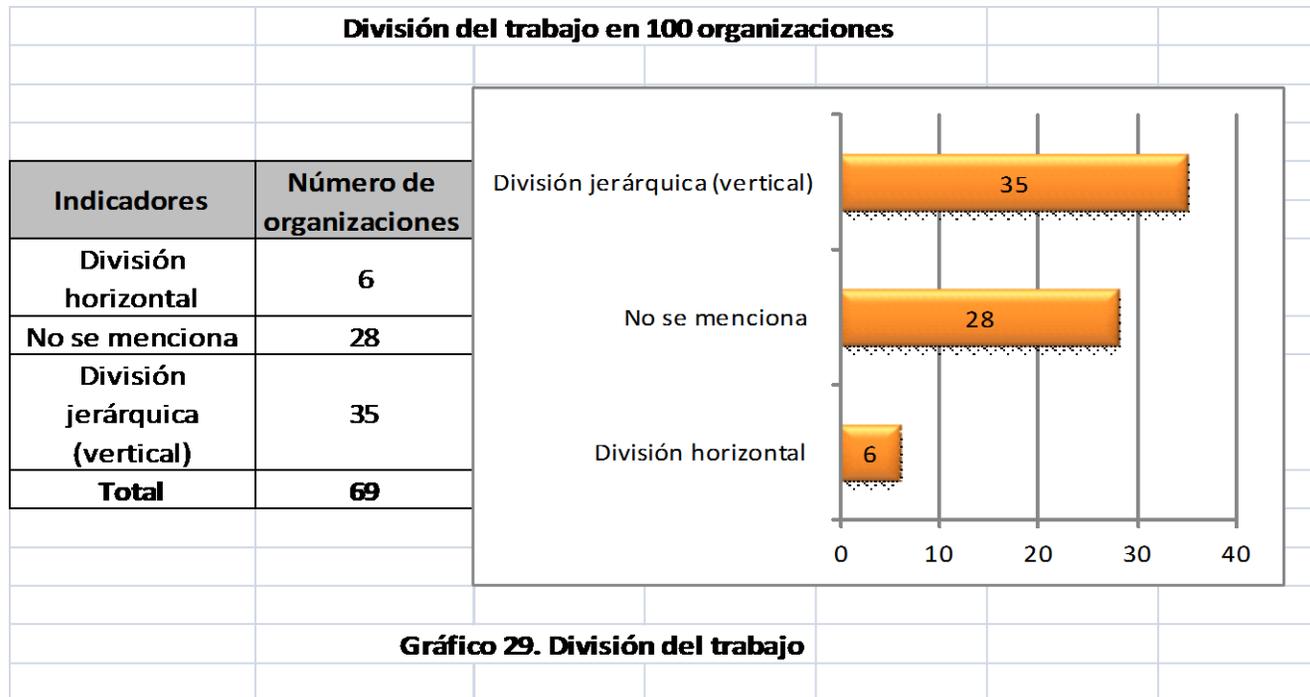
Con relación a la información anterior, a continuación se ejemplifican los resultados obtenidos de acuerdo a la subcategoría cooperación y división del trabajo; en este caso en la tabla se observa que en 69 de los 100 casos sistematizados se reportó información a propósito de estas dos temáticas; en 31 casos no se tiene referencia al respecto.

En ese sentido, observemos a través de las siguientes gráficas los resultados arrojados en primera instancia sobre la forma en cómo se da la cooperación en el trabajo y posteriormente en un segundo gráfico, se ejemplificarán los datos relacionados a la división del trabajo existente en las organizaciones procesadas.



En el gráfico anterior que, está relacionado a como se da la cooperación laboral a partir de los 69 casos que cuentan con información, se observa que en 15 reportes la cooperación surge a través de la coacción, es decir, de manera forzada, ya que con el fin de obtener determinado objetivo, no importa la manera en que se lleve a cabo. Por otro lado tenemos que, en 21 registros, la cooperación se da de forma voluntaria, es decir, en algunos casos se logra a través de incentivos diversos que motivan a los actores involucrados. Finalmente se muestra que en 33 casos, no se mencionan datos relacionados al a manera en cómo se lleva a cabo la cooperación laboral al interior de las organizaciones sistematizadas.

Ahora revisemos el siguiente gráfico, relacionado a la división del trabajo:



En este segundo gráfico, como lo muestra el esquema anterior, se ejemplifica la información relacionada a la división del trabajo existente en las organizaciones procesadas, en este caso, de los 69 casos con contenido, se observa que en 6 de ellos la división es de tipo horizontal. Posteriormente tenemos que en 28 casos no se menciona información al respecto. Finalmente se encuentra la división jerárquica/vertical con 35 reportes.

Dicho lo cual, es tiempo de revisar la siguiente subcategoría que forma parte de la estructura, se trata de las funciones de puesto.

## 2.4.2 Funciones de puesto

De acuerdo al desarrollo de esta investigación, se dice que la función del puesto se enfoca al objetivo que se desea obtener. Asimismo, las funciones de puesto proporcionan información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades que se deben cumplir. El siguiente gráfico muestra los datos recabados de acuerdo a la subcategoría funciones de puesto, en donde se establece primeramente la cantidad de organizaciones que reportaron información sobre este rubro. Consecutivamente se examinó si éste se encuentra formalmente establecido en algún documento o si se incluyó con base a la deducción del alumno a partir de la observación de actividades diversas. Revisemos los resultados:

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE PUESTO EN 100 ORGANIZACIONES

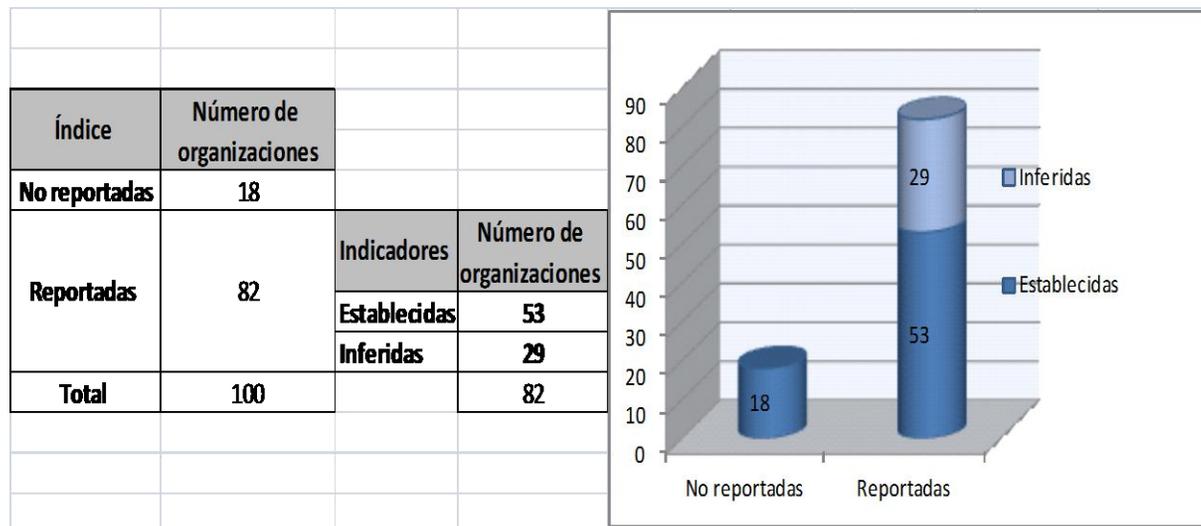
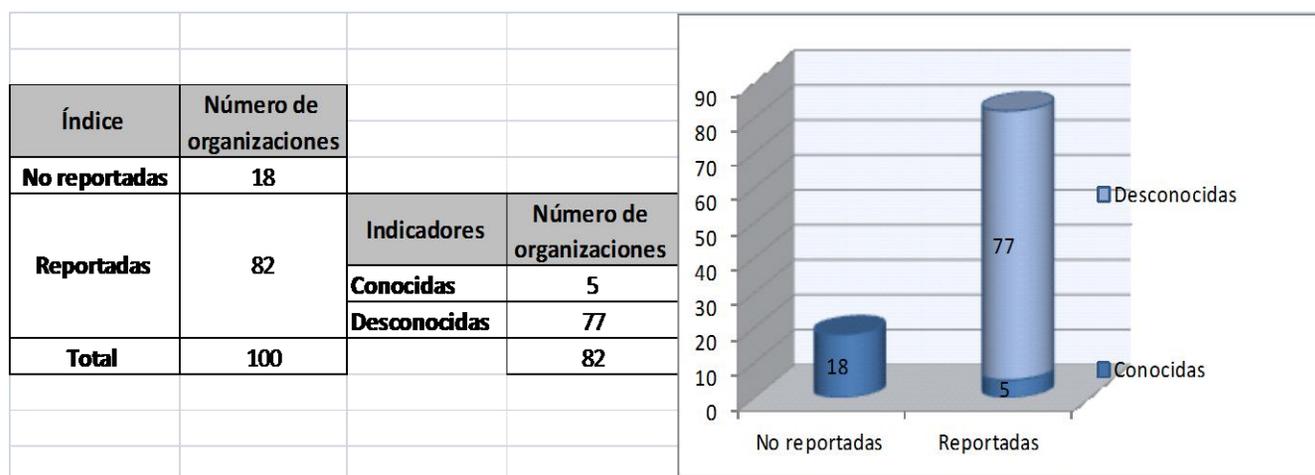


Gráfico 30. Funciones de puesto (1)

En los resultados de la tabla anterior, se aprecia que en 82 casos (de 100 organizaciones procesadas), se reportaron datos relacionados a la categoría funciones de puesto; en 18 reportes no se rescató información sobre este rubro. De los 82 casos que poseen información, de halló que 53 organizaciones tienen formalmente establecidas las funciones de puesto en un documento determinado, mientras que en 29 reportes se declara que las funciones de puesto fueron inferidas. Examinemos el segundo gráfico relacionado a esta subcategoría:

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE PUESTO EN 100 ORGANIZACIONES**



**Gráfico 31. Funciones de puesto (2)**

En este segundo gráfico, se registró el grado de conocimiento que tienen los miembros de la organización sobre las funciones a desempeñar, como se observa las diferencias entre un indicador y otro son amplias, ya que en sólo 5 organizaciones se afirma que las funciones de puesto se dan a conocer entre los empleados formalmente; sin embargo tenemos el caso opuesto, en donde con 77 reportes para ser exactos; los empleados desconocen en el terreno formal las funciones que deben realizar, mismas que van aprendiendo día a día.

Revisemos la siguiente subcategoría que pertenece al apartado de estructura, se trata del perfil de puestos.

### **2.4.3 Perfil de puestos**

Esta categoría denominada perfil de puesto o papel se entiende como “un complejo de normas o expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización” (*Mayntz, 1990*).

A partir de la información mencionada, en la siguiente tabla se muestra inicialmente, el número de organizaciones que cuentan con la descripción de un perfil de puestos, todo ello, con base en las 100 organizaciones que forman la muestra seleccionada; consecutivamente, se encuentra la información que ejemplifica si los perfiles de puesto están formalmente establecidos o el alumno infirió estos datos. Todo ello reportado en conjunto en el primer gráfico que a continuación se observa:

## DESCRIPCIÓN DE PERFIL DE PUESTOS EN 100 ORGANIZACIONES

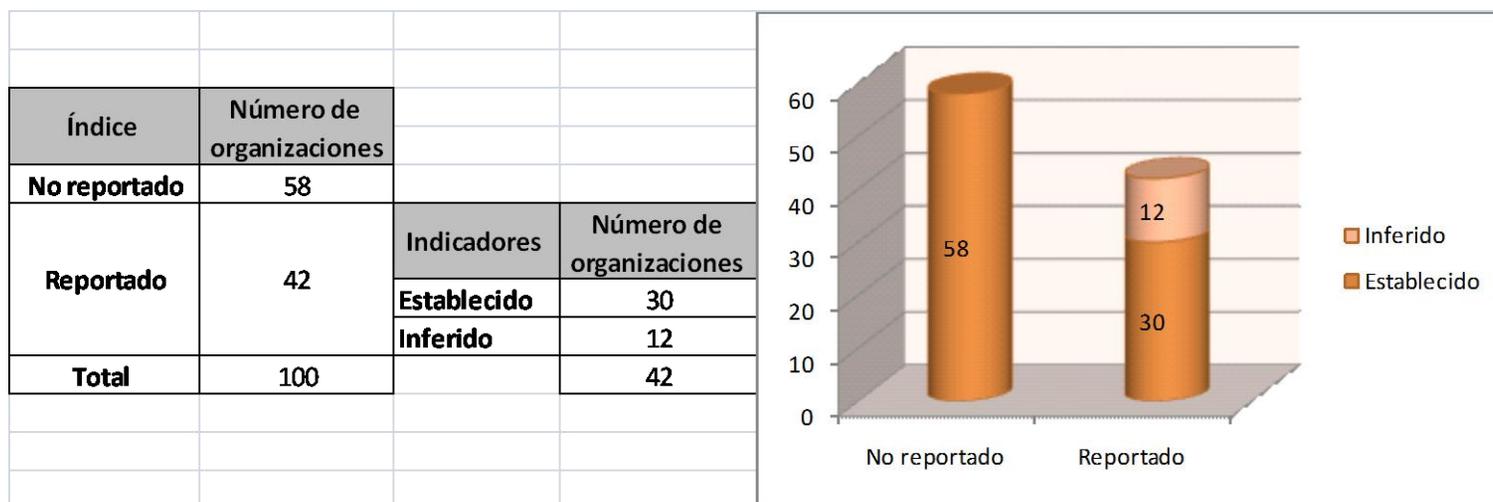


Gráfico 32. Perfil de puestos (1)

De acuerdo a los resultados ejemplificados en el gráfico anterior, se observa que después de sistematizar un total de 100 organizaciones, se encontró que en 42 de ellas se cuenta con una descripción relacionada al perfil de puestos de los miembros; por ende, en 58 casos no se incluyó información relacionada a este apartado. Si se toman en cuenta las 42 organizaciones en donde se incluye esta categoría, se observa que en 30 de ellas los perfiles de puesto se encuentran establecidos formalmente, mientras que en los 12 restantes se recurrió a la deducción de esta información. Descritos los datos anteriores, revisemos el segundo gráfico sobre este apartado:

## USO DE PERFILES DE PUESTO EN 100 ORGANIZACIONES

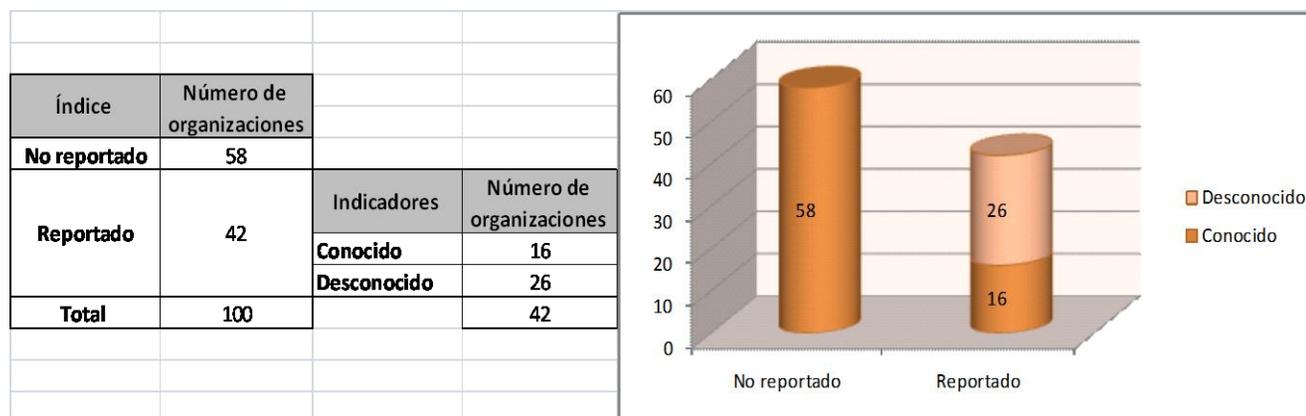


Gráfico 33. Perfiles de puesto (2)

En esta segunda tabla, en donde se registraron los datos a partir de las 42 organizaciones que cuentan con una descripción relacionada a los perfiles de puesto, se observa que en 26 casos, dicha información no se da a conocer a los miembros de la organización; por otro lado, en 16 casos (que se puede tomar como una cifra considerable), el personal encargado se da a la tarea de difundir la información relacionada a este rubro. Con esta información cierra este apartado, para continuar con la revisión de la subcategoría grupos formales.

### 2.4.4 Grupos formales

La siguiente subcategoría del apartado de estructura se denomina grupos formales, en ese sentido, para brindar contexto a dicha temática es pertinente definir en primera instancia el concepto de grupos de donde se desprende. Se define grupo como “el conjunto de dos o más individuos que se relacionan y son interdependientes y que se reunieron para conseguir objetivos específicos” (*Robbins, 2004*). En ese sentido, los grupos pueden ser formales o informales; sin embargo, para propósito de esta investigación, se retoma solamente la perspectiva de grupos formales, que se consideran como “aquellos que definen la estructura de la organización, con asignaciones determinadas de trabajo que fijan las tareas. En los grupos formales, el comportamiento de los individuos está estipulado y dirigido hacia las metas de la organización” (*Robbins, 2004*).

Para complementar la noción anterior, es pertinente definir a la par el concepto de grupos secundarios que “son aquellos en los que sus miembros mantienen relaciones frías, impersonales, racionales, contractuales y formales. El grupo funciona como un medio para conseguir otros objetivos. En este tipo de grupo, cada quien desempeña un papel o rol y entre sus integrantes hay interacciones intermitentes encaminadas únicamente a lograr el fin común”. Ejemplo de este tipo de grupos son los equipos de trabajo (*Olmsted, 1963*).

Asimismo los grupos formales pueden ser permanentes o temporales. “Los grupos de trabajo permanente, o grupos de mando en la estructura vertical, aparecen en los organigramas como departamentos, divisiones o equipos, estos grupos se crean oficialmente con el fin de desempeñar una función específica continua. En contraste, los grupos de trabajo temporales son grupos de tarea creados específicamente para resolver un problema o desempeñar una tarea definida; se deshacen una vez que el propósito asignado se ha cumplido” (*Schein, 1982*).

De acuerdo a lo planteado por los autores mencionados, se realizó el procesamiento de la subcategoría grupos formales, con el fin de identificar si la formación de estos, era de tipo permanente o temporal de acuerdo a los datos arrojados a través de la investigación. En ese sentido, se observa una primera tabla en donde se ejemplificó el número de organismos que reportaron información sobre grupos formales, posteriormente, como ya se dijo, se muestra el gráfico que ejemplifica la cantidad de organizaciones que reportan la formación de grupos permanentes; la cantidad de organizaciones que reportan la formación de grupos temporales, y finalmente, se observan aquellas organizaciones que reportan ambos. Dicho lo cual, revisemos los resultados:

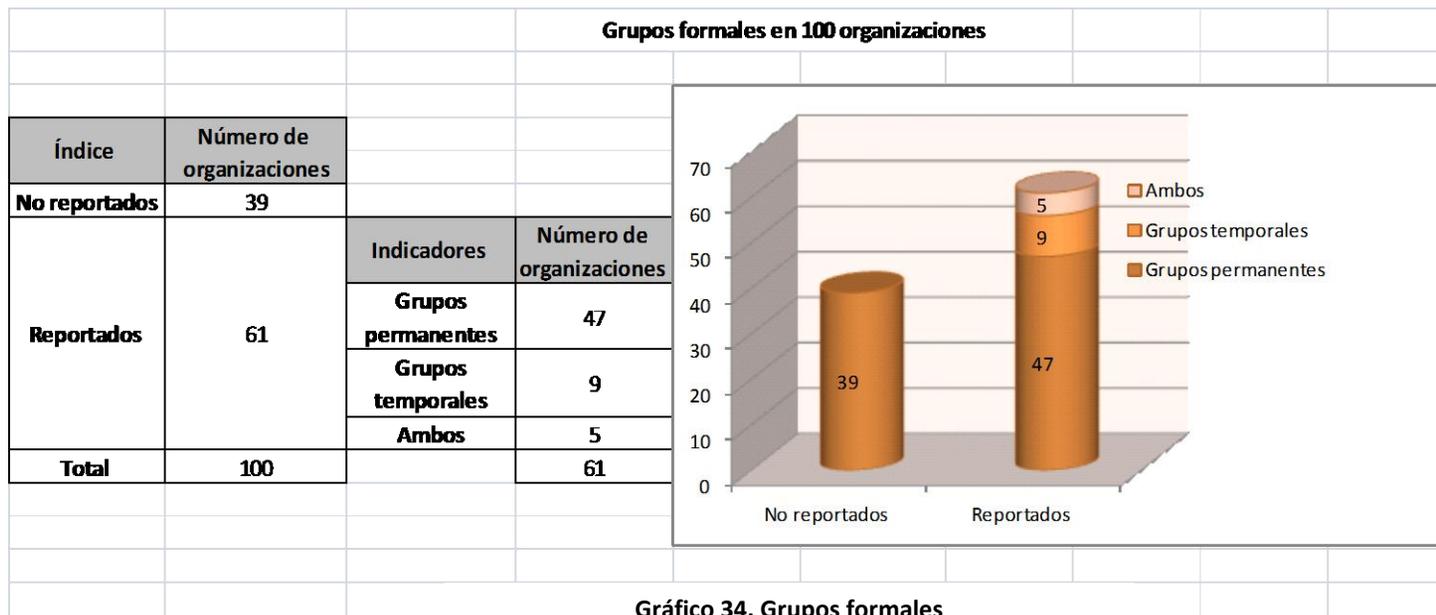


Gráfico 34. Grupos formales

En el esquema anterior se observa que de 100 organizaciones procesadas, en 39 casos no se reportó información sobre grupos formales; sin embargo, en los 61 reportes restantes se registraron datos sobre esta subcategoría; como se aprecia, esta cifra se divide en tres indicadores base que son: la formación de grupos formales temporales, en donde se muestran 9 casos; asimismo la formación de grupos formales permanentes con 47 casos y finalmente con sólo 5 registros la existencia de ambos grupos en un área determinada de trabajo.

Cabe mencionar, que a pesar de que se observan organizaciones en donde no se registra información sobre grupos formales, ello no significa que en estas no exista la formación de dichos grupos, probablemente la falta de estos datos se deba a la simple omisión del alumno respecto a la temática, o a que sencillamente no se le requirió la información al momento de la investigación. Con la información anterior se concluye con el apartado de grupos formales; revisemos ahora los datos que nos brinda la siguiente subcategoría sobre estructura.

### **2.4.5 Organigramas**

Un organigrama es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad. En ese sentido, un organigrama permite analizar la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización (*Thompson, Iván, 2006. "Definición de organigrama". Artículo disponible en [www.promonegocios.com](http://www.promonegocios.com)*).

Los organigramas pueden incluir los nombres de las personas que dirigen cada departamento o división de la entidad, para explicitar las relaciones jerárquicas y competencias vigentes. De esta manera, los organigramas deben representar de forma gráfica o esquemática los distintos niveles de jerarquía y la relación existente entre ellos. No tienen que abundar en detalles, sino que su misión es ofrecer información fácil de comprender y sencilla de utilizar (*Thompson, Iván, 2006. "Definición de organigrama". Artículo disponible en [www.promonegocios.com](http://www.promonegocios.com)*).

Pueden mencionarse tres tipos de organigrama. Los organigramas generales: son aquellos que ofrecen una visión simplificada de la organización, ya que sólo exhiben la información más importante. Los organigramas analíticos, en cambio, muestran datos más detallados y son más específicos. Por último, los organigramas suplementarios son un complemento de los analíticos (*Thompson, Iván, 2006. "Definición de organigrama". Artículo disponible en [www.promonegocios.com](http://www.promonegocios.com)*).

Es importante tener en cuenta que ningún organigrama puede ser fijo o invariable. Es decir, un organigrama es una especie de fotografía de la estructura de una organización en un momento determinado. Con el paso del tiempo, toda la estructura y las relaciones existentes experimentan cambios, que deben ser reflejados con actualizaciones del organigrama o, incluso, con el diseño y desarrollo de un organigrama completamente nuevo que deje sin valor el anterior (*ídem, 2006*).

