



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU
PROSPECTIVA EN 100 ORGANIZACIONES MEXICANAS. 2011

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN

PRESENTA:
CLAUDIA IVETTE ESCOBAR RIOS

ASESOR: LICENCIADO JORGE PÉREZ GÓMEZ

TESIS AUSPICIADA POR PAPIME PE 300511

ACATLÁN, ESTADO DE MÉXICO. ABRIL 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mi familia, por ser el pilar de mi vida.

Guadalupe: por apoyar y entender.

Rodrigo: por respetar y mantener.

Alejandro: por entretener.

Ismael: por consolar y animar.

Isaac: por permanecer y compartir.

Porque este trabajo se realizó gracias al esfuerzo de todos.

Índice de contenido.

INTRODUCCIÓN	IX
Capítulo 1. Punto de partida.....	1
1.1 Referentes históricos del STE-OCC.....	2
1.2 Referentes teóricos.....	7
1.2.1 Comunicación.....	10
1.2.2 Organización.....	12
1.2.3 Comunicación organizacional.....	13
1.2.4 Cultura.....	14
1.2.5 Cultura organizacional.....	15
1.2.6 Comunicación organizacional y cultura organizacional.....	17
1.3 Metodología.....	18
1.3.1 Muestra.....	19
1.3.2 Instrumento de sistematización.....	24
1.3.3 Operación del diagnóstico.....	36
Capítulo 2. Cultura y prospectiva. Diagnóstico en 100 organizaciones mexicanas.....	45
2.1 Cultural Organizacional.....	49
2.1.1 Estrategias de Desarrollo.....	49
2.1.2 Sistema normativo.....	52
2.1.3 Enculturización.....	54
2.1.4 Parámetros / Factores culturales.....	72
2.1.5 Grupos.....	125
2.1.6 Mapa cultural de la organización.....	131
2.1.7 Tipología cultural.....	134

2.1.8 Metáfora.....	138
2.2 Prospectiva.....	142
2.2.1 FODA.....	144
2.2.2 Problemáticas de la organización.....	160
2.2.3 Comunicación organizacional encaminada al éxito (objetivos).....	166
2.2.4 Mensaje institucional.....	170
2.2.5 Vocabulario rector.....	174
2.2.6 Políticas de comunicación.....	178
2.2.7 Planes internos y externos.....	182
Hallazgos.....	185
Conclusiones.....	190
Fuentes consultadas.....	198
Anexo 1. Tabla FODA completa.....	203
Anexo 2. Listado de trabajos de investigación utilizado para la sistematización de datos.....	204
Anexo 3. Trabajos de investigación analizados.....	215

Índice de Ilustraciones.

Ilustración 01. Distribución de la actividad económica.....	22
Ilustración 02. Matriz de doble entrada elaborada en programa Excel.	27
Ilustración 03. Versión editada, Matriz de trabajo.....	33

Índice de Tablas.

Tabla 01. Trayectoria del STE.....	5
Tabla 02. Temáticas del STE-OCC.....	8
Tabla 03. Caracterización del Banco de datos del STE.....	20
Tabla 04. Sector económico de las 100 organizaciones.....	21
Tabla 05. Tamaño de las 100 organizaciones.....	22
Tabla 06. Procedencia de los 100 reportes tomados como muestra.....	23
Tabla 07. Categorías Preliminares Cultura y Prospectiva.....	26
Tabla 08. Categorías finales: Cultura y Prospectiva.	31
Tabla 09. Categorías investigadas por versión del seminario..	41
Tabla 10. Categorías finales: Cultura y Prospectiva.	48
Tabla 11. Enculturización	55
Tabla 12. Parámetros/Factores culturales.	74
Tabla 13. Comunicación en 100 organizaciones.	111
Tabla 14. Uso de poder en 100 organizaciones.....	114
Tabla 15. Grupos.....	126
Tabla 16. Registro de Grupos.....	128
Tabla 17. Mapa cultural.....	132
Tabla 18. Tipología Cultural.....	135
Tabla 19. Defectos y virtudes de la Tipología Cultural.....	137
Tabla 20. Metáforas de 14 organizaciones.	140

Tabla 21. Prospectiva.....	143
Tabla 22. FODA en 100 organizaciones mexicanas.....	144
Tabla 23. Debilidades.....	148
Tabla 24. Fortalezas.....	151
Tabla 25. Oportunidades.....	153
Tabla 26. Amenazas.....	156
Tabla 27. Prospectiva.....	161
Tabla 28. Problemáticas en 100 organizaciones.....	162
Tabla 29. Objetivos de las estrategias en 100 organizaciones.....	167
Tabla 30. Mensaje institucional en 100 organizaciones mexicanas.....	171
Tabla 31. Políticas de comunicación en 100 organizaciones.....	179
Tabla 32. Resumen FODA.....	189

Índice de Gráficos.

Gráfico 01. Marco teórico.....	9
Gráfico 02. Estrategias de desarrollo.....	50
Gráfico 03. Sistema normativo.....	52
Gráfico 04. Procesos simbólicos.....	56
Gráfico 05. Signos y símbolos.....	59
Gráfico 06. Historia.....	61
Gráfico 07. Mitos.....	63
Gráfico 08. Ideología.....	66
Gráfico 09. Manuales.....	69
Gráfico 10. Tótem.....	71
Gráfico 11. Rituales.....	75
Gráfico 12. Filosofía.....	78

Gráfico 13. Misión/propósito.....	80
Gráfico 14. Objetivos.....	83
Gráfico 15. Valores.....	86
Gráfico 16. Visión.....	88
Gráfico 17. Liderazgo.....	91
Gráfico 18. Comportamiento.....	94
Gráfico 19. Conocimiento.....	97
Gráfico 20. Participación.....	99
Gráfico 21. Selección y reclutamiento.....	103
Gráfico 22. Claridad organizacional.....	107
Gráfico 23. Comunicación.....	111
Gráfico 24. Poder.....	115
Gráfico 25. Imagen interna/externa.....	117
Gráfico 26. Negociación.....	122
Gráfico 27. Mapas culturales.....	134
Gráfico 28. Tipología cultural.....	136
Gráfico 29. Metáfora creada en 100 organizaciones.....	138
Gráfico 30. FODA.....	145
Gráfico 31. Problemáticas.....	163
Gráfico 32. Cultura organizacional encaminada al éxito.....	168
Gráfico 33. Mensaje institucional.....	172
Gráfico 34. Vocabulario rector.....	174
Gráfico 35. Tipología de vocabulario rector.....	175
Gráfico 36. Políticas de comunicación.....	179
Gráfico 37. Planes diseñados en 100 organizaciones mexicanas.....	182

Gráfico 38. Planes internos.....	183
Gráfico 39. Planes externos.....	184

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son parte de la vida y la vida es una organización, como seres humanos estamos acostumbrados a organizarnos desde épocas remotas, antes en grupos de cacería, hoy en día la máxima expresión de esto la encontramos en los grandes imperios empresariales que dominan el mundo. En este contexto actualmente el campo de la comunicación ha dedicado una de sus ramas a la comunicación organizacional, pero encontramos que la bibliografía sobre el tema aún es escasa; por ello el presente trabajo pretende ser un aporte para la causa. “Comunicación Organizacional: análisis y diagnóstico de la cultura organizacional y prospectiva en 100 organizaciones mexicanas. 2011” es el título de este texto cuyo objetivo es diagnosticar el estado de la cultura en 100 organizaciones mexicanas.

El trabajo está realizado en el marco del Seminario Taller-Extracurricular: “Organización Comunicación y Cultura” (STE-OCC) que actualmente se encuentra en su versión número 13, y que a lo largo de 20 años ha generado 171 trabajos de investigación.

Además este trabajo está inscrito en el *Programa de Apoyo a Proyectos para la Innovación y Mejoramiento de la Enseñanza* (PAPIME) dentro del proyecto que tiene por título: “*PAPIME 300511. Comunicación organizacional: diagnóstico en 100 organizaciones mexicanas*”, cuyo objetivo principal es sistematizar y publicar un diagnóstico de la comunicación organizacional en 100 organizaciones estudiadas dentro del STE-OCC.

Este texto es producto del trabajo de mucha gente desde los profesores del STE, alumnos desde su primera versión y ahora un grupo de personas que nos hemos dado a la tarea de recopilar, leer, sistematizar y analizar los documentos y textos necesarios para alcanzar el objetivo de este proyecto; el cual nace principalmente de la inquietud de dos profesores del propio seminario, cuyo interés es difundir y compartir los resultados que se han obtenido en estos 20 años, Xavier Ávila Guzmán y Jorge Pérez Gómez. El primero como responsable de la

inscripción a PAPIME y el segundo como asesor de varias de las tesis que se gestan en el proyecto, ambos fungiendo como guías para alcanzar la meta general.

Ahora bien, el STE-OCC cuenta con 171 investigaciones realizadas en organizaciones mexicanas, y en su versión actual (2012) están 17 en proceso, las cuales estarán terminadas en 2013. De este cúmulo se han elegido 100 para la realización de este proyecto. La intención del trabajo, es titular a once personas bajo los siguientes temas y lineamientos:

En primera instancia en 2011, primer año del proyecto PAPIME 300-511, se generó una tesis titulada: *Identidad del Seminario-Taller Extracurricular “Organización, comunicación y cultura” de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán. Historia, vigencia y resultados. 2011.* en la cual Carmen Vargas Quijano (2011) se hizo cargo de construir los fundamentos históricos del Seminario, además de destacar la importancia del mismo para el índice de titulación y un poco de los aportes que realiza a la comunicación organizacional –un campo algo abandonado-. Este trabajo es la plataforma para los diez subsecuentes, pues en él se explica y representa la solidez de las investigaciones hechas en el STE.

La muestra de 100 trabajos a analizar dentro del PAPIME se construyó cuando el STE-OCC contaba con 157 investigaciones concluidas y fue de éstas de las que se obtuvo la muestra de 100. El resto estaban en proceso por eso la muestra solo abarca hasta trabajos concluidos en 2009.

El análisis de estos trabajos de investigación se dividió en cinco grandes temas que a lo largo del seminario han servido como base de estudio: Entorno, Estructura y funcionamiento, Comunicación formal, Comunicación informal y Cultura en las organizaciones. Para cada temática se desarrollarán dos trabajos: el primero abarca la sistematización de la información contenida en las tesis, para generar datos duros que servirán para la segunda parte, el diagnóstico.

El trabajo de sistematizar y diagnosticar cada temática, en las primeras consideraciones dentro del proyecto PAPIIME 300-511, se pensó como un solo trabajo, es decir, que en una sola tesis se presentara todo el desarrollo. Esta idea se rechazó pues resultaba un trabajo complejo y excesivamente largo para una sola persona, además se consideró que los resultados serían mejores si la construcción de todo el diagnóstico se elaboraba entre dos personas, pues facilitaba la retroalimentación. Es por esto que se decidió dividir cada temática en dos partes la sistematización de los datos y el análisis y diagnóstico de ellos, cuidando que ambos trabajos estuvieran engranados para llegar a una comprensión total del tema.

En este contexto cabe mencionar que además de la tesis de Vargas (2011), ya se cuenta con una tesina para la sistematización del entorno realizada por Nancy Susana de la Cruz Navarrete (2012); y la tesis de sistematización de la cultura organizacional, por Isaac Vallejo Zacarías (2012). Esta última es la base para el diagnóstico que en este texto se presenta. Por tal razón el contenido del texto irá en proporción directa con la segunda tesis mencionada, retomando punto por punto los datos, analizándolos y diagnosticándolos.

En las páginas siguientes se realiza un diagnóstico de la cultura organizacional en 100 casos investigados dentro del STE-OCC. Ésta es la segunda parte de esta temática ya que como se ha mencionado los datos duros fueron generados por Isaac Vallejo Zacarías (2012) en la tesis “Comunicación organizacional. Procesamiento y sistematización de aspectos y datos relevantes de la cultura organizacional y su prospectiva en 100 organizaciones mexicanas”.

Este diagnóstico cultural y de prospectiva basado en conceptos como la comunicación, la organización y la cultura (de los cuales se derivan términos como la comunicación organizacional y la cultura organizacional) son conceptos que guían el análisis de las 100 organizaciones elegidas y que proporcionan un estudio especializado sobre la disciplina organizacional. Este aspecto favorece tanto a las organizaciones estudiadas como a la comunicación. En

cuanto a las organizaciones les proporciona un mapa general de su evolución a lo largo de 20 años y pueden vislumbrar en qué nivel se encuentran hasta 2011, lo que permite realizar nuevos estudios dentro de éstas, comparando resultados y así generar estrategias que permeen la cultura organizacional dentro de éstas, pero sobre todo (y es aquí donde encontramos la importancia de la comunicación) incluir en tales estrategias a la comunicación dándole papel protagonista en la vida de la organización, por supuesto no por capricho propio, sino por los beneficios que una comunicación eficiente genera en las sociedades en general y por supuesto, en las organizaciones en particular.

De esta manera en el capítulo uno en primera instancia se desarrollará la pertinencia de este trabajo y su contexto en el Seminario Taller Extracurricular: Comunicación Organización y Cultura, dejando claros los objetivos y limitaciones que el lector encontrará a lo largo de estas páginas. También en el capítulo primero, se desarrolla el marco contextual de la comunicación, la comunicación organizacional y su correspondencia con la cultura, por otra parte, se explicará cómo se construyó la primera parte de este tema y los principales aportes para este diagnóstico. Por último se explica la metodología y los pasos que se siguieron para generar este texto, principalmente cómo se construyó el capítulo dos.

En el segundo capítulo encontraremos el diagnóstico de la cultura organizacional y su prospectiva en 100 organizaciones mexicanas. El texto se desarrolla según las temáticas planteados por Vallejo (2012) y siguiendo su propuesta de fichero, así para cada categoría el lector encontrará: la presentación del tópico, el gráfico o tabla donde se dan los datos obtenidos, la lectura de los datos del gráfico destacando para este propósito aquel que da un significado analítico a la categoría; y por último una comparación entre los datos y lo que las principales teorías dicen sobre el tema encontrando así su contraste o coincidencia.

Capítulo 1. Punto de partida

Este primer capítulo tiene como objeto enmarcar contextual, teórica y metodológicamente la presente tesis. En primer lugar se abordará el contexto en el que se realiza, haciendo un breve recorrido por la historia del Seminario Taller Extracurricular: Organización, Comunicación y Cultura (STE-OCC), con la finalidad de que el lector entienda cómo es que se produjeron los 100 trabajos a diagnosticar. Además se resumirá brevemente la tesis que sistematizó el tema de la cultura en estos trabajos realizada por Vallejo (2012).

En segunda instancia se enmarcará este trabajo de manera teórica-conceptual, centrándose en la comunicación organizacional y la cultura organizacional, dándole la pertinencia dentro del área de comunicación y prefigurando el sentido de lo que se está a punto de revisar.

Por último en la parte metodológica se desmenuzan los dos bloques que se cumplieron para lograr el desarrollo de este tema: se inicia con una breve reseña de la metodología seguida por Vallejo (2011) en la tesis que cubrió la parte de sistematización, seguida por la metodología que el presente texto siguió para su elaboración; y por último una breve explicación de cómo el lector debería leer este texto para su mejor comprensión.

1.1 Referentes históricos del STE-OCC.

El diagnóstico que usted está a punto de leer no es producto de una investigación improvisada en 100 organizaciones mexicanas, es uno de los logros que se enmarcan con el proyecto PAPIME 300511; fundados en la trayectoria del Seminario Taller Extracurricular: Organización, Comunicación y Cultura (STE-OCC), el cual se imparte dentro de la FES Acatlán.

Con ello resulta imprescindible dar un breve recorrido por la historia y logros de dicho seminario, con el fin de dar validez y sustento a lo presentado en este trabajo. La historia resumida en este capítulo se retomó de la tesis de Carmen Vargas (2011) que lleva por título: Identidad del Seminario- Taller extracurricular “Organización, Comunicación y cultura” de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán. Historia, vigencia y resultados. 2011. Que

pertenece al proyecto PAPIME 300-511. Por lo que si se desea conocer más sobre el nacimiento y desarrollo del STE-OCC se recomienda a lector recurrir a este texto.

El Seminario Taller Extracurricular: Organización, Comunicación y Cultura –como actualmente es conocido- nació en 1992. Durante esta década la UNAM atravesaba momentos difíciles debido a huelgas y ajustes estructurales, en la búsqueda por renovar la Universidad. Uno de los objetivos principales de estos ajustes, era mejorar el índice de titulados, renovar las formas de titulación, así como actualizar programas y planes de estudio. Necesidades que llevaron a diseñar e implementar el Seminario-Taller Extracurricular como una forma de titulación, para las diferentes profesiones impartidas en la universidad. En la entonces ENEP Acatlán se buscó que más alumnos de la carrera de Periodismo y Comunicación Colectiva obtuvieran el título, para aportar al objetivo de la UNAM al incrementar el número de egresados titulados y convertir a la facultad en un referente académico (Vargas, 2011).

En este contexto el STE-OCC nació bajo dos objetivos: por un lado se buscaba apoyar en el incremento del índice de titulación en la ENEP; y por otro contribuir al tema de la comunicación organizacional, con el propósito académico de crear bases de datos que sirvieran como documentos de consulta para alumnos, maestros y empresas. En palabras de Xavier Ávila: “construir –a largo plazo- verdaderos bancos de datos de consulta libre para cualquier persona, empresa o institución, que pudiera generar una dinámica de intercambio académico y profesional, muy útil para las empresas, instituciones, organizaciones sociales y para la Universidad misma” (Ávila en Vargas Quijano, 2011); objetivo por el que se ha trabajado a lo largo de 20 años y que se ve formalizado mediante el PAPIME 300511.

El Seminario también se orientó al fortalecimiento y práctica en la integración de diversas áreas del conocimiento en torno a una problemática central específica de cada organización, además de estrechar relaciones entre la Universidad y las organizaciones, vinculando la teoría y la práctica para permitir al egresado proponer acciones específicas en la realidad laboral, apoyado en justificaciones teórico-argumentativas (Vargas, 2011).

El STE-OCC se crea bajo la propuesta de la profesora Laura Mancilla docente de otra institución educativa, quien propuso la idea a la directiva y al profesorado de la ENEP Acatlán, moción aprobada durante el periodo de dirección de Víctor Palencia Gómez. Es así como inicia la primera versión del Seminario bajo el nombre de “Organización, Hombres y Tecnología”; la generación precursora estaba formada por 18 personas: cinco de ellas eran el personal de la planta docente y 13 seminaristas que obtuvieron su título al término de esta primera versión.

A pesar de que su continuidad a lo largo de estos 20 años se ha visto interrumpida por momentos, en 2012 se cumplieron 20 años desde que el STE-OCC iniciara actividades en la ahora FES Acatlán. A lo largo de los cuales se han concluido 12 versiones y 171 trabajos de investigación. Actualmente se imparte la versión número 13, con 17 alumnos inscritos quienes estarán titulándose en los primeros meses del 2013.

La tabla que se presenta en la siguiente página, muestra el comportamiento del STE-OCC desde su inicio y hasta el año 2011:

# 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”	16
*1	2000, 2001, 2005	Extemporáneos	3
		Total	187

Tabla 1. Trayectoria del STE (Vallejo, 2012)

Los contenidos de la primera versión del seminario y su programa del estudio de las organizaciones se enfocaban en los temas referentes a la implementación de las nuevas tecnologías, economía, comunicación y en los años

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.

posteriores al impacto del Tratado de Libre Comercio (TLC). Este programa de actividades se mantuvo hasta el periodo de 1995, cuando los elementos teóricos se reestructuraron por primera vez, pues eran demasiado amplios y los temas aún no eran una realidad manifiesta en las organizaciones sólo se mantuvo un constante interés por el impacto del TLC. (Vargas, 2011).

Para las versiones de 1995 a 1997 los ajustes teóricos y metodológicos hacían énfasis en el diagnóstico comunicativo y la cultura organizacional. Ante estos cambios el Seminario modificó su nombre a “Organización, Hombres, Comunicación y Cultura”; además la planta docente también sufrió reestructuraciones, el número de titulados en este lapso fue de 10 alumnos por versión. (Vargas, 2011).

En el año de 1999 debido a la huelga que se originó en la UNAM y que suspendió toda actividad académica, el Seminario no se impartió. Durante ésta etapa el STE sufrió una segunda reestructuración, modificando el programa curricular y cambiando el nombre a “STE: Organización, Comunicación y Cultura”. Esta tercera etapa del proyecto conservó los rasgos formales de las versiones anteriores e incluyó en el contenido, técnicas para la detección de problemas de comunicación y de esta forma destacar la importancia del diagnóstico y la planeación de la comunicación en las organizaciones. (Vargas, 2011).

En la actual versión el Seminario tuvo algunos cambios. En primer lugar la planta docente cambió en dos de sus integrantes; por otro lado el marco teórico en tres de los cinco módulos se reestructuró, con la finalidad principal de darle actualidad al seminario. En el módulo uno se busca que el alumno enmarque el entorno de la organización. Mientras el módulo tres pretende actualizar el enfoque dando importancia a los grupos y redes que se forman dentro de la organización, además de que se cambiaron las técnicas cuantitativas para su estudio. En el último módulo se ha reforzado la bibliografía con la finalidad de fortalecer el análisis cultural así como incidir en que los alumnos tengan sustento para crear un plan de intervención pertinente. Estos son los cambios a grandes rasgos, pues sería imposible detallar todos los cambios curriculares.

El seminario se ha consolidado a lo largo de estos años como un destacado servicio académico oficial en la UNAM, pues ha dejado huella en la tarea de comunicación organizacional en México. Por otra parte, se ha consolidado como una de las mejores alternativas de titulación dentro de las opciones en la FES-Acatlán, hasta 2011 el Seminario ha validado con el grado de licenciatura al 8% (Vargas, 2011) del total de titulados en las carreras de Periodismo y Comunicación Colectiva y Comunicación.

Los requisitos de ingreso al seminario desde su nacimiento hasta ahora han sido: ser egresados de la licenciatura de Periodismo y Comunicación Colectiva, o Comunicación, cumpliendo con los requisitos institucionales para obtener el título; en concordancia con los objetivos del Seminario trabajar en una organización sin importar sus características. Esta organización es el objeto de estudio para el estudiante y proporciona la información de los reportes que se elaboran.

Actualmente Octubre 2012 el STE-OCC se encuentra en su decimo tercera versión con 16 alumnos matriculados. Además suma a su trayectoria ya 3 tesis hechas bajo el marco del proyecto PAPIME PE 300511 y se trabaja en 8 tesis más, la presente considerada dentro de las mismas. Además se ha empezado a construir la tesis que concentrará el modelo teórico-metodológico que ha marcado el desarrollo del seminario a lo largo de estos 20 años, trabajo que se pretende, esté concluido a mediados del 2013.

1.2 Referentes teóricos.

Ya que se ha recorrido el proceso seguido para llegar al presente documento, es necesario enmarcarlo y precisar su naturaleza teórica. Para esto se construyó un apartado de referentes teóricos mínimos dejando claro que la parte medular del trabajo es el análisis de los datos empíricos. Como ya se explicó la construcción de los datos se basa principalmente en los módulos de estudio que abarca el STE-OCC, los cuales van conformando el trabajo final que presenta el alumno para obtener su título.

Por tanto, la construcción de los trabajos de investigación dentro del seminario, quedan bajo el siguiente esquema:

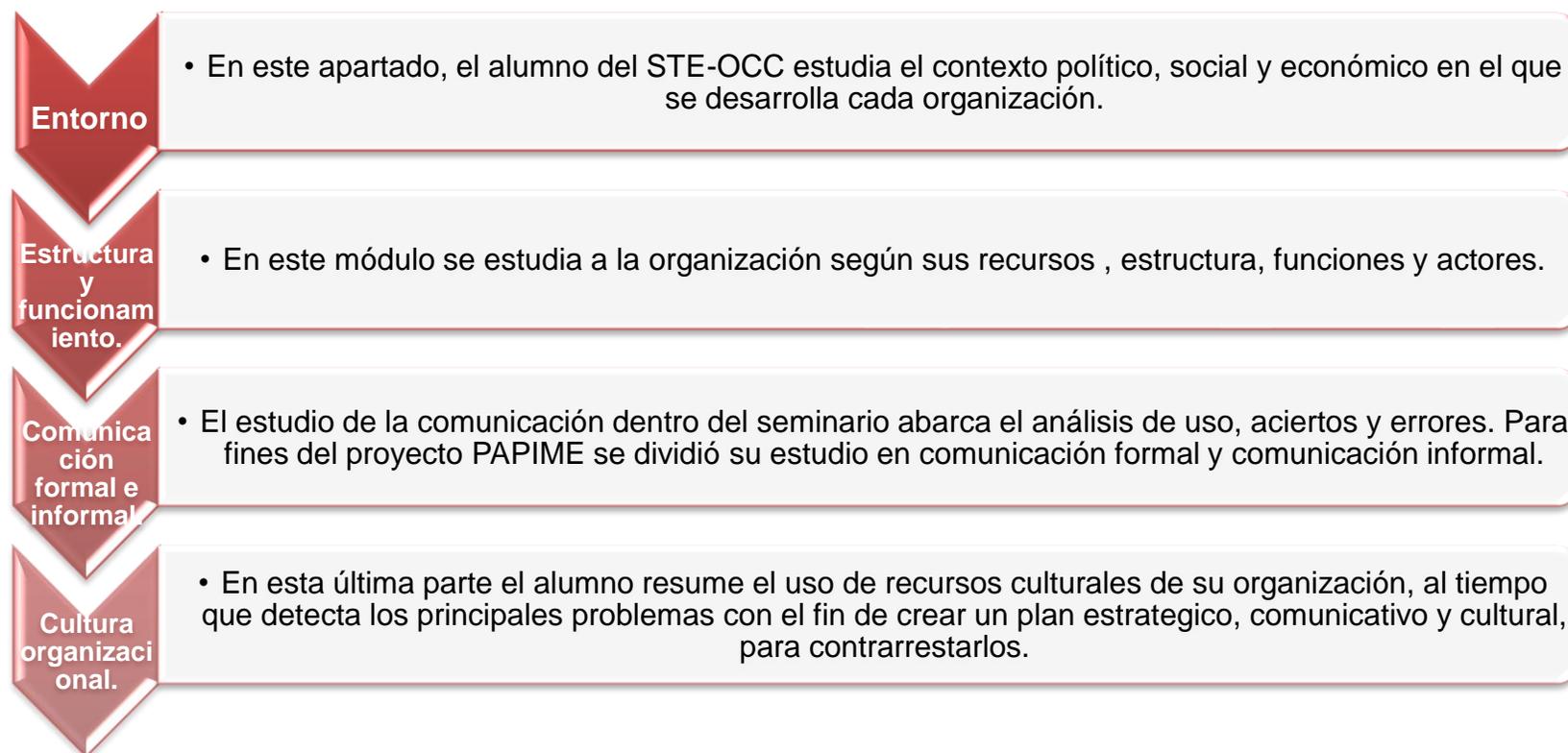


Tabla 2. Temáticas del STE-OCC

El tema que concierne a esta tesis es la cultura y los planes que han surgido dentro del Seminario. El cual fue desarrollado siguiendo la misma bibliografía del STE-OCC, pues es ésta la que enmarca el contenido y así se hace una mejor lectura de los resultados obtenidos. Los conceptos teóricos a desarrollar brevemente se presentan en seguida esquematizados:

Conceptos guía.



Gráfico 1. Conceptos guía. .

Como vemos en el mapa conceptual son tres los principales referentes teóricos para enmarcar este trabajo: comunicación, organización y cultura, de los cuales derivan dos conceptos bases para este trabajo: comunicación organizacional y cultura organizacional.

Además de estos referentes teóricos se agrega un apartado sobre la relación entre comunicación organizacional y la cultura organizacional. La importancia de esclarecer los conceptos está íntimamente ligada al desarrollo del presente análisis y diagnóstico – así como a la sistematización previa – pues estos conceptos guían todas las categorías y el tratamiento que se le dio a cada una de ellas.

La pretensión de este apartado es encontrar la relación entre estos conceptos para justificar que el presente texto esté basado en la comunicación organizacional, y en segunda instancia justificar la cultura organizacional como

parte de la comunicación organizacional; no como consecuencia una de la otra, si no como un conjunto que invariablemente coexiste dentro de las organizaciones.

Las líneas anteriores cobran importancia pues sostiene todo el diagnóstico que se desarrolla en adelante, al tiempo que enmarca los diferentes tópicos y categorías estudiadas.

1.2.1 Comunicación.

La comunicación entendida como “alternativa de comportamiento que supone una interacción y que ahorra energía por el recurso de la información. Es una alternativa de comportamiento una interacción indispensable para sostener el equilibrio de cualquier sistema de interacción humana, incluidos los sistemas organizacionales” (Serrano, et al, 2001), es la base teórica de este trabajo. A partir de este enfoque entendemos que este diagnóstico se basa en aquellos comportamientos que facilitan o traban las relaciones entre sistemas humanos, sistemas que recaen en la figura de las organizaciones estudiadas; además dichos comportamientos son base para enmarcar la cultura organizacional que se desarrolla en esta tesis.

Manuel Martin Serrano se refiere a la comunicación como:

Una conquista de algunas especies, cuyo propósito básico es contribuir a la reproducción y prevalencia de cada una de ellas. En 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 sentimiento 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. (en Serrano, et al, 2001).

Por un lado para este trabajo es importante reconocer que la comunicación le ha permitido al ser humano sobrevivir. Además en el nivel social que es el de nuestro interés, no sólo hemos utilizado las nociones abstractas para el

simple intercambio de referencias, son estas nociones las que nos han permitido como diría Manuel Martín Serrano, “la configuración y la transformación de la vida social” (en Serrano, et, al, 2001), llevándonos más allá fabricando esos artefactos concebidos primero de manera abstracta, organizándonos para que el resultado sea favorable, utilizando la comunicación como acción de bajo consumo energético, para edificar grandes ideas.

Las organizaciones nacen con la finalidad de “crear” nuevos elementos útiles para la sociedad y por la transformación de la vida social, que poco a poco exige la creación de éstos nuevos elementos. Además una vez formada la organización, toma vida propia convirtiéndose en un nuevo constructo social moldeado comunicacionalmente por estas mismas características.

Para que lo anterior suceda y la comunicación ayude como un elemento importante en la formación de organizaciones:

Es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un cambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso. Así, quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común, de significados compartidos... que los símbolos tengan significados más o menos distintos para cada uno de los comunicantes. (Fernández, 1991).

Las organizaciones surgen al tener un objetivo común que pueda compartirse. La comunicación configura la vida social y es gracias a ella que se configuran patrones de comportamiento que definen a un grupo u otro, dependiendo de las necesidades de cada uno. Además dentro de las organizaciones su empleo facilita las actividades cotidianas, pues mediante ella se organiza y pre configura la producción; y sea la organización que sea, una comunicación eficiente es ayuda importante para concretar el objetivo.

1.2.2 Organización.

“En primer término 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.

Una concepción de organización es la que presenta Bartoli (1992): “el conjunto organizado corresponde a cualquier grupo de hombres constituido conscientemente con el propósito de alcanzar un determinado objetivo” (Bartoli, 1992) este concepto enmarca de manera general el estudio que se realiza dentro del STE-OCC y que por tanto sigue este trabajo.

Una vez constituida “la organización de una empresa o de una unidad de trabajo 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.

Como vemos las organizaciones son sistemas complejos, por lo que Jaime Pérez (1998) las señala como:

Un modo específico de conducirse o solucionar problemas dentro de una colectividad, grupo social, etc. La respuesta de la sociedad para evitar los riesgos que entrañan el no saber cómo se va a conducir otra persona o grupo social que eventualmente pueden ser perjudiciales para el conjunto de la sociedad.

La organización de cada grupo así como su interacción con otros grupos debe estar dirigida como maneja Pérez (1998), principalmente a evitar conflictos y lograr objetivos, pero esto sólo se logra si existe empatía y si la comunicación se usa de forma adecuada.

Para fines de este trabajo y con las bases anteriores, debe decirse que las organizaciones analizadas cuentan con las características ya descritas, además de poseer un “conjunto de individuos organizados y capacitados en diversas áreas para lograr una producción cualquiera, eficaz y que los envuelve en un objetivo en común” (Vallejo, 2011). Dejando claro que por las características del propio STE-OCC se trata específicamente de grupos de trabajo dentro de “cualquier tipo de institución, empresa, entidad, organismo, comunidad, sindicato, etc” (Vallejo, 2011).

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

1.2.3 Comunicación organizacional.

La razón principal de abordar este concepto más allá del cruce de palabras, se da por un lado porque esta rama de la comunicación es la que enmarca este trabajo perteneciente a la cultura organizacional. Y con las siguientes definiciones se pretende justificar este enfoque.

El campo de la comunicación organizacional ha sido abandonado en cuanto a su función mediadora de acciones. Dentro de las organizaciones, se ve a la comunicación como un instrumento por medio del cual se informa, dejándole sólo acciones de carácter técnico que no impactan en las acciones de los individuos o que impactan de manera temporal y superficial.

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 pues “la comunicación es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio” (Fernández, 1991). Partiendo de esta definición se deja claro que no es posible la existencia de una organización en la que no haya comunicación, ya que sus acciones deben estar basadas en una serie de simbolismos transmitidos a través de la misma.

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

Ahora bien la comunicación dentro de la organización requiere de planeación al igual que cualquier otro aspecto de la misma. Si se mantuviera de manera puramente informal, sería motivo de “ineficacia, frustraciones y desorden” (Bartoli, 1992). Es por esto que la comunicación necesita “programas y dispositivos de comunicación en los que asentar su coherencia” (Bartoli, 1992). De esta manera se logra el cometido de tener una comunicación organizacional encaminada al cumplimiento de objetivos. Así entendemos que una organización improvisada e informal sería ineficaz y desordenada, tomando en cuenta que la flexibilidad es importante para entender que la parte informal es parte de la vida de la organización y que en ocasiones es el termómetro para regular las acciones.

1.2.4 Cultura.

En el caso específico de la cultura su conceptualización para este trabajo deberá ser muy puntual, ya que es un término utilizado por diversas áreas y por tanto con diversas acepciones. Por ejemplo su relación como la pintura, la música, la poesía entre otras, Ely Chinoy (1994) las nombra como “las cosas más altas de la vida”, lo cual en este caso quedaría descartado pues desde la perspectiva de formación social, el conjunto de esos elementos son formadores de la cultura de un grupo.

Para nuestros fines entenderemos la cultura como “la totalidad de lo que aprenden los individuos en tanto miembros de la sociedad; es una forma de vida, un modo de pensar, de actuar y de sentir” (Chinoy, 1994), en este sentido la cultura no está dada a priori, son todos los elementos que se adquieren a lo largo de la vida y que de cierta forma caracterizan y diferencian a un grupo social de otro; sin dejar de lado claro que cada individuo, según sus vivencias

irá formando para sí una cultura personal y como se mencionó anteriormente, estas características van complejizando las relaciones sociales.

La cultura entendida como “conjunto de patrones explícitos e implícitos, manifestados en la forma de vida, que son aprendidos y transmitidos mediante símbolos, que constituyen los logros distintivos de los grupos humanos, tanto materiales como espirituales. El medio esencial de la cultura lo constituyen ideas (históricamente derivadas y seleccionadas) y especialmente sus valores adquiridos.” (Béjar, 1983).

Esta transmisión de símbolos conocida como reproducción social es el sistema enculturizador y/o educativo, cuya función social es adaptar a los sujetos a los procesos productivo-reproductivos de un orden determinado (Serrano, et al, 2001). Este proceso enculturizador se da siempre en un orden social el cual condiciona las normas y valores que se deben transmitir. Por lo que la cultura se configura y se enseña de tal manera que se respete lo ya establecido en un orden social, por lo que los nuevos integrantes de este orden deberán seguir lo ya configurado, si bien hay cambios a lo largo del tiempo, se van dando de manera tan paulatina que podrían ser casi imperceptibles dentro de una sociedad.

1.2.5 Cultura organizacional.

La cultura organizacional establecida desde la concepción de la misma organización es el área del presente texto. Así es igual que la comunicación, la cultura dentro de las organizaciones existe sin siquiera pensarlo y de igual forma ignorarla puede resultar caótico. En los últimos años los investigadores como administradores, se dieron cuenta que manejada adecuadamente puede tener resultados positivos en varios aspectos por un lado, la producción se beneficia y por otro se da un perfil a la organización que la diferencia del resto. Por desgracia la preponderancia se ha dado dentro de los países desarrollados, dejando de lado estudios en países menos afortunados.

Ahora bien dado que es este el tema que nos atañe es importante encuadrar su concepción e importancia. Dentro de las organizaciones las diferencias culturales entre los individuos que la conforman, tienen consecuencias de distinta índole. Dichas diferencias en ocasiones atraen a las personas y logran que el intercambio de ideologías sea un arma de cohesión, mientras que en otros casos, sea motivo de conflicto entre los individuos, que defienden con vehemencia su postura. Es por esto que las organizaciones tienden a moldear los comportamientos dentro de la organización mediante diversos elementos.

En este caso, la cultura organizacional cumple con este propósito así una definición llana la encontramos en Robbins (2004): “sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otra.” Definición que resulta pertinente pero limitada. Para fines del trabajo se buscó un enfoque que englobara de manera más clara cómo es que las organizaciones buscan esos significados compartidos.

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

En este sentido es que se concluye que el estudio de la organización a través de su cultura, nos permite conocer su esencia que vista de forma pura, es decir, de cómo se da en la realidad, nos permitirá conocer los procesos organizacionales, los cuales forman parte de la vida diaria de sus integrantes.

1.2.6 Comunicación organizacional y cultura organizacional.

Estos dos grandes conceptos que explican el presente trabajo, han sido delimitados en las páginas anteriores. La interrogante que nos queda es cómo se entrelazan ambos de tal manera que forman el eje rector de este texto.

En primera instancia se puede decir que “si bien el hombre modela la cultura, ésta a su vez modela al hombre y, en consecuencia, su comunicación y su organización” (Bartoli, 1992). Son tres conceptos que nacen juntos y por la simple interacción social se van moldeando entre sí, lo que nos deja una línea muy delgada al hacer el intento de diferenciarlos.

Como ya se mencionó dentro de las organizaciones hay diferencias culturales que pueden causar conflictos en la vida diaria, estos conflictos, atañen dos rubros principales. Por un lado estas diferencias culturales son expresadas por medio de la comunicación e intentan solucionarse por el mismo medio, es por esto que las organizaciones han optado por preconfigurar y moldear el comportamiento organizacional. Por otro lado estos modelos de comportamiento también apuntan a reducir el desorden dentro de las organizaciones, pues trata de evitar lagunas en las actividades diarias reduciendo la incertidumbre. En este punto nos encontramos con dos paradojas:

“No existe comunicación sin diferencia, ya que, precisamente, la comunicación apunta a reducirla; pero al mismo tiempo demasiadas semejanzas perjudican la comunicación, transformándola en imposible o inútil” (Bartoli, 1992). Imposible puesto que no se tendría nada que comunicar dado que ambas partes tendrían para sí los mismos simbolismos, e inútil puesto que ambos involucrados sabrían lo mismo por lo que carecerían de información y así la comunicación pierde sentido.

“No hay organización sin desorden puesto que, precisamente, la organización apunta a reducirlo. Sin embargo, demasiada cohesión o un exceso de entropía también la perjudicarán” (Bartoli, 1992). En este caso, pensar una organización sin desorden es como tenerla en pausa, pues aunque a nivel productivo la organización siga fluyendo,

la innovación se pierde, ya que para que ésta exista se necesitan esos momentos de crisis que son los que desatan el proceso creativo.

1.3 Metodología.

Este apartado presenta todos los pasos que se siguieron para la construcción del presente texto. Como ya se mencionó antes el PAPIME 300-511 se dividió en cinco temáticas, que por cuestiones administrativas se trabajaron con dos tesis cada una de la siguiente forma:

- Uno: la sistematización de los datos.
- Dos: El análisis y diagnóstico de los datos.

El presente texto corresponde a la segunda parte (análisis y diagnóstico) del tema de cultura y prospectiva en 100 organizaciones mexicanas. Por lo que sigue los lineamientos que se presentan en la sistematización realizada por Vallejo (2012) y claro los lineamientos de PAPIME 300511, los cuales presentaremos en las siguientes líneas.

Por principio se hará una breve reseña de cómo se eligió la muestra de las 100 investigaciones analizadas, con el fin principal de que todas ellas cumplieran con altos estándares en cuanto a su contenido, para así obtener un análisis con sustentos sólidos, resaltando que todos los trabajos de investigación que produce el STE-OCC son comparables entre sí gracias a que tienen la misma base teórica y metodológica, que por su puesto se ha ido adaptando con el tiempo, pero tiene la misma esencia. En cuanto a la muestra se hace un ejercicio de caracterización, es decir, se señala el tamaño y el sector de las organizaciones elegidas, para que el lector conozca la tipología incluida en la muestra.

El siguiente paso es resumir la metodología seguida por Vallejo (2012) que va desde el primer encuentro con la muestra hasta la producción del informe y cómo se relaciona con la tesis que el lector tiene en mano pues este

trabajo está basado en dichos resultados y es importante que se conozca y se dé sustento de cómo es que se llegó a ellos. En este apartado se incluyen todos los pasos para la elaboración de la sistematización, en la que la autora de este texto participó activamente.

Por último se presenta la sistematización seguida para realizar la presente tesis. En esta descripción se incluyen desde cómo se retomaron los datos construidos en el trabajo correspondiente a la sistematización (Vallejo, 2012), hasta la descripción completa de cómo se desarrollaron las categorías que aquí se presentan. En este caso es importante poner atención en las diferencias entre la parte de cultura y de prospectiva, pues su desarrollo y contenido es diferente tanto al abordar su contenido, como al hacer el diagnóstico.

1.3.1 Muestra.

Como ya se mencionó dentro del PAPIME PE 300511 el análisis de los 100 trabajos de investigación se dividió en cinco grandes temas: entorno, estructura y funcionamiento, comunicación formal, comunicación informal y finalmente cultura y prospectiva de las organizaciones. Para el análisis de cada uno de estos temas se tomó como objeto de estudio 100 de las 171 investigaciones que hasta el momento ha generado el STE-OCC. La muestra que estos trabajos ofrece es azarosa, ya que el Seminario no elige las organizaciones que se van a estudiar, al ser el alumno quien propone el lugar donde trabaja como objeto de estudio.

De esta forma los datos y características generales de estos 171 trabajos se muestran en la tabla 3:

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

Tabla 3. 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 quien dirige el proyecto PAPIME; y Jorge Pérez Gómez, egresado del seminario docente actual de uno de los módulos del STE-OCC y asesor del presente trabajo.

Los criterios para la elección de los 100 trabajos de investigación fueron:

1. Calidad de los trabajos. Los profesores consideraron la valía del contenido en los trabajos.

2. Diversidad de los trabajos. Se buscó que dentro de la muestra hubiera al menos un ejemplar de cada versión del seminario.
3. Disponibilidad para consultar los trabajos. Que se encontraran disponibles en acervos oficiales o en el acervo de los propios docentes.
4. Elegir 110 trabajos con la intención de sistematizar únicamente 100 de ellos para facilitar la parte cuantitativa y estadística. Los diez restantes sirvieron como respaldo por si alguno de los 100 principales no cumplía con los requisitos al ser sistematizada.

Las características específicas de la muestra nos dicen que: 99 de las 100 organizaciones elegidas corresponden al sector terciario de la economía, es decir, ofrecen servicios e incluye las comunicaciones y transportes; sólo una de las investigaciones se desarrolla en el sector secundario, sector caracterizado por el uso de maquinaria y procesos automatizados. El sector primario dedicado a la obtención de materias primas y aprovechamiento de recursos naturales no está incluido en esta muestra, dado que dentro de la muestra de organizaciones que ofrece el STE-OCC no aparece este sector. (Vargas, 2011)

Sector económico de las 100 organizaciones

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

Tabla 4

El tamaño de las organizaciones a estudiar se retomó de la tesis de Carmen Vargas (2011), quien define la muestra total de organizaciones, es decir las 171 que pertenecen al seminario, según su número de empleados; ahora bien, retomando solo la muestra de las 100 organizaciones a estudiar, el tamaño se distribuye como muestra la tabla:

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 5.

Ahora bien en cuanto a la actividad económica que realizan la distribución quedó de la siguiente manera:

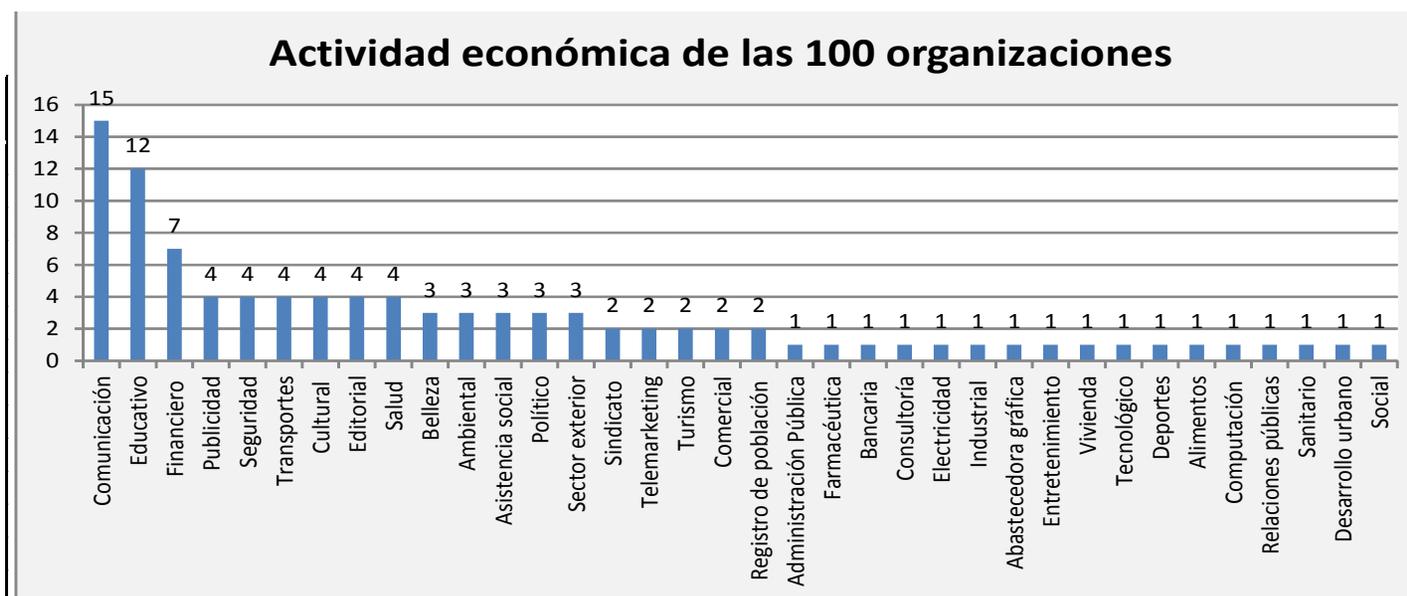


Ilustración 1. Distribución de la actividad económica

Para resumir las actividades que muestra el gráfico y éste sea más claro para el lector se presenta la lectura del mismo: las más mencionadas con quince y doce menciones respectivamente, son las actividades de comunicación y las educativas. Con cuatro menciones cada una las siguientes actividades: publicidad, seguridad, transportes, cultural, editorial y de salud. Con tres reportes de investigación cada una quedaron las actividades dedicadas a: labores de belleza, ambientales, de asistencia social, políticas y del sector exterior. Con dos repeticiones quedan las organizaciones dedicadas al sindicalismo, el telemarketing, turismo, comercio y de registro de población. Por último con una sola mención quedan 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.

