



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN



**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LOS GRUPOS INFORMALES Y CONFLICTOS
COMUNICATIVOS EN 100 ORGANIZACIONES MEXICANAS**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN**

PRESENTA:

JESSICA JOANNA MARTÍNEZ PRIETO

ASESOR: JAVIER IGNACIO ÁVILA GUZMÁN

SANTA CRUZ, ACATLÁN, ESTADO DE MÉXICO. DICIEMBRE 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Agradezco a la UNAM por ser mi escuela, mi preparatoria, mi universidad, y mi segunda casa; las oportunidades que me ha brindado han sido imprescindibles para mi desarrollo profesional. También le agradezco a mi asesor por hacerme partícipe de este proyecto, además de la paciencia, consejos y conocimientos que me ha brindado desde que lo conozco.

Dedico este trabajo principalmente a mi madre, por ser mi ejemplo, mi modelo a seguir, y mi mejor amiga. No lo hubiera logrado sin ti...

Así mismo, lo dedico a mi hermosa familia. A mi papá Óscar, a mi papá, a mi hermana, mi abuelita, mis tíos y hermanos pequeños; esto es producto del esfuerzo de todos, pero sobre todo gracias por el apoyo que me han brindado toda mi vida.

A mis amigos, sin los cuales no hubiera podido superar muchos eventos.

Para finalizar, gracias a todos los que me han apoyado con amor y paciencia. Probablemente no estaría escribiendo estas páginas de no ser por todo lo mencionado. ¡Mil gracias!

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....5

CAPÍTULO I. Marco teórico.....7

1.1. Seminario Taller – Extracurricular (STE-OCC).....8

1.2. Referentes teóricos.....10

1.2.1. Identidad y autonomía organizacional.....11

1.2.2. Autoorganización.....11

1.2.3. Poder.....13

1.2.4. Estructura formal e informal.....14

1.2.5. Comunicación.....15

1.2.6. Organización.....16

1.2.7. Comunicación Organizacional.....18

1.2.7.1. Comunicación formal

1.2.7.2. Comunicación informal

1.2.8. Grupos.....21

1.2.8.1. Grupos formal

1.2.8.2. Grupos informal

1.2.9. Conflicto.....26

1.2.10. Negociación.....27

1.2.11. Cultura organizacional.....29

1.2.11.1 Subculturas

1.3. Metodología del diagnóstico.....31

1.3.1. Muestra, procesamiento y sistematización

1.3.2. Instrumento de medición: Matriz de doble entrada

CAPÍTULO 2. Análisis y Diagnóstico...36

2.1 Características generales de la base de datos...37	2.3 Técnicas de investigación aplicadas a la comunicación...61
2.1.1 Sector al que pertenecen	2.3.1 Entrevista
2.1.2 Tamaño	2.3.2 Grupos de discusión
2.1.3 Origen del capital	2.4 Guía de tópicos para orientar las técnicas cualitativas...70
2.1.4 Actividad económica	2.5 Resultados...77
2.2 Diagnóstico...43	2.5.1 Lexías significativas
2.2.1 Grupos	2.6 Grupos informales...105
2.2.2 Clasificación de los grupos	2.6.1 Identificación de la posición de grupos
2.2.3 Grupo primario	2.6.2 Posiciones
2.2.4 Grupo secundario	2.6.3 Caracterización de subculturas encontradas (tipología)
2.2.5 Grupo formal	2.6.4 Relación de grupos – mapa de correlaciones
2.2.6 Grupo formal – primario	
2.2.7 Grupo formal – secundario	
2.2.8 Grupo informal	
2.2.9 Grupo informal – primario	
2.2.10 Grupo informal – secundario	
HALLAZGOS...155	
CONCLUSIÓN...165	
FUENTES CONSULTADAS...174	
ANEXO...177	

INTRODUCCIÓN

La presente tesis forma parte del proyecto “PAPIME 300511. Comunicación organizacional: diagnóstico en 100 organizaciones mexicanas”, cuyo objetivo es sistematizar y publicar un diagnóstico de la comunicación organizacional en 100 organizaciones analizadas dentro del Seminario – Taller Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura” (STE – OCC) impartido entre 1993 y 2010 en 11 versiones, dentro de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán. Para el proyecto PAPIME 300511, se optó por la siguiente mecánica: la formación de cinco parejas de alumnos o ex alumnos sin titularse, en las cuales uno de los integrantes se encarga del procesamiento y sistematización de la información, mientras que el otro compañero hace el análisis y diagnóstico de los resultados arrojados. Cada par aborda uno de los siguientes tópicos: entorno, estructura y funcionamiento, comunicación formal, comunicación informal y cultura organizacional.

Este documento corresponde al análisis y diagnóstico de la estructura informal de las organizaciones. Está basado en los datos de la tesis elaborada por Dolores Estrada Ibarra (2014), llamada: “COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: PROCESAMIENTO Y SISTEMATIZACIÓN DE ASPECTOS Y DATOS RELEVANTES DE LAS RELACIONES INFORMALES Y CONFLICTOS COMUNICATIVOS EN 100 ORGANIZACIONES MEXICANAS.”

En el capítulo primero se desarrollará el marco teórico correspondiente al tema que atañe a esta tesis. Se desarrollarán los conceptos más relevantes conforme al tema principal, para apoyar al análisis de los datos. Dentro de este primer capítulo también se explicará cómo se constituyó la muestra a analizar, así como los instrumentos utilizados para vaciar la información. El segundo capítulo está dedicado al análisis y diagnóstico de resultados obtenidos por Dolores Estrada en la tesis ya citada. Los datos están completamente basados en el texto mencionado, por lo que sigue la misma estructura: presentación del tópico y gráfico o tabla donde se ilustran los datos obtenidos; con lo que se hará la lectura de datos, su análisis e interpretación. Finalmente se presentan los hallazgos y conclusiones obtenidas en el análisis de 100 organizaciones mexicanas vistas como lugar de las relaciones informales entre los grupos.

CAPÍTULO I

Marco Teórico

En este capítulo se abordará el marco contextual que enmarca los datos recabados en D. Estrada (2014), reproducidos y comentados en la segunda parte de este texto. En primer lugar se explicará la historia del Seminario Taller Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura” (STE – OCC) como antecedente a la información que se brinda. En la segunda parte se tratará el marco teórico correspondiente con el tema que atañe a este documento. En el que posteriormente se basará el análisis de la información sobre 100 organizaciones mexicanas en relación con sus relaciones informales y subculturas.

Finalmente, se describirá el marco metodológico que siguió Dolores Estrada para el procesamiento y sistematización de los datos presentes en esta investigación.

1.1 Seminario Taller – Extracurricular (STE- OCC)

El Seminario Taller-Extracurricular: Organización, Comunicación y Cultura –versión que entra en vigor en el año 2001- inicia en 1993. El seminario fue diseñado para ofrecer elementos para comprender y evaluar la importancia de la comunicación en la transformación de las organizaciones mexicanas. En palabras de Javier Ávila Guzmán, “los objetivos con los que surgió el Seminario Taller-Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura” eran: Promover entre los egresados la obtención del título profesional por vía del seminario, durante el cual se elaboraría un reporte final por escrito, que junto con los contenidos básicos de la carrera, serían el objeto de examen profesional del sustentable; estrechar la relación de la universidad con las organizaciones, vinculando teoría y práctica, ofreciendo al egresado la oportunidad de proponer acciones específicas factibles de realización apoyadas en una sólida justificación teórico-argumentativa.”

Además del objetivo de la titulación, el STE - OCC también mantiene el propósito académico de cimentar “verdaderos bancos de datos de consulta libre para personas, empresas o instituciones que pudieran generar una dinámica de intercambio académico y profesional”. (J. Pérez en Estrada, 2014. Pág. 13)

A pesar de sus múltiples cambios, en 2012 se cumplieron 20 años desde que el STE-OCC iniciara actividades en la FES Acatlán, a lo largo de los cuales se han concluido 13 versiones y 187 trabajos de investigación. Los datos de éste y los otros diagnósticos

realizados para el PAPIME 300511 sólo incluyen las primeras 11 versiones del STE – OCC y la selección de 100 trabajos entre los 171 realizados hasta ese momento.

La tabla que se presenta en la siguiente página, muestra el comportamiento del STE-OCC desde su inicio en el año 1993 hasta el año 2013:

# 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	“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
19	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	2011 - 2012	“Organización, Comunicación y Cultura”	16
*	2000, 2001, 2005	Extemporáneos	3
Total			187

Tabla 1. Trayectoria del STE. Tomada de Estrada, D. 2014

“El protocolo para titulación por medio del Seminario Taller Extracurricular orienta al aspirante egresado de la licenciatura de Periodismo y Comunicación Colectiva, en el desarrollo de un trabajo con base en un procedimiento metodológico para la solución de problemas y desafíos propios de su disciplina a lo largo de cinco módulos que deben ser aprobados para concluir con la elaboración de un reporte final por escrito pertinente de los contenidos vistos en el curso, el cual será objeto de examen profesional del postulante.” (Estrada, 2014. Pág. 14)

1.2 Referentes teóricos.

Para el apartado del análisis, es necesario contar con un marco teórico que respalde las conclusiones. Por lo que se definirán y citarán los conceptos más relevantes. Posteriormente se conocerá el marco contextual basado en la tesis de Dolores Estrada, “Comunicación Organizacional: Procesamiento y sistematización de aspectos y datos relevantes de las relaciones informales y conflictos comunicativos en 100 organizaciones mexicanas” (2014), donde se describirá la muestra tomada y los instrumentos de vaciado de información que se utilizaron para la generación de los datos.

Cabe destacar que las conclusiones aquí ofrecidas, no son definitivas en cuanto a la situación de las organizaciones estudiadas; un observador jamás podrá tener el panorama completo de una organización, ya que éste sólo analiza una parte en un momento determinado.

1.2.1 Identidad y autonomía organizacional

Como sucede con los seres humanos, cada uno tiene una identidad única en su tipo. Lo mismo ocurre con las organizaciones, la identidad de una organización se moldea con base a la historia, cultura, filosofía, estructura, que ésta va adquiriendo desde sus inicios. A la par, el concepto de autonomía hace referencia a que la organización es vista como un sistema, el cual no depende de su entorno para conservar tanto su identidad como su funcionamiento. La organización es un sistema activo y autónomo que puede explicarse por sus aplicaciones y su adaptación a las exigencias del medio. Las organizaciones son autónomas en el sentido que demuestran su capacidad para sobrevivir aún en condiciones ambientales diferentes de las de su creación. (Etkin y Scharstein, 1989). Es decir, su autonomía es proporcional al grado de adaptación que tenga con el medio sin perder su identidad.

Es por esto que estos conceptos van de la mano. La identidad y la autonomía no son una finalidad, un estado futuro ni algo deseado, sino algo que debe existir. Conforme se van afianzando la identidad y la autonomía de una organización, ésta va generando su propia manera de adaptación y organización interna, la cual se conoce como autoorganización.

1.2.2 Autoorganización

El propósito de la autoorganización es que la organización consiga un óptimo funcionamiento por sí sola, sin perder la continuidad ni cohesión entre las partes que la conforman. Éste es un concepto clave para el análisis que se realiza en esta tesis, ya que se considera a las organizaciones como grupos autoorganizados que se han adaptado a la generación de conflictos del elemento más importante en una organización: las personas; sobreviviendo hasta encontrar una estabilidad y funcionamiento por su propia cuenta. El propósito de la autoorganización es encontrar la estabilidad necesaria para sobrevivir, pero sobre todo tener la capacidad para realizar su propia renovación estructural cuando se producen situaciones de crisis.

La capacidad de autoorganización se va desarrollando con base a las estrategias que la organización va adquiriendo con base a la experiencia interna y externa (información que toma del medio); sin embargo, son las acciones entre los participantes las que van construyendo las condiciones de la auto-organización. Pero como opinan Etkin y Schvarstein, (1989): Estas acciones “no se dirigen todas en igual sentido hacia un equilibrio en especial, sino hacia niveles en los cuales las variables se estabilicen, siendo esos niveles cambiantes. (...) No es factible entonces un orden, sino varios puntos de estabilización que coexisten.” (Pág. 91).

Esto es un punto importante, ya que no se debe perder de vista la individualidad de cada actor, creando una red de interacciones complejas que no se pueden generalizar. A esto se le llama paradigma de la complejidad. Por ejemplo, cuando la organización presenta una crisis, por decir, la gente renuncia constantemente, la solución que propondrían los empleados no sería la misma que propondrían los directivos. Desde un principio, las perspectivas con las que se ve un problema, son prácticamente opuestas. Quizá los primeros propongan cambios como mejorar el salario o mayor reconocimiento en su trabajo; y los segundos propongan cambios nada más en el perfil de contratación del personal. No es que haya un punto de vista incorrecto, sólo debe tomarse en cuenta la variedad de posiciones que existen dentro de una organización. Estos factores (las fuerzas organizacionales) nos brindan información acerca del estado de la organización; la auto-organización se refiere a esta realidad, que permite generar y mantener relaciones cohesivas, por acuerdo, consenso o congruencia de intereses. (Ídem).

Pero ¿cómo define la organización qué intereses son los que van a llevar la batuta? La respuesta más práctica sería “quienes tienen el poder de aplicarlos”, lo que nos lleva a ¿quiénes tienen el poder, los directivos o los empleados?

1.2.3 Poder

Para dar respuesta al planteamiento anterior, primero hay que aclarar a qué se refiere El Poder. A diferencia de lo que comúnmente se cree, el poder no está en una sola persona, sino que es una relación entre varios actores, en la cual uno tiene algo que el otro desea. Tener más o menos poder sobre otro, depende del grado de habilidad para utilizar los recursos que uno tiene y el otro desea, pero que sólo puede obtener a través de mí. Este factor tiene muchísimo peso, ya que estos intercambios son las llamadas relaciones estructurales que pueden determinar el funcionamiento dinámico de una organización.

Los autores Crozier y Friedberg (1990) definen al poder como un intercambio que favorece a un componente sobre otro. Volvamos a la pregunta ¿quién tiene más poder en una organización, los directivos o los empleados? Lo más práctico es contestar que los directivos porque ellos tienen el poder económico (pagar o no pagar), o el poder de despedir y/o contratar a alguien, de solucionar conflictos de infraestructura, etcétera; pero ¿qué pasaría si un día todos los empleados se organizan, detienen la producción y hacen una huelga? ¿Todo lo anterior importaría? Importa en la medida en que a los empleados les interese lo que los directivos puedan ofrecer. Como se trata de ejemplificar, el poder es dinámico, y está condicionado por estas relaciones entre los participantes de las organizaciones. Citando a Etkin y Schvarstein, (1989): “el poder en las organizaciones se ejerce a partir de múltiples lugares y como parte de un juego de relaciones desiguales y móviles” (Pág. 90).

Una forma sencilla de ver estas interrelaciones de poder, es a través del juego. Esta es una perspectiva tomada de los autores Crozier y Friedberg (1990), ellos consideran al juego como un mecanismo para reglamentar la cooperación, con el fin de darle al actor “libertad con ciertas condiciones”. Como ocurre en el juego, hay un vaivén de oportunidades donde en algún punto (aunque no precisamente al mismo tiempo), todos pueden ganar. Realmente no es tan sencillo como suena. Para esto, los involucrados deben ceder alguna vez, permitiendo que en la dinámica se genere un equilibrio, para que así el juego no se estanque y no termine.

Estos autores proponen considerar el funcionamiento de una organización como “el resultado de una serie de juegos en los cuales participen los diferentes actores organizativos, y cuyas reglas formales e informales delimitan un abanico de estrategias racionales que podrán adoptar si quieren que su compromiso con la organización sirva para sus expectativas personales o por lo menos para que no las contraríe.” (Ídem, Pág. 94).

Estos juegos se van moldeando con base a los diversos intereses que se encuentran en las organizaciones. De acuerdo al paradigma de la complejidad, por cada individuo hay al menos un interés, eso nos da como resultado una interminable lista, imposible de satisfacer completamente. Sin embargo, como seres humanos sociables que somos, tendemos a buscar más personas con quienes compartimos características comunes; así es como los intereses individuales, se agrupan y generan estrategias de poder grupales. A la vez, toda estrategia está delimitada por un espacio en conjunto para que pueda ser válida dentro del juego, es decir, se debe desarrollar dentro de un contexto predeterminado; “no habrá estrategia racional posible que no le obligue a seguir un comportamiento que favorezca los objetivos del conjunto y que no contribuya al mantenimiento del juego en sí”. (Ídem, Pág. 96). Es por esto, que lo siguiente a considerar son las estructuras formales e informales que se encuentran dentro de una organización.

1.2.4 Estructura formal e informal

“En el nivel de una organización, los límites inherentes a toda relación de poder encuentran su contraparte en los límites y restricciones que impone la necesidad de supervivencia de ésta, necesidad sobre la que se apoya, en última instancia, el conjunto de reglas –formales o informales, no importa- que rigen y estructuran el desarrollo de los conflictos y regateos entre los diversos participantes; pues la relación de los objetivos personales que persiguen unos y otros a través de su compromiso con la organización, implica la supervivencia de ésta.” (Crozier y Friedberg, 1990. Pág. 88). Entendemos por estructura a la forma en cómo está compuesta una organización. En el marco de la autoorganización el concepto de estructura se refiere al modo de relación espacio – temporal entre las partes, las funciones y las actividades en las organizaciones.

Ejemplo de ello serían las estrategias, los planes, políticas, reglas, entre otros. Sin embargo también existen características que no están formalmente instituidas, pero también son parte de la estructura organizacional, a éstas se les conoce como estructura informal.

En la estructura formal de la organización se integran elementos como: el organigrama, la cultura de la organización, el ideario institucional con la respectiva misión, visión y valores que caracteriza a la organización sobre las demás, el reglamento, entre otros. En cambio la estructura informal abarca: las amistades, la comunicación informal, las alianzas, la visión particular de los integrantes acerca de la organización, las subculturas, etcétera. Por ejemplo, en una cárcel, la estructura formal está compuesta por las reglas y la autoridad de los policías frente a los reos, sin embargo, los prisioneros tienen su propia estructura informal que solamente ellos identifican y reconocen.

Con base a lo anterior, ¿cuál es el pegamento que hace posible que todas estas interrelaciones sean capaces de formar una red, cual genera estructuras formadoras de organizaciones? Básicamente, nada de esto podría ser posible si no se hubiera desarrollado la comunicación.

1.2.5 Comunicación

Desde sus orígenes, la comunicación ha rodeado al ser humano permanentemente. El acto comunicativo fue el principio para que la civilización comenzara a desarrollarse. Se puede interpretar a la comunicación como una acción que coordina más acciones, para lograr un objetivo. Funciona mediante el intercambio de información a través de un canal, para concretar un fin. Es importante para que haya comunicación, que exista un sistema compartido de referentes, ya sea el idioma, señas u otras características en común, ya que no toda información es comunicación; ésta debe tener un significado para los involucrados.

Es por esta acción, que el ser humano pudo agruparse y comenzar a ser un ser sociable. En el libro La Sociedad Habitable, los autores entienden a la comunicación como “una alternativa de comportamiento, una interacción indispensable para sostener el equilibrio de cualquier sistema de interacción humana, incluidos los sistemas organizacionales”. (Serrano, et al, 2012. Pág. 55). Precisamente es por la comunicación que las organizaciones surgen, se configuran y se sostienen muchas de las veces; a la par, es por la falta de ella, o su mala administración, que muchas no sobreviven. Pero no solamente se necesita de la comunicación, (aunque sí es indispensable), para que exista un sistema organizacional. Primero habrá que definir qué es una organización y de qué elementos se compone.

1.2.6 Organización

Como se mencionó, al ser heredada la comunicación el homínido tuvo un cambio drástico. Al poder entenderse con sus similares empezó a desarrollar la parte sociable, así fue descubriendo que tenía más posibilidades de sobrevivir en grupo que él sólo. Se comenzaron a hacer sedentarios, desarrollándose mejor que el resto de los animales, dando paso a las primeras civilizaciones. Una organización está conformada por un grupo de personas que persiguen un objetivo en común. Los homínidos buscaban su supervivencia, posteriormente se buscó la supervivencia de un pueblo, después defender el territorio, y así sucesivamente a lo largo de la historia hasta llegar al día de hoy.

La civilización actual está constituida con base en organizaciones de diferentes índoles: desde la familia, hasta un país entero, o una tienda de abarrotes, hasta las compañías trasnacionales, por poner unos ejemplos. Esto no quiere decir que todos los integrantes solamente se enfocan en el objetivo en común, pero sí es necesario que se tomen en cuenta para la supervivencia de la organización. “La definición de su propósito da a la organización una razón de existir.” (Griffin. Moorhead. 2010. Pág. 407).

Existen varias perspectivas analíticas que estudian a las organizaciones, está la Teoría Clásica de la organización implementada por Taylor, por los años 1905-1908, que hace referencia a que el éxito de una organización depende de cómo esté administrada, con un sistema de supervisión para que los trabajadores mantengan su nivel de trabajo siempre. Establece que la relación debe ser jerárquica, con tiempos exactos y precisos, y un jefe autoritario. Por otro lado, la Teoría de los Recursos Humanos de Mayo en 1933, o Relaciones Humanas, toma en cuenta al trabajador. Propone que el trabajador debe sentirse integrado, motivado. Se basa en que el individuo quiere trabajar, sólo quiere ser tomado en cuenta.

La Teoría de Sistemas (1952) por otro lado dice que una organización debe ser organizacionalmente cerrada e informacionalmente abierta. Esto quiere decir que la organización es vista como un sistema, en donde la estructura solo es vigente internamente (como las normas, cultura, etc.), pero importa el entorno que la rodea y se toma en cuenta la influencia de lo externo.