### Principales formas de organigrama

Como se dijo, la distribución formal de papeles y misiones puede traducirse en el organigrama. Existe una multitud de configuraciones posibles y las representaciones que pueden hacerse son muy variadas. Pero habitualmente se las clasifica en tres grandes familias: *(Bartoli, 1992)*

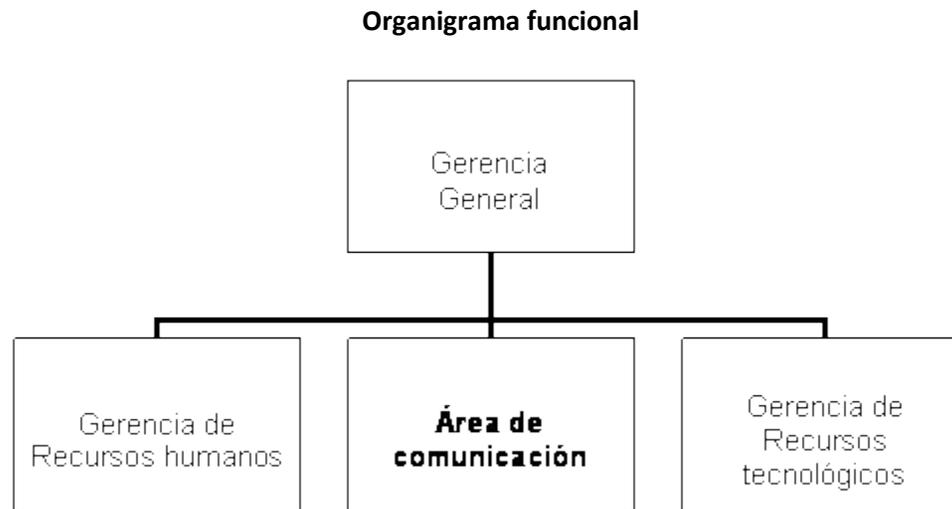
- *Funcional* (según las grandes funciones de la gestión): Apunta a recortar “horizontalmente” un flujo integrado (concepción-producción-venta) en unidades especializadas.
- *Divisional* (según los segmentos estratégicos): Apunta a estructurar la coexistencia de distintos flujos integrados.
- *Matricial* (cruce funciones/segmentos estratégicos): Apunta a estructurar el cruce entre cada una de las misiones y el conjunto de medios comunes a los que recurren. *(Bartoli, 1992)*

A continuación se muestran ejemplos de cada una de estas clasificaciones de acuerdo a lo propuesto por Annie Bartoli (1992):

## Organigrama Funcional

Esta configuración se fundamenta en el principio de especialización de las divisiones y requiere una determinada centralización de las decisiones tomadas en el nivel de la dirección general (*Bartoli, 1992*).

De este modo, presenta la ventaja de favorecer la auditoria de los responsables de división, pero tiene el inconveniente de ser lenta y poco eficaz en caso de multiplicidad de productos (*ídem, 1992*).



**Ilustración 8. Organigrama funcional**

**Organigrama solar**

Generalmente, este tipo de organigrama corresponde a pequeñas y medianas empresas, monoproductoras o con un sólo canal de distribución con dirección polivalente. A menudo es la culminación del estado inicial del organigrama “solar” de los primeros años de existencia de la empresa (Bartoli, 1992).

Un ejemplo de organigrama solar, se ejemplifica en el siguiente esquema:



Ilustración 9. Organigrama solar

## Organigrama Divisional

Esta configuración consiste en organizar la actividad por productos, mercados tipo de clientela o ámbito de actividad estratégica. Esta especialmente adaptada a las empresas que poseen varias gamas de productos o varias redes de distribución muy diferenciadas. Lleva a una determinada desconcentración de decisiones, ya que cada responsable de división debe ser un “administrador” polivalente (*Bartoli, 1992*).

A menudo el organigrama divisional está acompañado de una administración por objetivos y puede desembocar en una lógica de “centros de ganancias” (ya que cada unidad posee cierta autonomía de gestión y un seguimiento analítico personalizado de los resultados financieros). (*Idem, 1992*).



Ilustración 10. Organigrama divisional

### Organigrama Matricial

El organigrama matricial responde a dos lógicas cruzadas:

- Una de especialidades y funciones (finanzas, comercial, producción);
- Otra de ámbitos o programas de actividades.

Su objetivo es hallar el justo equilibrio del par “integración-diferenciación” en el caso de actividades diferenciadas pero con múltiples interdependencias. (Bartoli, 1992).

El esquema siguiente ilustra de manera simplificada un organigrama matricial:

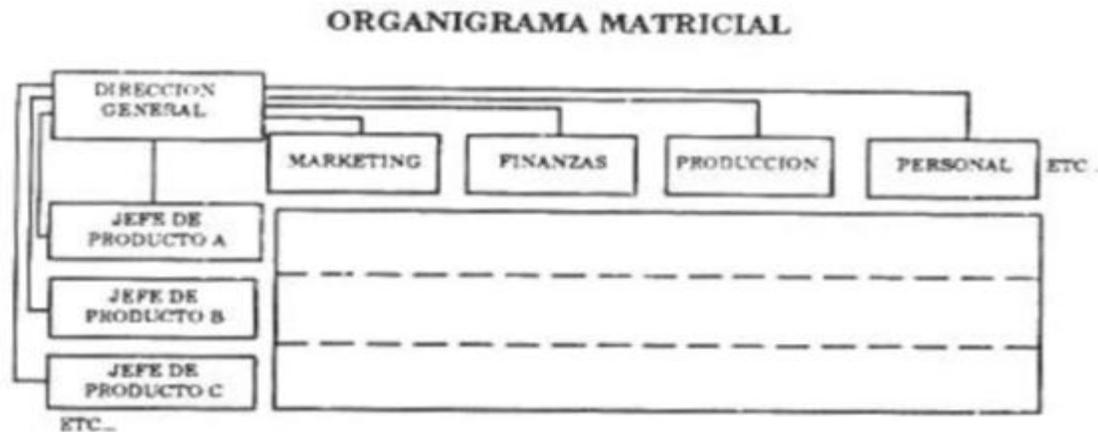


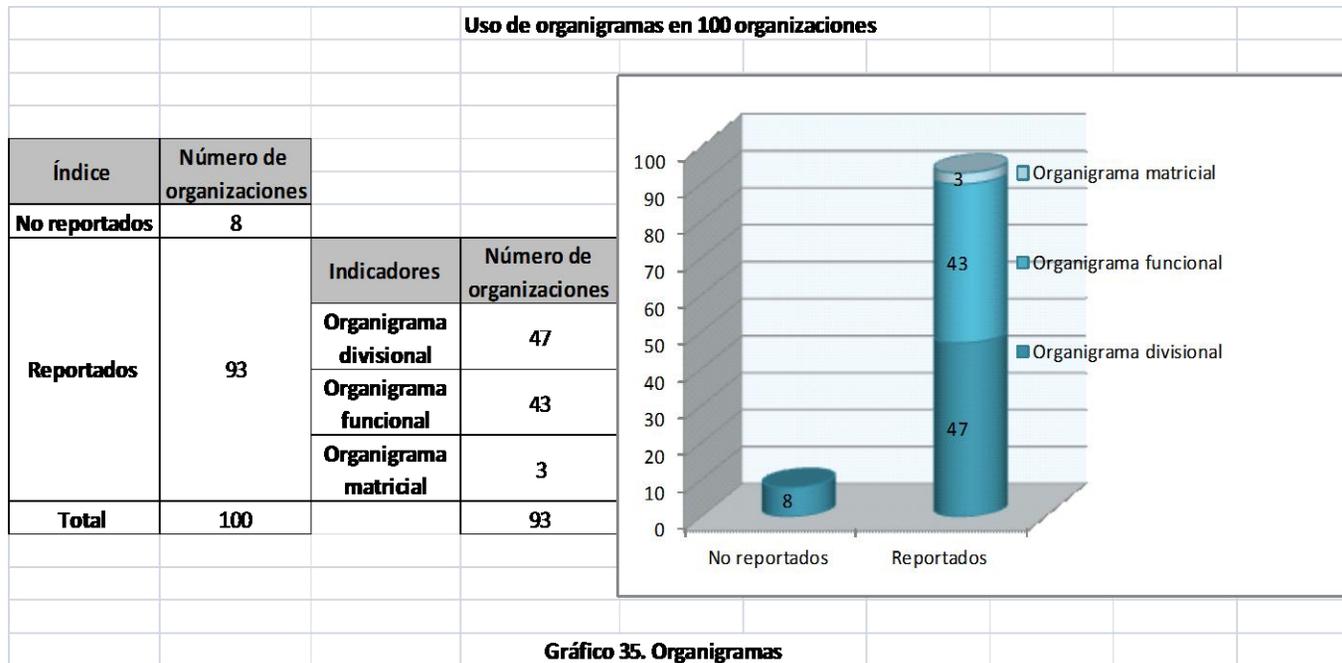
Ilustración 11. Organigrama matricial

Muchas las organizaciones complejas tienden hacia este tipo de organigrama. En efecto, frente a un medio inquieto e incierto, se requiere la flexibilidad de la descentralización por división y la sinergia de orientaciones y elecciones transversales (*Bartoli, 1992*).

Si bien presenta la ventaja de compatibilizar dos lógicas, este organigrama también tiene inconvenientes. En efecto, cada asalariado de la empresa dependerá jerárquicamente de un responsable, y funcionalmente de distintos servicios transversales. Esto origina delicadas situaciones de incompatibilidad, “cortacircuitos”, tensiones, etcétera. El organigrama matricial necesita un creciente esfuerzo en proceso de comunicación, coordinación y regulación (*Ídem, 1992*).

De acuerdo a lo dicho, a continuación se ejemplifican los datos obtenidos de acuerdo a la sistematización de la subcategoría organigramas, en donde se muestra cual de las caracterizaciones anteriores, es decir, organigrama funcional, organigrama solar, organigrama divisional u organigrama matricial, es la que se utiliza en mayor medida al interior de las organizaciones procesadas.

En el siguiente gráfico se observa que de 100 organizaciones procesadas, en 93 de ellas se hace uso de un organigrama, (que en algunos casos fue inferido por el alumno), por otro lado en 8 reportes no se brinda información al respecto. En ese sentido, se observa a la par que a partir de los 93 casos en donde se reportó el uso de organigramas, en 47 de ellas se cuenta con un organigrama de tipo divisional, en 43 de ellas se hace uso de un organigrama funcional y finalmente sólo en 3 casos se reporta el uso o diseño de un organigrama de tipo matricial.



Con la información anterior cerramos el apartado de organigramas para revisar la siguiente subcategoría, el reclutamiento y la selección.

### 2.4.6 Reclutamiento y selección

El reclutamiento y la selección, son procesos que forman parte importante dentro de la estructura y funcionamiento de las organizaciones, es por ello que las organizaciones no aceptan ni eligen a sus miembros al azar, sino que someten a sus candidatos a una serie de procesos diseñados para poder discernir aquellos individuos potencialmente aptos de los que no lo son.

El reclutamiento entonces, implica un proceso de selección dado que no todos los sujetos son iguales en sus habilidades y capacidades, ni todos los puestos y tareas a desarrollar son semejantes. La selección implica un proceso de discriminación por el que la organización descarta aquellos que no responden a sus propios intereses. Algunas veces estos intereses transformados en criterios de selección, están dominados por la existencia de estereotipos, etnocentrismos, prejuicios, nepotismos...que impiden una selección de acuerdo a la racionalidad cosmopolita y formalizadora de la propia organización. Cuando ésta se aplica con rigor, es la organización la que impone su racionalidad y su ley. Por otro lado, en ocasiones surge porque la tarea a desempeñar es tan difícil que no existen candidatos aptos, otras veces porque las habilidades requeridas no son fáciles de medir, y otras, en fin, porque la presencia de candidatos es tal que todos ellos cumplen los mínimos de aptitud requeridos por el criterio señalado (*Ruíz, 1995*).

En relación a esta concepción teórica, se examinó el reclutamiento y la selección en conjunto con el fin de indagar como se lleva a cabo dicho proceso al interior de las organizaciones; en ese sentido, a través de la sistematización de datos relacionados, se hallaron los siguientes indicadores respecto a esta categoría, a saber, que el ingreso a la organización se daba a través de un proceso establecido que se respetaba fehacientemente o paradójicamente, se contaba con un proceso establecido que no se tomaba en cuenta por los miembros encargados de llevarlo a cabo.

En el otro extremo, se hallaron procesos completamente improvisados o sencillamente el ingreso se daba por simple recomendación o amistad con personas de altos rangos. A continuación, se observan los resultados que dicha investigación arrojó a propósito de este proceso.

## RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN 100 ORGANIZACIONES

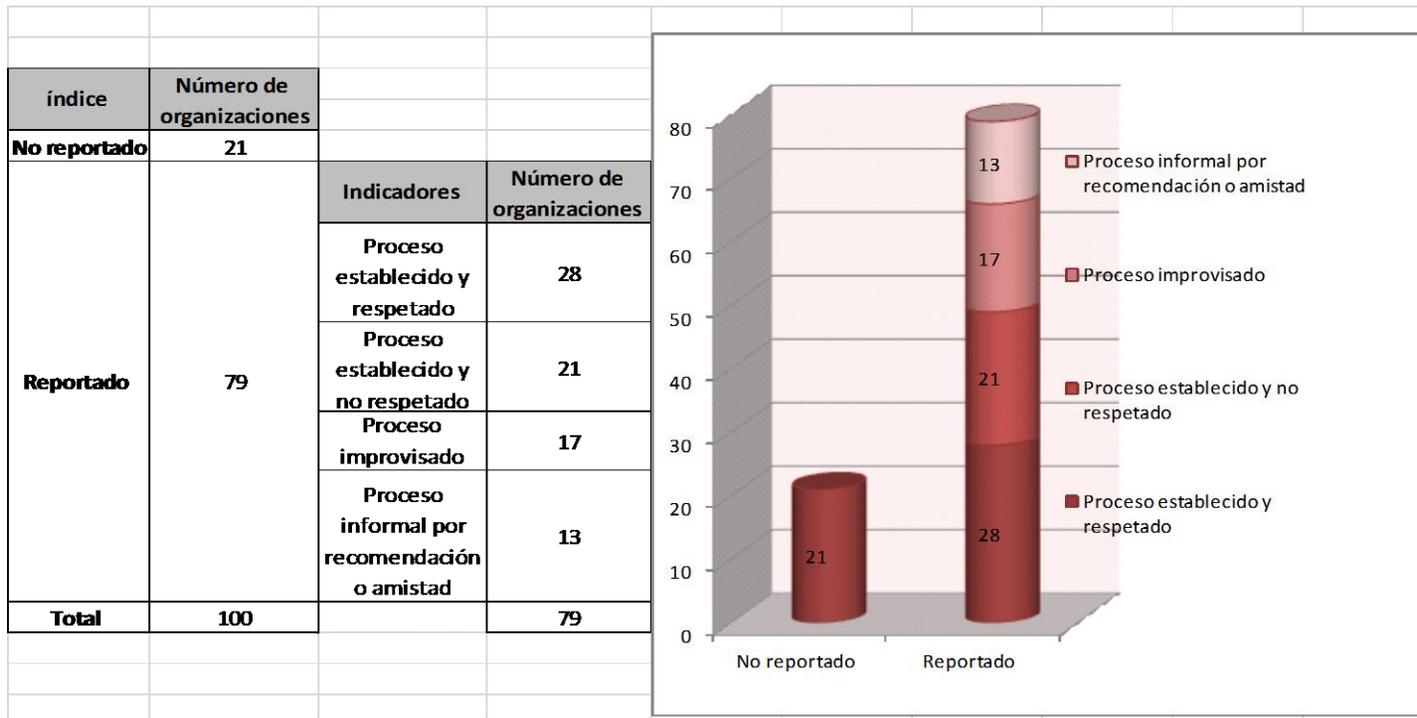


Gráfico 36. Reclutamiento y selección

Como se ejemplifica en el gráfico anterior, el reporte de las 100 investigaciones procesadas muestra que en 21 trabajos no se hizo referencia alguna respecto al tipo de reclutamiento y selección que se llevó a cabo al interior de las organizaciones; mientras que en los 79 reportes restantes, los alumnos del seminario incluyeron una descripción sobre la manera en cómo se realiza dicho proceso, permitiendo el desglose de los siguientes indicadores.

A partir de los 79 reportes que contienen información sobre esta categoría, se encontró que no surgieron variaciones considerables, en ese sentido, se muestra que en 13 organismos se ingresa a través de recomendación o por amistad con personal de alto rango; en otros 17 casos el proceso de reclutamiento y selección que se llevaba a cabo era básicamente improvisado.

Por otro lado en el ámbito formal, se reportaron 21 organizaciones en donde se contaba con un proceso establecido y paradójicamente no era respetado o no se tomaba en cuenta. Asimismo, se registraron 28 reportes en donde el proceso se encontraba establecido y al mismo tiempo era respetado según lo indicaron los alumnos del seminario respecto a sus organizaciones.

Dicho lo cual, ahora revisemos la siguiente subcategoría relacionada a la estructura: los supuestos gerenciales.

### 2.4.7 Supuestos gerenciales

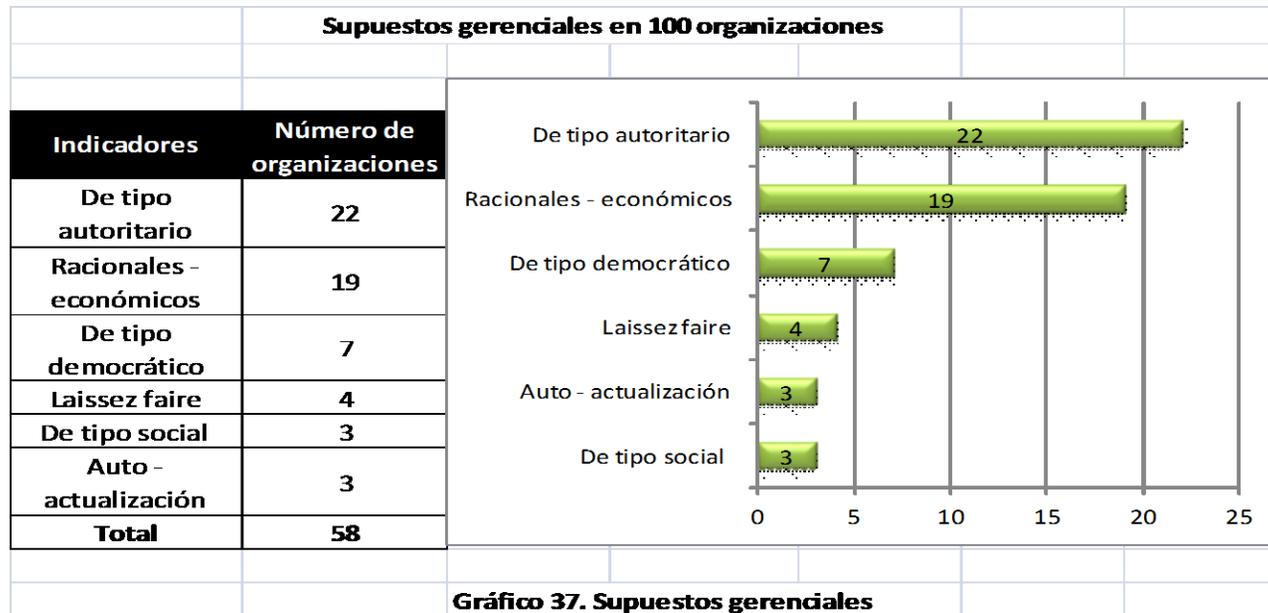
Una parte vital de la organización tiene que ver con los denominados supuestos gerenciales, ya que permiten comprender como funcionan sus miembros, particularmente aquellos que tienen que ver con la toma de decisiones. Esto conduce o marca el comportamiento de los empleados. Al respecto, Renate Mayntz (1990), clasifica tres supuestos gerenciales que son: “el autoritario, que recurre a la disciplina rígida y a medidas arbitrarias; el democrático, quien consulta y es flexible con su personal; y el *laissez faire*, que significa dejar hacer, dejar pasar y da mando equitativo a todos los miembros” (Mayntz, 1990).

Por su parte, y siguiendo en ese contexto, el autor Edgar Schein (1982), identifica a la par tres tipos principales de supuestos que históricamente han surgido para explicar la naturaleza humana y a partir de los cuales se han implementado diversas estrategias gerenciales:

1. Supuestos racionales - económicos: sostienen que la gente actúa para aumentar su propio interés; clasifica a los seres humanos en dos grupos: a los que les motiva solamente el dinero y son calculadores; y aquellos que están motivados y constituyen una élite moral que debe organizar y manejar masas; McGregor los denominó como la Teoría X y Y, respectivamente. (Schein, 1982)
2. Supuesto social: señala que la motivación para trabajar, la productividad y la calidad del trabajo, están relacionadas con la naturaleza de las relaciones sociales, entre trabajadores y entre éstos y su supervisor. (Schein, 1982)
3. Supuesto de auto - actualización: está enfocado dentro de lo que McGregor denomina como Teoría Y y donde el contrato incluye un intercambio de oportunidades que permiten lograr premios intrínsecos como la satisfacción por el trabajo realizado y por poder utilizar su propia capacidad (Ídem, 1982).

En ese sentido, Schein (1982), señala que “primero debe entenderse a las personas que trabajan en las organizaciones; sobre todo al personal gerencial que tiene que tomar decisiones organizacionales, formular políticas y dictar reglas. Es así como el estilo de dirección en una organización repercute tanto en el comportamiento de los miembros, como sobre sus actitudes” (Schein, 1982).

De acuerdo a la información anterior, en el siguiente gráfico se muestran los resultados obtenidos a través del procesamiento de datos a 100 organizaciones respecto a los supuestos gerenciales que existen dentro de estos organismos revisados, es por ello que en el siguiente esquema se unifican los planteamientos de Mayntz y Schein, con el fin de obtener una visión más amplia sobre los supuestos que mencionan, es decir, los de tipo autoritario, los de tipo democrático y el tipo denominado laissez faire; así como los supuestos de tipo racional - económico, de tipo social y finalmente los de tipo auto - actualización. Analicemos la información obtenida sobre esta subcategoría:



En la tabla anterior, se observan los resultados obtenidos a través del procesamiento de 100 organizaciones sobre los supuestos gerenciales que existen dentro de ellas; en ese sentido, con el menor número de menciones tenemos a los supuestos de auto - actualización y a los de tipo social con 3 menciones en ambos casos; posteriormente a los de tipo laissez faire con 4 registros; los supuestos de tipo democrático generaron un total de 7 reportes; con una cifra mayor se encuentran los supuestos racionales económicos con 19 casos; y finalmente con la mayor cantidad de reportes tenemos a los supuestos de tipo autoritario con 22 reportes; esta última es sin duda la característica que predomina en las organizaciones procesadas.

Aclarada la información anterior, es hora de revisar la siguiente subcategoría sobre estructura.

## 2.4.8 Lineamientos

La categoría que a continuación se desarrolla son los lineamientos, que de acuerdo a esta investigación, se definen como el programa o plan de acción que rige a cualquier organización. Relacionado a esta noción, se trata de un conjunto de medidas, normas y objetivos que deben respetarse dentro de una organización. Si alguien no respeta estos lineamientos, incurrirá en alguna falta e incluso puede ser sancionado dependiendo de la gravedad de su acción.

De acuerdo a la información anterior, se realizó el procesamiento de datos relacionados a la implementación de lineamientos al interior de las 100 organizaciones revisadas, en este caso, en las siguientes páginas se hará una revisión sobre los indicadores encontrados; en primer lugar se ejemplifica la cantidad de organizaciones que reportaron contar con lineamientos establecidos, por supuesto también se incluye el dato de las organizaciones que no reportan información sobre esta categoría, ya sea porque no cuentan con lineamientos o simplemente el alumno omitió la información.

Por otro lado, también se incluyen datos que muestran cuales de estos lineamientos son los que se reportan con mayor frecuencia, como el uso de manuales, contratos colectivos, actas constitutivas, páginas web, sólo por citar algunos.

Dicho lo cual, iniciemos con la revisión de los datos encontrados sobre la subcategoría lineamientos.

Tabla. 9 Lineamientos

| Índice        | Número de organizaciones |
|---------------|--------------------------|
| No reportados | 43                       |
| Reportados    | 57                       |
| <b>Total</b>  | <b>100</b>               |

En esta primera tabla, se registró (con base en el procesamiento a 100 organizaciones), la cantidad de organismos que reportaron contar con lineamientos; como se observa, en 43 reportes no se hace mención alguna sobre dicha subcategoría, caso contrario el de las 57 organizaciones restantes en donde se confirma la existencia de lineamientos diversos. Examinemos ahora el siguiente gráfico:

USO DE LINEAMIENTOS EN 100 ORGANIZACIONES

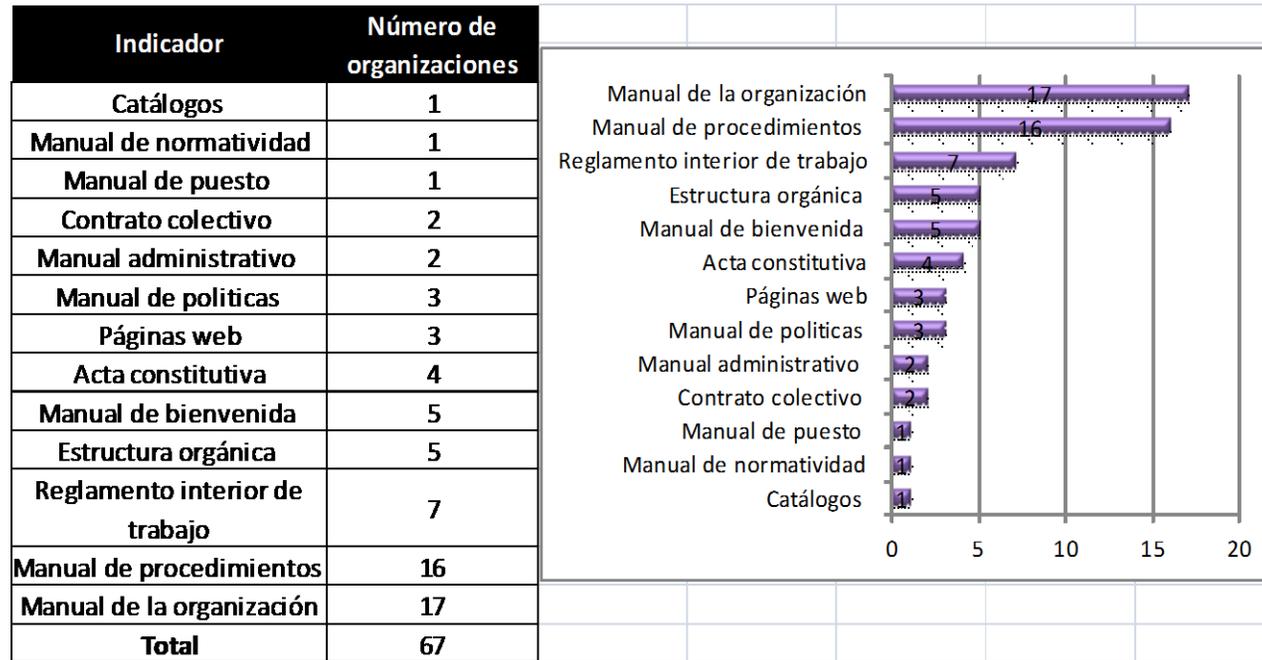


Gráfico 38. Lineamientos

En este gráfico se registró el uso de aquellos lineamientos que son más comunes al interior de las organizaciones procesadas. Como se mencionó anteriormente, el total de organizaciones que tienen contenido sobre esta categoría asciende a 57 casos, sin embargo en la tabla anterior se observa un total de 67 casos, esto se debe a que algunas organizaciones procesadas cuentan con uno más lineamientos de los arriba mencionados; aclarado el punto anterior, los resultados se enlistan como sigue: con 1 mención se encuentra el uso de catálogos, manuales de normatividad y

manuales de puesto; con 2 casos, se observa el uso de contratos colectivos y manuales administrativos; con 3 reportes se muestran los manuales de políticas y las páginas web; con 4 casos tenemos el uso de actas constitutivas; posteriormente se observan los manuales de bienvenida y estructuras orgánicas con 5 reportes; con 7 registros se encuentran los reglamentos interiores de trabajo; en seguida se muestran los manuales de procedimientos con 16 casos y finalmente con la mayor cantidad de registros se encuentran los manuales de la organización con un total de 17 reportes.