Para conocer más sobre las 100 organizaciones a analizar, veremos en qué años fueron concluidos estos trabajos:

Procedencia de los 100 reportes tomados como muestra		
Veriones según programa de estudios del STE-OCC	Año de entrega	Número de trabajos
Primeraa versión	1993	8
	1994	8
	1995	7
	1996	3
Segunda versión	1997	4
	1998	6
Tercera versión	2001	1
	2002	12
	2003	11
	2004	9
	2005	1
	2006	10
	2007	10
	2009	10
	Total	100

Tabla 6.

De esta manera queda completa la caracterización de las 100 tesis elegidas, que en este caso, son la muestra

objeto de estudio de esta tesis y de los otros trabajos inscritos en el PAPIME 300511.

1.3.2 Instrumento de sistematización.

Como ya se ha mencionado en repetidas ocasiones el tema se dividió en dos tesis. Así que la sistematización de los datos, como primera parte de este estudio corrió a cargo de Isaac Vallejo quien terminó esta labor, con anterioridad a la entrega del presente texto, así que sólo se presenta un resumen de lo hecho por Vallejo, con la finalidad de que el lector conozca este estudio desde su concepción. Si se tiene inquietud en conocer más a detalle esta metodología, se recomienda consultar el trabajo mencionado, titulado: “Comunicación organizacional. Procesamiento y sistematización de aspectos y datos relevantes de la cultura organizacional y su prospectiva en 100 organizaciones mexicanas.” (Disponible en la biblioteca de la FES Acatlán con clasificación COM-312).

El primer paso para el análisis de estos trabajos consistió en hacer una lectura de búsqueda a profundidad en los 100 trabajos elegidos del STE-OCC, leyéndolo uno a uno y concentrado la atención en el capítulo correspondiente a la cultura y prospectiva; donde se buscaron datos que caracterizaran la muestra, en este caso el enfoque cultural fue prioridad para seleccionar la información requerida, así como aquellos testimonios que describieran detalladamente los sucesos culturales y su uso en cada organización; además se identificaron las partes que componían los planes estratégicos propuestos por el alumnos para atacar los problemas diagnosticados dentro de las organizaciones estudiadas, ésta conforma la parte práctica del seminario.

Una vez encontradas las características culturales más estudiadas dentro de los 100 trabajos de investigación, se presentó la necesidad de crear un instrumento en el que se vaciara toda esa información para analizarla buscando coincidencias y contrastes en la información obtenida.

De esta manera la obtención de datos se dividió en dos momentos. Basados en la currícula del seminario se buscaron los temas más recurrentes a lo largo del tiempo, también se buscó en los trabajos para conocer el

desarrollo de los tópicos así como la posibilidad de que surgieran algunos que no establecía oficialmente el programa curricular del STE-OCC; una vez hecho esto se creó un índice con las categorías que engloban la información relevante obtenida en los 100 trabajos de investigación.

Una vez encontrados los tópicos, se creó una hoja de cálculo para ordenar esas categorías, de manera que la información pudiera leerse de manera práctica para su evaluación. Después de varias pruebas tanto en estructura de la matriz como en programas de cómputo, logramos crear una base de datos en Excel, donde la información analizada de manera vertical deja visualizar las características sobre un tema en específico en las 100 organizaciones investigadas; y que leída de manera horizontal nos permite ver el comportamiento cultural y la prospectiva, organización por organización.

Este fue el primer listado de categorías y subcategorías encontradas, a partir de éste se construyó la primera matriz de doble entrada.

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

Tabla 7.

Estas categorías fueron acomodadas en la matriz como muestra la siguiente imagen la cual debe leerse de izquierda a derecha para identificar las categorías y subcategorías retomadas de los trabajos de investigación:

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

Ilustración 2. Matriz de doble entrada elaborada en programa Excel [1 de 2] (retomada de Vallejo, 2012)

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

Ilustración 2. Matriz de doble entrada elaborada en programa Excel [2 de 2] (retomada de Vallejo, 2012)

Para que quede más claro cómo ayudó esta captura a la sistematización y diagnóstico el lector debe notar que al leer por ejemplo la columna B (pertenciente a creencias) de forma vertical, la información arrojará todo lo referente a las creencias dentro de sus organizaciones. Mientras que al leer la fila 5 sabremos toda la información que contiene particularmente, un trabajo de investigación.

A partir de este modelo se inició con la parte de vaciado de datos. Una vez que la matriz se llenó con la información obtenida de la muestra, llegó la hora de revisar si esta información era adecuada tanto para caracterizar la categoría como para el paso siguiente: el conteo y sistematización. Este primer filtro ayudó en varias formas a desglosar los datos requeridos para la sistematización de Vallejo (2012), ya que con esta limpieza la matriz sufrió algunos cambios algunas categorías desaparecieron, otras se añadieron e incluso algunas que se pensaba estaban de sobra tomaron un nuevo rumbo aportando datos importantes al conteo de otro factor. Uno de los ejemplos para realizar esta limpieza es el siguiente:

Ejemplo de este proceso de reubicación y repetición de registros, fue el caso de una casilla en la columna de “creencias”.

En este caso la columna poseía entre 5 y 8 registros. Al representar esto un dato de 8 en 100, se decidió reubicar los registros y con ello, al estar vacía la columna, se eliminó de la base.

En este mismo sentido, uno de estos registros contenía una descripción amplia y a partir de esa descripción se reubicó en el tópico de la ideología, pero también ese texto contenía características pertinentes al tópico de comportamientos. Ante esta situación, se tomó la decisión de repetir la cita completa en una segunda columna, dejando así, una marca en el mismo texto para enfatizar el dato que motivó a ubicarlo dentro de ese tópico. (Vallejo, 2012).

Es decir los datos que se mencionaban aportaban información útil o complementaria para otras categorías del mismo documento, de tal manera que no se desperdiciaran los argumentos extraídos.

Una vez realizados estos cambios las categorías y subcategorías quedaron reducidas a los siguientes rubros:

Categorías finales: Cultura y Prospectiva.		
1 Cultura organizacional	1.4.9 Conocimiento	2 Prospectiva
1.1 Estrategias de desarrollo	1.4.10 Participación	2.1 FODA
1.2 Sistema normativo	1.4.11 Selección / Reclutamiento	2.1.1 Fortalezas
1.3 Enculturización	1.4.12 Claridad organizacional	2.1.2 Oportunidades
1.3.1 Procesos simbólicos	1.4.13 Comunicación	2.1.3 Debilidades
1.3.2 Signos y símbolos	1.4.14 Poder	2.1.4 Amenazas
1.3.3 Historia	1.4.15 Imagen interna y externa	2.2 Problemáticas de la organización
1.3.4 Mitos	1.4.16 Negociación	2.3 Cultura organizacional encaminada al éxito
1.3.5 Ideología	1.5 Grupos	2.4 Mensaje institucional
1.3.6 Manuales	1.5.1 Formal	2.5 Vocabulario rector
1.3.7 Tótem	1.5.2 Informal	2.6 Políticas de comunicación
1.4 Parámetros / Factores culturales	1.5.3 Subculturas	2.7 Estrategia de intervención
1.4.1 Rituales	1.5.4 Contracultura	2.7.1 Planes internos
1.4.2 Filosofía empresarial	1.6 Mapa cultural	2.7.2 Planes externos” (Vallejo, 2011)
1.4.3 Misión / Propósito	1.7 Tipología cultural	
1.4.4 Objetivos	1.8 Metáfora	
1.4.5 Valores		
1.4.6 Visión		
1.4.7 Liderazgo		
1.4.8 Comportamientos		

Tabla 8.

Con estos cambios la matriz sufrió modificaciones. La desaparición de categorías y subcategorías exigió un reacomodo en la estructura del instrumento de medición el cual se presenta en la siguiente imagen, perteneciente a la matriz definitiva y con la que se realizó la sistematización. La lectura de esta imagen también se hará de izquierda derecha:

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

Ilustración 3. Versión editada, Matriz de trabajo [1de2]. (Vallejo, 2012)

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

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

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

Ilustración 3. Versión editada, Matriz de trabajo [2de2]. (Vallejo, 2012)

Es importante mencionar que la matriz original sufrió numerosos cambios en el proceso los cuales llevaron su tiempo y su complejidad de acuerdo con las peculiaridades que surgieron en los datos, si se requiere conocer la información específica de este tránsito, se recomienda revisar el trabajo de Vallejo (2012), ya que en éste se encuentran los detalles.

La parte medular de la tesis de sistematización, está compuesta por los resultados cuantitativos los cuales se generaron a partir de la revisión de la matriz. Los pasos a seguir para estos conteos fueron los siguientes.

1. Revisar en cuantas de las 100 investigaciones se abordaba el tópico desarrollado por columna. Esto nos dio un primer referente en el conteo de todos los componentes de la matriz, comenzando por especificar en cuantos casos hay REPORTE y en cuantos NO HAY REPORTE. Por ejemplo en el caso de las Estrategias de desarrollo se encontró que en 17 casos hay reporte mientras que los 83 restantes no reportan algún tipo de información. En este sentido se debía destacar que la falta de reporte, puede darse por causas del alumno o por criterios del propio seminario, ya que en algunas versiones, la información no fue requerida. Cuando el reporte indicaba que el elemento no existe dentro de la organización se contó dentro de los que si reportan pues la información existe en la matriz, aun cuando sea para informar ausencia de algún elemento.

2. Para poder manejar la información cuantitativamente, se recurrió al análisis por medio de indicadores, para develar las constantes, las tendencias y las variables; las cuales sirvieron como guía en el conteo y se utilizaron en la elaboración de tablas, gráficos y listados semánticos. Vallejo nos muestra el siguiente ejemplo:

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

A partir de esta clasificación se agruparon los registros, con el fin de poder contabilizar cual tipo de rituales es más practicado. Este conteo se plasmaba oficialmente en una tabla que presentará los datos y su distribución se ejemplificó en un gráfico. (Vallejo, 2012)

3. En cuanto al uso de redes semánticas, se empleó este recurso al observar que la información resultaba de mucha pluralidad, lo que exigió un conteo más amplio y el uso de gráficas detalladas para ver su comportamiento dentro de la muestra.

Los resultados presentados por Vallejo (2012) explican en primera instancia la descripción o concepción de cada categoría, seguida por un gráfico con los resultados de su conteo y la lectura de los datos obtenidos. Dicho gráfico será retomado en este trabajo para que el lector pueda observar tanto los resultados de la parte de sistematización como el respectivo análisis ofrecido en este trabajo.

1.3.3 Operación del diagnóstico.

Como se ha mencionado en varias ocasiones este tema se realizó en dos partes; en un primer trabajo se desarrolló lo referente a la sistematización de los datos, es decir a un conteo detallado en el que se caracterizó cuantitativamente la cultura organizacional y su prospectiva en 100 investigaciones elegidas. Ahora se presenta el análisis y diagnóstico de los datos obtenidos por Vallejo.

Para iniciar este trabajo se presentó un dilema sobre como iniciar su estudio pues se pretendía que las categorías tuvieran un esquema que facilitará al lector tanto su revisión como la extracción de sólo algunos datos. Así que lo primero fue discriminar la información de tal manera que la redacción en sí misma proporcionara al lector toda la información sobre la categoría, un primer modelo fue el siguiente:

Estructura y contenido

Presentación de la categoría. Se presenta la categoría de acuerdo a la teoría y los criterios utilizados para su sistematización.

Gráfico. Se inserta gráfico de la tesis anterior (sistematización de Vallejo).

Lectura. Se hace una lectura de los datos del gráfico resaltando el más importante para el análisis.

Interpretación del dato. Se interpreta el dato según los criterios de quien redacta (sin incluir la teoría).

Reflexión teórica: Se analiza el dato de acuerdo a la teoría utilizada.

Posible cruce. Reflexionar sobre el comportamiento de la categoría registrada al cruzarla con otras que se relacionen en contenido.

A partir de este diseño se realizaron algunas pruebas de redacción con la finalidad de saber si es que el modelo serviría para presentar la información de forma pertinente.

Uno de los primeros errores o inconvenientes detectados, fue la redacción segmentada, pues en algunos casos parecía que se trataba de temas distintos. Además nos dimos cuenta que para entender mejor el dato presentado se necesitaba incorporar el gráfico en la redacción, para que el lector tenga la oportunidad de sacar conclusiones propias. Así que antes de los datos presentados se insertó en cada categoría o subcategoría los gráficos producidos por Vallejo (2012). Después de esto el resto de la información quedó igual, pero con redacción corrida. Aquí uno de los primeros ensayos sobre este modelo:

Historia

Con el trabajo de sistematización se encontró que de los 100 trabajos de investigación revisados, sólo en 17 hacen referencia a la historia de la organización, mientras los 83 sobrantes no se encontró dato alguno.

Índice	Número de organizaciones
No reportados	83
Reportados	17
Total	100



Aunque fue en mínima parte de la muestra, en los 17 trabajos de titulación se distinguieron cuatro registros donde la historia se declaró obtenida y transmitida a través de las personas de mayor antigüedad en la organización, mientras que las restantes transcribían el resumen de la trayectoria de la empresa o institución...

Fue con este modelo que se decidió trabajar las categorías y subcategorías sobre la parte de cultura, sólo se agregó una breve introducción en la que se explica a que se refiere cada tópico y cómo es que se busco/encontró en los trabajos de investigación. Enseguida el ejemplo de esta introducción en la categoría estrategias de desarrollo.

2.1.1 Estrategias de Desarrollo.

La primera categoría, estrategias de desarrollo, se refiere a los planes de acción que las organizaciones implementan para la prevención, planeación, crecimiento, visión y mantenimiento de la misma. Esta labor, ayuda a dar sentido a la organización y a prevenir su futuro.

En los trabajos de investigación se registraron diferentes tipos de estrategias, desde las destinadas a la calidad hasta el entusiasmo.

Con este agregado quedó el modelo con el cual se trabajó todo el apartado de cultura. Las modificaciones que se hicieron tenían la finalidad de que el lector pudiera encontrar a lo largo del texto el mismo desarrollo de estudio en cada categoría, permitiéndole compararlas entre sí.

Una vez hechos varios ejercicios de prueba y error notamos que efectivamente hay categorías que al cruzarse encuentran correlaciones que generan argumentos más sólidos al diagnóstico, por lo que se decidió que en todas las categorías y subcategorías se agregaría un apartado de cruces enseguida un ejemplo:

Liderazgo.

La falta de claridad organizacional genera que aquellas personas en quienes recae el poder, no sepan dirigir el trabajo que se realiza dentro de la misma por lo que no quieren ser cuestionados, así que se generan acciones autoritarias que no permiten el flujo de información. En este caso, su cruce con los resultados obtenidos de la subcategoría de poder, se observa la constante de describir un poder autoritario dentro de las organizaciones. Estas características devienen en algunos otros conflictos, por ejemplo: la participación se complica, pues como se detectó en esta subcategoría, los miembros no están abiertos a colaborar ya sea por falta de interés o por falta de un liderazgo que propicie apego. Lo que también explica que la comunicación sea vista como ineficiente en la mayoría de sus registros, tomando en cuenta que un liderazgo de supervisión genera topes de comunicación y evita que ésta fluya, en consecuencia las órdenes se dan más bien como información para realizar un trabajo, lo cual debilita el interés de ambas partes para relacionarse., generando una mala imagen interna en todos los miembros. Por último se puede obviar que la falta de negociación encontrada en la sistematización, es más que justificable tomando en cuenta lo anterior.

Como vemos este tipo de explicación genera un diagnóstico más amplio y mejor sustentado. Después de todos estos cambios el diagnóstico de los datos y el comportamiento de la cultura se trabajaron bajo un modelo de análisis estándar para toda la parte de cultura organizacional.

La prospectiva en un principio se trabajó de la misma forma que las categorías de cultura, bajo el mismo modelo, pero mientras se avanzaba en su análisis nos dimos cuenta que por su naturaleza y por sus datos no era posible seguir estos mismos lineamientos. Por un lado su concepción responde a una necesidad de los alumnos de STE-OCC y claro a la parte práctica del Seminario. Es decir el investigador utiliza lo que ya estudió en su organización para generar una estrategia comunicativa que ataque los problemas detectados a lo largo de su análisis.

Es por esto que en cada categoría y subcategoría perteneciente al apartado de prospectiva tiene su propio análisis, según la necesidad o importancia que los datos referían. Un ejemplo claro está en la categoría de grupos pues se decidió juntar sus cuatro subcategorías con la finalidad de que sus datos en conjunto cobraran relevancia. Otro ejemplo son los planes específicos de las estrategias que para su estudio se juntaron en un sólo apartado.

Por otro lado el lector debe considerar las siguientes anotaciones para su lectura y entendimiento:

- La palabra “prospectiva” engloba las propuestas de intervención que cada alumno del STE-OCC generó en su trabajo de investigación, retomando las debilidades encontradas en la organización y haciendo planes para mejorarlas.
- Por “prospectiva” entendemos las propuestas de intervención que se han desarrollado con el fin conservar y mejorar cada organización analizada a lo largo de estos 20 años dentro del Seminario.
- Con esta idea en mente cabe señalar que el diagnóstico que a esta categoría corresponde, es más un punto a considerar y pensar dentro del marco del STE-OCC, pues su estructura y desarrollo están hechos dentro

del mismo y este trabajo le sirve para ver cómo ha funcionado y en qué ha coincidido esta parte a lo largo del tiempo.

- Para este trabajo resultó importante saber en qué sentido afectó la falta de atención del propio seminario a algunas de las categorías examinadas lo cual se dio tanto por los cambios en la curricula, como por el avance teórico en los temas que a lo largo de estos 20 años se ha trabajado. La tabla 9 da cuenta de cómo se comporta cada temática de acuerdo a las diferentes versiones del Seminario.

Temática	CATEGORIA	Versiones del STE														TOTAL DE MENCIONES EN LOS 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)	SI	NO	
Cultura organizacional	Estrategias de desarrollo		4	4	1	1	1	0	1	2	0	1	0	0	1	1	17	83
	Sistema Normativo		2	4	5	3	0	2	1	2	2	1	0	0	1	2	25	75
	Enculturización	Procesos simbólicos	2	3	0	1	3	1	0	2	5	1	0	5	2	3	28	72
		Signos y símbolos	0	1	0	0	0	1	1	3	3	2	0	2	1	3	17	83
	Historia		0	0	1	2	1	3	0	2	1	0	0	1	1	5	17	83

	Mitos	1	0	3	1	0	1	0	5	0	2	0	1	1	2	17	83
	Ideología	2	0	2	1	0	1	0	5	3	7	0	7	3	6	37	63
	Manuales	4	6	2	2	3	3	0	5	4	2	0	3	1	1	36	64
	Tótem	1	0	0	0	0	1	0	9	7	9	1	8	3	6	45	55
Parámetros / Factores culturales	Rituales	0	2	4	0	0	2	1	8	9	9	0	7	7	7	56	44
	Filosofía	4	1	1	0	3	1	1	6	7	1	0	3	0	6	34	66
	Misión/ Propósito	0	1	5	1	2	1	0	8	10	8	0	9	6	10	61	39
	Objetivos	4	2	5	0	1	2	0	9	2	1	0	4	3	1	34	66
	Valores	1	3	0	0	1	2	1	6	10	8	0	8	4	9	53	47
	Visión	0	0	1	0	2	0	0	3	2	2	0	5	2	6	23	77
	Liderazgo	5	7	1	3	4	3	1	12	10	9	1	10	8	9	83	17
	Comportamiento	5	1	5	1	2	4	1	3	2	2	0	1	0	4	31	69
	Conocimiento	5	5	6	1	1	2	1	9	11	8	0	8	8	5	70	30
	Participación	5	5	3	1	0	1	1	8	6	5	0	8	7	6	56	44
	Selección/ Reclutamiento	3	6	1	1	4	4	1	8	6	5	0	4	5	8	56	44
	Claridad Organizacional	6	4	5	3	1	2	1	9	8	5	0	7	4	9	64	36

	Comunicación	7	7	6	2	3	5	1	10	8	8	0	9	10	9	85	15
	Poder	7	6	3	3	4	4	0	6	1	2	0	1	0	3	40	60
	Imagen interna/externa	3	2	3	0	1	2	1	4	8	2	0	3	2	3	34	66
	Negociación	3	1	4	2	0	0	1	0	3	3	0	2	5	5	29	71
Grupos	Grupo formal	1	4	1	2	2	3	0	4	3	5	0	5	5	9	44	56
	Grupo informal	5	4	4	0	2	1	0	5	3	2	0	1	4	8	39	61
	Subculturas	3	0	2	1	1	1	0	3	1	5	0	3	3	3	26	74
	Contraculturas	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0	0	6	94
Mapa Cultural de la organización		0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	10	9	10	35	65
Tipología cultural		0	1	0	1	0	1	1	2	6	9	1	10	8	10	53	47
Metáfora		1	0	0	0	0	1	0	3	6	1	0	0	0	2	14	86
FODA		1	1	1	1	0	0	0	6	7	8	1	8	10	8	52	48
Problemáticas de la organización		6	8	7	3	4	5	1	6	8	9	1	7	7	7	79	21
Cultura organizacional encaminada al éxito		8	6	6	2	4	6	1	12	11	7	0	10	10	8	91	9
Mensaje institucional		0	0	0	0	0	0	1	7	6	4	0	8	9	5	40	60
Vocabulario Rector		1	0	0	0	2	3	0	8	7	8	0	5	6	4	44	56

Políticas de comunicación	1	0	0	0	0	5	0	7	3	8	1	5	8	6	44	56
Planes Internos	7	8	7	2	4	6	1	12	10	9	0	10	9	10	95	5
Planes externos.	2	0	1	0	1	3	0	3	8	3	1	1	1	1	25	75

Tabla 9. Categorías investigadas por versión del seminario. (Vallejo, 2011)

El uso de esta tabla resulta relevante al momento de diagnosticar pues en ella podemos distinguir si la ausencia de información en algunas categorías es por falta de enfoque dentro del Seminario, por la ausencia del factor dentro de las organizaciones o por ausencia en los trabajos de investigación. Por ejemplo: las estrategias de desarrollo tienen el siguiente comportamiento dentro del Seminario: en los años de 1993 y 1994 se presentó reporte en 4 casos respectivamente; mientras que en 2002 sólo se presentan dos reportes de este tema; en los años 1995, 1996, 1997, 2001, 2004 y 2007 hubo un reporte de las estrategias por año; y en 1998, 2003 2005 y 2006 no hubo reporte sobre este tema.

Si bien la tabla no es un elemento que compruebe los datos aunado a la experiencia de análisis en los documentos de investigación y a la sistematización de Vallejo, refuerza lo que este texto sostiene, dando mayor credibilidad no sólo al presente diagnóstico sino a toda la vida y trabajo que ha realizado el STE-OCC en cuanto al tema de la cultura en las organizaciones.

Con esto termina el capítulo 1 dedicado a englobar histórica, teórica y metodológicamente todas las partes del presente diagnóstico. En las páginas siguientes se presenta el capítulo 2 en el cual se desarrolla la parte medular de esta tesis: el análisis y diagnóstico.

Capítulo 2. Cultura y prospectiva. Diagnóstico en 100 organizaciones mexicanas

El diagnóstico sobre la cultura y prospectiva en 100 organizaciones mexicanas presentado en este capítulo se basa en los resultados obtenidos en la tesis de Isaac Vallejo Zacarías que lleva por título “Comunicación organizacional. Procesamiento y sistematización de aspectos y datos relevantes de la cultura organizacional y su prospectiva en 100 organizaciones mexicanas”. De esta manera los datos que aquí se presentan se generaron en dicho trabajo.

El trabajo como bien lo señala su nombre se divide en dos grandes temas: cultura organizacional y prospectiva. Para realizar el análisis de éstos se dividió su contenido de acuerdo a las temáticas encontradas. En cuanto a cultura organizacional cuenta con ocho categorías y 27 subcategorías. Mientras que la temática de prospectiva se divide únicamente en ocho categorías.

En la primera parte, correspondiente a cultura se respeta el orden que siguió Vallejo para su redacción en cuanto a las categorías, es decir están en formato de fichas con los siguientes rasgos: caracterización de la categoría a desarrollar, resultados gráficos de Vallejo (2012), lectura de la gráfica, análisis de estos resultados así como su comparación con la teoría pertinente, seguido de un cruce de categorías, en el que se pretende entretejer los resultados. Esta estructura se encontrará sólo hasta la categoría “negociación” (perteneciente a la temática de la cultura organizacional), ya que para el análisis de los grupos y su comportamiento se decidió concentrar en una sola ficha los resultados correspondientes a esta parte, pues de esta manera los resultados eran más significativos.

En cuanto a la parte de prospectiva se siguen otros lineamientos para la estructura de su diagnóstico. Por su naturaleza su análisis necesita otras consideraciones, una de las causas es que aún cuando es considerado en todas las versiones del seminario nos topamos con algunos trabajos que no cuentan con él, o en su defecto, que no cuentan con todo el debido desarrollo. Resultado de esto encontramos algunos huecos de información, por lo que la mejor manera de hacer un diagnóstico se dio al reagrupar las categorías y datos obtenidos por Vallejo, pues así los números encuentran un sentido lógico de aplicación y diagnóstico. Por último la descripción de estos aspectos no

obedece a un sentido estrictamente teórico, sino a las aplicaciones que cada investigador consideró en su organización.

Aún cuando el desarrollo de este capítulo muestra cierta división entre categorías, el diagnóstico ha servido para encontrar la relación entre cada una de ellas y así poder entender cómo se comporta la cultura dentro de las 100 organizaciones analizadas.

Antes de iniciar con el desarrollo del capítulo se presenta al lector el cuadro donde se muestran todas las categorías y subcategorías a desarrollar en este apartado. Esta tabla se presentará en cada inicio de categoría sobre todo antes de aquellas que se dividen para que el lector pueda consultarlo y saber en qué parte del diagnóstico está.

Categorías finales: Cultura y Prospectiva.		
1 Cultura organizacional	1.4.9 Conocimiento	2 Prospectiva
1.1 Estrategias de desarrollo	1.4.10 Participación	2.1 FODA
1.2 Sistema normativo	1.4.11 Selección / Reclutamiento	2.1.1 Fortalezas
1.3 Enculturización	1.4.12 Claridad organizacional	2.1.2 Oportunidades
1.3.1 Procesos simbólicos	1.4.13 Comunicación	2.1.3 Debilidades
1.3.2 Signos y símbolos	1.4.14 Poder	2.1.4 Amenazas
1.3.3 Historia	1.4.15 Imagen interna y externa	2.2 Problemáticas de la organización
1.3.4 Mitos	1.4.16 Negociación	2.3 Cultura organizacional encaminada al éxito
1.3.5 Ideología	1.5 Grupos	2.4 Mensaje institucional
1.3.6 Manuales	1.5.1 Formal	2.5 Vocabulario rector
1.3.7 Tótem	1.5.2 Informal	2.6 Políticas de comunicación
1.4 Parámetros / Factores culturales	1.5.3 Subculturas	2.7 Estrategia de intervención
1.4.1 Rituales	1.5.4 Contracultura	2.7.1 Planes internos
1.4.2 Filosofía empresarial	1.6 Mapa cultural	2.7.2 Planes externos” (Vallejo, 2011)
1.4.3 Misión / Propósito	1.7 Tipología cultural	
1.4.4 Objetivos	1.8 Metáfora	
1.4.5 Valores		
1.4.6 Visión		
1.4.7 Liderazgo		
1.4.8 Comportamientos		

Tabla 10.

2.1 Cultural Organizacional.

La cultura organizacional además de ser el encuadre del presente trabajo es la primera gran temática de la matriz presentada por Vallejo (2012), la cual ayudó a sistematizar la información de 100 organizaciones investigadas. La definición teórica es relevante pues de ella derivan y dependen las categorías y subcategorías utilizadas para segmentar la información obtenida de los trabajos de investigación.

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

Una vez definido este concepto es necesario que el lector recuerde que aunque está dividida en diferentes categorías y subcategorías, su comprensión se dará a partir de verlas de manera general interactuando una con otra.

2.1.1 Estrategias de Desarrollo.

La primera categoría estrategias de desarrollo se refiere a los planes de acción que las organizaciones implementan para la prevención, planeación, crecimiento, visión y mantenimiento de la misma. Esta labor ayuda a dar sentido a la organización y a diseñar su futuro.

En los trabajos de investigación se registraron diferentes tipos de estrategias desde las destinadas a la calidad hasta el entusiasmo. En el gráfico siguiente se presenta en cuántos de los 100 casos no se registró información de esta

categoría, en cuáles sí se registró y los indicadores que arrojaron al hacer la captura en la matriz de doble entrada para facilitar el conteo:

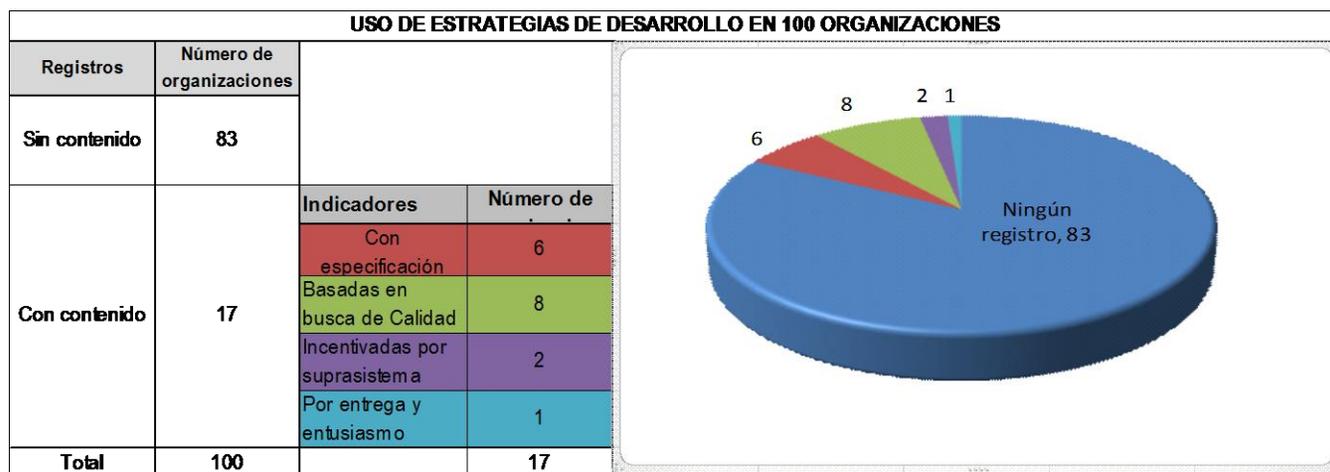


Gráfico 2. Estrategias de desarrollo. (Vallejo 2012)

Como muestra el gráfico el dato predominante es la ausencia de registros sobre este tema pues en 83 casos se encontró un vacío de información. Y de los registros que si presentaron información, en seis casos se declaró que no existen estrategias. Sólo 11 de las 100 investigaciones aclararon en qué están basadas sus estrategias.

Si bien la constante ausencia de registros se debe más a las características del STE-OCC que a causas de las propias organizaciones investigadas, no hay que dejar de lado que 11 es un número muy escueto, lo que demuestra que las organizaciones no cuentan con un plan de desarrollo que permita guiar las acciones del personal con un fin a largo plazo, tendríamos que pensar que los objetivos que cumplen los miembros están enfocados en los deberes inmediatos. Evidencia de ello es el testimonio en la experiencia de la organización Jafra cosmetics (Rosaldo, 2009) donde se declara que hasta el año de 1994 su crecimiento se había dado sin planeación alguna lo que ocasionaba

que las relaciones de trabajo interdepartamental no siguieran flujos ni redes adecuados de producción, complejizando así las funciones de las diferentes áreas.

Desde la propuesta teórica se consideró esta categoría como aquel proceso que “consiste en decidir acerca de los objetivos de la organización, cambios en esos objetivos, recursos empleados para lograrlos y las políticas que han de regir la adquisición, el uso y la distribución de tales recursos al interior de una institución. Un proceso relacionado con la formulación de planes y políticas estratégicas a largo plazo que determinan o cambian el carácter o la dirección de la organización”. (Anthony, 1974)

Equiparada con la distribución identificada en la sistematización se puede interpretar como: una clara falta de atención y previsión de las organizaciones por planificar con cuidado sus actividades; además de que más allá de tenerlas formalizadas y cumplirlas al pie de la letra se demuestra una carencia estructural por parte de las dependencias ante la necesidad de tenerlas y usarlas para orientar en una misma dirección el trabajo que se realiza diariamente en cada organización.

En cuanto a la relación de estos resultados con el resto de las categorías podemos observar que su correspondencia por ejemplo dentro de la claridad organizacional, seguir las estrategias de desarrollo debería dar certeza sobre la dirección que pretende seguir la organización, más allá de cuestiones económicas o productivas estos dos elementos generan certidumbre de cómo y hacia dónde se debe dirigir el trabajo diario si falta una, falta la otra y esto provoca que para los miembros no tengan una idea clara del sentido de su trabajo.

Por otro lado las estrategias de desarrollo planeadas para ser uno de los objetivos de la organización están directamente relacionadas con el uso de manuales, pues es en ellos donde se supone, los miembros pueden encontrar los pasos a seguir para lograr los objetivos deseados. Tomando en cuenta que sólo en 3 casos se

reportaron manuales difundidos y sólo 11 reportaron tener estrategias de desarrollo (ver gráfico 9 en página 69), la expectativa de que las organizaciones planifiquen su futuro y su crecimiento es casi nula. Lo anterior deviene en un liderazgo de supervisión más que un liderazgo de dirección, pues los propios líderes no saben cómo y hacia donde encaminar a su equipo de trabajo.

2.1.2 Sistema normativo.

La segunda categoría sistema normativo se refiere a la reglamentación que de manera formal o no, impera dentro de la organización; ésta también se encuentra de manera externa o interna, explicitada en documentos oficiales o construida en la vida cotidiana de la organización. Veamos cómo se comporta la categoría en la sistematización de Vallejo:

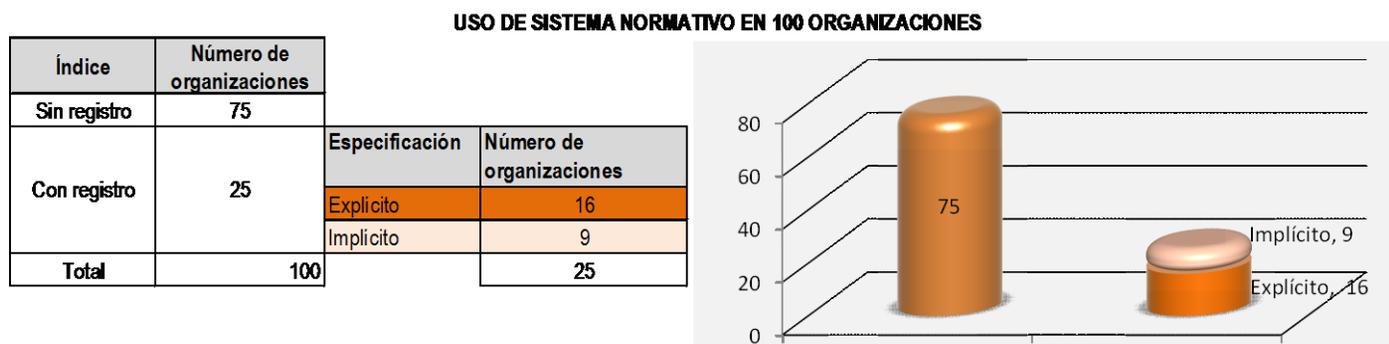


Gráfico 3. Sistema normativo. (Vallejo, 2012)

En 75 de las organizaciones no se reportó la existencia del sistema normativo lo cual nos deja con solo 25 organizaciones dentro de las que éste se reconoce, y ya sea de manera explícita o implícita representan un porcentaje muy bajo. El gráfico ejemplifica de manera clara las deficiencias sobre este tema pues al parecer las organizaciones no prestan atención a sus regulaciones. Esto no significa que no existan en alguna medida pero sí

que no están planeadas y que posiblemente las complicaciones se van resolviendo conforme aparecen las contingencias.

El sistema normativo pretende regir las acciones que se toman dentro de la organización ya sea de manera formal o informal para de esta forma minimizar los conflictos. Lo cual parece no tomarse en cuenta la cuestión es que a pesar de la ausencia formal y escrita de estas regulaciones las organizaciones sobreviven a las crisis. Al parecer su capacidad autopoiética logra la autorregulación diaria sin necesidad de tener las normas por escrito. Ejemplo de esta situación el caso de la institución académica UNITEC (Pérez, 1993) en la cual desde la perspectiva del investigador la supervisión y vigilancia opera de manera encubierta, teniendo un cúmulo de normas principalmente difundidas con indicaciones verbales, siendo escasos los documentos escritos.

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

Cada organización es un mundo y es por esto que el sistema normativo no es estático ni único para todas. De esta forma la pretensión no debe ser que las organizaciones sistematicen sus normas y éstas sean seguidas como receta de cocina, más bien que sean un apoyo para la vida diaria el cumplimiento de objetivos y la inclusión en el marco legal de la organización. Dentro de nuestra muestra 75 organizaciones sin un reporte claro del sistema normativo es demasiado como para pensar que son casos aislados y por esta razón se concluye que las organizaciones no se preocupan por este elemento, al menos de formalmente.

Lo sobresaliente es que se demuestra que las organizaciones operan aún sin este elemento formal dentro de ellas lo que trae consigo muchas consecuencias por ejemplo la operación de manera reactiva, que resulta en la desorientación en el trabajo, la propensión a caer en crisis constantemente y sobre todo un desgaste emocional, físico y psicológico, constante en los individuos; además también se dificulta la identificación con la organización pues no se generan comportamientos que hagan que el individuo se reconozca y reconozca su trabajo dentro de ésta, pues no hay vínculos que hagan sentir a los trabajadores que su presencia es importante, por lo que no hay compromiso.

Si bien las regulaciones existen de manera informal dentro de las organizaciones los resultados de esta categoría nos permiten ver su falta de formalización como otra debilidad de la claridad organizacional, pues al no delinear este elemento se crean lagunas sobre como proceder en situaciones hostiles o incluso en situaciones positivas.

2.1.3 Enculturización.

Ésta es la tercera categoría perteneciente a cultura la cual se divide en siete subcategorías. Para dar contexto a éstas es necesario dar una definición teórica de la enculturización: considerada como “las manifestaciones conceptuales-simbólicas con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente al mundo, a lo suprasensible y a las relaciones que se generan entre los individuos que integran cada organización. Para ello, las organizaciones refuerzan su cultura por medio de símbolos que ejercen influencia sobre las personas, utilizados como factor de identificación, de integración y arraigo cultural. Creando significados compartidos que hacen que los integrantes perciban las cosas de una forma homogénea”. (Rebeil, 2006).

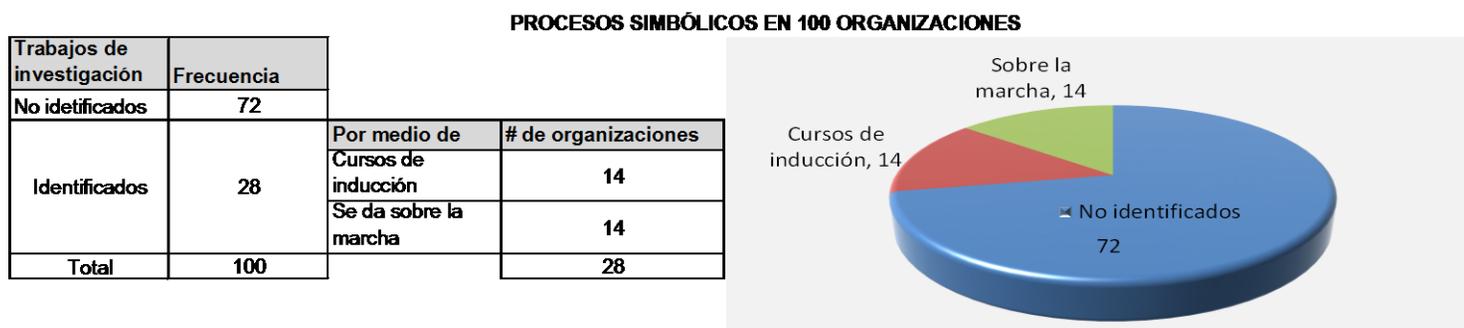
El concepto anterior no sólo explica teóricamente el término además engloba de manera general como se abordó este tema y da pie a entender las subcategorías que se presentan a continuación. A continuación el cuadro de las categorías completas donde se señala en color verde las subcategorias a desarrollar:

Categorías finales: Cultura y Prospectiva.		
1 Cultura organizacional	1.4.9 Conocimiento	2 Prospectiva
1.1 Estrategias de desarrollo	1.4.10 Participación	2.1 FODA
1.2 Sistema normativo	1.4.11 Selección / Reclutamiento	2.1.1 Fortalezas
1.3 Enculturización	1.4.12 Claridad organizacional	2.1.2 Oportunidades
1.3.1 Procesos simbólicos	1.4.13 Comunicación	2.1.3 Debilidades
1.3.2 Signos y símbolos	1.4.14 Poder	2.1.4 Amenazas
1.3.3 Historia	1.4.15 Imagen interna y externa	2.2 Problemáticas de la organización
1.3.4 Mitos	1.4.16 Negociación	2.3 Cultura organizacional encaminada al éxito
1.3.5 Ideología	1.5 Grupos	2.4 Mensaje institucional
1.3.6 Manuales	1.5.1 Formal	2.5 Vocabulario rector
1.3.7 Tótem	1.5.2 Informal	2.6 Políticas de comunicación
1.4 Parámetros / Factores culturales	1.5.3 Subculturas	2.7 Estrategia de intervención
1.4.1 Rituales	1.5.4 Contracultura	2.7.1 Planes internos
1.4.2 Filosofía empresarial	1.6 Mapa cultural	2.7.2 Planes externos” (Vallejo, 2011)
1.4.3 Misión / Propósito	1.7 Tipología cultural	
1.4.4 Objetivos	1.8 Metáfora	
1.4.5 Valores		
1.4.6 Visión		
1.4.7 Liderazgo		
1.4.8 Comportamientos		

Tabla 11. Enculturización.

2.1.3.1 Procesos simbólicos.

Como la primer subcategoría tenemos procesos simbólicos comprendidos como las técnicas o procedimientos que las organizaciones utilizan para difundir las “manifestaciones simbólicas” de cada institución hacia sus integrantes, especialmente los nuevos. Es decir el tipo de procesos existentes con la intención de integrar e involucrar a los trabajadores con el lugar o área de trabajo a la que se están incorporando. El siguiente gráfico nos muestra cómo se comporta esta categoría:



En la evidencia gráfica destaca que en 72 de los 100 trabajos de investigación no se encontró mención alguna referente al uso de un tipo de procesos simbólicos. En contraparte hubo 28 reportes donde se encontraba declarada la manera en que estos procesos se les ofrecían a los nuevos integrantes, distribuidos equitativamente en procesos simbólicos en forma de cursos de inducción y otros que de manera informal se dan sobre la marcha es decir conforme el trabajo diario se realiza.

La distribución de este factor en la muestra refleja una fuerte desatención (de las organizaciones estudiadas) por establecer procesos formales donde se ofrezcan las bases principales para familiarizar a los nuevos integrantes con su área, tareas y herramientas que ocupará durante su vida laboral al interior de la organización. Puede

interpretarse también como una clara falta de compromiso de la organización con el individuo que podría repercutir en una respuesta similar desde el individuo hacia la institución e igualmente ante esa reciprocidad de desconsideraciones, que el desempeño de las actividades y el ambiente internos se vean afectados.

Apoyados en la proposición teórica encontrada en el texto de Rebeil Corella (2006), los procesos simbólicos deben “permitir la creación de una serie de significados compartidos que hace que los integrantes de una organización perciban las cosas de una forma homogénea y, por tanto, actúen siguiendo pautas conductuales parecidas”. Argumento que razonado en el sentido estricto de la teoría y la alta ausencia de procesos simbólicos en la muestra indica que no hay creación de significados compartidos y por ende, tampoco pautas conductuales homogéneas entre quienes forman parte de la organización.

Pero la realidad contrasta con la teoría pues donde podría predecirse un fracaso en el desempeño diario por esa falta de uniformidad de ideas, la sorpresa aparece al percibir que a pesar de existir esa desatención estructural, el trabajo se realiza diariamente.