Para efectos de esta tesis, tomaremos en cuenta el Modelo Dialéctico considerado por Crozier y Friedberg (1990). El cual parte de cómo es en realidad una organización y de ahí se teoriza. Para estos autores el fenómeno organizativo se presenta como un constructo político y cultural, como el instrumento que algunos actores sociales se han forjado para –regular- sus interacciones con miras a obtener el mínimo de cooperación necesaria para la consecución de objetivos colectivos, sin perder su autonomía de agentes relativamente libres. Este modelo opone los intereses de la organización contra los del actor. Básicamente contrapone la teoría X con la Y; por un lado la organización ve que el actor hace lo mínimo, mientras que el actor considera que la organización hace lo mínimo también. Lo ideal sería que haya un consenso de estos intereses en beneficio de ambos.

Muchos teóricos y sobre todo muchos integrantes de las organizaciones actuales dirán que esto es una utopía muy difícil de lograr, probablemente dirán: “no se puede tener a todos contentos, es una locura”. Realmente el objetivo de este modelo, no es congraciarse a todos, sólo se trata de una perspectiva más flexible, ya que se toman en cuenta las situaciones reales que aquejan a una organización.

No puede haber una organización sin comunicación, como es visto desde la pragmática por Flores (1990), una organización es una conversación, una red y una multiplicidad de conversaciones. La organización conversa, conversan sus miembros. La calidad de su comunicación deviene de cómo conversa la organización y cómo conversan sus miembros, entre ellos y hacia afuera. Esta “conversación” metafórica es lo que se conoce como comunicación organizacional.

1.2.7 Comunicación Organizacional

Ésta se puede definir como el intercambio de mensajes que ocurre dentro, (interna), y fuera, (como publicidad o imagen corporativa), de la organización. Como se mencionaba, esta comunicación no es efectiva solo por existir, hay diferentes variables y estrategias que podrían hacer que funcione o no. El objetivo principal es que la organización sobreviva, y de ahí debería ser que se cumplan los propósitos tanto organizacionales como de los actores, ayudando a construir un equilibrio entre los intereses de ambos. Para Fernández (1991) la comunicación organizacional “debe responder a una estrategia común cuya finalidad última será ayudar a la organización a alcanzar sus metas. Por tanto, será necesario definir claramente la estrategia requerida a partir de la imagen que la organización desea evocar hacia adentro y hacia afuera, de acuerdo con su propia cultura.” (Pág. 33).

El presente trabajo se enfoca en la comunicación interna. Ésta a su vez tiene dos objetos de estudio: la comunicación formal e informal. Con base a esta división, es que se puede apreciar mejor y de manera más realista el comportamiento de una organización.

1.2.7.1 Comunicación formal

La comunicación formal básicamente son todos los medios, formas y canales que diseña y ocupan los integrantes de la organización para comunicarse entre ellos, de manera “oficial”. Ejemplo de ello, son los tableros de avisos, los memorándums, las circulares, los boletines, las revistas internas, etcétera. Con base a la estructura, esta comunicación puede ser ascendente, descendente u horizontal. La estructura que más prevalece en las organizaciones actuales es la descendente. Es decir, cuando los jefes, directores, altos mandos dan los mensajes a los subordinados, sin opción a réplica ni retroalimentación. Por otro lado, la ascendente se presenta cuando hay retroalimentación, y finalmente la horizontal, que también es muy común, se refiere a cuando se comunican las personas de un mismo nivel organizacional.

Teóricamente una organización necesita que estas tres modalidades de comunicación formal existan, para que la comunicación interna pueda rendir buenos resultados. Pero la realidad, es que las organizaciones no están dispuestas a escuchar a sus empleados. Este tipo de comunicación está enmarcada por lo que “debe ser”, siguiendo la estructura formal de la organización. Sin embargo, ésta no cumple al 100% con las necesidades de socialización que requiere el ser humano. Claro que las organizaciones solo estarían satisfechas si su personal sólo hablara de trabajo, pero eso no es suficiente para una persona; a esta comunicación que se desarrolla de manera independiente a la estructura predeterminada, se le conoce como comunicación informal.

1.2.7.2 Comunicación informal

Está compuesta por los mensajes que se transmiten entre los integrantes de la organización sin importar el lugar que desempeñan en la estructura formal, y que pocas veces tiene relación con el trabajo. Los rumores y los mensajes ente amistades o grupos informales, están dentro de esta categoría. “La comunicación informal en la organización puede mirarse a partir de niveles de intersubjetividad, es decir, desde las interacciones que ella propicia, los momentos, los espacios, la frecuencia, las personas con las que se comparte cotidianamente, y entre quienes se cultivan relaciones de confianza.” (Tomado de “La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad”, por Olga Suárez, et al. 2015).

La comunicación informal suele cubrir los espacios y huecos informativos que puede llegar a dejar la comunicación formal. En este tipo de comunicación no hay una dirección específica, como en el concepto anterior. Como menciona Robbins (2004): “La red informal está libre para moverse en cualquier dirección, brincar los niveles de autoridad, y es probable que satisfaga las necesidades sociales de los miembros del grupo y que al mismo tiempo facilite la realización de tareas”. (Pág. 501)

Este tipo de comunicación no es bien vista en las organizaciones actuales, de hecho, en general la estructura informal; ya que consideran que pone en peligro a la estructura formal. “Las organizaciones admiten la presencia de la comunicación informal pero no la consideran como un factor humanizador en las relaciones de interdependencia, porque si bien puede ser una herramienta para medir el clima de una empresa, también puede ser una cadena de informaciones susceptible de convertirse en ruido o rumor.” (Tomado de “La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad”, por Olga Suárez, et al. 2015). Sin embargo, no han considerado desde un punto de vista práctico que pueden utilizarla a su favor, como ocurre con algunas organizaciones en el mundo, por ejemplo Google o Facebook.

La comunicación organizacional favorece la creación de grupos, ya que se van formando relaciones (tanto formales como informales), las cuales favorecen la consecución de objetivos compartidos.

1.2.8 Grupos

“Un grupo se define como dos o más individuos, interactuantes e interdependientes, que se han reunido para alcanzar determinados objetivos específicos”. (Robbins, 2004, Pág. 219). Es decir, son personas que tienen ciertas características en común, que se juntan para desarrollar uno o varios objetivos, aunque éstos no siempre sean evidentes. Estas formaciones se van diferenciando del resto de los que no forman parte, segmentando la organización. Según Olmsted (1966), los miembros de un grupo poseen algo en común y creen que esto es un lazo significativo, un diferenciador de entre los demás. Esto no significa que una persona no puede formar parte de varios grupos; de hecho, a lo largo de nuestra vida los seres humanos ocupamos diversos roles en diferentes momentos al mismo tiempo.

Pertenecer a un grupo es un rasgo inherente del ser humano, son inevitables. Griffin y Moorhead (2010) plantean que algunas de las razones por las que los individuos se integran a un grupo son: estatus, seguridad, autoestima, sentido de afiliación, poder, logro de metas. Sobre todo en organizaciones donde surge una necesidad de interacción e identificación en un lugar donde la gente pasa el 60% de su día.

Según el autor Schein (1982), los grupos cumplen las siguientes funciones en las organizaciones:

- Funciones formales de la organización, (Grupos formales)
- Funciones psicológicas y personales, (Grupos informales)
- Funciones múltiples o mixtas: unidad clave para facilitar la integración de los objetivos organizativos y de las necesidades personales.

Dependiendo la filosofía y cultura de la organización, es cómo se verá afectada la formación de diferentes clases de grupos. No importa la función, Robbins (2004) opina que todos los grupos tienen la siguiente estructura:

- Liderazgo formal
- Papeles: conjunto de patrones esperados de comportamiento que se atribuyen a alguien que ocupa una posición determinada en una unidad social.
- Normas: estándares aceptables.
- Estatus: posición o rango definido socialmente que se le da a personas o miembros del grupo por otras personas.

Los elementos anteriores son necesarios para que haya un grupo, pero para que se mantenga unido, no sólo se necesitan objetivos comunes, también influye el grado de cohesión que existe en él; es decir, el compromiso que tienen los miembros para seguir en el grupo, las fuerzas que crean cohesión son la atracción al grupo, la resistencia a dejarlo y la motivación para seguir siendo miembro de él. (Olmsted, 1966).

Según el grado de cohesión de un grupo, éste puede ser primario o secundario. En el grupo primario todos los miembros se conocen personalmente y mantienen relaciones directas, (Cooley 1909). Básicamente este grupo está compuesto por personas con quienes se genera confianza, empatía y relaciones interpersonales más fuertes, como la familia o un grupo de amigos. Los grupos secundarios “se distinguen por el contrario, por el carácter impersonal y mínimo de las relaciones entre los miembros, las cuales se derivan tanto del elevado número de personas que lo integran como de la fuerte organización formal que los conforma.” (Ídem). A este tipo de grupos le interesa más la consecución de los objetivos, que las relaciones o intereses interpersonales que tienen los miembros.

Las organizaciones actualmente se basan en la estructura formal para hacer grupos de trabajo, algunas propician el trabajo en equipo con la finalidad de ser más productivos, la realidad es que no todos los grupos funcionan, y hasta hay casos donde se

entorpece el trabajo. “Es importante considerar las características de los miembros y asegurar la posibilidad de que sean capaces de trabajar los unos con los otros y servir las necesidades del prójimo”. (Schein, 1982. Pág. 101).

1.2.8.1 Grupos formales

A los grupos que son validados por la organización, se le llama formales, ya que cumplen con la característica de estar en la estructura formal de la organización. “Los grupos formales se crean con el fin de cumplir ciertos objetivos específicos y realizar tareas concretas que se relacionan claramente con la misión total de una organización.” (Schein, 1982, Pág. 95).

Lo que se busca con la formación de estos grupos, es el cumplimiento de tareas o mejorar la eficacia del trabajo, al ser parte oficial de la organización, se busca que contribuyan a alcanzar los objetivos generales de ésta. “El comportamiento que uno debe observar está establecido por las metas organizacionales y dirigido hacia ellas.” (Robbins, 2004, Pág. 219).

La división más común de grupos formales está hecha por las diferentes áreas de una organización como por ejemplo: recursos humanos, producción, dirección, mercadotecnia, etcétera. Básicamente lo que indica el organigrama organizacional.

➤ Grupo formal primario

Es un grupo que está establecido dentro de la formalidad de una organización, persiguen objetivos organizacionales con tareas específicas, pero a la vez es un grupo bien cohesionado porque los integrantes crearon lazos más cálidos dentro de las mismas relaciones laborales. Generalmente son grupos de trabajo pequeños donde la gente convive un poco más que con el resto de los integrantes. Por ejemplo, dentro del área de mercadotecnia, puede haber varios equipos de trabajo que se conforman por proyectos; estos grupos siguen siendo parte de la estructura formal de la empresa, sin embargo puede ser que el uno de los equipos se lleve mejor entre sus integrantes y estos hagan un mejor trabajo debido a su “mancuerna”, a diferencia del resto de los equipos que no crearon ningún lazo.

Un ejemplo de este tipo de grupos lo encontramos en los altos mandos de las organizaciones que llevan mucho tiempo en su puesto; estas personas desarrollan una relación más cálida por el tiempo y posición que han compartido dentro de la organización, sin dejar que estas relaciones lleguen a ser amistades, siempre cumpliendo con su rol formal en el organigrama.

➤ **Grupo formal secundario**

Este tipo de grupo se caracteriza por ser frío y de poca cohesión. Los miembros no están relacionados más que por la estructura formal, no generan lazos más allá. Están compuestos por personas cuya filosofía es: “sólo vengo a trabajar, no vengo a hacer amigos”. Esto no quiere decir que se tengan malas relaciones forzosamente, solo que no tienen motivaciones para permanecer ahí más que lo estrictamente laboral. Son los grupos por excelencia que desean las organizaciones actuales, “sin distracciones”, donde los integrantes sólo se relacionan por el trabajo y las metas organizacionales.

Pero estos grupos no son los únicos tipos de grupos que se encuentran en las organizaciones, dentro de la estructura informal encontramos a los grupos informales, los cuales cumplen con funciones muy importantes a pesar de no ser validados por las organizaciones.

1.2.8.2 Grupos informales

“La comunicación informal que circula por los diferentes ámbitos de la organización, expresa la tendencia humana a interactuar, a establecer relaciones sociales que propician una comunicación más práctica, protegen al individuo de la soledad y le permite desarrollar percepciones continuas sobre su rol y el del grupo al que pertenece.” (Tomado de “La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad”, por Olga Suárez, et al. 2015). A pesar de que en las organizaciones existen grupos, estos muchas veces no cumplen con esta necesidad de afiliación y pertenencia. Es por eso que existen los grupos informales; estos grupos con frecuencia mantienen fuertes lazos de cohesión y solidaridad, mucho más que los formales.

Según con Schein (1982), estos grupos contienen funciones psicológicas y personales, entre las que destacan:

- Las necesidades de afiliación
- Los medios de desarrollar, alentar o confirmar su identificación y su autoestima
- Son un medio de establecer y examinar la realidad
- Son un medio de aumentar la seguridad y el sentimiento de poderío
- Son un medio para obtener algunas tareas de trabajo que los miembros necesitan cumplir

Un ejemplo muy claro de este tipo de grupos son las amistades que surgen dentro de una organización, donde no importa ni el cargo ni el área, las personas se identifican unas con otras. Podría decirse que su objetivo común es conservar estas relaciones emocionales para satisfacer las necesidades que ya se mencionaron. Sin embargo, las organizaciones ven estos grupos como un peligro para la estructura formal. La mayoría de ellas no les presta atención, los prohíbe o sólo los reconoce cuando le conviene, en lugar de ser consciente de estas relaciones informales, adoptarlas y ocuparlas en beneficio de los objetivos comunes entre la organización y los objetivos de sus integrantes. Todos los lazos de solidaridad entre los compañeros de trabajo son necesarios para elevar la moral, ya que ésta es un factor importante para la alta productividad. (Olmsted, 1966).

Dentro de esta categoría también encontramos los grupos informales primarios y secundarios.

➤ **Grupos informales primarios**

Son los grupos que están más cohesionados y mejor motivados para seguir juntos. Los unen relaciones cálidas, emocionales y de cercanía. Como lo indica su nombre, no están atados a la estructura formal, sus integrantes mantienen interacciones frecuentes más allá de lo laboral. Un ejemplo de este tipo de grupos es cuando dos personas o varias, llevan mucho tiempo trabajando en la organización y generaron una amistad durante ese tiempo, viéndose después del horario laboral, donde solo tratan asuntos personales.

➤ **Grupo informal secundario**

Este grupo está constituido por miembros que no se relacionan empáticamente, generalmente su motivación es un interés personal o laboral. Están compuestos de relaciones voluntarias, pero impersonales. La mejor manera de ejemplificar este grupo es a través de las alianzas. Se persiguen intereses comunes, algunas veces no relacionadas con los objetivos organizacionales, donde no importa el lugar que ocupan los integrantes en la estructura formal.

Siguiendo con el paradigma de la complejidad, todos estos grupos están formados por una red infinita de diferentes intereses, perspectivas, objetivos, etcétera, que tienen los individuos que la conforman. Es imposible que una organización pueda cumplir con sus propios intereses y aparte con los personales de quienes la integran. Hay demasiadas posturas dentro de una sola estructura limitada, las cuales muchas de las se contraponen totalmente, lo cual naturalmente va desarrollando conflictos.

1.2.9 Conflicto

Según Bateson, las relaciones son autónomas y tienen su propia dinámica, su propio ritmo. El conflicto es connatural a ellas, no hay relación sin conflicto, la razón de su existencia es la diferencia. Al estar formada por seres humanos, una organización es siempre centro de conflictos. Como dice Robbins (2004): “el conflicto comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en forma negativa, en algo que la primera parte estima.” (Pág. 505).

Con base a la Teoría del Conflicto de Xifra (2009, Pág. 22), tenemos que:

- El conflicto constituye una parte inevitable de las interacciones sociales debido a los objetivos y valores incompatibles y competitivos de los individuos y las organizaciones: la dialéctica de los fenómenos sociales. En cualquier realidad nos enfrentamos a un aspecto positivo y otro negativo. Ambos polos opuestos compiten entre sí y afectan a toda interacción vinculada a esta realidad.
- De esta manera, siempre hay diferencias de poder y cuando los recursos son escasos, las partes interactúan y luchan por el reparto de estos recursos.

“La organización a fin de cuentas no es más que un universo de conflicto, y su funcionamiento es el resultado de los enfrentamientos entre las racionalidades contingentes, múltiples y divergentes de actores relativamente libres que utilizan las fuentes de poder del que disponen” (Crozier. Friedberg. 1990; pág. 77). Pero no todo conflicto, es malo o disfuncional para la organización; aunque suene contraproducente, hay organizaciones que pueden sacar provecho de él, si se le maneja adecuadamente. Algunos conflictos apoyan las metas de grupo y mejoran su desempeño; éstas son formas funcionales, constructivas de conflicto. Sin embargo, existen conflictos que disminuyen el desempeño del grupo, éstas son las formas disfuncionales o destructivas del conflicto. El criterio que diferencia el conflicto funcional del disfuncional es el desempeño del grupo. (Robbins, 2004)

Eliminar el conflicto es imposible, las relaciones sin conflicto no existen. T. Jackson (de la escuela de Palo Alto), opina que las relaciones humanas dentro de un sistema están enfermas porque ya tienen una naturaleza conflictiva, a la vez esto es conveniente porque si no fuera así el sistema tronaría por agotamiento, es decir se estanca. Tampoco se trata de vivir en una guerra eterna donde el principal objetivo de la organización sea sobrevivir en un campo de batalla, conformado por diferentes intereses, la mejor manera es aprender a administrar el conflicto para llegar a un equilibrio dinámico, el cual logre que los problemas de dos voluntades (individuales y organizacionales), se conjunten en una tercera en favor de todos.

Todos los miembros, incluso aquellos que tienen como finalidad servirse de otros, tienen interés en la estabilidad del grupo. Estas partes deben coordinarse si el todo ha de permanecer siendo un sistema más bien que una colección o agregado. (Olmsted, 1966). Al haber un quiebre en la relación esto conlleva a un quiebre comunicativo, es por esto que la comunicación funge un papel importantísimo en la resolución de conflictos, por medio de la negociación.

1.2.10 Negociación

Una manera de llegar al equilibrio dinámico es a través de la negociación; para esto, las partes tienen que estar abiertas y dispuestas a colaborar, ceder, reconocer al otro y respetar las diferencias que se tienen. Es básicamente un sacrificio de ambas

partes. La negociación es el proceso en el cual dos o más partes (personas o grupos) llegan a un acuerdo sobre un asunto. El objetivo principal sería hacer que los intereses individuales de unos compaginen con los intereses individuales de otros.

Los autores Griffin y Moorhead (2010) proponen dos enfoques principales para la negociación:

- El enfoque “Ganar - Ganar”: toma la negociación como una oportunidad de que ambas partes sean ganadoras, de que logren lo que desean en un acuerdo. El enfoque es que ambas partes lleguen a un acuerdo de modo que las dos se comprometan a cumplir con lo acordado, obtener beneficios similares, y a establecer más acuerdos en el futuro. Supone que los dos lados trabajan juntos para buscar la manera de satisfacer sus necesidades al mismo tiempo.
- El enfoque PRAM propone que la planeación apropiada, el establecimiento de relaciones, el logro de acuerdos y el mantenimiento de las relaciones son los pasos clave para una negociación exitosa.

Como se mencionó en el apartado de poder, los autores Crozier y Friedberg ven estas relaciones e intercambios como relaciones de juegos, y con esto ellos proponen regular las relaciones conflictivas. “El juego es el instrumento que elaboran los hombres para reglamentar su cooperación, el jugador es libre, pero si quiere ganar debe adoptar una estrategia racional en función de la naturaleza del juego. Si se trata de un juego de cooperación, (que siempre es el caso tratándose de una organización), el producto del juego será el resultado común que busca la organización.” (Pág. 94). Importan mucho los intereses, individuales y/o grupales, pero el pensamiento que mantiene a todos unidos es precisamente el objetivo (o los objetivos) que comparten.

A diferencia de lo que propone la Teoría X, el salario no es la única motivación de los empleados, como se menciona en la formación de grupos, el individuo necesita identificarse con otros; lo que muchas veces las organizaciones no toman en cuenta, es que también necesitan identificarse con ellas, (con su historia, filosofía, etc.). Si esto choca, tarde o temprano habrá un desinterés para cumplir este objetivo común. Por esto, la cultura organizacional adquiere mucha importancia en las organizaciones.

1.2.11 Cultura organizacional

En términos generales, la cultura se define como “el conjunto de manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo” (RAE), es decir, son aquellas tradiciones, ritos, mitos que conforman la identificación de una sociedad o de un grupo de ella. En este caso, aplica a las organizaciones; por ejemplo, para Nosnik (2005) la cultura organizacional es un factor estabilizador de la vida en las organizaciones, y como tal juega un papel crucial en la supervivencia, adaptación y prosperidad en la vida de las mismas. Realmente aún no existe una definición única sobre cultura organizacional, los expertos en el tema no logran ponerse de acuerdo, ya que es un aspecto que abarca muchas cosas. Sin embargo, todos están de acuerdo en que son manifestaciones compartidas e impuestas por la organización.

Según Robbins (2004) la cultura organizacional tiene las siguientes funciones:

1. Tiene un papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás.
2. Conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización.
3. La cultura factible facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo.
4. Mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer y no, los empleados.
5. La cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados.

La cultura puede definirse a través de la observación del investigador, además de recabar datos, por supuesto. Estas manifestaciones se expresan mediante historias, ritos (cumpleaños, fiestas de navidad o año nuevo, celebración del aniversario de la empresa), símbolos materiales, hasta el lenguaje, (por ejemplo, en la cadena de cafeterías Starbucks, los empleados se conocen entre ellos como partners). Cuantos más miembros de la organización compartan los valores y su compromiso, más

fuerte y cohesionada será ésta. No obstante, se tiende a ver o a tratar de implantar una cultura homogénea, en lugar de reconocer su diversidad.