Con la información planteada se cierra el apartado denominado lineamientos, ahora revisemos los resultados relacionados a una nueva subcategoría: el inventario de recursos humanos.

### 2.4.9 Inventario de recursos humanos

De acuerdo a esta investigación, esta subcategoría se define como el registro o catalogación pormenorizada de la información sobre el personal de la empresa en cuanto a sus datos generales de identificación, instrucción, capacitación, experiencia, trayectoria en la empresa, perfil actitudinal y de personalidad, así como su desempeño laboral (*“Inventario de capital humano”, 2011. Desarrollo del capital humano. Disponible en [www.desarrollodecapitalhumano.com](http://www.desarrollodecapitalhumano.com)*).

Asimismo, el inventario de recursos humanos constituye una base general manual o mecanizada, que concentra todos los datos e información sobre los colaboradores, a partir de la cual será posible determinar el potencial humano con que cuenta la empresa, ubicando y clasificando a los elementos más idóneos con los que se podrá disponer para la cobertura de un número determinado de vacantes (*Ídem, 2011*).

En ese sentido, de acuerdo a la definición anterior relacionada a la subcategoría inventario de recursos humanos, se llevó a cabo la sistematización de datos relacionados a este rubro; en donde se encontraron indicadores que mostraron si dicho registro se encontraba formalmente establecido, o en su defecto fue inferido por el tesista. Asimismo, se indagó sobre si este recurso es suficiente en las organizaciones revisadas o se trabaja con el mínimo de personal requerido.

Dichos indicadores se ejemplifican en los siguientes gráficos, con el fin de revisar de forma detallada la información antes mencionada; los resultados obtenidos sobre esta subcategoría fueron los siguientes:

## USO DE INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS EN 100 ORGANIZACIONES

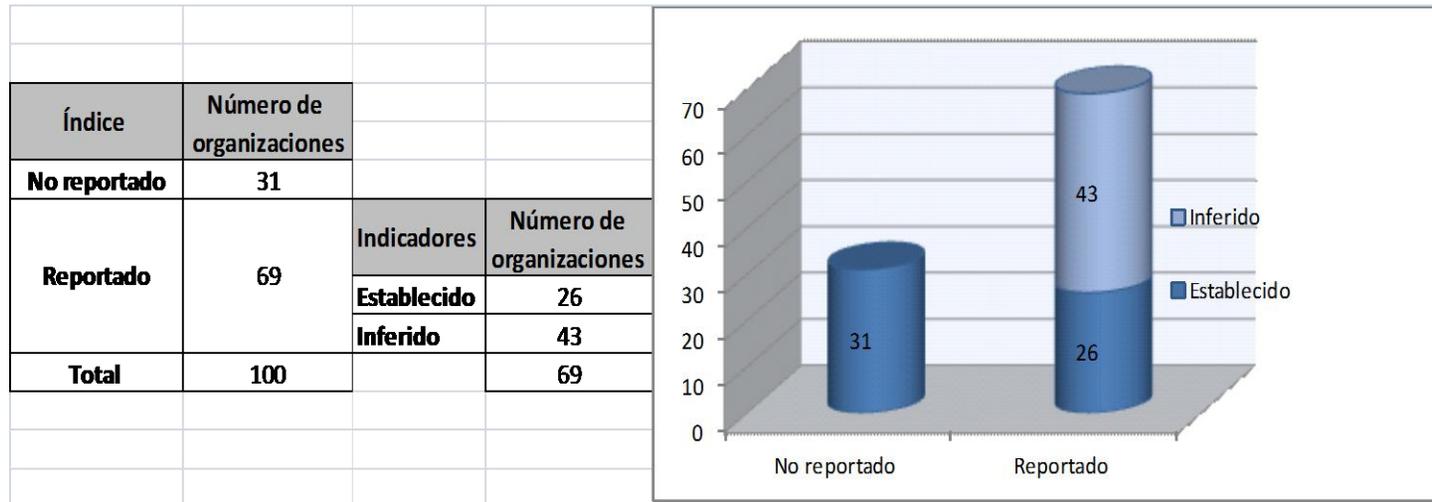


Gráfico 39. Inventario de recursos humanos (1)

El gráfico anterior muestra información relacionada a la categoría denominada inventario de recursos humanos; se procesaron 100 organizaciones en total, y a partir de esta muestra se detectó que en 69 casos, se reporta la existencia de un inventario de este tipo; en 31 reportes ocurre lo contrario, ya que no se halló información relacionada a este apartado.

De los 69 reportes con contenido, se encontró que únicamente 26 registros están formalmente establecidos al interior de las organizaciones que así lo reportaron. Por otro lado, 43 casos fueron inferidos por el alumno del seminario con base en la observación de su organización objeto de estudio.

## USO DE INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS EN 100 ORGANIZACIONES

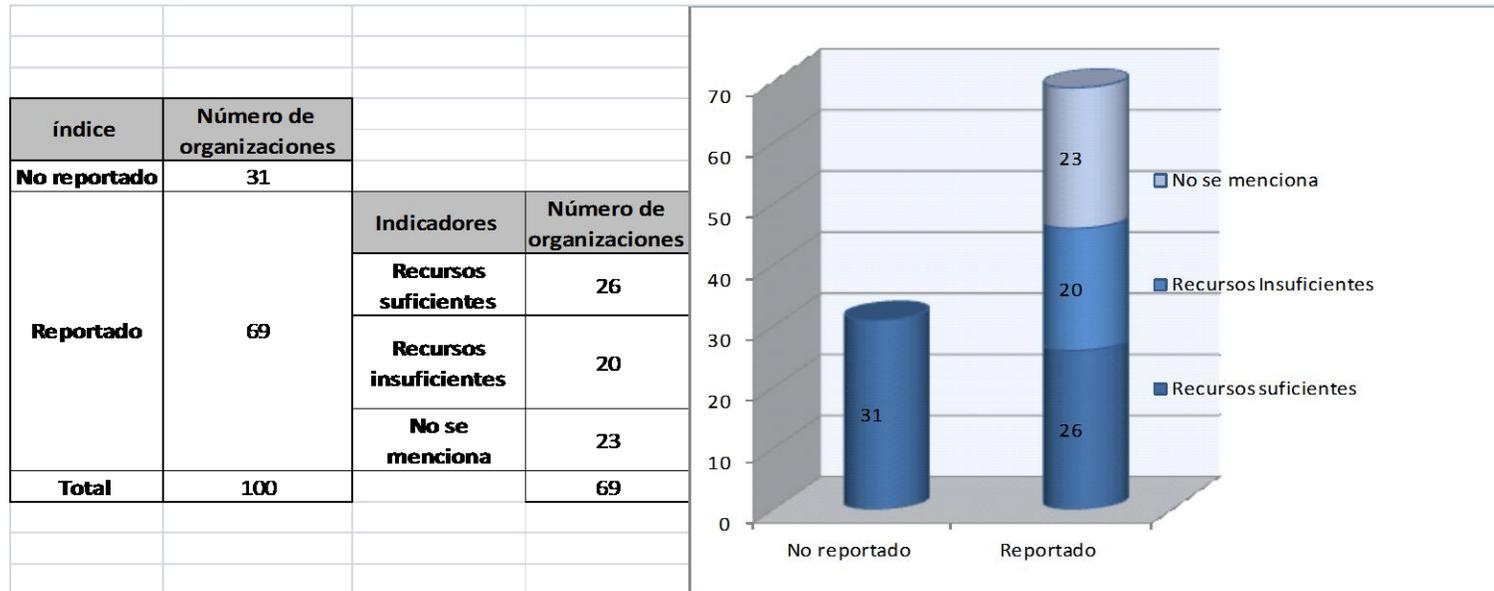


Gráfico 40. Inventario de recursos humanos (2)

En esta tabla que cierra con el apartado de inventario de recursos humanos, se observan (a partir de los 69 reportes con contenido), cifras un tanto similares, ya que las organizaciones que reportan contar con el recurso humano suficiente para trabajar ascienden a un total de 26 casos; posteriormente se muestran 20 organizaciones que declaran que los recursos humanos con los que cuentan son insuficientes.

Finalmente se observa 23 reportes en donde el alumno, no hizo mención alguna sobre este dato relevante. Ahora revisemos la siguiente subcategoría denominada inventario de recursos tecnológicos.

### **2.4.10 Inventario de recursos tecnológicos**

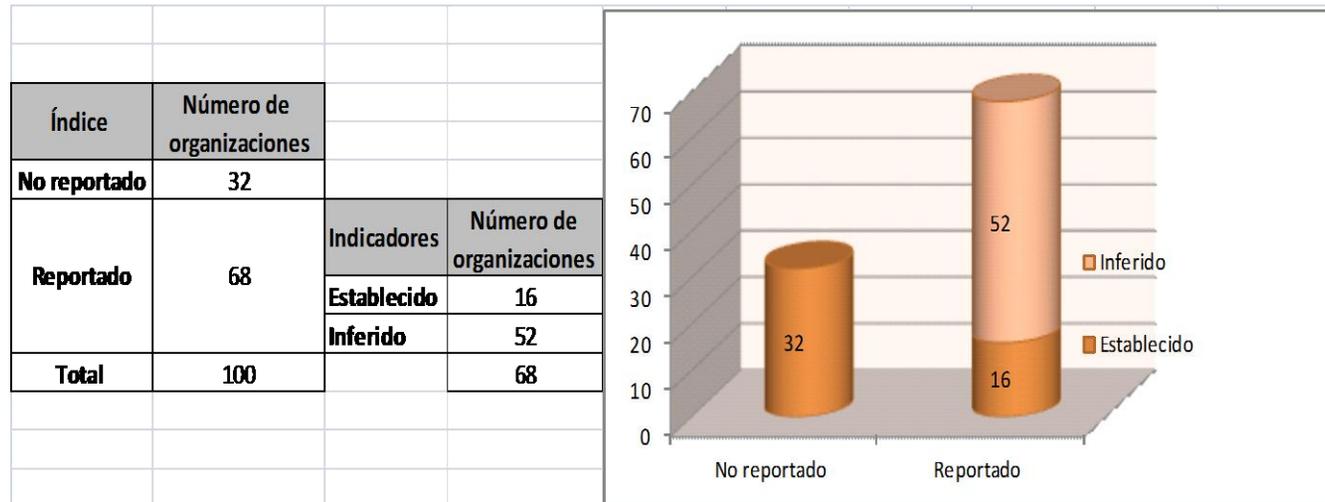
Esta subcategoría se define como una herramienta útil para la eficacia de la gestión y optimización de los recursos tecnológicos. En este caso, se puede crear para cada elemento que forma parte de dichos recursos, una lista más o menos detallada sobre la infraestructura con la que se cuenta en la organización, estableciendo una lista ordenada de todos los recursos para definir mejor las capacidades, posibilidades y usos. Esta lista se debe actualizar o revisar al menos una vez por mes. *(Definición de recursos tecnológicos, 2008. Disponible en [www.definicionde.com](http://www.definicionde.com)).*

Para cada uno de los elementos habrá una ficha de inventario que recogerá sus características básicas y las de los materiales fungibles que se utilizan. También habrá una ficha de mantenimiento, donde se anotarán las fallas que ha tenido cada aparato, además de la fecha e incidencias de su reparación principalmente *(Ídem)*.

La información anterior, permite visualizar la importancia que tiene el desarrollo de un inventario de recursos tecnológicos al interior de las organizaciones; en ese sentido, a continuación se examinan los datos arrojados a través de la sistematización a una muestra de 100 organizaciones, en donde se maneja el mismo procedimiento que en la categoría anterior, es decir, se menciona en primera instancia el número de organizaciones que cuentan con este recurso, posteriormente se revisa el grado de formalización que existe de acuerdo al número de organizaciones reportadas; y finalmente se ejemplifica si este tipo de recursos son suficientes o insuficientes para el desarrollo del trabajo cotidiano.

Dicho lo anterior, revisemos los datos obtenidos con relación a esta categoría, el inventario de recursos tecnológicos:

## USO DE INVENTARIO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS EN 100 ORGANIZACIONES



**Gráfico 41. Inventario de recursos tecnológicos (1)**

En el gráfico anterior se observa que de 100 organizaciones sistematizadas, 68 reportaron contar con un inventario de recursos tecnológicos (1 caso menos que en la categoría anterior); en los 32 casos restantes, no se obtuvo información sobre este apartado. Por otro lado, se halló que en 52 casos de los 68 que reportaron contar con este recurso, el inventario se encuentra formalmente establecido; caso contrario con respecto a los 16 registros que restan, ya que estos se reportan con base en la deducción del alumno del seminario.

USO DE INVENTARIO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS EN 100 ORGANIZACIONES

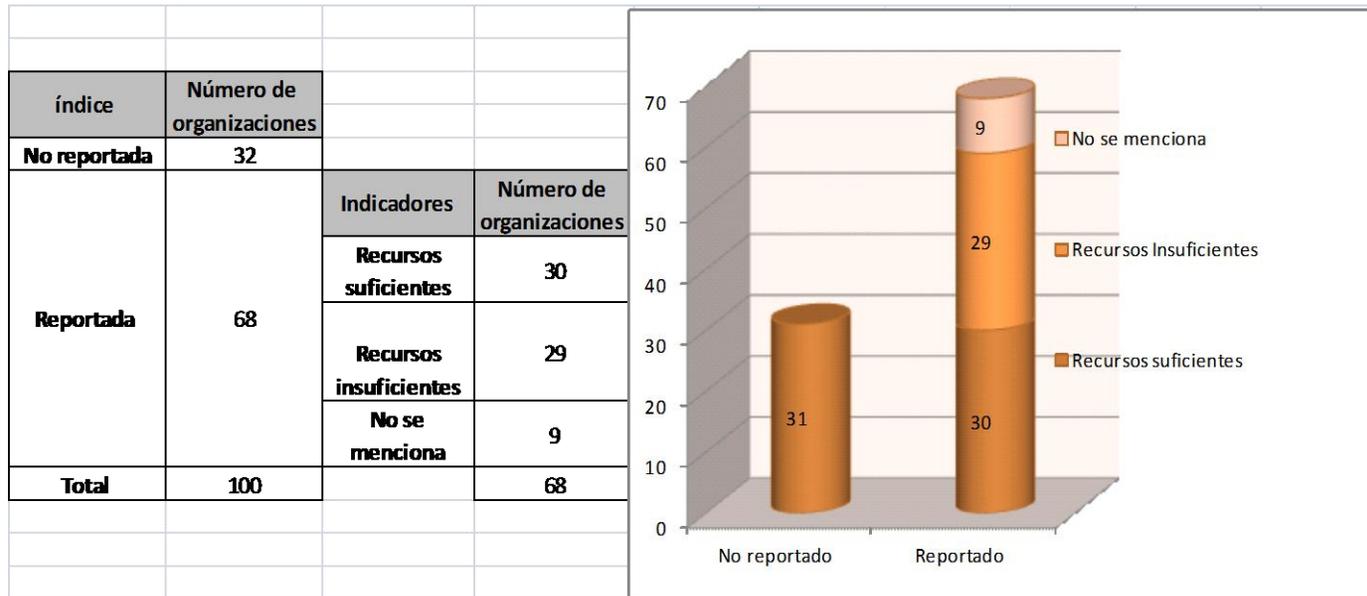


Gráfico 42. Inventario de recursos tecnológicos (2)

En esta tabla se reporta si los recursos tecnológicos son suficientes o insuficientes para el desarrollo de las actividades cotidianas relacionadas a las 100 organizaciones revisadas. Se observa entonces que de las 68 organizaciones que cuentan con este inventario tecnológico, 30 de ellas declaran a la par que sus recursos tecnológicos son suficientes; no así en 29 casos en donde se encontró que los recursos son insuficientes. Y para concluir con este apartado, se reportan sólo 9 casos en donde no se menciona esta información. Continuemos ahora con la subcategoría grado de formalización.

### 2.4.11 Grado de formalización

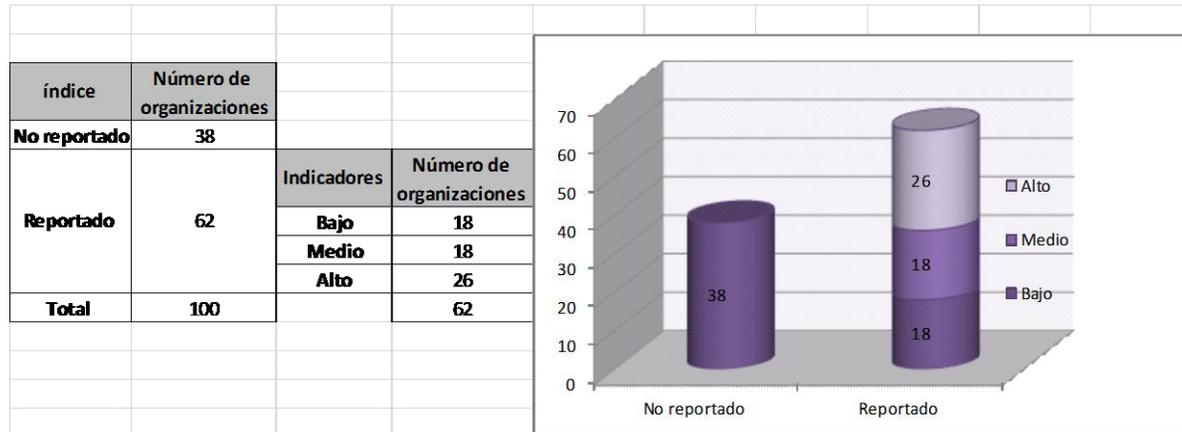
La siguiente subcategoría es la formalización, que se considera como el grado en el que una organización se apoya en reglas y normas explícitas de procedimiento para dirigir la conducta de sus miembros. También puede entenderse como la medida en que las reglas, las instrucciones y las directrices del comportamiento dentro de la organización están formuladas por escrito, en cuyo caso se adopta la actitud de que lo que no está escrito no prescribe y de que cuanto más detallado sea el manual, reglamento o plan de conducta, queda más explícito el objetivo final y los medios que la organización prescribe para su obtención (*Ruíz, J. I., 1995*).

En ese sentido, todas las organizaciones disponen de algún código normativo de conducta, pero el grado de intensidad en su aplicación y, sobre todo, el ámbito de aplicación a la conducta de los individuos es muy diferente de unas organizaciones a otras. (*Ídem, 1995*).

De acuerdo a lo planteado, se revisó el grado de formalización que manifiesta cada organización procesada, en donde el alumno se dio a la tarea de caracterizarlas a partir de tres niveles guía, a saber: nivel alto, medio y bajo. Para ello, se tomó en cuenta el uso de reglamentos, manuales, códigos y/o procedimientos claramente definidos, por citar sólo algunos. Cabe señalar que, en algunos casos, la estructura de la organización no se hallaba bien definida, lo que generó ambigüedad para desarrollar la caracterización; a pesar de ello, fue posible dar cuenta del escenario que manifestaron las organizaciones sistematizadas respecto a este rubro.

A partir de este procesamiento se encontraron los siguientes datos, reflejados de forma cuantitativa en la siguiente tabla misma que va acompañada de un gráfico que ejemplifica la información encontrada:

## GRADO DE FORMALIZACIÓN EN 100 ORGANIZACIONES



**Gráfico 43. Grado de formalización**

La sistematización de datos en los 100 trabajos respecto al grado de formalización que se maneja en las organizaciones revisadas, muestra que en 38 organizaciones no se hace referencia alguna sobre este rubro, lo cual no significa que dichos organismos no tengan grado de formalización, probablemente se deba a que la información no fue requerida al momento de la investigación o simplemente fue omitida por el alumno. Por otro lado, en los 62 reportes restantes se registró información sobre dicha categoría y se desglosa de la siguiente manera: el gráfico muestra que 18 alumnos reportaron que en su organización objeto de estudio, existía un nivel bajo de formalización, 18 más mencionaron que se manejaba un nivel medio y en mayor número se halló en 26 casos un alto grado de formalización.

Dicho lo cual, pasemos ahora a la siguiente subcategoría respecto a la estructura y funcionamiento de 100 organizaciones procesadas, la estructura formal de poder y autoridad.

### 2.4.12 Estructura formal de poder y autoridad

Las organizaciones poseen una estructura de autoridad, que es la división entre las facultades de decisión y de mando establecidas en reglas y papeles, de una parte, y las obligaciones de ejecución y obediencia, de la otra, es decir, que la coordinación de las organizaciones exige que algunos manden y otros obedezcan. (*Mayntz, 1990*)

Bajo esta concepción, es preciso aclarar que poder y autoridad no significan lo mismo. El primero se impone por medio del sometimiento físico, de la manipulación premio - castigo o de la información, por lo que se le reconoce como una “autoridad no legítima”, mientras que la autoridad es legítima desde el momento en que el “derecho de mandar” de algunos individuos es reconocido y aceptado voluntariamente por otros (*Schein, 1982*).

La autoridad legítima implica que los subordinados obedezcan los reglamentos, leyes, órdenes voluntariamente porque aceptan también el sistema por medio del cual se llegó a esos reglamentos, leyes o nivel de autoridad para dar órdenes.

Al respecto, Max Weber (*en Schein, 1982*), señala que la autoridad legítima tiene como características:

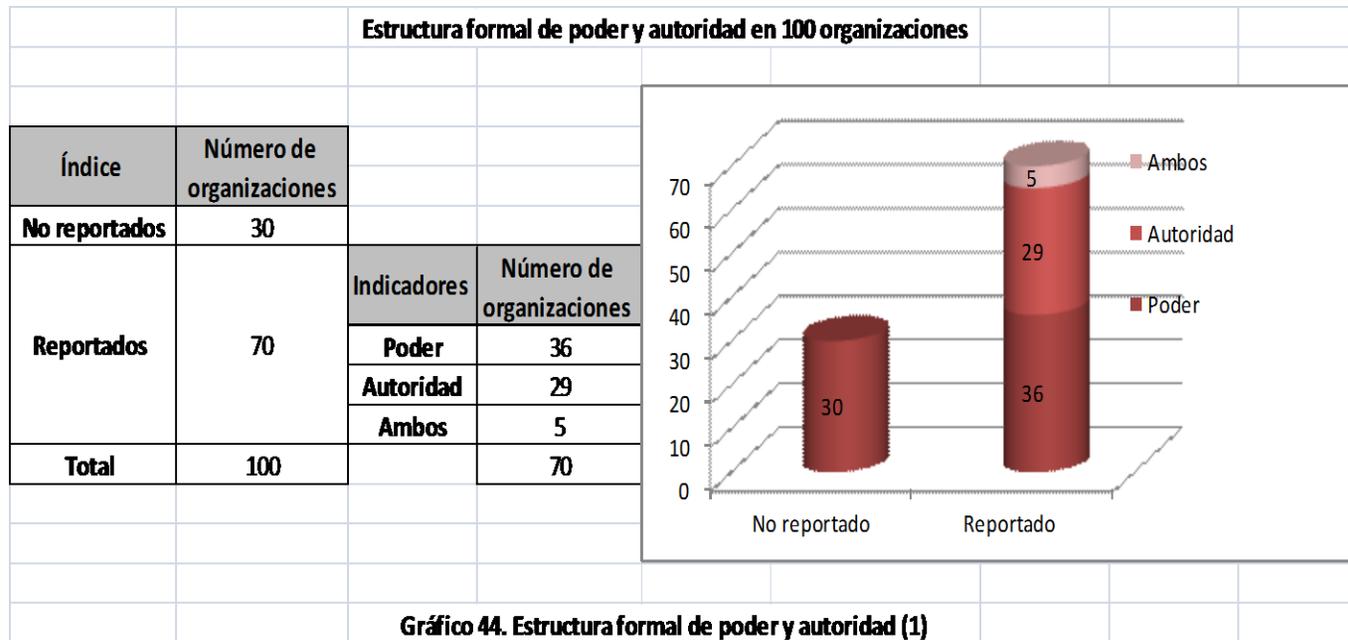
- a) Tradición: el grupo en el poder tiene el derecho a mandar y este derecho es dado por las tradiciones y normas del grupo social.
- b) Principios de orden racional - legal: Todo el mundo está de acuerdo con unas leyes y con los procedimientos utilizados para expedir dichas leyes, y están dispuestos a obedecerlas.
- c) Carisma: cualidades personales del líder. Ciertos líderes o dirigentes se ganan a sus subordinados mediante una relación muy personal (*Ídem, 1982*).

d) Autoridad racional pura - especialidad: que el líder o dirigente posea alguna información, competencia o especialidad determinada en algún problema que atañe a los demás (*Schein, 1982*).