Negar que existan procesos simbólicos implicaría asumir la ausencia de un proceso de integración en las organizaciones lo cual es imposible pues toda empresa cuenta con ellos, aún cuando no se tomen en cuenta de manera explícita. De esta manera aunque no se proporcionen de manera formal la consecuencia será que en determinado momento el individuo entrará en contacto con ellos y quizá no siempre de manera benéfica para la organización. Tal cual fue la experiencia en la Comisión Federal contra riesgos sanitarios (Arcos, 2006) donde se argumentó que al no contar con un proceso de este tipo se recurrió a enculturizar sobre la marcha, situación que tuvo como consecuencia que el trabajo se desarrollara de manera desvinculada entre los integrantes.

Respecto a las ideas ya mencionadas, el comportamiento de esta subcategoría relacionado con el resto de los factores culturales encontramos las siguientes reflexiones:

Por una parte los procesos simbólicos deben contar con una serie de signos y símbolos pertinentes a la organización con lo cual se pretende integrar a los nuevos miembros, pero los datos encontrados han arrojado que dentro de las organizaciones estudiadas ambos elementos están desatendidos. En el caso de los procesos sólo se atienden en 14 casos como muestra el gráfico 4 y con signos y símbolos únicamente se distinguió en 17 casos.

También a falta de procesos simbólicos para moldear las conductas de los trabajadores el comportamiento se deja a la deriva resultando éstos principalmente en comportamientos negativos entendidos como conductas de insatisfacción, desinterés o de desmotivación por parte del empleado hacia su trabajo.

Otro ejemplo son los rituales que buscan formalizar a la organización sin embargo como se demuestra más adelante los rituales igual que los procesos simbólicos predominan en la vida cotidiana de la organización y no en la formalización de la organización.

2.1.3.2. Signos y símbolos.

Esta segunda subcategoría se enmarcó de acuerdo a las 100 organizaciones investigadas como los objetos que capturan algo de la esencia de la propia organización. En la cultura construida formalmente se trata de que los miembros se identifiquen con estos signos y símbolos para crear una cultura general. El gráfico siguiente nos muestra cómo se comporta este elemento dentro de las 100 investigaciones analizadas:

USO DE SIGNOS Y SÍMBOLOS EN 100 ORGANIZACIONES

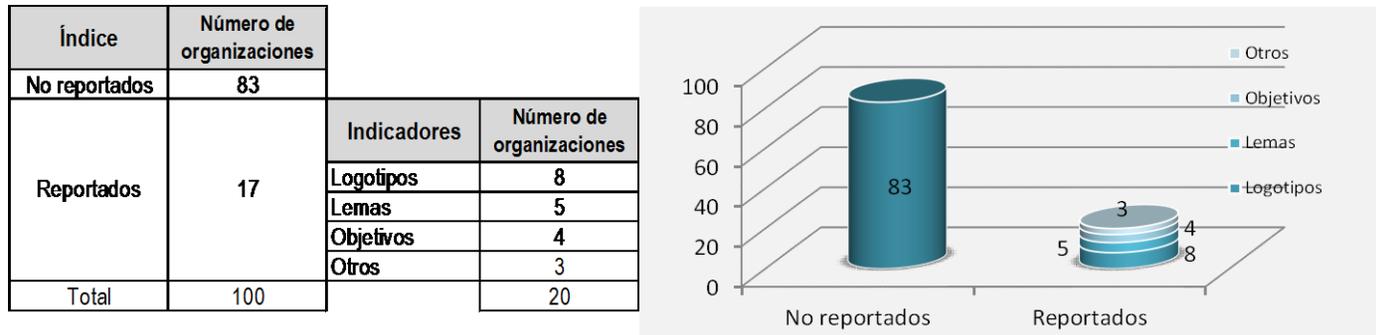


Gráfico 5. Signos y símbolos. (Vallejo, 2012)

Como vemos el dato que más resalta son las 83 organizaciones que no reportaron datos sobre signos y símbolos pues muestra la falta de interés de las organizaciones por crear identificación con los objetivos. Esto se da en dos sentidos por un lado vemos que en la cultura formal los dirigentes de las organizaciones no consideran importante que existan estos elementos lo que nos lleva a la conclusión de que no afectan de manera importante la parte productiva.

Retomando la definición de Andrade: “puede decirse que son símbolos todos los objetos, frases, palabras, animales, colores, figuras, personajes, rituales, relaciones espaciales, que reflejan el “sustrato inconsciente” de la misma, y que representan sus valores y principios más arraigados” (en Rebeil, 2006). Estos elementos destinados a ayudar a reforzar las características de cada organización y unir a sus integrantes no es un hecho pues como vemos las 83 ausencias de 100 dicen lo contrario.

Por otro lado la teoría considera que algunos elementos pueden “ser vistos y utilizados como símbolos, los cuales podrían manifestarse fundamentalmente en elementos gráficos (logos, colores, tipografía, dibujos, mascotas, banderas), Lingüísticos (slogan, frases, palabras clave, historias o parábolas), Musicales (jingles, himnos),

Arquitectónicos (instalaciones, decoración, manejo y distribución de los espacios” (Rebeil Corella, 2006). Como muestra el gráfico de este tema en los 17 casos que sí reportaron datos en esta categoría encontramos algunos de los elementos mencionados, como los logotipos y los lemas que por desgracia aparecen en un número muy reducido. Desgracia pues a pesar de la baja cantidad de menciones que los identificaban, hubo casos como los de las organizaciones de seguridad pública en donde contaban con éstos pero los integrantes no se identificaban con ellos (Jiménez, 2007); también se ubicó un caso municipal donde el logotipo no tenía ningún significado especial para el comportamiento (Rueda, 2002).

Por otro lado el comportamiento de esta categoría se relaciona directamente con algunas deficiencias en otros aspectos de este diagnóstico. Por ejemplo los signos y símbolos deberían estar incluidos dentro de los procesos simbólicos. Como demuestra este texto, ambos elementos están abandonados por la mayoría de las investigaciones analizadas. Lo que conlleva una correspondencia en los datos presentados por Vallejo (2012). Además nos deja claro la falta de interés por generar una conexión entre: los individuos y de éstos con la organización a la que pertenecen.

2.1.3.3 Historia.

La historia como tercera categoría de la enculturización incluyó todo aquel registro histórico/cronológico de las instituciones desde su origen hasta su actualidad, así como acontecimientos relevantes a lo largo de su existencia incluyendo la importancia de su contexto histórico, social y económico por el que ha atravesado. Se evalúa la existencia de la historia como documento, donde se da testimonio de la trayectoria de la organización permitiendo difundirla entre sus integrantes. En el gráfico siguiente se muestra en qué proporción las organizaciones tienen su historia formalmente reconocida, es decir, si existe algún relato de ella.

HISTORIA EN 100 ORGANIZACIONES

Índice	Número de organizaciones
No reportados	83
Reportados	17
Total	100

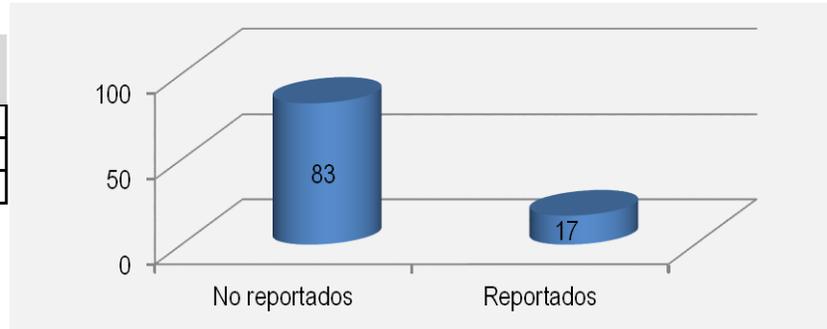


Gráfico 6. Historia. (Vallejo, 2012)

Como vemos en el gráfico de los 100 trabajos de investigación revisados sólo en 17 hacen referencia a la historia de la organización, mientras los 83 sobrantes no se encontró dato alguno. En cuanto aquellas investigaciones que si registraron la historia la constante era plasmar el camino que ha recorrido cada organización, ya sea describiendo los hechos históricos importantes obtenidos por la experiencia de los trabajadores o la que declaraba la dependencia en algún documento. Por ejemplo algunos trabajos de investigación declararon que “no hay una historia documental de la compañía, se obtuvo información de sus inicios y hechos relevantes a través de entrevistas al director y colaboradores antiguos.” (Díaz, 2002).

Es de trascendencia encontrar que 83 de los 100 trabajos no reportaron algún indicio de historia en sus organizaciones, pues el dato revela que existe una fuerte desatención en cuanto a la tarea de documentar los eventos importantes por las que atraviesan las organizaciones a lo largo de su existencia. Situación que culturalmente perjudica al ser la historia un elemento importante para que los miembros de una organización se identifiquen con ella.

Algunas teorías organizacionales como la que plantea Robbins (2004) enfocan la importancia de la historia como “aprendizaje de la cultura... en forma de documento como un símbolo de la organización, para divulgarlo entre sus integrantes, con la intención de concientizar al personal, para valorizar el lugar de trabajo al que pertenecen”. De esta manera si la historia en forma de documento es necesaria para dar evidencia de la cultura que posee cada organización y funciona para que los integrantes se identifiquen con su lugar de trabajo. Con el dato obtenido del gráfico se puede observar que la mayor parte de las organizaciones estudiadas tiene una debilidad y desatención importante en un factor que serviría de apoyo para formar su cultura entre sus integrantes.

Además de que este elemento sirve para enmarcar los contextos por los que ha pasado la organización y así hacer una lectura de su comportamiento a través de los años lo que permite a las organizaciones como entidades sociales, analizar sus errores y corregirlos para crecer; por lo tanto la ausencia de éste elemento se vuelve una debilidad a la hora de planear las estrategias de desarrollo pues éstas no sólo se hacen pensando en el futuro, también analizando el pasado. De esta manera no será posible pensar en alguna estrategia para el futuro pues no se conoce la historia de la organización. Parece sencillo plantear estrategias pero éstas deben estar basadas en corregir errores del pasado para evitarlos en el futuro y con una mirada prospectiva que permita a la organización ver su línea del tiempo de manera que crezca. Dentro de estas investigaciones no hemos encontrado ni estrategias, ni la importancia debida para la historia.

Tomando en cuenta que los procesos simbólicos se dan sólo en 14 casos es congruente que las organizaciones no generen su historia para ser extendida a los miembros.

2.1.3.4 Mitos.

La subcategoría cuatro referente a los mitos se retomó delineándola como narraciones útiles para la resolución de problemas dentro de la organización. Principalmente para enaltecer situaciones, períodos o personajes que se vuelven referentes dentro del trabajo dándole su propia personalidad, su cultura. El gráfico siguiente muestra el registro que se obtuvo de esta categoría en las organizaciones estudiadas.



Gráfico 7. Mitos. (Vallejo, 2012)

Como vemos el reporte de esta categoría sigue el patrón de los anteriores, el registro obtenido fue muy bajo sólo en 17 organizaciones se reportó algún tipo de mito, mientras que en 83 no se obtuvo ningún tipo de registro acerca de éste.

El abandono de estos elementos sigue siendo la constante dentro de la sistematización. En el caso de los mitos hay una ausencia no sólo de registros sino también de existencia, pues como muestra el gráfico no hay ningún índice favorable que refiera a los mitos desde su configuración en la cultura formal; los 17 registros se dan más bien desde las concepciones y percepciones que tienen los miembros en la vida cotidiana de la organización. El siguiente testimonio ejemplifica lo que aquí se plantea:

La buena presentación es importante para el personal de la Dirección Tesorería. La puntualidad es un mito creado por la organización, aunque no todos están de acuerdo. En los últimos años la preparación académica se ha vuelto importante, esto genera incertidumbre entre los actores. (Huerta, 1995)

En cuanto a la teoría que fundamente este elemento Jaime Pérez (1998) considera que

existen con la función de transmitir valores adecuados a un orden (organización), para resolver o explicar conflictos y/o contradicciones, para dar orientación al comportamiento al saber por qué y para qué se hace, así como saber a dónde y cómo resolver problemas o cómo decidir. A través de instrumentos como las historias, los relatos, los cuentos, las narraciones y las funciones simbólicas de la gerencia.

Según esta definición los mitos se refieren a relatos creados para orientar la conducta de la organización la idea es que sirvan como apoyo no sólo al trabajo dentro de las organizaciones, también como motivo de unión entre los miembros que aunque no se vean entre sí como amigos puedan identificarse como compañeros de una misma creencia dentro de la organización.

Aún así la ausencia de éstos refleja que no es un elemento necesario para transmitir valores ni para resolver conflictos ni orientar el comportamiento es decir no existe ningún elemento problemático en la organización que necesite contar con un relato para ser resuelto; Y es eso lo que se puede vislumbrar en el gráfico, aunque claro no se duda que para cada necesidad de la organización se funde un mito particular. Además de que el contar con él podría ser de ayuda para no vacilar y tener un elemento de unión entre los miembros.

Los mitos son elementos que ayudan a la organización a minimizar el conflicto y en caso de que se presente ayuda a encontrar una manera adecuada de resolverlos situando a las partes involucradas dentro del modelo de

comportamiento delineado en éstos; por otro lado también es un elemento que funciona como moldeador de las características conductuales de la propia organización pues “el mito es un modelo mediador” (Corazón, 1982). Por estas razones, se considera que su utilidad está directamente relacionada con la claridad organizacional que se practica con los miembros. Por desgracia la conexión que existe entre estos datos se da en que ambos parecen estar desatendidos: por un lado la escasa cantidad de casos donde se utilizan los mitos situación equiparada con las deficiencias con que se realiza la claridad organizacional que como se leerá más adelante, ese recurso comunicativo tiende a generar malinterpretaciones e incertidumbre entre los involucrados.

Por otro lado como se verá más adelante la imagen interna es de menor importancia que la imagen externa de las organizaciones. Este factor contribuye a que los esfuerzos hechos por las organizaciones no vayan en dirección a fortalecer las relaciones interpersonales de los miembros. La despreocupación por los mitos en este sentido se justifica de esta forma, pues es un elemento que aportaría de manera interna y no influiría de forma directa con el exterior más que cobrando fuerza y delineando las actitudes que a posterioridad se reflejarán al exterior de la organización.

2.1.3.5 Ideología.

La ideología de una organización puede entenderse como el conjunto de los elementos anteriormente descritos pues se define como el “sistema coherente de creencias que dan explicaciones convincentes, a veces míticas, acerca de la realidad social” (Pérez D. J., 1998) que opera por supuesto dentro de la organización. Esta subcategoría revela en qué grado los miembros de las organizaciones conocen a su organización.

Este elemento dentro de la cultura organizacional que en este trabajo se considera se valora al implicar un sistema completo de ideas que predomine en el conjunto de colaboradores, que estandarice sus conductas. Con la intención de hacer diferente y auténtica a cada institución al menos en cuanto a métodos de producción o servicio.

A continuación el gráfico que revela los datos obtenidos respecto a este factor dentro de las 100 organizaciones mexicanas:



Gráfico 8. Ideología. (Vallejo 2012)

La cuantificación de esta categoría arroja como primer dato trascendente que: al ser 63 trabajos de investigación que no mostraron dato alguno, el interés por indagar en este factor no fue constante, ni productivo dentro de los temas del seminario.

A partir de los 37 casos en que si se abordó la temática de la ideología ésta se puede interpretar como un factor que si bien predomina – como lo declaran 24 de estos casos – y es coherente a partir de lo que propone la organización, también es un factor que a pesar de existir formalmente en la práctica real de las actividades es sustituida por cuestiones de intereses personales entre los individuos que la integran, ya sea por buscar mejorar su situación económica de competencia entre sus similares o incluso de ascender puestos laborales. Que los intereses existan no es malo pero si no se saben sobrellevar, pueden alterar y perjudicar desde los procesos o formas de trabajo, hasta la misma convivencia entre el personal.

Con la situación encontrada en los ejemplos utilizados por un lado, 24 casos confirman lo que Jaime Pérez (1998) declara respecto a la función que cumple este factor, pues considera que la ideología:

Guía todo el comportamiento organizacional, ayudando a mantener las prácticas organizacionales. Con tal de precisar la naturaleza de los objetivos organizacionales, criterios de evaluación del rendimiento, dar significados y valorar a los acontecimientos, acciones y resultados, señalar límites del comportamiento aceptable, dar legitimidad al control y sus mecanismos y definir la distribución de recompensas por la buena conducta.

Como vemos en 23 de los casos la ideología formal es la que predomina en las organizaciones cumpliendo de algún modo con la definición anterior. Caso contrario a los otros 13 ejemplos donde la ideología oficial es sustituida por individualidades del personal situación que contradice lo que el mismo autor agrega en otro momento cuando indica que ésta “exhorta a la acción colectiva”; de manera que de prevalecer esas variantes ideológicas en un mismo ambiente de trabajadores, las tareas, labores o (como se menciona) la “acción colectiva” sería difícil e incómoda de realizar, lo cual implicaría buscar la manera de reposicionar en esas situaciones lo que la institución realmente desea promover entre sus empleados. El siguiente caso es un ejemplo de una ideología negativa, que en lugar de unir, desarticula.

Se encuentra en la editorial una mezcla de intereses personales y mercantiles, de tal forma que el sistema de información es inadecuado, impide saber cuánto se gana o se pierde; nadie exige cuentas o resultados y tampoco hay un interés por cambiar la administración o la recursión administrativa (Oliver, 1996).

En otro aspecto esta categoría tiene correspondencia con los mitos que en el presente diagnóstico han resultado estar olvidados y que al ser escasos no representan ninguna influencia para moldear la ideología. La presente

categoría y los rituales se cruzan cuando la ideología impulsada oficialmente, se refuerza con las ceremonias, en la medida en que se impulsen el resto de los procesos ésta se fortalecerá. La ideología por interés se refuerza dentro de los eventos, pues según la ideología de los miembros apostarán por adoptar o conservar alguna celebración. En este sentido mientras menor sea el arraigo de los miembros con la organización la ideología tiende a inclinarse hacia los intereses propios y los eventos informales.

La claridad organizacional influye directamente en la ideología predominante es por esto que aunque el reporte de éste factor parece significativo (por ser una situación favorable al menos en los 24 casos donde la ideología oficial se cumple) pierde importancia pues no está respaldado por el resto de los factores que influyen en la práctica de la claridad organizacional. Es decir no generan mayor arraigo en los miembros.

2.1.3.6 Manuales.

Manuales es la sexta subcategoría perteneciente a la categoría de enculturización, considera aquellos documentos implementados por la organización para establecer usos, prácticas y aplicaciones aprobadas en las actividades del trabajo. La principal finalidad es brindar apoyo a los trabajadores para realizar su trabajo dentro de la organización.

En cuanto a la búsqueda de información sobre esta categoría el dato relevante para la cultura se da a partir de su existencia y difusión dentro de la organización. El reporte de los datos obtenidos se muestra en el siguiente gráfico:

USO DE MANUALES EN 100 ORGANIZACIONES

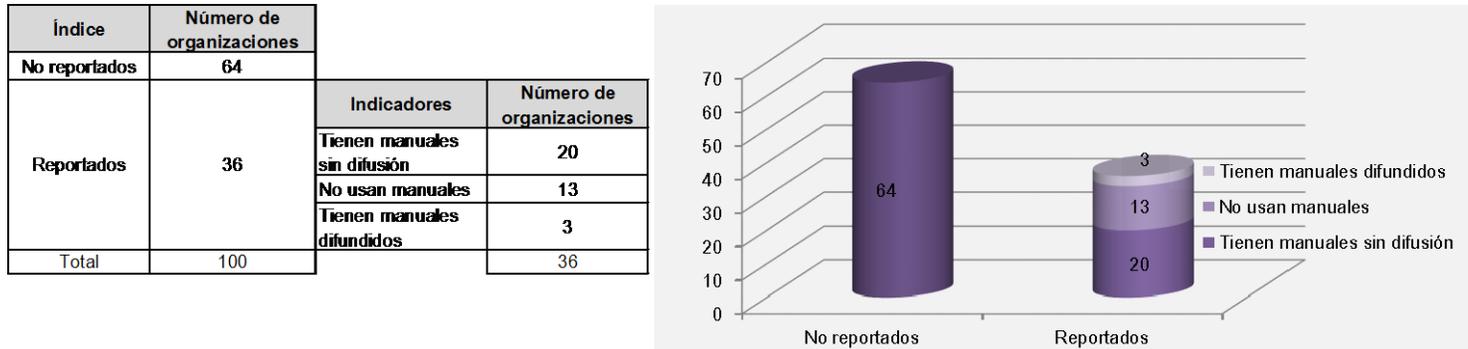


Gráfico 9. Manuales. (Vallejo, 2012)

Como nos muestra el gráfico únicamente en 36 casos se reporta la existencia de manuales de los cuales en 20 no son difundidos y en 13 no son utilizados, dejando solo 3 organizaciones en las que se manifestó que si es difundido. En el caso de las 64 organizaciones restantes no se reporta ningún dato acerca de los manuales.

Dado que sólo en tres casos los manuales son difundidos el dato relevante son las 97 organizaciones restantes, en las que los miembros no cuentan con manuales a su alcance. Los manuales son considerados una especie de guía tanto de trabajo para que la organización funcione, produzca y exista, el dato nos revela que no se necesita contar con este elemento para que las organizaciones sobrevivan. El siguiente ejemplo es prueba de ello

Éstos (manuales) tampoco existen formalmente. A pesar de ello la colaboración de los miembros se garantiza por las líneas de autoridad que se dan a conocer generalmente de modo verbal. El personal sabe qué es lo que debe o no hacer. (Almada, 1993)

Así es la solución ante la constante falta de elementos enculturizadores dentro de las organizaciones es la resolución del aprendizaje a través del trabajo diario. Como lo demuestran las categorías anteriores ante la falta de

elementos formales las personas acuden a su fuente de información más cercana generalmente otro miembro que conozca los procedimientos a seguir, conocimiento adquirido mediante la práctica.

No se trata de descalificar o enaltecer ningún procedimiento es más bien la toma de conciencia y el conocimiento real de cómo operan las 100 organizaciones investigadas.

Al relacionar la categoría de manuales con selección y reclutamiento encontramos que a pesar de que los manuales están olvidados, en 28 casos si se respeta un proceso de selección definido, lo que demuestra que aunque no se den a conocer formalmente los procesos, los responsables de reclutar personal buscan la forma correcta de cumplir con su labor.

2.1.3.7 Tótem.

Como componente final de la enculturización la subcategoría de tótem se consideró a todo aquel objeto simbólico que representa el interés común de una organización en específico. Interpretación retomada de la propuesta de Jaime Pérez (1998), misma que dentro de los 100 trabajos revisados, obtuvo la distribución que el siguiente gráfico presenta:

USO DE TÓTEM EN 100 ORGANIZACIONES

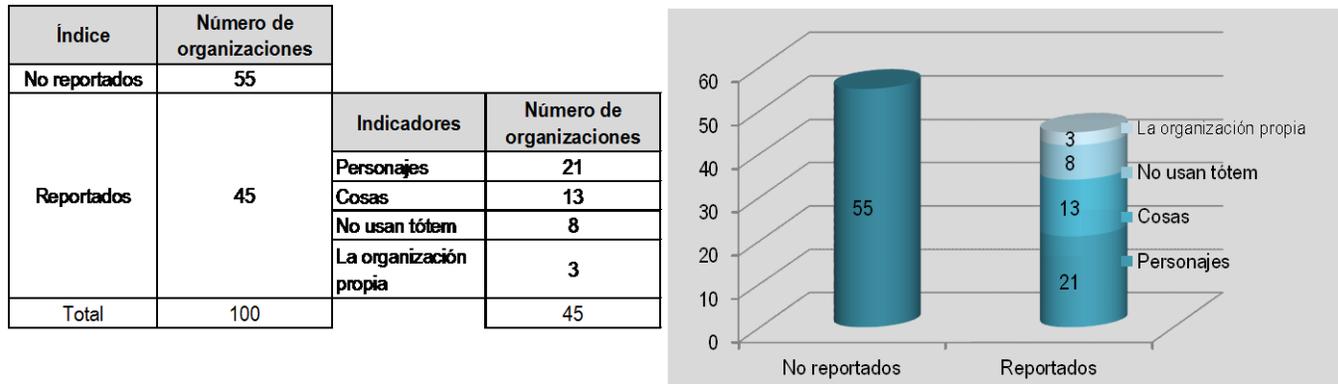


Gráfico 10. Tótem. (Vallejo, 2012)

Para el caso de este factor es destacable el aumento de casos en que fue investigado-reportado pues a pesar de que en 55 de los 100 trabajos de investigación no se obtuvo ninguna información, los otros 45 reportes que si hacen mención permiten distinguir que: en 37 de éstos la idea de atribuirle valor totémico a un objeto si se utiliza, sea en una cosa, un personaje o incluso la propia organización; mientras que en los ocho informes sobrantes se declara abiertamente que eran instituciones donde no se usaba dicho símbolo corporativo.

Ante esta distribución en la muestra se puede interpretar que el uso de este elemento cultural en la mayoría de estos 100 ejemplos no existe o no se tiene valorizado algún objeto en dicho sentido. Mientras que solo dos quintas partes de la muestra, lograron identificarlo al interior de su organización.

Distribución que también refleja la situación del objeto simbólico pues si bien es entendido por su capacidad y sus funciones aún no es del todo adoptado en las diferentes organizaciones. De igual manera que entre la información compilada predomine la atribución totémica hacia figuras humanas, ya sea fundadores o directivos, y en menos casos a los objetos, e incluso a la organización misma.

Apoyados nuevamente en la propuesta teórica de Jaime Pérez (1998) “la función del tótem corporativo es suscitar reacciones similares en diferentes individuos y en momentos diferentes, dando estabilidad, crear coherencia y continuidad y hacer congruente a toda la organización”.

De esta manera al empatar la cuestión teórica con los resultados obtenidos, y específicamente enfocados a los registros donde hubo información, destaca la tendencia de encontrar la valoración totémica a partir de “el ejemplo”, ya sea de directivos fundadores, o de directivos en turno. Un ejemplo de esto es la siguiente cita: “se puede decir que se encuentran el director general y los directores, a los cuales se les sobrevalora y consiente.” (Rosaldo, 2009).

Esto resalta el sentido de que para lograr la identificación del personal la organización necesita apoyarse en ubicar personalidades e incluso entes (como la organización misma) sobre los cuales se dice algo, se cuenta una historia, en lugar de buscarle atributos a objetos tangibles y fijos.

Contrario de la idea anterior con los casos donde éste no es utilizado o inexistente demuestra la suficiencia motivacional que tiene el personal en las cien organizaciones mexicanas, al prescindir del uso de un tótem específico.

El tótem entendido como parte de los símbolos que usa la organización deberá también ser parte del proceso simbólico pero como ya sabemos este proceso está muy olvidado. Desde este punto de vista pareciera ser que los reportes hechos en este apartado con relación al tótem, fueron intuitos por los miembros de las organizaciones estudiadas; por lo que la idea de que los procesos simbólicos se dan sobre la marcha, se fortalece.2.1.4

Parámetros / Factores culturales.

Ésta es la cuarta categoría en la temática de cultura. Este tema es el más amplio dentro del diagnóstico pues de él se desprenden muchos de los elementos que definen a la organización. La importancia de esta categoría se corresponde con la que se encontró reportada en los trabajos de investigación de las 100 organizaciones estudiadas pues en la mayoría de los casos las subcategorías que se desprenden fueron las más recurrentes.

Con la definición de Jaime Pérez (1998) queda englobada la finalidad que las siguientes subcategorías tendrán dentro de una organización así como los criterios de búsqueda para la realización de este trabajo “los instrumentos para lograr la modelación de la cultura o si se prefiere, la reorientación cultural de los recursos humanos a favor del funcionamiento de la organización, siendo aquellos factores que influyen en la optimización de actividades organizacionales” (Pérez, 1998).

Con esta introducción a la categoría parámetros o factores culturales en las siguientes páginas se presentan las subcategorías que de ella se desprenden que diagnosticadas en conjunto revelarán cómo influyen o no, estos factores dentro de las organizaciones investigadas en su cultura. Pero antes la tabla donde se señalan en color verde las subcategorías a desarrollar dentro de esta categoría:

Categorías finales: Cultura y Prospectiva.		
1 Cultura organizacional	1.4.9 Conocimiento	2 Prospectiva
1.1 Estrategias de desarrollo	1.4.10 Participación	2.1 FODA
1.2 Sistema normativo	1.4.11 Selección / Reclutamiento	2.1.1 Fortalezas
1.3 Enculturización	1.4.12 Claridad organizacional	2.1.2 Oportunidades
1.3.1 Procesos simbólicos	1.4.13 Comunicación	2.1.3 Debilidades
1.3.2 Signos y símbolos	1.4.14 Poder	2.1.4 Amenazas
1.3.3 Historia	1.4.15 Imagen interna y externa	2.2 Problemáticas de la organización
1.3.4 Mitos	1.4.16 Negociación	2.3 Cultura organizacional encaminada al éxito
1.3.5 Ideología	1.5 Grupos	2.4 Mensaje institucional
1.3.6 Manuales	1.5.1 Formal	2.5 Vocabulario rector
1.3.7 Tótem	1.5.2 Informal	2.6 Políticas de comunicación
1.4 Parámetros / Factores culturales	1.5.3 Subculturas	2.7 Estrategia de intervención
1.4.1 Rituales	1.5.4 Contracultura	2.7.1 Planes internos
1.4.2 Filosofía empresarial	1.6 Mapa cultural	2.7.2 Planes externos” (Vallejo, 2011)
1.4.3 Misión / Propósito	1.7 Tipología cultural	
1.4.4 Objetivos	1.8 Metáfora	
1.4.5 Valores		
1.4.6 Visión		
1.4.7 Liderazgo		
1.4.8 Comportamientos		

Tabla 12. Parámetros/Factores culturales.

2.1.4.1 Rituales.

La subcategoría uno del tema “parámetros culturales” es “rituales”. Vista desde el contenido de la matriz los rituales son expresiones del conjunto organizado que aparecieron tanto en actividades de exigencia laboral, como aquellas generadas y aceptadas en la convivencia diaria del grupo. Estas actividades generan pertenencia a la organización y logran diferenciarla del resto.

La tipología de los distintos rituales se realizó de acuerdo a lo descrito por los investigadores en cada organización y lo sistematizado en la matriz de doble entrada es decir aún cuando en los cien trabajos de investigación no se clasificaban los rituales para este trabajo se tomaron las características que definían de una u otra forma las distintas menciones obteniendo índices tales como: eventos, ceremonias, laborales o mixtos (combinación de los anteriores). Una vez entendidos así, se obtuvo el siguiente gráfico:



Gráfico 11. Rituales. (Vallejo, 2012)

Como vemos en el gráfico 11 los eventos y ceremonias son el hilo conductor de los rituales. La conceptualización de estos elementos se hizo siguiendo el contenido de los propios trabajos de investigación. Entendemos por eventos aquellos que los propios miembros establecen dentro de la organización y que ayudan a cohesionar al

grupo por ejemplo el festejo de cumpleaños, fechas como el 10 de mayo, la navidad, etc. De los cuales se registraron 16 menciones; En cuanto a ceremonias son aquellas en que los niveles directivos hacen gala de presencia para manifestar el estado de la organización, entregar reconocimientos o festejar días conmemorativos, de este tipo se encontraron reportados en nueve casos. A la mezcla de los anteriores índices se les denominó “mixtos” con 24 menciones, lo que manifiesta que si bien los rituales se adaptan a la cultura mexicana también se conservan aquellos creados por la organización. Quizá esta fusión es la mejor manera de que los rituales cumplan con su propósito: integrar a los miembros tanto a las labores diarias como entre ellos mismos y tratar de crear un ambiente laboral agradable que incite a quedarse en el lugar de trabajo.

La teoría de Pérez D. J. (1998) nos dice que los rituales sirven para el aprendizaje de las reglas, tipos de relaciones, derechos y obligaciones así como costumbres bien o mal vistas y el papel que se desempeña en la organización, utilizando principalmente aspectos litúrgicos y representacionales constituidos por principios internos y el espíritu corporativo que sostiene y guía a la organización. Como vemos esta definición nos habla de rituales que *moldean los comportamientos* sin embargo, dentro de las 100 evidencias analizadas, no se encontró este elemento cumpliendo estrictamente estas características. Por mucho los reportes permitieron distinguir la flexibilidad de las organizaciones por aquello de “las costumbres bien vistas”, pues se encontraron utilizados en mayor medida como elementos de cohesión un ejemplo de esto lo encontramos en Jafra, donde los eventos que se efectúan en el transcurso del año están establecidos para la integración del personal (Torres, 1994).

Lo anterior visto en cuanto a los eventos se refiere, pues los resultados demuestran que es la ritualidad que mayormente se practica en las organizaciones. Ya que si se evalúa la situación desde los parámetros obtenidos de las ceremonias las organizaciones si moldean los comportamientos aunque no de manera tan constante como lo hacen los mismos integrantes por medio de sus eventos es decir, que la desventaja de lo que le es favorable a la

compañía es la temporalidad pues las entregas de reconocimientos u otras celebraciones oficiales se realizan principalmente por fechas de aniversario, de manera anual. Situación que permite interpretar la necesidad de una constante atención al miembro de la organización mexicana; hecho que (igualmente se puede intuir) es regulado por medio de la tolerancia a la aparición de las festividades del sistema social, con los cuales el organismo ahorra gastos oficiales sin arriesgar su productividad.

Para aterrizar o incluso apoyar las ideas antes mencionadas este factor se reflexionó mediante las siguientes correlaciones:

Los rituales son parte de los procesos simbólicos y si bien la teoría plantea que éstos deberían darse por la iniciativa de la organización la práctica documentada en la muestra de trabajo, manifiesta que se dan en el mismo sentido de dichos procesos: de acuerdo a la vida cotidiana, en cuanto a los eventos se refiere.

Por otro lado las ceremonias y los eventos impulsan la ideología. La ideología oficial se refuerza con las ceremonias, claro, en la medida en que se impulsen el resto de los procesos ésta se fortalecerá. La ideología por interés se refuerza dentro de los eventos pues según el tipo de ideología que posean los miembros apostarán por adoptar o conservar alguna celebración que les favorezca. En este sentido mientras menor sea el arraigo de los miembros con la organización los eventos – en el sentido que aquí se entendieron – tenderán a crecer según el confort y los propios intereses de los individuos.

Los rituales también apoyan el buen comportamiento dentro de la organización de forma que si estos se abandonan en lo formal, los comportamientos no serán favorables. En este caso este hecho se demuestra pues en este diagnóstico los comportamientos tienden a lo negativo y lo condicionado por los niveles superiores dejando un escaso rastro de manera positiva; ésta es una de las razones por la cual los grupos formales no se fortalecen pues

las conductas son individualistas de esta manera se favorece al grupo informal, pues la integración fuera del área laboral es más recurrente.

2.1.4.2 Filosofía.

Para fines de este trabajo la filosofía segunda subcategoría de los parámetros culturales, se considera como elemento que define “la forma de ser” de cada organización, misma que orienta su camino, le da sentido de identidad y pertenencia a sus integrantes, cosa que se logra sólo si es conocida. De esta manera, la distribución obtenida dentro de los 100 casos tomados como ejemplo, fue:

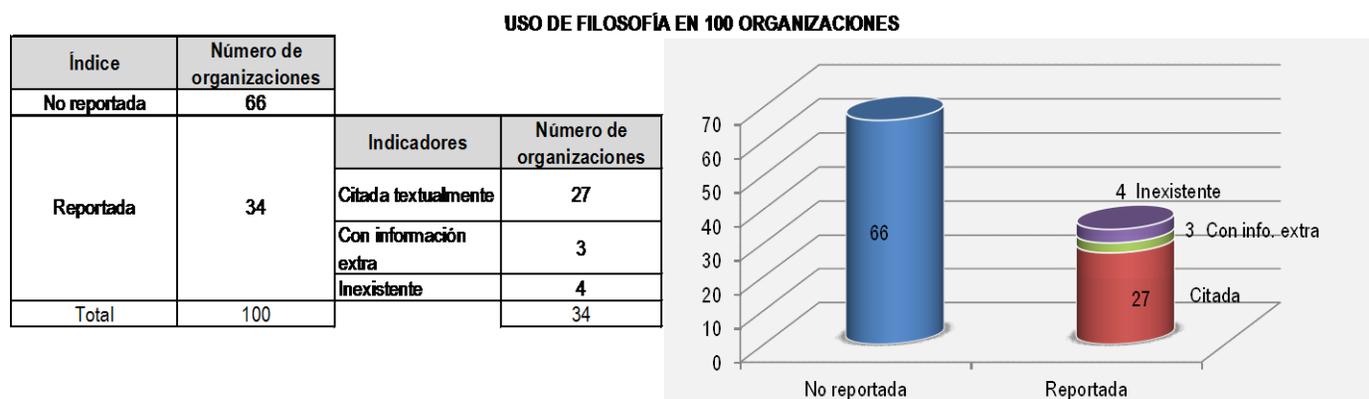


Gráfico 12. Filosofía. (Vallejo, 2012)

De los 100 trabajos de investigación se encontró que en 66 no incluían ninguna información o descripción respecto al factor en cuestión. En contraparte hubo 34 casos donde el tema fue investigado distinguiendo registros que mostraban la filosofía de cada organización explícitamente (por medio de cita institucional), otros afirmando la existencia de ésta pero sin su existencia plasmada en algún documento, e incluso cuatro registros donde se declara tajantemente que no existía, ni se utilizaba en la organización.

Los datos anteriores muestran un panorama negativo respecto a la idea de una filosofía organizacional. La predominante ausencia de registros más aquellos que señalan este elemento como inexistente, generan un diagnóstico desalentador al ser 70 casos donde, generalizando, las organizaciones carecen de una filosofía definida.

Los registros sobrantes no hacen contrapeso significativo al acumulado ya señalado, pues a pesar de ser 27 casos donde se acepta su existencia, ya sea por definición o registro en algún documento no se asegura que esa filosofía sea realmente utilizada ni difundida entre los trabajadores que la integran. Esta situación se puede sustentar en el sentido de la tendencia ya identificada con categorías anteriores sumando el resultado de este nuevo factor, se demuestra que durante los años de investigación del STE, entre las organizaciones ha existido desinterés o desatención respecto a elementos de esta naturaleza, en cuanto a tenerlo definido, documentado y/o difundido.

Si no existe la filosofía definida por la propia organización el trabajo se realiza sin rumbo, lo que las lleva a una cultura de improvisación sin identidad, respondiendo a lo que viene día a día. Pero sobre todo no se declaran las características principales de las organizaciones que la diferencie del resto sobre todo de la competencia.

Al ser uno de los formadores de cultura, este elemento se le debería considerar dentro de los procesos simbólicos que involucran las acciones que toma la organización para integrar a sus miembros a la vida laboral. Ambos conceptos están olvidados y por tanto podemos concluir que dentro de las 100 organizaciones mexicanas analizadas existe falta de integración y pertenencia. Como en el caso de la investigación en la FES Iztacala (González, 2002) donde se declara que los integrantes no se sienten identificados con la organización, pues no conocen la filosofía. Lo anterior se relaciona directamente con la claridad organizacional que se ve afectada desde el principio pues sin una filosofía definida implica no tener información que difundir para dar claridad; en otras palabras, sin ella no hay contenido para siquiera intentar practicar la claridad organizacional, importante en este caso pues la información refiere a lo que la organización pretende ser.

Por último la falta de este elemento puede derivar en una mala imagen interna y externa pues no se apegan a nada concreto para representar en el exterior.

2.1.4.3 Misión/propósito.

La tercer subcategoría de este tema es la “misión” considerada como uno de los elementos fundacionales que dan sentido y propósito a las organizaciones. Dentro de los trabajos se buscó información que diera cuenta de este factor tanto de su uso como su intención dentro de las organizaciones. El gráfico siguiente muestra el comportamiento dentro de los 100 trabajos analizados.

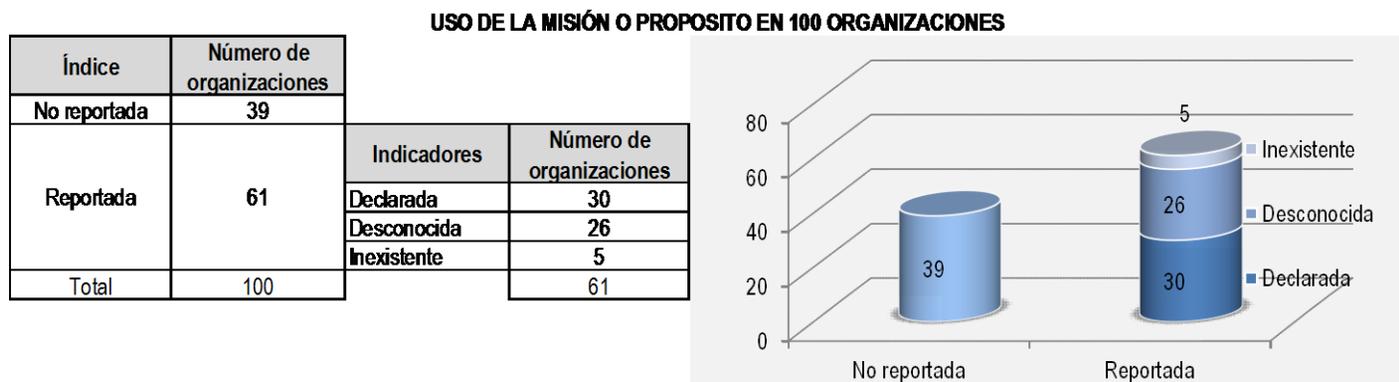


Gráfico 13. Misión/propósito. (Vallejo, 2012)

Como vemos este elemento se reportó en 61 casos un número mayor de reportes que en los anteriores elementos analizados, cabe aclarar que esto puede ser debido a las exigencias del seminario así como a la presencia del elemento dentro de las organizaciones. Por otro lado de los reportes encontrados: en 30 organizaciones se declara la cita institucional de la misión que éstas poseen en 26 es desconocida y en 5 casos es inexistente. Esta lectura nos permite ver que aunque el número de reportes es mayor su utilidad dentro de las organizaciones sigue la misma línea de desinterés. Pues dos de las caracterizaciones identificadas dictan por un lado que la misión es desconocida

y por el otro que ésta existe definida y documentada, pero sin especificar que se difunda. Por ejemplo en algunos casos se declara que aunque existe no se difunde a los empleados.

Este es un elemento que las organizaciones deberían tener claro aún si no es de manera escrita o formal pues es gracias al propósito de la organización con el que ésta puede conseguir los objetivos que se vayan planteando. Contar con este elemento puede ayudar a que los miembros dirijan sus esfuerzos al cumplimiento de esta misión. En este sentido la teoría declara que “es una definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros. Da propósito, sentido y una gran cantidad de razones no económicas por las cuales el trabajo de una organización es importante (al establecer la relación directa entre función individual e institucional). También ofrece dirección y metas claras que sirven para definir el curso apropiado de acción para la organización y sus miembros.” (Pérez, 1998).

Se puede decir que a pesar de que las organizaciones pueden operar sin que exista una misión debería procurarse que no sea así y que todas las organizaciones cuenten con ésta, pues su ausencia causa que en muchas de las organizaciones las personas trabajen sin saber en que ayuda su labor a la organización (más allá del beneficio económico), incluso puede ser causa de que el trabajo se haga con retrasos y contingentemente, lo que causa un significativo desgaste entre sus miembros.

Igual que la filosofía este elemento da sentido al trabajo diario pues con ellos se busca que los miembros tengan clara su función y estancia dentro de la organización. Como vemos esto no sucede y nos lleva a pensar que dentro de las organizaciones sólo queda realizar el trabajo diario como se pide desde niveles superiores o como lo exige la situación; lo cual hasta ahora ha dado resultado pues permite la sobrevivencia de estas organizaciones.

La relación de este elemento con el resto de las categorías se da principalmente con las siguientes consideraciones:

Con la noción que ahora se tiene de este factor dentro de la actividad organizacional puede agregarse dentro de los procesos simbólicos, pues ayudaría a brindar sentido de lo que son y hacen las organizaciones. Pero con el panorama que hasta ahora se ha identificado la inducción formal resulta una práctica aún aspiracional y además decadente, por la escasas de uso de elementos como éste.

La misión puede valorarse a la par de las funciones de la filosofía institucional y la ideología. Elementos que aunque en bajas magnitudes de registro se presentan favorables para el sector de la muestra que los refería, siempre y cuando estos puedan plasmarse en los manuales que a su vez permitan, beneficien y mejoren las dificultades que posee el ejercicio de la claridad organizacional.

Por último como se verá más adelante hay una grave falta de negociación dentro de las organizaciones, lo que dificulta el cumplimiento de la misión.

2.1.4.4 Objetivos.

Para la subcategoría de objetivos éstos fueron entendidos como los orientadores del acontecer de las actividades y los procesos para conseguir el fin específico de cada organización. Los objetivos se revisaron desde la perspectiva cultural tomando en cuenta el grado de difusión interna que la organización les planifica como el elemento que guía y organiza al grupo para conseguir sus fines. El resultado de este enfoque para sistematizar el factor dentro de la muestra de 100 trabajos se refleja con el siguiente gráfico:

USO DE OBJETIVOS EN 100 ORGANIZACIONES

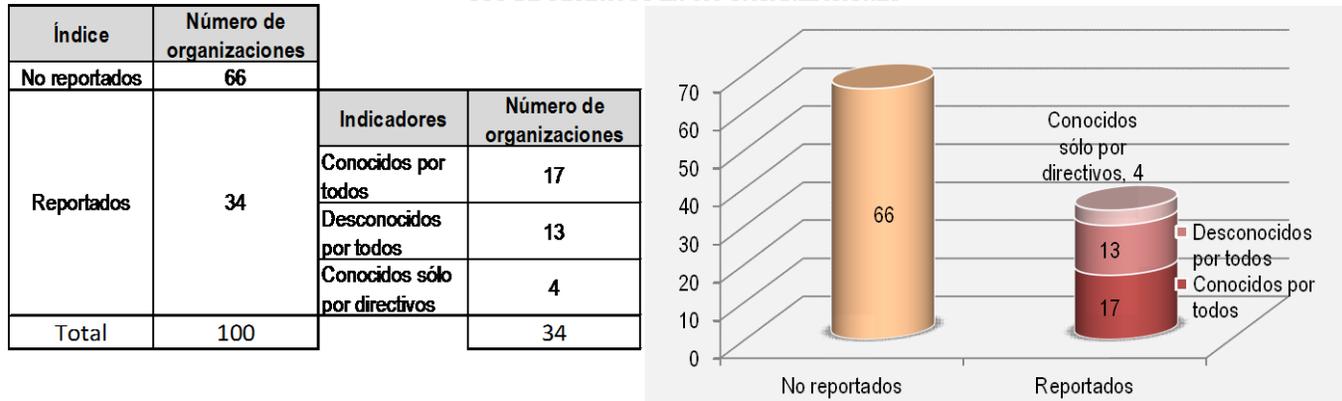


Gráfico 14. Objetivos. (Vallejo, 2012)

La distribución obtenida al cuantificar los diagnósticos sobre este factor dentro de los 100 trabajos, arrojó que en 66 de los reportes no se mencionó información sobre la condición en que éstos se encontraban. Por otro lado hubo 34 casos donde se podía conocer la situación y el uso que le dan las organizaciones a los objetivos.