Básicamente las organizaciones tienen cultura porque están conformadas por un grupo de personas, en el caso de una organización, es un grupo que puede ser muy grande; no hay que olvidar que ése gran grupo está formado por muchos grupos más, ya sea formales e informales, por lo que, la organización es un grupo de subgrupos. Hay una cultura dominante, sin embargo, hay muchas subculturas que se forman a raíz de ella.

1.2.11.1 Subculturas

Es importante que exista una cultura dominante para guiar a la organización y los grupos que la conforman; sin embargo, también se debe reconocer la diversidad de éstos. El concepto de intersubjetividad se define como “la posibilidad de construcción de sentido y de dinamización de procesos de interacción entre los individuos y los grupos” (Tomado de “La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad”, por Olga Suárez, et al. 2015). Esta concepción es lo que nosotros podemos interpretar como la realidad organizacional, no la que dicen las teorías o la organización de manera formal, sino la realidad de quienes la conforman. “La intersubjetividad es el principio de experiencia compartida, de desarrollo del sentido común de conversación. Ofrece la posibilidad de transformar, de aprender, de construir sentido, de asimilar la cultura de la organización,” (Ídem), a través de sus propios procesos. Por ende, muchos grupos generan lo que se conoce como subculturas.

Las subculturas tienden a formarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros. Incluirá los valores centrales de la cultura dominante más valores adicionales específicos de los miembros. (Nosnik, 2005). Estas subculturas cuentan con sus propias reglas, historias, ritos, etc. Su conformación es el reflejo de las posturas que toman los grupos respecto de la organización. Es importante conocer las subculturas que existen en una

organización, esto con el fin de darles reconocimiento dentro del juego de interrelaciones que cohabitan en una organización; ya que éstas pueden dar paso a una contra cultura, sobre todo si la organización tiene muchas relaciones conflictivas entre grupos que chocan.

La presente tesis, busca demostrar en qué situación se encuentran en general las 100 organizaciones investigadas, con respecto a su cultura, sus subculturas y las relaciones conflictivas que tienen, además de demostrar el papel que puede y debe jugar la comunicación organizacional para negociar, conformar y mantener una cultura integrada.

1.3 Metodología del diagnóstico

A continuación se explica la metodología que se utilizó en la tesis de Dolores Estrada (2014) para realizar la sistematización de los datos que se analizarán en el presente trabajo. Como se mencionó anteriormente, se recabó una muestra de 100 organizaciones mexicanas; para que éstas fueran elegidas se necesitó que cumplieran con ciertos estándares, las cuales se especifican en este apartado. Se señala el tamaño y el sector de la organización correspondiente para que el lector tenga un contexto más detallado.

Posteriormente, se presentan los datos y el conteo de resultados para dar entrada al segundo capítulo que corresponde al análisis de éstos.

1.3.1 Muestra, procesamiento y sistematización

Como se mencionó anteriormente, las 100 organizaciones estudiadas se seleccionaron de los 171 trabajos realizados a lo largo de las diferentes versiones del STE-OCC. En la siguiente tabla se realiza la clasificación de las organizaciones que fueron tomadas en cuenta, las cuales conforman el banco de datos del seminario.

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

Tabla 2. Caracterización del banco de datos del STE. Tomada de Estrada, D. 2014

Los criterios específicos para la elección de los 100 trabajos son:

- Que tuvieran excelente calidad, considerando la valía del contenido.
- Se consideró que hubiera por lo menos una de cada versión del seminario, para respetar la diversidad en ellos.
- La disponibilidad para consultar los trabajos, ya sea en los acervos oficiales o en el acervo de los asesores correspondientes.
- Se eligieron 100 investigaciones para aprovechar la facilidad metodológica y cuantitativa, que permite el número para sistematizar datos.
- Dado que las organizaciones investigadas en el STE – OCC fueron producto de una muestra azarosa, donde cada quien investigó a la organización donde trabajaba respectivamente, se buscó que ésta quedara representada en 100 casos.

Como se muestra en la tabla anterior, un poco más de la mitad de las organizaciones estudiadas son grandes, generando un 57.30% de los reportes; casi la totalidad son del sector terciario (94.73%), esto quiere decir que se dedican a todas esas actividades necesarias para el funcionamiento de la economía como servicios o comercio; quedando con que el capital de las mismas, con el 53.21%, es de origen privado. Lo anterior nos da un amplio panorama sobre los cimientos de la mayoría de los datos que se analizarán en el siguiente capítulo.

Procedencia

En la siguiente tabla se mostrará en que años fueron publicadas las tesis que se investigaron. Desde el año 1993 al 2009.

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

Tabla 3. Procedencia de los 100 reportes de investigación. Tomada de Estrada, D. 2014

De los años 1993, 1994, 1995 y 1996 se obtuvieron 26 reportes de investigación, los cuales se realizaron con base en la primera versión del seminario llamada "Organización, hombres y tecnología". De 1997 y 1998 fueron tomados diez trabajos que se generaron bajo el segundo plan: "Organización, hombres, comunicación y cultura". Finalmente se retomaron 64 informes originados por el tercer enfoque del STE "Organización, comunicación y cultura".

1.3.2 Instrumento de medición: Matriz de doble entrada

El presente trabajo forma parte de una serie de investigaciones contenidas en el programa PAPIME 300-51. El presente trabajo es la parte de análisis de la tesis de Dolores Estrada que se publicó en 2014, titulada: “COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: PROCESAMIENTO Y SISTEMATIZACIÓN DE ASPECTOS Y DATOS RELEVANTES DE LAS RELACIONES INFORMALES Y CONFLICTOS COMUNICATIVOS EN 100 ORGANIZACIONES MEXICANAS”; por lo que, se siguen los lineamientos de la sistematización que ella utilizó.

Dolores Estrada ocupa la matriz de doble entrada como base de datos, esto para “facilitar la tarea de medición y transcripción de cada reporte”. La investigadora recopila los datos derivados de categorías definidas partiendo de sus propios criterios. De ahí se dividen en subcategorías funcionales que desglosan los índices de datos e información. Las categorías principales son: grupos, técnicas aplicadas, resultados, grupos informales y conflicto.

Para la categoría de grupos se hicieron subcategorías respecto a su clasificación, como son: formales e informales, primarios o secundarios, respectivamente. Las técnicas de investigación son de índole cualitativa, se utilizó principalmente la entrevista y el grupo focal. Los resultados se basan en las lexías significativas, recuperadas de la sistematización de los casos analizados. Para la categoría de grupos informales, se tomó en cuenta su tipología, posición y relaciones para establecerlos en un mapa de correlaciones. Finalmente, en la categoría de conflicto se distinguió el principal problema a partir de las relaciones entre grupos, así como su correlación de fuerzas, sus causas y los conflictos observados.

CAPÍTULO II

Análisis y diagnóstico

En este capítulo se abordará la información y los datos obtenidos de la tesis de Dolores Estrada “COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: PROCESAMIENTO Y SISTEMATIZACIÓN DE ASPECTOS Y DATOS RELEVANTES DE LAS RELACIONES INFORMALES Y CONFLICTOS COMUNICATIVOS EN 100 ORGANIZACIONES MEXICANAS”, (para mayor información consúltese dicha investigación). Se hará un diagnóstico y análisis de dichos resultados, para posteriormente formular conclusiones sobre estos temas.

La dinámica de este diagnóstico será de la siguiente manera: primero se dará un panorama de las características generales con las que cuentan las 100 organizaciones analizadas. Posteriormente se presentarán las categorías que Dolores Estrada determina en su trabajo, junto con sus subcategorías correspondientes; constará del gráfico, la lectura, interpretación de los datos y finalmente la reflexión teórica.

2.1 Características generales de la base de datos

Para tener un contexto más definido, en primera instancia se conocerán los factores en común que contienen las 100 organizaciones investigadas. Se expondrá el sector, el tamaño, y el giro de las organizaciones con el fin de que el lector visualice fácilmente en qué tipo de organizaciones se basan los datos.

2.1.1 Sector al que pertenecen

De acuerdo con los criterios del STE-OCC, las 100 organizaciones analizadas corresponden a los sectores primario, secundario, terciario, respectivamente.

- **Sector Primario:** contiene las actividades donde se aprovechan los recursos naturales, ya sea para generar alimento o materias primas. Como son: agricultura, explotación forestal, ganadería, minería o pesca.
- **Sector Secundario:** Se refiere al uso predominante de procesos automatizados o maquinaria para transformar las materias primas. Como son: fábricas, talleres y laboratorios.
- **Sector Terciario:** Se reciben los productos elaborados del sector secundario para su comercialización. También se refiere a los servicios, comunicaciones y transportes.¹

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

Tabla 4. Sector de procedencia de las 100 organizaciones. Tomada de Estrada, D. 2014

¹ Definiciones tomadas del INEG, página web: <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/default.aspx?tema=E>, Consultada el día 05/02/2016

La mayoría de las organizaciones analizadas pertenecen al sector terciario, dando por entendido que realizan ventas u ofrecen servicios. Es importante destacar este dato, ya que las características organizacionales de cada sector son muy diferentes entre sí. Se debe considerar esto a lo largo del análisis. Al estar en la ciudad, es mucho más común que participemos en organizaciones del sector terciario. Como se mencionó, a las organizaciones también les influye el medio exterior donde se encuentran.

2.1.2 Tamaño

Los criterios que se utilizaron para determinar el tamaño de las organizaciones, son el número de empleados, el tipo de industria, el sector o actividad, el valor anual de ventas, etc. Con base a esto, se dividen así:

Grande: Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados.

Mediana: En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.

Pequeñas: Las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.

Microempresas: Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidas y el director o propietario puede tenderlos personalmente. ²

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. Tamaño de las organizaciones. Tomada de Estrada, D. 2014

De las 100 organizaciones, tenemos que hay 56 grandes con más de 250 trabajadores, seguidos de 29 de medianas, 10 pequeñas y finalmente 5 microempresas. El tamaño es una característica que influye mucho en el comportamiento de una organización. No es lo mismo trabajar rodeado de cinco personas, que de 250 o más, tanto para los empleados como para los jefes. Por lo tanto, los procesos de comunicación también resultan muy diferentes; lo importante es que sean eficaces.

² Definiciones tomadas del portal: <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>, Consultada el 02/05/2016

2.1.3 Origen del capital

El origen del capital es de donde provienen los ingresos de las organizaciones, representando su naturaleza. Las 100 organizaciones estudiadas se reflejan de la siguiente manera:

Origen de capital de las 100 organizaciones	
Origen de capital	Número de organizaciones
Pública	40
Privado	54
ONGs	6
Total	100

Tabla 6. Origen de capital. Tomada de Estrada, D. 2014

Del total de organizaciones, 54 son de origen privado, seguidos de 40 públicas; los datos obtenidos se podrían globalizar dentro de estos dos rubros, ya que sólo hay 6 ONGs, lo cual no es una muestra demostrativa considerable; sin embargo, debemos tomarlas en cuenta como representación de la diversidad dentro del estudio a las organizaciones.

2.1.4 Actividad económica

Se les denomina así a las actividades que realiza la organización para generar ingresos y ganancias para su función y mantenimiento.



Ilustración 1. Distribución de la actividad económica. Tomada de Estrada, D. 2014

En el gráfico anterior se especifica el origen de las organizaciones estudiadas, esto con el fin de tener un mejor contexto de la obtención de los datos. En su mayoría los reportes son de comunicación, (lo cual es lógico considerando las fuentes de información), seguidos por el sector educativo y financiero. A partir de aquí los orígenes son más diversos. Hay la misma cantidad de cuatro reportes en publicidad, seguridad, transportes, cultura, editorial y salud, respectivamente. Tres en belleza, ambiental, asistencia social, político y sector exterior. Dos en sindicato, telemarketing, turismo, comercial y registro de población.

En cuanto a los demás temas, sólo hay un reporte de cada uno, siendo probablemente los sectores menos concurridos por los participantes del seminario; estos son: administración pública, farmacéutica, bancaria, consultoría, electricidad, industrial, abastecedora gráfica, entretenimiento, vivienda, tecnológico, deportes, alimentos, computación, relaciones públicas, sanitario, desarrollo urbano y social.

2.2 Diagnóstico

Posterior a la contextualización metodológica expuesta en el inicio de este capítulo, ahora corresponde el diagnóstico y análisis de los mismos. La composición de esta parte es producto de la información sobre la relevancia de las relaciones informales en las 100 organizaciones del STE-OCC que fueron estudiadas.

La información va en correspondencia con las categorías y subcategorías designadas en la base de datos de Dolores Estrada (2014), como se mencionó anteriormente, este trabajo es la segunda parte de los resultados sobre comunicación informal y conflictos comunicativos abordados en su tesis.

La presentación de este diagnóstico irá de la siguiente manera:

- Presentación de la categoría y subcategorías correspondientes, establecidas por Dolores Estrada. Esto con el fin de facilitar la categorización de los datos para su posterior análisis.
- Gráfico, que es el resultado final del procesamiento cuantitativo de la información. Se utiliza como un recurso visual para facilitar la lectura del conteo de los datos obtenidos.
- Interpretación de los gráficos.
- Finalmente, la reflexión y análisis teóricos de la información.

Se tratará de lo general a lo particular. La primera categorización corresponde a la existencia de los grupos dentro de una organización. Todas las organizaciones se conforman de grupos, ya que el ser humano es un ser sociable por naturaleza. Tarde o temprano busca generar lazos con quienes se rodea, sobre todo cuando ingresa a un nuevo sistema. Al principio es difícil, pero con el tiempo y convivencia se identificará con otros individuos, formando o siendo parte de un grupo.

2.2.1 Grupos

Un grupo está compuesto por dos o más personas que persiguen objetivos comunes. A través de ellos es como la sociedad se conforma. A lo largo de su vida, el ser humano forma parte de diversos grupos, compuestos por las relaciones interpersonales que de ellos surgen.

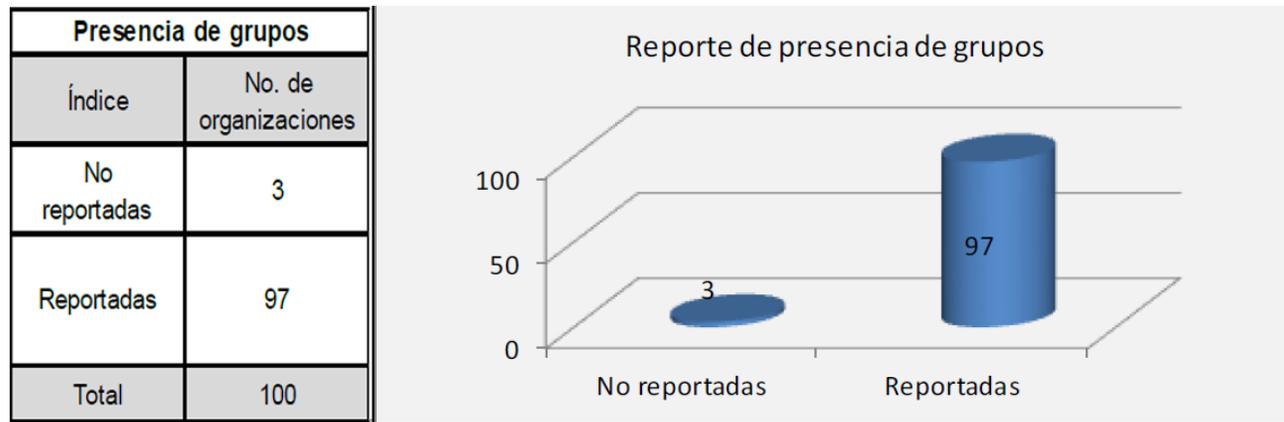


Gráfico 1. Grupos. Tomado de Estrada, D. 2014

De las 100 investigaciones, en 97 hay mención de los grupos en las organizaciones. Esto significa que en las otras tres donde no se reportan probablemente no había información respecto al tema; sin embargo, las 97 que se reportan demuestran que los grupos son algo inherente a las organizaciones. Así como con la comunicación, no existe organización sin presencia de grupos. Analizando los grupos, su comportamiento y relaciones es como podemos determinar la realidad organizacional.

2.2.2 Clasificación de los grupos

Los grupos pueden clasificarse de diferente manera de acuerdo a las funciones para las que fue creado. En algunos casos, las personas que lo conforman son quienes le dan esa función al perseguir ciertos objetivos en común. En otros casos, la sociedad, o las organizaciones son quienes le confieren estas funciones.

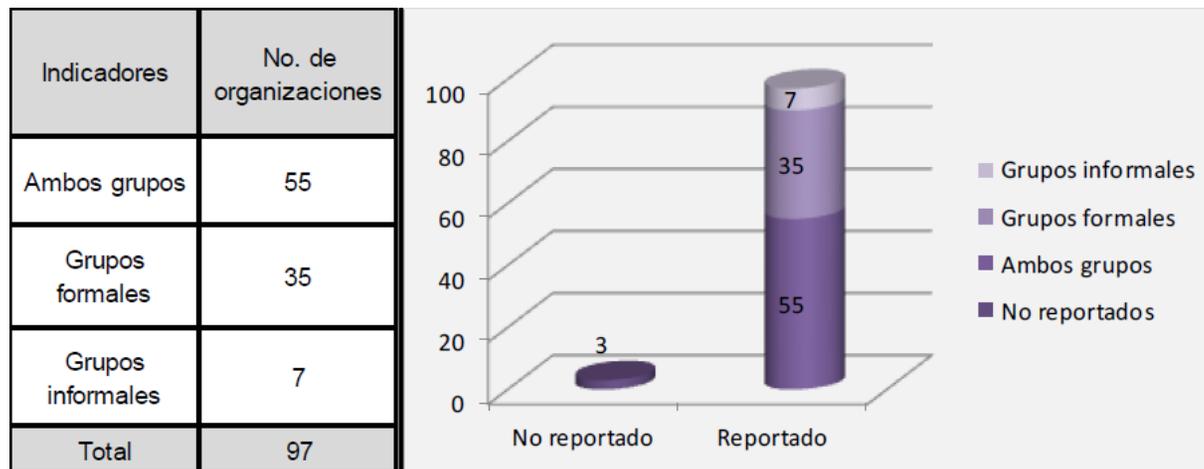


Gráfico 2. Tipos de grupos. Tomado de Estrada, D. 2014

Dentro de las 97 investigaciones que reportan grupos, 35 fueron mencionados como grupos formales. Para el investigador es más fácil reconocer estos grupos porque la organización los establece con base a funciones específicas de trabajo. Generalmente se encuentran determinados por el organigrama o las funciones de trabajo que la organización legitima. En cambio, solo en 7 se reportaron grupos informales. Los grupos informales son los que cumplen con las necesidades psicológicas de los individuos; están basados principalmente por amistades.

No es una coincidencia que haya tan pocos informales reportados, a pesar de que su existencia puede ser igual o más numerosa que los formales, las organizaciones les tienen pánico. ¿Cuántas veces no mencionan en un empleo que están prohibidas las relaciones de pareja o las salidas sociales con compañeros? Estas cláusulas son parte de las estrategias de la organización para evitar la formación de estos grupos. A ellos no les conviene su formación; en primer lugar, no le ven la funcionalidad para la producción, (que generalmente es lo único que les importa); en segundo lugar, así creen que es más fácil que los grupos de contracultura, (aquellos que van totalmente en contra del proyecto organizacional), pueden comenzar a formarse, o en su defecto, tomar más fuerza.

Parte del trabajo del comunicólogo organizacional es identificar estos grupos para analizar completamente a una determinada organización. Como se puede apreciar, se encuentran ambos grupos en 55 reportes; es decir, los investigadores concuerdan en que la existencia de ambos grupos siempre está presente en las organizaciones.

A raíz de estos datos, Dolores Estrada divide en 7 subcategorías los grupos encontrados:

- Primario
- Secundario
- Formal, Informal
- Formal primario
- Formal secundario

- Informal primario
- Informal secundario

2.2.3 Grupo primario

Los grupos primarios son aquellos donde se entablan relaciones emocionales más fuertes, ya que se cubren nuestras necesidades de afiliación e identificación. Se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales; poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo. Tales grupos pertenecen generalmente a la clase de grupo pequeños, de contacto directo, espontáneos en su conducta interpersonal, y orientados, aunque no necesariamente en forma explícita, hacia fines mutuos o comunes. (Olmsted, 1966).

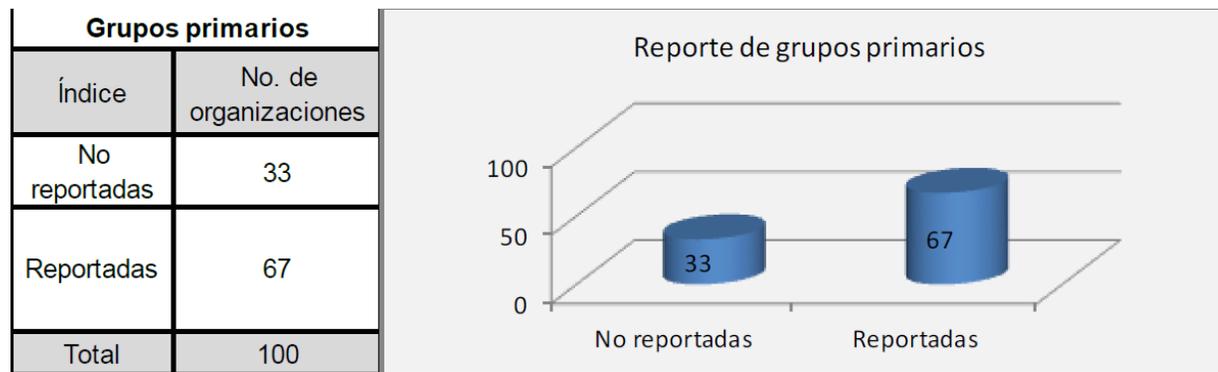


Gráfico 3. Grupos primarios. Tomado de Estrada, D. 2014

Hay 67 grupos reportados que contienen las características para clasificarlos como primarios. Mientras que en 33 investigaciones éstos no fueron mencionados. Este tipo de grupo es sustancial, es decir, muy importante para el desarrollo personal de los individuos dentro de una sociedad; y por supuesto, de una organización. Todos tenemos/perteneceemos a algún grupo primario, por ejemplo, nuestra familia, amigos, compañeros. Por eso no es de extrañar que se encuentren en la mayoría de los reportes.