En ese contexto, atendiendo al modo en que el mandar y el obedecer, el decidir y el ejecutar están distribuidos en las distintas organizaciones, saltan sobre todo a la vista las organizaciones estructuradas jerárquicamente, con canales de mando que van de arriba abajo. A la cabeza se encuentran las decisiones sobre las actividades encaminadas directamente al objetivo. El jefe de una instancia intermedia posee autoridad delegada para tomar decisiones sobre la ejecución y sobre las actividades mediatas, pero está sometido a las instrucciones de la dirección suprema. Cuanto más abajo descendemos, tanto más predomina el obedecer sobre el mandar. Las actividades de ejecución son realizadas por los grupos de rango inferior. El prototipo de una organización semejante lo constituyen la empresa, el departamento administrativo y el ejército (*Ídem, 1982*).

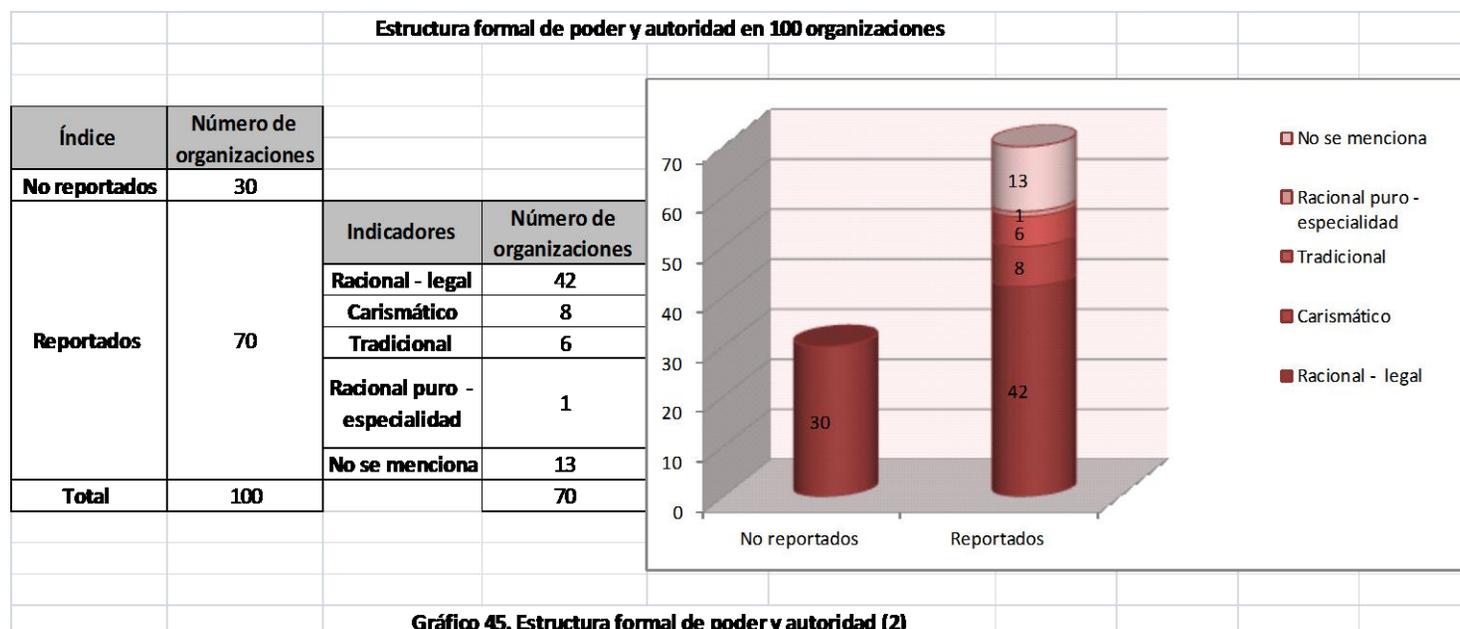
Con relación a la información planteada, a continuación se revisan los resultados arrojados a partir del procesamiento de 100 organizaciones relacionados a la subcategoría estructura formal de poder y autoridad. En la primera tabla se examinará la cantidad de organizaciones en donde se registró información sobre dicha temática; posteriormente, se revisa el número de organismos en donde predomina el poder por imposición; o contrariamente prevalece una autoridad legítima; cabe señalar que en algunos casos se registran ambos.

Consecutivamente, se observa una segunda tabla en donde se registran los cuatro tipos de autoridad legítima planteados por Max Weber (*en Schein, 1982*); es decir, el tipo tradicional, el tipo racional - legal, el tipo carismático, y finalmente la autoridad de tipo racional con especialidad. Aclarado el método a utilizar, revisemos los siguientes resultados:



En este primer gráfico, se observan los resultados arrojados con base en el procesamiento de datos de 100 organizaciones sobre la estructura formal de poder y autoridad; en él se observa que dicha estructura se registra en un total de 70 organizaciones; por otro lado en los 30 casos restantes no se observa información alguna sobre este rubro. Partiendo de los 70 organismos que cuentan con información sobre este apartado, se observa que en 36 de ellos se lleva a cabo el poder con base en la imposición ya sea (como se dijo) de tareas físicas o de la manipulación premio – castigo, etc. En 29 casos se muestra que la autoridad es legítima, es decir, es aceptada voluntariamente. Finalmente en 5 casos se observa la existencia de ambas.

Ahora revisemos los datos que se muestran en el segundo gráfico sobre esta subcategoría:



En el gráfico anterior, se registraron los resultados sobre los cuatro tipos de autoridad legítima que plantea Max Weber; en ese sentido, de los 70 registros con contenido, se halló que respecto al tipo denominado racional puro - especialización sólo se cuenta con 1 caso; en el caso del tipo tradicional se observan 6 casos; en seguida se muestra el tipo carismático con 8 reportes; y para concluir se encuentra el tipo racional - legal con un total de 42 reportes; este último es el que predomina en las organizaciones sistematizadas. Cabe señalar que en 13 casos no se hace mención alguna sobre este rubro.

Iniciemos ahora la revisión de la última subcategoría relacionada a la estructura de la organización:

### 2.4.13 Estructura formal de comunicación

Sobre esta subcategoría, Renate Mayntz (1990), menciona que “las comunicaciones en una organización pueden ocurrir en sentido horizontal, entre posiciones iguales, o en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba abajo o bien de abajo a arriba. Pueden ser transmitidas de distintas maneras, por ejemplo oralmente, o por escrito. En ese sentido, aparte de la dirección y del medio de transmisión, hay que distinguir también diferentes contenidos de las comunicaciones: ordenes, informes, quejas, represiones, informaciones objetivas, notificaciones del contenido ideológico o de principios, notificaciones tendentes a convencer, enseñar o influir y notificaciones privadas que nada tienen que ver con las actividades de los miembros, orientadas hacia el fin de la organización (sin que por esto hayan de carecer de importancia para el acontecer en la organización). Es también importante el que una comunicación sea transmitida a su destinatario directa o indirectamente por medio de un tercero (*Mayntz, 1990*).

De acuerdo a la información anterior, cabe mencionar que a través de la búsqueda de información para esta subcategoría en los 100 estudios de caso utilizados, se encontraron datos referentes al flujo comunicativo existente al interior de las organizaciones, es decir, si la comunicación se daba en sentido vertical, horizontal o de forma ascendente o descendente.

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 de la siguiente tablase hace mayor énfasis en la caracterización obtenida y se dejó en segundo término la distribución de los registros en las cien investigaciones.

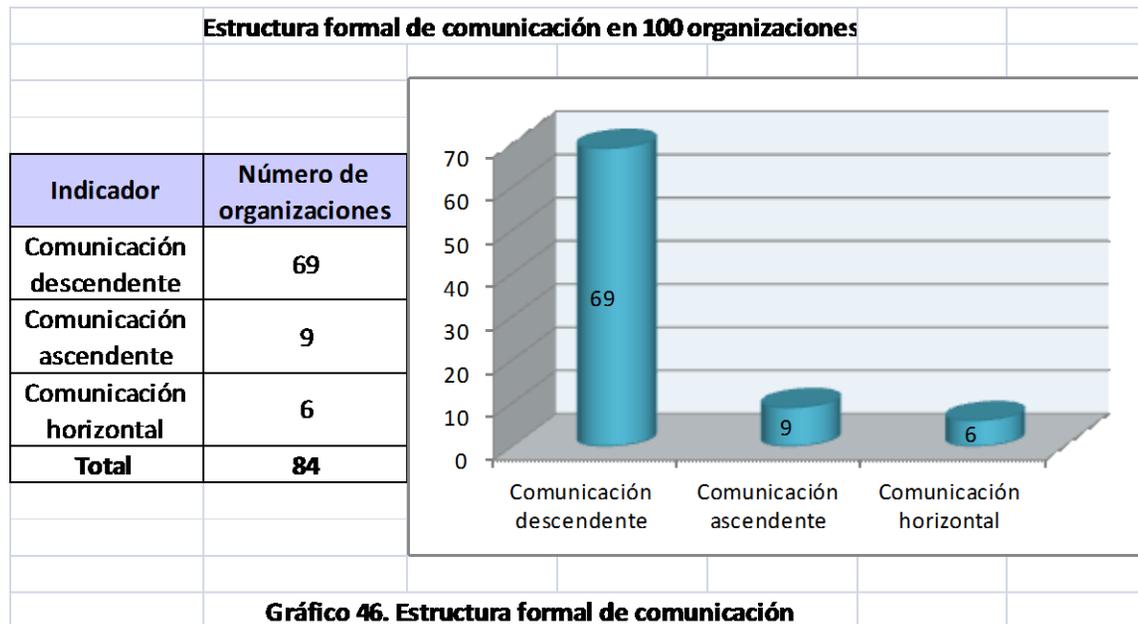
En términos generales hay que destacar que 79 de las 100 organizaciones manifestaron algún tipo de comunicación. Mientras que en los 21 casos restantes, no se encontró información disponible para el conteo.

De esta muestra de 79 reportes se obtuvieron tres indicadores en referencia al tipo de comunicación que se utiliza; a partir de estas consideraciones se acumularon 84 menciones que se clasificaron de la siguiente manera:

Estructura formal de comunicación

| índice       | Número de organizaciones |
|--------------|--------------------------|
| No reportada | 21                       |
| Reportada    | 79                       |
| <b>Total</b> | <b>100</b>               |

Tabla 10.



Como se observa en el gráfico anterior, respecto al flujo comunicativo existente en las organizaciones procesadas, en 69 casos se reportó que la comunicación se daba de manera vertical descendente; posteriormente se observan 9 casos en donde por el contrario se generó una comunicación ascendente y finalmente en 6 casos la comunicación es de tipo horizontal. Respecto a estos datos, se halló que dentro de las organizaciones procesadas domina la comunicación de tipo vertical – descendente, es decir, aquella que pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior.

Con la revisión del apartado de estructura formal de comunicación, se culmina con la categoría de estructura para dirigirnos a la penúltima categoría dentro de este trabajo de investigación: el funcionamiento.

### **2.5 Funcionamiento**

El funcionamiento de una organización se basa en todo momento en los procesos, ya que estos describen las actividades con las que la organización opera a lo largo de sus jornadas de trabajo. Entender los procesos, es de gran importancia para asegurar la competitividad que se requiere para sobresalir en el mercado. Si los procesos de la organización no se ajustan a las necesidades de ésta, mermarán en cada momento el funcionamiento de la organización, por lo que es importante seleccionar, diseñar y optimizar los procesos para que la organización opere en forma adecuada. *(Goicochea, Aníbal, (2010). “La gestión por funciones vs la gestión por procesos”. Tecnologías de la información y estrategia, Disponible en: [www.anibalgoicochea.com](http://www.anibalgoicochea.com)).*

Dicho lo cual, revisemos ahora el apartado de técnicas de investigación estadística, mismo que se desprende de la categoría funcionamiento. Cabe señalar que el rubro de técnicas se divide a su vez en 5 subcategorías, a saber: diagramas de flujo, cuellos de botella, hojas de inspección, diagramas de Pareto y diagramas de causa y efecto; mismos que se revisarán a detalle más adelante.

### 2.5.1 Técnicas de investigación estadística

#### 2.5.1.1 Diagramas de flujo

El diagrama de flujo o flujograma, se utiliza cuando se necesita identificar la trayectoria actual o ideal que sigue un producto o servicio con el fin de localizar desviaciones; es asimismo, una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso. Cabe señalar que, este diagrama puede ser una herramienta útil para examinar cómo se relacionan unos con otros los pasos de un proceso (*Martínez, 1995*).

Estudiando estos diagramas por lo general se descubren vacíos que son fuentes potenciales de problemas. Estos diagramas de flujo pueden ser aplicados en cualquier área, por ejemplo en la elaboración de una factura, el flujo de materiales o los pasos necesarios para hacer una venta, así como en la utilización de un producto. (*Martínez, 1995*).

Emilio Martínez (1995), señala que para la correcta elaboración e interpretación de un diagrama de flujo es preciso: - “Definir claramente los límites del proceso – Utilizar los símbolos más sencillos posibles – Asegurarse de que cada paso tenga una salida, en ese sentido, por lo general sólo sale una flecha de los bloques del proceso, de no ser así, podría requerirse el uso de un bloque de decisión” (*Ídem, 1995*).

De igual forma, el autor menciona que para la elaboración de un diagrama de flujo se deben llevar a cabo los siguientes pasos: 1. Trazar un diagrama de flujo del proceso, indicando los pasos que este sigue actualmente 2. Trazar un diagrama de flujo del proceso, indicando los pasos que el mismo debiera seguir si todo trabajara correctamente. 3. Comparar los diagramas para encontrar las diferencias, ya que ahí es donde radica el problema (*Ídem, 1995*).

De acuerdo a lo dicho, es importante señalar que el diagrama de flujo utiliza símbolos fáciles de reconocer para representar el tipo de operación realizada (Martínez, 1995), dichos símbolos se ejemplifican en la siguiente figura:

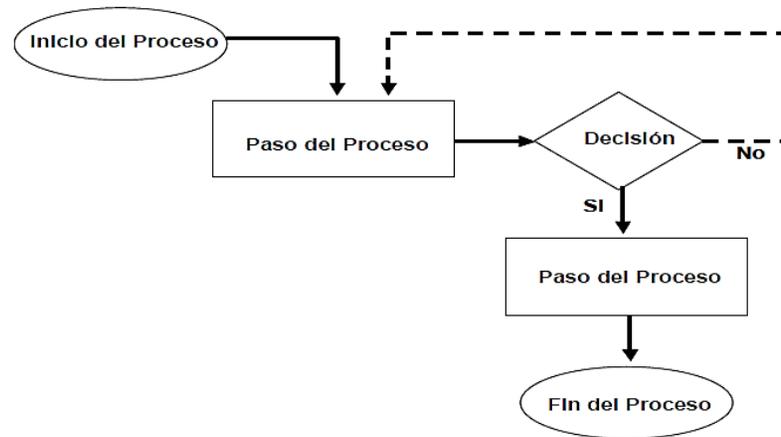


Ilustración 12. Diagrama de flujo

Según la información anterior y partiendo de las 100 organizaciones sistematizadas, se realizó un procesamiento de datos respecto a los diagramas de flujo registrados, en donde, como se mencionó, se mide la trayectoria real e ideal que siguen diversos procesos con el fin de localizar desviaciones, y es aquí donde se descubren vacíos que son fuentes potenciales de problemas.

En las siguientes tablas, los indicadores detectados señalan en primera instancia, el número de organizaciones que emplean diagramas de flujo para medir sus procesos, posteriormente, se observa el número de diferencias encontradas entre el flujograma ideal y el flujograma real, lo que permitió ordenarlas partir de tres niveles: nivel alto, medio y bajo.

Posteriormente, en el tercer gráfico que cierra con el apartado diagramas de flujo, se muestra las desviaciones encontradas entre un flujograma y otro, pero desde una perspectiva cualitativa. Revisemos a través de las siguientes tablas, los datos obtenidos respecto a la subcategoría diagramas de flujo.

Tabla 11.

| <b>Uso de flujogramas en 100 organizaciones</b> |                                 |
|---|---------------------------------|
| <b>Índice</b>                                   | <b>Número de organizaciones</b> |
| <b>No reportada</b>                             | 31                              |
| <b>Reportada</b>                                | 69                              |
| <b>Total</b>                                    | 100                             |

En la primera tabla se observa que de 100 organizaciones procesadas, en un total de 69 casos se reporta el uso de flujogramas para ejemplificar procesos problemáticos determinados, dichos procesos incluyen tanto el flujograma ideal como el flujograma real.

En el caso contrario, se hallaron 31 reportes en donde no se registra información relacionada a esta categoría.

A partir de este punto se llevará a cabo la revisión partiendo de los 69 casos que poseen registros relacionados al uso de diagramas de flujo.

En el siguiente gráfico como se mencionó, el número de organismos que cuentan con diagramas de flujo para ejemplificar algún proceso determinado ascienden a un total de 69 casos, a partir de este cifra, se halló que en 20 casos los flujogramas (ideal/real) se encontraban establecidos formalmente, mientras que en 49 organizaciones los flujogramas tanto ideal como real fueron inferidos por el alumno.

## USO DE FLUJOGRAMAS EN 100 ORGANIZACIONES

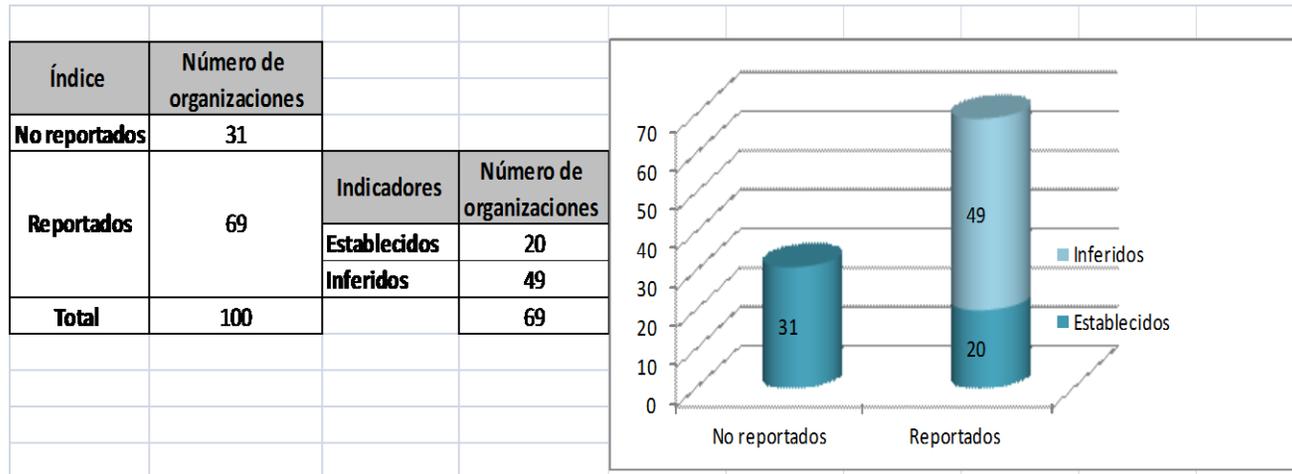


Gráfico 47. Diagrama de flujo (1)

En la siguiente tabla se observa el número de diferencias encontradas entre los flujogramas real e ideal registrados, las cuales se ordenaron de mayor a menor a partir de tres niveles que son: nivel alto, nivel medio y nivel bajo. En el nivel bajo, se encontraron un total de 46 organizaciones que tienen diferencias que van de 0 a 3 pasos entre un flujograma y otro; por otro lado, en el nivel medio se registraron 19 organizaciones que tienen de 4 a 7 diferencias; y finalmente, en el nivel alto se contaron sólo cuatro organizaciones, que a pesar de esta cifra, muestran amplias diferencias entre los procesos registrados en el flujograma ideal y el flujograma real, es decir, se observan de entre 11 y hasta 22 pasos de diferencia.

USO DE FLUJOGRAMAS EN 100 ORGANIZACIONES

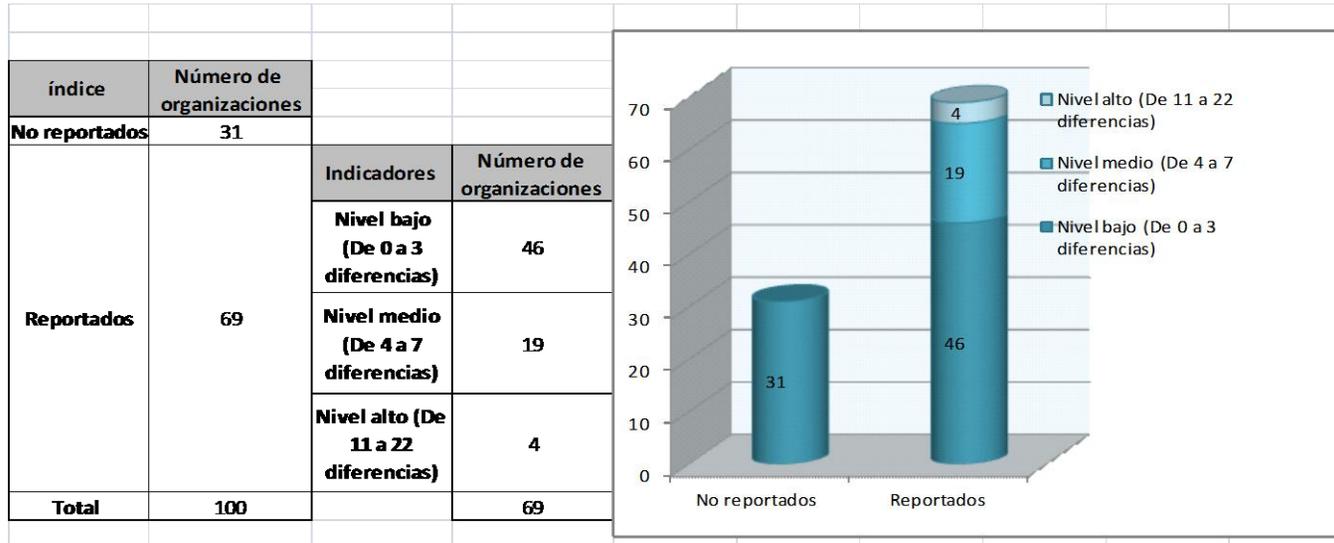


Gráfico 48. Diagrama de flujo (2)

Dicho lo anterior y para cerrar el apartado denominado diagramas de flujo, revisemos ahora el siguiente gráfico que muestra las diferencias entre cada flujograma de forma cualitativa.

En esta última tabla se observa un diagnóstico relacionado a la última subcategoría del apartado diagramas de flujo, en donde se hace un comparativo de tipo cualitativo entre los flujogramas real e ideal que contienen las organizaciones sistematizadas. Al realizar el procesamiento se encontró que, en este caso, se redujo el número de organizaciones que plantearon dicho diagnóstico, pues se registraron un total de 60 casos, 9 reportes menos que en la caracterización anterior; ya que en estos simplemente se ejemplificó ambos diagramas sin brindar información extra.