En segundo grado de importancia, sobresale que los 34 trabajos de investigación se diferenciaron más allá de la aceptación de su existencia pues se comparaban por tener un enfoque especial respecto al grado de conocimiento que tiene el personal referente ellos. De forma que en 17 menciones los objetivos son del conocimiento de todos los trabajadores, mientras que en otros 13 la situación es a la inversa, pues a nivel general se desconocen, e igualmente otras cuatro evidencias declararon que el conocimiento de objetivos es exclusivo de niveles directivos.

La distribución anterior ejemplifica también que aún existe una deficiente atención a la elaboración y manejo de estos elementos que deberían ser “formales” en la organización. Situación que puede corroborarse no sólo por la abundante ausencia de menciones, misma que demuestra la inexistencia de objetivos establecidos en la organización; sino también los informes que declaran un desconocimiento de los mismos (incluidos aquellos

monopolizados por los directivos) por su tenencia y mal uso bien podrían ser clasificados como inexistentes. Ya que a final de cuentas no son utilizados con fines culturales donde los trabajadores estén conscientes de la meta que cumple al realizar su trabajo.

Esto deja como evidencia favorable a nivel del centenar de las investigaciones usadas menos de una quinta parte de ejemplos donde se demuestra un buen trabajo de difusión de objetivos, o por lo menos evidencia de que hacen uso de ellos al interior de su organización.

La autora Renate Mayntz señala que el objetivo “es lo que realmente guía las decisiones lo que en la organización orienta al acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico. En los objetivos pueden participar los empleados, los dirigentes o directivos, incluso una autoridad ajena a la organización”. (Mayntz, 1990).

Desde una lógica rígida laboral esta ausencia de objetivos (indefinidos, ni usados operativa y culturalmente) podría interpretarse como algo perjudicial para la organización pues sin ellos la orientación de los trabajadores por saber a dónde van con lo que están haciendo tendría que repercutir en las dinámicas de trabajo diario pues la incertidumbre y desinformación por saber lo que se está haciendo pasaría factura en el desempeño de cada trabajador.

Lo contrastante de esta situación con la realidad percibida en la muestra de los 100 ejemplos de este proyecto es que a pesar de esas deficiencias el trabajo diario se realiza. Por lo tanto las organizaciones existen y prevalecen tal vez, sin la necesidad de ese sentido de orientación que involucra dos circunstancias: Por un lado la obligación no cumplida de cada dependencia por proporcionarlo; y por el otro la exigencia o mínimo interés del personal por saber o conocer dicha información, conjuntándose así la incoherencia y el desinterés de ambos involucrados.

Ante la falta de objetivos dentro de las organizaciones se ve afectada directamente la claridad organizacional que no se refiere sólo a los elementos culturales, también al trabajo que debería realizarse y la imagen que las organizaciones pretenden proyectar.

Como se ha observado la situación que se reveló cuantitativamente de este elemento permite equiparar los objetivos a la par de la filosofía y la misión institucional, pues al ser elementos centrales del ideario de una organización el escenario que reflejan no es muy favorable pues las variaciones que esta tercia presenta en su uso, demuestra que el trabajo de planificación oficial de las organizaciones tiene aún muchos huecos, especialmente en cuanto a definición de identidad se refiere.

Retomar también que por sus características la existencia de objetivos influye en nutrir el contenido y uso de diferentes manuales; que a su vez trascienden para desarrollar a bien la claridad organizacional que como se verá, en pocas experiencias se realiza exitosamente.

Nuevamente ver los objetivos de manera aislada y su bajo grado de conocimiento puede estar relacionado con la igual baja cantidad de casos donde la participación sucede por iniciativa del personal pues al no conocer el objetivo a cumplir lo inevitable para los trabajadores es apearse a la insatisfactoria manera que tiene cada organización para solicitarles su ayuda; lo cual también se relaciona con las dificultades para cumplirlos ante la falta de negociación.

2.1.4.5 Valores.

Los valores son la quinta subcategoría de los parámetros culturales se consideran como los conceptos que guían el actuar de los miembros dentro de una organización, tratando de mejorar la disposición y voluntad de las personas. Lo que se buscó fue conocer su uso cultural dentro de las organizaciones. En este caso Vallejo (2012) aclara que

los trabajos ofrecieron una descripción limitada del uso de este elemento y se limitan a enlistar los valores, si se promueven o no, incluso el grado de cumplimiento de estos. Información que fue sistematizada de la siguiente forma:

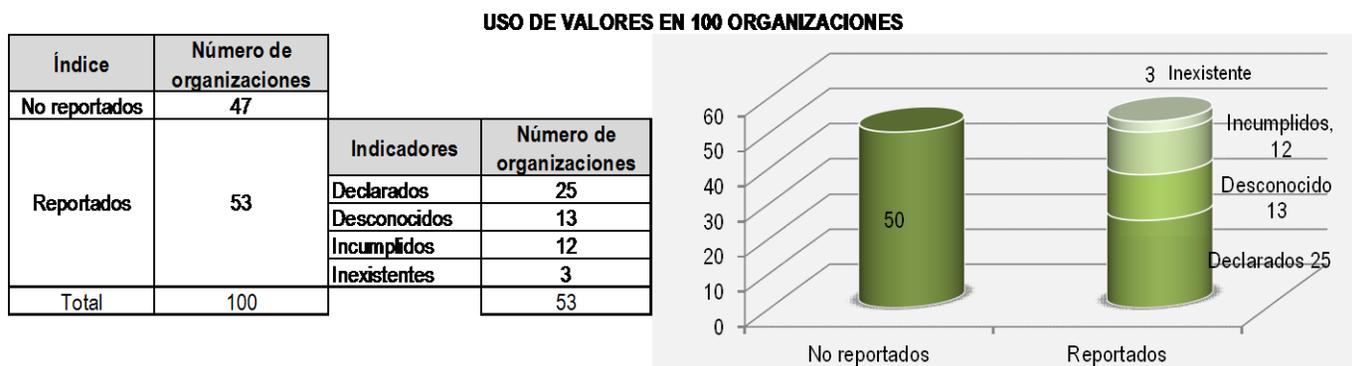


Gráfico 15. Valores. (Vallejo, 2012)

De las 100 organizaciones 47 no reportaron algún dato sobre valores; mientras que en 53 casos se hizo mención a ellos. De estos 53 en 25 casos sólo se reportaron los principales valores dentro de la organización; en 13 casos se declararon desconocidos; y en 12 son incumplidos; en 3 más se declaró su inexistencia. Como vemos se repite la constante del desconocimiento de este elemento dentro de las organizaciones cosa que provoca que la cultura formal – tal como la dicta la teoría – sea inexistente en las 100 organizaciones analizadas. Aunque los valores no están completamente olvidados dentro de la organización ante esta distribución se aprecia que no es precisamente un elemento privilegiado ni muy utilizado.

De acuerdo con Jaime Pérez (1998) son “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”. El hecho de que los miembros desconozcan los valores es un obstáculo para cumplir con esta condición pero no un obstáculo para las labores diarias. Por ejemplo en el caso Starcom Worldwide (Pimentel, 2002) se plantea que la llegada de una nueva directora incidió en un cambio de valores que chocaban con los ya implementados por los propios miembros testimonio que refleja como los valores pueden no coincidir en lo deseado y lo practicado, y que a pesar de ello el trabajo siga su camino, aunque éste presente conflictos como el que se menciona.

Esta categoría se plantea como uno de los principales elementos dentro de los procesos simbólicos pues ayudan a integrar a los nuevos trabajadores a un ambiente ya creado en el área de trabajo en la que estarán. De esta forma su ausencia afecta los comportamientos de manera negativa pues no se logra crear un ambiente de valores positivos, y son los mismos individuos los que van creando sus propias reglas a lo largo de su vida laboral.

2.1.4.6. Visión.

Igual que en los casos anteriores la visión se encuentra vinculada con la noción de un ideario institucional. En el mismo tenor que los elementos de páginas anteriores la visión se consideró como factor cultural a partir de ser el elemento donde se plantea la situación y futuro de la organización.

Situación que comparte características con los ya anteriormente mencionados y que para este caso en particular arrojó la siguiente distribución dentro de la muestra de trabajos utilizados:

USO DE LA VISIÓN EN 100 ORGANIZACIONES

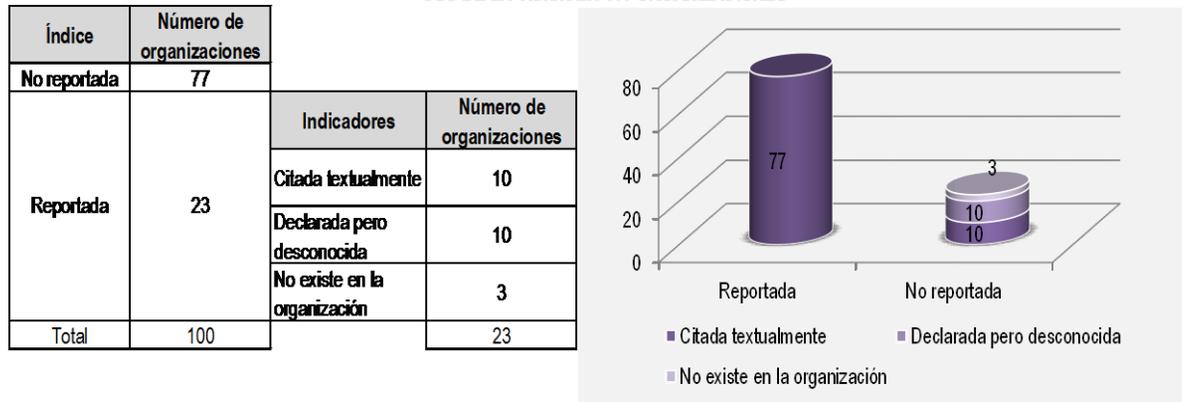


Gráfico 16. Visión. (Vallejo, 2012)

Tal cual lo muestra la evidencia gráfica 16 las investigaciones que prestaron atención a reportar este factor fueron 23 de los 100 casos mientras que en los otros 77 no hubo resultado alguno respecto a la situación de este tema en las organizaciones. De los 23 casos donde se reportó información sobre el tema en 10 de éstos, la visión se encontró declarada de manera textual en otros 10 se anotaba que existía pero tenía el detalle de ser desconocida, mientras que los últimos tres reportes declaraban inexistente su uso.

Ante esta distribución comparada con las categorías anteriores (aquellos elementos vinculados al ideario formal de la organización) en primera instancia esta categoría queda como una de las que tuvieron menor cantidad de registros. Situación que causa relevancia no sólo por la reducida cantidad de reportes pues a pesar de no haberse encontrado siquiera en una tercera parte de la muestra, estos ejemplos también reflejaron una carencia de la difusión que requiere la visión en caso de tenerla. En este caso equiparado con las anteriores categorías el uso cultural de la visión es mayormente nulo; lo cual implica que el sentido de orientar el trabajo por medio de un ideario, es incumplido o en el mejor de los casos, con un diseño de la organización incompleto. Evidencia de ello puede encontrarse en el particular caso del IMBA, diagnóstico que señalaba la existencia de objetivos y valores diseñados

(claro sin incluir una visión definida) con la particularidad de que “había un divorcio entre la organización (lo que establecía) y sus miembros” (Granillo, 1998). Y aunque en situación semejante pero de mayor agudeza, el testimonio de Norma Palma (2003), atestiguó en MVS la existencia de una misión, valores y visión bien definidos, pero con la particularidad de que a nivel de los empleados estos aspectos son desconocidos.

En la idea de que “la visión plantea la situación y futuro de la organización, al indicar lo que se tiene que hacer, conservar y cambiar, como modelo deseable para la organización” (Pérez, 1998) la realidad de lo que se alcanza a ver en este proyecto luce lejano de lo que Pérez argumenta pues los datos obtenidos demuestran la baja preocupación de las organizaciones para por lo menos, tener definida una visión de sus organizaciones.

Por el lado opuesto la amplia falta de registros y negaciones con referencia a este factor permite interpretar que el ideario organizacional en caso de haberlo es elaborado deficientemente, o que en el caso de la visión, se elabora en un estilo conformista, sin proyección a largo plazo limitada a los resultados inmediatos y de ahí a la rutinaria repetición de lo que asegura un resultado.

Este panorama negativo tampoco mejora si se cuestiona el aprovechamiento que las empresas le dan a este tipo de recursos. Pues el desconocimiento de estos elementos (visión, misión o valores) fue la segunda especificación más frecuente en los reportes, situación que permite inducir que sea cual sea la institución, no trabaja o explota estos factores, limitados al esfuerzo de ser desarrollados en forma textual.

La visión es requerida para integrar a los miembros de la organización por lo que su ausencia también es un factor de la pobreza en los procesos simbólicos formales. Además los procesos de simbólicos podrían ser el principal elemento para exponerlos cosa que tampoco sucede y que de hecho se corresponde con la visión por la ausencia de registros y el grado de conocimiento que tiene de ellos el personal.

Todo esto genera una vaga claridad organizacional que sigue justificándose por la falta de capacidad de la organización para generar su propio modelo y caracterización cultural.

2.1.4.7 Liderazgo.

El liderazgo se identificó en los trabajos de investigación aquellos testimonios que describían la técnica o estilo en que los encargados de guiar el trabajo ejercían su mando. Estos estilos pueden estar enfocados al estilo estricto de vigilancia o algunos con la particularidad de romper barreras de distancia entre líder y subordinado y generar confianza.

Para generar el conteo se consideraron los conceptos que ofrece Pérez (1998):

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

A continuación la evidencia gráfica sobre el comportamiento de este factor:

LIDERAZGO EN 100 ORGANIZACIONES MEXICANAS

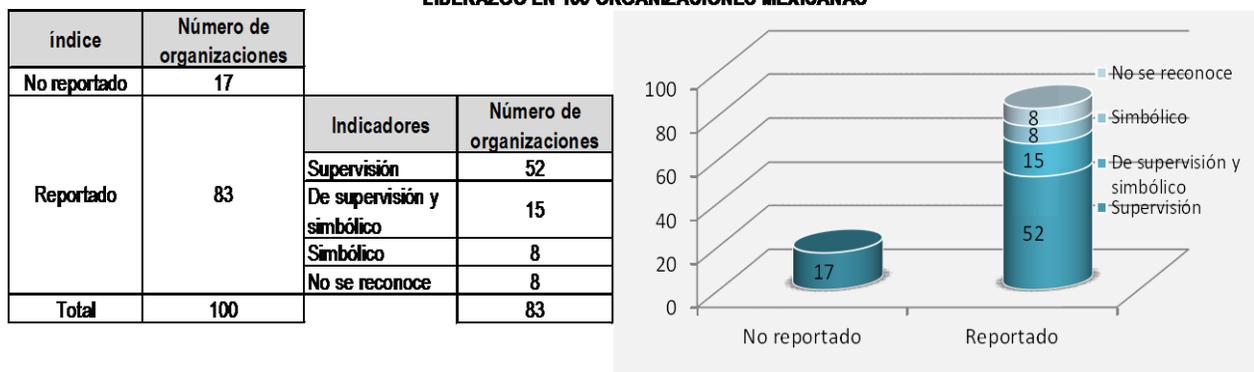


Gráfico17. Liderazgo. (Vallejo 2012)

Como vemos los reportes de este elemento son altos comparado con las anteriores categorías y subcategorías; por un lado se debe a que es un elemento que se estudió más ampliamente durante el seminario; y por otro más importante que este elemento está presente dentro de las organizaciones y es uno de los más detectables a la hora de investigar la organización ya que desde su inicio cuenta con dirigentes y no se puede operar sin alguien que tome el mando o ejerza la autoridad.

Los números nos dicen que sólo en 17 investigaciones no se reportó ningún dato sobre este tema mientras que en 83 se distinguió en alguna de sus formas; sobresaliendo el liderazgo de supervisión con 52 menciones; seguido con 15 menciones por el liderazgo de supervisión y simbólico, que combinados crean un nuevo índice en la clasificación de Vallejo (2012); otras 8 menciones pertenecen al simbólico; y por último en las restantes 8 menciones no se reconoce el tipo de liderazgo lo cual no quiere decir que no exista, simplemente los investigadores no encuadraron en su momento el tipo de liderazgo que existía dentro de sus organizaciones.

Encontramos varios datos relevantes dentro de este gráfico. El primero como ya se mencionó es el alto reconocimiento de este componente dentro de las organizaciones estudiadas; por otro lado es sumamente relevante el hecho de que en 52 casos se haya identificado un liderazgo de supervisión, pues más de la mitad de las organizaciones tienen este tipo de prácticas. Resulta relevante si pensamos en el liderazgo de supervisión sólo como aquel que vigila desde afuera el trabajo de los miembros en lugar de dirigirlo para alcanzar los objetivos planteados por la propia organización.

Estos números considerados desde la teoría parecen ser contradictorios. Jaime Pérez (1998) plantea que el liderazgo va más allá de ser un estilo de llevar el mando en grupos de trabajo pues implica la creación de vínculos de identificación o rechazo por parte de los trabajadores. De manera que la cultura de cada organización se beneficia o perjudica a través de su ambiente laboral. El liderazgo de supervisión no cumple con ninguna de estas características más bien se dedica a presionar para cumplir con el trabajo, sin crear cohesión dentro de las organizaciones. Esta situación repercute en funcionar de las actividades así como en el humor y actitud de los empleados. Ejemplo de esto se demuestra en el caso de la UNITEC-P donde el investigador encontró que se padecen presiones emocionales ante los líderes y en ocasiones cuando hay una llamada de atención se demuestra su ansiedad y angustia. (Pérez, 1993)

En cuanto a la relación con el resto de las categorías encontramos que: la falta de claridad organizacional genera que aquellas personas en quienes recae el poder no sepan dirigir el trabajo que se realiza dentro de la misma por lo que no quieren ser cuestionados, así que se generan acciones autoritarias que no permiten el flujo de información entre otras cosas.

En este caso su cruce con los resultados obtenidos de la subcategoría “poder” se observa la constante descripción de un poder autoritario dentro de las organizaciones. Estas características devienen en algunos otros conflictos por

ejemplo: la participación se complica pues como se detectó los miembros no están abiertos a colaborar ya sea por falta de interés o por falta de un liderazgo que lo propicie. Lo que también explica que la comunicación sea vista como ineficiente en la mayoría de sus registros tomando en cuenta que un liderazgo de supervisión genera topes de comunicación y evita que ésta fluya; en consecuencia las órdenes se dan más bien como información para realizar un trabajo lo cual debilita el interés de ambas partes para relacionarse generando una mala imagen interna en todos los miembros. Por último se puede obviar que la falta de negociación encontrada en la sistematización, es más que justificable tomando en cuenta todo lo anterior.

2.1.4.8 Comportamiento.

Toca ahora el turno de abordar el aspecto del comportamiento al interior de las organizaciones el cual fue abordado culturalmente desde la idea de que son el reflejo de cómo los trabajadores desempeñan sus actividades y conductas dentro de un organismo laboral; acciones que evaluadas como: favorables, condicionadas o negativas, influyen en la dinámica diaria del trabajo o incluso en los resultados y/o servicios que ofrece cada institución.

Ante la noción anterior esta categoría se realizó a partir de identificar dentro de los 100 diferentes reportes menciones que describían la situación que implicaban el desarrollo de las tareas laborales; de tal manera que este aspecto se encontró mencionado como lo muestra el siguiente gráfico:

TIPO DE COMPORTAMIENTO EN 100 ORGANIZACIONES

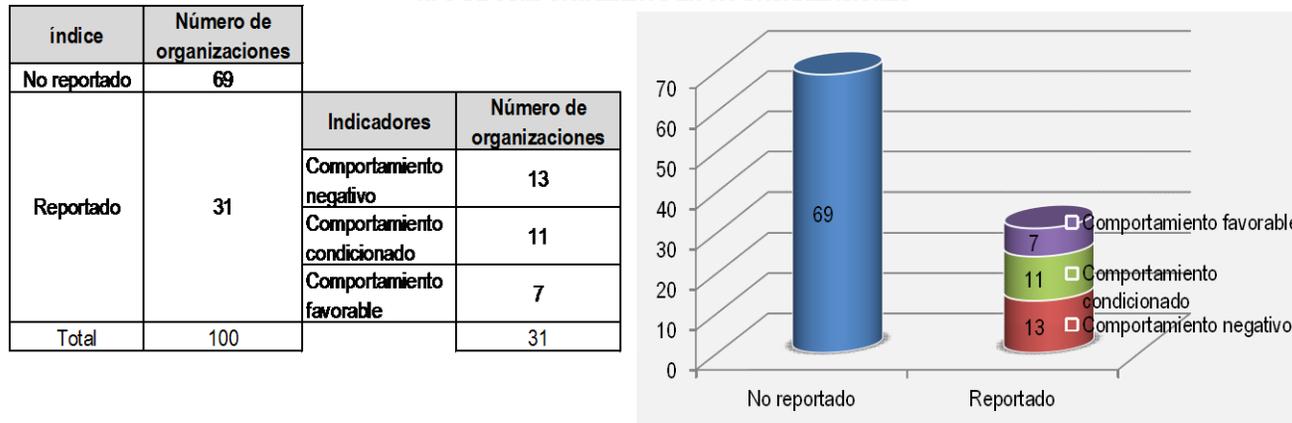


Gráfico 18. Comportamiento. (Vallejo 2012)

Como se puede visualizar en el gráfico anterior se notará que este aspecto fue abordado únicamente en 31 de los 100 trabajos de titulación elegidos; por el contrario abundaron 69 de éstos sin ninguna mención o descripción del tema. De entre los primeros 31 la diferenciación de su contenido permitió distinguirlos en función de lo que implica para cada organización los diferentes comportamientos.

Se encontraron tipos de comportamientos favorables en siete ocasiones siendo aquellos que por medio de las acciones y actitudes de los trabajadores beneficiaban el desempeño y productividad de la organización, o en sencillas palabras, comportamientos de proactividad y disponibilidad para cumplir con las responsabilidades.

Para el caso de los comportamientos negativos se consideraron 13, los cuales eran aquellos que mencionaban conductas de insatisfacción, desinterés o de desmotivación de parte del empleado hacia su trabajo, que ante esa situación, repercutía no solo la forma de realizar sus actividades, sino también en su ambiente laboral.

Mientras tanto los comportamientos condicionados se reconocieron en 11 casos clasificados así al ser menciones referentes a actitudes de los trabajadores, que al conocer la situación laboral precisan de una condicionante para cumplir sus tareas ya sea por necesitar de la presencia de superiores o para negociar gratificaciones.

Al haberse encontrado la anterior distribución entre los pocos ejemplos obtenidos se puede distinguir una tendencia importante por presentar comportamientos inadecuados para la organización y su desempeño. Es decir se les puede interpretar de esta manera pues el acumulado que generan los comportamientos negativos junto a los condicionados predominan en la pequeña muestra que describió como sucedía este aspecto. El cual principalmente se confesaba como una disfunción laboral, ya sea en el nivel de la productividad del trabajo o el de la disposición del responsable repercuten en tiempos y formas, incluso a niveles de repercutir en el ambiente laboral o el ánimo para realizar las cosas.

De manera que en el menor de los casos las 100 organizaciones poseen personal que presenta comportamientos favorables en el lugar y al momento de ejercer sus labores, ya sea desde proyectar buenas actitudes, así como de fomentar buenas relaciones entre los colegas de cada institución.

Bajo la perspectiva teórica de Robbins (2004) los comportamientos dependen de la cultura, de manera que los valores, actitudes y normas fundamentan la cultura aceptable en los sistemas sociales, repercutiendo en las actitudes en el trabajo. En este sentido debe recordarse que cada organización equivale a un sistema social.

Ante esta situación destaca la amplia ausencia de registros, mientras que con aquellos donde si hubo testimonio no favorecen a un panorama organizacional óptimo, pues la cantidad de declaraciones entre ser condicionados o negativos ambas afectan a la productividad y desarrollo de las empresas, de tal manera que al predominar registros con estas características y apegados a lo que dice el autor mencionado, se puede concluir que existe un constante

desacuerdo de los miembros con la expectativa que la organización les tiene y les intenta inculcar, pues el actuar de manera opuesta a lo que ésta desea, no es más que una señal más de inconformidad e incomodidad de la estancia en el organismo.

Los comportamientos deberían estar basados en las reglas o direcciones que da la organización. Un elemento formador de comportamientos son los rituales, pero por desgracia no cumplen con esta misión. La ausencia de éste junto con el ideario organizacional provoca que los miembros de las organizaciones tiendan a buscar beneficio propio olvidándose de los objetivos de la organización y ésta se olvida de los objetivos de los miembros.

La comunicación ineficiente y dada de manera vertical-descendente también genera que los miembros se sientan perdidos y sin posibilidades dentro de la organización, por lo que su comportamiento se vuelve negativo, de la misma forma que el poder autoritario genera este tipo de comportamientos.

Los resultados van desde la falta de negociación (que son causa y al mismo tiempo efectos de malos comportamientos) y una mala imagen interna, pues los integrantes se forman la idea de que así debe ser, al tiempo que las cuestiones negativas impactan en la imagen externa al dar al público y proveedores una mala imagen interna provocada por los comportamientos negativos.

2.1.4.9 Conocimiento.

Este elemento se valoró en dos sentidos de acuerdo al contenido de las investigaciones. Por un lado hubo reportes que expresaban que la organización valora el conocimiento que las personas tienen, en otros se enfocó al conocimiento que la organización imparte. Con esto se pretende delatar la cultura de las organizaciones respecto a la exigencia de sabiduría y capacidades de quienes las integran. Por otra parte con el respaldo teórico también toma importancia lo que las instituciones hacen respecto a este tema. Es decir si hay o no tendencia a fomentarlo

apoyarlo e incluso mejorarlo. En cualquier caso es importante saber como se comporta este elemento, los resultados se presentan en el siguiente gráfico:



Gráfico 19. Conocimiento. (Vallejo, 2012)

En este caso se presentó reporte de este elemento en 70 casos mientras que en 30 no se expone argumento alguno sobre él. Es un elemento muy variado debido a los distintos tipos de conocimiento que existen dentro de las organizaciones por lo que Vallejo (2012) determinó los indicadores de acuerdo a las menciones dentro de los trabajos de investigación los cuales quedaron de la siguiente manera: conocimiento estimulado o capacitación con 29 menciones refiriéndose a aquella capacitación que es ofrecida por la organización; conocimiento adquirido a partir del trabajo o la vida diaria es decir sólo por la experiencia que se obtiene día con día, con 14 registros; otras 14 en las que se señaló que no se valora el conocimiento es decir para la organización no importa el grado ni la capacidad de los miembros; 9 donde sí se valora y recompensa el conocimiento; por último se señalan 4 casos en los que el conocimiento sólo se le reconoce (refiriéndose a que la organización reconoce y toma en cuenta el conocimiento con el que ya cuentan los miembros al momento de ingresar a la organización).

Como vemos es un factor que si bien se valora dentro de las organizaciones no se fomenta. Sigue la constante de obtener las aptitudes y el conocimiento a través de la práctica. Sin duda no es que sea negativo para el trabajo, pues hay labores que se aprenden mejor haciéndolas; la controversia se puede dar en las actitudes de los trabajadores pues estos, pueden sentirse abandonados por su organización y generar que no sientan compromiso de apoyar a los objetivos de las mismas.

Jaime Pérez (1998) enmarca teóricamente este concepto estableciéndolo como:

el conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa. Los mecanismos del conocimiento en la organización son: valorar el conocimiento, desarrollarlo, reconocimiento, reconocer lagunas de conocimiento y la recuperación de la experiencia y la creatividad.

Referida de este modo el conocimiento es el elemento que más atención debería tener dentro de las organizaciones, pues es éste el que permite la realización de las actividades diarias. De esta forma los registros encontrados en esta categoría son pocos por la importancia de la misma. La obtención del conocimiento mediante la práctica y la vida diaria permite que los grupos se vicien con los errores o actitudes negativas de quienes ya están dentro y esto también perjudica la parte productiva de la organización; por supuesto que también se aprehenden las cosas buenas pero con el panorama negativo que se ha descrito hasta ahora es difícil que lo positivo prevalezca.

En este tenor y tal como se obtuvo el registro de esta subcategoría, el conocimiento teórico-práctico que toma en cuenta la organización y en el mejor de los casos, el que fomenta por medio de la capacitación. Se puede ver que este elemento está muy olvidado situación que podría ser una causa de la falta de capacidad para cumplir los objetivos de la organización pues dentro de ella no se fomenta de manera clara lo que se pretende con el trabajo.

2.1.4.10 Participación.

Para la categoría en turno se consideró la participación a partir de la idea general de ser aquella acumulación de fuerzas y voluntades para realizar una o varias actividades coordinadas para una tarea en común claro, desde una perspectiva meramente organizacional.

Participación vista no solo como simple acumulación de fuerzas sino como la técnica o estrategia que las organizaciones usan para conseguir la adhesión de voluntades entre sus integrantes, en el sentido de integrarlos a la planeación y ejecución de nuevas tareas o proyectos. Participación que implica la voz propositiva de los trabajadores para consensar los métodos y medidas de las nuevas ideas laborales. En las que para su realización serán factor indispensable; siendo los responsables de la dirección quienes deben poner atención si es que desean obtener solo la fuerza física de los trabajadores o también la voluntad y el ánimo de las personas.

Se aclara lo anterior para no caer en la noción conformista de que por el hecho de que los integrantes realicen sus respectivas tareas se considere como toda la participación en la organización. De esta manera este elemento cultural en las organizaciones obtuvo la distribución que se expone en el siguiente gráfico:



Gráfico 20. Participación. (Vallejo 2012)

Como se observa en la gráfica anterior de los 100 trabajos de investigación revisados, 56 fueron útiles respecto a aportar contenido en el tema; mientras que por el contrario los 44 restantes no contenían este tipo de información.

En los 56 trabajos que si ofrecieron datos descriptivos la participación se diferenció a partir del motivo o razón que la fomenta y estimula entre los integrantes de la organización. De manera que en 16 menciones se declaraba “existente” gracias a la voluntad propia de los trabajadores; en otras 15 investigaciones era propiciada por el líder pero a base de engaños, al mostrarse con actitudes fingidas de apertura a propuestas; otros 15 casos la consideraban nula, al predominar el desinterés por parte de los líderes hacia las sugerencias propuestas; y finalmente con 10 casos donde los trabajadores participan gracias al buen trabajo que realiza su líder.

Los datos encontrados pueden analizarse desde dos sentidos: por un lado las realidades donde las prácticas participativas suceden en beneficio de la organización, abarcando testimonios que señalan la participación proveniente desde los trabajadores y los casos en que sucede gracias al buen liderazgo. Cuenta de ello el planteamiento que para Metamorfosis bancaria hizo Héctor Huerta al indicar a grandes rasgos que en ese organismo los problemas se solucionan en grupo. Ya que existe la colaboración del personal para enfrentar los problemas que se presentan. (Huerta, H., 1995)

Los casos donde si bien existe ésta puede producirse de mejor manera caso específico de los indicadores restantes, caracterizados por el engaño, la premeditación y un mal ejercicio del liderazgo. Procedimientos en los que como menciona el reporte de Columba Leal, la participación dentro del Municipio de Atizapán se limitaba a buenas intenciones pues había propuestas ascendentes desde los departamentos hasta el director general, siendo este último el responsable de detener el proceso, pues las decisiones a ejecutar estaban en dependencia del grupo primario al que pertenecía (partido político). [Leal, C., 2002]

De esta manera en la distribución descubierta a primera vista destaca la numerosa cantidad de veces en que fue reportado el factor; Después al identificar las diferencias que hubo en sus variables resulta interesante retomar la tendencia que se genera al acumular los casos del desinterés de los trabajadores y los de engaño del líder pues son ejemplos donde la participación no sucede como idealmente se esperaría es decir, de cierta manera es negativa o desvirtuada ya que aunque ésta se realice se da mayormente en forma de obligación y desacuerdo, especialmente por el auto-desprestigio que generan de sí los directivos al interior de la organización; ejemplo de ello nuevamente el caso Atizapán donde los líderes en mal uso de su posición aparentan escuchar propuestas y al final desechan todo lo que les fue sugerido. Consecuencia de ello no solo el desinterés y desprestigio generado entre los trabajadores para con el personaje líder, sino que corre el riesgo de repercutir en el ambiente e interacción de las relaciones diarias e incluso en la productividad del trabajo.

Contrario a esto y con menor tendencia en los reportes fueron aquellos ejemplos donde la participación ocurría de manera favorable ya que hubo casos en los que surgía desde la iniciativa de los trabajadores, lo cual significa más que un buen trabajo en conjunto pues es también señal de una gran identificación, compromiso y arraigo de los empleados con su lugar de trabajo; y complementario a este sentido retomar las prácticas de un buen liderazgo con motivo de desencadenar y promover la participación entre los equipos de trabajo, deja una buena señal en cuanto al tipo de liderazgo que se practica en los casos mexicanos. Idea que igualmente repercute en el ambiente laboral y lo habitable que puede ser la organización si se cuenta con determinadas características.

Tal situación hace pertinente retomar la idea de participación que en la autoría de Jaime Pérez, la considera como factor cultural de las organizaciones ya que “se dice, como nueva tendencia organizacional, se piensa como un elemento administrativo que posibilita el enriquecimiento a partir de compartir la planeación y la organización de la empresa”. (Pérez, 1998)

La propuesta que hace Jaime Pérez en contraste con la experiencia mexicana de 100 casos confirma a la Participación como una nueva tendencia laboral al menos desde el punto de vista organizacional, pues la idea de compartir la empresa debe sonar un tanto descabellada para quienes las controlan, o al menos para aquellos puristas del poder acostumbrados a controlar e imponer las actividades, pues la novedad caería en la habilidad que tuvieran los mandos para canalizar la solicitud y recibimiento de voluntades de sus colaboradores, ya que participación la hay incluso la disponibilidad se mantiene en la actitud del personal pero que hasta el momento – como se atestigua en la muestra – esta situación se ha visto mermada por cuestiones de prácticas de desinterés por parte de los encargados de liderar los equipos de trabajo.

De esta manera hablar de una cultura organizacional participativa no suena como una idea tan lejana pues sin darse cuenta las organizaciones cuentan con esa capacidad; mientras que el verdadero reto sería combatir esas desviaciones de los personajes con el rol de líder, porque la inconformidad laboral que éste puede generar también representa un difícil obstáculo que impida el buen desempeño de las actividades de la organización.

La participación dentro de las organizaciones se da sólo en 16 casos. Este dato corresponde con los datos negativos obtenidos en categorías como: la comunicación la cual se caracteriza por ser ineficiente y vertical descendente provocando que los miembros no tengan posibilidad de comunicarse con sus superiores; En lo anterior también influye el poder centralizado que no admite propuestas o resoluciones de los compañeros; Y por último la correspondencia con la categoría negociación se da de forma mutua ya que al ser poca la participación la negociación también es escasa y viceversa.

2.1.4.11 Selección/ reclutamiento.

La subcategoría número once de parámetros culturales la ocupa la selección y reclutamiento. En este caso la búsqueda de información nos llevó a juntar estos dos conceptos por la descripción contenida en los trabajos de

investigación. La selección se da a partir de las necesidades de la organización así como algunos criterios definidos para realizar este proceso. En los datos recabados de los informes destaca cómo se da éste y las aplicaciones reales en la vida de las organizaciones así como los requerimientos, formas y motivos que los responsables de este proceso consideran a la hora de elegir al personal dentro de las organizaciones.

El siguiente gráfico nos muestra algunas de las características que sobresalieron a la hora de capturar la información:



Gráfico 21. Selección y reclutamiento. (Vallejo, 2012)

El reporte de este elemento se redujo en comparación a categorías anteriores, se dio en 56 investigaciones, las 44 restantes no hicieron mención alguna al tema. Es un tema que dentro de las propias organizaciones se presta para

el tránsito de irregularidades a la hora de aplicarse es por eso que en el gráfico se presentan varios indicadores según la tipología que se encontró en los trabajos.

El primer indicador con 28 menciones es sobre el proceso establecido y respetado; como segundo indicador tenemos el de improvisar con 14 menciones lo que nos señala que estas organizaciones no lo tienen establecido; procesos informales por recomendación; el tercer indicador que con seis menciones nos indica que el proceso se enfoca a ingresar personal que llega por recomendación; con cinco menciones los procesos informales por amistad se refieren a aquellos procesos donde se da preferencia a los conocidos de los miembros de la organización; y por último el indicador de proceso establecido y no respetado cuenta con tres menciones.

Las referencias a este tema bajaron en cuanto a registros dentro de los trabajos de investigación del STE-OCC. Encontramos relevante que en la mayoría de los registros se encuentra una tendencia favorable a respetar el proceso como lo demuestran 28 registros. Si bien se encontraron aquellos en que el proceso se da por amistad o recomendación fueron los menos. El dato importante es que a diferencia del resto de los parámetros culturales, este es uno de los más respetados lo cual es una fortaleza dentro de las organizaciones si se toma en cuenta que es el punto de inicio para integrar de manera adecuada a los nuevos miembros.

Incluso teóricamente parece cumplirse con algunas características descritas por Jaime Pérez (1998) quien sobre el tema dice que la selección/reclutamiento son los “procedimientos formales dentro de la empresa, sirven para legitimar y legalizar el reclutamiento, más que como un proceso efectivo de reclutar personal capacitado.” Y añade que el reclutamiento dentro de las organizaciones:

Existe bajo la tendencia, en algunos casos de sobrevalorar los conocimientos profesionales dejando de lado, incluso marginados, las características emotivas (personalidad, carácter y temperamento); los rasgos culturales

(valores, formas de ser, de evaluar, de aceptar o de rechazar); y las proyecciones y expectativas individuales (ingreso, proyecto profesional, proyecto de vida, plan de carrera). Esto en el mejor de los casos pues en muchas se recurre al reclutamiento por compadrazgo, recomendación, amiguismo, nepotismo, etc. Dejando de lado no sólo el proceso de selección, además las características deseadas para el puesto que se va a ocupar.

Como vemos este elemento parece ser un arma de doble filo pues por un lado las procesos tienden a estandarizar al personal sin tomar en cuenta características individuales, pero cuando no se respetan se recurre a elegir al personal de acuerdo a intereses particulares. Aún así el respetar los procesos como sucede en la mayoría de los casos registrados es un buen inicio para generar una cultura organizacional pensada en los miembros.

El cruce de esta categoría con la claridad organizacional la siguiente en este diagnóstico se da en sentido negativo pues al no existir claridad para las necesidades de la organización y los puestos que se deben cubrir, se dificulta un correcto proceso de selección, generando también que el poder autoritario aproveche para cubrir los puestos por la vía del nepotismo, amiguismo y compadrazgo. Como resultado de un mal proceso de selección, las personas que apliquen para el puesto se quedan con una mala imagen de la organización, lo que provoca que ésta se propague tanto dentro como fuera de la misma.

2.1.4.12 Claridad organizacional.

Otro factor cultural utilizado dentro de las 100 investigaciones fue el referente a la claridad organizacional tema de investigación sometido a este análisis no solo por su significativa repetición en los registros sino por ser un elemento que con su uso permite y debe distribuir toda la información necesaria que produce la organización, especialmente hacia el interior de la misma pues la idea es que por medio de ésta se brinde certidumbre al trabajador acerca de cosas como el sentido de su trabajo o las tareas correspondientes a su puesto, así como a la situación en general por la que pasa la entidad.

Al menos estos tipos de información fueron los de mayor identificación dentro de la investigación del seminario. Datos que a su vez permiten distinguir la eficiencia del uso de la claridad organizacional, pues su uso no implica un rotundo éxito en la transmisión de información ni mucho menos asegura las interacciones comunicativas; de esta manera fue como se obtuvo el gráfico que a continuación representa la distribución obtenida dentro de la muestra de 100 trabajos de investigación.

Para leer los datos aportados en el gráfico se debe considerar que todos los números dentro del área nombrada “respecto a” están contruidos de forma semántica, por lo que la suma de estos número no corresponde al número de menciones del indicador.

Un ejemplo de lectura es: De 100 investigaciones 36 no reportaron nada sobre el tema de claridad organizacional, mientras que en 64 casos si hubo reporte sobre el tema; de éstos, en 31 casos se tiene certidumbre de la claridad organizacional. Analizando estos 31 casos se encontró que: en 21 casos se tiene certidumbre respecto a trabajo; en 9 de los 31 casos se tiene certidumbre en cuanto al puesto que se ocupa y en 17 de las 31 investigaciones se mencionó que hay certidumbre respecto a la situación del empleado.

Una vez aclarado lo anterior se presenta el gráfico:

CLARIDAD ORGANIZACIONAL EN 100 ORGANIZACIONES

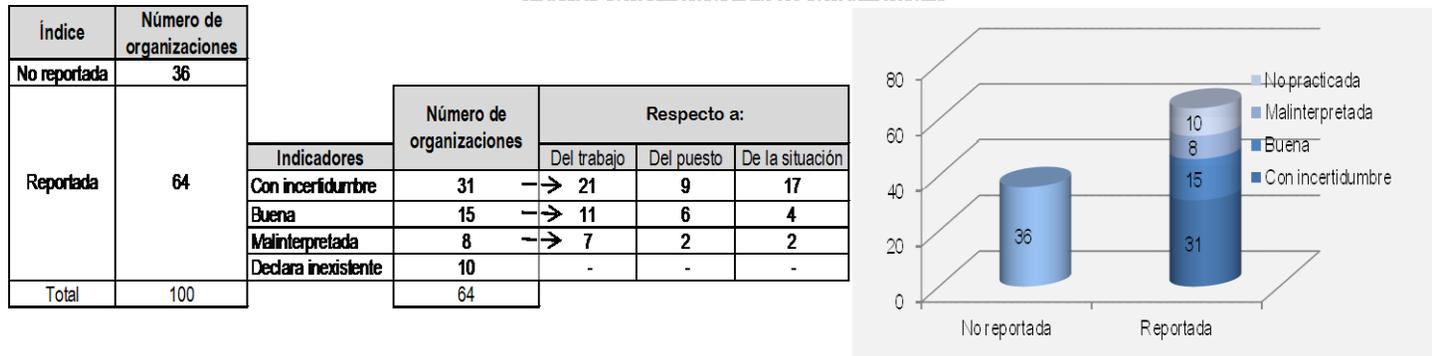


Gráfico 22. Claridad organizacional. (Vallejo 2012)

Como permite observar el gráfico anterior la distribución generada gracias a la revisión de los 100 estudios de caso se valora en este proyecto en diferentes sentidos.

Por un lado destaca que dentro de la muestra utilizada el uso de la claridad organizacional fue reportada en 64 del centenar de investigaciones; mientras que en los 36 restantes no se hizo mención alguna de cómo sucedía este aspecto en esas instituciones.

De esta manera los registros en donde se obtuvo información hicieron principal referencia a la efectividad que los investigadores notaban en cada organización así pues el gráfico muestra como en 31 registros la práctica de la claridad organizacional deja incertidumbre entre el personal, en estos mismos casos el tema de mayor mención era referente al trabajo, luego de la situación por la que atraviesa el organismo y por último sobre el puesto que cada trabajador ocupa.

Con la cantidad de 15 registros la práctica de la claridad organizacional era buena especialmente en cuestiones de trabajo luego del puesto y finalmente de la situación por la que atraviesan sus instituciones.

En otros resultados de esta práctica se encontraron ocho ejemplos donde se registró con situaciones de malinterpretación especialmente con informaciones que si eran difundidas pero mal transmitidas o al menos con alguna deficiencia de parte de los involucrados y en consecuencia los receptores tergiversaban su contenido.

Gracias a la distribución anterior se puede declarar que al menos en la muestra de ejemplos utilizada la práctica de la claridad organizacional no es del todo satisfactoria que por ende tampoco es un recurso usado bajo conciencia (de su importancia) por parte de los responsables al interior de la organización. Por su cuenta los casos donde no fue mencionado el factor o declarado inexistente, sirven de indicadores para intuir que esas organizaciones desatienden en demasía este aspecto o al menos el valor de su uso, pues la transmisión de información debe existir en cualquier sistema; de manera que en ese número de casos simplemente no fue evaluado.

Consecuentemente a partir de las evidencias que delataban las situaciones dejan como muestra que este elemento es mal explotado pues entre incertidumbre y malinterpretación (de cualquier tipo de información) es síntoma de que algo se está haciendo mal, pues la información que posee, produce y requiere cada organismo se desaprovecha al momento de ser transmitida errónea o incompletamente. Causa principal de que existan casos donde los trabajadores ignoran ó tienen una idea deficiente de los que significa su estancia en la institución y lo que sucede alrededor de ésta.

Contrario a lo anterior y teniendo en cuenta aquella premisa que declama “dentro de lo malo, buscar lo bueno”, cabe rescatar que dentro de los indicadores registrados la cantidad de casos con una buena claridad organizacional implica poder considerar que no todo el panorama de este elemento es trágico, pues existen realidades donde se trabaja bien esta actividad o al menos aparentemente se desempeñaba de manera suficiente en opinión de los observadores.