Sin la presencia de estos grupos los seres humanos pasaríamos a ser máquinas sin emociones prácticamente. Muchas veces estos grupos son determinantes para la estancia o abandono de las personas dentro de una institución.

2.2.4 Grupo secundario

Los grupos secundarios son opuestos a los primarios. Las relaciones son frías, racionales, calculadoras y formales. Estos grupos contienen un carácter más impersonal, ya que poseen una fuerte organización formal; generalmente son grupos numerosos.

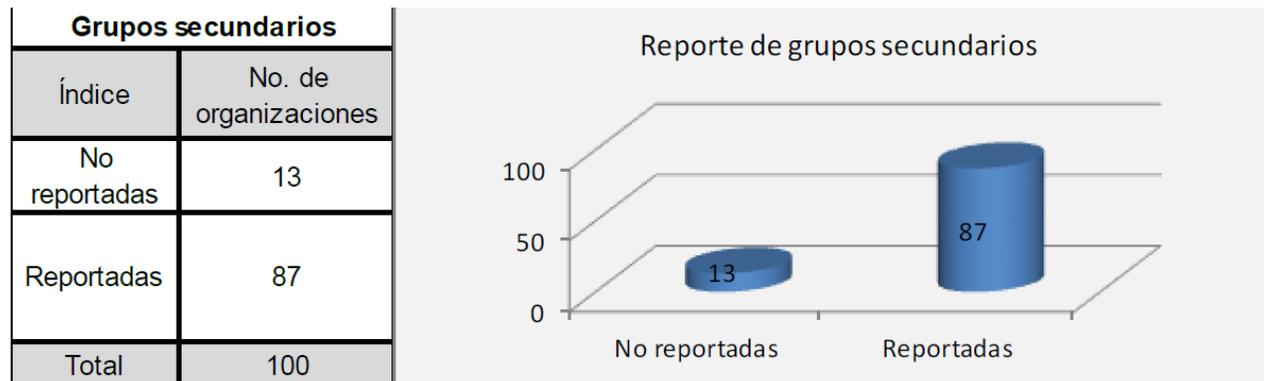


Gráfico 4. Grupos secundarios. Tomado de Estrada, D. 2014

Es más fácil identificar este tipo de grupos, es por eso que hay 87 reportes en las 100 investigaciones que se consultaron. No quiere decir que en las otras 13 restantes no esté la presencia de estos grupos, probablemente no se pidió una información tan específica en esas investigaciones y no se generaron esos reportes. Los grupos secundarios se caracterizan por tener relaciones interpersonales meramente formales y objetivos provisionales. Así como es sencilla su formación, (generalmente establecida por la organización), también es muy sencilla su disgregación. En ellos se permanece no por el propio valor de las relaciones en sí mismas, sino por el interés que aporta el logro de los objetivos propuestos. (Cooley, 1909). Se puede inferir que la gran cantidad de reportes se debe a que son el tipo de grupos que le conviene a las organizaciones, y es por eso que los valida fomentándolos,

precisamente por el tipo de relaciones que tienen y el poco tiempo que duran. Un ejemplo son los equipos de trabajo para un proyecto en específico.

2.2.5 Grupo formal

“Al hacer referencia a los grupos formales, se alude a aquellos definidos por la estructura organizacional, con funciones de trabajo designadas que les establecen tareas. En los grupos formales, el comportamiento que uno debe observar está establecido por metas organizacionales y dirigido hacia ellas.” (Robbins, 2004. Pág. 219).

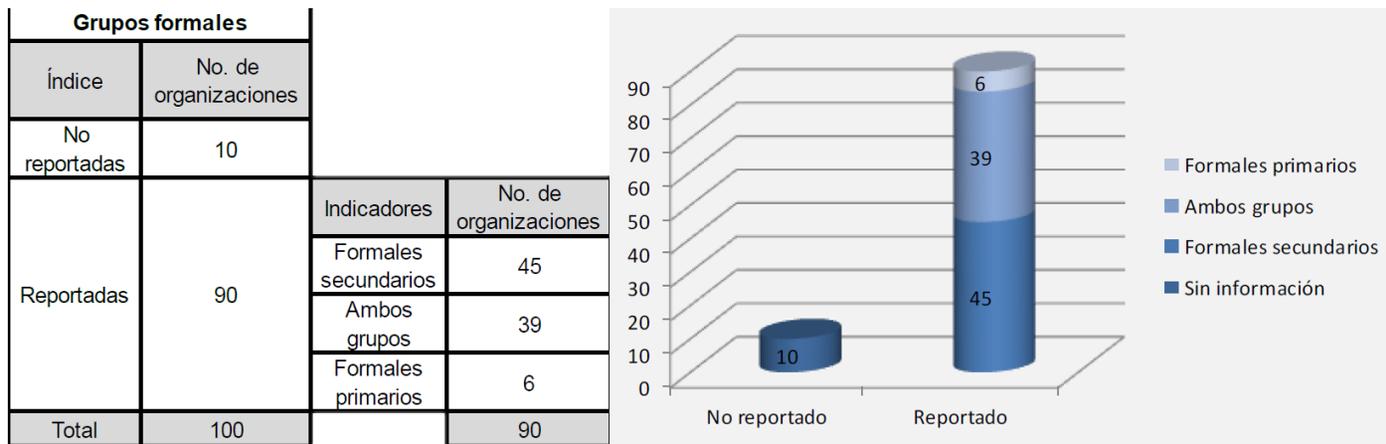


Gráfico 5. Grupos formales. Tomado de Estrada, D. 2014

Estos grupos son los más fáciles de identificar porque son los que están promovidos por la organización. Por ejemplo, en el organigrama se pueden distinguir muchos de ellos. No hay que perder de vista el contexto, estamos hablando de organizaciones grandes del tercer sector con muchos empleados. Por eso hay 90 reportados en 100 investigaciones. A su vez, estos grupos se dividen en primarios y secundarios. A primera vista se puede señalar que hay muchísimos más secundarios (45) que primarios (6).

Tomando las definiciones pasadas, el grupo formal secundario se caracteriza por ser un grupo de trabajo con relaciones distantes y formales. Este tipo de grupo es el ideal para las organizaciones; la mayoría de sus esfuerzos van en esta dirección, ya que buscan formalizar todo lo que se encuentra dentro de ellas, con el fin de tener el control y evitar desviaciones del objetivo organizacional, fomentan la filosofía de “trabajar y no hacer amigos”.

Las organizaciones no niegan la existencia de los grupos formales primarios, pero estos son menos frecuentes debido al tipo de relaciones que comparten sus integrantes, probablemente hay pocos reportes debido a que este grupo sólo se da con circunstancias muy particulares, (por ejemplo, que las personas pasen un determinado tiempo en un puesto, frecuentando a las mismas personas, lo cual genera lazos un poco más cálidos que los secundarios). Estos grupos también son válidos por la naturaleza del grupo, ya que no dejan de ser formales. Finalmente se encuentran 39 menciones de ambos grupos, el cual es un número considerable de organizaciones.

2.2.6 Grupo formal primario

El grupo formal primario es aquél compuesto por dos o más personas que tienen objetivos en común, con tareas específicas, que aportan a la organización. Sin embargo, estos grupos son cohesionados, ya que desarrollan cierta afinidad con las personas que lo conforman, creando lazos interpersonales más allá de los establecidos formalmente.

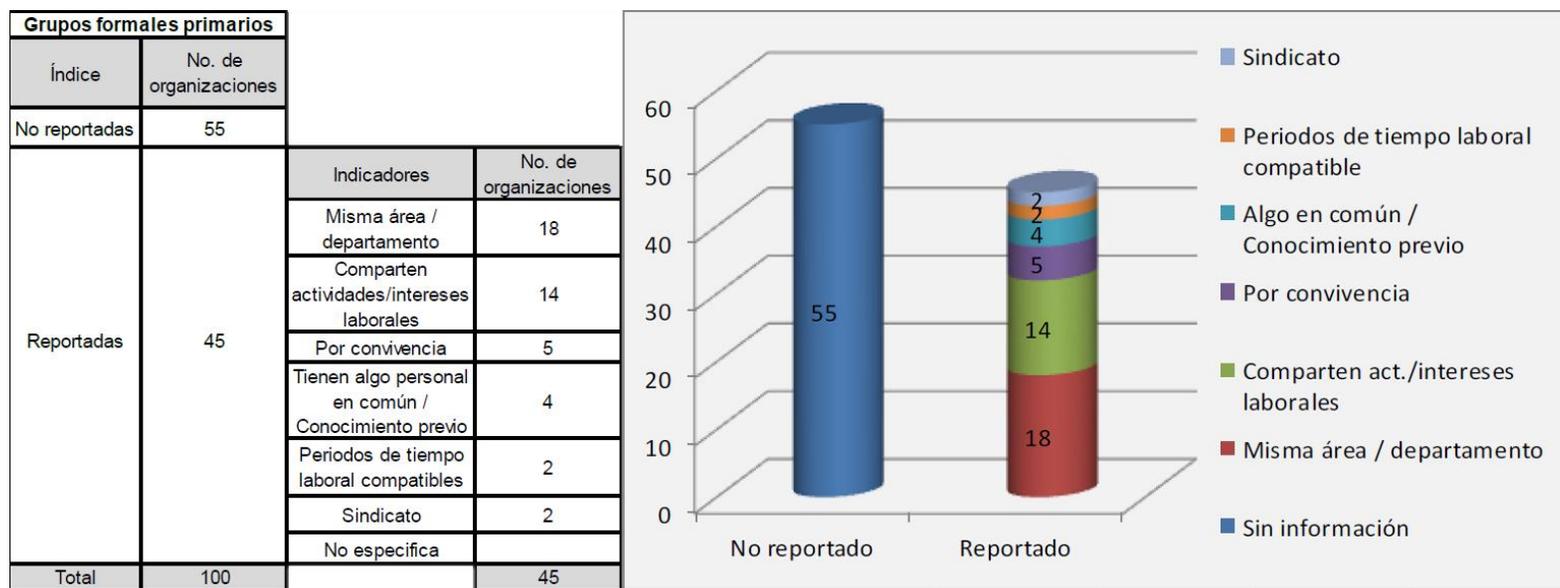


Gráfico 6. Grupos formales primarios. Tomado de Estrada, D. 2014

De las 100 investigaciones, en 45 de ellas hay reportes sobre este tipo de grupos. Éstas a su vez se subdividen dependiendo de la característica que tengan en común, siendo:

- Misma área o departamento, con una mención de 18
- Comparten actividades o intereses laborales con 14 menciones
- Por convivencia, 5
- Tienen algo personal en común o conocimiento previo, 4
- Periodos de tiempo laboral compatibles, 2
- Por el sindicato, 2

Como nos muestra la gráfica, estos grupos se identifican mejor dentro de una misma área o departamento, ya que no dejan de tener un aspecto formal, es decir, son validados por la organización; sin embargo, comparten la característica de que a lo largo de la convivencia y el tiempo se van desarrollando relaciones interpersonales más íntimas, generando empatía entre los integrantes. Si bien, no pierden el objetivo organizacional, generan otro tipo de relación. Lo mismo pasa con los que comparten actividades o intereses laborales. Estos grupos se vuelven más estables y cohesionados debido a las experiencias comunes. Hay una línea muy delgada entre ser un grupo formal primario, a uno informal.

Este tipo de grupos son más comunes en los cuadros medios y superiores de la organización, es decir, directores, gerentes, que ya llevan cierto tiempo en su función. O incluso un gerente que lleva conociendo a los directores por un periodo y después asciende a director, quizá no desarrolla una amistad, pero el tiempo y las funciones le permitieron entablar una relación más estable con el grupo de directores, volviéndose un grupo formal primario. Como en el ejemplo, estos grupos son más propensos a crearse si no existe mucha rotación de personal, esto da oportunidad a que los integrantes se vayan conociendo más conforme desarrollan sus funciones formales. La ventaja de este tipo de grupos, es que tienen más cohesión que los formales secundarios, provocando que el grupo trabaje bien y llegue a su objetivo, promoviendo un buen clima entre los integrantes.

2.2.7 Grupo formal secundario

Son aquellos que establece la organización dentro de un organigrama, con relaciones interpersonales frías y racionales. Generalmente en estos grupos no hay cohesión, y los individuos no se involucran más allá de las tareas que se le asignan.

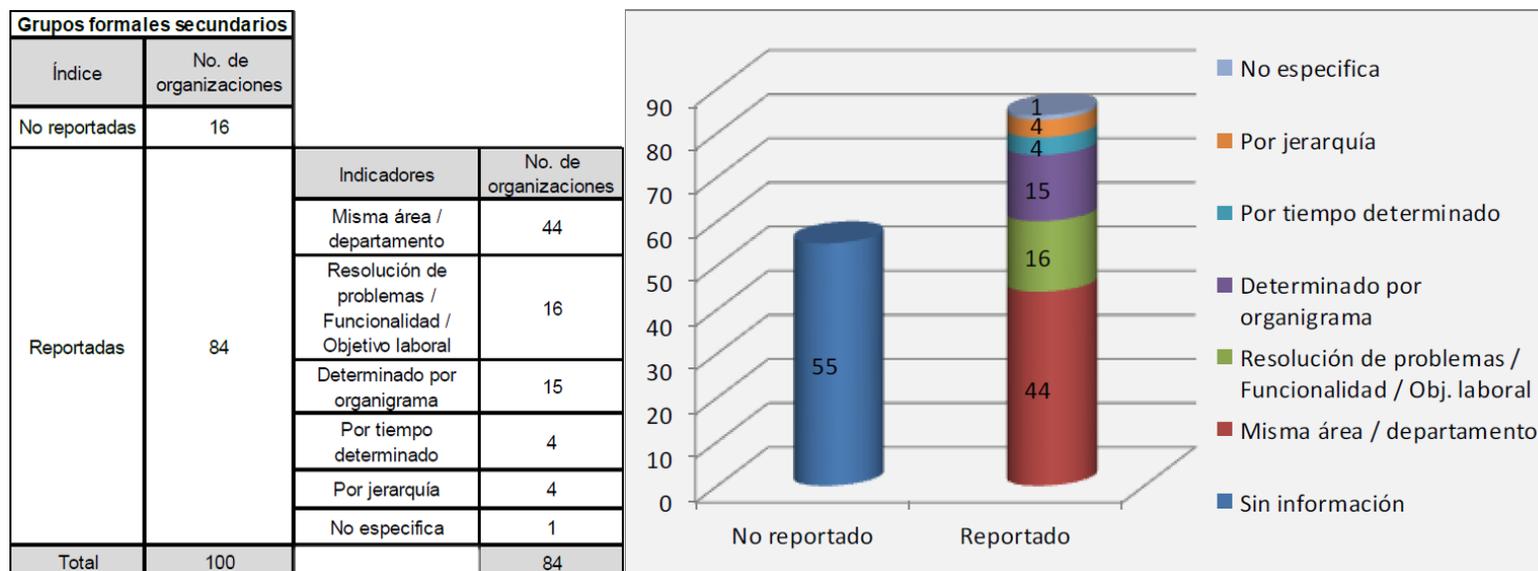


Gráfico 7. Grupos formales secundarios. Tomado de Estrada, D. 2014

Este grupo es el más común y más sencillo de identificar, ya que está instituido por la organización. Hay 84 reportes de 100 que son en total. Lo que subraya que la facilidad para clasificarlos es mayor a diferencia de los demás grupos. Las incidencias por las cuales se subdivide esta subcategoría son:

- Misma área o departamento, tiene 44 menciones
- Resolución de problemas, funcionalidad u objetivo laboral, 16 menciones

- Determinado por el organigrama, 15
- Por tiempo determinado, 4
- Por jerarquía, 4
- No se especifica, una mención

Los grupos que comparten la misma área o departamento son los que tienen más mención, ya que son los más fáciles de reconocer. Seguidos por los que se juntan con base a su funcionalidad, objetivo laboral o la resolución de algún problema específico. Los grupos determinados por el organigrama ocupan el tercer lugar en menciones, como lo señalamos antes, estos grupos están preestablecidos por la organización. Las características restantes son derivadas de las anteriores, pero contienen ciertos elementos que las hacen únicas. Por ejemplo, por tiempo determinado es cuando la organización aumenta su plantilla de trabajadores de manera temporal. Por jerarquía, son los grupos que se organizan por grados de importancia dentro de la organización pero que no necesariamente estén relacionados dentro del organigrama. Con la mención que no se especifica, no hubo suficiente información como para categorizarla.

Los objetivos que comparten los grupos formales secundarios son de diferente índole; no necesariamente solo son los de la organización, también puede ser por un salario a cambio de una tarea o cumplir un horario, ni más ni menos, ellos no buscan convivir con nadie fuera de lo relacionado al trabajo. Como se ha hecho énfasis, son promovidos por la organización, los directivos y mandos medios buscan implementar este tipo de grupos en los operativos.

Cuando en la cultura organizacional se habla de “trabajar en equipo”, muchas veces estos son los grupos que se buscan formar, funcionales para la organización, sin importar la motivación que tengan, pero que cumplan los objetivos esperados. Además, les conviene este tipo de grupos formales, ya que no funcionan como una distracción laboral. De igual manera, al no generar lazos de simpatía, la organización puede ahorrarse la formación de sindicatos o grupos que vayan en contra de la cultura organizacional.

2.2.8 Grupo informal

Los grupos informales están conformados por dos o más personas que tienen relaciones interpersonales basadas en la amistad y empatía. Estos grupos cumplen la función psicológica de pertenencia y sociabilidad que necesita el ser humano. Aparentemente no están relacionados con los objetivos formales de la organización, ya que estos se conforman con sus propios objetivos comunes.

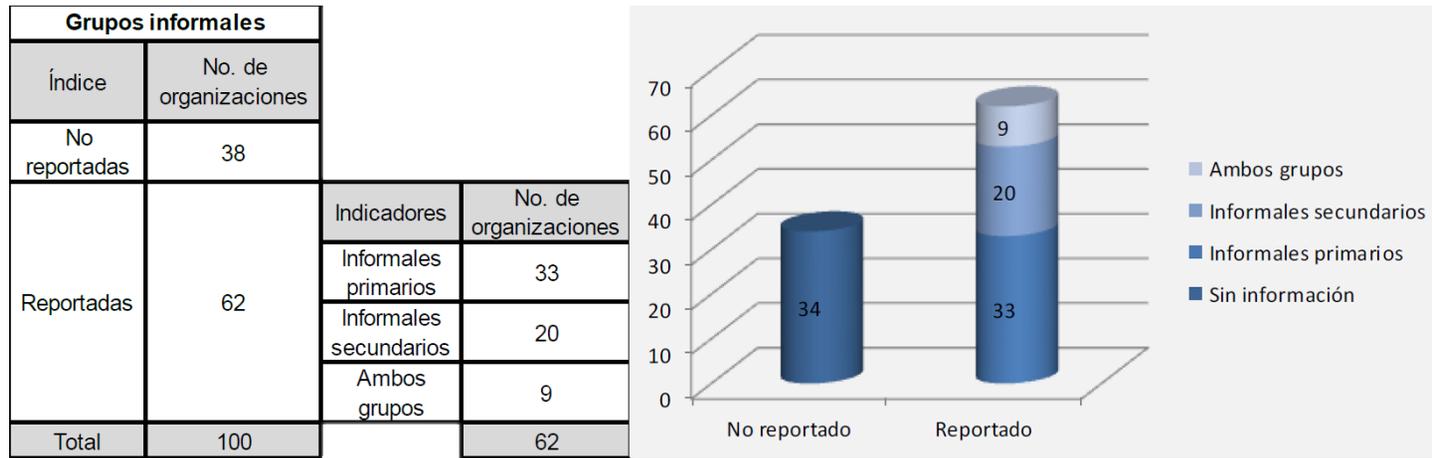


Gráfico 8. Grupos informales. Tomado de Estrada, D. 2014

Por las necesidades psicosociales que tiene el ser humano, siempre va haber grupos informales dentro de las organizaciones, aún a pesar de ellas. “Son formaciones naturales en el ambiente de trabajo, que aparecen en respuesta de la necesidad del contacto social.” (Robbins, 2004. Pág. 219).

Como se demuestra en la gráfica, de las 100 investigaciones, encontramos que hay mención de estos grupos en la mayoría de ellas con 62 reportados. Estos a su vez se dividen en 33 informales primarios, y 20 informales secundarios. Hay 9 menciones de ambos casos.

Los grupos informales no son validados por las organizaciones. Algunas los ven como amenazas y los prohíbe, otras solamente los omiten y fingen que no existen. Sin embargo, esto puede resultar contraproducente, ya que la mayoría de las veces estos grupos sirven como motivación para seguir en las organizaciones, inclusive para llegar a ser más productivas. Por otro lado, puede crear inestabilidad dentro de la misma y hasta condicionar su sobrevivencia.