En ese sentido, de los 60 casos que cuentan con diagnóstico sobre esta categoría, se halló que entre las principales problemáticas encontradas que generan desviaciones entre los flujogramas real e ideal, se encuentra la falta de capacitación del personal con 4 menciones, seguida de procesos complicados con 6 registros. Posteriormente se encuentra la exclusión de pasos del proceso establecido con 16 casos y finalmente con una diferencia considerable, los retrasos en la ejecución del proceso con 34 registros. La información anterior se ejemplifica en el siguiente gráfico:

**USO DE FLUJOGRAMAS EN 100 ORGANIZACIONES**

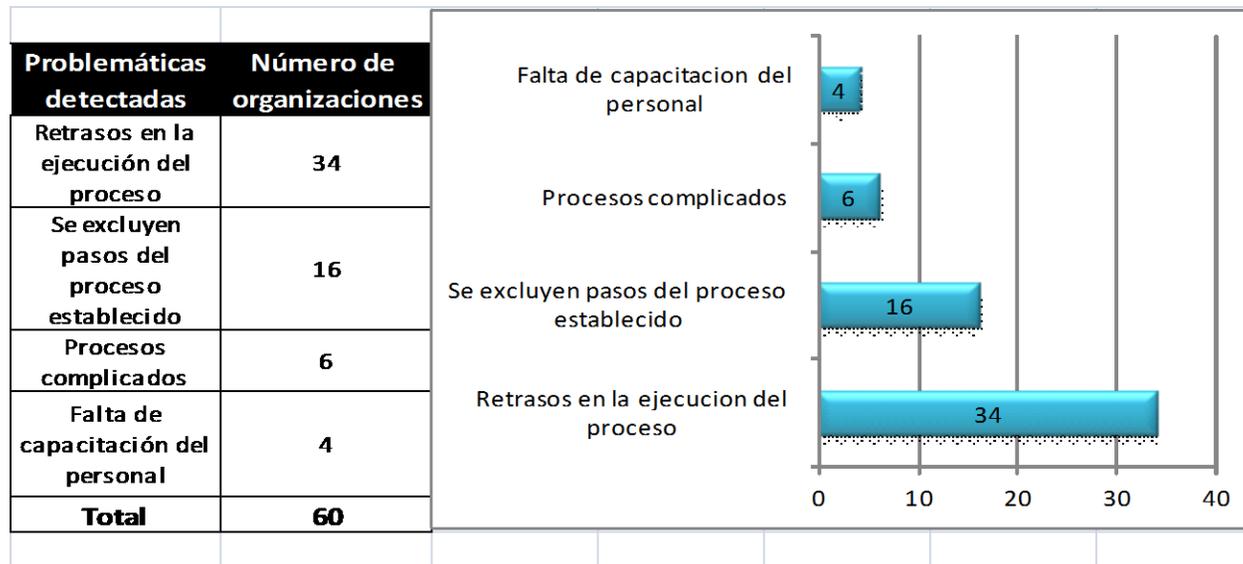


Gráfico 49. Diagrama de flujo (3)

Con esta información, se finaliza con el apartado flujogramas, revisemos ahora la siguiente subcategoría perteneciente a la categoría técnicas de investigación estadística: los cuellos de botella.

### **2.5.1.2 Cuellos de Botella**

Cuando se menciona cuellos de botella se refiere a diferentes actividades que disminuyen la velocidad de los procesos, incrementan los tiempos de espera y reducen la productividad, trayendo como consecuencia final el aumento en los costos. Asimismo, los cuellos de botella producen una caída considerable de la eficiencia en un área determinada del sistema, y se presentan tanto en el personal como en la maquinaria, debido a diferentes factores como falta de preparación, entrenamiento o capacitación en el caso del personal, o la falta de mantenimiento apropiado para el caso de las máquinas y equipos (*Goldratt, 2002*).

Con base en la información anterior, se llevó a cabo la sistematización de la subcategoría denominada cuellos de botella, en donde se registran aquellas problemáticas que generan esta deficiencia en diversos procesos al interior de las organizaciones sistematizadas. De este modo se hallaron cuestiones como la centralización en la toma de decisiones, personal poco calificado, recursos materiales insuficientes, e incluso, el desarrollo de procesos complejos que retrasan el trabajo, por citar algunos.

Dicho lo cual, revisemos el primer gráfico relacionado a esta subcategoría, en donde se ejemplifican los resultados encontrados a través del procesamiento; en primera instancia observaremos una tabla en donde se ejemplifican la cantidad de organizaciones que cuentan con registros relacionados a esta categoría, y por ende, las que no; posteriormente se encuentra un gráfico en donde se enlistan aquellas problemáticas detectadas; cabe mencionar que, la cifra registrada rebasa la cantidad de organizaciones en donde se incluyen cuellos de botella, ya que las deficiencias encontradas aparecían en más de un trabajo de investigación. Planteada la información anterior, revisemos los datos encontrados sobre este rubro:

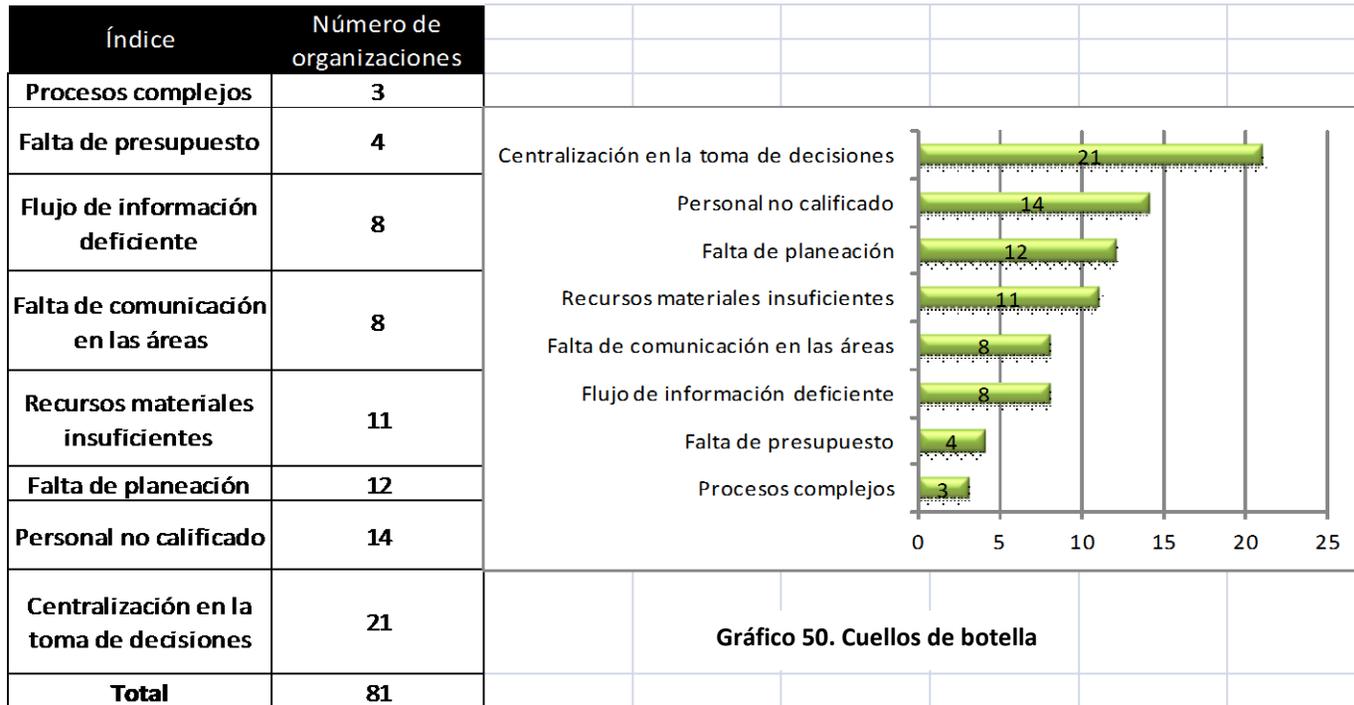
Tabla. 12

Cuellos de botella

| Índice               | Número de organizaciones |
|----------------------|--------------------------|
| <b>No reportados</b> | 47                       |
| <b>Reportados</b>    | 53                       |
| <b>Total</b>         | 100                      |

Después de realizar un procesamiento de datos a 100 organizaciones con relación a la categoría denominada cuellos de botella; en la tabla que se muestra del lado izquierdo, se observan algunos datos obtenidos durante este proceso, ya que en 53 trabajos se encontró una descripción correspondiente a esta temática; por otro lado, en 47 reportes se omitió esta información, tal vez por descuido del alumno o como ya se dijo, porque no fue requerida la información al momento de llevar a cabo la investigación. Aclarada la información anterior, revisemos las principales causas que generaron cuellos de botella en las organizaciones revisadas a través del siguiente gráfico:

## CUELLOS DE BOTELLA EN 100 ORGANIZACIONES



En la gráfica anterior, se observan diversas problemáticas que generan cuellos de botella que impiden el correcto desarrollo de un proceso determinado, en ese sentido, los resultados arrojados fueron los siguientes: con el menor número de menciones se encuentran los procesos complejos de trabajo sólo con 3 casos; en seguida se observa la falta de presupuesto para desarrollar actividades diversas con 4 casos; posteriormente se encuentra el flujo de información que se declara como ineficiente con 8 reportes; seguido de la falta de comunicación entre áreas con 8 casos. Con 11 menciones se observan los recursos materiales insuficientes; después tenemos la falta de planeación con 12 reportes; el

personal poco calificado se mencionó en 12 registros y finalmente con la cifra más alta y por lógica, el principal cuello de botella detectado en 100 organizaciones sistematizadas, es la centralización en la toma de decisiones con 21 menciones.

Cabe señalar que la suma de las cantidades reportadas, genera en total 81 reportes, cifra (que como se mencionó) rebasa el número de reportes que incluyen esta categoría, ya que varios conceptos mencionados se encontraron en más de un trabajo de investigación.

Con estos datos cerramos el apartado de cuellos de botella, para seguir con la revisión de la siguiente subcategoría.

### **2.5.1.3 Hojas de inspección o verificación**

Las hojas de inspección se utilizan cuando se requiere reunir datos basados en la observación de las muestras con el fin de empezar a detectar tendencias. Este es el punto lógico de inicio en la mayoría de los ciclos de solución de problemas. Asimismo, las hojas de inspección son formas fáciles para comprender la pregunta “¿qué tan frecuentemente ocurren ciertos eventos?”. Empieza el proceso de convertir “opiniones” en “hechos” (*Martínez, 1995*).

#### **Los siguientes son los pasos para la elaboración de una hoja de inspección:**

- 1.- Estar de acuerdo sobre que evento se observa. Todos deben enfocar lo mismo.
- 2.- Decidir el periodo de tiempo durante el cual serán recolectados los datos. Esto puede variar de horas a semanas.
- 3.- Diseñar una forma que sea clara y fácil de usar. Todas las columnas deben estar claramente descritas, además debe haber suficiente espacio para registrar los datos.

4.- Obtener los datos de una manera consistente y honesta. Se debe dedicar el tiempo necesario para esta labor. El siguiente esquema, muestra un ejemplo de hoja de inspección: (Martínez, 1995).

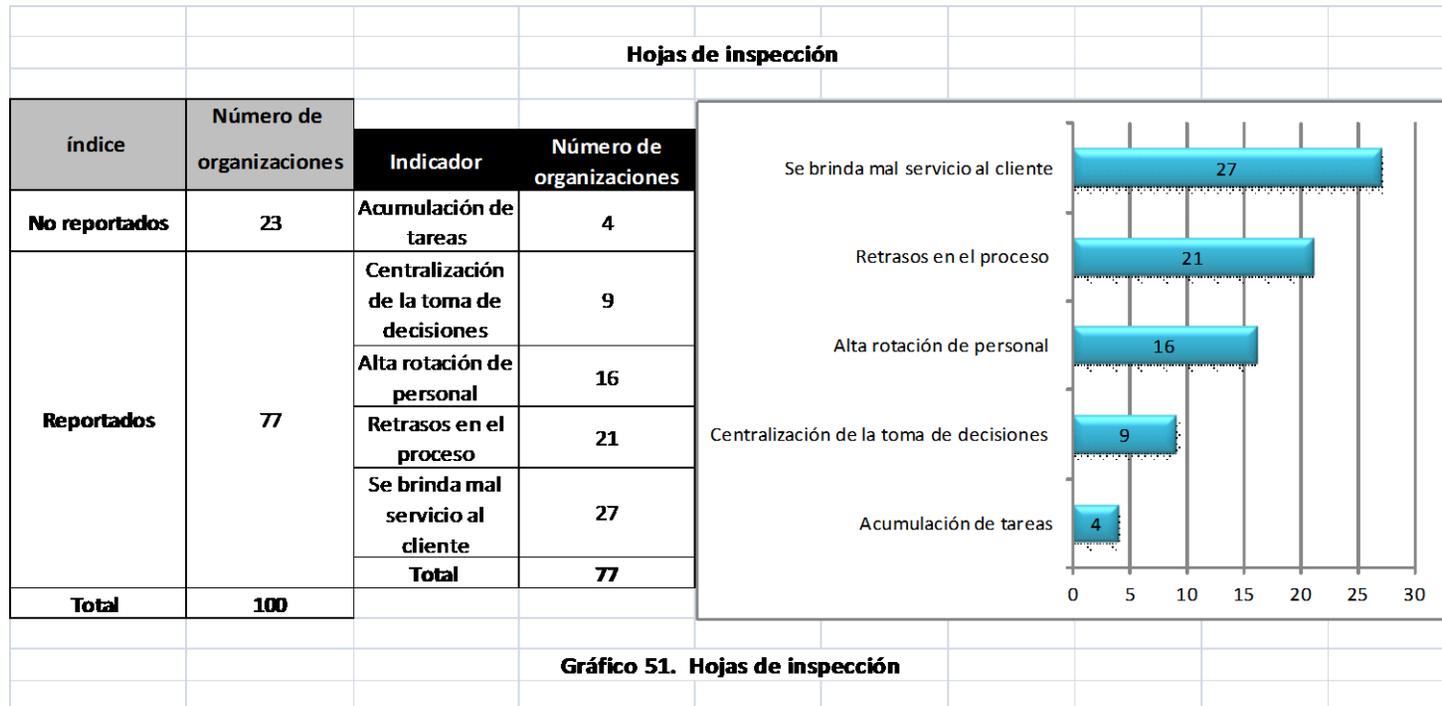
**HOJA DE INSPECCIÓN**  
Gráfica para la Solución de Problemas

| PROBLEMAS                   | PERIODO (Mes, Semana, Día, ...Etc) |   |   |   |   | TOTAL |
|-----------------------------|------------------------------------|---|---|---|---|-------|
|                             | 1                                  | 2 | 3 | 4 | 5 |       |
| Retraso de Proveedores(1)   | 2                                  | X | 1 | 1 | 3 | 7     |
| Maquinaria Descompuesta (2) | X                                  | 1 | X | 1 | X | 2     |
| Tardanza en la decisión (3) | 1                                  | 3 | 4 | 3 | 2 | 13    |
| <b>Total</b>                | 3                                  | 4 | 5 | 5 | 5 | 22    |

**Ilustración 13. Hoja de inspección**

Una vez planteada la información anterior, es pertinente revisar los resultados obtenidos a través de la sistematización de datos relacionados a la subcategoría hojas de inspección. En ese sentido, a través de la siguiente tabla podemos observar que de un total de 100 organizaciones procesadas, en 77 casos se detectó el uso de hojas de inspección para detectar las tendencias que mostraron diversas problemáticas medidas. Posteriormente, en el mismo esquema, podemos observar aquellos registros que muestran las principales problemáticas detectadas a partir de la aplicación de esta técnica de investigación estadística. En primer lugar se encuentra el brindar un mal servicio al cliente con 27 menciones, después tenemos los retrasos en los procesos con 21 reportes, en seguida se puede ver la detección de alta rotación del

personal con 16 casos, con 9 registros tenemos la centralización en la toma de decisiones y finalmente con la cifra más baja -4 menciones en total-, la acumulación de tareas.



Dicho lo cual, ahora revisaremos lo referente a la técnica de investigación denominada Diagrama de Pareto.

### 2.5.1.4 Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto, se utiliza cuando se requiere mostrar la importancia relativa de todos los problemas o condiciones a fin de seleccionar el punto de inicio para la solución de problemas o para la identificación de la causa fundamental de un problema (*Martínez, 1995*).

El Diagrama de Pareto es una forma especial de gráfico de barras verticales el cual ayuda a determinar que problemas resolver y en qué orden. El hecho de hacer un Diagrama de Pareto basado en hojas de inspección o en otras formas de recolección de datos nos ayuda a dirigir nuestra atención y esfuerzos a los problemas realmente importantes. Se obtienen mejores resultados al analizar los problemas en orden de importancia (*Ídem, 1995*).

#### **Los siguientes son los pasos para la elaboración de un diagrama de Pareto:**

1. Seleccionar los problemas a ser comparados y ordenarlos por categoría de acuerdo a lo siguiente:
  - a) Lluvia de ideas, por ejemplo: “¿Cuáles son los principales problemas en el Departamento A?”
  - b) Utilizar los datos existentes, por ejemplo: “Para establecer las áreas problemáticas más importantes veamos los reportes de calidad generados durante el mes pasado por el Departamento A.
2. Seleccionar la unidad de medición del patrón de comportamiento, por ejemplo: el costo anual, la frecuencia, etc.
3. Seleccionar el periodo de tiempo a ser estudiado, por ejemplo: 8 horas, 8 días, 8 semanas, etc.
4. Reunir los datos necesarios de cada categoría, por ejemplo: “El defecto A ocurrió X veces en los últimos 6 meses”, o bien “El defecto B costo X cantidad en los últimos 6 meses, etc.” (*Ídem, 1995*).

5. Comparar la frecuencia o costo de cada categoría respecto a las demás, por ejemplo: “El defecto A ocurrió 75 veces; el defecto B ocurrió 107 veces; el defecto C ocurrió 35 veces”, o bien “El costo anual del defecto A es de \$750,000 y el del defecto B es de \$535,000”.
6. Enumerar en orden decreciente de frecuencia o costo y de izquierda a derecha sobre el eje horizontal las diferentes categorías; las categorías que contengan menos artículos pueden ser combinadas en la categoría denominada otros” la cual es colocada al extremo derecho de la clasificación.
7. Arriba de cada categoría o clasificación dibuje una barra cuya altura represente la frecuencia o costo de esa clasificación (*Martínez, 1995*). El siguiente es un ejemplo gráfico de la técnica diagrama de Pareto:

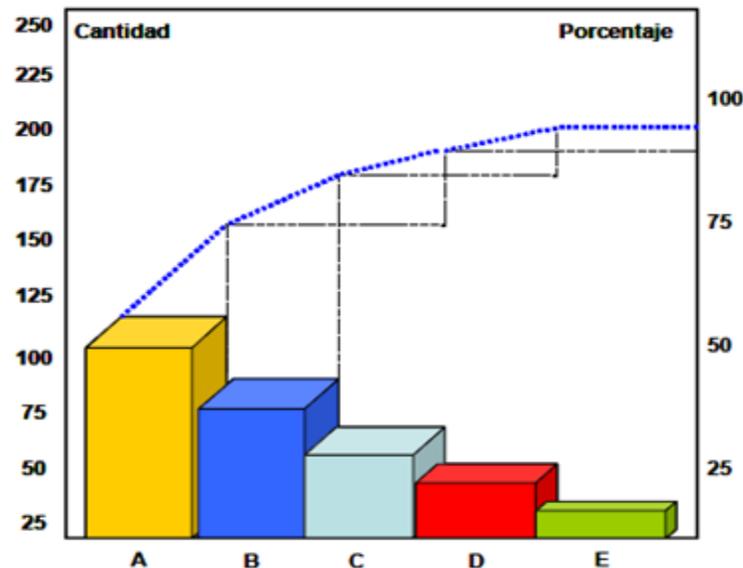


Ilustración 14. Diagrama de Pareto

Tomando como referencia la información anterior, se llevó a cabo el procesamiento de datos relacionado al apartado diagrama de Pareto, cabe mencionar que los registros referentes a esta subcategoría fueron pocos ya que, se optó generalmente por utilizar como técnicas de medición estadística, las hojas de inspección o en todo caso el diagrama de causa y efecto, etc. Como se observa en el siguiente gráfico, los casos registrados ascienden a un total de 9 de 100 organizaciones procesadas. Posteriormente, a partir de los nueve reportes con información relacionada, se encontró que los procesos complejos son causas detectadas con 2 menciones, por otro lado se halló que el llevar a cabo procesos deficientes impedía el buen desarrollo del trabajo con 5 reportes, y finalmente la problemática detectada y a la que se debe poner énfasis son los múltiples retrasos en los procesos de trabajo con un total de 8 reportes. Cabe mencionar que los reportes registrados ascienden a un total de 15 casos, poco más de los 9 registrados en primer lugar, y ello se debe a que los problemas detectados se registraron en más de un trabajo de investigación revisado.

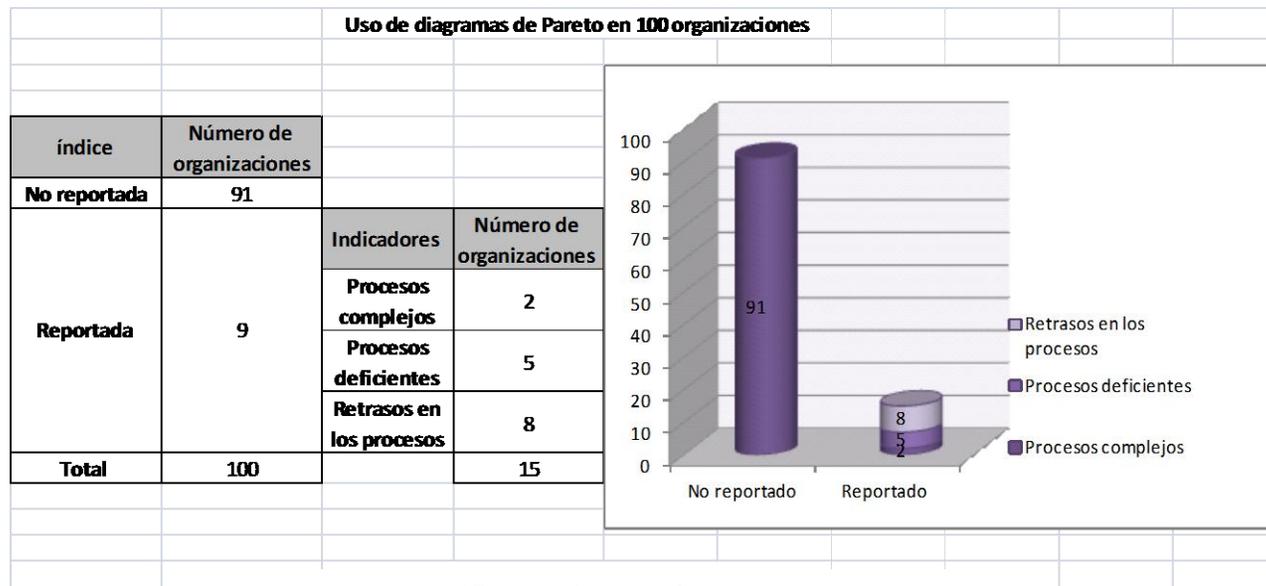


Gráfico 52. Diagrama de Pareto

### 2.5.1.5 Diagrama de causa – efecto

El diagrama de causa y efecto, se utiliza cuando se necesita explorar y mostrar todas las causas posibles de un problema o una condición específica. Este diagrama fue desarrollado para representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que lo influyen. El efecto o problema es colocado en el lado derecho del diagrama y las influencias o causas principales son listadas a su izquierda. A la cabeza del pescado es donde se coloca el problema que se desea analizar; las espinas o flechas que lo rodean, indican las causas y subcausas que lo provocan (*Martínez, 1995*).

Asimismo, los diagramas de causa y efecto son trazados para ilustrar claramente las diferentes causas que afectan un proceso, identificándolas y relacionándolas unas con otras. Para cada efecto generalmente surgirán varias categorías de causas principales que pueden ser resumidas en las llamadas 5 M's; Mano de Obra, Maquinaria, Métodos, Materiales y Medio Ambiente; en el área administrativa es más recomendable usar las 4 P's; Pólizas Procedimientos, Personal y Planta. Cabe señalar que estas categorías son sólo sugerencias (*Martínez, 1995*).

Un diagrama de causa y efecto bien detallado tomará la forma del esqueleto de un pescado, por lo que también recibe el nombre de diagrama de espinas de pescado. Es importante mencionar que Debe recordarse que se deben curar las causas, no los síntomas del problema. En ese sentido, se deben eliminar las causas tanto como sea posible (*Ídem, 1995*). El siguiente es un ejemplo del un esquema de diagrama de causa y efecto:

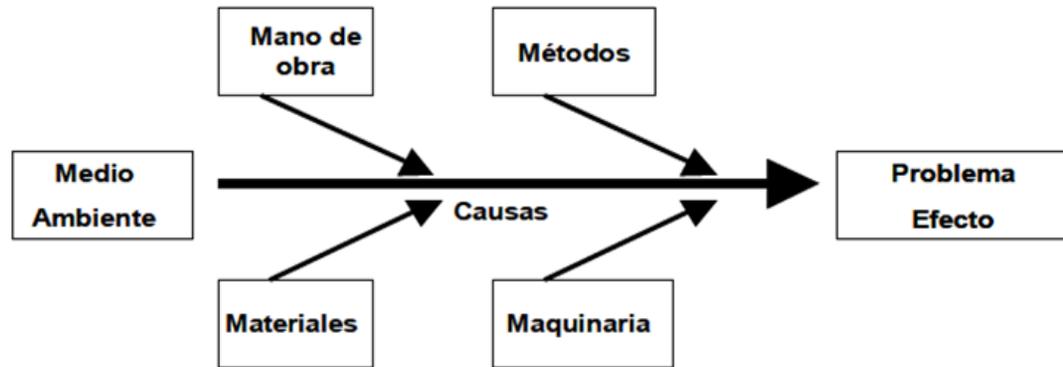


Ilustración 15. Diagrama de causa y efecto

### Pasos para la construcción de un diagrama de causa y efecto

1. Se debe empezar el proceso creando una frase que describa el problema seleccionado lo que es específicamente, donde y cuando ocurre y su alcance.
2. Generar las causas necesarias para construir un diagrama de causa y efecto de las siguientes maneras:
  - a) Lluvia de ideas: estructura acerca de las posibles causas (sin preparación previa).
  - b) Pedir a los miembros del equipo que utilicen hojas de inspección simples para ubicar las posibles causas y examinar cuidadosamente los pasos del proceso de producción.
  - c) Elaborar el diagrama causa y efecto actual de la siguiente forma:
    - i) Colocar la frase descriptiva que identifique el problema en el cuadro de la derecha.