Tal fue el caso de Santander y Serfin entidad en la cual se percibió la disponibilidad de ambos involucrados tanto la organización como sus miembros, pues la autora indicaba que “(en su respectiva dirección de comunicación) cada miembro reconoce que tiene la información necesaria para la realización de sus labores, así como también las expectativas de la organización...” (Huidobro, 2004), situación favorable para la práctica de la claridad organizacional.

Esto sumado al hecho de que sea cual sea la evaluación otorgada al desempeño de la actividad la claridad organizacional se desarrolla en la mayoría de las organizaciones estudiadas. Y aunque sin la totalidad del éxito deseado el solo hecho de que ésta sea practicada abre la posibilidad al ajuste y la mejora de la misma, pues a pesar de implicar reajustes sobre la marcha, podría considerarse una ventaja, al ya tener conocimiento de cuales son las debilidades que se deben atender para evitar las consecuencias de incertidumbre y malinterpretaciones, de manera que a la hora de laborar la información que los empleados requieren sea suficiente.

En palabras del autor de los recursos culturales de la organización la claridad organizacional es la identificación y eliminación de confusiones e incertidumbres que obstaculizan o impiden el sencillo funcionamiento de la organización. Y usarla afecta positivamente al aprovechar los recursos humanos al utilizar la información que posibilita el trabajo. Actividad que incluye “la definición de expectativas de la organización, como son la revaloración del individuo, del potencial y planeación de desarrollo, del sistema de compensación y condiciones de trabajo, de la evaluación de puestos y determinación de expectativas”. (Pérez D. J., 1998)

Así los resultados anteriores comparados con la conceptualización producida por Jaime Pérez adquiere importancia pues valora su práctica como una actividad creadora de certidumbre especialmente al referir que ocupa información que posibilita el trabajo; sin embargo las evidencias estudiadas no favorecen a la realidad de esta actividad pues las declaraciones atestiguaron deficiencias en su uso. Lo cual significa una tarea muy importante para la comunicación

organizacional pues sea del tema que sea además de la mejora en la práctica comunicativa y el manejo que se le da a la información, debe enfocarse a conseguir la disposición de los responsables para difundir de manera óptima y útil los conocimientos que los trabajadores requieren para sus actividades. De manera que disminuya el alto índice de incertidumbre y malinterpretación ya identificado pues estas circunstancias pueden estar motivadas por el acaparamiento de información o el impedimento que los altos mandos provocan para que sus colaboradores no accedan a toda la información.

La claridad organizacional se ve afectada ante algunas categorías que existen de manera ineficiente dentro de la organización. La comunicación ineficiente es una de ellas pues no permite que la información sobre la organización se difunda de forma adecuada; si a esto se suma el poder autoritario que impone reglas y tareas sin dar explicación, esto también genera una falta de claridad organizacional, afectando la imagen interna, que se vuelve confusa para los miembros, y en consecuencia, causando una mala imagen externa sobre todo cuando las organizaciones tienen público cautivo.

2.1.4.13 Comunicación.

La comunicación como parámetro cultural ocupa el lugar número trece. Su registro a diferencia del resto de las categorías se dio en un mayor número de trabajos. Esto debido a la importancia que se da particularmente por los alumnos y el propio seminario a este tópico, por estar inscritos dentro de este marco académico.

Para realizar el registro de este tema se recurrió a una división más amplia. En primer lugar se contaron cuantos trabajos lo registraron y cuantos no. En la siguiente tabla podemos ver que el número de registros es de 85 contra 15 en los que no apareció el tema.

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

Tabla 13. (Vallejo, 2012)

Lo que se busca dentro de esta subcategoría es conocer el estatus de comunicación dentro de las organizaciones dado que en todas existe. La tendencia fue analizar cómo funciona el flujo comunicativo y cuál predomina en la vida diaria de las organizaciones estudiadas. Es decir si se da en forma vertical ascendente o descendente, horizontal o de redes; y a partir de esto meditar sobre los resultados, los cuales se presentan en el gráfico siguiente, elaborado con la misma información que presentan los trabajos:

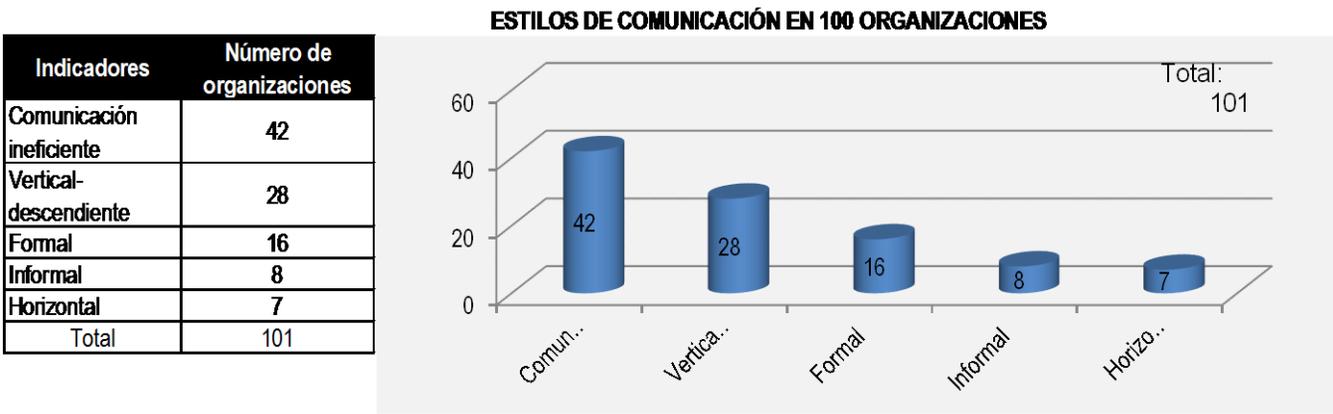


Gráfico 23. Comunicación. (Vallejo, 2012)

Como vemos la descripción de la comunicación dentro de las organizaciones investigadas arrojó cinco indicadores o tipos de comunicación: comunicación ineficiente la cual obtuvo 42 registros; con 28 menciones vertical-descendente lo que significa que dentro de estas organizaciones la comunicación inicia en los mandos altos y se dirige a los subordinados sin posibilidad de retroalimentación; comunicación formal que se refiere a dirigirse estrictamente con documentos escritos la cual obtuvo 16 menciones; comunicación informal aquella que se da sin ninguna regulación o fuente confiable con 8 registros; y horizontal que se refiere a aquella comunicación que se da de igual forma en todos los niveles de la organización con 7 registros. La suma de estos indicadores supera los 85 registros esto es porque los indicadores pudieron repetirse en algunos casos.

El dato relevante en este gráfico nos dice que la comunicación dentro de las organizaciones se considera ineficiente, lo que nos lleva a pensar que las acciones están mal dirigidas. Las consecuencias de esto se reflejan en varios aspectos, por un lado la producción o los servicios que ofrecen se pueden ver afectados. Estos errores pueden devenir en la mala imagen de la organización, la cual no sólo se configura a partir de la publicidad sino también de su buena respuesta a los clientes.

Para contextualizar este factor y encuadrar su comportamiento dentro de la cultura organizacional, recurriremos a la teoría que nos dice que la comunicación

Es un instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo. Así, la comunicación debe cumplir con ciertas tareas específicas dentro de las organizaciones: conducción dirección de la organización, canalizar acciones hacia el logro de objetivos; enculturizar, crear cohesión integración en la organización; tarea de adaptación, sobrevivencia de la organización; y tareas de coordinación-articulación, organizar acciones para el logro del objetivo. (Pérez D. J., 1998)

Dirigir, canalizar, cumplir, coordinar, son algunas de las palabras utilizadas para describir el uso de la comunicación en este caso la constante no va en ninguno de esos sentidos al contrario el análisis realizado en los 100 trabajos de investigación se enfocan a definirla como ineficiente, lo que implica que no cumple con ninguna de estas funciones las condiciones básicas para considerar que la comunicación dentro de las organizaciones es medianamente efectiva están olvidadas a la hora de practicar la comunicación.

Con todo y lo anterior la existencia de este elemento es fundamental para que una organización subsista, aún cuando su uso no se dé de forma que enriquezca a la organización, su existencia permite la sobrevivencia y autorregulación de los grupos sociales.

Los cruces de esta categoría con el resto de los factores culturales nos dice en primera instancia que el poder autoritario propicia que la comunicación sea ineficiente pero sobre todo es la mayor causa de que se haya diagnosticado como vertical descendente. Esto a su vez está relacionado con la mala imagen interna (con los trabajadores) y mala imagen externa (con clientes y proveedores) pues las acciones no se realizan bajo una dirección clara sino coercitiva; afectando el factor de la negociación pues ante estas características no se puede llegar a acuerdos.

2.1.4.14 Poder.

El poder -subcategoría catorce- se presentó en los informes como un parámetro más para valorar la cultura organizacional. La perspectiva para registrarlo no sólo se fundó en las relaciones laborales también se consideraron situaciones u objetos que tienen este valor atribuido dentro de cada sistema organizacional. Para delinear la perspectiva cultural de este factor se valora la utilidad o atribución que se le da dentro de la organización.

Para analizar el factor se recurrió en primera instancia a la tabla que nos muestra su repetición dentro de los trabajos de investigación.

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

Tabla 14. (Vallejo, 2012)

Como vemos en la tabla sólo 40 de los trabajos hicieron alguna referencia al poder dentro de su organización, quedando sin información 60 trabajos. Este elemento es teóricamente muy estudiado y en grandes organizaciones utilizado para dar cauce a la organización creando líderes importantes dentro de ellas. En ese sentido el dato obtenido nos hace pensar que en realidad en las organizaciones estudiadas no resultó ser de gran impacto esto sin olvidar claro que en algunos casos fue a causa de los contenidos del propio seminario que no se investigó sobre el tema.

Una vez obtenido el dato sobre los registros se procedió a hacer una diferenciación en los tipos de liderazgo que se encontraron dentro de los casos que sí reportaron este elemento por lo que se obtuvo el siguiente gráfico:



Gráfico 24. Poder. (Vallejo, 2012)

Este gráfico se creó a manera de red semántica es decir tomando la cantidad de veces que se repetían las tipologías de liderazgo en cada reporte, y no sólo contando la cantidad de reportes. Por ejemplo si en una investigación se reportaba que el poder era autoritario y utilitario, está cuenta en ambos casos, es por eso que la suma supera los 40 reportes.

Es sobresaliente que en 34 ocasiones de 40 se hable de un liderazgo autoritario o centralizado pues se demuestra que estos basan su acontecer a manera de supervisión; aún más grave es que dentro de los reportes en los trabajos de investigación no se encontraron aspectos positivos para describir este elemento dentro de las organizaciones. Estos datos revelan que dentro de las organizaciones los miembros con poder aplican éste de manera negativa lo que puede provocar conflictos con el resto de las personas y desencadenar en problemas de productividad. No es casualidad que este tópico se encuentre en un estado tan negativo, es suficiente ver las carencias de las organizaciones en cuanto a todos los parámetros que forman la cultura para entender este comportamiento.

Como ya se mencionó antes no es afortunado que no encontremos descripciones buenas dentro de estos registros pues al parecer es una de las razones por las que se suelen asociar los problemas. En este sentido Robbins (2004), dice que el poder es “la capacidad de una persona para influir en otra. En el caso del poder formal se basa en el puesto que ocupa una persona y de éste emana la capacidad de obligar o recompensar”. Estas líneas no remiten a pensar que el poder que dan los cargos es el que importa y entonces se ve a los altos mandos como las personas que deciden cómo, cuándo y dónde se hacen las cosas sin posibilidades de negociar lo que provoca que estas personas sean mitificadas de manera negativa.

Sin duda este factor afecta muchos aspectos de la cultura organizacional, que el poder sea coercitivo y autoritario propicia problemas internos que pueden afectar la imagen externa de la organización. En este ambiente la falta de negociación es el factor que más resalta y que afecta la parte interna de la organización.

2.1.4.15 Imagen interna / externa.

Ahora toca el turno de abordar la categoría referente a la imagen interna y externa de las organizaciones. Factor de análisis dentro de las 100 investigaciones del seminario que fue sistematizada al entenderse como aquella proyección de la manera en que labora cada institución, es decir, el cómo se ven las actividades al interior de la organización y, en consecuencia, su reflejo hacia el exterior, tanto para su público usuario como para el público en general.

Imágenes evaluadas no solo por su creación de manera intencional como el caso común de la imagen externa, donde interviene un proceso creativo de diseño y producción; sino que también se valoraban por el resultado producido inconscientemente, de manera natural, identificable por medio de las rutinas diarias de trabajo, donde ya sea por las interacciones entre sus miembros, la eficiencia de trabajo, los comportamientos, los procesos de trabajo

utilizados ó el ambiente laboral imperante, son rasgos que influyen para determinar si la imagen, ya sea interna o externa, es buena o mala.

De manera que la distribución hallada respecto a este factor dentro del repertorio utilizado es la que muestra el gráfico 25 donde se puede observar que además de la cantidad de veces en que fue reportada, también se distingue la tendencia al reportar el tema es decir el tipo de registros con los cuales los investigadores del seminario diagnosticaban ya sea la situación de ambas imágenes u otras donde solo ponían atención a la imagen interna o hacia la imagen externa. De manera que el resultado de las diferencias entre estos registros es como se muestra a continuación:



Gráfico 25. Imagen interna/externa. (Vallejo 2012)

De esta manera el gráfico anterior ejemplifica la proporción y distribución de los registros obtenidos en la muestra de trabajos revisados: donde 66 de los 100 reportes no ofrecieron dato alguno respecto al factor en juego; mientras que en los otros 34 trabajos se diagnosticaron las imágenes que tenían las organizaciones, con la diferencia de que en 21 de estos ejemplos evaluaban la situación de lo interno y lo externo de forma paralela; en otros 11 sólo

consideraban la imagen externa; y por último, solo dos reportes se limitaron a reportar la situación de la imagen interna.

Con base en estos primeros datos destaca (en cuestión de la investigación) la desatención por reportar la situación que 66 organizaciones tienen respecto a la imagen que generan, pues el no haber sido reportadas no implica que no tengan o reflejen una imagen desde su interior o en su exterior.

Por su parte dentro de la variación de 34 registros capturados sobresalen dos interpretaciones posibles:

Uno: en cuanto al tipo de registro que los seminaristas hacían. En este caso destaca la predominante cantidad de menciones donde se comparan las dos imágenes. Situación que dentro de los 34 ejemplos en 21 ocasiones permiten identificar los grados de congruencia entre lo que sucede al interior y lo que se refleja al exterior de la institución.

Dos: en el sentido de separar el total de los reportes de manera que lo interno y lo externo se vean declarados de manera independiente. Ejercicio con el cual las investigaciones reflejan el interés o enfoque que mayormente los investigadores lograban percibir que en este caso corresponde a aquella imagen que se crea o diseña hacia fuera de los organismos la imagen externa. Esta situación permite percibir la – aún equivocada – asociación directa que se atribuye a la idea de “imagen” en el ámbito organizacional al estar orientada como fin del trabajo para la construcción de una imagen publicitaria provechosa de las organizaciones. Pues entre los informes capturados según los autores la evaluación que hacían de la imagen externa era equivalente a la percepción que el público en general se crea y tiene respecto a las diferentes instituciones.

Así pues esta disparidad entre ambas variables refleja como las organizaciones prestan mayor atención, preocupación e inversión a trabajar en cómo se les percibe y desean ser percibidas, ya sea en clientes o con sus propios socios; lo cual resulta contraproducente ante la desatención que conlleva en la situación interna que vive la organización, pues menospreciar ese aspecto puede impactar de manera no grata en lo generado como marquesina de presentación.

Por un lado la falta de atención hacia el cuidado o la mejora de la imagen interna puede generar en los colaboradores primero, un sentimiento de inconformidad por la desatención de la que son objeto, pues para generar una buena imagen interna, ésta se percibe por medio de la regulación que se aplica a los individuos que la conforman; o por el contrario un sentimiento de desafiliación con el organismo al que se pertenece pues podría darse el caso donde la imagen promovida al exterior no coincida con la realidad que viven los trabajadores y éstos, al darse cuenta de ello empezar a contrastar lo que escuchan que “dicen ser” contra lo que desde el interior ellos presencian.

Ante este panorama parece adecuado retomar lo que considera Jaime Pérez respecto a este factor producido por y para la organización misma al indicar que “una sólida imagen externa tiene su punto de partida en la situación, la identidad y el clima cultural, laboral y comunicativo - de carácter interno de una organización”. Y que él mismo explica en otras palabras al especificar que la imagen externa “se hace depender de todos y cada uno de sus empleados y no solo de la campaña de publicidad creada en un área de lo interno”, considerando así que los empleados son la compañía. (Pérez, 1998)

Valorar los resultados de este factor desde la perspectiva de Jaime Pérez genera interés al razonarlos desde la sencilla lógica que plantea, pues sobresale que exista un mayor número de reportes correspondientes a la imagen externa pero sin su parte complementaria de qué es lo que sucede con la imagen interna. Situación que puede

interpretarse como la falla no deseada que menciona el autor, ya que ese tipo de registros pueden ser sinónimos de la evaluación a la efectividad de la proyección publicitaria que es diseñada por un equipo especializado para esa tarea.

Situación que también tiende a incurrir en el error de maquillar lo que en la realidad organizacional (interna) sucede. Ya que también se reproduce el error de concebir la imagen externa como un elemento propio del ámbito publicitario, dejando de lado la posibilidad de aceptar que ésta se reproduce desde lo que acontece en las entrañas de la organización. Es decir como conclusión práctica de este factor permite identificar la idea instrumental que prevalece hacia el concepto de la imagen – especialmente la externa – al ser relacionada con la elaboración de publicidad. Tarea que tampoco debe satanizarse pues sin ella la difusión que necesitan las organizaciones no sería posible; siendo así como problemática de fondo que trabajar la imagen externa se realiza sin un ejercicio de introspectiva, donde debe analizarse la opinión del público más inmediato del organismo, sus propios trabajadores, quienes, desde palabras de Pérez, “son la compañía”.

Para evitar continuar con el círculo vicioso de únicamente hablar del aspecto exterior de la organización, cabe mencionar que la reducida cantidad de testimonios respecto de la imagen interna puede interpretarse como parte del desinterés que se ha ido desvelando en el desarrollo de algunas categorías anteriores, donde lo que afecte o dé confort a los empleados se queda en el dominio de los involucrados, sin el acto consciente de la organización, de que esa situación tiende a reflejarse en la superficie y así hacer evidente la incoherencia entre lo que las organizaciones dicen ser, en contraste con lo que realmente practican.

La imagen interna se ve afectada por diferentes factores el descuido en la cultura dentro de las organizaciones impacta especialmente en este nivel. Los resultados se ven reflejados ya sea de manera interna, externa o en ambas.

Interna:

En cuanto a la imagen interna se descubrió que la falta de estrategias genera una imagen interna negativa, pues los miembros lo ven como una deficiencia al no haber planeación. Por otro lado la falta de un sistema normativo impacta también en la imagen interna que los miembros notan, ya que les falta certidumbre respecto a sus derechos y obligaciones dentro de la organización. También hay que agregar que no existen procesos simbólicos establecidos formalmente que generen una imagen interna sólida, ésta es la primera imagen que perciben los nuevos miembros de su organización y si falla desde el inicio, a futuro es difícil reparar tal deficiencia.

Externas:

Los comportamientos negativos al interior del organismo generan una mala imagen externa que repercute especialmente en la calidad de servicio que se ofrezca al cliente.

Internas y externas:

La falta de una historia documentada genera una imagen interna diferente a la que se pretende. Y genera desconocimiento en la imagen externa, provocando que los clientes o proveedores no sepan con quien tratan. Lo mismo sucede con la falta de filosofía empresarial pues pareciera que las organizaciones no se apegan a nada.

En cuanto a la selección y reclutamiento, es un proceso que también impacta en la imagen interna y externa pues los individuos que aplican para el puesto, se quedan o no, se formarán una idea de la organización. Por otro lado, está la poca claridad organizacional, la cual, afecta la imagen interna, pues la organización en sí misma se vuelve

confusa para los miembros, causando una mala imagen externa sobre todo cuando las organizaciones tienen público cautivo.

Y por último la comunicación deficiente genera mala imagen interna (con los trabajadores) y mala imagen externa (con clientes y proveedores) pues la falta de coordinación en actividades atora el trabajo y por ende su entrega.

2.1.4.16 Negociación.

Como último parámetro o factor cultural está la negociación; ésta fue considerada - dentro de la realización de este trabajo –como una práctica necesaria para desempeñar las actividades diarias de cada organismo, pues el hecho de que la organización se conforme por personas, implica la necesidad de que éstas sean reconocidas, o al menos escuchadas, en cuanto a los alcances que pueden lograr. Es decir desde la otra perspectiva, la habilidad que las figuras directivas deben practicar ante la presencia del otro, el empleado. A partir de esta noción con la cual se trabajó la revisión de los 100 trabajos de investigación, se obtuvieron los resultados que a continuación muestra el gráfico.

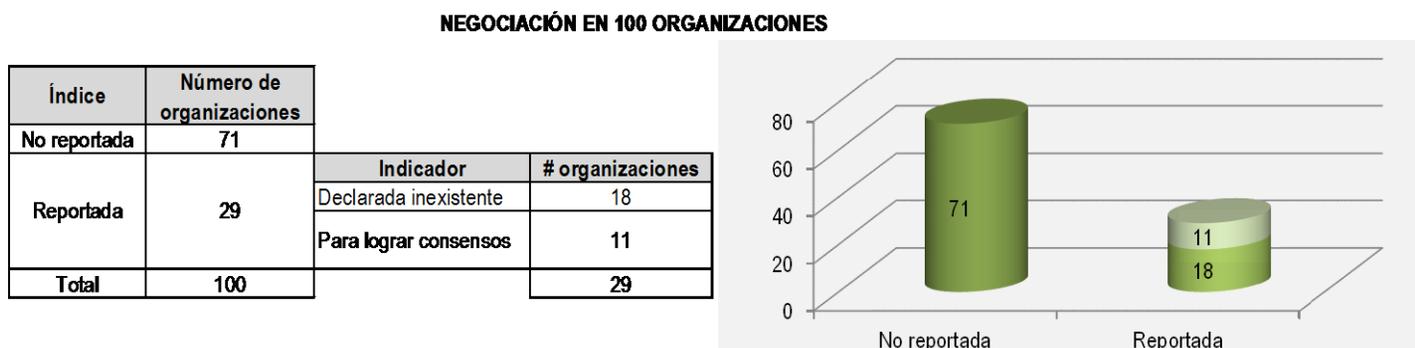


Gráfico 26. Negociación (Vallejo 2012)

Como se muestra en la ayuda visual previa destaca que en 71 de las 100 investigaciones del acervo el factor no fue materia de análisis; mientras que en los 29 trabajos restantes donde si hubo información se encontraron 18 testimonios donde la declaran inexistente dentro de sus prácticas, contrario a las otras 11 evidencias donde la negociación es utilizada con el fin de lograr consensos para beneficio del trabajo mismo, con la repartición equilibrada de actividades bajo la idea ganar – ganar, por parte de ambos participantes (líder y trabajador).

Con la distribución identificada al momento de sistematizar la información de este elemento y su uso por parte de las instituciones, nuevamente permite vislumbrar un panorama negativo dentro de los casos mexicanos. Pues el hecho de no haberse investigado o no presentarse reporte en 71 de los casos es una situación que pinta desafortunada, pues su desuso implica pensar a las organizaciones como impositivas, cerradas a la idea de que existen otras maneras más viables de realizar las cosas especialmente si las ideas provienen de los principales involucrados los empleados.

Sin embargo como en otros casos la muestra utilizada en este proyecto deja una ligera luz de esperanza a que el uso de este elemento no es una idea platónica pues es posible practicar interacciones donde el ganar no solo sea para beneficios productivos sino también de confianza entre los colaboradores.

Desde la justificación teórica consultada hay que retomar lo que Crozier y Friedberg señalan cuando mencionan que “la negociación no se establece de forma natural, es un proceso difícil en el que los actores no se comprometen sino se sienten protegidos” para que de esta manera, entre ellos exista una coordinación que permita una acción organizada. (Crozier & Friedberg, 1990)

Retomar la situación de la negociación desde el punto de vista teórico que indican Cozier y Friedberg la distribución negativa de resultados confirma que este ejercicio –efectivamente- es un “proceso difícil” de realizar. Principalmente

por la falta de testimonios en que la negociación se dé en alguna de las diferentes situaciones laborales. Pues para ello se requiere la intervención de dos secciones protagonistas: la que en este caso representa directivamente a la organización y la que representa la fortaleza de la organización sus trabajadores.

Ante esta situación y la baja cantidad de registros positivos el panorama para el caso mexicano de las organizaciones tiene una tarea pendiente muy importante en cuestión de acuerdos y toma de decisiones. Especialmente de parte de quienes se encargan de la dirección de los organismos pues es ahí donde radica la principal deficiencia de este acto ya que en la acción de ceder e intercambiar servicios, actividades o intereses, implica en la mayoría de las ocasiones un acto de perder autoridad o credibilidad; cosa que idealmente debe tener consecuencias favorables.

Este factor es uno de los más afectados por todas las deficiencias dentro de la cultura, pero se resumirán aquellos que más impactan en ella: por un lado la falta de rituales que configuren las normas y comportamientos dentro de la organización no ayudan a que los miembros encuentren un manera adecuada de negociar con los altos mandos, si a esto se le suma el liderazgo de supervisión y la aplicación de un poder coercitivo, entonces se entienden los números obtenidos el gráfico de esta categoría. Factores que entorpecen y limitan la negociación provocan que tanto la obtención de metas y objetivos se vea coartada, pues no genera comportamientos o ideologías que permitan el libre tránsito de la comunicación, volviéndola ineficiente al tiempo que genera comportamientos negativos, pues los miembros se sienten presionados y desatendidos por los altos mandos. Por último todo esto no permite la libre participación de los miembros, pues se crea la sensación de que sus ideas no serán apoyadas.

Aquí termina el contenido referente a la categoría sobre parámetros culturales dando paso a la temática sobre grupos.

2.1.5 Grupos.

La quinta categoría en el tema de la cultura es la referente a los grupos que se forman dentro de la organización. En este tema se abarcan 4 subcategorías que describen el tipo y el comportamiento de los individuos dentro del área de trabajo. En la siguiente tabla se resaltan en color verde la categoría con sus respectivas subcategorías a estudiar:

Categorías finales: Cultura y Prospectiva.		
1 Cultura organizacional	1.4.9 Conocimiento	2 Prospectiva
1.1 Estrategias de desarrollo	1.4.10 Participación	2.1 FODA
1.2 Sistema normativo	1.4.11 Selección / Reclutamiento	2.1.1 Fortalezas
1.3 Enculturización	1.4.12 Claridad organizacional	2.1.2 Oportunidades
1.3.1 Procesos simbólicos	1.4.13 Comunicación	2.1.3 Debilidades
1.3.2 Signos y símbolos	1.4.14 Poder	2.1.4 Amenazas
1.3.3 Historia	1.4.15 Imagen interna y externa	2.2 Problemáticas de la organización
1.3.4 Mitos	1.4.16 Negociación	2.3 Cultura organizacional encaminada al éxito
1.3.5 Ideología	1.5 Grupos	2.4 Mensaje institucional
1.3.6 Manuales	1.5.1 Formal	2.5 Vocabulario rector
1.3.7 Tótem	1.5.2 Informal	2.6 Políticas de comunicación
1.4 Parámetros / Factores culturales	1.5.3 Subculturas	2.7 Estrategia de intervención
1.4.1 Rituales	1.5.4 Contracultura	2.7.1 Planes internos
1.4.2 Filosofía empresarial	1.6 Mapa cultural	2.7.2 Planes externos" (Vallejo, 2011)
1.4.3 Misión / Propósito	1.7 Tipología cultural	
1.4.4 Objetivos	1.8 Metáfora	
1.4.5 Valores		
1.4.6 Visión		
1.4.7 Liderazgo		
1.4.8 Comportamientos		

Tabla 15. Grupos.

Los datos presentados fueron obtenidos a partir de la búsqueda basada en algunos aspectos teóricos. Por un lado Robbins (2004) define los grupos como “el conjunto de dos o más individuos que se relacionan y son interdependientes y que se reunieron para conseguir objetivos específicos. Y dependiendo de la interacción de estos miembros los grupos pueden clasificarse en formales e informales”. Al hacer la revisión en los 100 trabajos de investigación, encontramos que además se clasifican a éstos como subculturas de la organización o contraculturas, dependiendo sus actividades.

Para entender la conformación de estos grupos dentro de las organizaciones, es necesario considerar lo que Crozier y Friedberg (1990) mencionan:

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

Como vemos de acuerdo a las distintas personalidades los grupos pueden incidir en la organización de manera negativa o positiva. La importancia de esta categoría radica precisamente en ese sentido ¿Qué tanto los grupos formados ayudan a la estabilidad de la organización y que tanto provocan afectaciones dentro de la misma?

Dentro de este reporte se encontró que en 68 de las 100 organizaciones se hizo mención a este tópico. Dado que la categoría de grupos se dividió en las subcategoría: formales, informales, subculturas y contraculturas, los datos de

esos 68 trabajos se repartieron entre éstas y en algunos casos presentaban información de varias subcategorías por lo que se consideró dentro de las que abarcaban.

En cuanto a la lectura de los resultados se decidió juntar en la misma ficha los datos obtenidos de las cuatro subcategorías. Por un lado se considera que ver los números en conjunto genera una idea más clara de su comportamiento y por otro porque los datos obtenidos por si solos no son representativos dentro de la muestra. Ya que en algunos casos se tuvieron muy pocas menciones no se debe pensar que dentro de las organizaciones estudiadas no existen ese tipo de grupos es simplemente que no hubo registro de ellos y en este caso al análisis será prudente en cuanto a especulaciones.

La tabla siguiente muestra el comportamiento que tuvo cada una de las subcategorías en cuanto a registros y a sus particularidades encontradas:

Registro de Grupos													
	Formales				Informales				Subculturas				Contracul- turas
No reportados	56				61				74				94
Reportados	44				39				26				6
	Laboral	Sin especificación	Con buena relación	Con mala relación	Sin descripción	Por amistad	Para quejas	Motivo familiar	Sin descripción	Incidencia positiva	Incidencia negativa	Se contraponen entre si	
	16	14	7	7	17	17	3	2	10	6	5	5	
Total	100				100				100				100

Tabla 16.

A partir de la tabla anterior un ejemplo de lectura sería: en cuanto a grupos formales se encontró que en 56 casos no hubo reporte alguno, mientras que en 44 casos si se encontró alguna mención sobre este tema; de estos 44 se detectó que en 15 casos la relación de estos grupos es estrictamente laboral en 14 no especificaban el tipo de relación en 7 la relación es buena; y en los 7 restantes la relación entre los miembros es mala. En este caso los datos apuntan a las relaciones estrictamente formales y laborales parece que dentro de este tipo de grupos no se permiten otro tipo de acercamientos. La teoría dice que estos grupos son “los que definen la estructura de la organización; sus acciones son asignadas y responden a tareas específicas de trabajo. En estos grupos su comportamiento está delineado y dirige a los objetivos de la organización”. (Robbins, 2004). Al parecer estos conceptos se siguen e intentan formarse este tipo de grupos, el problema surge cuando se generan relaciones negativas entre los miembros de estos grupos, pues es posible que afecten la parte laboral.

Por otro lado hubo grupos informales con 39 menciones. En este caso encontramos que este tipo de grupos se forman principalmente por tres razones por amistad para quejarse en algún momento dentro de la organización o porque son familiares. La teoría nos dice que estos grupos se forman principalmente por ser “alianzas no definidas por la organización, surgen por la necesidad de contacto social y se dan en el entorno laboral”. (Robbins, 2004). Los resultados obtenidos en esta subcategoría demuestran que los grupos informales se generan por necesidad de contacto social fuera de las actividades laborales.

En cuanto a las subculturas se encontraron en 26 casos. Las variables en este tema se registraron de acuerdo a la incidencia que éstas tenían en la cultura formal; de esta forma se encontró que en ocasiones hay incidencia positiva, a veces se contraponen y en las menos chocan entre subculturas. Freemont E. Kast y Rosenzweig (1988) dicen que “todas las organizaciones necesitan de una cultura dominante o central para fomentar y asegurar la acción cooperativa de los individuos hacia los objetivos trazados; pero también se necesitan subculturas, variables que

permitan y fomenten la diversidad, la innovación, y adaptación de la empresa en diferentes circunstancias”. En este caso, las variables encontradas nos dicen muy poco por su número de menciones, pero queda claro que la existencia de ésta genera diferencias con la cultura dominante, que en ocasiones pueden devenir en conflictos lo que debería aprovecharse para encontrar las deficiencias en el sistema y crear cambios en beneficio de la organización.

Por su parte sólo se encontraron contraculturas en 6 casos. De acuerdo a algunos autores “se debe de cuidar de no caer en el ejercicio de la denominación de prácticas “contraculturales” o “contra-organizacionales” que manifiestan la oposición de los individuos a los valores formales, desarrollando sistemas de conductas que responden a intereses de tipo personal que se disocian de los de la compañía” (Camacho, 2001). Ya que se obtuvo un número muy bajo de reportes, se omitirá cualquier análisis sobre este tema, pues no se considera prudente.

En general se puede decir que los números encontrados sobre grupos son pobres comparados tanto con la importancia de esta categoría como con la teoría presentada; aún así la constante en todos los casos o subcategorías es no tener grupos cohesionados o integrados. Este factor afecta a la organización tanto en la parte productiva como en la innovación. La producción adecuada en tiempos específicos sólo se logra si los grupos trabajan en conjunto. Por otra parte la innovación suele ser producto de las crisis en las que son las personas que se agrupan quienes suelen obtener la experiencia, si no existe conexión entre personas y grupos será difícil enmarcar y definir a la propia organización a la hora de resolver conflictos o proponer estrategias de crecimiento, permitiendo que el liderazgo coercitivo y el poder autoritario hagan su aparición para lograr los compromisos adquiridos para el trabajo.

2.1.6 Mapa cultural de la organización.

Ésta como sexta categoría del trabajo de cultura se corresponde directamente con el análisis presentado anteriormente. La siguiente tabla nos permite recordar el camino recorridos en este análisis y nos muestra en qué posición está la categoría a desarrollar:

Categorías finales: Cultura y Prospectiva.		
1 Cultura organizacional	1.4.9 Conocimiento	2 Prospectiva
1.1 Estrategias de desarrollo	1.4.10 Participación	2.1 FODA
1.2 Sistema normativo	1.4.11 Selección / Reclutamiento	2.1.1 Fortalezas
1.3 Enculturización	1.4.12 Claridad organizacional	2.1.2 Oportunidades
1.3.1 Procesos simbólicos	1.4.13 Comunicación	2.1.3 Debilidades
1.3.2 Signos y símbolos	1.4.14 Poder	2.1.4 Amenazas
1.3.3 Historia	1.4.15 Imagen interna y externa	2.2 Problemáticas de la organización
1.3.4 Mitos	1.4.16 Negociación	2.3 Cultura organizacional encaminada al éxito
1.3.5 Ideología	1.5 Grupos	2.4 Mensaje institucional
1.3.6 Manuales	1.5.1 Formal	2.5 Vocabulario rector
1.3.7 Tótem	1.5.2 Informal	2.6 Políticas de comunicación
1.4 Parámetros / Factores culturales	1.5.3 Subculturas	2.7 Estrategia de intervención
1.4.1 Rituales	1.5.4 Contracultura	2.7.1 Planes internos
1.4.2 Filosofía empresarial	1.6 Mapa cultural	2.7.2 Planes externos” (Vallejo, 2011)
1.4.3 Misión / Propósito	1.7 Tipología cultural	
1.4.4 Objetivos	1.8 Metáfora	
1.4.5 Valores		
1.4.6 Visión		
1.4.7 Liderazgo		
1.4.8 Comportamientos		

Tabla 17. Mapa cultural.

Dentro de los trabajos se presentó un mapa de las relaciones que se dan entre grupos dentro de la organización. En este sentido sus datos complementan los anteriores y permiten una mirada general del comportamiento de los grupos dentro de las 100 organizaciones estudiadas.

Esta categoría es aplicada en las organizaciones según la teoría presentada por Jaime Pérez en su trabajo *imágenes de la organización* (1997) donde dice que: “es una técnica de investigación de campo que da una visión general de los grupos dentro de la organización. Ésta consiste en la experiencia y en la observación diaria durante una semana en la que se identifican los grupos”:

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

Es así como se construyeron dentro de los 100 trabajos estas relaciones, y en su revisión encontramos que en 35 casos se aplicó esta técnica, mientras que los otros 65 no se hizo mención de la misma. A partir de los reportes, se hizo un listado de las relaciones que más se mencionaron dentro de las organizaciones, dando como resultado la distribución que muestra el siguiente gráfico:



Gráfico 27. Mapas culturales. (Vallejo, 2012)

Como vemos las relaciones conflictivas son las que más prevalecen dentro de la organización seguidas de las amistosas; las menos recurrentes son las indiferentes.

En este sentido vemos que se corresponden con las anteriores con más menciones en cuanto a relaciones negativas. Lo que demuestra que dentro de las 100 organizaciones estudiadas los grupos son un tema que afecta a la organización en lugar de reforzarla.

2.1.7 Tipología cultural.

Ésta categoría es la séptima en la temática de cultura. En ella se hace un análisis general del estado cultural de la organización, basado en las relaciones inter-grupales e interpersonales que prevalecen en las organizaciones estudiadas. Los análisis se basaron en la técnica de investigación que utiliza el STE para diagnosticar a las organizaciones establecidas en la tipología de Andrade (1996) la cual se basa en la fortaleza y la funcionalidad de las organizaciones y según la cual:

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

El siguiente cuadro representa las combinaciones que propone el autor:

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

Tabla 18. Tipología Cultural (Andrade, 1996)

De acuerdo a las características anteriores los resultados de la muestra quedaron de la siguiente forma:

TIPOLOGÍA ORGANIZACIONAL EN 100 ORGANIZACIONES

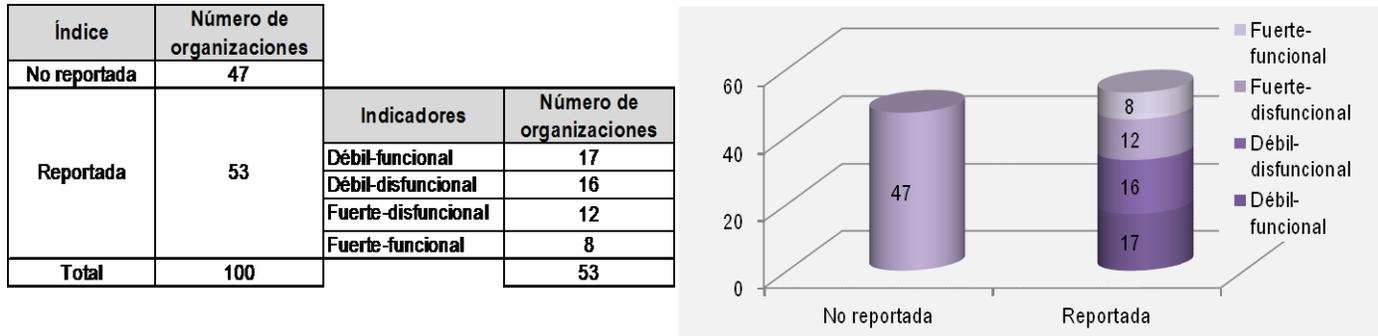


Gráfico 28. Tipología cultural. (Vallejo, 2012)

De las 100 investigaciones analizadas en 47 no se utilizó este análisis mientras que 53 sí registraron este elemento; el resultado final fue que en la mayoría de las organizaciones se obtuvo una cultura débil-funcional y la que menos se obtuvo fue la fuerte-funcional.

Andrade permite ampliar las concepciones del tema con la siguiente caracterización de cada cruce en la que se denotan los defectos y virtudes de la tipología antes mencionada:

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

Tabla 19. Defectos y virtudes de la Tipología Cultural (Andrade, 1996)

La interpretación cruzando los resultados del gráfico anterior y esta tabla quedarían de la siguiente forma: en los 17 reportes donde se declara que la cultura es débil-funcional ésta se utiliza para orientar y crear significados compartidos; en los 16 registros que registraron la cultura como débil-disfuncional servirá para dirigir las acciones; en los 12 que enmarcan a las organizaciones como fuerte-disfuncional tienen a la cultura como un grave obstáculo; y por último los ocho de tipo fuerte-funcional ven a la cultura como recurso.

Como vemos la tipología dominante para estos registros es la débil-funcional dejando claro que a pesar de las deficiencias encontradas en los diferentes rubros analizados los miembros siguen las reglas o normas pactadas implícitamente a lo largo de la vida cotidiana. Estos resultados no pretenden crear un estereotipo de las organizaciones, si no ayudar y orientar a las mismas para impactar de manera positiva en la cultura y de esta forma

beneficiar la producción y los servicios que ofrezcan. Sin dejar de lado que una de las bases para lograr este impacto es una adecuada comunicación organizacional.

2.1.8 Metáfora.

En el caso de esta categoría la metáfora fue considerada más allá del sentido organizacional que Morgan (1991) indica en sus teorías, pues en el caso de la investigación que se realiza en el seminario, ésta se utilizó como un recurso práctico de análisis con la intención de ejemplificar y personificar la situación en la que se encontraba cada organización al momento de su diagnóstico, adaptando sus diferentes características a objetos, padecimientos o experiencias reales o ficticias del conocimiento popular (como aquellos casos donde los ejemplos tenían equivalencia con historias vistas en cine). De esta manera, la distribución encontrada dentro de las 100 investigaciones utilizadas, este ejercicio metafórico obtuvo la distribución que a continuación se presenta:



Gráfico 29. Metáfora creada en 100 organizaciones. (Vallejo, 2012)

Como se puede observar la aplicación de este ejercicio de reflexión sobre la actividad y vida de las 100 diferentes organizaciones tuvo una marcada tendencia hacia no ser aplicada, pues del centenar de investigaciones revisadas solo 14 entregaron información de cómo se puede reinterpretar lo que sucede en la realidad por medio de una

comparación a veces pintoresca, como comparaciones con la película de Monster Inc, por mencionar un ejemplo; mientras que las 86 restantes no contenían alguna mención sobre este ejercicio.

Este acumulado adquiere mayor significado para el trabajo que realiza el propio seminario pues su bajo índice de repeticiones demuestra haber sido un ejercicio no consolidado dentro del programa del STE o por lo menos haber sido utilizado en un periodo en específico de los 20 años de trayectoria. Mientras que, por otro lado, en el sentido de lo que significa esta distribución para el PAPIME, la ausencia de este tipo de registros no implica asumir que esas organizaciones sean exentas de encajar en algún tipo de ejemplo, pues simplemente fueron trabajos donde a los seminaristas no les fue solicitado hacer tal reflexión de sus objetos de estudio.

Con el objetivo de valorar la baja cantidad de resultados obtenidos para esta categoría éstos se pueden retomar a partir del sentido en que los 14 ejemplos fueron enfocados. De esta manera y ante la practicidad de los ejemplos se realizó una nueva tabla donde se declara la metáfora encontrada, en relación con el tipo de aspecto al que se refería cada una; de tal forma que en las siguientes líneas se muestra la siguiente tabla y la reflexión que ésta permite.

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

Tabla 20. Metáforas de 14 organizaciones. (Vallejo, 2012)

Como se puede observar en la tabla de entre los 14 trabajos de investigación que contenían una metáfora propuesta se logró identificar una especial tendencia dentro de la forma en que se realizaban los planteamientos de las mismas ya que en los ejemplos obtenidos, dentro de su fundamentación, se percibió un mayor énfasis en los aspectos negativos de cada organización al momento de compararlos con la idea, historia u objeto de comparación. Contraste total a los únicos tres casos donde la analogía entre la realidad y la propuesta resaltaban los aspectos favorables con los que cuentan las organizaciones.

De entre los casos que exaltan los aspectos negativos de las entidades, en este análisis se pueden rescatar las dos metáforas propuestas que encontraban a sus organizaciones en relación con la conocida película de *Titanic*, pues en ambas comparaciones la falta de previsión ante probables contingencias, la segmentación de los grupos al interior del sistema y la competencia entre los principales protagonistas directivos, son algunas de las principales características que compararon con las situaciones que plantea la cinta, más allá de la historia romántica principal.

Por otro lado, aquellos tres casos en que las metáforas se realizaban a partir de los aspectos positivos de las organizaciones, daban cuenta de los aspectos y características que cada organización tenía como ventaja ya sea dentro de su funcionamiento, dentro de su estructuración laboral o por su capacidad de reorientarse respecto a las situaciones de su entorno. Particularidades que bien podían enaltecer el trabajo de las instituciones en juego, pero que cabe mencionar que si eran detalles vertebrales para poder orientar el diseño de la metáfora, esas organizaciones, nuevamente son un pequeño haz de luz que indica que el laborar o formar parte de una organización no es necesariamente un panorama atroz de inconformidad e insatisfacción.

2.2 Prospectiva.

Dentro del presente trabajo la temática titulada como prospectiva corresponde a las propuestas de intervención presentadas por los alumnos del STE-OCC para incidir en la o las problemáticas que se encontraron dentro de la organización que cada uno investigó. En este sentido el diagnóstico de este tópico está estricta y únicamente relacionado con los frutos que ha dado el seminario a lo largo de 20 años; de esta manera será de ayuda para la comunidad interesada en ingresar al mismo así como la planta docente del STE-OCC para entender si su objetivo se ha cumplido y sobre todo para innovar dentro de él.

Se decidió nombrar a este apartado como prospectiva entendiéndola como “las acciones específicas que hacen operativas (prácticas) los objetivos y las estrategias generales”. (Pérez D. J., 1998). Si bien las siguientes categorías abarcan el estudio desde definir los problemas a intervenir hasta los planes específicos propuestos, también incluye las acciones que los investigadores han propuesto a lo largo de estos 20 años para incidir en las organizaciones; son estas acciones las que nos llevarán a un diagnóstico relacionado específicamente con los frutos que ha dado el Seminario en este periodo de tiempo.