Las organizaciones pocas veces tienen el interés de preocuparse por los empleados que las componen; la mayoría está orientada a resultados, sin importar el costo psicológico que esto genera para las personas. El grupo se halla constituido por individuos, y el comportamiento del grupo es un compuesto de los comportamientos de los individuos. (Olmsted, 1966). En algunos casos, las relaciones informales son sancionadas o prohibidas, por ejemplo cuando una empresa tiene dentro de sus políticas que está prohibido tener relaciones personales entre los empleados. Paradójicamente, estas organizaciones se hacen “de la vista gorda” la mayoría del tiempo, pero aprovecha estos grupos cuando le conviene, en lugar de legitimarlos. Actualmente, gracias al avance en los estudios de la comunicación organizacional, la psicología, entre otras áreas, algunas empresas están tomando “cartas sobre el asunto”, es decir, empiezan a interesarse y ocuparse de estas necesidades psicológicas que tienen los individuos; pero como se verá a lo largo de este trabajo, apenas se está iniciando, aún falta mucho para lograr una nueva perspectiva hacia estos grupos.

2.2.9 Grupo informal primario

Tomando en cuenta las definiciones de grupo informal y grupo primario, podemos definirlos como aquellos en donde dos o más personas que comparten ciertas características como lazos afectivos, amistad o simpatía; en donde no se involucra de manera formal a la organización. Generalmente son grupos pequeños, las relaciones afectivas hacen que estos grupos sean muy cohesionados. La motivación de estos grupos pocas veces tiene que ver con la organización.

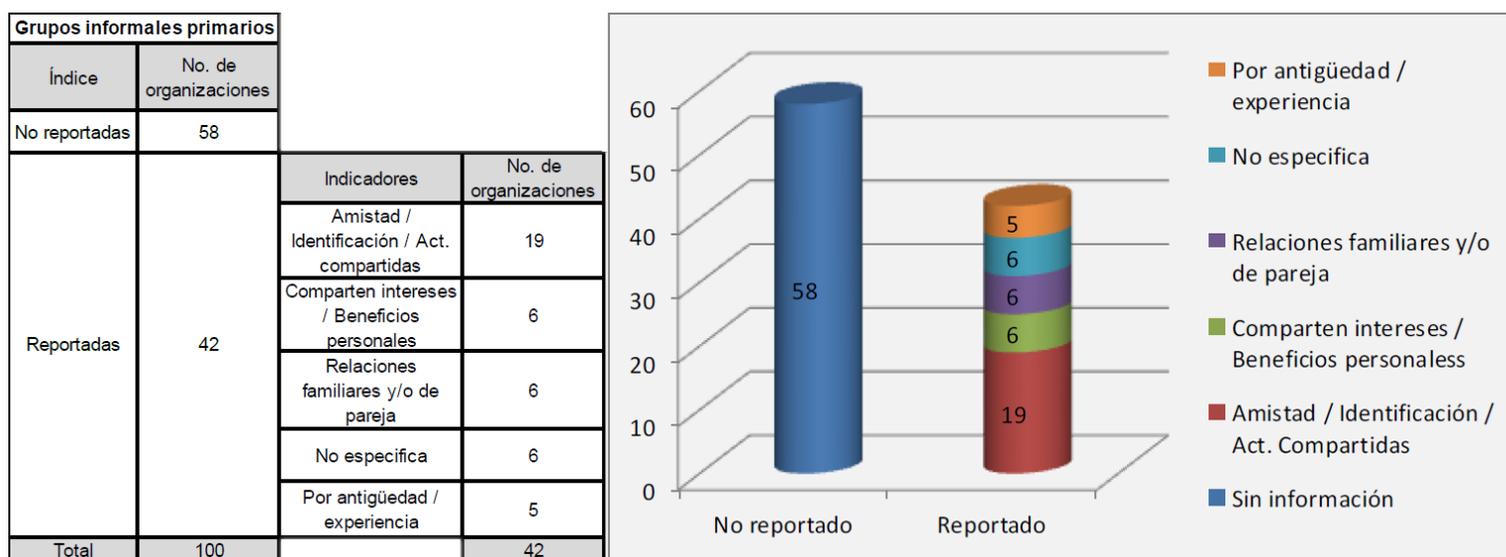


Gráfico 9. Grupos informales primarios. Tomado de Estrada, D. 2014

En esta ocasión, hay mayoría en los grupos no reportados, porque estos grupos son difíciles de categorizar, a menos que sean muy explícitos, como en el caso de las subdivisiones que se hicieron en las 42 reportadas. La subcategoría con más incidencia es la de amistad, identificación o actividades compartidas (19).

Estos grupos son los más numerosos en las organizaciones, el convivir día a día con las personas hacen al ser humano generar vínculos que van más allá de las relaciones laborales. Hay otras motivaciones para formar estos grupos basadas en las investigaciones, con 6 menciones: los intereses compartidos y beneficios personales, relaciones familiares o de pareja (que se generan dentro de la organización), y razones no específicas en los que no se detallan el motivo de su formación; finalmente por antigüedad o experiencia con 5 menciones.

Estos grupos tienen diferentes funciones para los individuos, por ejemplo, la necesidad de filiación. Son el medio para desarrollar, alentar o confirmar la identificación y autoestima de los individuos; también son el medio para establecer y examinar la realidad, aumentar la seguridad y el sentimiento de poderío; y por supuesto, el medio para obtener algunas tareas de trabajo que los miembros necesitan cumplir. (Schein, 1982). Dentro de estos grupos existe la comunicación informal, cuyos mensajes no están mediados por la organización. Su existencia es muy importante tanto como para las personas como para las organizaciones; aunque éstas no los reconozcan, y mucho menos los fomenten.

Como se ha mencionado este tipo de grupos son elementales para una organización, aunque ésta no quiera tomarlos en cuenta. Las organizaciones no pueden esperar que las personas vayan a trabajar sin que se desenvuelvan en un vínculo con otros, con quienes conviven de 8 a 12 horas diarias aproximadamente, es mejor opción reconocer este tipo de grupos junto con sus ventajas y desventajas, y la diversidad que de ellos surge para un enriquecimiento organizacional. Sin dejar de lado la estructura formal, el reconocimiento de los grupos informales puede ayudar a llegar al equilibrio dinámico que funcionaría a las organizaciones, ya que somos seres sociales y por más que se esfuercen eso nunca va a cambiar.

2.2.10 Grupo informal secundario

Para ser considerado un grupo, se forman de dos o más personas, de relación voluntaria independientemente de la estructura formal, que se caracteriza por tener relaciones breves y distantes, prácticamente racionales. Estas relaciones tienen la característica de perseguir un fin por determinado tiempo, un ejemplo de claro de este tipo de grupos son los que se forman por las alianzas.

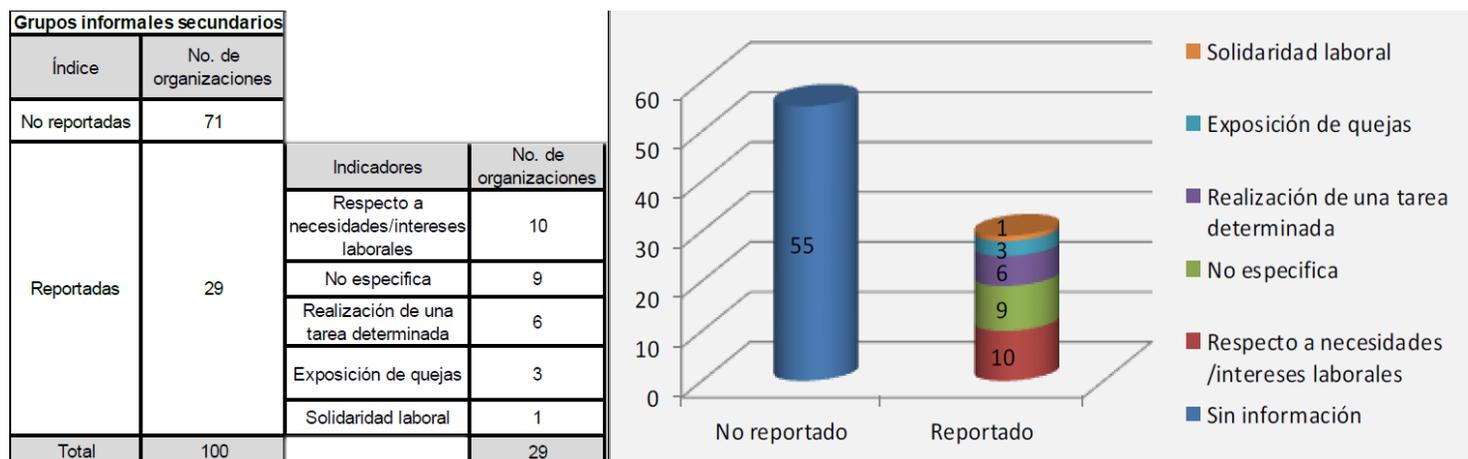


Gráfico 10. Grupos informales secundarios. Tomado de Estrada, D. 2014

Estos grupos son temporales y de aspecto meramente laboral, razón por cual posiblemente sólo fueron reportados en 29 organizaciones. Estos grupos, se unen por necesidades o intereses laborales, como señala la gráfica, con 10 menciones. En 9 de ellas no se especifica la razón porque la información que fue recopilada no era suficiente para reclasificarla.

En 10 reportes la motivación fue la realización de una tarea determinada influye para la creación de este tipo de grupos. Le siguen en incidencias la exposición de quejas con tres y finalmente una mención sobre solidaridad laboral.

Estas subcategorías engloban en todas ellas el uso de las alianzas. Como se representa en la gráfica, la mayoría de estos grupos están motivados por cuestiones laborales. Este tipo de grupos ayudan mucho a los individuos en la consecución de tareas que de manera formal no podrían desempeñarse con facilidad o rapidez. Por ejemplo, cuando alguien necesita papelería: si lo hace conforme a la estructura formal seguramente tendría que pasar por un procedimiento engorroso y tardado, lo cual podría retrasarle el trabajo; en cambio, si conoce a alguien que maneja la papelería, eso podría facilitarle el proceso. Generalmente la formación de estos grupos es debido a que son más funcionales y prácticos que la organización formal. Por lo mismo, la organización no está completamente de acuerdo con su existencia ya que estorba a los procesos oficiales; sin embargo, hay organizaciones que valoran la practicidad de estos grupos, y en ocasiones se aprovechan de ellos, aunque en la formalidad lo nieguen.

En conclusión, los grupos son parte fundamental de una organización, sean formales, informales y sus derivados. Las organizaciones no pueden limitarse a darle validez solo a un tipo, porque desequilibran la estructura general. En lugar de eso, deberían procurar conocerse a sí mismas, reconocer esta diversidad que habita en ellas y crear canales de comunicación a partir de ahí. Esto no significa que estarían libres de conflictos; sin embargo, con la participación de los diferentes grupos, estarían más cerca de encontrar el equilibrio dinámico, el cual les permitiría avanzar y sobrevivir.

2.3 Técnicas de investigación aplicadas en comunicación

Para recabar la información de los 100 trabajos que se analizaron, se utilizaron diferentes técnicas para las investigaciones. Entre las que se ocuparon se encuentran la investigación documental y la investigación de campo. La documental es la que se apoya por medio de documentos, recursos gráficos y/o digitales, para fundamentar la investigación; a su vez debe cimentarse en diversos autores. La de campo, es la que se realiza directamente donde se presenta el fenómeno que se va a estudiar. Éste tipo de investigación utiliza el apoyo de técnicas cuantitativas y cualitativas.

“El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.” (Fernández; et al, 2006; pág. 5). La característica fundamental de este tipo de investigación es la obtención de resultados estadísticos y plenamente objetivos que facilita su comparación para llegar a una conclusión.

Para que se pueda hacer esta comparación de la que habla Fernández, la técnica cuantitativa por excelencia son las encuestas o cuestionarios de preguntas cerradas, donde los resultados se pueden categorizar con base a ciertos criterios. Su aplicación es impersonal y no se profundiza en las respuestas.

Por su parte la investigación cualitativa, proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Ídem; pág. 8). Las técnicas de esta índole requieren de un enfoque subjetivo donde el investigador debe ser observador y crítico para las interpretaciones de los resultados. Con estas técnicas, los sujetos de estudio están abiertos a expresar lo que piensan y sienten sobre algún tema.

Para las técnicas cualitativas, los investigadores se apoyan sobre todo en las entrevistas y discusiones de grupo, donde el entrevistado tiene mayor libertad de ahondar en sus respuestas y el mismo investigador mayor oportunidad de interpretación.

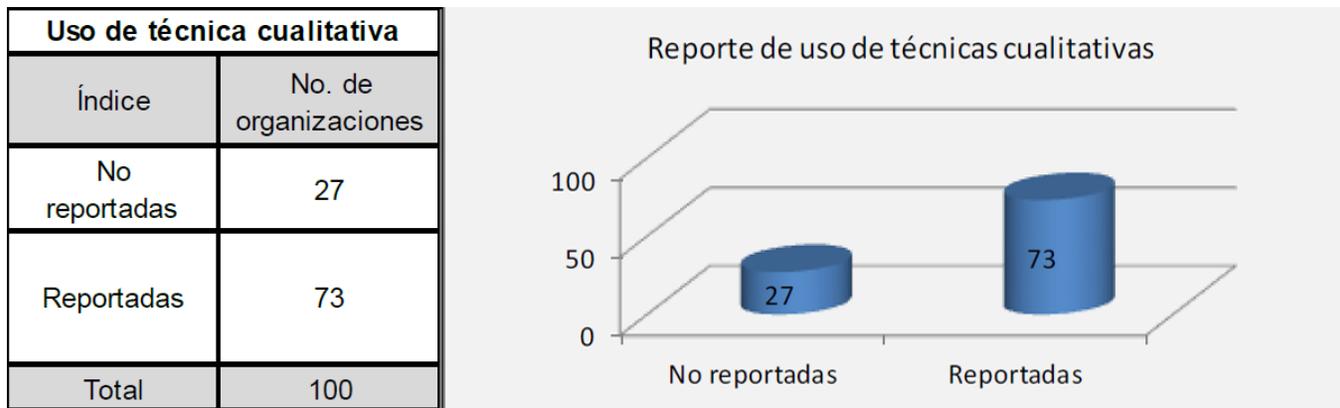


Gráfico 11. Uso de técnicas cualitativas. Tomado de Estrada, D. 2014

En la mayoría de las 100 investigaciones investigadas se utilizaron técnicas cualitativas, en total 73. Esto con la finalidad de que los investigadores obtuvieran resultados más detallados en cuanto a la opinión de los participantes se refiere. Para fines de este trabajo que se complementa con el de Dolores Estrada, las técnicas cualitativas son la principal fuente de información; ya que, los temas que se abordan se podían investigar de mejor manera con este enfoque; además la mayoría de la información cuantitativa se podía obtener sólo solicitándola, ya que la mayoría de las organizaciones ya que cuentan con una base de datos. Lo cual no nos ayudaría en el proceso por representar la verdadera realidad organizacional. Es por eso que para ahondar en las respuestas se utilizó la entrevista y los grupos de discusión.

“Las técnicas de discusión de grupo o entrevista abierta producen e interpretan el discurso, entienden la estructura de quien es escuchado, lleva a conocer las diferencias, a respetarlas encontrándoles un motivo, mostrando el lado oscuro del silencio, otorgando luz para encontrar repuestas alejadas de toda presencia de contextos o trasfondos. Se extrae información a profundidad de los entrevistados, con cierta carga emotiva de gran valor interpretativo”. (Medellín, 2009; pág.120).

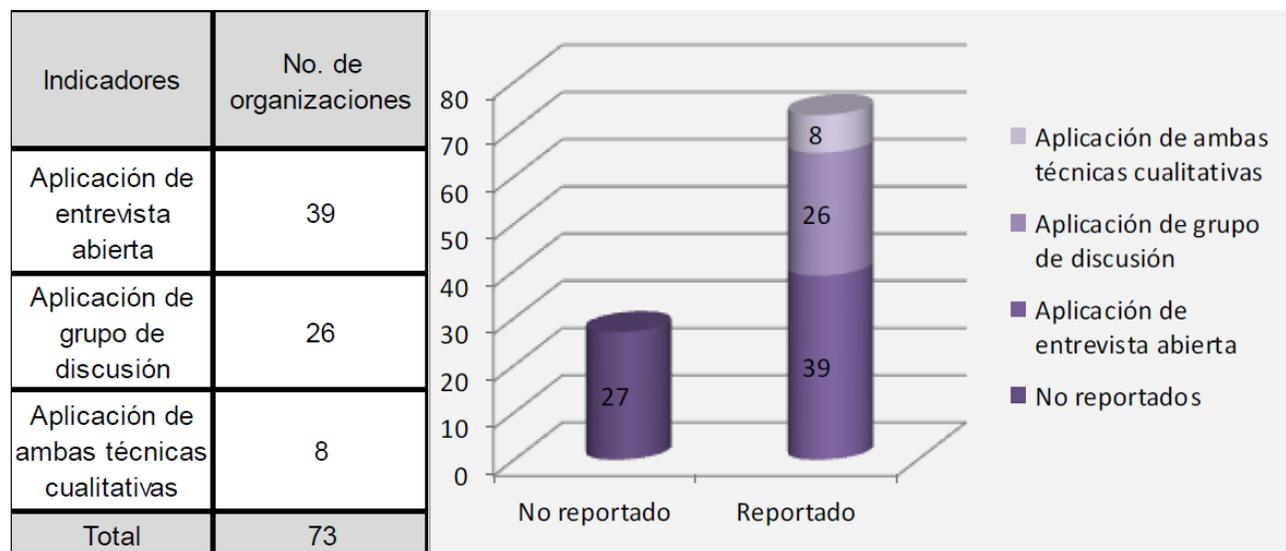


Gráfico 12. Aplicación de las diferentes técnicas cualitativas. Tomado de Estrada, D. 2014

La técnica que más se utilizó fue la de entrevista abierta, con un total de 39 aplicaciones. Probablemente porque es más sencillo ocuparla, ya que se necesitan menos personas para su elaboración, en comparación con el grupo de discusión, que tuvo 26 aplicaciones. En ocho casos, se utilizaron las dos técnicas de manera complementaria. La extensión y dirección fueron distintas en cada caso, pero ambos ejercicios mantienen las características esenciales.

2.3.1 Entrevista

Esta técnica busca su apoyo en la intersubjetividad de los individuos para la obtención de sus resultados. Es decir, se basa en la perspectiva e imágenes de la realidad que el entrevistado tiene para obtener una respuesta. Permite mayor libertad tanto al entrevistado como al investigador de ahondar en la información que se obtiene.

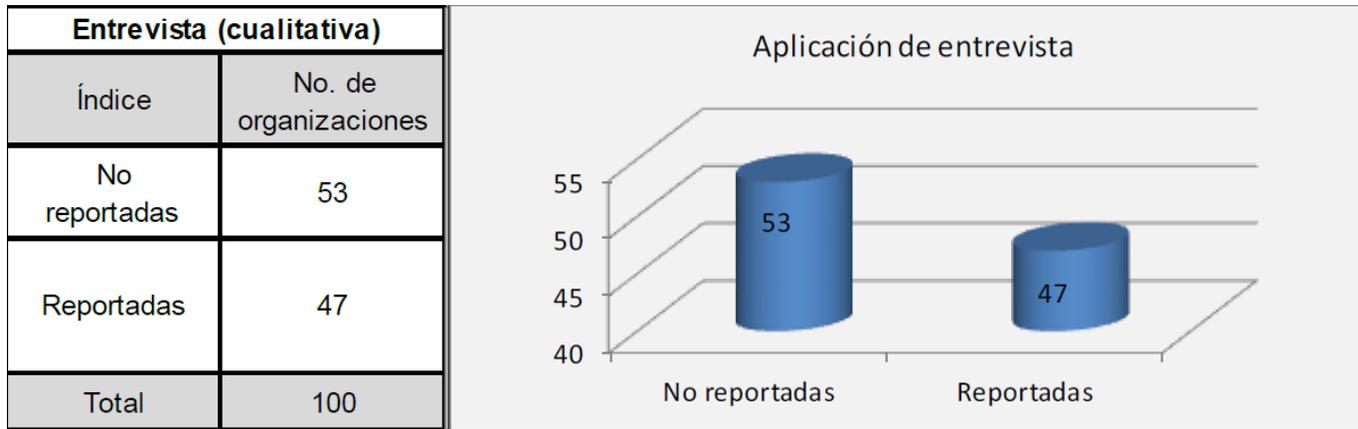


Gráfico 13. Aplicación de entrevista. Tomado de Estrada, D. 2014

La entrevista sirve para conocer las percepciones y opiniones de la persona a quien se le realiza. El investigador tiene que ser muy observador e intuitivo para interpretar las respuestas, categorizarlas y posteriormente analizarlas. De las 100 investigaciones, se hicieron un total de 47 entrevistas, 39 que se toman de la gráfica anterior más 8 de la aplicación de ambas técnicas por igual, dando el total. Las 53 restantes son de grupos de discusión más los casos no reportados con técnicas cualitativas.

En la entrevista de preguntas abiertas, el investigador es libre de conducir la plática para abordar cualquier aspecto del tema interesado, generalmente cuenta con un guion de temas (tópicos) predeterminado, permitiendo la flexibilidad o intervenciones espontáneas para abarcar bien el objetivo. Se interesa por descubrir las verdaderas percepciones del individuo sin estar mediado por otras influencias.