- ii) Por pasos, de acuerdo al proceso de producción, anotar las causas principales o bien cualquier causa que sea útil para organizar los factores más importantes.
- iii) Colocar en forma apropiada, las principales categorías generadas en la lluvia de Ideas.
- iv) Para cada causa preguntarse “¿Por qué sucede?” y enlistar las respuestas como ramificaciones de las principales causas.

d) Interpretación.

Con el fin de encontrar las causas más elementales del problema, hacer lo siguiente:

3. Observar las causas que aparecen repetidamente.
4. Llegar al consenso del grupo.
5. Reunir la información para determinar las frecuencias relativas de las diferentes causas (*Martínez, 1995*).

Tabla 13. Diagrama de causa y efecto

| Índice       | Número de organizaciones |
|--------------|--------------------------|
| No reportado | 60                       |
| Reportado    | 40                       |
| <b>Total</b> | <b>100</b>               |

Dicho lo cual, ahora es momento de revisar los datos arrojados a través de la sistematización de la subcategoría diagrama de causa y efecto, en donde, como se observa en la tabla anterior, se encontró que de las 100 organizaciones procesadas, 60 no incluyeron dicho esquema, por otro lado los 40 reportes restantes incluyeron este diagrama en sus reportes. Sin embargo, debido a la cantidad y a la diversidad de información registrada se recurrió a la realización de una tabla en donde se ejemplificó un listado que muestra las principales causas y efectos hallados a través del procesamiento referente a esta subcategoría. Dicha información se observa –como se dijo-, en la siguiente tabla en donde se observan como ejemplos de algunas causas: falta de capacitación de los empleados, falta de planeación en el trabajo, retrasos en los procesos, toma de decisiones centralizada, entre otros.

Por otro lado como efectos se encontró por ejemplo, la división entre los trabajadores, mal servicio, baja productividad en el trabajo, frustración entre los empleados, alta rotación del personal. etc.

| Uso de Diagrama de causa y efecto en 100 organizaciones |  |
|---|--|
| Problemáticas detectadas                                |  |
| Causa   | Efecto   |
| Los miembros no se identifican con la organización      | División entre trabajadores                                  |
| Falta de capacitación a los empleados                   | Mal servicio   |
| Equipo obsoleto y espacio insuficiente                  | Malestar, inconformidad y enojo                              |
| Sobrecarga de trabajo y desorganización                 | Negativa del personal a ejecutar su trabajo                  |
| Inadecuada planeación                                   | Cancelación de eventos                                       |
| Personal insuficiente                                   | Exceso de trabajo  |
| Retrasos en el proceso                                  | Cancelación de servicios                                     |
| No se tiene la información a tiempo                     | Retrasos en el proceso                                       |
| Falta de compromiso con la organización                 | Deficiencia en el servicio                                   |
| Los procedimientos no son claros                        | Falta de planeación de actividades                           |
| Falta de información entre áreas                        | Mala atención a peticiones de usuarios                       |
| Toma de decisiones centralizada                         | Respuesta tardía a los clientes                              |
| Frustración de los empleados                            | Baja productividad   |
| Toma de decisiones centralizada                         | Baja productividad de los operativos                         |
| La sobre carga de trabajo                               | Alta rotación de personal, inconformidad de los trabajadores |

**Tabla 14. Problemáticas detectadas en el Diagrama de causa y efecto**

Dicho lo cual hemos culminado con la subcategoría técnicas de investigación estadística, misma que pertenece al apartado de funcionamiento. Es momento entonces de dirigirnos a la última categoría que cierra con este segundo capítulo, se trata del diagnóstico general.

### **2.6 Diagnóstico general**

El diagnóstico relacionado a esta investigación, se define como una herramienta que tiene el fin de dar a conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Gracias a este tipo de diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas "raíces", de manera que permitan enfocar los esfuerzos para proponer medidas efectivas y con ello solucionar problemas.

Cabe señalar que este diagnóstico general, se conforma por la subcategoría denominada problema informativo comunicativo; en donde se hace a la par una revisión a partir de tres niveles de conflicto relacionados a la organización, es decir, el nivel infraestructural, el nivel estructural y el nivel superestructural. Estos apartados, se revisarán a detalle más adelante.

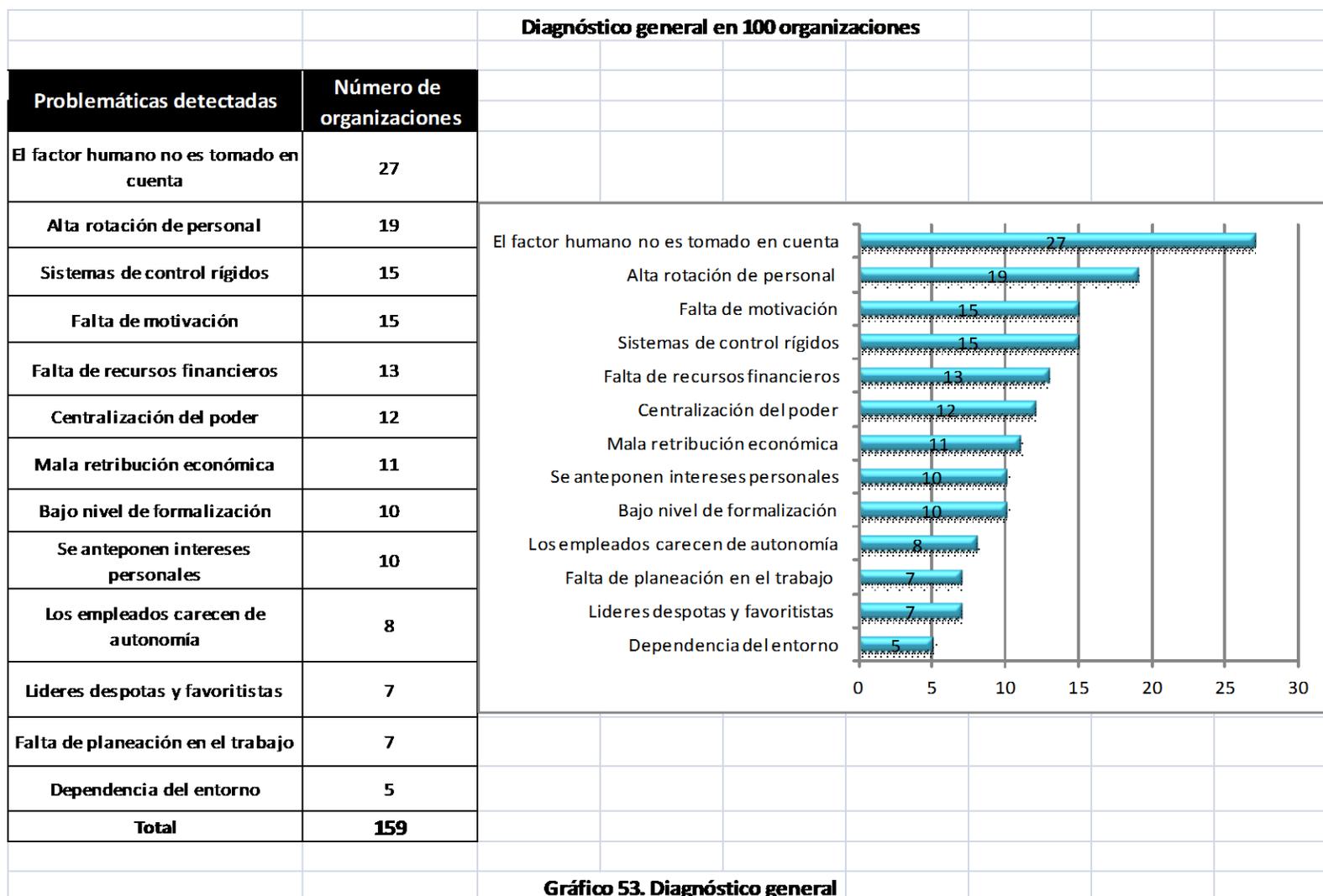
En este caso, no se llevará a cabo un análisis a detalle sobre esta categoría, ya que ese trabajo es propio de la segunda parte de esta investigación, es decir, precisamente el análisis y el diagnóstico sobre la relación entre comunicación, estructura y funcionamiento de 100 organizaciones mexicanas; en esta parte de la investigación se ejemplifican solamente las problemáticas detectadas sobre la estructura y el funcionamiento a manera de diagnóstico general; dichos indicadores, se encontraban al final de cada capítulo relacionado con estas temáticas. En ese sentido; revisemos el siguiente gráfico en donde se muestran los datos obtenidos a través de la revisión de esta categoría.

Tabla 15. Diagnóstico

| Índice              | Número de organizaciones |
|---------------------|--------------------------|
| <b>No reportado</b> | 2                        |
| <b>Reportado</b>    | 98                       |
| <b>Total</b>        | 100                      |

En la tabla se observa el número de organizaciones que registraron un diagnóstico general sobre la estructura y el funcionamiento en 100 organizaciones mexicanas. En ella se observa un número considerable, ya que de 100 investigaciones seleccionadas en total, en 98 de ellas se registró información sobre esta categoría; sólo en dos casos no fue así, cuestión que probablemente se deba a que los alumnos enunciaron dicho diagnóstico a lo largo de su trabajo de investigación, y no tuvieron la necesidad de plasmarlo en un apartado especial. De acuerdo a la información anterior, examinemos el gráfico donde se ejemplifican los resultados relacionados al diagnóstico general de la organización.

En el siguiente esquema se ejemplifica el catálogo de problemas detectados constantemente a partir de la revisión del apartado denominado diagnóstico, relacionado a la estructura y el funcionamiento de 100 organizaciones mexicanas. Cabe señalar que el resultado final rebasa el centenar de trabajos elegidos, ya que algunas de las problemáticas aparecían en más de un trabajo de investigación.



En el gráfico anterior se observan los resultados arrojados respecto al diagnóstico de la estructura y el funcionamiento en conjunto; con el menor número de menciones (5 casos) se encuentra la dependencia del entorno; posteriormente se observa la falta de planeación en el trabajo con 7 casos, igual que la existencia de líderes déspotas y favoritistas para con su personal; después se observa que en 8 organizaciones se plantea que los empleados carecen de autonomía para realizar su trabajo; con 10 menciones se encuentra que los miembros de la organización anteponen intereses personales a los de la organización en su conjunto; con la misma cantidad de casos tenemos al bajo nivel de formalización que ostentan las organizaciones procesadas. Con 11 menciones se observa la mala retribución económica que reciben los empleados; con 12 casos se menciona la centralización del poder, cuestión que impide un avance adecuado de la organización; la falta de recursos financieros se registra en 13 casos; seguida de la falta de motivación con 15 casos; con igual número de reportes se observan los sistemas rígidos de control; posteriormente se observa una alta rotación de personal con 19 menciones; y finalmente con la mayor cantidad de casos se muestra que el factor humano no es tomado en cuenta con 27 menciones; y es que se les ve simplemente como máquinas que no son indispensables y que pueden ser reemplazadas en cualquier momento.

Ahora revisemos la siguiente subcategoría que forma parte del diagnóstico, pero ahora desde la perspectiva informativo / comunicativa.

### 2.6.1 Problema informativo / comunicativo

El concepto de información es el contenido de la comunicación, de ahí que ambos términos vayan de la mano en el proceso comunicativo. La comunicación estudia aquellos sistemas que ordenan o desordenan por medio de la retroalimentación, ya que sin este último no hay comunicación; entonces, la comunicación estudia todo aquello que tiene retroalimentación, que finalmente va a ser información.

Como se mencionó anteriormente, citando a Manuel Martín Serrano (1992), la comunicación es “una clase de interacción en la cual los seres vivos -intercambian información con otros seres vivos-”, mientras que informar es “sinónimo de introducir un orden en el flujo de señales que Ego envía a Alter” (Serrano, 1992, p. 86).

Una señal supone:

- 1) Energía aplicada a una materia para modificarla;
- 2) Intercambio energético entre la materia modificada y su entorno, de modo que por ese intercambio surjan las modificaciones, señales o signos;
- 3) La posibilidad de que las energías moduladas por dicho intercambio salven una distancia espacio/temporal entre un agente emisor y un agente receptor;
- 4) Un agente receptor capaz de captar ese intercambio precedente entre la materia y el medio en forma de estímulos energéticos que impresionan alguno de sus órganos receptores (*Ídem. 1992, p.86*).

Lo anterior implica que existe una secuencia (orden) de señales distinguibles física, perceptiva y cognitivamente, lo cual permite o hace posible la comunicación. De ahí que informar es introducir un orden en el flujo de señales (*Serrano, 1992, p. 86*).

En toda organización, la información debe fluir; sin embargo, ello no ocurre derivado de las políticas organizacionales, como es la jerarquización de puestos; en la mayoría de los casos, la información se atora o es detenida en los denominados mandos medios, que tienen acceso a la información de arriba y debajo de ellos, pero consideran que dar a conocer toda la información con la que cuentan puede ser perjudicial para sí mismos, por lo que optan por no informar o informar a medias (*Ídem, 1992, p.86*).

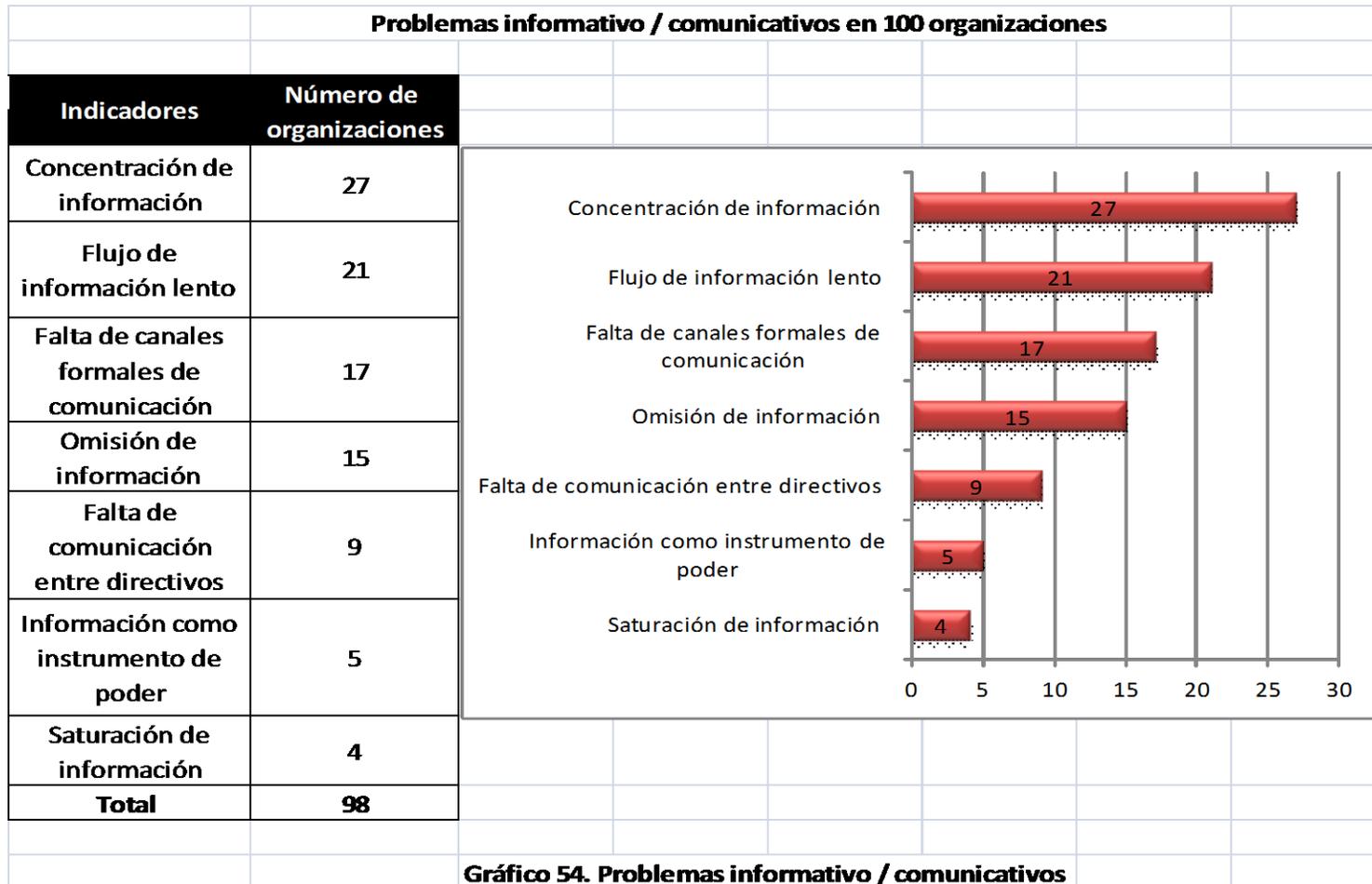
Tabla 16. Problema informativo / comunicativo

| Índice       | Número de organizaciones |
|--------------|--------------------------|
| No reportado | 2                        |
| Reportado    | 98                       |
| <b>Total</b> | 100                      |

De acuerdo a la información anterior, se revisa ahora la subcategoría denominada problema informativo / comunicativo, misma que forma parte (como ya se dijo) del diagnóstico general. En ese sentido, en la tabla que aparece a un costado, se observan los resultados obtenidos con base al procesamiento de información relacionado al problema informativo / comunicativo detectado en diversas organizaciones. La tabla muestra que de 100 organizaciones sistematizadas, en 98 casos de incluye información sobre dicho apartado, por otro lado, sólo en dos casos no se brindan datos al respecto, tal vez debido a que, como se mencionó anteriormente, dicho diagnóstico comunicativo se encuentra implícito a lo largo de la investigación.

Observemos ahora los datos obtenidos sobre este apartado.

En la gráfica siguiente, se ejemplifican los problemas informativo / comunicativos detectados a lo largo del procesamiento de datos a 100 trabajos de investigación, los resultados se ejemplifican como sigue:



Los resultados muestran que de las 98 organizaciones que contienen información sobre este apartado, en 4 casos se menciona que los problemas surgen debido a la saturación de información, ya que ello genera confusión al momento de realizar el trabajo; posteriormente se observa con 5 menciones que la información es utilizada como instrumento de poder al interior de las organizaciones procesadas; después tenemos la falta de comunicación entre directivos con 9 casos. La omisión de información en el proceso se encuentra con 15 casos, seguida de la falta de canales formales de comunicación con 17 reportes. Por otro lado, tenemos al flujo de información lento con 21 casos, y finalmente con la mayor cantidad de reportes tenemos a la concentración de información en pocas manos con un total de 27 casos.

Revisada la información anterior, examinemos ahora los últimos tres apartados que cierran con el capítulo número dos, es decir, la revisión por niveles de conflicto, a saber, nivel infraestructural, nivel estructural y el nivel superestructural de la organización.

### 2.6.1.1 Nivel de conflicto / Tipología de causas

Respecto a esta subcategoría, cabe citar la teoría marxista, misma que distingue la estructura social a partir de tres niveles de problemas u operación; es decir todo sistema tiene una infraestructura que tiene que ver con los equipamientos; la estructura se encuentra relacionada con la organización de trabajo, y una superestructura que contiene las representaciones (*“Contribución a la crítica de la economía política”, 2007. Crítica de la economía, disponible en [www.googlelibros.com](http://www.googlelibros.com)*).

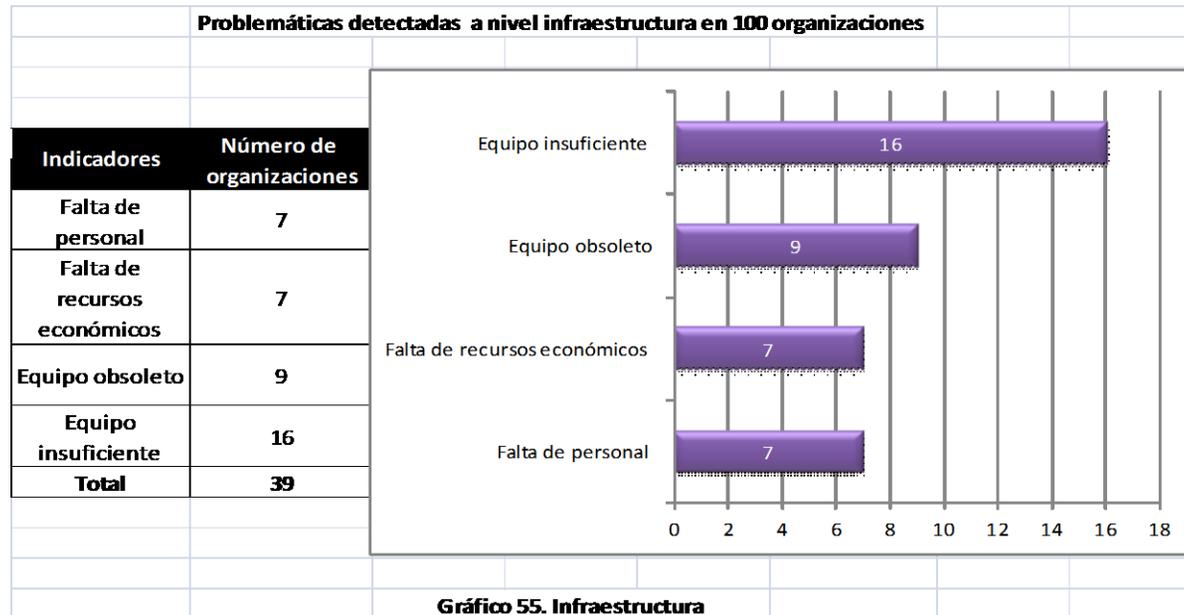
En esta concepción, se puede intervenir a nivel infraestructura en el aspecto informativo, es decir, informar sobre los problemas de este orden. A nivel estructura también se puede intervenir en términos de identificar y plantear posibles soluciones a desajustes entre el ser y el deber ser organizacional; y finalmente en la superestructura por que la comunicación tiene como materia prima las representaciones de los miembros de la organización, es decir, aquellas ideas que los miembros tienen acerca de la organización. (*“Contribución a la crítica de la economía política”, 2007. Crítica de la economía, disponible en [www.googlelibros.com](http://www.googlelibros.com)*). De acuerdo a la información anterior, a continuación se revisan cada uno de los niveles de conflicto mencionados, iniciando con la infraestructura de la organización.

2.6.1.1.1 Infraestructura

Tabla 17. Infraestructura

| Índice        | Número de organizaciones |
|---------------|--------------------------|
| No reportados | 71                       |
| Reportados    | 29                       |
| Total         | 100                      |

La información contenida en la tabla anterior, referida la infraestructura de la organización, que como se dijo, se refiere a los recursos humanos y materiales que son indispensables para buen funcionamiento de la organización, registra la cantidad de organizaciones que brindan información sobre este nivel; es decir, se observa que de 100 organizaciones seleccionadas, en 29 de ellas se hace mención sobre este nivel de conflicto; por otro lado, en las 71 organizaciones restantes no se proporciona información al respecto, ya que dicha problemática posiblemente se evidenció en categorías anteriores. Con base en esta información, revisemos el siguiente gráfico que muestra las problemáticas encontradas en este nivel:



Como se observa, los resultados ejemplificados anteriormente, rebasan el número de organizaciones en donde se registró información sobre las problemáticas detectadas a nivel infraestructural a saber (29 casos), ello se debe a que dichos problemas se citaban en más de un trabajo de investigación. Dicho lo cual, en el gráfico anterior se observa que la falta de personal, igual que la falta de recursos económicos se mencionan en 7 casos; después se observa que se trabaja con equipos obsoletos que no son aptos para el desarrollo de las actividades laborales con 9 casos; y finalmente tenemos que el equipo (referido a recursos materiales), es insuficiente, con un total de 16 casos.

Revisemos ahora lo tocante al siguiente nivel de conflicto, la estructura.