La categoría está compuesta por ocho subcategorías las cuales son presentadas en la sistematización de Vallejo (2012) aunque para el presente trabajo se decidió reordenar el diagnóstico de las dos últimas subcategorías pertenecientes a los planes internos y planes externos, y de esta manera concluir de forma más general este apartado.

En la tabla siguiente se muestran en color verde las categorías subcategorías a desarrollar en este apartado:

Categorías finales: Cultura y Prospectiva.		
1 Cultura organizacional	1.4.9 Conocimiento	2 Prospectiva
1.1 Estrategias de desarrollo	1.4.10 Participación	2.1 FODA
1.2 Sistema normativo	1.4.11 Selección / Reclutamiento	2.1.1 Fortalezas
1.3 Enculturización	1.4.12 Claridad organizacional	2.1.2 Oportunidades
1.3.1 Procesos simbólicos	1.4.13 Comunicación	2.1.3 Debilidades
1.3.2 Signos y símbolos	1.4.14 Poder	2.1.4 Amenazas
1.3.3 Historia	1.4.15 Imagen interna y externa	2.2 Problemáticas de la organización
1.3.4 Mitos	1.4.16 Negociación	2.3 Cultura organizacional encaminada al éxito
1.3.5 Ideología	1.5 Grupos	2.4 Mensaje institucional
1.3.6 Manuales	1.5.1 Formal	2.5 Vocabulario rector
1.3.7 Tótem	1.5.2 Informal	2.6 Políticas de comunicación
1.4 Parámetros / Factores culturales	1.5.3 Subculturas	2.7 Estrategia de intervención
1.4.1 Rituales	1.5.4 Contracultura	2.7.1 Planes internos
1.4.2 Filosofía empresarial	1.6 Mapa cultural	2.7.2 Planes externos” (Vallejo, 2011)
1.4.3 Misión / Propósito	1.7 Tipología cultural	
1.4.4 Objetivos	1.8 Metáfora	
1.4.5 Valores		
1.4.6 Visión		
1.4.7 Liderazgo		
1.4.8 Comportamientos		

Tabla 21. Prospectiva.

2.2.1 FODA

Como primer elemento dentro de las propuestas de intervención sistematizadas en la muestra utilizada dentro del PAPIME se encontraba la herramienta de análisis FODA. Técnica que dentro de este tipo de trabajos así como en su uso académico y laboral permite visualizar un panorama general de la situación por la que atraviesa el sistema involucrado analizándola desde cuatro perspectivas oportunas para conocer los pros y los contras que se tienen al momento del diagnóstico, los cuales sirven como eje para poder planificar las decisiones y actividades pertinentes para realizar una intervención *ad-hoc* para cada caso.

Aunque el diseño e intención del Seminario durante su larga trayectoria ha sido apostar por procurar las propuestas de intervención donde la comunicación sea el elemento que hace la diferencia; el uso de la técnica de análisis FODA como parte de éstas no fue del todo satisfactoria, a pesar de ser una herramienta significativa por el tipo de información que utiliza pues la cantidad de trabajos que la incluyeron dentro de nuestra muestra, podían no solo no utilizarla, sino que existían casos donde los aspectos evaluados de cada organización se limitaban a solo dos o tres perspectivas del FODA. De manera que la distribución registrada respecto al uso de esta herramienta fue como se muestra a continuación.

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

Tabla 22. FODA en 100 organizaciones mexicanas. (Vallejo, 2012)

Esta tabla evidencia la cantidad de trabajos en que se encontró aplicada esta técnica pues a pesar de la riqueza de la muestra, en los 100 reportes de investigación se registró una cantidad de 52 escritos donde el análisis FODA fue aplicado e incluido como parte de la investigación, sea o no con sus cuatro perspectivas de indagación; por el contrario resultaron 48 investigaciones, donde no se aplicó o al menos no se documentó esta técnica para reflexionar y evaluar la situación de esas organizaciones.

Además de esta primer distribución obtenida en la sistematización de datos más allá de valorar la cantidad de veces que fue aplicado el análisis dentro de los trabajos seleccionados, el procesamiento de esta información también permitió reconocer el grado de interés que los investigadores prestaron para averiguar cada uno de los diferentes aspectos. Variación que fue considerada pertinente de documentar debido a que no todas las 52 investigaciones aplicaron el ejercicio FODA completo, pues podían carecer de una o dos de estas temáticas de reflexión; Ante esta situación en consecuencia permitió crear el gráfico 31 donde se pueden percibir las preferencias de análisis dentro de la muestra de trabajo.

ANÁLISIS FODA EN 52 ORGANIZACIONES MEXICANAS	
Indicadores	Número de organizaciones
Débilidades	51
Fortalezas	50
Oportunidades	41
Amenazas	40
Total	182

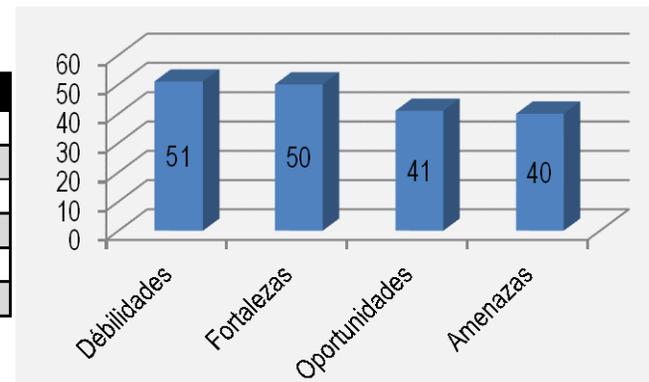


Gráfico 30. FODA. (Vallejo, 2012)

Con el apoyo del gráfico se posibilita la segunda valoración de la categoría en turno pues como se puede apreciar los seminaristas prestaron atención principalmente a reconocer las fortalezas y debilidades de sus respectivas organizaciones. Situación que puede ser justificada dentro del propio razonamiento del análisis, pues ambas temáticas incumben principalmente a la situación y actividad interna del sistema estudiado, en este caso un área con la que los investigadores estaban involucrados y en la cual podían percibir e identificar con facilidad lo que acontecía; Caso contrario a los niveles de análisis sobre oportunidades y amenazas, las cuales fueron reflexionadas en menor cantidad de estudios, sin la necesidad de haberlas encontrado registradas a la par una de otra. Y que bajo el mismo razonamiento que las anteriores, su disminuida cantidad de apariciones puede atribuirse al hecho de ser factores que conciernen a la situación externa-cercana de la organización lo cual – en consideración de las categorías de páginas anteriores – permite imaginar que fueron temáticas de difícil reflexión pues dentro de las instituciones estudiadas este tipo de información no es de total acceso por parte de los empleados, lo cual complicaba más esta reflexión prospectiva por parte de los investigadores.

De este modo tras haber distinguido el comportamiento de la preferencia en cada aspecto de análisis se realizó también un procesamiento de la información de cada variable bajo una perspectiva mayormente cualitativa, pues ante los diferentes listados y motivos considerados como fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza de cada institución estudiada se obtuvo un FODA general de las 52 organizaciones mexicanas con registro compilando los diferentes aspectos, áreas y niveles de impacto diagnosticados, de manera tal que se obtuvo una tipología de las situaciones en que más coincide este medio centenar de casos de la realidad nacional.

Y nuevamente como se ha hecho hasta el momento, se recupera aquí el resultado documentado en el escrito de Vallejo (2012) en el cual –hay que mencionar- se elaboró respetando el diseño del STE-OCC y sus áreas de diagnóstico (el entorno, la estructura, el funcionamiento, la comunicación y la cultura). De esta manera y para fines

de este trabajo de análisis se presentará desfragmentado dicho FODA, para tener la posibilidad de profundizar un poco más en las situaciones registradas dentro de cada variable.

Cabe aclarar que el estilo de presentación en este documento diferirá un poco con el orden de exposición utilizado en la tesis de sistematización, pues esta vez las áreas de diagnóstico aparecerán conforme se analice cada una de las cuatro variables del FODA, y no individualmente con cuatro perspectivas como en el documento ya referido. En dado caso que se quisiera consultar la herramienta en su totalidad se anexa al final de este trabajo el elemento completo tal como se presenta en la sistematización, para que se pueda apreciar la evidencia completa y hacer propias conjeturas.

Aclarado lo anterior comencemos con la variable correspondiente a la tipología de principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que los seminaristas identificaron y documentaron en esos 51 trabajos de titulación.

- Debilidades.

DEBILIDADES
<p><u>ENTORNO</u> Desatención y desconocimiento de la situación coyuntural en la que vive la organización. Usuarios con débil imagen del servicio que ofrecen las organizaciones Usuarios con desconfianza en el servicio que obtienen, con disfuncionalidades perceptibles. Complicaciones en relaciones laborales con colaboradores externos Bajo reconocimiento en medios de difusión ante la competencia Dificultades para encarar marco legal.</p> <p><u>ESTRUCTURA</u> Inseguridad de permanencia ante constantes reestructuraciones, sin establecimientos formales para beneficio del personal. Seguido de la falta de planeación o un diseño formalizado para el desarrollo de los objetivos. Le sigue las dificultades económicas en recursos, por desaprovechamiento de capital, su insuficiencia y la insatisfacción que causa a sus miembros. Después la falta de formalización u oficialización de procesos oficiales para el ingreso del personal a la organización; así como la falta de delimitación formal de actividades/tareas que causan duplicidad de funciones en la práctica. Así mismo la desregulación, y la carencia infraestructural humano-tecnológica, desactualizada o por ausencia de ésta.</p> <p><u>FUNCIONAMIENTO</u> La rotación del personal por desapego a lo establecido formalmente para los puestos. Productividad de altos costos para la organización. (Baja, con retrasos, con falla y/o descuido de objetivos) Desfragmentación de los grupos internos, con limitada interacción que desfavorece productividad. Estilos de liderazgos que desatienden la función en búsqueda de conveniencia. Con provecho de la posición que posee. El proceso de toma de decisiones, centralizado al autoritarismo del encargado al poder. Retrasos productivos por falta de desatención administrativa de supervisión.</p> <p><u>COMUNICACIÓN</u> El grado de desinformación en el ambiente, en cuestión laboral que causa malos entendidos. Negativ. Sin retroalimentación, con cuellos de botella generados, sin oportunidad para escuchar opiniones del personal. Que termina desmotivado. Rigidez en uso exclusivo de comunicación de sentido vertical-descendente. Centralización de información a nivel directivo y como forma de poder. Desaprovechamiento de información de utilidad, que no se difunde de ningún modo. Falta de disposición para entablar acuerdos.</p> <p><u>CULTURA</u> Desinterés o descuido en la difusión de ideario o representaciones que den identidad y pertenencia a los integrantes. Sin interés ni valoración de la organización por el personal, en negativa a la existencia de una cultura. Desinterés por las actividades por sentimiento de insatisfacción. (Descontento, desconfianza, apatía). Negación y desconocimiento a la figura del líder por distanciamiento e insatisfacción con él. Informalidad en procesos de reclutamiento, desatiende requerimientos de la organización. Desintegración en la convivencia de los habitantes de la organización. Falta de incentivos que motiven al personal. Escases de programas de capacitación de personal. Desaprovechamiento de la preparación y experiencia del personal. - Divisionismo por cultura individualista. / Cultura fuerte.</p>

Tabla 23. Debilidades.

En la lectura pertinente para el cuadrante de las debilidades en su contenido se puede identificar que el lado endeble de las organizaciones está en relación con cuestiones informativas, especialmente en su formalización, así como en su uso y distribución. Pues por un lado dentro de los registros de mayor intensidad coinciden el desinterés el descontento e inconformidad de los trabajadores ante el deficiente uso de materiales formales de la organización para otorgar la certidumbre de permanencia en los puestos y claridad en los procedimientos que a su vez no son respetados. Y en consecuencia que el sentimiento de pertenencia (de la gente con su lugar de trabajo) sea inexistente, pues ante esas deficiencias implican también sentimientos de indiferencia y apatía al momento de los tiempos laborales.

Estas flaquezas además de los sentimientos mencionados, también repercuten en términos de la productividad ya que ésta si bien no se detiene en totalidad, si se retrasa afectando la eficiencia y los tiempos de entrega que de igual forma a un efecto dominó impacta hacia afuera, dígase colaboradores o público usuario, quienes ante tales deficiencias de las instituciones las perciben a partir de desconfianza hacia el servicio que ofrezcan, sea cual sea. Precio que es pagado en temas de entorno, sin contar los demás gastos que se generan al interior de cada sistema con la inconformidad, predominancia de malos entendidos y la continúa falta de formalización en la que se desenvuelve la vida organizacional de estos 100 casos documentados.

Descubrir las anteriores características como principales factores de debilidad en las organizaciones mexicanas delata el desuso y desconocimiento de la importancia de la comunicación organizacional. Resultado que influido (tal vez) por el hecho de que las investigaciones valoran los estudios desde esta perspectiva, al ser realidades documentadas demuestran que es innegable la necesidad de intervenir los problemas concernientes a la comunicación, pues las deficiencias mencionadas en los párrafos anteriores están involucradas directamente en la línea comunicativa. Ya que como se puede leer en líneas anteriores cada debilidad no sólo recae en un aspecto

específico o aislado, sino que afecta y encadena a diferentes situaciones que tienden a poner en jaque la estabilidad e incluso la productividad/funcionalidad de las instituciones. Ahí la consecuencia y alcance del descuido en el manejo de la información y específicamente a la práctica de una comunicación efectiva que es la que la involucra.

Y que de igual forma viene a confirmar la vigencia de la idea del artículo de Xavier Ávila cuando señala que los dirigentes o directivos de las instituciones en México consideran la comunicación como una característica humana espontánea implícita, siendo ellos los primeros en impedir o complicar el acto comunicativo.

- Fortalezas.

FORTALEZAS
<p><u>ENTORNO</u> Relaciones corporativas estables y que favorecen la imagen externa. Prestigio público adquirido por cartera de clientes asegurada/estable. Prestigio público por trayectoria histórica en el giro. Reconocimiento legal de la organización en el entorno. Buen posicionamiento externo en servicios de calidad. Baja o nula competencia al poseer exclusividad de servicio Capacidad competitiva.</p> <p><u>ESTRUCTURA</u> En el registro formalizado de las actividades (organigramas, procesos y puestos). En la tecnología con que cuenta la organización. (Actualizada y suficiente). Cantidad de personal suficiente para conformar la organización. (Suficiencia de personal). En el pago oportuno de sueldo a su personal, asegurándoles ingreso. Su administración de ingresos La eficiencia de respuesta a contingencias</p> <p><u>FUNCIONAMIENTO</u> En el cumplimiento de la productividad. Lograda a pesar de disfuncionalidades internas. En la flexibilidad del trabajo para la resolución de contingencias. La acertada dirección ejercida por los líderes. En el potencial de mejoría por parte de los actores y su compromiso.</p> <p><u>COMUNICACIÓN</u> El uso de una buena comunicación interna, sana, flexible y formalizada</p> <p><u>CULTURA</u> En la existencia de un ideario organizacional, que además de establecido es adoptado por el personal. Con ello, la identificación del personal con los elementos culturales ofrecidos por la organización. E igualmente estos elementos generan asumir compromisos. La existencia de programas de capacitación laboral. Contar con liderazgo reconocido que integra al personal. Interés y atención por la cultura organizacional.</p>

Tabla 24. Fortalezas.

Al revisar con atención la información registrada en el cuadro de las fortalezas se puede percibir que los principales aspectos que fortalecen a las organizaciones (desde los 52 ejemplos registrados) radican en lo que acontece en su entorno y en la cultura que poseen.

Respecto a las fortalezas reconocidas para las organizaciones mexicanas destaca que los investigadores a pesar de las estadísticas negativas con las que ya se cuentan en páginas previas consideraban dentro de sus diagnósticos que el grado de formalización que poseen sus instituciones es uno de sus aspectos a favor pues sus metodologías, orden, procesos y puestos están establecidos oficialmente. Situación cuestionable en cuanto a su funcionalidad pues los resultados de la propia sistematización delatan un alto grado de desconocimiento de estos instrumentos oficiales, así como del esfuerzo que se le destina a la difusión.

Contrario a esto y siguiendo el sentido de esta variable, que se reconozca una formalización oficial de ciertos documentos y actividades, idealmente representa una fortaleza en cuanto a la justificación y respaldo por escrito de lo que se pretende y debe hacer como organización en cada una de sus actividades. En otras palabras escudos a los cuales recurrir ante momentos de incertidumbre o incluso ases bajo la manga para situaciones donde se pone en juego la credibilidad de cada institución.

Hasta este momento resulta interesante equiparar ambos niveles de análisis, pues por una lado resulta contrastante que respecto a la idea del entorno, la principal debilidad hacia este aspecto tiene origen desde la actitud de sus internos para con las circunstancias del exterior, mientras que la fortaleza de este mismo nivel recae en la consideración de los agentes externos, es decir del público. Situación que permite visualizar la contradicción en la que viven y han vivido estas 52 organizaciones mexicanas pues a pesar de desatender y desvalorizar el conocimiento de su exterior (ya sea proveedores o su contexto social-político-económico), estas instituciones

permanecen vigentes entre su público usuario-consumidor teniendo una imagen o prestigio reconocido y que, sin conocerlo, opaca la situación real de las problemáticas en el interior.

- Oportunidades.

OPORTUNIDADES
<p><u>ENTORNO</u> Satisfacción en calidad de servicios con reconocimiento público, que permite la competitividad de la organización. Mantenimiento y mejoría en relaciones corporativas establecidas y de expansión, brindando capacidad de crecimiento y validez. Capacidad de lograr buen posicionamiento en difusión. Potencial de la organización para el crecimiento y su competitividad. Apertura a la información pertinente del entorno nacional. Mercado adecuado para consumo. Situación económica y de legalidad aceptable para el desarrollo.</p> <p><u>ESTRUCTURA</u> En la posesión suficiente de infraestructura tecnológica y el desarrollo de habilidades para su aprovechamiento. Formalizar y dar definición explícita a las tareas y procesos productivos de la práctica diaria. Contar con el establecimiento formal de planes y programas de las labores internas. Reestructuración interna efectiva sin costos de personal. Estabilidad económica, con aprovechamiento de capitales.</p> <p><u>FUNCIONAMIENTO</u> El potencial del personal para realizar sus actividades, de manera flexible y por su experiencia obtenida. El uso de estilos de liderazgo que causen certidumbre e integren favorablemente los grupos de trabajo. En la funcionalidad productiva ante los cambios en el crecimiento. Supervisión constante de las tareas. La buena calidad de servicios para impactar en su reputación. La autenticidad/originalidad del producto o servicio que se ofrece.</p> <p><u>COMUNICACIÓN</u> La mejoría y aprovechamiento de canales existentes, dinamizando las relaciones de los involucrados. Abrir espacio a la retroalimentación desde los integrantes y mejoramiento en las negociaciones. El buen aprovechamiento de la suficiente información, con buena distribución sin centralismo. Disponibilidad del personal por entablar diálogos. La apertura informática al exterior.</p> <p><u>CULTURA</u> El potencial del personal, disponible para desarrollarlo en beneficio del trabajo, con respaldo en su experiencia. La identificación y pertenencia de los actores, por medio del ideario, con la organización. El uso de incentivos que reconozcan y motiven la labor del personal. La mejoría de la convivencia cultural interna. El uso adecuado de las prácticas de incorporación establecidas, para obtener la calidad deseada de los integrantes.</p>

Tabla 25. Oportunidades.

Con menor frecuencia en la cantidad de registros de la muestra, en tercer puesto estuvo la variante correspondiente a las oportunidades. Cuadrante referente a los espacios que tienen las organizaciones para desarrollar de mejor manera el potencial que poseen como sistema.

A partir del testimonio que otorga la muestra utilizada en el proyecto, de entre los diferentes niveles en que se buscan oportunidades, éstas se concentran en un factor específico, único y necesario en cada organización: su personal. Protagonistas y antagonistas del proceso requerido para entregar u ofrecer un servicio determinado. Personajes en los cuales radica desde la inexplicable razón de la permanencia de diferentes instituciones, hasta la personalidad o estilo que distingue a una entidad de las otras, tanto en sus técnicas de trabajo como en las de su convivencia.

Noción perceptible en el cuadro correspondiente al observar la tipología que despliegan los cuatro niveles internos de análisis, pues en diferentes menciones se hace referencia al potencial que poseen los trabajadores para responder ante las repentinas adversidades, la habilidad para sacar adelante su trabajo, así como lo provechoso que resulta la experiencia de quienes conocen a bien los procedimientos de trabajo gracias a la *praxis*; incluso, oportunidades en el mismo acumulado de personas por su apertura y disposición para mejorar las relaciones social-laborales internas, para así adoptar la formalización necesaria de las instituciones. A todo ello se encuentra una oportunidad significativa en el nivel de la cultura, la cual le corresponde al sentimiento de pertenencia hacia la organización el cual después de la razón económica, es el que mantiene a las personas en su lugar de trabajo.

Ante lo destacable de estas últimas líneas funciona como testimonio fiel de que la noción de la comunicación organizacional en México no ha estado tan equivocada. Ya que al considerarla aún de carácter emergente entre sus deficiencias predomina la indirecta desatención al valor del capital humano. Indirecta pues al igual que en la noción para el concepto de comunicación, se asumen ideas desde la superficie es decir, en este caso el error radica en el

hecho de que el capital humano se ve compensado únicamente vía retribución económica; mientras que el lado humano del personal se deja a un costado de las prioridades, incluso, casi en los terrenos del desuso, pero que sin darse cuenta y solo de manera reflexiva, reconsiderarlo para aprovecharlo representa un área provechosamente oportuna para contemplarla en un programa de intervención organizacional.

En un sentido más propio de las oportunidades de un estudio FODA, el área de mayor oportunidad con la que cuentan las organizaciones en México (al menos las de estos 100 casos) se ubica al exterior de éstas es decir, en su entorno. Terreno que posee el suficiente potencial para favorecer las expectativas de desarrollo de cada institución, ya que en él se encuentran importantes factores como proveedores, clientes y público (asiduos o potenciales) que influyen para realizar mejores productos o servicios que a su vez impactarán satisfactoriamente en la imagen y prestigio de las corporaciones.

Es decir independientemente de que las tareas internas de la organización deben ser cumplidas cabalmente, el potencial del entorno está en la propensa capacidad de consumo del sistema social, que de igual manera condiciona establecer potenciales relaciones corporativas (de información e insumos) a pesar de que la situación legal-económica del país retrase el buen desenvolvimiento de estos procesos de desarrollo.

- Amenazas.

AMENAZAS
<p><u>ENTORNO</u> Principal amenaza, cambio en el contexto a nivel nacional (económico, reglamentario o gremial) que dificulte la permanencia y solvencia de la organización. Seguido de esto la pérdida de posicionamiento en el mercado potencial, así como insatisfacción del servicio que se ofrece. Después el aumento de competidores que aporten a la despopularización de la organización, sin oportunidad de competir. Luego las relaciones laborales establecidas con agentes externos que causen retrasos o dependencia a su funcionar. Finalmente la caída del desprestigio en la imagen de la organización.</p> <p><u>ESTRUCTURA</u> Disminución infraestructural en cuestión de personal y tecnológica. Pérdida de ordenamiento y estabilidad presupuestal que genera desempleo. A nivel presupuestal con descuido y carencia de recursos que provoque dependencia en terceros.</p> <p><u>FUNCIONAMIENTO</u> Baja productividad, por inasistencias, retrasos y falta de reconocimiento. La reproducción de prácticas directivas rígidas negativas para el trabajo. La interacción de los grupos internos, con malas costumbres laborales. La depreciación de la figura del líder. La desaparición por falta de resultados. El desvío de servicios a causa de contingencias.</p> <p><u>COMUNICACIÓN</u> Rigidez en el flujo y privación de información para el trabajo, que conlleva aparición de rumores. La reproducción de malos hábitos comunicativos internos, entre las áreas que causan difícil convivencia. Falta de consenso para la toma de decisiones.</p> <p><u>CULTURA</u> Insatisfacción y nula identificación del personal por ausencia de ideario (Carencia o mal uso de ideario). Desinterés administrativo por valorar al personal. El rechazo al uso de programas para desarrollo de capacidades y aprovechamiento de las ya existentes. Problemáticas grupales de convivencia. Cuestionamiento a la figura del líder.</p>

Tabla 26. Amenazas.

Para concluir con la categoría de la técnica FODA finalmente toca el turno de reflexionar los resultados obtenidos en el cuadrante de las amenazas. Espacio que gracias a su contenido permite visualizar las constantes áreas o aspectos en los que las organizaciones deben tener precaución para no agravar un, de por sí, complicado y

desatendido panorama en el que viven las instituciones mexicanas, tal cual se ha identificado a partir de estos cien casos.

En el sentido de que se identificaron estas posibles amenazas y fuesen consideradas al momento de diseñar las tentativas estrategias de intervención, se puede visualizar que los autores consideraron que el principal tema a combatir, disminuir o evitar, radica en el sentimiento de inconformismo del personal, propiciado desde la proyección informal que tiene cada institución hacia sus trabajadores, ya sea por la informalidad en que les ofrece sus procesos de trabajo al igual que su identidad, también en el trato recibido desde sus superiores (caso pertinente a los tipos de liderazgo y comunicación practicados) que finalmente enfatizan el descontento social interno, tanto en las complicaciones de la interacción diaria y la reproducción de malos hábitos que desembocan en inminentes costos para la organización a nivel general, tanto como en sus recursos económicos de pago, los cuales pueden llegar al extremo de liquidaciones por insuficiencia presupuestaria.

Desde otra perspectiva además de la principal amenaza que puede representar la situación descrita en el párrafo anterior, el panorama alternativo que atenta contra las organizaciones nacionales está en el nivel del entorno pues en él, la temática que sobresale en la tipología obtenida es el tema de la permanencia de cada institución sea por capacidad económica, productiva y de adaptación a las exigencias del sistema político-social en el que cohabitan. Ya que como se puede intuir gracias a las investigaciones documentadas la informalidad de la información que se reproduce al interior de las instituciones puede reproducirse como hábito; incluso hacia fuera donde al desatender la información sobre los cambios y condicionamientos para cada organismo, el exterior puede no solaparle tal falta y tener consecuencias que perjudiquen al sistema en juego. De ahí la importancia de los primeros trabajos de tesis del proyecto encargados de trabajar con la información del nivel de estudio del entorno, en los cuales se encontrará la

importancia de que las organizaciones estén al pendiente de sus contextos para permitirse continuar, prevenirse o restringirse en tiempos de corto plazo.

Una vez revisados estos últimos dos niveles de diagnóstico de manera general se puede reconocer una nueva situación contrastante y de relevancia, pues de acuerdo a como se interpretaron los datos tanto el factor de oportunidad y de amenaza que tienen las organizaciones apunta especialmente a una dirección la cual es: la capacidad de su personal; quien además de cumplir sus respectivas labores mediante su innegable humanidad condiciona el estilo, la vida y personalidad de cada institución. Relevante también pues en la figura de sus actores la organización (cualquiera que ésta sea) puede ver reflejadas las bondades, deficiencias o ausencias que posee en cualquiera de los niveles de estudio que el propio seminario ha sugerido.

Desde una perspectiva general considerando el contenido de las cuatro vertientes del FODA se puede observar que la intención de los estudios académicos realizados se inclina mayormente al diagnóstico de situaciones que radican en los niveles de la estructura y el funcionamiento, obviamente áreas donde radican los individuos, pero principalmente a temáticas formales de la organización, de diseño. Lo cual idealmente debería ser un peldaño superado, pero ante la condición de nuestras instituciones esto refleja la “improvisación” con la que se generan organizaciones importantes en el país.

Finalmente para concluir este apartado (dedicado a analizar la información recopilada en el FODA producido de los 100 trabajos de investigación) y complementar la lectura de datos de las páginas previas, se visualiza de manera panorámica la información presentada en cuadro completo, de manera que se pueden destacar las siguientes conclusiones en referencia del contenido y el uso de este cuadro.

Al haber sido generado mediante el esquema que establecieron los propios trabajos, la información es suficiente para visualizar y conocer la tendencia en la que las organizaciones se desempeñan en el país, pues a pesar de los 20 años que han transcurrido para documentar todos estos datos, la mayoría de las situaciones hoy en día no lucen tan alejadas de la realidad, es decir aunque son evidencias atemporales también son muy vigentes al momento de reflexionar lo que sucede en la actualidad dentro de las organizaciones nacionales.

Apegados estrictamente al uso teórico de la herramienta se puede concluir que tal vez el cuadro en general está mal diseñado, pues la información de las fortalezas y debilidades debe ser referente a todo lo que sucede en el núcleo de cada organización, mientras que en el caso de las oportunidades y amenazas los datos deben referirse a lo que se encuentra en el exterior de las instituciones y es aquí donde se encuentra el error pues para estos dos últimos casos también se consideraron oportunidades y amenazas al interior de las empresas; situación que si bien corrompe el sentido rígido de la teoría, para el estudio de la comunicación organizacional es de beneficio ya que lo interno y lo externo es considerado desde las cuatro perspectivas, lo cual permite hacer una mejor noción de lo que sucede en cada variable registrada, que igualmente influirá en las decisiones que se tengan que aplicar.

Al evaluar los resultados que arrojó el seminario resumidos en este FODA, se confirma lo que los propios académicos han considerado respecto al camino que se ha trazado a lo largo de las dos décadas; pues se puede observar que al ser un seminario-taller vinculado a la comunicación organizacional, éste se ha enfocado a detectar situaciones mayormente mecánicas, que se quedan en lo decorativo de la organización; y no tanto como se desearía al enfocarse puntualmente a las situaciones de la comunicación, misma que por naturaleza está envuelta con las demás situaciones pero sin haber profundidad de lo que le corresponde al fenómeno comunicativo, prueba de ello, la disminuida cantidad de valoraciones para el nivel de análisis pertinente a la comunicación.

Cabe recalcar, que con esta consideración no se descalifica el trabajo que se ha realizado durante el seminario, ya que a pesar de tener esta variación en su trayectoria, ha rendido frutos suficientes y de gran valor para la evidencia de la comunicación organizacional en el caso del país; ya que el error comunicativo en México es malinterpretarla y concebirla como algo inherente a la naturaleza humana, sin conocer las magnitudes que ésta puede alcanzar si se practica de forma efectiva. Idea que bien puede respaldarse en los 100 ejemplos que dentro del proyecto PAPIME se utilizaron, ó incluso, de ser necesario recurrir al acervo completo del STE para justificar aún más esta observación.

Toca el turno de revisar las categorías complementarias de la sección de prospectiva.

2.2.2 Problemáticas de la organización.

Ésta es la segunda categoría dentro de la temática prospectiva así que recordaremos con una tabla en qué momento del análisis estamos. Además en ésta se señalan con color verde las últimas categorías de este análisis, esto con la finalidad de no hacer engorrosa la parte final del texto y que se entienda el contenido del mismo sin hacer pausas:

Categorías finales: Cultura y Prospectiva.		
1 Cultura organizacional	1.4.9 Conocimiento	2 Prospectiva
1.1 Estrategias de desarrollo	1.4.10 Participación	2.1 FODA
1.2 Sistema normativo	1.4.11 Selección / Reclutamiento	2.1.1 Fortalezas
1.3 Enculturización	1.4.12 Claridad organizacional	2.1.2 Oportunidades
1.3.1 Procesos simbólicos	1.4.13 Comunicación	2.1.3 Debilidades
1.3.2 Signos y símbolos	1.4.14 Poder	2.1.4 Amenazas
1.3.3 Historia	1.4.15 Imagen interna y externa	2.2 Problemáticas de la organización
1.3.4 Mitos	1.4.16 Negociación	2.3 Cultura organizacional encaminada al éxito
1.3.5 Ideología	1.5 Grupos	2.4 Mensaje institucional
1.3.6 Manuales	1.5.1 Formal	2.5 Vocabulario rector
1.3.7 Tótem	1.5.2 Informal	2.6 Políticas de comunicación
1.4 Parámetros / Factores culturales	1.5.3 Subculturas	2.7 Estrategia de intervención
1.4.1 Rituales	1.5.4 Contracultura	2.7.1 Planes internos
1.4.2 Filosofía empresarial	1.6 Mapa cultural	2.7.2 Planes externos” (Vallejo, 2011)
1.4.3 Misión / Propósito	1.7 Tipología cultural	
1.4.4 Objetivos	1.8 Metáfora	
1.4.5 Valores		
1.4.6 Visión		
1.4.7 Liderazgo		
1.4.8 Comportamientos		

Tabla 27. Prospectiva.

Después del amplio diagnóstico que se ofrece mediante las categorías anteriores (FODA); Dentro de la segunda gran temática de análisis llamada “Prospectiva” se tiene como siguiente categoría a las problemáticas de la organización, clasificación que se encargó de recopilar la información pertinente al reporte de problemas que durante las investigaciones se identificaban.

Como se ha mencionado ya en el capítulo contextual el seminario se ha enfocado a realizar investigaciones de comunicación organizacional en las cuales el objetivo ha sido identificar problemas comunicativos que afectan a la organización estudiada; de esta manera cada uno de los reportes de investigación debería declarar al menos una problemática detectada para consecuentemente, realizar una propuesta de intervención adecuada a ésta y mejorar dicha disfunción. Así la revisión a los capítulos culturales que es de donde corresponde tal información arrojó la siguiente distribución en la muestra estudiada.

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

Tabla 28.

Como vemos en 79 trabajos si se hallaron reportados problemas y mientras que en los restantes 21 aparecieran sin contenido, esto se debe a que al momento del procesamiento de información se recopilaron aquellos problemáticas consideradas dentro de los planes de intervención; es decir en estos 21 documentos las problemáticas inminentemente, existían en los objetos de estudio pero se registraron en otra sección del escrito, la cual por motivos del cronograma de actividades no se incluyeron en el documento de la sistematización.

Los 79 trabajos de investigación que si cumplían el criterio de revisión, mencionaban más de una problemática por resolver. Ante esta situación el proceso de sistematización de esta categoría, al igual que en las variantes del FODA, debido a la diversidad de problemáticas que identificó cada uno de los 100 trabajos, se recurrió al uso de campos semánticos, de tal manera que el gran listado de problemáticas se agrupara de acuerdo al tipo de problema detectado; medida que por un lado permite visualizar en diferentes magnitudes los principales padecimientos de las organizaciones. Resultado concreto (de este procedimiento) es el siguiente gráfico, mismo que por las cifras registradas permite realizar conclusiones de acuerdo a la tendencia que se tiene en las instituciones del país.

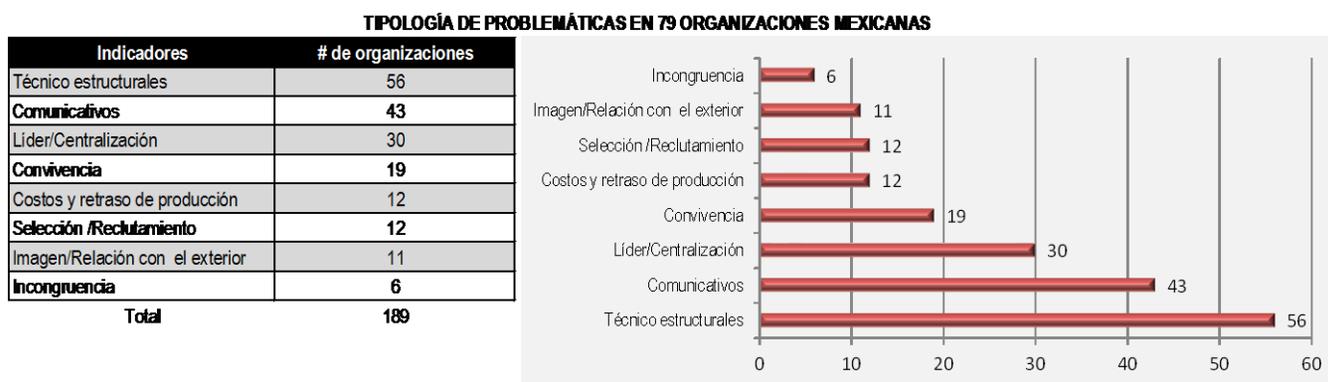


Gráfico 31. Problemáticas. (Vallejo, 2012)

Como se puede observar en el gráfico anterior, se elaboró gracias a un listado de 189 problemáticas que sucedían al momento de realizar las investigaciones. Evidencias que al revisar sus características y similitudes generaron una tipología que da cuenta de los problemas de mayor incidencia en las organizaciones nacionales, las cuales a pesar de tener giros o actividades diferentes entre sí, comparten cierto tipo de síntomas.

Con esta tipología se demuestra que los principales problemas que aquejan a las instituciones son de carácter Técnico-estructurales, entre los cuales se consideraron la falta de formalización de las actividades y registros oficiales para cada una de ellas, además de la no delimitación interna de responsabilidades en las organizaciones, dígase como distribución del trabajo y el uso de recursos que regulen las labores del personal.

En segundo lugar se ubicaron los problemas relacionados con la comunicación, especialmente aquellos donde predomina la estricta práctica de la comunicación vertical, que además se hace acompañar por cuellos de botella que generan incertidumbre entre el personal que habita la organización.

A partir de estos dos primeros se puede evaluar el desempeño del STE pues como se puede notar, el interés de los investigadores se inclinó mayormente hacia situaciones administrativas, que si bien para su efectividad necesitan del velo comunicativo, los resultados no destacan como la panacea dentro de este tipo de investigación; lo cual no deprecia la calidad de las investigaciones sino al contrario, realza y enfatiza la situación por la que atraviesa esta disciplina en el marco nacional.

Retomando la continuidad de la tipología, el tercer puesto está ocupado por problemas generados desde la figura del líder en la organización, especialmente en sus prácticas de centralización en el poder que posee, pues en los casos que nutrieron este motivo predominaron las versiones donde los responsables de dirigir las áreas o grupos de trabajo complicaban los procesos laborales al no delegar responsabilidades ni permitir la cohesión para tomar decisiones, además de la constante ausencia física en el área de trabajo para cuando son solicitados. Situación que, valorada desde el punto de vista comunicativo, no solo la mecánica del proceso de trabajo, sino que implica un improductivo puesto directivo al no apoyarse en sus capacidades comunicativas. Ya que esta evasión e indiferencia para con el cuerpo de trabajo muestra la necesidad no solo de usar la comunicación, sino de hacer consciencia de fomentar su práctica y con ello atraer sus beneficios.

Finalmente, a partir del cuarto elemento identificado son tipos de problemáticas que especialmente involucran afectaciones en las relaciones internas de la organización, especialmente que condicionan la convivencia entre los trabajadores, ya que, por ejemplo: en cuanto a los sucesos de costos y retrasos de producción, más allá de entorpecer un proceso, repercute en las interacciones de los cercanos pues a pesar de adoptar mala fama como trabajadores, se gana en desconfianza entre los involucrados e incluso puede generarse una competencia negativa que ya no sólo retrase procesos, sin también que los afecte en totalidad, no sin antes existir hostilidad en el ambiente interno.

En otro caso de la misma complicación a la cohabitación, se da como resultado de la inconformidad que los habitantes tienen frente a las inconsistencias propiciadas y solapadas por su propio sistema, ejemplo de ello: la falta de preparación o conocimiento de los procesos por parte de personal de nuevo ingreso, situación originada debido a prácticas informales de selección y reclutamiento donde la exigencia de un perfil o un riguroso “paso a paso” se reduce a recomendaciones o compadrazgos. Deficiencia que a futuro no solo se resiente al momento de laborar, sino que igualmente condiciona el trato entre los trabajadores, el ambiente en general y, consecuentemente, que desde el exterior se perciban las disfuncionalidades (especialmente cuando se reflejan en el producto o servicio ofrecido).

Con todo lo anterior bien podría asemejarse todo a la teoría del caos pues, inminentemente, sea cual sea la disfuncionalidad de los organismos – en un efecto dominó – va impactando diferentes niveles de la vida de la organización y en todos ellos se ve involucrado el trabajador, que por su naturaleza humana, no puede reaccionar de manera totalmente indiferente a tales situaciones. Por ello es que toma importancia la identificación de estas problemáticas pues conocerlas permite saber en que sentido plantear las estrategias de intervención, diseñadas con la intención de reducir este impacto en los individuos, que son quienes se encargan de realizar las tareas diarias.

De esta manera las siguientes categorías estarán más enfocadas a la sugerencia de materiales, elementos y consideraciones para la operatividad de posibles estrategias en el contexto nacional, mismas que por el carácter del seminario se postulaban desde la posición de utopía posible y no solo desde el plano aspiracional.

2.2.3 Comunicación organizacional encaminada al éxito (objetivos).

En congruencia de la temática de las propuestas de intervención y respetando la lógica de la categoría anterior, ante la existencia de problemáticas está la necesidad de intervenirlas, por lo cual esta acción debe guiarse a un fin en específico, es decir, un objetivo u objetivos finales.

En este caso la categoría designada a los objetivos se creó desde el procesamiento de datos bajo el título de “Cultura organizacional encaminada al éxito”, que más allá de retomar la idea concreta del concepto, se respetó la valoración teórica con la cual se utilizó en el seminario; pues la idea que plantea esta frase, enmarca perfectamente las intenciones del trabajo del STE y la disciplina organizacional de la comunicación, en especial porque a partir de la cultura es donde realmente se puede impactar un cambio al sistema establecido, cualquiera que éste sea.

De esta manera en las estrategias de intervención el fin deseado es el éxito en las labores de las organizaciones y será conforme a los frutos de la investigación, basándolos en lo que a lo largo de los documentos se registró como área de intervención cultural, de tal forma que los diagnósticos trascendieran del solo hecho de registrar información.

Sirva tal preámbulo para contextualizar el sentido de esta categoría, que de acuerdo al proceso de sistematización su aparición dentro del cúmulo de trabajos de investigación fue como en la siguiente tabla se evidencia:

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

Tabla 29. Objetivos. (Vallejo, 2012)

La lectura importante de este resultado concierne al correspondiente del STE pues se demuestra que en 91 de los 100 trabajos seleccionados los objetivos si fueron mencionados y colocados en el lugar correcto, mientras que en los nueve trabajos restantes la búsqueda de objetivos propuestos, los encontró pero no de manera explícita. Situación que no se re-interpretó pues tal acción implicaría alterar, en cierto grado, la información original.

Cabe destacar que dentro de los 91 reportes disponibles la postulación de los objetivos no se delimitó a uno por trabajo, pues en correspondencia con las problemáticas identificadas, los seminaristas destacaban las disfunciones prioritarias y a partir de ello formulaban la sugerencia de acciones. De manera que cada trabajo planteaba dos, tres o hasta cuatro proyectos de intervención, los cuales desde diferentes flancos se orientaban con la intención de mejorar la organización. Finalmente, frente a esta situación se encontró una variedad de 207 objetivos planteados, con los cuales se trabajó y se logró identificar la tipología que éstos generaron y que a continuación se presenta:

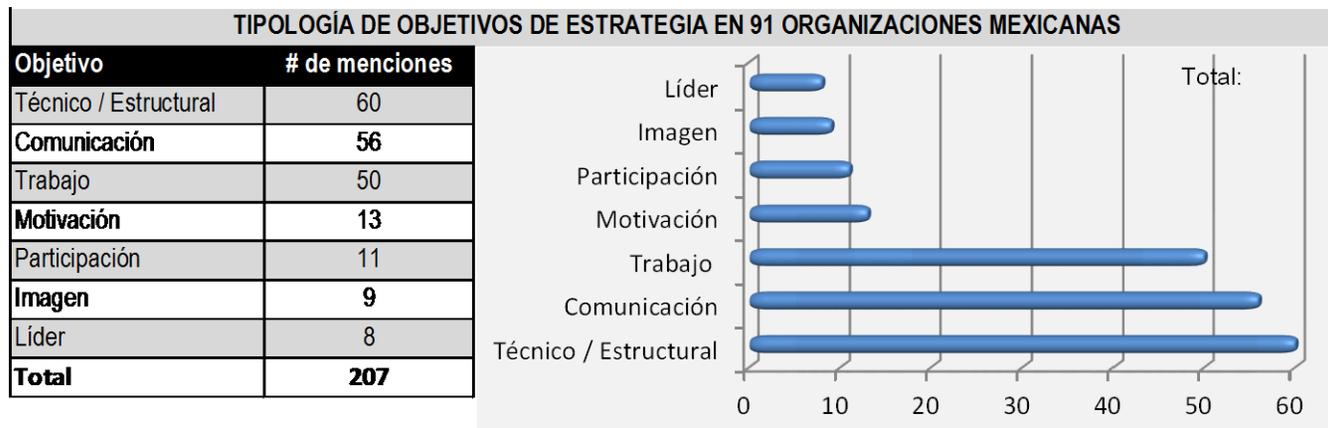


Gráfico 32. Cultura organizacional encaminada al éxito. (Vallejo, 2012)

De acuerdo al resultado de la evidencia gráfica la pluralidad de objetivos formulados se simplificó en una tipología de siete áreas donde las organizaciones mexicanas requieren y deben aplicar soluciones, pues ya sea por malos hábitos o deficiencias del sistema tradicional impiden que la cultura organizacional exista. E incluso que ésta encamine al éxito.

Los siete sentidos en que principalmente se enfocaron las intenciones de los seminaristas fueron: en primer lugar asuntos relacionados a lo técnico-estructural; Dos, de lo concerniente a mejorar aspectos comunicativos; Tres, sobre delimitaciones del trabajo; Cuatro, para propiciar la motivación; cinco, para lograr que la participación sea suficiente entre el personal; Seis, para impactar en la imagen producida al exterior; y finalmente, siete, para mejorar el tipo de liderazgo que se practica.