La entrevista profunda, sirve para que el entrevistado se exprese libremente, se explaye, y dirija el rumbo de la conversación. La tarea del entrevistador es tomar notas, hacer algunos comentarios para aclarar dudas o enfatizar la información. Este tipo de entrevista suele considerarse como una charla, ya que el tema no está predeterminado desde el principio. Se escucha lo que la persona quiere decir.³

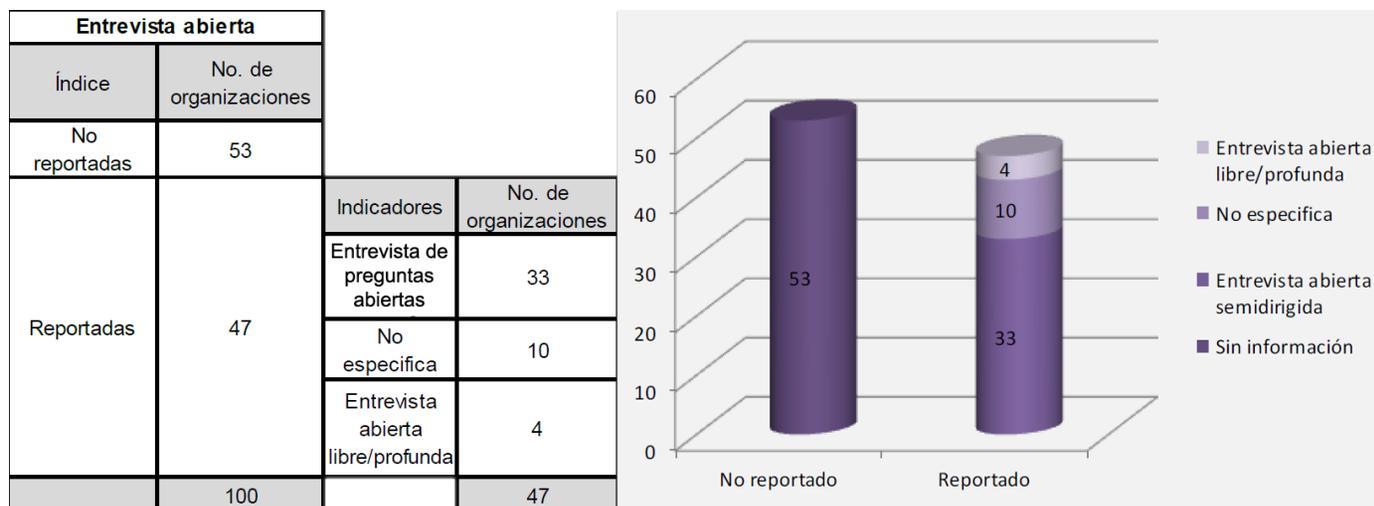


Gráfico 14. Tipos de entrevista que se aplicaron. Tomado de Estrada, D. 2014

De acuerdo a la descripción anterior, las entrevistas que se realizaron fueron en total 33 de preguntas abiertas, y 4 libres, de 47 que se contabilizaron en total. Hay 10 casos en los que no se especificó qué tipo de entrevista fue, sólo que se hizo uso de ella.

³ Información recopilada de La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social, de Raúl López, del sitio web: <http://trabajosocialmazatlan.com/multimedia/files/InvestigacionPosgrado/Entrevista.pdf>; recuperado el 6 /09/2016.

La siguiente gráfica muestra la distribución del total de entrevistas aplicadas en cada trabajo, con el fin de contextualizar al lector en cómo se conformaron éstas, con los empleados de las respectivas 100 organizaciones.

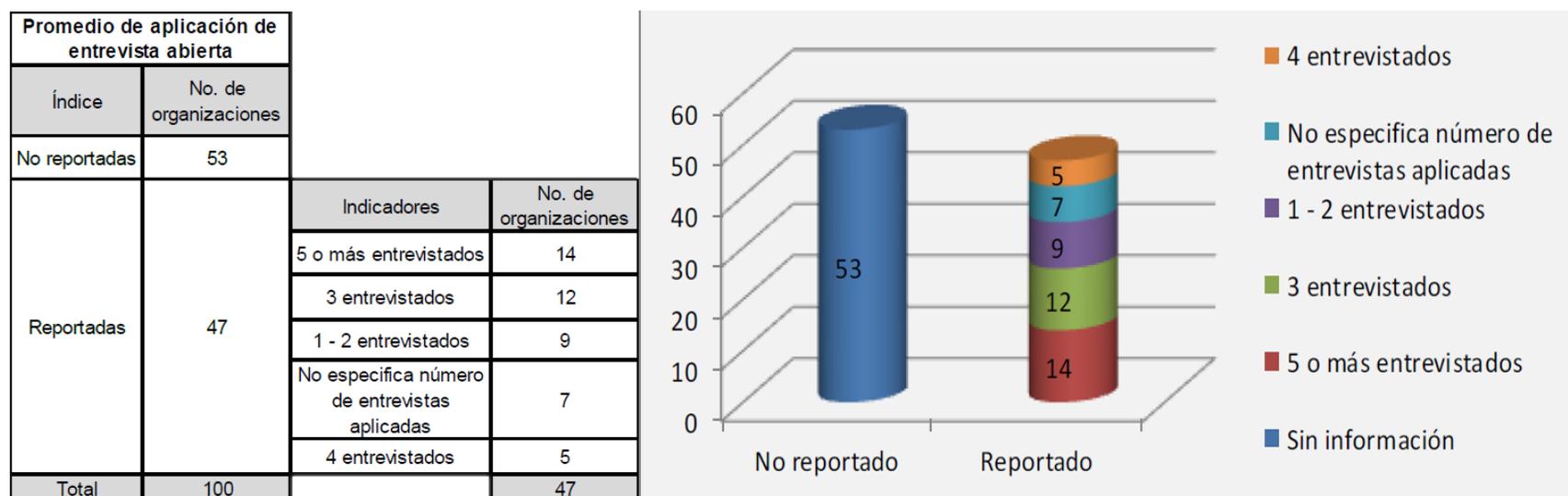


Gráfico 15. Promedio de participantes. Tomado de Estrada, D. 2014

Las 47 entrevistas realizadas se subdividen conforme el número de personas a las que se aplicaron dentro de las organizaciones, en total aproximadamente 165. La mayoría reportó a 5 o más entrevistados, le siguen 3 entrevistados con 12 menciones; se realizaron de una a dos entrevistas en 9 ocasiones; se realizaron 5 entrevistas a cuatro personas, y finalmente se reportaron 7 en las que no se especifica el número de personas a las que se aplicaron. Como se percibe, la mayoría de los investigadores tuvo oportunidad de hacer 5 o más entrevistas, (probablemente al lector esto se le hace poco), considerando que generalmente las organizaciones cuentan con mucho personal, sobre todo en el tipo de organizaciones donde se aplicó la mayoría de estos trabajos.

El problema es que no todas las personas están dispuestas a colaborar en este tipo de investigaciones, ya sea por miedo a represalias de la organización, a ser mal vistos por sus compañeros por “chismosos”, por lealtad a la empresa en algunas ocasiones, etcétera. Por otro lado, las organizaciones tampoco están usualmente dispuestas a dejarse investigar, no están de acuerdo en ser objeto de estudio.

La mayoría de los administradores prefieren no ocuparse y dejar las cosas como están, mientras sigan funcionando; cuando algo falla, buscan las respuestas en todos lados menos en uno de los lugares indicados: las personas. Como se verá más adelante, los empleados tienen mucho que aportar a la organización. Sus perspectivas pueden ayudar a mejorar muchas situaciones organizacionales, inclusive la productividad. ¿Cuántas veces hemos visto la situación de que una persona de bajo nivel en la jerarquía organizacional tiene una idea para la mejora de los procesos pero no es tomado en cuenta? Ya hasta suena a cliché, porque esto es muy común. “El ser humano está reducido a ser mano de obra barata”, según los principios de la Teoría de la Organización Clásica, impulsada por Henry Fayol en los años 20’s. Sin embargo, con esta mentalidad es como las organizaciones se estancan, hay mayor rotación de personal, el clima es malo, la producción baja, las personas no están motivadas ni se sienten identificadas con el ideario ni con la empresa. “Cuando fracasa una organización, la mayoría de las veces es gracias a la mala organización”. (Ávila, X, apuntes del curso Teoría de las Organizaciones. 2014).

La Teoría Y adaptada en los años 30, propone que es importante tomar en cuenta al trabajador, debe ser escuchado y apoyado. Esta teoría, mejor conocida como la de los Recursos Humanos o Relaciones Humanas, está basada en la motivación de los integrantes de las organizaciones. Al entrar a una empresa, se crea un contrato psicológico, que es lo que la organización espera de sus miembros y lo que esperan estos de la organización, un juego de expectativas por parte de ambos. Sin embargo, cuando éste no se cumple por alguna de las dos partes, es cuando el equilibrio del juego corre peligro.

En este trabajo se utilizó la entrevista como método de investigación y arrojó mucha información acerca de la realidad en la que se encuentran estas organizaciones. No sería mala idea que las mismas organizaciones implementaran este tipo de investigación para conocer en dónde se encuentra parada. Escuchar a aquellos que la conforman puede serle de mucha utilidad al cumplir los objetivos organizacionales. El problema actual es que las organizaciones creen que esta información no es importante, y solo les quitaría el tiempo hacer una investigación de esta índole; deshumanizan a las personas haciéndolos sentir que su opinión con respecto al proyecto organizacional no vale, o no es tomada en cuenta.

2.3.2 Grupos de discusión

Los grupos de discusión son una técnica cualitativa de investigación que busca generar discurso entre los participantes para contrastarlo y analizarlo con base en una temática específica. Se hace un análisis de la conversación, del discurso, todo esto dándole importancia al contexto.

Debe aplicarse en un lugar cómodo, donde se garantice el contacto visual. Los participantes deberán seleccionarse de acuerdo a un número impar, con conocimiento mínimo del tema. El tiempo ideal es entre 50 y 90 minutos. Debe estar liderado por un moderador que dará inicio y cierre a la discusión, coordinará la discusión a los temas de interés para la investigación éste tendrá que observar las relaciones junto con la dinámica que tome el grupo.

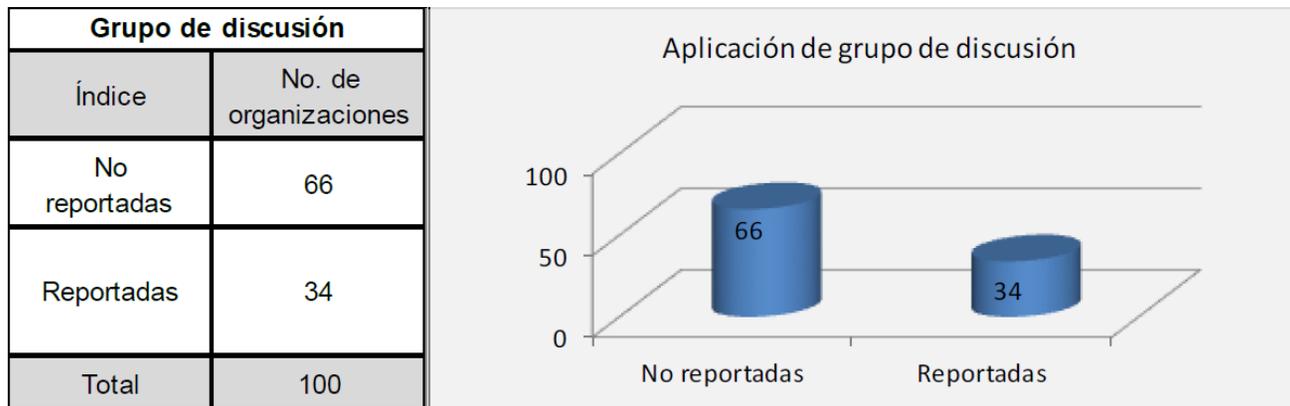


Gráfico16. Aplicación de grupos de discusión. Tomado de Estrada, D. 2014

En comparación con la entrevista, el grupo de discusión fue utilizado en menos ocasiones, ya que puede ser más difícil juntas todos los requerimientos adecuados para aplicarla. Del total de las investigaciones, sólo fue reportado en 34, 26 reportados más 8 que se hicieron junto con las entrevistas. Por la cantidad de participantes esta técnica tiene más dificultad de ser ocupada. Sobre todo, si hay poca disposición por parte de la organización. En cada discusión hubo variedad en cuanto a la duración, temáticas discutidas y número de integrantes, respectivamente.

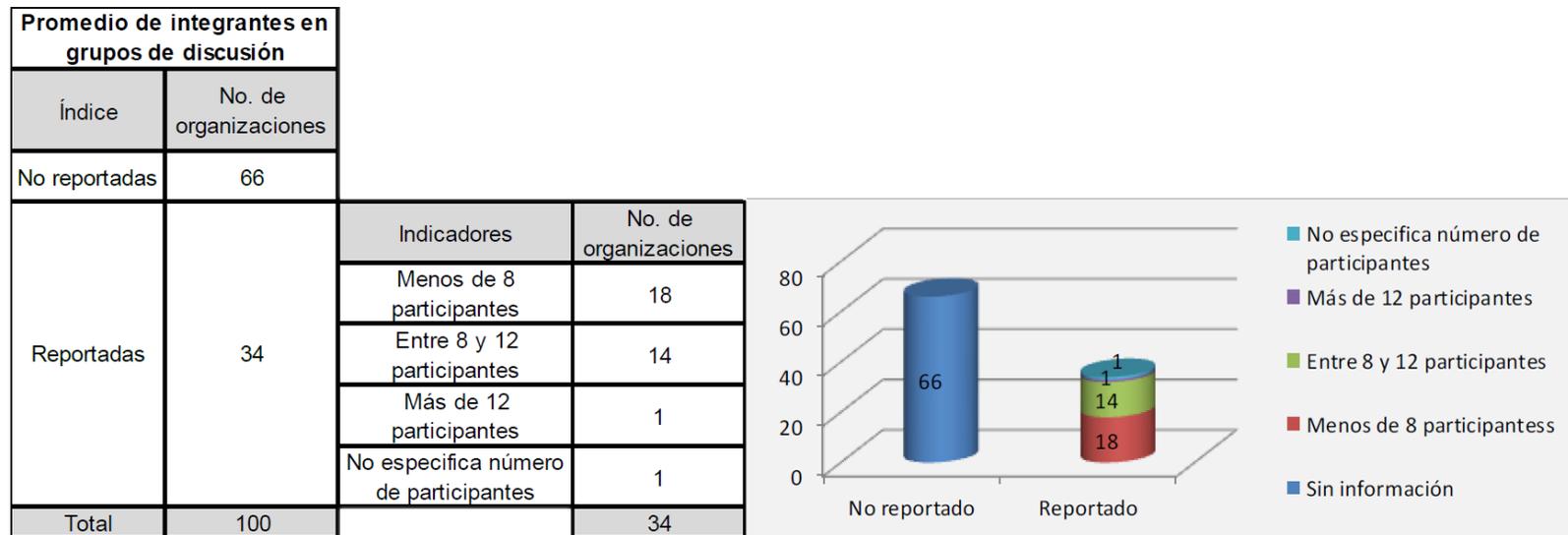


Gráfico 17. Promedio de participantes. Tomado de Estrada, D. 2014

Con base a los números que integran los grupos de discusión, se estiman 261 participantes aproximadamente. La mayoría de los grupos se hicieron con menos de ocho participantes, probablemente por la poca disponibilidad del personal dispuesto a participar; ya sea por la falta de tiempo, la carga de trabajo, la falta de interés, entre otros; razón por la cual solo se registra una sola mención con más de 12 participantes. La media fueron los grupos entre ocho y doce participantes, que es lo técnicamente recomendado. Finalmente, hubo un reporte donde no se especificó el número de estos.

Aunque esta técnica es más difícil de reproducir, la información que se recaba es muy importante porque se dan varios puntos de vista a la vez, las respuestas que surgen entre los participantes sirven de complemento y contexto. Esta técnica también podría ser de gran ayuda para la organización, de saber qué opinan los grupos (o representantes de ellos) de la organización. Los comunicólogos organizacionales, podrían hacer uso de esta técnica para reconocer la intersubjetividad de los diferentes grupos que cohabitan dentro de las organizaciones.

Lamentablemente las organizaciones actuales no se toman el tiempo de hacer estas dinámicas y probablemente le vean muchos defectos, debido a los recursos que se necesitan para efectuarla. Sin embargo, ésta podría ayudar a crear más pertenencia, y a transformar la percepción de los empleados (y/o grupos) que no se sienten escuchados.

2.4 Guía de tópicos para orientar las técnicas cualitativas

Como se mencionó en la descripción de las técnicas, éstas suelen utilizar una guía de temáticas para dirigir el sentido de la investigación. Estos temas marcan los lineamientos a seguir para conseguir los objetivos necesarios para el estudio. A continuación se presenta dicha guía, basada en los lineamientos descritos en la tesis de Dolores Estrada “Comunicación organizacional: procesamiento y sistematización de aspectos y datos relevantes de las relaciones informales y conflictos comunicativos en 100 organizaciones mexicanas” (2014).

- Comunicación

Comunicación interna, organizacional, medios formales, niveles y procesos de comunicación, participación en ella, interacciones comunicativas, el desarrollo del proceso comunicativo, sugerencias y aplicación para la mejora de ésta, percepción del proceso comunicativo, cómo se da la comunicación interpersonal entre los miembros de un equipo, problemas de comunicación, posibles resoluciones, comunicación informal, libertad comunicativa y otros aspectos generales de esta índole, como los instrumentos de comunicación, su relación con la organización y demás propuestas comunicativas.

- Funciones y funcionamiento

Percepción general sobre el entorno laboral y funcionamiento de la organización, la claridad en el conocimiento de las funciones y actividades a desempeñar.

- Organización

La organización en general, la percepción que se tiene sobre ella, la primera impresión que refleja, lo que ofrece, lo que les disgusta a los trabajadores, el conocimiento que tienen de ella, lo que a los miembros les gusta, cómo se identifican con ella, lo que la gente piensa del proyecto organizacional, el proyecto personal empatado con el proyecto organizacional, el compromiso de la organización, su descripción, sus responsabilidades, la calidad de los servicios que brinda y su conformación.

- Identidad y pertenencia

Afiliación de los miembros de la organización, su sentido de pertenencia hacia ella, la identidad institucional que les genera, la imagen que tienen de la organización cuando se integran, durante su permanencia y al salir de ella.

- Actitud y compromiso

Actitud que los trabajadores tienen hacia el trabajo y la organización, su compromiso con ella, el compromiso con el trabajo, el apoyo y colaboración entre ellos, la integración y el trabajo en equipo.

- Sindicatos

Representación de los líderes sindicales e imagen y memorización de los eventos del sindicato.

- Ambiente laboral

Ambiente general del trabajo: físico, social, organizacional y en las relaciones laborales.

- Objetivos organizacionales

Objetivos de la organización, conocimiento e identificación de ellos.

- Estructura

Estructura técnico-administrativa y las necesidades de cambio.

- Infraestructura

Opinión en cuanto a las instalaciones, recursos tecnológicos y materiales, condiciones de trabajo y espacio territorial, mobiliario, instrumentos de trabajo y equipo o herramientas para trabajar.

- Actores y grupos

Los actores y su experiencia laboral, los grupos en la organización, los actores en relación a la estructura formal, su percepción en relación a los problemas comunicativos en la organización, su participación en los problemas, su futuro individual y dentro de la organización, la interacción entre los miembros, los grupos y conflictos, las características de los trabajadores y grupos de trabajo y los actores en relación a los procesos de información y comunicación.

- Relaciones laborales

Relaciones laborales entre los compañeros y el jefe, interacciones desde los conflictos y las relaciones conflictivas.

- Capacitación y formación

Capacitaciones y desarrollo, capacitación para inducir al cambio y formación profesional y/o laboral.

- Necesidades y expectativas

Necesidades organizacionales, expectativas personales dentro de la organización, expectativas laborales, futuro profesional y personal, el futuro del práctico, futuro de la coordinación, hacia dónde se dirige la organización.

- Planeación del trabajo

Planes en la organización, planeación y coordinación del trabajo.

- Dirección y liderazgo

Jefatura, administración, cambios de administración, cambios en la coordinación, autoridad, poder, la dirección y sus directivos, el líder como personaje medular, concepto de líder y su relación con los empleados, liderazgo respecto al director general, efectividad del líder en las juntas.

- Operatividad

Grado de conocimiento sobre la subcoordinación operativa, calidad del empleado y operativos.

- Selección de personal

Contratación, selección de personal, posibilidad de abrirse a un nuevo miembro y recursos humanos.

- Salario e incentivos

Necesidades económicas, sueldos.

- El proceso de trabajo

Realización del trabajo, concepto general del trabajo que se realiza, conocimiento general del trabajo, proyección del trabajo, cargas de trabajo, responsabilidad en el trabajo, mala organización del trabajo, condiciones y proceso de trabajo, riesgos y limitaciones del trabajo, ventajas y desventajas del trabajo.

- Información

Flujos de información en la organización y las diferentes formas de informar. Flujos de información entre el área y otros departamentos, el intercambio de información desde los flujos informativos, emisión, difusión y destino de información para llevar a cabo el proceso de comprobación, fuentes de información, su recepción, su utilidad, su percepción, su uso en el trabajo.

- Satisfacción

Nivel de satisfacción con el trabajo.

- Productividad

Procesos de producción, proceso productivo de trabajo, relevancia de los procesos productivos y ventas.

- Motivación

Elementos de motivación laboral individual y grupal.

- Toma de decisiones

Decisiones y consenso en las áreas.

- Problemáticas

Problemáticas analizadas, cuellos de botella y conflictos en relación con los problemas, problemas productivos, conflictos interpersonales, obstáculos y problemas para la consecución de metas y objetivos.

- Intereses

Intereses en común (colaborador-organización), proyectos personales frente a los organizacionales, intereses individuales y con la institución.

- Rotación de personal

Rotación y escases de personal.

- Reconocimiento

Si los trabajadores son tomados en cuenta.

- Los clientes

La atención al cliente interno y externo.

- Filosofía y valores

Filosofía, honestidad, confianza, valores predominantes en la organización.