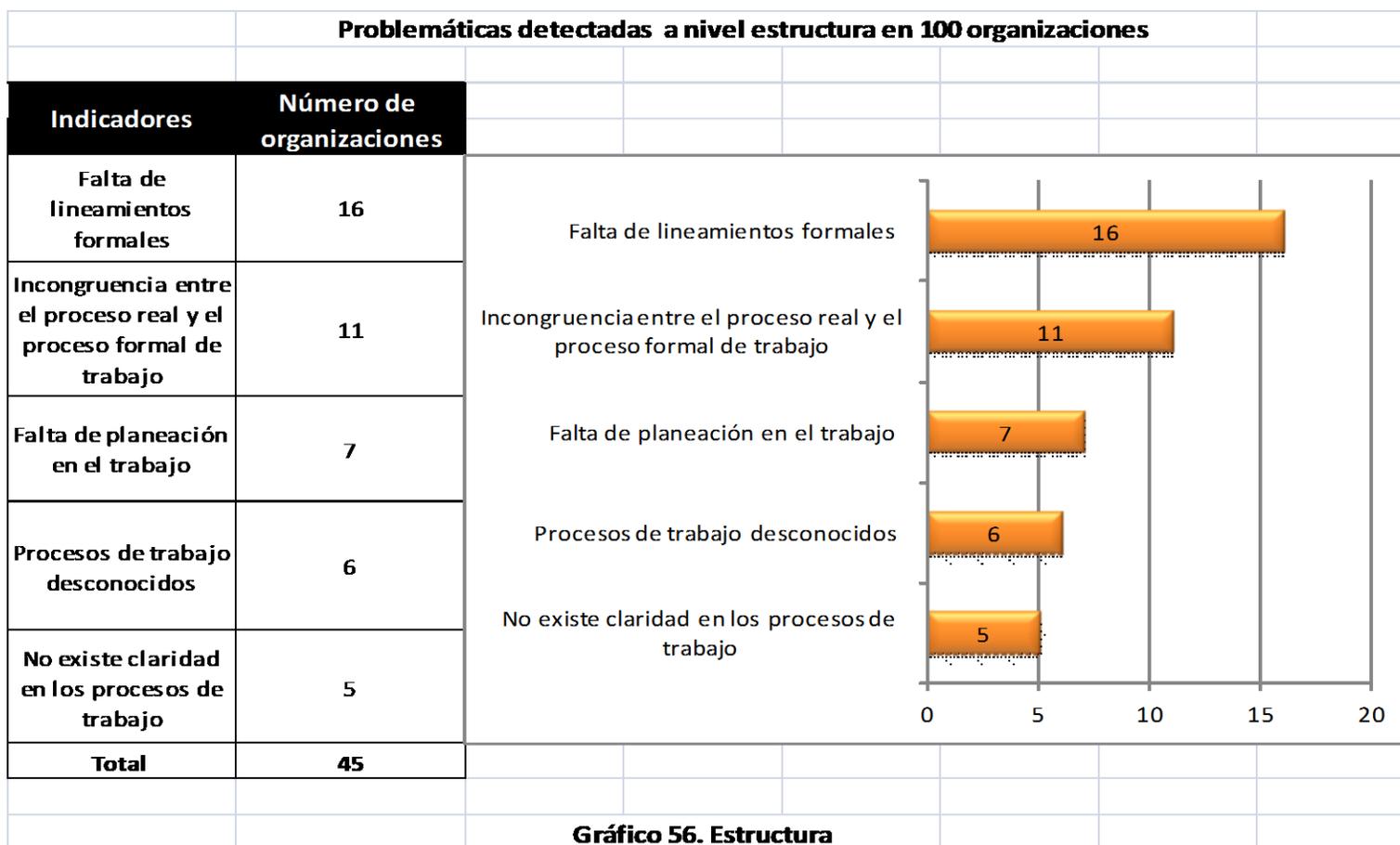
**2.6.1.1.2 Estructura**

La información contenida en la tabla anterior relacionada a la estructura de la organización, que como se dijo, se refiere a la forma en que está organizado el trabajo, a los procesos y procedimientos (planeación, organización, programas, procesos de organización) etc., registra el número de organizaciones que brindan información sobre este nivel; es decir, se observa que de 100 organizaciones seleccionadas, en 36 casos se hace mención sobre este nivel de conflicto; por otro lado, en las 64 organizaciones restantes no se proporciona información al respecto, ya que dicha problemática posiblemente se evidenció en categorías anteriores. Con base en esta información, revisemos el gráfico con las problemáticas encontradas en este nivel:

Estructura

| Índice       | Número de organizaciones |
|--------------|--------------------------|
| No reportado | 64                       |
| Reportado    | 36                       |
| Total        | 100                      |

Tabla 18.



En la gráfica anterior se muestra que las organizaciones registradas, rebasa el total de organizaciones que cuentan con información referente a este apartado, ya que en este caso, la cantidad asciende a 45 casos de 34 reportes ejemplificados en la primera tabla. Dicho lo cual, se muestra que la primer problemática detectada se refiere a que no existe claridad en los procesos de trabajo con 5 menciones, seguidos de procesos de trabajo desconocidos por los miembros con 6 reportes; posteriormente se observa la falta de planeación con un total de 7 menciones; con 11 casos tenemos a la incongruencia detectada entre el proceso real y el proceso formal de trabajo; y para concluir se encuentra la falta de lineamientos formales con el mayor número de casos detectados con un total de 16 menciones.

Ahora revisemos el último nivel de conflicto organizacional denominado superestructura.

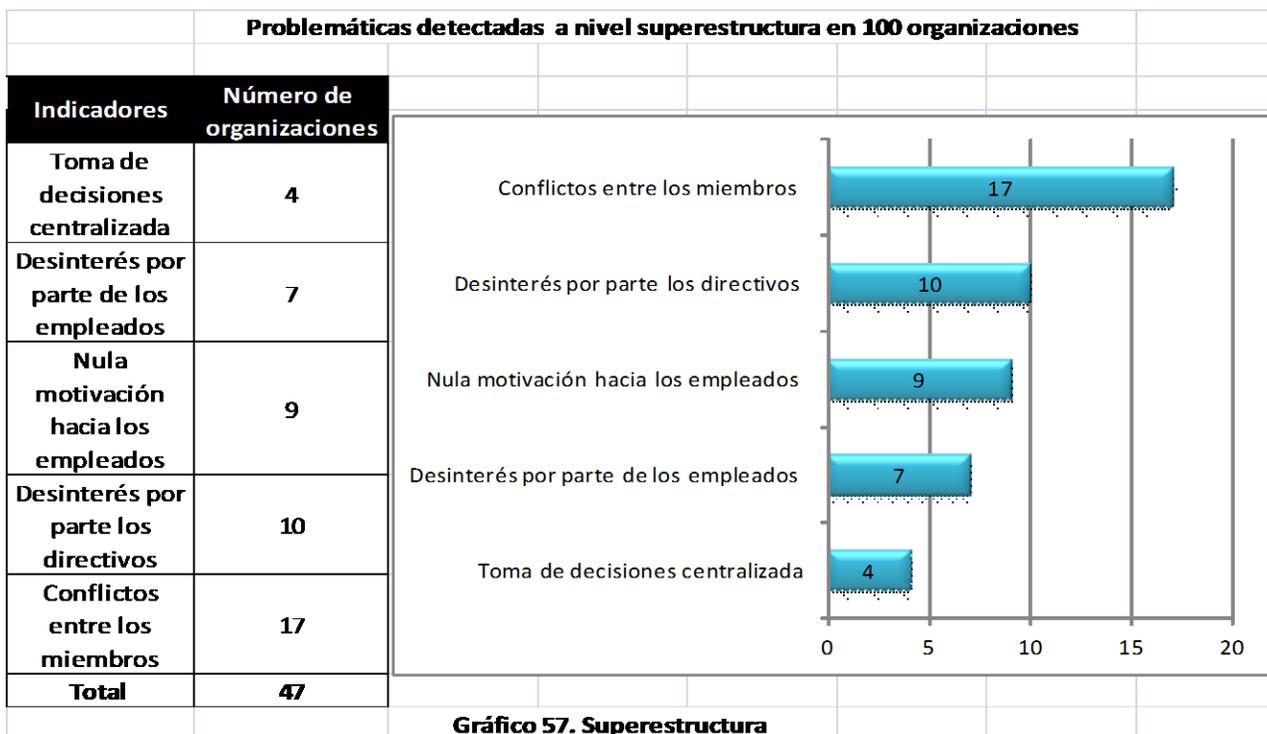
**2.6.1.1.3 Superestructura**

La información contenida en la tabla anterior, referida la superestructura de la organización, que como se dijo, se refiere a las ideas, la cultura de los miembros de una organización, representaciones, practicas y patrones culturales, registra la cantidad de organizaciones que brindan información sobre este nivel; es decir, se observa que de 100 organizaciones seleccionadas, en 34 de ellas se hace mención sobre este nivel de conflicto; por otro lado, en las 66 organizaciones restantes no se proporciona información al respecto, ya que dicha problemática posiblemente se evidenció en categorías anteriores. Con base en esta información, revisemos el gráfico con las problemáticas encontradas en este nivel:

Superestructura

| Índice        | Número de organizaciones |
|---------------|--------------------------|
| No reportados | 66                       |
| Reportados    | 34                       |
| Total         | 100                      |

Tabla 19.



Como se observa, los resultados ejemplificados anteriormente rebasan el número de organizaciones en donde se registró información sobre las problemáticas detectadas a nivel superestructural, a saber (34 casos), ello se debe a que dichos problemas se encontraban en más de un trabajo de investigación. Dicho lo cual, en el gráfico anterior se observa que la toma de decisiones centralizada se registró en 4 casos; después se observa que el desinterés por parte de los empleados tiene 7 menciones, posteriormente la nula motivación hacia los empleados cuenta con 10 casos mencionados, así como el desinterés por parte de los directivos cuenta con 10 menciones; y finalmente tenemos que los conflictos entre los miembros tiene un total de 17 casos.

Para finalizar con el segundo capítulo de este informe perfilado a la sistematización y el procesamiento de datos relacionados a la comunicación y principalmente a la estructura y el funcionamiento en 100 organizaciones mexicanas; a continuación se presenta un concentrado final de resultados a través de la siguiente tabla, en donde se pretende resaltar los indicadores de mayor trascendencia hallados en cada categoría y el número de reportes encontrados en cada una, basados en el total de los 100 trabajos de titulación que forman parte de la muestra final. Cabe señalar que dicho concentrado además de ofrecer una mirada general de los resultados obtenidos, funciona como apoyo para la conclusión de este trabajo, misma que se presentará más adelante.

## Concentrado final de resultados:

| Temática | Categorías | Subcategorías              | Indicadores                 |                          |                            |                              |                               | TOTAL DE MENCIONES / 100 Trabajos de titulación |           |
|----------|------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------------------|---|-----------|
|          |            | <b>Sector</b>              | a) Terciario: 99            | b) Secundario: 1         | c) Primario: 0             |                              |                               | <b>100</b>                                      |           |
|          |            | <b>Actividad económica</b> | a) Reportada: 36 rubros     |                          |                            |                              |                               |   | <b>36</b> |
|          |            |                            | 1) Comunicativo: 15         | 2) Educativo: 12         | 3) Financiero: 7           | 4) Publicidad: 4             | 5) Seguridad: 4               | <b>100</b>                                      |           |
|          |            |                            | 6) Transportes: 4           | 7) Cultural: 4           | 8) Editorial: 4            | 9) Salud: 4                  | 10) Belleza: 3                |   |           |
|          |            |                            | 11) Ambiental: 3            | 12) Asistencia social: 3 | 13) Político: 3            | 14) Sector exterior: 3       | 15) Sindicato: 2              |   |           |
|          |            |                            | 16) Telemarketing: 2        | 17) Turismo: 2           | 18) Comercial: 2           | 19) Registro de población: 2 | 20) Administración pública: 1 |   |           |
|          |            |                            | 21) Farmacéutica: 1         | 22) Bancaria: 1          | 23) Consultoría: 1         | 24) Electricidad: 1          | 25) Industrial: 1             |   |           |
|          |            |                            | 26) Abastecedora gráfica: 1 | 27) Entretenimiento: 1   | 28) Vivienda: 1            | 29) Tecnológico: 1           | 30) Deportes: 1               |   |           |
|          |            |                            | 31) Alimentos: 1            | 32) Computación: 1       | 33) Relaciones públicas: 1 | 34) Sanitario: 1             | 35) Desarrollo urbano: 1      |   |           |
|          |            |                            | 36) Social: 1               |                          |                            |                              |                               |   |           |

Tabla 20. Concentrado final de resultados (1 de 6)

| Temática | Categorías | Subcategorías                | Indicadores                |   |  |   | TOTAL DE MENCIONES / 100 Trabajos de titulación |     |    |
|----------|------------|------------------------------|----------------------------|---|--|---|---|-----|----|
|          |            | Servicios y productos        | a) Servicios: 59           | b) Productos: 23  | c) Ambos: 16   |   | 98  |     |    |
|          |            | Tamaño                       | a) Grande: 56              | b) Mediana: 29  | c) Pequeña: 10   | d) Micro: 5   |   | 100 |    |
|          |            | Innovaciones Tecnológicas    | a) No reportadas: 58       | b) Reportadas: 42   |  |   |   | 42  |    |
|          |            | Tipología de la organización |                            | a) Reportada: 61  | b) No reportada: 39  |   |   |     | 61 |
|          |            |                              | Renate Mayntz              | a) Organizaciones que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o determinada acción hacia afuera: 42 | b) Organizaciones que actúan de manera determinada sobre un grupo de personas: 4 | c) Organizaciones que se limitan a la coexistencia de sus miembros: 1 |   |     | 47 |
|          |            |                              | Amitai Etzioni             | a) Utilitarias: 31  | b) Coercitivas: 7  | c) Normativas: 4  |   |     | 42 |
|          |            |                              | Talcott Parsons            | a) De producción: 17  | b) De mantenimiento: 5   | c) Integrativas: 4  | d) De metas políticas: 2                        |     | 28 |
|          |            |                              | Peter Blau y William Scott | a) Firmas comerciales: 12   | b) Servicios: 8  | c) Bienestar común: 6   | d) Beneficio mutuo: 1                           |     | 27 |
|          |            |                              | Daniel Katz y Robert Kahn  | a) Productivas: 11  | b) De adaptación: 3  | c) Político/ administrativas: 3                                       | d) De mantenimiento: 1                          |     | 18 |
|          |            |                              | Filosofía                  | a) Establecida: 50  | b) Inferida: 50  |   |   |     | 50 |
|          |            |                              | a) Desconocida: 45         | b) Conocida: 5  |  |   |   |     |    |
|          |            |                              | a) Filosofía interna: 38   | b) Filosofía de suprasistema: 9   | c) Ambas: 3  |   |   |     |    |

Tabla 20. Concentrado final de resultados (2 de 6)

| Temática | Categorías           | Subcategorías                    | Indicadores              |                              |                                |                   |                     | TOTAL DE MENCIONES / 100 Trabajos de titulación |    |
|----------|----------------------|----------------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------------|-------------------|---------------------|---|----|
| Ento     | Ideario              | Misión                           | a) Establecida: 57       | b) Inferida: 9               |                                |                   |                     | 66  |    |
|          |                      |                                  | a) Desconocida: 63       | b) Conocida: 3               |                                |                   |                     |   |    |
|          |                      |                                  | a) Misión de área: 55    | b) Misión de suprasistema: 6 | c) Ambas: 5                    |                   |                     |   |    |
|          |                      | Visión                           | a) Establecida: 38       | b) Inferida: 6               |                                |                   |                     | 44  |    |
|          |                      |                                  | a) Desconocida: 41       | b) Conocida: 3               |                                |                   |                     |   |    |
|          |                      |                                  | a) Visión: 37            | b) Visión de suprasistema: 7 | c) Ambas: 0                    |                   |                     |   |    |
|          |                      | Valores                          |                          | a) Establecidos: 41          | b) Inferidos: 12               |                   |                     |   | 53 |
|          |                      |                                  |                          | a) Desconocidos: 50          | b) Conocidos: 3                |                   |                     |   |    |
|          |                      |                                  |                          | a) Valores de área: 41       | b) Valores de suprasistema: 12 |                   |                     |   |    |
|          | Tipología de valores |                                  | a) Honestidad: 50        | b) Respeto: 19               | c) Servicio: 18                | d) Superación: 16 | e) Calidad: 15      | 15  |    |
|          |                      |                                  | f) Trabajo en equipo: 13 | g) Responsabilidad: 12       | h) Imparcialidad: 12           | i) Compromiso: 11 | j) Eficiencia: 11   |   |    |
|          |                      |                                  | k) Innovación: 10        | l) Justicia: 8               | m) Disciplina: 8               | n) Liderazgo: 7   | ñ) Transparencia: 7 |   |    |
|          | Objetivos            | a) Reportados: 96                | b) No reportados: 4      |                              |                                |                   | 96                  |   |    |
|          |                      | a) Establecidos: 77              | b) Inferidos: 19         |                              |                                |                   |                     |   |    |
|          |                      | a) Desconocidos: 82              | a) Conocidos: 14         |                              |                                |                   |                     |   |    |
|          |                      | a) Objetivos de suprasistema: 58 | b) Objetivos de área: 23 | c) Ambos: 15                 |                                |                   |                     |   |    |

Tabla 20. Concentrado final de resultados (3 de 6)

| Temática                                  | Categorías                       | Subcategorías                   | Indicadores                            |   |                                 |   |                      | TOTAL DE MENCIONES / 100 Trabajos de titulación |
|---|----------------------------------|---------------------------------|--|---|---------------------------------|---|----------------------|---|
| Comunicación, Estructura y Funcionamiento | Estructura                       | Cooperación en el trabajo       | a) No se menciona: 33                  | b) Cooperación voluntaria: 21             | c) Cooperación por coacción: 15 |   |                      | 69  |
|   |                                  | División del trabajo            | a) División vertical: 35               | b) No se menciona: 28                     | c) División horizontal: 6       |   |                      | 69  |
|   |                                  | Funciones de puesto             | a) Establecidas: 53                    | b) Inferidas: 29                          |                                 |   |                      | 82  |
|   |                                  |                                 | a) Desconocidas: 77                    | b) Conocidas: 5                           |                                 |   |                      |   |
|   |                                  | Perfiles de puesto              | a) Establecidos: 30                    | b) Inferidos: 12                          |                                 |   |                      | 42  |
|   |                                  |                                 | a) Desconocidos: 26                    | b) Conocidos: 16                          |                                 |   |                      |   |
|   |                                  | Grupos formales                 | a) Grupos permanentes: 47              | b) Grupos temporales: 9                   | c) Ambos: 5                     |   |                      | 61  |
|   |                                  | Organigrama                     | a) Organigrama divisional: 47          | b) Organigrama funcional: 43              | c) Organigrama matricial: 3     |   |                      | 93  |
|   |                                  | Reclutamiento y selección       | a) Proceso establecido y respetado: 28 | b) Proceso establecido y no respetado: 21 | c) Proceso improvisado: 17      | d) Proceso informal por recomendación o amistad: 13 |                      | 79  |
|   |                                  | Supuestos gerenciales           | a) De tipo autoritario: 22             | b) Racionales/económicos: 19              | c) De tipo democrático: 7       | d) Laissez-faire: 4                                 | e) De tipo social: 3 | 58  |
| f) Auto-actualización: 3                  |                                  |                                 |  |   |                                 |   |                      |   |
| Lineamientos                              | a) Reportados: 57                | b) No reportados: 43            |  |   |                                 | 57  |                      |   |
|   | a) Manual de la organización: 17 | b) Manual de procedimientos: 16 | c) Reglamento interior de trabajo: 7   | d) Estructura orgánica: 5                 | e) Manual de bienvenida: 5      | 67  |                      |   |
|   | f) Acta constitutiva: 4          | g) Páginas web: 3               | h) Manual de políticas: 3              | i) Manual administrativo: 2               | j) Contrato colectivo: 2        |   |                      |   |
|   | k) Manual de puestos: 1          | l) Manual de normatividad: 1    | m) Catálogos: 1                        |   |                                 |   |                      |   |

Tabla 20. Concentrado final de resultados (4 de 6)

| Temática                                 | Categorías                               | Subcategorías                          | Indicadores                     |  |   |  |   | TOTAL DE MENCIONES / 100 Trabajos de titulación |    |    |    |
|--|--|--|---------------------------------|--|---|--|---|---|----|----|----|
|  |  | Inventario de recursos humanos         | a) Inferido: 43                 | b) Establecido: 26   |   |  |   | 43  |    |    |    |
|  |  |  | a) Recursos suficientes: 26     | b) Recursos insuficientes: 20  | c) No se menciona: 23   |  |   | 69  |    |    |    |
|  |  | Inventario recursos tecnológicos       | a) Inferido: 52                 | b) Establecido: 16   |   |  |   | 68  |    |    |    |
|  |  |  | a) Recursos suficientes: 30     | b) Recursos insuficientes: 29  | c) No se menciona: 9  |  |   | 68  |    |    |    |
|  |  | Grado de formalización                 | a) Alto: 26                     | b) Medio: 18   | c) Bajo: 18   |  |   |   | 62 |    |    |
|  |  | Estructura formal de poder y autoridad | a) Poder: 36                    | b) Autoridad: 29   | c) Ambos: 5   |  |   |   | 70 |    |    |
|  |  |  | a) Racional - legal: 42         | b) Carismático: 8  | c) Tradicional: 6   | d) Racional puro / Especialidad: 1               | e) No se menciona: 13                     |   |    | 70 |    |
|  |  | Estructura de comunicación             | a) Reportada: 79                | b) No reportada: 21  |   |  |   | 79  |    |    |    |
|  |  |  | a) Comunicación descendente: 69 | b) Comunicación ascendente: 9  | c) Comunicación horizontal: 6   |  |   |   | 84 |    |    |
|  |  | Funcionamiento                         | Técnicas de Investigación       | Diagramas de Flujo   | a) Inferidos: 49  | a) Establecidos: 20                              |   |   |    | 69 |    |
|  |  |  |                                 |  | Comparativo cuantitativo entre el flujograma real y el flujograma ideal | a) Nivel bajo (De 0 a 3 diferencias): 48         | b) Nivel medio (De 4 a 7 diferencias): 19 | c) Nivel alto (De 11 a 22 diferencias): 4       |    |    |    |
|  |  |  |                                 | Comparativo cualitativo entre el flujograma real y el flujograma ideal | a) Retrasos en la ejecución del proceso: 34                             | b) Se excluyen pasos del proceso establecido: 16 | c) Procesos complejos: 6                  | d) Falta de capacitación del personal: 4        |    |    | 60 |
|  |  |  |                                 | Cuellos de Botella   | a) Reportados: 53   | b) No reportados: 47                             |   |   |    | 53 |    |
|  |  |  |                                 |  | a) Centralización en la toma de decisiones: 21                          | b) Personal no calificado: 14                    | c) Falta de planeación: 12                | d) Recursos materiales insuficientes: 11        |    |    | 81 |
| e) Falta de comunicación en las áreas: 8 | f) Flujo de información deficiente: 8    |  |                                 |  | g) Falta de presupuesto: 4  | h) Procesos complejos: 3                         |   |   |    |    |    |
| Hojas de inspección                      | a) Se brinda mal servicio al cliente: 27 |  |                                 | b) Retrasos en el proceso: 21  | c) Alta rotación de personal: 16  | d) Centralización en la toma de decisiones: 9    | e) Acumulación de tareas: 4               |   |    | 77 |    |

Tabla 20. Concentrado final de resultados (5 de 6)

| Temática    | Categorías                             | Subcategorías                          | Indicadores                                    |   |   |   |  | TOTAL DE MENCIONES / 100 Trabajos de titulación     |    |
|-------------|--|--|--|---|---|---|--|---|----|
| Diagnóstico |  | Diagrama de Pareto                     | a) No reportados: 91                           | b) Reportados: 9                        |   |   |  | 91  |    |
|             |  |  | a) Retrasos en los procesos: 8                 | b) Procesos deficientes: 5              | c) Procesos complejos: 2  |   |  | 15  |    |
|             |  | Diagrama de causa y efecto             | a) No reportados: 60                           | b) Reportados: 40                       |   |   |  | 40  |    |
|             | Nivel de conflicto/Tipología de causas | Problema Informativo/Comunicativo      | a) Reportado: 98                               | b) No reportado: 2                      |   |   |  | 98  |    |
|             |  |  | a) El factor humano no es tomado en cuenta: 27 | b) Alta rotación de personal: 19        | c) Sistemas de control rígidos: 15  | d) Falta de motivación: 15                | e) Falta de recursos financieros: 13             | 159   |    |
|             |  |  | f) Centralización de poder: 12                 | g) Mala retribución económica: 11       | h) Bajo nivel de formalización: 10  | i) Se antepónen intereses personales: 10  | j) Los empleados carecen de autonomía: 8         |   |    |
|             |  |  | h) Líderes despotas y favoritistas: 7          | i) Falta de planeación en el trabajo: 7 | j) Dependencia del entorno: 5   |   |  |   |    |
|             |  | Problema Informativo/Comunicativo      | a) Concentración de información: 27            | b) Flujo de información lento: 21       | c) Falta de canales formales de comunicación: 17                          | d) Omisión de información: 15             | e) Falta de comunicación entre los directivos: 9 | 98  |    |
|             |  |  | f) Información como instrumento de poder: 5    | g) Saturación de información: 4         |   |   |  |   |    |
|             |  | Nivel de conflicto/Tipología de causas | Nivel Infraestructural                         | a) No reportados: 71                    | b) Reportados: 29   |   |  |   | 29 |
|             |  |  |  | a) Equipo insuficiente: 16              | b) Equipo obsoleto: 9   | c) Falta de recursos económicos: 7        | d) Falta de personal: 7                          | 39  |    |
|             |  |  | Nivel Estructural                              | a) No reportados: 64                    | b) Reportados: 36   |   |  |   | 36 |
|             |  |  |  | a) Falta de lineamientos formales: 16   | b) Incongruencia entre el proceso real y el proceso formal de trabajo: 11 | c) Falta de planeación en el trabajo: 7   | d) Procesos de trabajo desconocidos: 6           | e) No existe claridad en los procesos de trabajo: 5 | 45 |
|             |  |  | Nivel Superestructural                         | a) No reportados: 66                    | b) Reportados: 34   |   |  |   | 34 |
|             |  |  |  | a) Conflictos entre los miembros: 17    | b) Desinterés por parte de los directivos: 10                             | c) Nula motivación hacia los empleados: 9 | d) Desinterés por parte de los empleados: 7      | e) Toma de decisiones centralizada: 4               | 47 |

Tabla 20. Concentrado final de resultados (6 de 6)

# Conclusiones

De acuerdo a la información presentada en la tabla que cierra con el capítulo dos en donde se observó el concentrado final de resultados, a continuación revisaremos -a manera de conclusión- una interpretación general de dichos datos, retomando solamente las categorías más importantes, aquellas que mostraron los registros de mayor trascendencia de acuerdo a la comunicación, la estructura y el funcionamiento en 100 organizaciones mexicanas.