Ante este orden de resultados es posible identificar el enfoque que el seminario ha tomado en su trayectoria, propiciado también por la delimitada idea que existe de la comunicación organizacional. Ya que es posible intuir su concepción práctico-instrumental al momento de revisar esta tipología y encontrarse objetivos que tienen principal

interés en formalizar la vida de la organización. Es decir, aquellos donde la meta es elaborar documentos que argumenten a la organización y sus procesos; y a la vez lograr una efectiva difusión a su interior con la intención de reflejar tal conocimiento hacia el exterior. Finalidades que si bien conciernen a actividades comunicativas deberían estar ubicadas en un segundo plano dentro de esta tipología.

La prueba para esta consideración está en aquellos objetivos categorizados como “Técnico-estructurales”, “Del trabajo” y “De Imagen”. Por un lado, los dos primeros son enfocados principalmente a la elaboración de documentación oficial, de la cual las instituciones carecen, ya sean: manuales de bienvenida, procesos, puestos, es decir, documentos pertinentes a la reglamentación oficial de cada sistema, con los cuales la intención principal es re-encarrilar la trayectoria de las organizaciones para documentar su existencia y, por ende, avalarse correctamente ante el sistema social. De manera que reflexionar esta situación, generada ante la “informalidad” en la que han vivido los casos de estas organizaciones, conlleva a cuestionar el propio sistema social nacional, pues ¿acaso este sistema exige, ha exigido o al menos le interesa que “sus instituciones” posean esta regulación? Principalmente al hablar de instituciones, pues éstas – por propia definición – para serlo, deben ser reconocidas por la sociedad que le rodea.

Por otro lado y también dentro de este tipo de objetivos se encuentra encasillada la tarea del mejoramiento de la imagen externa de las organizaciones. Es decir en este tipo de propuestas los seminaristas se enfocaban al tratamiento de la imagen corporativa por medio de planes de medios para reposicionar a las empresas ante el público en general. Y a su vez, que gracias a esta labor, el trato con sus asociados se mantenga, mejore e incluso abra camino a establecer nuevos vínculos corporativos de negocio.

La tipología tiene grandes frutos para beneficio del seminario, pues los fines comunicativos aparecieron dentro de los trabajos, aunque ubicados en segunda posición de este listado. Así, las propuestas orientadas a lo comunicativo

tenían planteamientos básicos de la materia, especialmente por orientarse a mejorar los flujos comunicativos existentes con tal de nulificar los cuellos de botella, el ocultamiento de información útil para el trabajo, así como dinámicas proclives a la apertura de una buena práctica comunicativa en los equipos de trabajo.

Peldaño de la tipología que no solo engloba estas acciones, sino también puede expandirse en beneficio de otras propuestas, especialmente en las que tienen intención de fomentar la participación y motivación de los miembros de experiencia, quienes están involucrados en el sistema de trabajo.

Finalmente destacar el último escalafón de este listado. Especial por ser objetivos referentes a la figura de los líderes, quienes – en el ideal del funcionamiento – son responsables de lo que suceda bajo su mando. Pero al ser objeto de intervención, pone en tela de juicio el estereotipo a nivel nacional para el líder, que ante la necesidad de capacitarlo y concientizarlo de ser un modelo a seguir, por consiguiente la realidad es: que su labor carece de reconocimiento y de ostentación del poder; también de incapacidad para generar sentido de identificación a sus alternos. Y he aquí otra área donde la apertura comunicativa, mencionada arriba, es vital para que la propuesta funcione.

Sin más los objetivos de las estrategias de intervención fueron propuestos bajo ciertos elementos de apoyo, entre ellos el uso de mensajes institucionales, vocabularios y políticas. Que en las siguientes páginas se desarrollarán.

2.2.4 Mensaje institucional.

Toca ahora el turno de la categoría denominada como Mensaje Institucional. En este caso el nombre del factor fue designado debido al orden en que se hizo la revisión de los documentos, en la cual, los planes de intervención proponían el uso de citas textuales, en forma de frases o lemas, con la intención de promover, adoptar y usar el significado de los textos a favor de la productividad de la organización.

Es decir, en los casos donde aparecía el apoyo de este recurso textual se utilizaba como complemento perfecto para que las acciones diseñadas (aplicables a grupos o áreas en general) funcionaran bajo el contexto que se promovía verbalmente.

En otras palabras: hacer que los involucrados crean en su trabajo, cualquiera que éste sea. Y que mejor que por medio de una constante repetición y transmisión de un recurso verbal. De esta manera, la cantidad de apariciones que tuvo el uso de algún(os) mensaje institucional en la muestra de los 100 reportes, fue de la siguiente manera:

MENSAJE INSTITUCIONAL EN 100 ORGANIZACIONES MEXICANAS	
Índice	Número de organizaciones
No reportados	59
Reportados	41
Total	100

Tabla 30. (Vallejo, 2012)

De esta manera la propuesta de hacer uso de un mensaje institucional fue hecha en 40 de las 100 investigaciones, mientras que las 60 restantes no sugirieron alguna frase o lema para apoyar sus planteamientos (en caso de tenerlos). Así, los documentos que si postularon hacer uso de este recurso, no solo pudieron haber sugerido un mensaje rector para todos sus puntos de intervención; Es decir, dependiendo del objetivo a lograr, los autores diseñaban mensajes *ad-hoc* para cada plan.

Ante esta situación los diferentes mensajes institucionales propuestos se sistematizaron por medio de una red semántica, con la cual se obtuvo la tipología que a continuación se presenta, misma que fungirá como el material pertinente a analizar:

MENSAJE INSTITUCIONAL EN 41 ORGANIZACIONES MEXICANAS

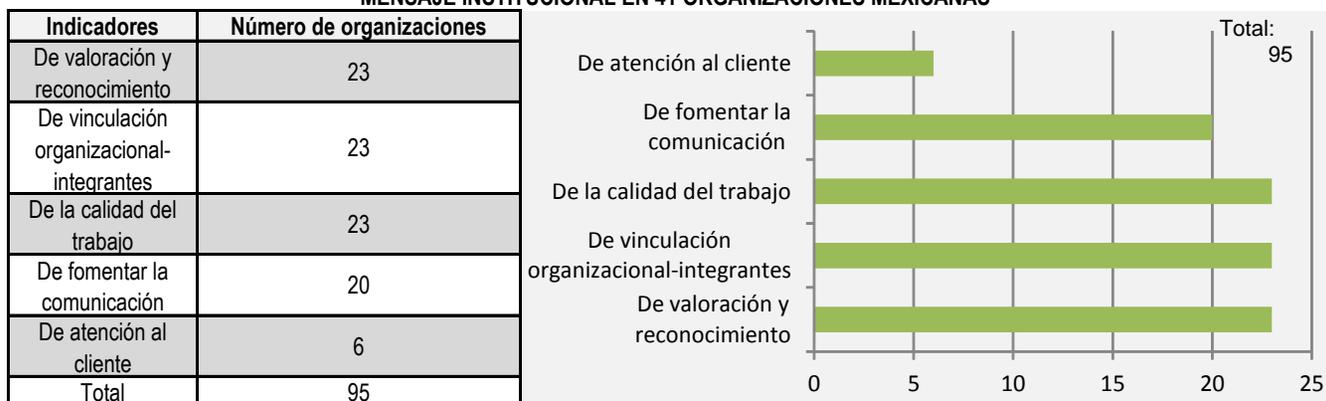


Gráfico 33. Mensaje institucional. (Vallejo, 2012)

Como se puede evidenciar se trabajó con 95 diferentes discursos mencionados en los 40 documentos, con lo cual se generó una tipología que distingue los cinco principales usos a los que estos mensajes estaban orientados. Es decir, de ellos los de constante utilidad fueron: los de valoración y reconocimiento, los de vinculación entre organización y sus integrantes, así como los que resaltaban buscar la calidad del trabajo; enseguida de estos los mensajes enfocados a fomentar la comunicación en la convivencia diaria; mientras que en último lugar las propuestas se perfilaban para usarlas desde el interior hacia el exterior de la organización por medio de valoraciones en la atención al cliente.

Con esta diferenciación se puede rescatar que el apoyo de este recurso verbal es sugerido principalmente para cuestiones de motivación. Por un lado las tipologías de “valoración y reconocimiento” junto a las “de vinculación” tienen en esencia el lado humanista de la teoría organizacional, pues con ellos no se busca más que influir en el ánimo del personal por medio de enaltecer su estancia y labor dentro de la institución. Situación que igualmente delata el humor negativo de los habitantes en los organismos nacionales, en el cual radica por la predominante

ausencia de atención, indiferencia y descuido a la figura de sus integrantes, que a pesar de ello continúan haciendo su trabajo.

Por otro lado los otros tres tipos de mensaje sugeridos se pueden englobar en la idea de estar enfocados para la concientización del papel y la labor que cumplen las personas al interior de su respectiva institución. Entre estos los que se referían a realizar el trabajo con exigencia de calidad; también los que buscan procurar el uso de la comunicación y sus ventajas si se utiliza en las tareas ordinarias; Y finalmente los que buscan trascender más allá del nivel interno, es decir, aquellos mensajes que se postulaban para usar frente al público en general, siendo éste el motivo y objeto de para quien se utiliza, además de funcionar como una estrategia de promoción.

Finalmente con el acumulado de propuestas de mensajes utilizables, se puede percibir el apoyo que significa el recurso verbal dentro de la organización, especialmente cuando está pensado y diseñado de manera estratégica. Esto ante el impacto que cada mensaje pretende conseguir, pues no es únicamente la acción de utilizar los lemas como mera repetición, aquella que desgasta y hace común una frase; sino que, por el contrario, además de dar a conocer el mensaje entre los involucrados, éste debe tener en sí una carga emotiva, que propicie la congruencia entre decirla y llevarla a la práctica.

Hasta aquí, aunque pareciera que el desarrollo de esta categoría termina aquí, el siguiente factor considerado en los planes de intervención corresponde al denominado “vocabulario rector”, el cual complementa la idea de los mensajes institucionales de manera sustancial y hasta podría decirse de forma que regula la utilidad de este elemento. Siendo así, la categoría que a continuación se presenta.

2.2.5 Vocabulario rector.

La categoría de “vocabulario rector” se realizó por haber sido utilizado como otro componente en la estructura de un proyecto de intervención. Este elemento aplicado como complemento para aquellas propuestas que incluían mensajes institucionales o, en caso de que éstos faltaran, el vocabulario propuesto fungía como aquellos conceptos que delinear cada estrategia planeada.

Los datos contenidos bajo este título hacían referencia a todas las palabras o expresiones verbales que mayormente contribuyeran al propósito de los planes de intervención, es decir, que por medio del uso de determinadas locuciones, los trabajadores encuentren sentido y congruencia a las acciones aplicadas como parte de las medidas de intervención. De manera que el mismo vocabulario se adoptara no solo en el nivel verbal sino también a conciencia, en las actitudes y comportamientos del personal.

El vocabulario rector fue encontrado principalmente como la enunciación de valores, aunque también hubo casos donde los documentos no los incluían – por motivos ya conocidos – lo cual, provocaba que la distribución de este factor en la muestra utilizada, fuera encontrada de la siguiente manera:

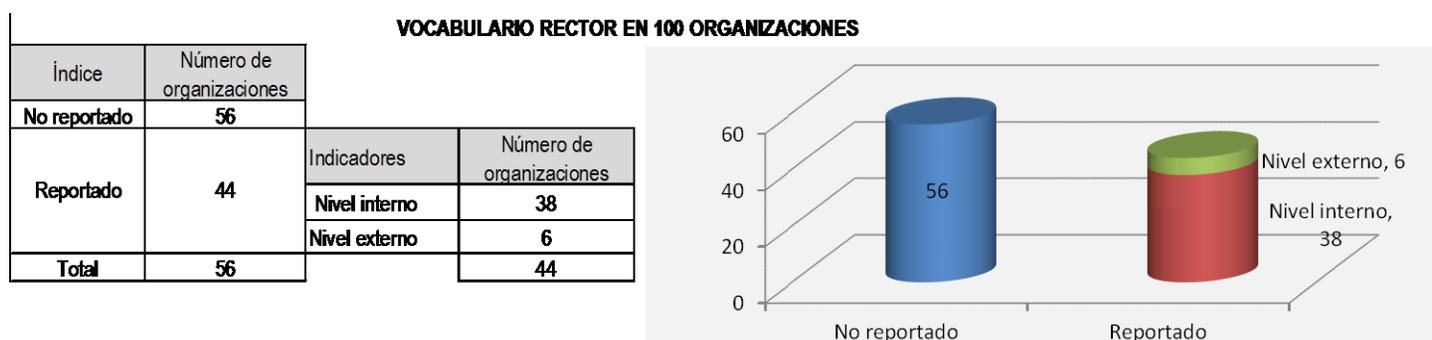


Gráfico 34. Vocabulario rector. (Vallejo, 2012)

Para este caso las propuestas de vocabulario rector aparecieron en 44 de los 100 documentos revisados. Mientras que en los 56 restantes, los seminaristas no plantearon este elemento de intervención. Por su parte, la información incluida en el acumulado de 44 informes se diferenció una segunda distribución donde 38 trabajos proponían vocabulario para uso en el nivel interno y los seis restantes para uso en el nivel externo.

Cabe mencionar que al igual que en las categorías de la temática de estrategias de intervención, cada reporte que hacía referencia al vocabulario rector, proponía uno, dos o más vocablos necesarios que delinearán las actividades diseñadas; de manera que entre vocabulario destinado para uso externo o interno, obtuvo un acumulado de 293 palabras sugeridas.

Por ello, la información recolectada fue procesada con la finalidad de obtener una nueva tipología que permita identificar las principales sugerencias de aplicación y recurrencia para el caso de organizaciones mexicanas. Así, el siguiente gráfico muestra la genealogía de resultante después de agrupar la diferente terminología que cada documento planteaba.



Gráfico 35. Tipología de vocabulario rector. (Vallejo, 2012)

Como resultado después de procesar los 293 vocabularios sugeridos se obtuvo la anterior tipología, donde se distingue las palabras de mayor viabilidad en las diferentes instituciones, pues a pesar de estar implicadas como parte de la estructura de un plan de acción, también eran sugeridos como respuesta a las deficiencias comunicativas que en común padecen los diferentes organismos.

Por ello que esta categoría esté vinculada tan directamente con la pertinencia de la comunicación, pues al ser recursos verbalmente útiles, este tipo de interacción es el de principal efectividad ya que por medio de difusión boca a boca, este vocabulario se puede: primero expandir y, en segundo lugar, adoptar entre el personal.

De esta manera con los indicadores que la tipología presenta los resultados se pueden analizar a partir del tipo de uso al que sugerían enfocarse, de tal manera que estos se pueden utilizar en dos niveles: interna y externamente.

En lo que corresponde al nivel interno destaca el vocabulario enfocado a difundir valores, principalmente los sociales o como podría llamárseles los de carácter popular. En otro momento, los referentes para apoyar la convivencia grupal y de persona a persona en las instituciones.

Esta situación permite generar la idea de que en estos tipos de organizaciones la carencia de valores en los trabajadores (o el hecho de que al menos algún(os) no los demuestren) condiciona la convivencia y desarrollo de las tareas laborales diarias. Problema que no es nuevo, ni es sorpresa pues las diferencias siempre existen y existirán, pero para fines de la materia interesa saber que son propuestos para revalorarlos y efectuarlos a la rutina del área de trabajo.

Igualmente, valorando esta situación en otras magnitudes, reflexionar que el tipo de valores en cuestión implica un trasfondo proveniente del sistema social en el que viven los organismos. Por ende que la problemática involucre

mayor pertinencia al trabajo desde ese sistema. Tarea que aunque resulta difícil concebir puede aminorarse (un poco) gracias a estos trabajos del seminario-taller y sus propuestas; pues de adoptarse continuamente estas medidas, la aportación de las organizaciones hacia la sociedad sería ese moldeamiento conductual en los individuos que la conforman. Y obviamente que éstos los conserven y utilicen de manera cotidiana. Mismas intenciones que se complementan con la porción de sugerencias que apoyan a concientizar el uso y beneficio de una buena comunicación.

Respecto al nivel de aplicación externo los vocabularios difieren ligeramente con el sentido de los mensajes de la categoría anterior, pues mientras éstos se pensaban por y para el cliente, en este caso los indicadores lo contemplaban de manera indirecta, ya que los referentes propuestos se inclinan por abordar el tema del cumplimiento del trabajo, acompañado de un remarcado compromiso para realizarlo, así como concientizar sobre el papel y trascendencia que se tiene como trabajador en la labor de cada institución.

Hay que enfatizar que tuvieron mayor repetición los vocabularios relacionados a desempeñar buenos servicios de atención al momento de ofrecer y/o entregar resultados o productos, en forma directa a los consumidores.

Situación que pertenece más a cuestiones laborales y de los intereses de las organizaciones porque van más allá de repercutir en la conciencia del “*know how*”, implicando términos de calidad, pues la pretensión es reflejar dicha modificación hacia el exterior, el cual no es exclusivamente el público consumidor, sino que incluso pueda observarse o sentirse en niveles de asociados y proveedores, es decir, una labor que desde lo cultural impacte y sirva de apoyo para vitalizar la imagen externa de las organizaciones.

De esta manera, antes de pasar a la siguiente categoría, hay que destacar la orientación que al vocabulario rector se le daba en las propuestas de intervención, pues a pesar de estar ligado con el uso del mensaje institucional, la

postulación de expresiones se enfocaba, además de posicionarlas entre los trabajadores, a que éstos además de adoptarlas como método de trabajo, también se encarguen de transmitir las hacia sus semejantes y clientes. De manera que, además de haber congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, se pueda difundir por medio del ejemplo.

El vocabulario rector, tiende a delimitar comunicativamente las actividades que planteaba cada estrategia propuesta, pero además de ello, los diseños incluían el uso de políticas de comunicación, de las cuales se presentan sus resultados a continuación.

2.2.6 Políticas de comunicación.

Ya en turno para una nueva categoría dentro de la temática designada como prospectiva, es momento de abordar los resultados obtenidos respecto a las políticas de comunicación que se propusieron para establecer los planes de intervención. De esta manera, al momento de procesar esta sección en los 100 materiales, se tomaron aquellos datos relacionados al encuadre o reglamentación que establecían los seminaristas para delimitar las actividades planificadas en cada proyecto.

Al igual que los casos ya revisados en páginas anteriores esta categoría no estuvo exenta de ausentarse en la estructura de una estrategia de intervención; es decir, que dentro de la muestra utilizada: primero, no todos los documentos propusieron un plan de intervención; y segundo, que no todas las intervenciones diseñadas incluían este enmarcado de actividades. De manera que la distribución identificada dentro del centenar de trabajos respecto a esta valoración fue de la siguiente manera:

POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN EN 100 ORGANIZACIONES	
Índice	Número de organizaciones
No reportada	55
Reportada	45
Total	100

Tabla 31. (Vallejo, 2012)

El uso de políticas de comunicación dentro de la muestra de 100 investigaciones seleccionadas, fue encontrado en 44 de los materiales analizados. Mientras que en los 56 reportes complementarios dichas políticas no fueron contempladas por los investigadores, ya sea en casos donde no se incluían como parte del proyecto o por aquellos casos donde las investigaciones se quedaban en el nivel de diagnóstico.

En un segundo procedimiento con los datos incluidos en los 44 proyectos que incluían este elemento en su planteamiento, se logró enlistar la cantidad de 196 lineamientos sugeridos, los cuales al guardar cierta relación en el sentido de su aplicación, permitieron derivar en la siguiente tipología:



Gráfico 36. Políticas de comunicación. (Vallejo, 2012)

Como se puede observar en la tipología generada con los datos encontrados bajo el subtítulo de “Políticas” este listado distinguió cinco sentidos en los cuales mayormente se delineaban las actividades de intervención. Lineamientos que si bien, deberían operar estrictamente en el sentido comunicativo, los documentos también incluían políticas de carácter más evidente o “de tarea”.

Tras reconocer esta situación en la tipología obtenida, con esta distinción se puede analizar desde tres perspectivas que agrupan los cinco indicadores mencionados en el gráfico 36.

Es importante destacar que las propuestas de mayor repetición corresponden a la materia comunicativa, es decir que todos aquellos trabajos que elaboraron un plan de intervención en algún momento de su documento hicieron énfasis en que cada acción a realizar se use y aproveche la comunicación, ya sea para establecer acuerdos por medio de la negociación de ideas y la apertura comunicativa de todos los involucrados, para tener un óptimo flujo de información, sea cual sea, y así permita eliminar los malos entendidos y los problemas que se van creando a partir de la incertidumbre por falta de información.

Por otro lado, en la tipología de “Políticas de comunicación”, se distingue otro cúmulo de propuestas en el sentido “no estrictamente comunicativo”, que refieren más a un estilo de reglamentación para desarrollar la dinámica de convivencia que debe prevalecer durante la aplicación de las acciones planeadas y así conseguir el objetivo buscado.

El hecho de que este tipo de indicadores apareciera en una tipología destinada a “Políticas de comunicación” se valora desde la ubicación que, a bien le dio cada uno de los seminaristas al postularlos en calidad de “políticas” para efectuar determinadas acciones. En estos casos políticas de regulación o reglamentación que principalmente incumben a los dueños o responsables de las instituciones, pues mientras los lineamientos comunicativos

conciernen al sistema en general (su uso, práctica y respeto), éstos otros lineamientos tienen como principal encargado a puestos superiores quienes son responsables de generar constantemente los espacios de convivencia, así como los actos para reconocer y gratificar a su personal.

En otras palabras por ser “políticas” que rigen a los planes de intervención no solo a nivel de subordinados, sino que también son incluyentes de los puestos superiores, de manera que todos los sistemas organizacionales sean contemplados.

Sin importar el sentido en el que son orientadas las “políticas” sugeridas, trasciende que éstas remarcan los aspectos y detalles que debe cuidar un plan de intervención aplicable al país, el cual deberá tener énfasis, cuidado e insistencia con la intención de optimizar las organizaciones. Situación que es imposible si se queda planteado en el papel, sino que debe regir y aplicarse estrictamente al ejecutar las acciones estrictamente planteadas.

Para ello también debe incluirse un plan específico, el cual determine a detalle los pasos en que consistirá cada acción. Y para tal caso los planes que los autores desarrollaban, se presentan en la siguiente y casi última categoría de las estrategias de intervención.

2.2.7 Planes internos y externos.

Ésta como la última parte del análisis presenta los planes que se construyeron dentro del STE-OCC a lo largo de sus veinte años de vida. Las pretensiones son reconocer con base a los datos duros los planes más utilizados por los alumnos del seminario dando pie a un análisis histórico del mismo, con el fin de conocer de manera clara como ha incidido este seminario en las organizaciones y en los alumnos de comunicación, que al final son quienes regresan a sus lugares de trabajo con un conocimiento más amplio del mismo.

Los planes se dividieron en internos y externos. Los primeros enfocados a mejorar o resolver los problemas antes detectados (ver gráfico31) correspondientes a la actividad interna de la organización; los externos enfocándose en crear una imagen positiva de la organización tanto con los clientes como con proveedores y todos aquellos que tengan contacto con la misma pero que no pertenezcan a ella.

El registro de datos en este aspecto quedó como muestra el siguiente gráfico:



Gráfico 37. Planes diseñados en 100 organizaciones mexicanas.

A partir de este registro la labor consistió en identificar cuales fueron los planes más recurrentes dentro del seminario, logrando así un campo semántico que permitió la construcción de los datos siguientes:

- En cuanto a los planes internos, se reportaron diseños en 95 de los 100 trabajos de investigación, y la utilización de la red semántica dio como resultado el gráfico siguiente:



Gráfico 38. Planes internos. (Vallejo, 2012)

Cómo muestra el gráfico la formalización del trabajo, las juntas y la mejora de las prácticas comunicativas son las que más menciones han tenido a lo largo de estos veinte años en el seminario.

Ahora veamos los planes externos, en los que sólo se encontraron registros en 25 de 100 casos, dando como resultados el siguiente gráfico:

Indicadores	Número de repeticiones
Promoción en el mercado	13
Conocimiento del entorno	12
Para la atención a clientes	9
Promoción corporativa	8
De imagen institucional	7
Total	49

PLANES EXTERNOS EN 24 ORGANIZACIONES MEXICANAS

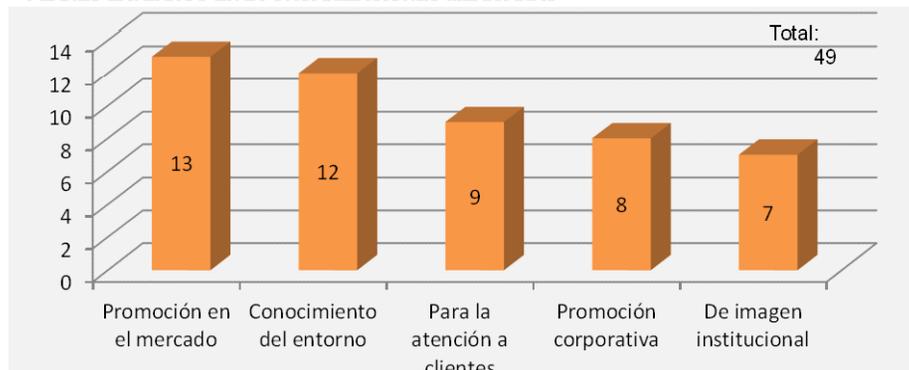


Gráfico 39. Planes externos. (Vallejo, 2012)

En cuanto a los planes externos el gráfico muestra que los dos más propuestos a lo largo de la vida del seminario son aquellos referentes a la promoción en el mercado y al conocimiento del entorno.

Como vemos los datos anteriores nos muestran claramente que dentro de los trabajos de investigación realizados a lo largo de 20 años del Seminario la constante ha sido crear propuestas técnicas, basadas en la concepción del comunicólogo como un técnico realizador de medios y no como un científico social.

Regresando a la categoría de problemáticas, y tomando en cuenta la variedad de registros resalta el hecho de que las propuestas recorran a los mismos planes.

Así finaliza el capítulo 2 dedicado al diagnóstico de la cultura y la prospectiva en 100 organizaciones mexicanas. Dando pie al apartado de hallazgos, en el que se resumen los datos más importantes que arrojó y se han revisado en este capítulo.

Hallazgos

A través de la extensión de este texto se analizó un listado de categorías para el diagnóstico de la cultura organizacional, cuyo estudio se ha realizado a través de 20 años de constante investigación dentro del STE-OCC. Este apartado está realizado con la intención de presentar y recapitular sintéticamente los hallazgos más sobresalientes del análisis realizado, para lo cual se retomarán los datos más destacados de acuerdo al orden en que cada categoría fue presentada. De esta manera el listado obtenido dará paso a las conclusiones del presente texto:

- Las organizaciones carecen de estrategias de desarrollo lo que provoca falta de atención y previsión para planificar con cuidado sus actividades.
- Las organizaciones operan sin un sistema normativo formal, las regulaciones existen de manera informal en la mayoría de ellas.
- Los procesos simbólicos están desatendidos por lo que no se familiariza a los nuevos integrantes con su área, tareas y herramientas de trabajo. Aun así toda organización cuenta con procesos simbólicos aunque sea de manera informal.
- Los manuales no son difundidos. Además de ello, los datos revelan que no se necesita contar con este elemento para que las organizaciones realicen sus actividades diarias.
- La valoración totémica se dio en mayor medida a partir de “el ejemplo”, ya sea de directivos fundadores, o de directivos en turno. Con los casos donde éste no es utilizado o inexistente, demuestra la suficiencia motivacional que tiene el personal en las cien organizaciones mexicanas, al prescindir del uso de un tótem específico.
- La filosofía organizacional es un elemento olvidado dentro de las organizaciones. Ésta puede formarse por elementos como misión, objetivos, visión y valores -que igualmente suelen ser desatendidos.

- En la muestra prevalece el liderazgo de supervisión, aquel que vigila desde afuera el trabajo de los miembros en lugar de dirigirlo para alcanzar los objetivos planteados por la propia organización.
- El conocimiento es un factor que si bien se valora dentro de las organizaciones, no se fomenta. Sigue la constante de obtener las aptitudes y el conocimiento a través de la práctica.
- La selección/reclutamiento a diferencia del resto de las categorías, es uno de los más respetados, lo cual es una fortaleza si se toma en cuenta que es el primer acercamiento entre la organización y los miembros.
- La claridad organizacional se desarrolla en la mayoría de las organizaciones estudiadas, este hecho abre la posibilidad al ajuste y la mejora de la misma.
- La comunicación dentro de las organizaciones se considera ineficiente.
- El poder se considera autoritario o centralizado, pues se basa en un liderazgo de supervisión; dentro de los reportes en los trabajos de investigación no se encontraron aspectos positivos para describir este elemento.
- Las organizaciones prestan mayor atención, preocupación e inversión a trabajar en la imagen externa. La imagen interna se ve afectada por diferentes factores, y el descuido en la cultura dentro de las organizaciones impacta especialmente en este nivel.
- La constante en las organizaciones es no tener grupos cohesionados o integrados.
- En la mayoría de las organizaciones se obtuvo una cultura débil-funcional y la que menos se obtuvo fue la fuerte-funcional

En cuanto a los planes realizados a lo largo de la vida del seminario, los alumnos han enfocado su atención en los siguientes aspectos:

- Los principales problemas dentro de las organizaciones son de carácter Técnico-estructurales, como: falta de formalización de las actividades y registros oficiales para cada una de ellas, la no delimitación interna de responsabilidades en las organizaciones y el uso de recursos que regulen las labores del personal.
- Los seminaristas enfocaron sus objetivos a atacar los problemas técnico-estructurales.
- El mensaje institucional es sugerido principalmente para cuestiones de motivación que identifiquen al trabajador con lo que hace.
- El vocabulario rector propuesto para el nivel interno en la organización se enfocó a difundir valores sociales; el vocabulario en el nivel externo se enfocó a desempeñar buenos servicios de atención al momento de ofrecer y/o entregar resultados o productos, en forma directa a los consumidores.
- Las políticas de comunicación se enfocaron en usar y aprovechar la comunicación.
- Los planes internos se orientaron a la formalización del trabajo, las juntas y la mejora de las prácticas comunicativas.
- Los planes externos más propuestos son referentes a la promoción en el mercado y al conocimiento del entorno.

Para finalizar con este apartado se presenta un sumario del análisis FODA, con los puntos que más destacaron en los diferentes diagnósticos de las organizaciones a lo largo de estos 20 años. Se pretende que con los puntos anteriores y la siguiente tabla el lector tenga un panorama general del análisis organizacional que se desarrolla a lo largo del texto. Se debe tener en cuenta que el listado presentado en cada variable del FODA, se redactó conforme a la mayor repetición en que coincidían los diagnósticos revisados:

FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones corporativas estables y que favorecen la imagen externa. • En el registro formalizado de las actividades (organigramas, procesos y puestos). • En el cumplimiento de la productividad. Lograda a pesar de disfuncionalidades internas. • El uso de una buena comunicación interna, sana, flexible y formalizada. • En la existencia de un ideario organizacional, que además de establecido es adoptado por el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Principal amenaza, cambio en el contexto a nivel nacional (económico, reglamentario o gremial) que dificulte la permanencia y solvencia de la organización. • Disminución infraestructural en cuestión de personal y tecnológica. • Baja productividad, por inasistencias, retrasos y falta de reconocimiento. • Rigidez en el flujo y privación de información para el trabajo, que conlleva aparición de rumores. • Insatisfacción y nula identificación del personal por ausencia de ideario (Carencia o mal uso de ideario).
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Desatención y desconocimiento de la situación coyuntural en la que vive la organización. • Inseguridad de permanencia ante constantes reestructuraciones, sin establecimientos formales para beneficio del personal. • La rotación del personal por desapego a lo establecido formalmente para los puestos. • El grado de desinformación en el ambiente, en cuestión laboral que causa malos entendidos. • Desinterés o descuido en la difusión de ideario o representaciones que den pertenencia a los integrantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción en calidad de servicios con reconocimiento público, que permite la competitividad de la organización • En la posesión suficiente de infraestructura tecnológica y el desarrollo de habilidades para su aprovechamiento. • El potencial del personal para realizar sus actividades, de manera flexible y por su experiencia obtenida. • La mejoría y aprovechamiento de canales existentes, dinamizando las relaciones de los involucrados • El potencial del personal, disponible para desarrollarlo en beneficio del trabajo, con respaldo en su experiencia.

Tabla 32. Resumen FODA.

Conclusiones

Esta es la última parte del texto donde se proponen las conclusiones generales sobre el estado de la cultura en 100 organizaciones mexicanas, así como una breve reflexión sobre los aportes que el seminario ha brindado a lo largo de estos 20 años.

El diagnóstico presentado a lo largo de estas páginas podría parecerle al lector fragmentado o incluso sin un orden lógico que posibilite la comprensión de las organizaciones estudiadas. Lo cierto, es que las páginas anteriores son sólo las partes de un rompecabezas que hay que unir para llegar a la comprensión general sobre la cultura dentro de estas 100 organizaciones investigadas.

No se trata de generalizar a todas las organizaciones mexicanas, este trabajo es sólo una muestra de lo que se vive en el país, y más aún de lo que ha vivido a lo largo de 20 años y que se ha podido documentar dentro del STE-OCC. Esto nos lleva a caracterizar de forma muy general en las siguientes conclusiones los datos y análisis ya revisados en el capítulo total del presente escrito. En este sentido, quién consulte las páginas anteriores es libre de utilizar lo ahí escrito para sacar conclusiones propias, ya sea que éstas soporten o refuten lo que a continuación se presenta, pues éste es uno de los objetivos del presente apartado.

Desde la concepción de las organizaciones los datos revelan un vacío en cuanto a la formalización de la organización. Si bien el nacimiento de una organización está basado en una necesidad y un objetivo general, estos no se formalizan y por tanto dejan que la organización, avance en el tiempo sin tener una idea clara de lo que se pretende a largo plazo. Este hecho afecta el futuro de la organización, pues con el paso del tiempo se olvidan las razones principales de su fundación lo que le impide innovar y adaptarse a las nuevas necesidades del entorno. Como hemos visto la cotidianeidad de las organizaciones hace que los procesos se aprendan se realicen de acuerdo a las necesidades diarias, por lo que formalizar procesos pasa a un segundo término ante la contingencia

que se vive día a día. En estos casos las estrategias de bajo consumo energético (como lo es la comunicación) podrían ayudar a generar formalidad sin desentender las contingencias que presenten las organizaciones.

Una vez formada la organización, y con este vacío ya mencionado en cuanto a su meta, se encuentra la falta de un ideario organizacional, que además de configurar y/o proponer un ambiente diario para la organización, ayude a la integración de los individuos entre ellos y por supuesto con las necesidades de su organización, dando sentido al trabajo realizado diariamente. Este elemento es considerado por algunos teóricos como imprescindible en cualquier organización, la realidad dentro de las organizaciones mexicanas es que no se utiliza al menos de manera formal, por supuesto que la existencia de algunos elementos se da a base del trabajo diario, pero en sí, no es un elemento fomentado por la propia organización. Tampoco es que el hecho de ponerlo por escrito va a ayudar a integrar a los miembros, la formación de estos debe difundirse, pero sobre todo aplicarse en los procesos diarios, Esto no sólo definirá una cultura organizacional, además proporcionará una identidad que se reflejará hacia fuera por medio de la imagen externa.

Ahora bien al sumar la falta de los dos elementos anteriores el resultado es que los miembros no conozcan la razón de ser del trabajo que realizan todos los días, no se sienten identificados y por tanto no hay compromiso con la organización pues no conocen cual es el objetivo a cumplir; todo esto deviene en un liderazgo de supervisión, pues al no darle la importancia ni las dimensiones que corresponden al trabajo diario, se necesita quien inspeccione que se cumpla la producción o el servicio que se requiere para que la organización salga a flote. En este mismo sentido encontramos el poder coercitivo, pues encuentra su guarida en el pretexto de la obtención de objetivos. Si bien, para muchos este tipo de prácticas truncan la efectividad de la organización, es cierto que en organizaciones con tantas deficiencias como las antes descritas, es una práctica que contribuye a su supervivencia.

Muchas veces el que una organización exista o desaparezca se relaciona más con factores económicos, así que mientras sea rentable el ambiente que se viva dentro no es un factor de importancia y las personas a cargo hacen lo que a su consideración parezca lo mejor. Es por esto, que en ocasiones los objetivos de los miembros se ven coartados, y se genera un ambiente de poca participación en el que los empleados saben que su opinión no será tomada en cuenta por sus superiores así que prefieren ahorrársela.

Todos estos factores afectan directamente el comportamiento de los grupos dentro de la organización. El problema radica en la falta de cohesión y este tipo de separación en los grupos no permite que en equipo se generen ideas de innovación para el crecimiento de la organización; por el contrario, este elemento tal como se estudió es causa de conflictos internos que detienen la producción.

Las líneas anteriores parecen enumerar los errores que se cometen en la organizaciones estudiadas, sin embargo, lo que se busca es delinear lo que las caracteriza, tomando en cuenta que cada sociedad es diferente y se adapta según su idiosincrasia o carga cultural adquirida en su sistema social; lo anterior no es más que la unión de los hallazgos del presente trabajo y la consideración principal es ver a estas organizaciones mexicanas bajo su propio estilo de trabajo y que no tiene por que adaptarse ni al americano ni al muy estudiado estilo oriental. Como ya se dijo antes estas organizaciones han conseguido sobrevivir y en muchos casos sobresalir, lo que prueba que todas las características aquí descritas, aún con sus defectos, funcionan para la vida organizacional.

Como vemos en la organizaciones se tiende a no planear la vida organizacional, se deja que las personas aprendan sus labores y sus responsabilidades a través de la práctica diaria y por medio de la interacción entre los participantes de cada actividad, lo cual no es malo, pues con una buena guía se puede lograr que el trabajo se realice de manera satisfactoria, el punto importante aquí es que no siempre se cuenta con esta guía.

Además se debe destacar que las organizaciones cuentan con una cultura que también se forma con el día a día y que los miembros la van construyendo según la aprendan y la apliquen. Misma que se ha reproducido a lo largo de la existencia de cada organización y que por ende le ha funcionado para mantener su desarrollo. El hecho de que las organizaciones no la formalicen no quiere decir que no exista, al contrario, algo que demuestra este texto es que hay culturas tan arraigadas en los miembros que es difícil cambiarlas.

Con lo anterior quedan definidos los rasgos más sobresalientes de la cultura organizacional en 100 organizaciones, dando una descripción general del comportamiento de éstas a partir de los datos estudiados a lo largo de este trabajo.

Las líneas siguientes están dedicadas a dar un análisis general de lo que ha sido el Seminario Taller Extracurricular Organización Comunicación y Cultura a lo largo de estos 20 años. El enfoque es práctico, es decir, esta breve conclusión pretende concluir los aportes del Seminario a la comunicación organizacional y a los profesionales que de él han egresado.

En primera instancia, hay que resaltar los dos grandes aportes del seminario. El primero, la cantidad de egresados que han podido obtener su título haciendo una investigación práctica de su lugar de trabajo y presentando un informe detallado de lo que encontraron, esto enriquece la capacidad analítica de estos profesionales lo que le da un valor especial al título que obtienen. El segundo aporte del seminario es el banco de datos sobre las organizaciones mexicanas que a mediados del 2013 contará con 187 organizaciones investigadas; y que (este aporte) es aprovechado como base del proyecto PAPIME 300 511, que a su vez ha permitido la formación de muchas otras investigaciones -fundadas y justificadas en la base de datos que ha conformado el seminario. Se puede decir, que hasta ahora, se ha cumplido con estos dos objetivos, que además son parte de la constancia y vigencia del STE-OCC.

En las últimas páginas de este texto nos topamos con el análisis FODA como una gran virtud en los trabajos realizados en este marco; es una virtud pues tanto los alumnos del seminario como todos aquellos que recurran a esta base de datos, pueden consultar el apartado desarrollado para esta herramienta y encontrar las partes más sobresalientes de la organización que se esté estudiando, tanto negativas como positivas, de esta manera se crea una idea general de cómo trabaja cada organización.

En la parte estratégica que debe proponer cada alumno para incidir en su organización, se descubrió que se ha quedado en la parte técnica de la comunicación, es decir, no se ha arriesgado con ideas sociales o que incidan de manera directa en re-definir el sistema bajo el que se trabaja. Esto indica que el comunicólogo, se sigue viendo a sí mismo como “realizador de medios” o en el mejor de los casos como mediador de reuniones, dejando de lado la capacidad para crear estrategias comunicativas que generen un cambio.

Con esto, se cierra el último apartado del presente trabajo, invitando al lector a re-pensar el comportamiento de las organizaciones mexicanas el cual empieza con la propia familia; así como exhortarlo a indagar más sobre el tema, para llegar a crear un conocimiento más amplio en cuanto a la comunicación organizacional en México, y que en un futuro se pueda recurrir a textos enfocados en nuestra identidad y la de nuestro país, como el presente texto que aquí llega a su fin.

Como vemos la cultura organizacional permea la vida diaria de las personas, inmersas en diferentes grupos y adaptándose a diferentes reglas, poniendo su esencia para generar una cultura diferente en cada organización a la que se integra.

El estudio de esta cultura generada a partir de la interacción social es un tema que me atrae por la diversidad de culturas que se generan dentro de una misma sociedad. En este caso el estudio de estas 100 organizaciones me ha permitido no conocer de manera general el estado organizacional en que se encuentran éstas y me permite integrar a mi formación académica un conjunto de características a considerar para conocer la cultura de cualquier organización, lo que me permite como egresada de la carrera de comunicación pensar estos dos elementos no sólo de manera entrelazada (como se menciona al principio) también como posibilidades para intervenir en la vida organizacional de tal forma que en conjunto, la comunicación y la cultura no sólo la moldeen también la innoven, fortalezcan y mejoren.

Esta tesis al ser parte de un proyecto PAPYME procura ser detallado sólo en el área que ha elegido desarrollar pues junto al resto de los trabajos generados dentro de este marco (señalados en la introducción del texto) hacen todo y de esta forma se apoya a la enseñanza en dos sentidos.

Por un los alumnos de la carrera de comunicación que estén interesados en este tema en las organizaciones podrán tener un nuevo texto de consulta, que si bien no pretende dar la verdad absoluta, si está sustentado por una larga trayectoria, como son los 20 años de investigación dentro del STE-OCC, los 100 trabajos de investigación elegidos para este análisis así como docentes que han tenido la experiencia de estar en el STE-OCCC y han revisado el material, dando fe de que no son cifras ni conclusiones sacadas de la manga.

Por otro lado al concluir en su totalidad el proyecto PAPYME se tendrán la compilación de cinco diagnósticos permitirán tener un panorama especializado de comunicación organizacional, basado claro en el Seminario.

Lo anterior abre puertas para futuros alumnos, egresados e investigadores en comunicación que deseen acceder e incidir de manera positiva en las organizaciones mexicanas y contribuyendo a una buena fuente de consulta con sustento de calidad.

Esta es la mayor satisfacción que me deja este trabajo, si bien toda investigación se consolida o refuta con el tiempo, como universitaria siempre tuve la ambición de contribuir con mi granito de arena en cuanto a la investigación y no perder una tradición que representa a la universidad, además de que es mi forma de agradecer a la sociedad mexicana que se esfuerza día a día en sus trabajos y por los cuales podemos tener educación pública. Esperando claro, que mi trabajo enriquezca a las futuras generaciones.

Fuentes consultadas.

- Abravanel, H. (1988). *Cultura Organizacional*. Colombia: Legis Fondo Editorial.
- Almada, R. (1993). Seminario Taller-Extracurricular: *“En exclusiva para un monitor de Radiored... “un estudio sobre la estructura organizacional y comunicativa de sus dirección de información y eventos especiales”*. Reporte de investigación. Facultad de estudios Superiores Acatlán, UNAM, Naucalpan, Estado de México, México.
- Andrade, H. (Septiembre-Noviembre de 1996). *Revista electronica*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2011, de Razón y Palabra: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/andrade.html>
- Anthony, R. N. (1974). *Sistemas de planeamiento y control*. Buenos Aires: Ateneo.
- Arcos, M. (2006). *Seminario Taller-extracurricular: “Comunicación es salud, evita riesgos”*. Reporte de investigación, Facultad de estudios Superiores Acatlán, UNAM, Naucalpan, Estado de México, México.
- Ávila, G. (2011). Entrevista en Vargas, Q. (2011). *Identidad del Seminario- Taller extracurricular “Organización, Comunicación y cultura” de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán. Historia, vigencia y resultados. 2011*. Tesis de titulación Facultad de Estudios Superiores Acatlán, UNAM, Naucalpan, Estado de México, México.
- Bartoli, A. (1983). *Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada*. México: Paidós.
- Béjar Navarro, R. (1983). *El mexicano. Aspectos culturales y psicosociales*. México: UNAM.
- Chinoy, E. (1994). *La sociedad. Una introducción a la sociología*. México: F.C.E.

- Crozier, & Friedberg. (1990). *El actor y el Sistema*. México: Alianza Editorial Mexicana.
- De la Cruz, N. (2012). *Comunicación organizacional. Procesamiento y sistematización de datos relevantes de la relación y comunicación de 100 organizaciones mexicanas con su entrono*. Tesina de titulación Facultad de Estudios Superiores Acatlán, UNAM, Naucalpan, Estado de México, México.
- Díaz L. (2002). 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.
- Fernández Collado, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Freemont, K. E., & Rosenzwing, J. (1988). *Administración en las Organizaciones*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Granillo, V. (1998). Seminario Taller-extracurricular: “*El intocable IMBA análisis comunicativo sobre como los cambio estructurales provocan malestar en el clima organizacional de la Subdirección y Apoyo Educativo*”. Reporte de investigación, Facultad de estudios Superiores Acatlán, UNAM, Naucalpan, Estado de México, México.
- Homs, R. (1995). *La crisis comunicacional de una sociedad en transición*. México: Ariel.
- Huerta, C. (1995). Seminario Taller-Extracurricular: “*Metamorfosis Bancaria. Análisis organizacional y comunicativo de la Dirección Tesorería de Multibanco Comermex 1994, diagnóstico y propuestas*”. Facultad de estudios Superiores Acatlán, UNAM, Naucalpan, Estado de México, México.
- Huerta, C. (1995). Seminario Taller-extracurricular: “*Metamorfosis Bancaria. Análisis organizacional y comunicativo de la Dirección Tesorería de multibanco Comermex 1994, diagnóstico y propuestas*”. Reporte de investigación, Facultad de estudios Superiores Acatlán, UNAM, Naucalpan, Estado de México, México.