- Subjetividad / Autovaloración hacia el trabajo propio
- Orgullo
- Libertad de opinión
- Competencia
- Las inconformidades
- Seres humanos dentro de la organización

- Los trámites administrativos
- Control
- Compromiso de los miembros con la organización
- Actividades extra - laborales
- Insumos
- Influencia de factores externos
- Incertidumbre
- Cambios
- Fiesta de fin de año
- Descripción de la cultura organizacional
- Retroalimentación en los grupos del INE
- Desorganización
- Seguridad laboral
- Permanencia en la empresa
- Discriminación
- Oportunidades de crecimiento
- Horarios
- Internet
- Propuestas
- Clima organizacional
- Participación y colaboración

2.5 Resultados

2.5.1 Lexías significativas

Las lexías son aquellas palabras o frases más representativas en un discurso que por su importancia, pueden representar el contenido principal de éste. En este caso, se retomaron de los apuntes obtenidos en la base de datos, un agrupamiento de estas palabras o frases que expresan información valiosa y significativa del tema investigado. Una lexía no tiene una medida específica; ésta puede ser palabras, frases o hasta un párrafo, siempre y cuando tenga un sentido significativo.

La información que se juntó fue cuantiosa y resultaba complejo su procesamiento, ya que en muchas ocasiones era repetitiva o contradictoria, sin embargo toda es significativa; por lo que se conjuntaron los aspectos más sobresalientes de las organizaciones correspondientes en una estructura compacta para el trabajo de Dolores Estrada y el presente, con el fin de centrar la atención “en la comunicación informal y su relación como causa o consecuencia sobre otros aspectos de comunicación organizacional en organizaciones mexicanas”. (Estrada, D. 2014; pág. 92).



Gráfico 18. Lexías significativas. Tomado de Estrada, D. 2014

De las 100 de investigaciones se seleccionaron de 80, las lexías más significativas para la elaboración de este proyecto. No se ocuparon de los 20 restantes porque esos trabajos fueron obtenidos con técnicas cuantitativas; lo cual no colaboraba con la información que se requería para estos trabajos.

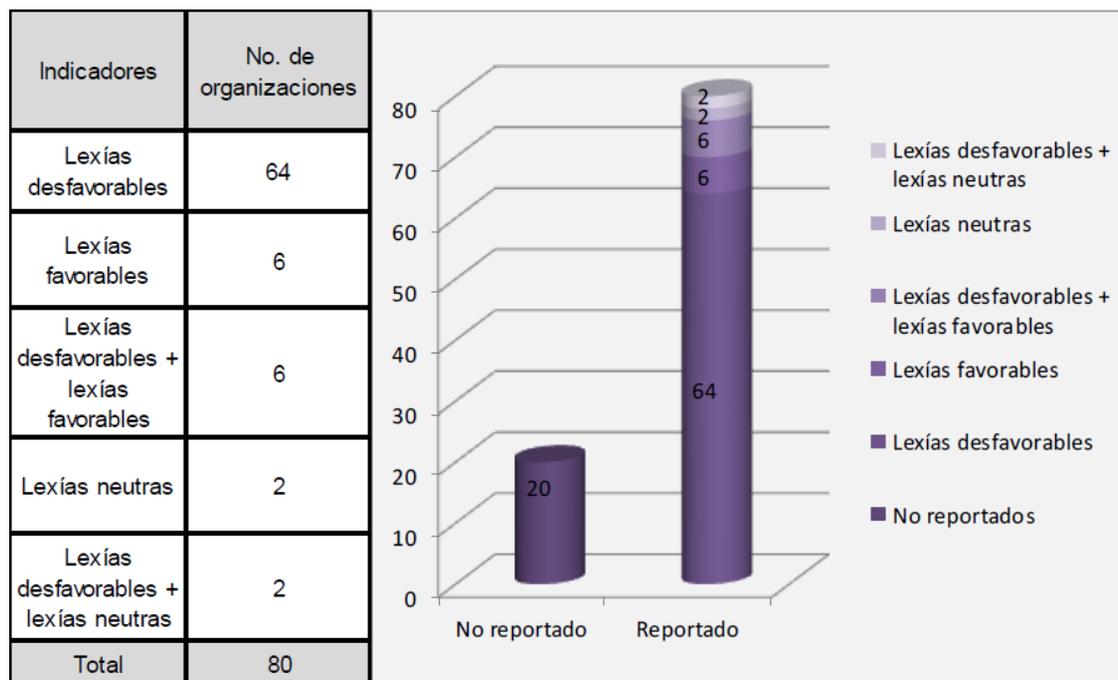


Gráfico19. Tipificación de lexías. Tomado de Estrada, D. 2014

En primera instancia, en la gran mayoría de reportes (64) se encontraron lexías desfavorables con respecto a los tópicos que se presentaron; es decir, los integrantes de estas organizaciones no tienen una buena opinión sobre sus respectivas instituciones. Si esto no logra visualizarlo una organización, es la pauta para que haya gran cantidad de conflictos, y estos se desenvuelvan en contraculturas.

Como se ha planteado, no se trata de evadir el conflicto complaciendo a todos, esto es imposible, mas la organización puede poner atención a estas opiniones para que no evolucionen a algo más, promoviendo una cultura de inclusión y comunicación.

A continuación se encontraron 6 reportes con lexías favorables, y 6 con favorables más desfavorables. Aunque este es un número bajo, hay que rescatar que en estos casos, a juicio de los participantes, las organizaciones no lo están haciendo mal en los aspectos que mencionaron. Finalmente, hay 2 neutras y 2 desfavorables más neutras. También existe el caso de que los integrantes muestren indiferencia con respeto a la organización, eso tampoco es del todo bueno, ya que en esta “relación hacen falta dos”; es decir, si a los trabajadores les diera completamente igual la organización, la organización se estancaría. Aunque suene paradójico es necesario que haya interés, juegos, (como lo llaman Crozier y Friedberg), para que la organización camine, lo cual es benéfico para todos los involucrados.

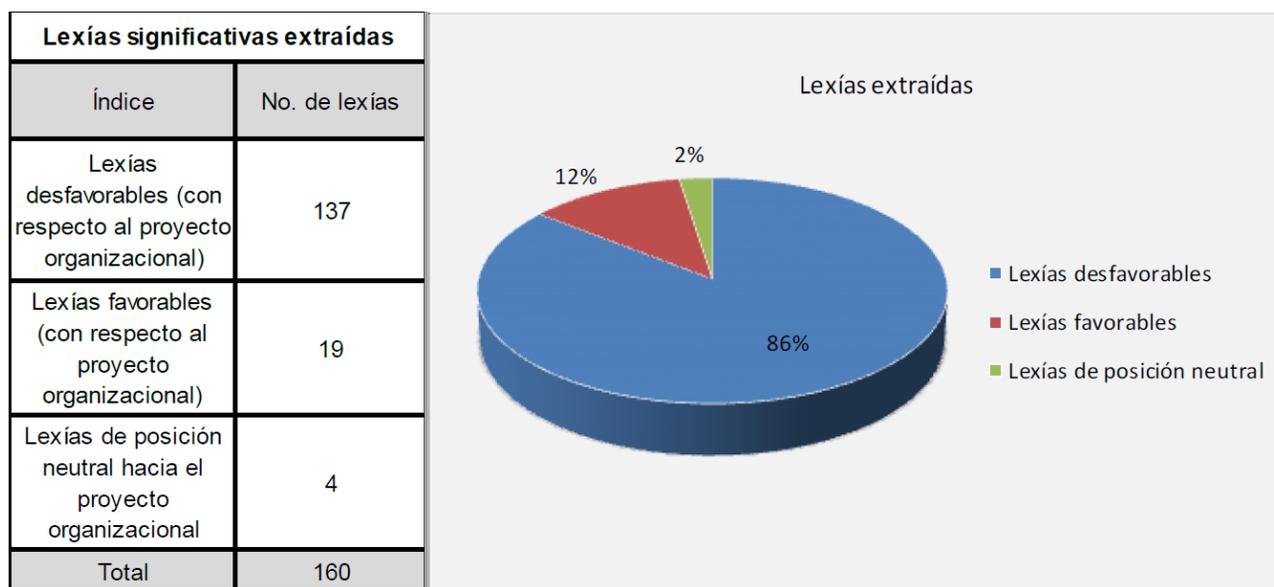


Gráfico 20. Posiciones de acuerdo a los resultados. Tomado de Estrada, D. 2014

En las gráficas anteriores se representaron en cuántos reportes había lexías favorables, neutras y desfavorables. En ésta se reflejan el número de lexías totales, independientemente de los trabajos donde fueron encontradas. En total, se obtuvieron 160 lexías significativas que expresaron una opinión común con respecto a los temas que se trataron.

Conforme a la gráfica anterior, la mayoría fue desfavorable con respecto al proyecto organizacional, con 137 lexías en contra. Lo cual significa que las personas a quienes se entrevistó, y los que conformaron los grupos de discusión, tienen en mayormente este tipo de opiniones; esta muestra representa el 86% del total. Hay que tomar en cuenta el contexto y el tipo de organizaciones a quienes se les aplicó la investigación: organizaciones grandes del sector terciario. Estos datos nos indican una luz amarilla, en el sentido en que las organizaciones no lo están haciendo “bien”, según la opinión de sus integrantes. Siendo realistas, no es ninguna sorpresa porque las organizaciones actuales a las que estamos acostumbrados solo se ocupan de su producción y sus propios intereses, pocas veces se preocupan de la comunicación, el clima, las motivaciones, y sólo opinan que los trabajadores van a cambio de un sueldo. Estamos retrocediendo a la Teoría X, y las personas lo sienten, aunque no puedan decir exactamente por qué, no están a gusto con las organizaciones, y el presente trabajo lo prueba.

El objetivo del comunicólogo organizacional es precisamente investigar ése por qué y proponer cómo puede modificarse. También se encontraron 19 lexías favorables, lo que representa el 12% del total, hay que tomar en cuenta cuáles fueron éstas y sobre qué tema fueron expresadas, probablemente nos den pautas de aciertos que se puedan continuar reproduciendo. Además, si todo fuera completamente malo, las personas no aguantarían mucho y las organizaciones colapsarían, como se mencionó con el conflicto “nadie se queda en una relación donde siempre se pierde”.

Por último hay 4 lexías neutrales, o sea 2%, esta muestra es muy pequeña para ser representativa, pero son posturas que también deben tomarse en cuenta en la diversidad que cohabita en una organización.

A continuación se presentará en la matriz de doble entrada las lexías que fueron extraídas. Se eliminaron 10 lexías considerando que se repetían, contando con un total de 150. Se agruparon en 17 categorías conforme los temas de los que se recopilaron. Esta información fue tomada de la tesis de Dolores Estrada “Comunicación organizacional: procesamiento y sistematización de aspectos y datos relevantes de las relaciones informales y conflictos comunicativos en 100 organizaciones mexicanas” (2014).

1. Comunicación
2. Relaciones laborales
3. Información
4. Dirección, liderazgo y administración
5. Reconocimiento laboral e incentivos
6. Integración
7. Identificación, disposición, compromiso y participación
8. Motivación y salarios
9. Operación y funcionamiento
10. Ambiente organizacional
11. Organización, coordinación y procesos de trabajo
12. Incertidumbre
13. Estructura
14. Infraestructura y recursos
15. Desarrollo personal
16. Retroalimentación
17. Capacitación

Categoría de referencia	Postura	Posición desfavorable	Posición favorable	Posición neutra	Total
Comunicación		<ul style="list-style-type: none"> - Poca comunicación al tratar asuntos importantes y desacuerdos - Insatisfacción con respecto a la comunicación - Inadecuada comunicación interna - Falta de comunicación entre las áreas a causa de su división - La comunicación no se da en un ambiente de confianza para decir lo que se piensa - Falta de comunicación entre las áreas * Al no haber buena comunicación se retrasa el trabajo y no se tiene claro el objetivo deseado - La comunicación es demasiado burocrática - No existe contacto directo con otras áreas - Las fallas comunicativas derivan en pérdidas esenciales para la organización - La comunicación no se extiende entre todos los colaboradores, sólo entre coordinadores del área * Falta de comunicación por conflictos jerárquicos - La comunicación está encaminada sólo a la producción y obtención de ganancias - No hay comunicación, sólo chismes de pasillo por la falta de convivencia - La comunicación se limita entre todos los miembros - La comunicación es deficiente y está limitada con base en jerarquías - La falta de comunicación en todas las áreas deviene en la inadecuada toma de decisiones * Hace falta más comunicación entre jefes y subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> - La comunicación informal resultaba favorable más allá del trabajo cotidiano. 		32

	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación escasa manejada entre los jefes la mayoría de las veces y que en ocasiones se convierte en chisme. - La comunicación es aislada y deficiente. - La comunicación entre actores es mínima - Hace mucha falta la comunicación entre departamentos. - No hay un adecuado vínculo de comunicación ni organización. * Comunicación disfuncional entre administración y área operativa. - La formación de grupos informales interfiere en la falta de actitud y comunicación. - Proponen empatía para mejorar la comunicación. - Comunicación de trabajo cambiante, sin estructura. - La lucha de poderes interfiere en la falta de comunicación entre las áreas. - La mala comunicación afecta a los empleados. - Falta de comunicación y colaboración entre las áreas, más allá de un ambiente de trabajo. - No hay contacto / comunicación. 			
Total	31	1	0	32

Matriz 1. Tópico: Comunicación. Tomado de Estrada, D. 2014

Postura				
Categoría de referencia	Posición desfavorable	Posición favorable	Posición neutra	Total
Relaciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> - Se evitan relaciones más estrechas. - Rivalidad y egoísmo entre áreas y compañeros. - Las relaciones entre los miembros no son fuertes. - Falta de respeto mutuo genera roces. - Hay conflicto constante entre “castas” (áreas). - Falta de apoyo y confianza entre compañeros. - La inconformidad genera roces entre jefes y trabajadores. - Hay conflicto entre áreas debido a la falta de apoyo. - Individualismo al trabajar en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las relaciones son favorables entre los actores. - La relación de la organización con sus actores es por lo regular a través de la negociación. - El personal es empático y se entrelaza en grupos. - La cooperación y el compañerismo entre los miembros genera grupos informales. * Unión y apoyo laboral entre compañeros y entre áreas. 		14
Total	9	5	0	14

Matriz 2. Tópico: Relaciones laborales. Tomado de Estrada, D. 2014

Categoría de referencia	Postura Posición desfavorable	Posición favorable	Posición neutra	Total
Información	<ul style="list-style-type: none"> - Información insuficiente para el cumplimiento del trabajo. * La información es selectiva y filtrada por la dirección. - Información insuficiente y confusa. - Hay una intención de no decir ciertas cosas. - No se formaliza la información y eso genera mal entendidos que se convierten en líos. - La información limitada genera algunos problemas. * La concentración de información y la toma de decisiones retrasan la producción. - Desabasto de información. - Control de información importante para beneficio propio. - La información se maneja como fuente de poder y por lo tanto no se comparte. * La información está maleada por la comunicación informal en la rutina cotidiana de trabajo. * La falta de información deriva en desorganización. 		* La información influye en la forma de trabajo.	13
Total	12	0	1	13

Matriz 3. Tópico: Información. Tomado de Estrada, D. 2014

Postura				
Categoría de referencia	Posición desfavorable	Posición favorable	Posición neutra	Total
Dirección, liderazgo y administración	<ul style="list-style-type: none"> - Autoritarismo en el liderazgo. - Falta de supervisión. - Autoritarismo y dirección encaminada a intereses personales y conveniencia individual. - El liderazgo es autoritario y por lo tanto no tienen aceptación por parte de los miembros. * El autoritarismo y la concentración del poder impiden una comunicación sana. - La dirección de los jefes es deficiente, tanto al dar órdenes como en cuestión de disciplina. * Los empleados se sienten defraudados y resentidos por la corrupción de sus autoridades. * Los trabajadores demandan mayor interés hacia sus necesidades por parte de los jefes. - Piden mejoras por parte de los jefes, mala dirección. - Mal manejo administrativo desde la cabeza. - Deficiencias administrativas y desinterés directivo provocan decisiones arbitrarias. - Falta de supervisión, no hay disponibilidad por parte de los supervisores. 		<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo evidente sobre los grupos, su interacción con los subordinados le otorgan el rol de líder. 	13
Total	12	0	1	13

Matriz 4. Tópico: Dirección, liderazgo y administración. Tomado de Estrada, D. 2014

Postura				
Categoría de referencia	Posición desfavorable	Posición favorable	Posición neutra	Total
Reconocimiento laboral e incentivos	<ul style="list-style-type: none"> - Poco reconocimiento del esfuerzo. - La organización deshumaniza a los empleados y no reconoce su trabajo. - Inconformidad y falta de reconocimiento de los empleados. - Los empleados necesitan mejor trato, que los vean como seres humanos. - La organización no valora la importancia del trabajo de los empleados. - Los trabajadores reclaman apoyo, ser escuchados, reconocimiento de su trabajo y piden incentivos. - La organización no toma en cuenta a su gente. * El personal pide mayor atención y ser tomados en cuenta por la superior. - Reclaman reconocimiento y mejores pagos. * Falta de reconocimiento por el trabajo bien realizado y el aumento de salario sólo beneficia a algunos. 	- La organización le da reconocimiento e importancia al trabajo y a las opiniones de los empleados.	- Sólo se manifiesta un reconocimiento verbal a las labores.	12
Total	10	1	1	12

Matriz 5. Tópico: Reconocimiento laboral e incentivos. Tomado de Estrada, D. 2014

Postura				
Categoría de referencia	Posición desfavorable	Posición favorable	Posición neutra	Total
Integración	<ul style="list-style-type: none"> - Se necesita reintegración del grupo para lograr el cambio. * Falta de integración entre empleados limita la armonía y el cumplimiento de objetivos. * Falta de integración y eficiencia por no tener una autoridad que dirija de forma oportuna. - Falta de integración en el equipo. - La gente no está acostumbrada a trabajar en equipo. - Desintegración por jerarquías y diferencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Con el tiempo se da una buena integración. - Se alientan las actividades sociales para favorecer la integración. - Existe apoyo laboral mutuo, lo que fomenta la integración y la formación de un buen equipo de trabajo. - Unión e integración entre el equipo de trabajo. 		10
Total	6	4	0	10

Matriz 6. Tópico: Integración. Tomado de Estrada, D. 2014

Postura				
Categoría de referencia	Posición desfavorable	Posición favorable	Posición neutra	Total
Identificación, disposición, compromiso y participación	<ul style="list-style-type: none"> - No hay identificación con la organización y esto frena la eficiencia y productividad de los trabajadores. * Sin supervisión la gente no realiza su trabajo. - Falta de empeño en sus funciones. - Existe apatía entre los grupos. - La falta de apoyo entre compañeros aumenta la carga de trabajo. - No se tiene una idea clara de lo que pasa en los programas porque no se involucran. 	<ul style="list-style-type: none"> - Buena disposición entre los trabajadores. - El esfuerzo del personal se refleja en el buen estado de la organización. - Cada quien realiza sus funciones según sus aptitudes. - Apoyo y cooperación entre los miembros del área. 		10
Total	6	4	0	10

Matriz 7. Tópico: Identificación, disposición, compromiso y participación. Tomado de Estrada, D. 2014

Postura				
Categoría de referencia	Posición desfavorable	Posición favorable	Posición neutra	Total
Motivación y salarios	<ul style="list-style-type: none"> - Desmotivación por los bajos salarios. * Falta de motivación en el personal, traducido en baja productividad. - La motivación no necesariamente económica y la seguridad resultan indispensables para mejorar la producción. - Se requiere más motivación. - Pagos más justos y equitativos. - No hay motivación. 	* Hay reconocimiento, motivación y apertura dentro y fuera de la dirección.		7
Total	6	1	0	7

Matriz 8. Tópico: Motivos y salarios. Tomado de Estrada, D. 2014

Postura				
Categoría de referencia	Posición desfavorable	Posición favorable	Posición neutra	Total
Operación y funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Las órdenes no son claras y al no entenderse no se tiene claro el objetivo deseado. - La baja de productividad se conjunta con la falta de calidad en el trabajo. - Falta de continuidad limita el crecimiento. - Los trabajadores deben adecuarse a las condiciones de trabajo. - No pueden con la carga de trabajo, ésta no les deja tiempo para otras actividades. - Se deben acatar las normas para no correr riesgos. 		- Rigidez en los procesos y apego a la normatividad.	7
Total	6	0	1	7

Matriz 9. Tópico: Operación y funcionamiento. Tomado de Estrada, D. 2014

Postura				
Categoría de referencia	Posición desfavorable	Posición favorable	Posición neutra	Total
Ambiente organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Los empleados reprimen sus opiniones. * La organización sólo se interesa por la producción para sí misma. - El trabajo se percibe tenso, pesado y tedioso. - Se quejan del horario. - Evitan crearse expectativas como resultado del incumplimiento. - La insatisfacción y las molestias se dispersan. 			6
Total	6	0	0	6

Matriz 10. Tópico: Ambiente organizacional. Tomado de Estrada, D. 2014

Postura				
Categoría de referencia	Posición desfavorable	Posición favorable	Posición neutra	Total
Organización, coordinación y procesos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de coordinación por la diferencia de opiniones. - Falta de coordinación y planeación. - Falta de control y planeación de los procesos, así como de sincronía organizacional y coordinación del trabajo. - No se presenta una dinámica organizacional óptima. * No existe coordinación entre superiores y subordinados. - Falta de coordinación e interacción para nutrir el equipo y desarrollar el trabajo. 			6
Total	6	0	0	6

Matriz 11. Tópico: Organización, coordinación y procesos de trabajo. Tomado de Estrada, D. 2014

Postura Categoría de referencia	Posición desfavorable	Posición favorable	Posición neutra	Total
Incertidumbre	<ul style="list-style-type: none"> * Incertidumbre derivada de una estructura indefinida. - La inestabilidad laboral y los cambios en niveles directivos generan incertidumbre. * Incertidumbre generada por el rumor. * El miedo provoca que los empleados no se expresen, lo que resulta en frustración e individualismo. - Incertidumbre por los cambios de cada sexenio. 			5
Total	5	0	0	5