Dicha labor, se llevó a cabo con el fin de generar los primeros avances relacionados a la segunda parte de este informe, es decir, el análisis y el diagnóstico, mismo donde se observará de forma detallada la interpretación de las categorías que componen este trabajo de investigación en conjunto.

Para iniciar con esta revisión, se retomó en primera instancia una de las categoría que mostró un resultado significativo, es decir, el sector, ya que 99 organizaciones procesadas de un total de 100, pertenecen al sector terciario o de servicios, mismo que agrupa al conjunto de las actividades productoras de servicios como el comercio, hotelería, turismo, comunicaciones, sector bancario y financiero, seguros, etc.; en ese sentido, se puede observar el predominio del sector terciario frente a los otros dos (primario y secundario), debido a que en las economías que se industrializaron hace ya varios años, este sector tiende a crecer a medida que se complejiza y diversifica el mercado. Por otro lado, la creciente importancia de las actividades terciarias supone uno de los elementos clave en la dinámica de la economía ya que la mayor parte de la producción está vinculada a este sector. Es así que actualmente, en los países desarrollados se ha hecho necesaria menos mano de obra industrial, pero cada vez más cualificada y capaz de asimilar los rápidos avances tecnológicos.

Otra de las categorías con información relevante es el tamaño de la organización; en la tabla se registró que la mayor parte de las organizaciones procesadas son de tamaño grande, es decir, su plantilla asciende a más de 251 trabajadores, en este caso, 56 reportes de 100 en total. En ese sentido, las grandes organizaciones son muy complejas. El crecimiento de éstas, trae automáticamente cambios que hacen cada vez más difícil la coordinación, la comunicación y el control, lo que genera, en algunos casos, mayor formalización. De acuerdo a lo dicho, con relación al impacto que produce el tamaño en la complejidad de la estructura formal de la organización cabe señalar que, en términos generales, al aumentar el tamaño suele aumentar la especialización, incrementarse la cantidad de áreas y sectores (diferenciación horizontal) y los niveles jerárquicos (diferenciación vertical), por citar sólo algunos casos.

Dicho lo cual, ahora analicemos otra de las categorías relevantes de acuerdo a la estructura y el funcionamiento, el ideario, en este se incluye la filosofía, la misión, la visión y los valores organizacionales; respecto a este rubro se halló que un gran número de miembros pertenecientes a las organizaciones sistematizadas desconoce la existencia de tales elementos, es decir, respecto a la filosofía, 45 de 50 casos la desconocen, de acuerdo a la misión 63 de 66 reportes, en la visión 41 de 44 registros, y en cuanto a los valores 41 de 53 casos. En ese sentido, algunos registros indicaron que al parecer sólo los directivos de las organizaciones procesadas tienen el conocimiento del ideario de la organización y lo que representa, los demás empleados los conocen más bien en la práctica y por la inercia de los procedimientos, pero no los tienen claramente definidos, ni saben cuál fue el procedimiento para su obtención. Tales hallazgos, indican que en estas organizaciones, existe incongruencia entre lo que se plantea formalmente como ideario y el cómo se entiende y lleva a cabo en realidad.

En un caso muy parecido, se hallan los objetivos organizacionales, ya que en 82 de 96 casos registrados se desconoce la existencia de éstos; se dice que los objetivos sirven como guía para las acciones de los miembros, dicho lo anterior, se puede inferir que un alto porcentaje de los miembros pertenecientes a las organizaciones procesadas no tienen claro lo que van a realizar o el fin de las actividades que llevan a cabo día con día, lo cual trae consigo diversos conflictos ya que éstos no se sienten identificados, por lo tanto en momentos se puede perder el rumbo al interior de la organización.

La siguiente categoría que reportó datos importantes son los organigramas, en donde de un total de 93 reportes, se encontró que 47 de ellos corresponden a los organigramas de tipo divisional. Este tipo de organigrama está especialmente adaptado a las empresas que poseen varias gamas de productos o varias redes de distribución muy diferenciadas. Sin embargo, éste pone de manifiesto una estructura que concentra el poder en los puestos superiores, delegándose responsabilidades de forma descendente. En este caso, se le puede relacionar a la par, con la categoría estructura de comunicación, en donde se halló que de 84 reportes, 69 mostraron el tipo de comunicación vertical descendente; que es la que va desde la dirección hacia la base. En la organización se establece una línea directa entre la dirección general y los realizadores de tareas concretas, delegando y dividiéndose para ello en áreas especializadas o direcciones específicas.

No obstante, se puede inferir que este tipo de comunicación ocasiona frecuentemente la pérdida de la calidad del mensaje debido al nivel de segmentación que aumenta los escalones de la línea, produciéndose así la distorsión de lo comunicado. Esta línea de comunicación interna se refleja a través de órdenes, mandatos, disposiciones que toma o hace el director general, y que en este caso, las comunica al resto de los mandos de acuerdo al nivel de implicación que éstos tengan para que ellos a su vez la trasladen a sus subordinados directamente.

Por otro lado, también se incluye dentro de este apartado a la categoría supuestos gerenciales, ya que de un total de 58 menciones, 22 casos mostraron contar con líderes de tipo autoritario, es decir, este tipo está constituido por un líder que pretende mantener la solidez de su equipo de trabajo, de sus normas, de sus controles sobre los miembros, y del cumplimiento de su trabajo basado en una rigurosa autoridad, que no se permite flexibilidad alguna, en ninguno de los casos. En algunos registros, se encontró que las personas que están bajo su autoridad simplemente deben acatar órdenes y cumplirlas sin derecho a opinión, sin derecho a solicitud de explicaciones o aclaratorias, y sin poder dar sugerencias, hacer observaciones, o solicitar algún cambio a las medidas ya propuestas. En ese sentido, este tipo de liderazgo dificulta las relaciones dentro del equipo de trabajo, porque lejos de haber un ambiente de respeto, se crea un ambiente de presión, nerviosismo, temor, rabia e impotencia. Sin embargo, los líderes con estas características pueden lograr contener su liderazgo sólo hasta que las personas por debajo de él, consigan una manera de enfrentarlo, rebelarse, e incluso suplantarlos por otro líder que sea más acorde a lo que requiere el grupo.

Posteriormente, se retomó la categoría cuellos de botella en donde se encontró que el principal obstáculo para el buen desarrollo de los procesos de trabajo establecidos es la centralización en la toma de decisiones, con un total de 21 menciones de 81 reportes, en este caso, en una estructura organizativa centralizada, la autoridad para la toma de decisiones se concentra en la parte superior y sólo unas pocas personas son los responsables de la toma de decisiones y la creación de políticas de la organización, en ese sentido, se encontró que a partir de ello, se generan innumerables retrasos en los procesos lo que afecta directamente la productividad y el buen funcionamiento de la organización en general.

Finalmente para cerrar con este apartado y todo el informe en general, se tomó en cuenta la categoría denominada diagnóstico general, en donde se halló que la mayor parte de indicadores respecto a este rubro, mostró que el factor humano no es tomado en cuenta al interior de las organizaciones procesadas; y es que **tal parece que los trabajadores deben funcionar como máquinas** sin sentimientos, e incluso puede llegar a ser *políticamente incorrecto* que reconozcan que les afectan ciertas cosas. En este caso, **la propia estructura jerárquica, el diseño de los procesos y la definición de los diversos procedimientos pueden contribuir a esta deshumanización de la empresa, lo que ayuda a no pensar y a eliminar sentimientos e incluso razonamientos.**

Como pudimos observar en el ejercicio anterior, se retomaron algunas de las categorías que mostraron los datos de mayor trascendencia de acuerdo a este informe, generando a la par una pequeña interpretación de los mismos. Sin embargo, cabe señalar que a través de este trabajo no se pretende generalizar a todas las organizaciones mexicanas, es sólo una muestra de lo que se ha vivido en nuestro país a lo largo de 20 años.

Sirvan finalmente estos datos, para cuestionar si es posible generar consensos relacionados a aquellos conflictos que surgen ante la evidente incongruencia entre la estructura formal y el funcionamiento real existentes en las organizaciones procesadas, y por supuesto determinar el papel que juega la comunicación al respecto. También, sirva para –como se mencionó anteriormente- dar pie a la segunda etapa de este informe perfilada al análisis y el diagnóstico de la relación entre comunicación, estructura y funcionamiento en 100 organizaciones mexicanas previamente procesadas, que en este caso, puede ser un valioso instrumento de retroalimentación para re-pensar el cómo se da esa dinámica de comportamiento al interior de las organizaciones en nuestro país.

# **Bibliografía**

1. Ávila Guzmán, X., (Compilador). *Hacia una definición del objeto de estudio de la comunicación*. Antología. Lecturas de Comunicación organizacional, Modulo I. México. Inédito.
2. Bartoli, A. (1983). *Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada*. México: Paidós.
3. Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización*. Barcelona. Ed. Paidós Pág. 74
4. Durkheim, E. (1938) *Las reglas del método sociológico*. Paris. Librería Félix Alcan.
5. Fernández Collado, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas
6. Fleitman, J. (2000) *Negocios Exitosos*. México, Mc Graw Hill.
7. Goldratt, Eliyahu M., Robert E. FOX. *La Carrera*. Ediciones Castillo, Octava Edición, Monterrey-Nuevo León-México. 2002.
8. Machado, F. (2000). *“Competitividad e innovación tecnológica en el actual contexto económico global”*. Cuernavaca, México. CENIDET.
9. Martín Serrano, M. (2007). *Teoría de la comunicación: la comunicación, la vida y la sociedad*. Madrid: McGraw Hill.
10. Martínez, E. (1995) *Herramientas estadísticas básicas*.
11. Mayntz, R. (1990). *Sociología de la organización*. Madrid: Alianza Universidad, Colección Ciencias Sociales.
12. Méndez J. S. et. al. (1990). *Dinámica Social en las Organizaciones*. México: Ed. Mc GrawHill
13. Moles, A. (1973). *Teoría de los actos*. México. Trillas

14. Olmsted, Michael S. (1963). *El pequeño grupo*. Buenos Aires: Paidós,
15. Pérez, D. J. (1998). *Diversidad y Comunicación. Elementos para una planificación de la comunicación*. México: Sin publicar.
16. Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
17. Ruíz Olabuenaga, J. I. (1995). *El entorno organizativo*. En J.I. Ruíz, *Sociología de las organizaciones*. (Pp.303-318). España.
18. Schein, Edgar H. (1982). *Psicología de la organización*. Bogotá. Prentice-Hall
19. Vallejo Zacarías, I. (2011). *Comunicación organizacional: Procesamiento y sistematización de aspectos y datos relevantes de la cultura organizacional y su prospectiva en 100 organizaciones mexicanas*. Tesis de licenciatura. México. Universidad Nacional Autónoma de México. Patente nº PAPIME 300511.
20. Vargas Quijano, C. (2011). *Identidad del Seminario-Taller Extracurricular- Organización, Comunicación y Cultura*. Tesis de licenciatura. México. Universidad Nacional Autónoma de México. Patente nº PAPIME 300511.
21. Williams, S., et. al. *“Fundamentos de Marketing”* 13va. Edición Mc GrawHill, 2004, Págs. 597 y 598. ISBN. 970-10-3964-5
22. Zuani, R. (2003). *Introducción a la administración de organizaciones*. México, Maktub. Anex.

## Referencias electrónicas

1. Chacon, R., (2011). “*Concepto y tipo de organizaciones*”. Recuperado el 27 de mayo de 2012, Curso de sociología. Disponible en URL: <http://rogersociologianr4inf.mx/2011/07/>
2. *Contribución a la crítica de la economía política*, (2007). Recuperado el 26 de abril de 2012, de Googlelibros.com URL: [http://books.google.com.mx/books/about/Contribución\\_a\\_la\\_Critica\\_de\\_la\\_Economia.html](http://books.google.com.mx/books/about/Contribución_a_la_Critica_de_la_Economia.html)
3. *Definición de actividad económica*, (2012). Términos financieros. Recuperado el 17 de diciembre de 2012. Diccionario de economía. Disponible en: URL:<http://www.terminosfinancieros.com.ar/definicion-actividad-economica>.
4. *Definición de recursos tecnológicos*, (2008). Recuperado el 8 de marzo del 2012, Disponible en URL: <http://definicion.de/recursos-tecnologicos/>
5. *División horizontal y vertical de una organización*, (2009). Teoría y gestión de las organizaciones. Recuperado el 15 de abril del 2012. Blog disponible en URL: <http://organizaciones-borghini.blogspot.mx/2009/08/division-horizontal-y-vertical-en-una.html>
6. Goicochea, Aníbal, (2010). “La gestión por funciones vs la gestión por procesos”. Tecnologías de la información y estrategia, Recuperado el 17 de mayo de 2011. Disponible en [www.anibalgoicochea.com](http://www.anibalgoicochea.com).
7. *Inventario de capital humano*, (2011). Desarrollo del capital humano. Recuperado el 2 de marzo de 2012. Disponible en URL: <https://desarrollodelcapitalhumanoii/inventario-de-capital-humano>

8. Marx, Carlos, Ed. 2012 “*División del trabajo y manufactura*”. Recuperado el 22 de septiembre de 2012, AMAUTA Revista digital. Disponible en URL: [http://amauta2.free.fr/teoria/marx\\_engels/el\\_capital\\_1/capitulo\\_12.htm](http://amauta2.free.fr/teoria/marx_engels/el_capital_1/capitulo_12.htm)
9. *Material ideario y estructura*, (2008). Administración publicitaria. Recuperado el 12 de agosto del 2012, Blog disponible en URL: <http://publicitariafcas.espacioblog.com/post/2008/04/13/material-ideario>
10. Relaciones laborales, (2004). *Caracterización de la organización*, Recuperado el 25 de septiembre de 2012. Revista electrónica disponible en URL: <http://www.elergonomista.com/relacioneslaborales>.
11. Thompson, Iván (2006). *Misión y visión*. Recuperado el 14 de abril del 2012, Artículo. Disponible en URL: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
12. Thompson, Iván (2006). *Definición de organigrama*. Recuperado el 14 de abril del 2012. Disponible en URL: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

# **Anexo**

## Listado de trabajos de investigación (Informes descartados)

| NOMBRE        | TÍTULO 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 |

|                     |  |      |
|---------------------|--|------|
| <b>Barajas, V.</b>  | 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 |
| <b>Barbeyto, M.</b> | SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "... Y SIN EMBARGO PRODUCE". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.   | 1998 |
| <b>Bocado, G.</b>   | 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 |
| <b>Bonilla, P.</b>  | 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 |
| <b>Camacho, J.</b>  | TESIS: "DEJAD QUE LOS CLIENTES SE ACERQUEN A MI". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.  | 2001 |
| <b>Camacho, U.</b>  | 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 |
| <b>Camacho, V.</b>  | 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 |
| <b>Castro, M.</b>   | 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 |
| <b>Castro, T.</b>   | 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. | 2008 |
| <b>Cruz, N.</b>     | SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EFICACIA COMUNICATIVA Y ORGANIZACIONAL. LIDERAZGO, CAPACITACIÓN Y EFICIENCIA DE LOS MANDOS MEDIOS EN CALLING SOLITIONS MÉXICO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.   | 2009 |
| <b>Díaz, M.</b>     | 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 |

|                     |  |      |
|---------------------|--|------|
| <b>Barajas, V.</b>  | 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 |
| <b>Barbeyto, M.</b> | SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "... Y SIN EMBARGO PRODUCE". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.   | 1998 |
| <b>Bocardo, G.</b>  | 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 |
| <b>Bonilla, P.</b>  | 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 |
| <b>Camacho, J.</b>  | TESIS: "DEJAD QUE LOS CLIENTES SE ACERQUEN A MI". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.  | 2001 |
| <b>Camacho, U.</b>  | 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 |
| <b>Camacho, V.</b>  | 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 |
| <b>Castro, M.</b>   | 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 |
| <b>Castro, T.</b>   | 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. | 2008 |
| <b>Cruz, N.</b>     | SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EFICACIA COMUNICATIVA Y ORGANIZACIONAL. LIDERAZGO, CAPACITACIÓN Y EFICIENCIA DE LOS MANDOS MEDIOS EN CALLING SOLITIONS MÉXICO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.   | 2009 |
| <b>Díaz, M.</b>     | 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  | 1993 |

|                     |  |      |
|---------------------|--|------|
| <b>Espinosa, T.</b> | 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 |
| <b>Galicia, M.</b>  | 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 |
| <b>García, Á.</b>   | 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 |
| <b>García, N.</b>   | 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 |
| <b>García, P.</b>   | 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 |
| <b>Garduño, B.</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 |
| <b>Gatica, A.</b>   | 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 |
| <b>Gómez, G.</b>    | 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 |
| <b>Gómez, M.</b>    | 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 |
| <b>González, E.</b> | SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS Y PROPUESTA: EL PROCESO DE VINCULACIÓN ENTRE EL  | 1993 |

|              |  |      |
|--------------|--|------|
|              | 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.   |      |
| 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 EXTRA CURRICULAR: "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 EXTRA CURRICULAR: "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 EXTRA CURRICULAR: "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 EXTRA CURRICULAR: "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 EXTRA CURRICULAR: "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.   | 1995 |
| Hoyos, C.    | SEMINARIO TALLER EXTRA CURRICULAR: "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 EXTRA CURRICULAR: "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,    | SEMINARIO TALLER EXTRA CURRICULAR: "LA VIABILIDAD DE LA COINCIDENCIA: SANTANDER Y SERFÍN". REPORTE   | 2004 |

|             |   |      |
|-------------|---|------|
| C.          | DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉX.  |      |
| 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 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVO DE INDUSTRIAS D. LA VEGA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.  | 2009 |
| 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 |

|                               |   |             |
|-------------------------------|---|-------------|
| <b>Martínez del Valle, M.</b> | 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        |
| <b>Martínez, M.</b>           | SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANTAD: UNA ORGANIZACIÓN CON TRADICIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.  | 2003        |
| <b>Martínez, S.</b>           | 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 |
| <b>Méndez, S.</b>             | 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        |
| <b>Michel, M.</b>             | 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        |
| <b>Monsiváis, I.</b>          | 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        |
| <b>Mora, E.</b>               | 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        |
| <b>Morales, L.</b>            | 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        |
| <b>Morín, L.</b>              | SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y CULTURA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.   | 29/SEP/1994 |
| <b>Moya, O.</b>               | 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        |
| <b>Navarrete, V.</b>          | 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        |
| <b>Oliver, R.</b>             | TESIS: "ORGANIZACIÓN COMUNICACIONAL DE UNA EMPRESA EDITORIAL. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE UNA EMPRESA EDITORIAL. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE EDICIONES MAR  | 1996        |

|                     |  |      |
|---------------------|--|------|
|                     | Y TIERRA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.   |      |
| <b>Ortiz, V.</b>    | 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 |
| <b>Palma, M.</b>    | 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 |
| <b>Peña, V.</b>     | 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 |
| <b>Pérez, E.</b>    | 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.  | 2008 |
| <b>Pérez, H.</b>    | SEMINARIO TALLER EXTRAÇURRICULAR: "EMPRESA DE CLASE MUNDIAL, COMUNICACIÓN EN DESARROLLO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.  | 2008 |
| <b>Pérez, I.</b>    | 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 |
| <b>Pérez, J.</b>    | 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 |
| <b>Pichardo, J.</b> | 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 |
| <b>Pintado M.</b>   | 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 |
| <b>Puebla, B.</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,   | 2007 |

| ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO. |   |      |
|---------------------------|---|------|
| <b>Quintana, M.</b>       | 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.   | 1998 |
| <b>Ramírez, M.</b>        | 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 |
| <b>Ramírez, M.</b>        | 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 |
| <b>Ramírez, M.</b>        | 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 |
| <b>Ramírez, R.</b>        | 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.   | 2008 |
| <b>Ramos, J.</b>          | 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 |
| <b>Rico, R.</b>           | 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 |
| <b>Rodríguez, A.</b>      | 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 |
| <b>Rodríguez, B.</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 |
| <b>Rodríguez, M.</b>      | 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 |
| <b>Rojas, T.</b>          | SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL PR PARTNERS: EL ÉXITO Y LA INFORMALIDAD EN LAS RELACIONES   | 2004 |

|                     |  |      |
|---------------------|--|------|
|                     | PUBLICAS. 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.   |      |
| <b>Roman, V.</b>    | 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 |
| <b>Romo, N.</b>     | SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL TRABAJADOR VIRTUAL, ¿VENTAJA O DESVENTAJA?". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.   | 2003 |
| <b>Rosado, O.</b>   | 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 |
| <b>Ruiz, A.</b>     | 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.   | 2007 |
| <b>Salas, H.</b>    | 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 |
| <b>Sánchez, G.</b>  | 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 |
| <b>Sánchez, M.</b>  | SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL LABERINTO DE UNA DEPENDENCIA BUROCRÁTICA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉX.  | 1994 |
| <b>Sánchez, M.</b>  | 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 |
| <b>Sandoval, D.</b> | 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.   | 2008 |
| <b>Santiago, S.</b> | 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.   | 2008 |

|                |   |      |
|----------------|---|------|
| 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<br>URSO MARTÍN | SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "CUANDO EL NEOLIBERALISMO NOS ALCANZO. DESCRIPCIÓN Y DESAPARICIÓN DE UN SINDICATO PERIODÍSTICO POR LOS CAMBIOS | 03/MAYO/1993    |

|     |   |   |              |
|-----|---|---|--------------|
| 2.  | <b>ALMADA ROMERO<br/>MARTHA LETICIA</b>         | ECONÓMICOS NACIONALES". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.<br>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.  | <b>PÉREZ GÓMEZ<br/>JORGE</b>                    | 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.  | <b>RODRÍGUEZ DÍAZ<br/>MARIBEL</b>               | 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.  | <b>BOCARDÓ<br/>MONTALVO<br/>GUSTAVO H.</b>      | 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.  | <b>RICO PAEZ RUTH</b>                           | 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.  | <b>GONZÁLEZ<br/>HERNÁNDEZ<br/>RODOLFO</b>       | 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.  | MAYO/1993    |
| 8.  | <b>GONZÁLEZ SOTO<br/>LUIS ERNESTO</b>           | 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.  | <b>SÁNCHEZ ROMAN<br/>MARÍA CRISTINA</b>         | 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. | <b>TORRES<br/>MONDRAGÓN MARÍA<br/>GUADALUPE</b> | SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EMBELLECIMOS... COMPARTIENDO, NUESTRA ORGANIZACIÓN COMUNICATIVA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.  | 27/SEP/1994  |
| 11. | <b>SÁNCHEZ ROJAS<br/>MARICELA</b>               | 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. | <b>ZUÑIGA BERNAL<br/>YOLANDA</b>                | 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. | <b>ESPINOSA PASCUAL<br/>TERESA</b>              | 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,   | 30/SEP/1994  |

| ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.                |   |             |
|--|---|-------------|
| 14. LÓPEZ ORTÍZ<br>NORMA PATRICIA        | SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL CLIMA LABORAL EN LA SECRETARÍA 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<br>LAURA               | SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y CULTURA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.   | 29/SEP/1994 |
| 16. PÉREZ HERNÁNDEZ<br>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<br>BOBADILLA FLOR<br>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<br>ESPINOZA JOSÉ<br>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<br>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<br>MA DE LOURDES     | SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "HAÇIA 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<br>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<br>HERNÁNDEZ<br>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<br>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<br>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. DIAGNÓSTICO 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: "DIAGNÓSTICO 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 DE MÉXICO, MÉXICO. | 11/MAR/1997 |
| 31. MARTÍNEZ DEL VALLE MARÍA DEL ROCÍO | 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   | 25/JUN/1998 |

|                                      |  |             |
|--------------------------------------|--|-------------|
|                                      | INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.   |             |
| 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, MÉXICO.  | 2002        |
| 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.      | 08/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.  | 08/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 DE MÉXICO)". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.                      | 10/ABR/2002 |
| 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,  | 10/ABR/2002 |

|   | UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.   |             |
|---|--|-------------|
| 47. RAMÍREZ ÁVILA<br>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<br>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<br>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<br>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<br>ALEJANDRA<br>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<br>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<br>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<br>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<br>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  | 23/SEP/2003 |

|                                 |  |             |
|---------------------------------|--|-------------|
|                                 | INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.   |             |
| 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, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.  | 26/SEP/2003 |
| 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 SERFIN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN,   | 01/DIC/2004 |

| UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.         |   |             |
|--|---|-------------|
| 68. GARCÍA ÁVILA<br>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<br>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<br>MORENO MARINA<br>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<br>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<br>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<br>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, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.  | 01/MAR/2006 |
| 74. RAMÍREZ ROQUE<br>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<br>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<br>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<br>VELÁZQUEZ<br>DOLORES DEL<br>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. GONZALEZ SAMANO<br>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<br>MONTERRUBIO<br>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 ALVARES<br>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<br>GARCÍA<br>CONCEPCIÓN<br>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<br>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<br>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<br>ESCALONA<br>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<br>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 RAMIREZ<br>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<br>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, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.  | 13/AGO/2007 |

|   |   |             |
|---|---|-------------|
| 88. PUEBLA RANGEL<br>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<br>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. RUIZ VÁZQUEZ JOSÉ<br>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<br>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<br>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<br>GONZÁLEZ ISRAEL<br>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<br>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, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.                          | 24/SEP/2009 |
| 95. LANDA FONSECA<br>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<br>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<br>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. RAMIREZ AGUILAR<br>MIRIAM | SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA INFORMACION INCOMUNICADA. ANALISIS 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<br>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<br>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 |

---