- Huidobro, C. (2004). Seminario Taller-Extracurricular: *“La viabilidad de la coincidencia: Santander y Serfin”*. Reporte de investigación, Facultad de estudios Superiores Acatlán, UNAM, Naucalpan, Estado de México, México.
- Jiménez, J. (2007). *Seminario Taller Extracurricular: “Seguridad Pública: una mirada organizacional diagnóstico del clima rganizacional 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.
- Leal, R. (2002). 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.
- Martín Serrano, M. (2007). *Teoría de la comunicación: la comunicación, la vida y la sociedad*. Madrid: McGrawHill.
- Mayntz, R. (1990). *Sociología de la organización*. Madrid: Alianza Universidad, Colección Ciencias Sociales.
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega / RA - MA.
- Oliver, V. (1996). 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.
- Palma, M. (2003). Seminario Taller-extracurricular: *“Análisis de la estructura, comunicación y funcionamiento de la Dir. Gral. de canales de la empresa MVS televisión a partir de la 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.

- Pérez, D. J. (1997). *Imágenes de la Organización*. México: Inédito.
- Pérez, D. J. (1998). *Diversidad y Comunicación. Elementos para una planificación de la comunicación*. México: Sin publicar.
- Pérez, D. J. (1998). *Recursos culturales de la organización*. México: Inédito.
- Pérez, G. (1993). 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.
- Rebeil, C. (2006). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. México, D. F.: Trillas.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson
- Rosaldo, A. (2009). Seminario Taller-extracurricular: *“La comunicación, ¿una carga más para Aeromexpress? Diagnóstico comunicativo de la cultura organizacional de una empresa de transporte de carga vía aérea”*. Reporte de investigación, Facultad de estudios Superiores Acatlán, UNAM, Naucalpan, Estado de México, México.
- Serrano, R. et al, (2001). *La organización habitable*. México.
- Torres, M. (1994). Seminario Taller-extracurricular: *“Embellecemos... compartiendo, nuestra organización comunicativa”*. Reporte de investigación, Facultad de estudios Superiores Acatlán, UNAM, Naucalpan, Estado de México, México.

- Vallejo, Z. (2012). *Comunicación organizacional. Procesamiento y sistematización de aspectos y datos relevantes de la cultura organizacional y su prospectiva en 100 organizaciones mexicanas*. Tesis de titulación Facultad de Estudios Superiores Acatlán, UNAM, Naucalpan, Estado de México, México.
- Vargas, Q. (2011). *Identidad del Seminario- Taller extracurricular “Organización, Comunicación y cultura” de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán. Historia, vigencia y resultados. 2011*. Tesis de titulación Facultad de Estudios Superiores Acatlán, Estado de México, México.

Anexo 1. Tabla FODA completa.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>ENTORNO Relaciones corporativas estables y que favorecen la imagen externa. Prestigio público adquirido por cartera de clientes asegurada/estable. Prestigio público por trayectoria histórica en el giro. Reconocimiento legal de la organización en el entorno. Buen posicionamiento externo en servicios de calidad. Baja o nula competencia al poseer exclusividad de servicio Capacidad competitiva.</p> <p>ESTRUCTURA En el registro formalizado de las actividades (organigramas, procesos y puestos). En la tecnología con que cuenta la organización. (Actualizada y suficiente). Cantidad de personal suficiente para conformar la organización. (Suficiencia de personal). En el pago oportuno de sueldo a su personal, asegurándoles ingreso. Su administración de ingresos La eficiencia de respuesta a contingencias</p> <p>FUNCIONAMIENTO En el cumplimiento de la productividad. Lograda a pesar de disfuncionalidades internas. En la flexibilidad del trabajo para la resolución de contingencias. La acertada dirección ejercida por los líderes. En el potencial de mejora por parte de los actores y su compromiso.</p> <p>COMUNICACIÓN El uso de una buena comunicación interna, sana, flexible y formalizada</p> <p>CULTURA En la existencia de un ideario organizacional, que además de establecido es adoptado por el personal. Con ello, la identificación del personal con los elementos culturales ofrecidos por la organización. E igualmente estos elementos generan asumir compromiso. La existencia de programas de capacitación laboral. Contar con liderazgo reconocido que integra al personal. Interés y atención por la cultura organizacional.</p>	<p>ENTORNO Satisfacción en calidad de servicios con reconocimiento público, que permite la competitividad de la organización. Mantenimiento y mejora en relaciones corporativas establecidas y de expansión, brindando capacidad de crecimiento y validez. Capacidad de lograr buen posicionamiento en difusión. Potencial de la organización para el crecimiento y su competitividad. Apertura a la información pertinente del entorno nacional. Mercado adecuado para consumo. Situación económica y de legalidad aceptable para el desarrollo.</p> <p>ESTRUCTURA En la posesión suficiente de infraestructura tecnológica y el desarrollo de habilidades para su aprovechamiento. Formalizar y dar definición explícita a las tareas y procesos productivos de la práctica diaria. Contar con el establecimiento formal de planes y programas de las labores internas. Reestructuración interna efectiva sin costos de personal. Estabilidad económica, con aprovechamiento de capitales.</p> <p>FUNCIONAMIENTO El potencial del personal para realizar sus actividades, de manera flexible y por su experiencia obtenida. El uso de estilos de liderazgo que causen certidumbre e integren favorablemente los grupos de trabajo. En la funcionalidad productiva ante los cambios en el crecimiento. Supervisión constante de las tareas. La buena calidad de servicios para impactar en su reputación. La autenticidad/originalidad del producto o servicio que se ofrece.</p> <p>COMUNICACIÓN La mejoría y aprovechamiento de canales existentes, dinamizando las relaciones de los involucrados. Abrir espacio a la retroalimentación desde los integrantes y mejoramiento en las negociaciones. El buen aprovechamiento de la suficiente información, con buena distribución sin centralismo. Disponibilidad del personal por entablar diálogos. La apertura informática al exterior.</p> <p>CULTURA El potencial del personal, disponible para desarrollarlo en beneficio del trabajo, con respaldo en su experiencia. La identificación y pertenencia de los actores, por medio del ideario, con la organización. El uso de incentivos que reconozcan y motiven la labor del personal. La mejoría de la convivencia cultural interna. El uso adecuado de las prácticas de incorporación establecidas, para obtener la calidad deseada de los integrantes.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>ENTORNO Desatención y desconocimiento de la situación coyuntural en la que vive la organización. Usuarios con débil imagen del servicio que ofrecen las organizaciones Usuarios con desconfianza en el servicio que obtienen, con disfuncionalidades perceptibles. Complicaciones en relaciones laborales con colaboradores externos Bajo reconocimiento en medios de difusión ante la competencia Dificultades para encarar marco legal.</p> <p>ESTRUCTURA Inseguridad de permanencia ante constantes reestructuraciones, sin establecimientos formales para beneficio del personal. Seguido de la falta de planeación o un diseño formalizado para el desarrollo de los objetivos. Le sigue las dificultades económicas en recursos, por desaprovechamiento de capital, su insuficiencia y la insatisfacción que causa a sus miembros. Después la falta de formalización u oficialización de procesos oficiales para el ingreso del personal a la organización, así como la falta de delimitación formal de actividades/tareas que causan duplicidad de funciones en la práctica. Así mismo la desregulación, y la carencia infraestructural humano-tecnológica, desactualizada o por ausencia de ésta.</p> <p>FUNCIONAMIENTO La rotación del personal por desapego a lo establecido formalmente para los puestos. Productividad de altos costos para la organización. (Baja, con retrasos, con falta y/o descuido de objetivos) Desfragmentación de los grupos internos, con limitada interacción que desfavorece productividad. Estilos de liderazgos que desatienden la función en búsqueda de conveniencia. Con provecho de la posición que posee. El proceso de toma de decisiones, centralizada al autoritarismo del encargado al poder. Retrasos productivos por falta de desatención administrativa de supervisión.</p> <p>COMUNICACIÓN Al grado de desinformación en el ambiente, en cuestión laboral que causa malos entendidos. Negativa a recibimiento de retroalimentación, por lo cuellos de botella generados, sin oportunidad para generar opiniones del personal. Que termina desmotivado. Rigidez en uso exclusivo de comunicación de sentido vertical. Centralización de información, en uso únicamente a nivel directivo y con analogía al poder. Desaprovechamiento de información de utilidad, que no se difunde en ningún modo. Falta de uso para entablar acuerdos.</p> <p>CULTURA Desinterés o descuido en la difusión de ideario o representaciones que den pertenencia a los integrantes. Sin interés ni valoración de la organización por el personal, en negativa a la existencia de una cultura. Desinterés a las actividades por sentimiento de insatisfacción. (Descontento, desconfianza, apatía). Negación y desconocimiento a la figura del líder por distanciamiento e insatisfacción con él. Informalización en procesos de reclutamiento, desatiende requerimientos de la organización. Desintegración en la convivencia de los habitantes de la organización. Falta de incentivos que motiven al personal. Escases de programas de capacitación en personal. Desaprovechamiento de la preparación y experiencia del personal. - Divisionismo por cultura individualista. / Cultura fuerte.</p>	<p>ENTORNO Principal amenaza, cambio en el contexto a nivel nacional (económico, reglamentario o gremial) que dificulte la permanencia y solvencia de la organización. Seguido de esto la pérdida de posicionamiento en el mercado potencial, así como insatisfacción del servicio que se ofrece. Después el aumento de competidores que aporten a la despolarización de la organización, sin oportunidad de competir. Luego las relaciones laborales establecidas con agentes externos que causen retrasos o dependencia a su funcionar. Finalmente la caída del desprestigio en la imagen de la organización.</p> <p>ESTRUCTURA Disminución infraestructural en cuestión de personal y tecnológica. Pérdida de ordenamiento y estabilidad presupuestal que genera desempleo. A nivel presupuestal con descuido y carencia de recursos que provoque dependencia en terceros.</p> <p>FUNCIONAMIENTO Baja productividad, por inasistencias, retrasos y falta de reconocimiento. La reproducción de prácticas directivas rígidas negativas para el trabajo. La interacción de los grupos internos, con malas costumbres laborales. La depreciación de la figura del líder. La desaparición por falta de resultados. El desvío de servicios a causa de contingencias.</p> <p>COMUNICACIÓN Rigidez en el flujo y privación de información para el trabajo, que conlleva aparición de rumores. La reproducción de malos hábitos comunicativos internos, entre las áreas que causan difícil convivencia. Falta de consenso para la toma de decisiones.</p> <p>CULTURA Insatisfacción y nula identificación del personal por ausencia de ideario (Carencia o mal uso de ideario). Desinterés administrativo por valorar al personal. El rechazo al uso de programas para desarrollo de capacidades y aprovechamiento de las ya existentes. Problemáticas grupales de convivencia. Cuestionamiento a la figura del líder.</p>

Tabla FODA completa. (Vallejo, 2012)

Anexo 2. Listado de trabajos de investigación utilizado para la sistematización de datos.

NOMBRE	TÍTULO DEL TRABAJO	FECHA DE EXAMEN
1. CAMACHO ROQUE URSO MARTÍN	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "CUANDO EL NEOLIBERALISMO NOS ALCANZO. DESCRIPCIÓN Y DESAPARICIÓN DE UN SINDICATO PERIODÍSTICO POR LOS CAMBIOS ECONÓMICOS NACIONALES". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	03/MAYO/1993
2. ALMADA ROMERO MARTHA LETICIA	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "EN EXCLUSIVA PARA UN MONITOR DE RADIORED... "UN ESTUDIO SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVA DE SU DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN Y EVENTOS ESPECIALES". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	03/MAYO/1993
3. PÉREZ GÓMEZ JORGE	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "LOS AVISOS DE LA MODERNIDAD. DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES ORGANIZACIONALES DE LA ESCUELA PREPARATORIA DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MÉXICO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	06/MAYO/1993
4. RODRÍGUEZ DÍAZ MARIBEL	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DE CENTRAL A CHUBB... ANÁLISIS DE LOS PROCESOS COMUNICATIVOS EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	11/MAYO/1993
5. BOCARDO MONTALVO GUSTAVO H.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL VINCULADO AL CAMBIO DE IMAGEN DE LABORATORIOS GRISI". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	12/MAYO/1993
6. RICO PAEZ RUTH	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN EL TRABAJO CREATIVO: UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	13/MAYO/1993
7. GONZÁLEZ HERNÁNDEZ RODOLFO	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN NACIONAL DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN: ANÁLISIS OPERATIVO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	MAYO/1993
8. GONZÁLEZ SOTO LUIS ERNESTO	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS Y PROPUESTA: EL PROCESO DE VINCULACIÓN ENTRE EL TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES ECATEPEC Y LA COMUNIDAD INDUSTRIAL DE ESE MUNICIPIO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	MAYO/1993
9. SÁNCHEZ ROMAN MARÍA CRISTINA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "JUNTOS LO COMUNICAMOS MEJOR. EVALUACIÓN DEL USO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA, DE LA GERENCIA DE SOPORTE TECNOLÓGICO, DE COMERMEX, S.A". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS	26/SEP/1994

	SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	
10. TORRES MONDRAGÓN MARÍA GUADALUPE	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EMBELLECEMOS... COMPARTIENDO, NUESTRA ORGANIZACIÓN COMUNICATIVA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	27/SEP/1994
11. SÁNCHEZ ROJAS MARICELA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL LABERINTO DE UNA DEPENDENCIA BUROCRÁTICA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	28/SEP/1994
12. ZUÑIGA BERNAL YOLANDA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "UNA NUEVA LÍNEA DEL METRO... LABORAR CON...CALIDAD" ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA LÍNEA "A" Y EL CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	28/SEP/1994
13. ESPINOSA PASCUAL TERESA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "CIEN AÑOS DE TRADICIÓN DE UNA PROPUESTA PARA EL CAMBIO, CASO PRÁCTICO DEL COLEGIO: "CIVILIZACIÓN Y CULTURA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	30/SEP/1994
14. LÓPEZ ORTÍZ NORMA PATRICIA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL CLIMA LABORAL EN LA SECRETARIA DE FINANZAS DEL S.N.T.E.; PROBLEMAS Y CONFLICTOS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	30/SEP/1994
15. MORÍN ACEVEDO LAURA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y CULTURA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	29/SEP/1994
16. PÉREZ HERNÁNDEZ ISIDRO	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ATRAPADOS CON SALIDA EN LAS REDES DE LA ORGANIZACIÓN. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. UN ESTUDIO DE CASO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	14/OCT/1994
17. ÁLVAREZ BOBADILLA FLOR YOLANDA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMERCIALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE TV UNAM, ESTRATEGIAS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE TV UNAM". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	29/JUL/1995
18. PICHARDO ESPINOZA JOSÉ DAVID	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y PROCESOS DE CAMBIO EN AVANZADA FARMACÉUTICA. PROPUESTA PARA UN MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA DE VENTAS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	09/AGO/1995
19. HUERTA CARRASCO HÉCTOR MANUEL	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "METAMORFOSIS BANCARIA. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVO DE LA DIRECCIÓN TESORERÍA DE MULTIBANCO COMERMEX 1994, DIAGNOSTICO Y PROPUESTAS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	29/AGO/1995
20. CASTRO BENDIMEZ MA DE LOURDES	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "HACIA LA MODERNIZACIÓN DE UNA POLÍTICA INTERNA DE COMUNICACIÓN SOCIAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	06/SEP/1995

21. GURREA MAGOS CRISTINA ADUVIGES	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL GUIONISTA FREE LANCE. ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS INTERNAS DE RADIO EDUCACIÓN QUE LLEVAN A LA CONTRATACIÓN DE GUIONISTAS FREE LANCE". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	12/SEP/1995
22. RAMÍREZ HERNÁNDEZ MARICELA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS IUSA: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVO DE SERVICIOS CORPORATIVOS IUSA Y PROPUESTAS 1994". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	19/SEP/1995
23. MARTÍNEZ CASTAÑEDA SILVIA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "FONDO DE LA VIVIENDA DEL ISSSTE. ANÁLISIS DEL FLUJO DE INFORMACIÓN EN EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	14/AGO/1995
24. MOYA MARÍN OSCAR JAVIER	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA ORGANIZACIÓN ESTATAL DEL PARTIDO ACCIÓN NACIONAL. DIAGNOSTICO DE LA PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVA EN EL ESTADO DE MÉXICO: UNA PROPUESTA 1994". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	30/ENE/1996
25. OLIVER VILLANUEVA ROSA MARÍA	TESIS: "ORGANIZACIÓN COMUNICACIONAL DE UNA EMPRESA EDITORIAL. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE UNA EMPRESA EDITORIAL. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE EDICIONES MAR Y TIERRA". FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	26/MAR/1996
26. QUINTANA RIVERA MARÍA LAURA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DIFUSIÓN CIENTÍFICA, S.A. DE C.V. DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	08/MAY/ 1996
27. VERA SÁNCHEZ VIRGINIA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DIAGNOSTICO COMUNICATIVO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA SECRETARÍA DE LA DEFENSA NACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	11/MAR/1997
28. GÓMEZ PINEDA GABRIELA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA SUBCOORDINACIÓN OPERATIVA: UNA ORGANIZACIÓN QUE NO PROCEDE EN EL DISTRITO FEDERAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	13/MAR/1997
29. ARIZMENDI CRUZ JESSICA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "CULTURA Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	03/ABR/1997
30. PINTADO CASTILLA MARÍA FERNANDA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA GENERACIÓN DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL ESTABLE Y ARMÓNICO. ANÁLISIS DEL PROCESO COMUNICACIÓN EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA CDFP DEL INAP. REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO MÉXICO, MEXICO	11/MAR/1997
31. MARTÍNEZ DEL VALLE MARÍA DEL ROCIO	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "UN INVITADO MÁS. CONSERVACIÓN E INNOVACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS DEL PROGRAMA HOLA MÉXICO! DE T.V. AZTECA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	12/MAY/1998

32. RAMOS CARILLO JOSÉ HUMBERTO	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "PERVERSIONES ORGANIZACIONALES. LA MEDIACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE TRABAJO EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA ENEP ACATLÁN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	13/MAY/1998
33. MICHEL ALCÁNTARA MARÍA VERÓNICA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL LEÓN NO ES COMO LO PINTAN, DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SUBDIRECCIÓN DE OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO DEL ISSSTE". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	26/MAY/1998
34. BARBEYTO BARRETO MARÍA VIRGINIA.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "... Y SIN EMBARGO PRODUCE". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	02/JUN/1998
35. GRANILLO VÁZQUEZ SYLVIA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL INTOCABLE IMBA. ANÁLISIS COMUNICATIVO SOBRE CÓMO LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES PROVOCAN MALESTAR EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS Y APOYO EDUCATIVO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	18/JUN/1998
36. SÁNCHEZ GUERRERO GRACIELA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "CÓMO APRENDER DEPORTE Y NO MORIR EN EL INTENTO: ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL DEPORTE DE LA UNAM". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	25/JUN/1998
37. CAMACHO MARTÍNEZ JOSEFINA	TESIS: "DEJAD QUE LOS CLIENTES SE ACERQUEN A MI". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	22/FEB/2001
38. MORALES PIMENTEL LIZBETH	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA CENTRAL DE MEDIOS. CASO: STARCOM WORLDWIDE". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, 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	08/ABR/2002

	ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	
43. LEAL RUEDA COLUMBA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA LÓGICA DE LA CONTRADICCIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN EL MUNICIPIO DE ATIZAPÁN DE ZARAGOZA. ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA CULTURA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	09/ABR/2002
44. GÓMEZ ARIAS MARÍA DE LA LUZ	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA OTRA CARA DE LA MONEDA ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE PROMOCIÓN CULTURAL DE LA DGPCYAP DE LA SHCP". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	09/ABR/2002
45. RODRÍGUEZ RAMÍREZ ANGÉLICA MARÍA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "UN CAOS ORGANIZADO: ANÁLISIS DEL ENTORNO COMUNICATIVO Y ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA ASOCIACIÓN DE PROPIETARIOS, OPERADORES Y AUTOTRANSPORTITAS DE VILLA NICOLAS ROMERO A.C. (RUTA 22 DEL ESTADO 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, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	10/ABR/2002
47. RAMÍREZ ÁVILA MARÍA ERENDIRA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "RENAPO, LA CLAVE DE LAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN. FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	11/ABR/2002
48. GARDUÑO ESQUIVEL BRISEIDA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "NACIMIENTO DE SISCOM EL ESTILO MEXICANO. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA PRODUCTIVIDAD Y EL GRADO DE FORMALIZACIÓN DE SISCOM DESDE LA PERSPECTIVA TEÓRICA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	11/ABR/2002
49. DÍAZ LARA MARINE	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LOS TRAUMAS DEL PODER. ANÁLISIS COMUNICATIVO Y DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE FOMENTO A LA CULTURA CONDOMINAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	12/ABR/2002
50. MARTÍNEZ DÍAZ MARTHA ANGÉLICA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANTAD: UNA ORGANIZACIÓN CON TRADICIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	17/SEP/2003
51. AZUARA ÁVILA AZUCENA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "PRODUCTIVIDAD: ¿CALIDAD VS. CANTIDAD? ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO DE MEDICIÓN DE PRODUCTIVIDAD SIMAEC DEL CENTRO DE ATENCIÓN A CLIENTES TELCEL PERINORTE". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	19/SEP/2003
52. ROMO NUÑEZ ALEJANDRA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL TRABAJADOR VIRTUAL, ¿VENTAJA O DESVENTAJA?". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES	19/SEP/2003

TRINIDAD	ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	
53. PALMA MARTÍNEZ NORMA ANGÉLICA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA, COMUNICACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA DIR. GRAL. DE CANALES DE LA EMPRESA MVS TELEVISIÓN A PARTIR DE LAS TEORÍAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE SEPTIEMBRE DE 2002 A MAYO DE 2003". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	22/SEP/2003
54. BARAJAS VÁZQUEZ XOCHITL	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO DE LA COMUNICACIÓN N.A.C. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVO DE OCTUBRE DE 2002 A MAYO DE 2003". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	22/SEP/2003
55. GARCÍA NEGRETE JORGE	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DOBLESPIRAL: IDEAS Y REALIDAD. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN: DISEÑO Y CONDICIONES DE OPERACIÓN REAL DEL PERIODO DE OCTUBRE DE 2002 A FEBRERO DE 2003, A PARTIR DE LAS TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	25/SEP/2003
56. ROMAN VALENCIA JOSÉ ANTONIO	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA JORNADA, UN DIARIO DESEADO. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA, FUNCIONAMIENTO Y COMUNICACIÓN DE LA REDACCIÓN DEL DIARIO LA JORNADA, DE OCTUBRE DEL AÑO 2002 AL AÑO DE 2003, MEDIANTE LA APLICACIÓN DE CONCEPTOS TEÓRICOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	23/SEP/2003
57. NAVARRETE VÁZQUEZ ARACELI	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, FACTOR COADYUVANTE PARA LA PRODUCTIVIDAD DEL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	24/SEP/2003
58. RODRÍGUEZ BENITEZ ALEJANDRA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE EDITORIAL YUG". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	25/SEP/2003
59. ORTÍZ VALDERAS GLORIA ELENA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA COORDINACIÓN DE MEDIOS DE IMEF, A.C.". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, 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	23/NOV/2004

	ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	
63. GALICIA MARTÍNEZ ELBA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "CONTRADICCIÓN ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ECATEPEC. ANÁLISIS DE LA CALIDAD ACADÉMICA DE LA COORDINACIÓN DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN ARQUITECTURA DE LA UNIVERSIDAD DE ECATEPEC A TRAVÉS DE UN DIAGNÓSTICO COMÚN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	24/NOV/2004
64. MARES AMARO CLAUDIA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA BUROCRATIZACIÓN INSTITUCIONALIZADA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO".	29/NOV/2004
65. GONZÁLEZ ROMERO OLGA LIDIA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA PARADOJA COMUNICACIONAL EN LAS CONSULTORÍAS MEXICANAS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	30/NOV/2004
66. PEÑA VARGAS CHRISTEL	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN: UN SUPERNUTRIENTE INDISPENSABLE PARA DESARROLLAR UNA GRAN ORGANIZACIÓN. ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES COMUNICATIVAS FORMALES E INFORMALES EN LA CLÍNICA MÉDICA NUTRICIONAL CENTRO ENGEL PARA CARACTERIZAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UN PERIODO DE ENERO A SEPTIEMBRE DEL 2004." REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	30/NOV/2004
67. HUIDOBRO CATALÁN RAQUEL	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA VIABILIDAD DE LA COINCIDENCIA: SANTANDER Y SERFÍN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	01/DIC/2004
68. GARCÍA ÁVILA BRISSA CORINNA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "CARTELERA CULTURAL PRESENTA: LA COMUNICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN CULTURAL, OBRA PÚBLICA Y ACERVO PATRIMONIAL DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	01/DIC/2004
69. SOTO ARREDONDO MÓNICA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "PARA UN BUEN CONSEJO: UNA BUENA COMUNICACIÓN. IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU CONTRIBUCIÓN AL LOGRO DE LA MISIÓN. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVO. CASO: SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	02/DIC/2004
70. VILLAGÓMEZ MORENO MARINA EUGENIA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA HUMANIDAD ES UNA ESPECIE MACRO-ORGANISMO Y TODOS DEBEMOS HACER ALGO PARA CONTRIBUIR EN SU DESARROLLO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	11/MAY/2005
71. CASTRO TORRES FRANCISCO JAVIER	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EN EL DESCONCIERTO DE LA INFORMACIÓN, OVACIONES DIRIGE. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL Y DE LA INTERACCIÓN COMUNICATIVA EN LAS REAS DE REDACCIÓN DE LA PRIMERA EDICIÓN DEL PERIÓDICO OVACIONES". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	27/FEB/2006

72. JUÁREZ RAMÍREZ AMÉRICA MARÍA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL ARTE DE SER EDITOR. ANÁLISIS DEL LIDERAZGO DE LOS EDITORES DEL PERIÓDICO REFORMA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	28/FEB/2006
73. SALAS HERNÁNDEZ ILIAN	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN, LO PRÁCTICO PARA CRECER CON COMEX. ANÁLISIS DE LAS TIENDAS PRÁCTICO, DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS COMUNICATIVO-ORGANIZACIONALES Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	01/MAR/2006
74. RAMÍREZ ROQUE SELENE DOLORES	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL LADO VERDE DE XOCHITLA. ANÁLISIS DE LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS EN LA DIRECCIÓN DE REAS VERDES Y SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA FUNDACIÓN XOCHITLA. A.C.". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	01/MAR/2006
75. PÉREZ HERNÁNDEZ MERCEDES	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EMPRESA DE CLASE MUNDIAL, COMUNICACIÓN EN DESARROLLO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	02/MAR/2006
76. ARCOS MANCILLA DAVID IVÁN	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN ES SALUD, EVITA RIESGOS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	03/MAR/2006
77. SANDOVAL VELÁZQUEZ DOLORES DEL CARMEN	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS DE LAS REPRESENTACIONES DE LOS ACTORES Y SU INFLUENCIA EN LA AUTO-ORGANIZACIÓN DE RECOVERPACK S.A DE C.V". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	03/MAR/2006
78. GONZÁLEZ SÁMANO MARÍA DE LOURDES	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "DE LAS REPRESENTACIONES A LAS ORGANIZACIONES, ESTUDIO DE CASO DEL DIF MUNICIPAL: ESTRUCTURA, FUNCIONAMIENTO Y REPRESENTACIONES DE LOS ACTORES DE LA ORGANIZACIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO	06/MAR/2006
79. SANTIAGO MONTEERRUBIO SIGFRIDO DIONISIO	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "TV AZTECA, SEÑAL CON VALOR..." ¿ORGANIZACIONAL? ANÁLISIS DE LOS PROCESOS COMUNICATIVOS DEL ÁREA DE PROMOCIÓN E IMAGEN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	06/MAR/2006
80. PÉREZ ÁLVARES EDUARDO	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "IMPRESIONES DE LIDERAZGO, ANÁLISIS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL AL INTERIOR DE LA MICRO EMPRESA ABASTECEDORA INDUSTRIAL Y GRÁFICA DE LONAS ABIGRAF". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	07/MAR/2006
81. ARREDONDO GARCÍA CONCEPCIÓN ELENA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ILCE: UNA VISIÓN DEL ACERCAMIENTO A LA COMUNICACIÓN Y EL PROFESIONALISMO. DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO DE UNA ORGANIZACIÓN DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE TELEVISIÓN EDUCATIVA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	06/AGO/2007
82. JIMÉNEZ JIMÉNEZ SALVADOR	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "SEGURIDAD PÚBLICA: UNA MIRADA ORGANIZACIONAL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE PREVENCIÓN DEL DELITO DE LA SUBDIRECCIÓN DE VINCULACIÓN Y SEGURIDAD CIUDADANA DE NAUCALPAN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES	07/AGO/2007

	ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	
83. ASCENDIO ZAPATA ROSA EVA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y EFICACIA EN EL OAPAS DE NAUCALPAN. ANÁLISIS DE LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS ENTRE LOS MIEMBROS DE LA UNIDAD DE RELACIONES PÚBLICAS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	08/AGO/2007
84. GONZÁLEZ ESCALONA ROSALINDA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ENTRE EL SER Y EL PLACER DE LA ORGANIZACIÓN. DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA, CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN DE LA COORDINACIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA SSPDF. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN COMUNICATIVA Y CAMBIO CULTURAL. REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	09/AGO/2007
85. BONILLA LEYVA PILAR OLGA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICAR PARA CAMBIAR. ANÁLISIS DE LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS EN LOS PROCESOS DE TRABAJO DE LA DASDPYSP". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	09/AGO/2007
86. MORA RAMÍREZ EDNA AYULIETH	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS DE LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS Y DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE FORMACIÓN DE UN ORGANISMO FEDERAL DESCONCENTRADO. REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	10/AGO/2007
87. LANDA ÁLVAREZ MAYTA ILIRIA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "RADIOGRAFÍA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA SEDUVI; ANÁLISIS DEL LIDERAZGO, LA COMUNICACIÓN Y LAS REPRESENTACIONES SOCIALES DE LOS INTEGRANTES DE LA SECRETARÍA PARTICULAR". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	13/AGO/2007
88. PUEBLA RANGEL BLANCA ROSA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y EFICACIA ORGANIZACIONAL. DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO Y ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRENSA DE LA EMPRESA ESPECIALIZADA EN MEDIOS. REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	14/AGO/2007
89. ALVARADO MÉNDEZ MARGARITA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL. DIAGNÓSTICO DE LOS PROBLEMAS ORGANIZACIONALES Y COMUNICATIVOS RELACIONADOS CON LA PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS DE PHONE MASTER INSTITUTE, S.C." REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	14/AGO/2007
90. RUÍZ VÁZQUEZ JOSÉ ALFREDO	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS COMUNICATIVO Y ORGANIZACIONAL DEL PROGRAMA COMUNICACIÓN PRODUCTIVA PARA MUJERES INDÍGENAS, POPMI, DE LA COMISIÓN NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS (CDI). REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	27/AGO/2007
91. MÉNDEZ RUBIO SARA ADRIANA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. CONFLICTOS COMUNICATIVOS Y PRODUCTIVIDAD EN PAPALOTE MUSEO DEL NIÑO 2008". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	21/SEP/2009

92. HOYOS BRAVO CLAUDIA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL, ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA LOGRAR DEL INE UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	22/SEP/2009
93. MONSIVAIS GONZÁLEZ ISRAEL ELIUD	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DIAGNOSTICO COMUNICATIVO Y DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIÓN RAMÍREZ "CINEPOLIS MULTIPLAZA ARBOLEDAS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	23/SEP/2009
94. GARCÍA GARCÍA PENELOPE	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "CORSIDIAN: REFLEJOS TECNOLÓGICOS DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL. DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO Y ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS PARA CENTRO DE CONTACTO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	24/SEP/2009
95. LANDA FONSECA GAMALIEL	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL DE CONCENTRACIÓN SATÉLITE DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL ESTADO DE MÉXICO Y MUNICIPIOS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	25/SEP/2009
96. LEÓN LÓPEZ AYMARA LIZET	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y ROTACIÓN DE PERSONAL, ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVO DE INDUSTRIAS D. LA VEGA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	28/SEP/2009
97. CRUZ GÓMEZ NELLY VALERIA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EFICACIA COMUNICATIVA Y ORGANIZACIONAL. LIDERAZGO, CAPACITACIÓN Y EFICIENCIA DE LOS MANDOS MEDIOS EN CALLING SOLUTIONS MÉXICO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	28/SEP/2009
98. RAMÍREZ AGUILAR MIRIAM	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA INFORMACIÓN INCOMUNICADA. ANÁLISIS DE LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS, ORGANIZACIONALES Y CULTURALES DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE GRUPO PARLAMENTARIO PARTIDO ACCIÓN NACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	29/SEP/2009
99. ROSALDO ALPIZAR OMAR	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN, ¿UNA CARGA MÁS PARA AEROMEXPRESS? DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA AL TRANSPORTE DE CARGA VÍA AÉREA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	29/SEP/2009
100. GOVEA CISNEROS SOCORRO	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN, ORGANIZACIÓN, EFICACIA Y EFICIENCIA. LA COMUNICACIÓN EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE ENLACE LEGISLATIVO DE LA SELSEGOB". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	30/SEP/2009

Anexo 3. Trabajos de investigación analizados

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

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

Díaz, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LOS TRAUMAS DEL PODER. ANÁLISIS COMUNICATIVO Y DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE FOMENTO A LA CULTURA CONDOMINAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2002
Espinosa, T.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "CIEN AÑOS DE TRADICIÓN DE UNA PROPUESTA PARA EL CAMBIO, CASO PRÁCTICO DEL COLEGIO: "CIVILIZACIÓN Y CULTURA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1994
Galicia, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "CONTRADICCIÓN ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ECATEPEC. ANÁLISIS DE LA CALIDAD ACADÉMICA DE LA COORDINACIÓN DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN ARQUITECTURA DE LA UNIVERSIDAD DE ECATEPEC A TRAVÉS DE UN DIAGNÓSTICO COMÚN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2004
García, Á.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "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.	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	2002

	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.	
González, E.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS Y PROPUESTA: EL PROCESO DE VINCULACIÓN ENTRE EL TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES ECATEPEC Y LA COMUNIDAD INDUSTRIAL DE ESE MUNICIPIO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1993
González, L.	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "DE LAS REPRESENTACIONES A LAS ORGANIZACIONES, ESTUDIO DE CASO DEL DIF MUNICIPAL: ESTRUCTURA, FUNCIONAMIENTO Y REPRESENTACIONES DE LOS ACTORES DE LA ORGANIZACIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2006
González, R.	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN NACIONAL DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN: ANÁLISIS OPERATIVO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1993
González, R.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA PARADOJA COMUNICACIONAL EN LAS CONSULTORÍAS MEXICANAS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2004
González, R.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ENTRE EL SER Y EL PLACER DE LA ORGANIZACIÓN. DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA, CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN DE LA COORDINACIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA SSPDF. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN COMUNICATIVA Y CAMBIO CULTURAL. REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2007
Govea, S.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN, ORGANIZACIÓN, EFICACIA Y EFICIENCIA. LA COMUNICACIÓN EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE ENLACE LEGISLATIVO DE LA SELSEGOB". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2009
Granillo, S.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL INTOCABLE IMBA. ANÁLISIS COMUNICATIVO SOBRE CÓMO LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES PROVOCAN MALESTAR EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS Y APOYO EDUCATIVO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1998
Gurrea, C.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL GUIONISTA FREE LANCE. ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS INTERNAS DE RADIO EDUCACIÓN QUE LLEVAN A LA CONTRATACIÓN DE GUIONISTAS FREE LANCE". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1995
Hoyos, C.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL, ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA LOGRAR DEL INE UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2009
Huerta, H.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "METAMORFOSIS BANCARIA. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y	1995

	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.	
Huidobro, C.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA VIABILIDAD DE LA COINCIDENCIA: SANTANDER Y SERFÍN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉX.	2004
Jiménez, S.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "SEGURIDAD PÚBLICA: UNA MIRADA ORGANIZACIONAL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE PREVENCIÓN DEL DELITO DE LA SUBDIRECCIÓN DE VINCULACIÓN Y SEGURIDAD CIUDADANA DE NAUCALPAN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2007
Juárez, R.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL ARTE DE SER EDITOR. ANÁLISIS DEL LIDERAZGO DE LOS EDITORES DEL PERIÓDICO REFORMA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2006
Landa, G.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL DE CONCENTRACIÓN SATÉLITE DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL ESTADO DE MÉXICO Y MUNICIPIOS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2009
Landa, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "RADIOGRAFÍA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA SEDUVI; ANÁLISIS DEL LIDERAZGO, LA COMUNICACIÓN Y LAS REPRESENTACIONES SOCIALES DE LOS INTEGRANTES DE LA SECRETARÍA PARTICULAR". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2007
Laris, A.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "INTELITE: UNA MIRADA ANALÍTICA DENTRO DE UN SISTEMA EN CONSTANTE REESTRUCTURACIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2002
Leal, C.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA LÓGICA DE LA CONTRADICCIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN EL MUNICIPIO DE ATIZAPÁN DE ZARAGOZA. ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA CULTURA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2002
León, A.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y ROTACIÓN DE PERSONAL, ANÁLISIS DEL 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
Martínez del Valle, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "UN INVITADO MÁS. CONSERVACIÓN E INNOVACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS DEL PROGRAMA HOLA MÉXICO! DE T.V. AZTECA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1998
Martínez, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANTAD: UNA ORGANIZACIÓN CON TRADICIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2003
Martínez, S.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "FONDO DE LA VIVIENDA DEL ISSSTE. ANÁLISIS DEL FLUJO DE INFORMACIÓN EN EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	14/AGO/1995
Méndez, S.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. CONFLICTOS COMUNICATIVOS Y PRODUCTIVIDAD EN PAPALOTE MUSEO DEL NIÑO 2008". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2009
Michel, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL LEÓN NO ES COMO LO PINTAN, DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SUBDIRECCIÓN DE OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO DEL ISSSTE". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1998
Monsiváis, I.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DIAGNOSTICO COMUNICATIVO Y DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIÓN RAMÍREZ "CINEPOLIS MULTIPLAZA ARBOLEDAS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2009
Mora, E.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS DE LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS Y DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE FORMACIÓN DE UN ORGANISMO FEDERAL DESCONCENTRADO. REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2007
Morales, L.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA CENTRAL DE MEDIOS. CASO: STARCOM WORLDWIDE". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2002
Morín, L.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y CULTURA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	29/SEP/1994
Moya, O.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA ORGANIZACIÓN ESTATAL DEL PARTIDO ACCIÓN NACIONAL. DIAGNOSTICO DE LA PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVA EN EL ESTADO DE MÉXICO: UNA PROPUESTA 1994". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1996
Navarrete, V.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, FACTOR COADYUVANTE PARA LA PRODUCTIVIDAD DEL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN,	2003

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.		
Oliver, R.	TESIS: "ORGANIZACIÓN COMUNICACIONAL DE UNA EMPRESA EDITORIAL. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE UNA EMPRESA EDITORIAL. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE EDICIONES MAR Y TIERRA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1996
Ortiz, V.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA COORDINACIÓN DE MEDIOS DE IMEF, A.C.". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2003
Palma, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA, COMUNICACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA DIR. GRAL. DE CANALES DE LA EMPRESA MVS TELEVISIÓN A PARTIR DE LAS TEORÍAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE SEPTIEMBRE DE 2002 A MAYO DE 2003". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2003
Peña, V.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN: UN SUPERNUTRIENTE INDISPENSABLE PARA DESARROLLAR UNA GRAN ORGANIZACIÓN. ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES COMUNICATIVAS FORMALES E INFORMALES EN LA CLÍNICA MÉDICA NUTRICIONAL CENTRO ENGEL PARA CARACTERIZAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UN PERIODO DE ENERO A SEPTIEMBRE DEL 2004." REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2004
Pérez, E.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "IMPRESIONES DE LIDERAZGO, ANÁLISIS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL AL INTERIOR DE LA MICRO EMPRESA ABASTECEDORA INDUSTRIAL Y GRÁFICA DE LONAS ABIGRAF". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2006
Pérez, H.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EMPRESA DE CLASE MUNDIAL, COMUNICACIÓN EN DESARROLLO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2006
Pérez, I.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ATRAPADOS CON SALIDA EN LAS REDES DE LA ORGANIZACIÓN. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. UN ESTUDIO DE CASO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1994
Pérez, J.	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "LOS AVISOS DE LA MODERNIDAD. DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES ORGANIZACIONALES DE LA ESCUELA PREPARATORIA DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MÉXICO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉX.	1993
Pichardo, J.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y PROCESOS DE CAMBIO EN AVANZADA FARMACÉUTICA. PROPUESTA PARA UN MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA DE VENTAS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1995
Pintado M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA GENERACIÓN DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL ESTABLE Y ARMÓNICO. ANÁLISIS DEL PROCESO COMUNICACIÓN EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA CDFP DEL INAP. REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, EDO	1997

MÉX. MEX.		
Puebla, B.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y EFICACIA ORGANIZACIONAL. DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO Y ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRENSA DE LA EMPRESA ESPECIALIZADA EN MEDIOS. REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2007
Quintana, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DIFUSIÓN CIENTÍFICA, S.A. DE C.V. DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1996
Ramírez, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS IUSA: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVO DE SERVICIOS CORPORATIVOS IUSA Y PROPUESTAS 1994". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1995
Ramírez, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA INFORMACIÓN INCOMUNICADA. ANÁLISIS DE LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS, ORGANIZACIONALES Y CULTURALES DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE GRUPO PARLAMENTARIO PARTIDO ACCIÓN NACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2009
Ramírez, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "RENAPO, LA CLAVE DE LAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN. FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2002
Ramírez, R.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL LADO VERDE DE XOCHITLA. ANÁLISIS DE LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS EN LA DIRECCIÓN DE REAS VERDES Y SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA FUNDACIÓN XOCHITLA. A.C.". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2006
Ramos, J.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "PERVERSIONES ORGANIZACIONALES. LA MEDIACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE TRABAJO EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA ENEP ACATLÁN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1998
Rico, R.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN EL TRABAJO CREATIVO: UNA AGENDA DE PUBLICIDAD". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1993
Rodríguez, A.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "UN CAOS ORGANIZADO: ANÁLISIS DEL ENTORNO COMUNICATIVO Y ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA ASOCIACIÓN DE PROPIETARIOS, OPERADORES Y AUTOTRANSPORTITAS DE VILLA NICOLAS ROMERO A.C. (RUTA 22 DEL ESTADO DE MÉXICO)". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2002
Rodríguez, B.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE EDITORIAL YUG". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2003

Rodríguez, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DE CENTRAL A CHUBB... ANÁLISIS DE LOS PROCESOS COMUNICATIVOS EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1993
Rojas, T.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL PR PARTNERS: EL ÉXITO Y LA INFORMALIDAD EN LAS RELACIONES PÚBLICAS. ANÁLISIS DE PR PARTNERS A TRAVÉS DE UN DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO PARA CARACTERIZAR LA CULTURA, EL CLIMA Y LA COMUNICACIÓN QUE EN ELLA PREVALECE." REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2004
Roman, V.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA JORNADA, UN DIARIO DESEADO. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA, FUNCIONAMIENTO Y COMUNICACIÓN DE LA REDACCIÓN DEL DIARIO LA JORNADA, DE OCTUBRE DEL AÑO 2002 AL AÑO DE 2003, MEDIANTE LA APLICACIÓN DE CONCEPTOS TEÓRICOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2003
Romo, N.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL TRABAJADOR VIRTUAL, ¿VENTAJA O DESVENTAJA?". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2003
Rosado, O.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN, ¿UNA CARGA MÁS PARA AEROMEXPRESS? DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA AL TRANSPORTE DE CARGA VÍA AÉREA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2009
Ruiz, A.	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
Salas, H.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN, LO PRÁCTICO PARA CRECER CON COMEX. ANÁLISIS DE LAS TIENDAS PRÁCTICO, DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS COMUNICATIVO-ORGANIZACIONALES Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2006
Sánchez, G.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "CÓMO APRENDER DEPORTE Y NO MORIR EN EL INTENTO: ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL DEPORTE DE LA UNAM". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1998
Sánchez, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL LABERINTO DE UNA DEPENDENCIA BUROCRÁTICA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1994
Sánchez, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "JUNTOS LO COMUNICAMOS MEJOR. EVALUACIÓN DEL USO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA, DE LA GERENCIA DE SOPORTE TECNOLÓGICO, DE COMERMEX, S.A". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1994
Sandoval, D.	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS DE LAS REPRESENTACIONES DE LOS ACTORES Y SU	2006

	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.	
Santiago, S.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "TV AZTECA, SEÑAL CON VALOR..." ¿ORGANIZACIONAL? ANÁLISIS DE LOS PROCESOS COMUNICATIVOS DEL ÁREA DE PROMOCIÓN E IMAGEN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2006
Soto, A.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "PARA UN BUEN CONSEJO: UNA BUENA COMUNICACIÓN. IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU CONTRIBUCIÓN AL LOGRO DE LA MISIÓN. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVO. CASO: SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2004
Soule, Á.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DACP: LOS OJOS QUE CUIDAN SIN SER VISTOS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2003
Torres, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EMBELLECEMOS... COMPARTIENDO, NUESTRA ORGANIZACIÓN COMUNICATIVA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1994
Vera, V.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DIAGNOSTICO COMUNICATIVO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA SECRETARÍA DE LA DEFENSA NACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1997
Villagómez, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA HUMANIDAD ES UNA ESPECIE MACRO-ORGANISMO Y TODOS DEBEMOS HACER ALGO PARA CONTRIBUIR EN SU DESARROLLO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2005
Zúñiga, Y.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "UNA NUEVA LÍNEA DEL METRO... LABORAR CON...CALIDAD" ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA LÍNEA "A" Y EL CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1994