Matriz 12. Tópico: Incertidumbre. Tomado de Estrada, D. 2014

Postura Categoría de referencia	Posición desfavorable	Posición favorable	Posición neutra	Total
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> - La mala división del trabajo y la mala estructura provocan descuidos en el área. - Hay falta de personal. * La estructura y organización deficientes merman el flujo de información. * Los cambios desajustan la forma de trabajo y la vuelven turbulenta. 			4
Total	4	0	0	4

Matriz 13. Tópico: Estructura. Tomado de Estrada, D. 2014

Postura Categoría de referencia	Posición desfavorable	Posición favorable	Posición neutra	Total
Infraestructura y recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Las herramientas de trabajo son escasas. - Los recursos limitados dificultan la labor. - No hay ni equipo, ni espacio suficiente para los empleados. - Infraestructura decadente. 			4
Total	4	0	0	4

Matriz 14. Tópico: Infraestructura y recursos. Tomado de Estrada, D. 2014

Postura Categoría de referencia	Posición desfavorable	Posición favorable	Posición neutra	Total
Desarrollo personal	- Existe escasa oportunidad de superación dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad de desarrollo en diversas áreas. - Satisfacciones encontradas en la organización. 		3
Total	1	2	0	3

Matriz 15. Tópico: Desarrollo profesional. Tomado de Estrada, D. 2014

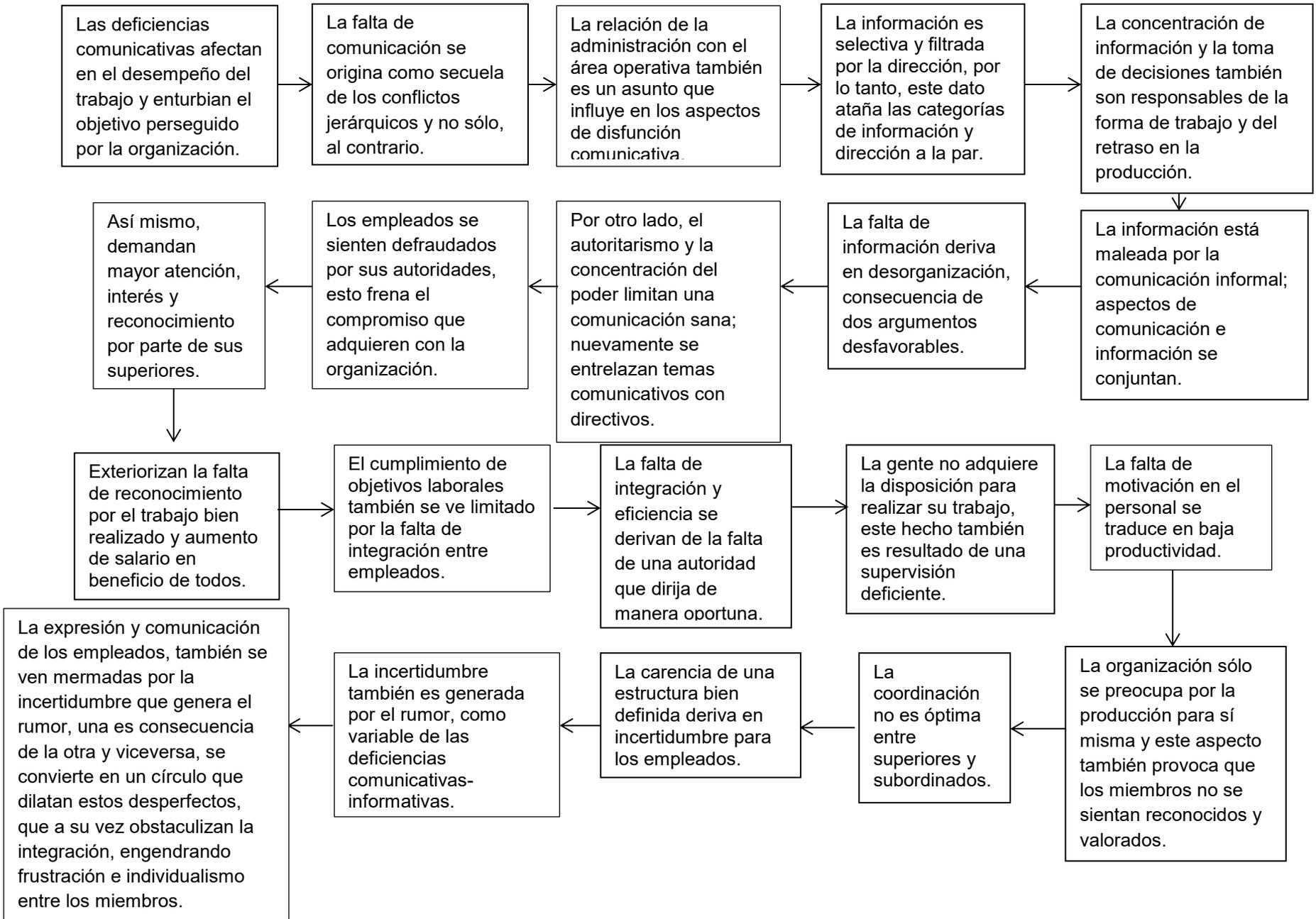
Postura				
Categoría de referencia	Posición desfavorable	Posición favorable	Posición neutra	Total
Retroalimentación	* El subordinado no sabe si su superior está conforme o no con su trabajo. - Insatisfacción de los miembros por la falta de apoyo y confianza.			2
Total	2	0	0	2

Matriz 16. Tópico: Retroalimentación. Tomado de Estrada, D. 2014

Postura				
Categoría de referencia	Posición desfavorable	Posición favorable	Posición neutra	Total
Capacitación	- Incompatibilidad entre escolaridad y puesto. - Se quejan de la falta de capacitación.			2
Total	2	0	0	2

Matriz 17. Tópico: Capacitación. Tomado de Estrada, D. 2014

*Muchas de estas posiciones repercuten en otra, mermando no sólo un aspecto, sino que va avanzando. Eso se ejemplifica mejor de la siguiente manera:



Conforme la información anterior, se agruparon las respuestas representándolas en la gráfica que aparece a continuación:

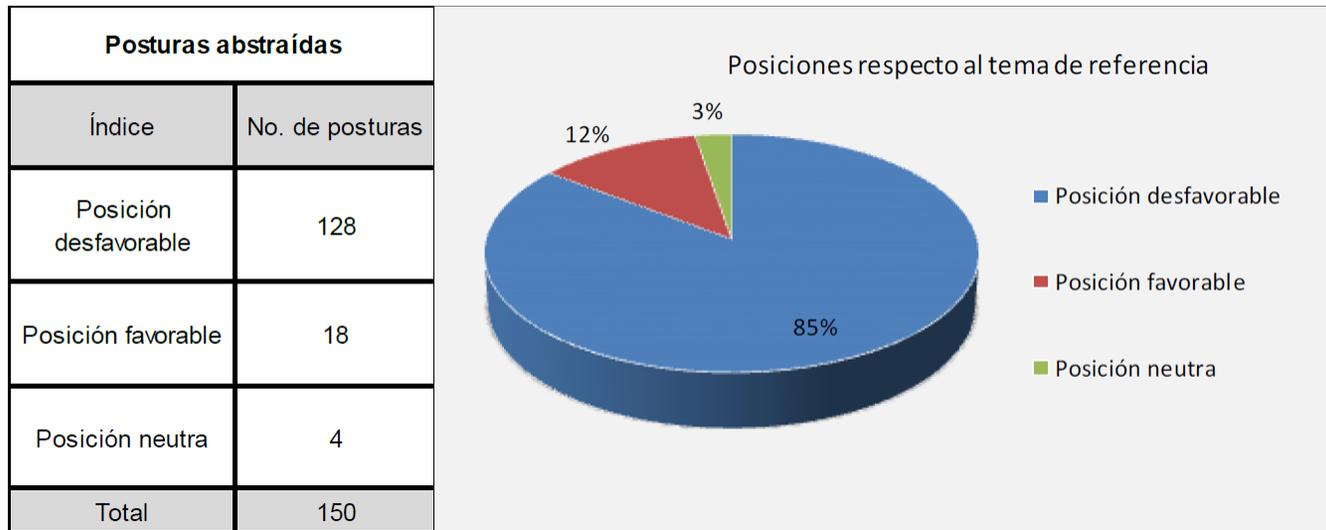


Gráfico 21. Posturas abstraídas. Tomado de Estrada, D. 2014

Como se demostró con las matrices, la mayoría de las lexías se encontraban en la postura negativa, 128 en total, lo cual representa el 85%. Muchas de las respuestas eran con relación a la mala comunicación y deficiente administración. Probablemente los entrevistados no estuvieran en total desacuerdo con todo el proyecto organizacional, pero parece como si lo estuvieran, ya que estos dos puntos son ejes importantes, prácticamente vitales para una organización; si fallan, a la larga suponen un problema para la supervivencia de ésta.

Por otro lado, hay un total de 18 posturas a favor, representando un 12%, y finalmente 4 posturas neutras con 3%. Para ser más específicos, la siguiente gráfica demuestra explícitamente cuáles fueron las categorías con posiciones favorables respecto al proyecto organizacional.

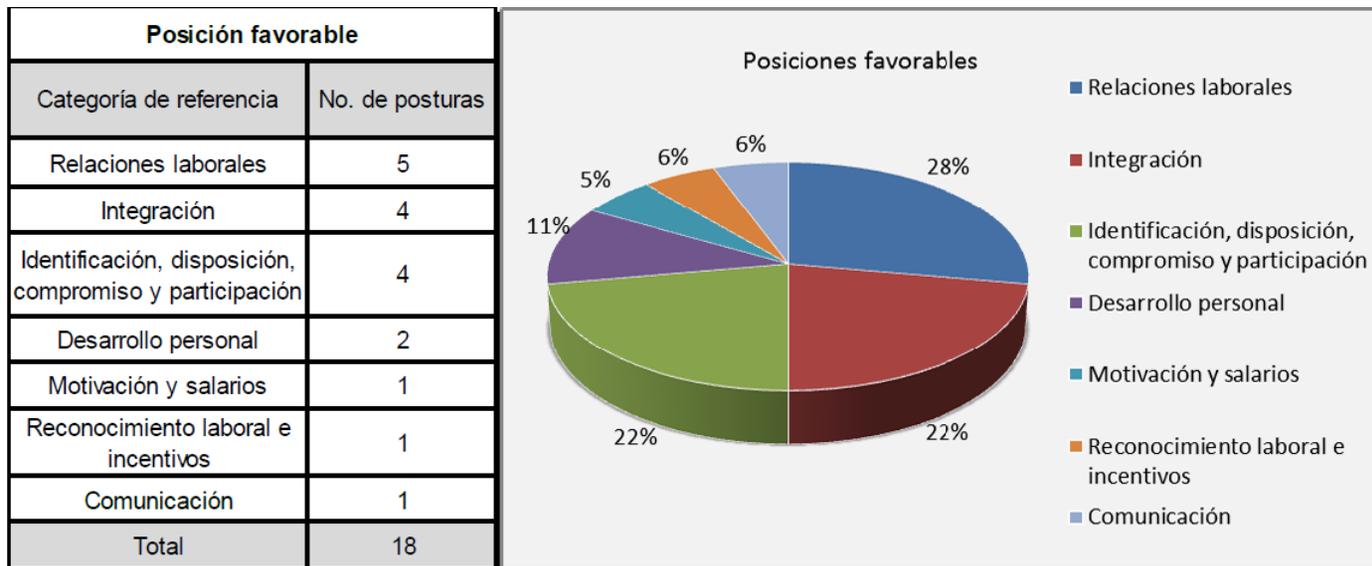


Gráfico 22. Posiciones favorables. Tomado de Estrada, D. 2014

De las 17 categorías que se contabilizaron, en 7 hay presencia de posiciones favorables. Éstas son: Relaciones laborales con 5 menciones, le sigue Integración e Identificación, disposición, compromiso y participación con 4, Desarrollo personal con 2, y finalmente Motivación y salarios, Reconocimiento laboral e incentivos, y Comunicación con una. Cabe destacar que en la mención favorable que se hace en el rubro de la comunicación, se hizo referencia a la comunicación informal, con la lexía “resulta favorable más allá del trabajo cotidiano en la organización.”

Las 7 categorías con posiciones favorables tienen algo en común: no están ligadas a la estructura formal de la organización. Es decir, estos aspectos están condicionados por las relaciones interpersonales que tienen sus miembros dentro de ella, mas no interfiere directamente el proyecto organizacional en ellos. Estas categorías están sujetas a la subjetividad de los empleados, más que las otras; ya que son percepciones directamente aplicadas hacia ellos, como la integración, la participación, o el desarrollo personal por mencionar algunos.

Es más, la mayoría de los comentarios se basan en los aspectos informales de la organización, por ejemplo: en el tema de relaciones laborales se mencionó que “las relaciones son convenientes y favorecen el surgimiento de grupos informales, generando un ambiente de cooperación y compañerismo entre los actores, además de unión y apoyo laboral entre las áreas”. Los trabajadores consciente o inconscientemente aprueban las relaciones informales para el buen funcionamiento de la organización. Como dice Robbins, “es probable que la red informal satisfaga las necesidades sociales de los miembros del grupo y que al mismo tiempo facilite la realización de tareas.” (Pág. 501)

Como se ha mencionado, los integrantes de las organizaciones necesitan de la estructura informal; ésta es inherente a la organización en sí. El problema de las organizaciones actuales es que se la pasan tratando de eliminar o someter este aspecto de ellas mismas. Como el estudio, estas personas están a gusto en el lugar donde laboran debido a esta estructura informal que hay en sus organizaciones; la cual funge inclusive, como una motivación para permanecer ahí, muchas veces más que un aumento de sueldo.

¿No sería bueno para la organización y la sociedad en general que las personas fueran felices por trabajar donde lo hacen, que de verdad se sintieran a gusto, identificados y comprometidos? Y no es necesario que la organización pierda toda su estructura formal y se dedique a “cumplir sueños”, basta con que la organización propicie un buen ambiente laboral, una cultura con la cual sus integrantes se puedan identificar, y sobre todo la inclusión de su propia estructura informal para aceptar la diversidad que existe en ella.

Posición desfavorable	
Categoría de referencia	No. de posturas
Comunicación	31
Información	12
Dirección, liderazgo y administración	12
Reconocimiento laboral e incentivos	10
Relaciones laborales	9
Integración	6
Identificación, disposición, compromiso y participación	6
Motivación y salarios	6
Operación y funcionamiento	6
Ambiente organizacional	6
Organización, coordinación y procesos de trabajo	6
Incertidumbre	5
Estructura	4
Infraestructura y recursos	4
Retroalimentación	2
Capacitación	2
Desarrollo personal	1
Total	128

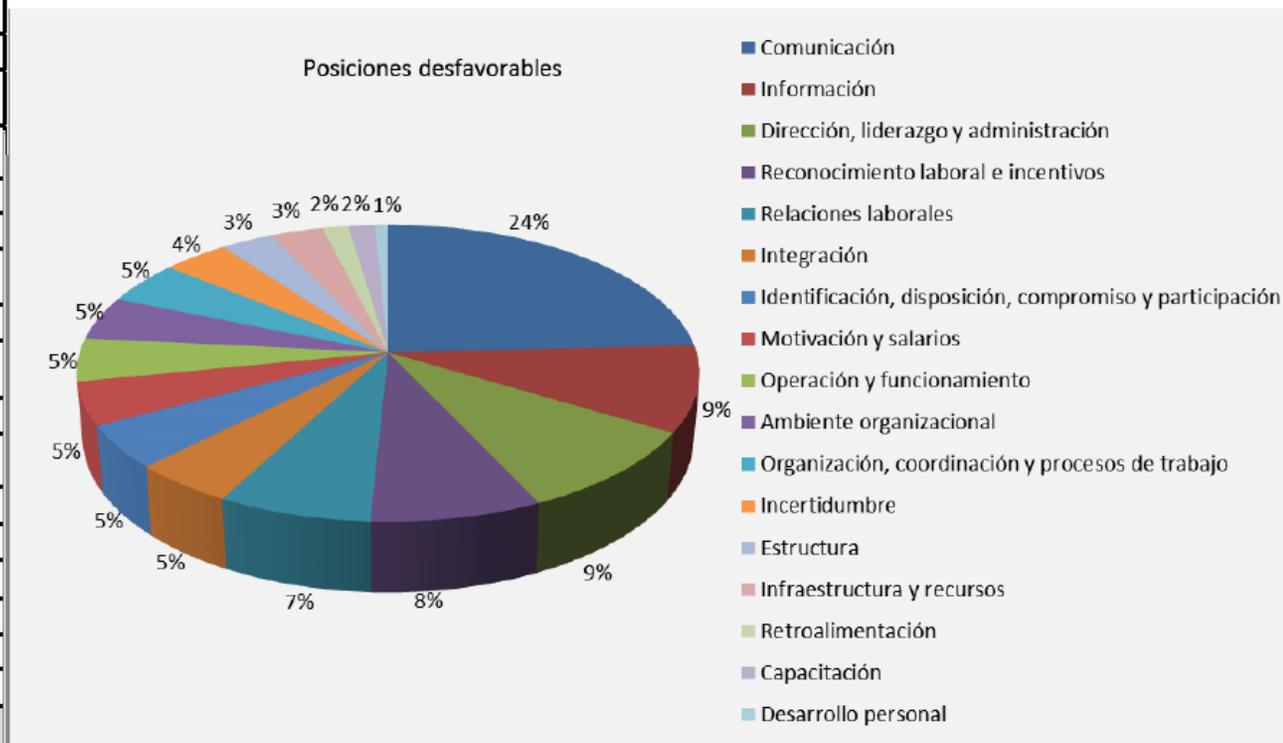


Gráfico 23. Posiciones desfavorables. Tomado de Estrada, D. 2014

Como se había señalado, la mayoría de las categorías tuvieron resultados desfavorables con respecto al proyecto organizacional. Las personas no estaban a gusto con su situación respecto a los temas de los que se les entrevistó. La Comunicación fue la categoría con más comentarios negativos, (31), representando el 24% del total. Le siguen la Información y Dirección, liderazgo y administración con 12 menciones, respectivamente. Reconocimiento laboral e incentivos tiene 10 comentarios.

Relaciones laborales en este apartado tiene 9 comentarios. Las siguientes categorías repiten el número de menciones desfavorables, con un valor de 6; dichas categorías son: Integración, Identificación, disposición, compromiso y participación, Motivación y salarios, Operación y funcionamiento, Ambiente organizacional, Organización, coordinación y procesos de trabajo. Todas estas corresponden a un 5% del total. Incertidumbre tiene cinco menciones. Las categorías de Estructura e Infraestructura y recursos, cuentan con 4 comentarios desfavorables. Los temas menos reportados fueron la Retroalimentación y Capacitación con 2, y finalmente el Desarrollo personal con 1.

El tema más recurrente fue la Comunicación, (quizá por la formación del investigador y la temática del seminario), los actores se quejan de la mala comunicación y cómo parece que a nadie le importa que la incomunicación interfiere en los procesos de producción. Para ellos la mala comunicación se traduce en ineficiencia e incertidumbre, por lo cual se crean rumores. La mala comunicación en una organización puede limitar su buen desempeño. Por ejemplo, cuando las personas no saben qué tienen que hacer, o cómo resolver un problema, muchas veces la producción se estanca. La comunicación ineficiente entre las áreas de la organización es de las situaciones más alarmantes, ya que las organizaciones son vistas como un conjunto de grupos; si los grupos no se conectan, se genera un fallo general, sobre todo cuando las dificultades para comunicarse y coordinarse provienen de conflictos. Las organizaciones deben poner especial atención a sus procesos de comunicación, revisar que éstos sean funcionales y eficaces para lograr su objetivo. La mayoría de las leídas desfavorables reportaron que concretamente la comunicación formal es ineficiente y no está aportando al proyecto organizacional.

Como se mencionó anteriormente, se encontró que varias categorías estaban relacionadas con otras; si había falla en una, había fallas en varias que también le competían. En esta situación se encuentran Información e Incertidumbre. Los comentarios generales fueron que hay muy poca información, ya que ésta se maneja como fuente de poder. No se formaliza, lo cual genera rumores, que a la vez genera incertidumbre entre los trabajadores. Los empleados comentaron que “la información está encaminada a intereses personales y conveniencia individual.” La información se vincula con una mala administración, mala dirección y malos líderes. Según Crozier y Friedberg, tiene poder el que es capaz de controlar o prever la incertidumbre. Las fuentes de poder según estos autores son: en primera instancia la pericia; en segundo lugar, la incertidumbre con respecto al medio; tercero el control de la información/comunicación y cuarto, utilización de reglas organizativas.

Esto sólo puede terminar con personal enojado, frustrado, dispuesto a crear una contracultura que puede poner en peligro “el juego de todos”. Prácticamente están funcionando con los ideales de la Teoría X, deshumanizando a la gente, y explotándolos con la condición de un salario. “Las “reglas del juego” organizativas se vuelven restrictivas para todos los participantes puesto que se basan en una fuente de incertidumbre que se impone a todos, a saber, la posibilidad de supervivencia de la organización, y con ella incluso sus capacidades de jugar.” (Crozier, Friedberg.1990; pág. 88).

En cuanto al Reconocimiento laboral e incentivos, los sujetos mencionaron que no son reconocidos por las organizaciones, inclusive se sienten “deshumanizados y no tomados en cuenta por los superiores”; reclaman “atención, apoyo y ser escuchados”. Estos comentarios nos remiten a la Teoría Y, o de Recursos Humanos, que se mencionó anteriormente; donde se plantea que el actor si está motivado aumentará su desempeño. “No es tanto el satisfactor, sino que se les tome en cuenta”. En esta misma situación encontramos las referencias desfavorables con respecto a la categoría de Motivación y salarios. Muchas organizaciones se confunden creyendo que las personas sólo van para ganar un salario, que es la única motivación por la que se paran diariamente y van a trabajar. Sin embargo, la paga que reciben “no es una motivación, es necesaria e higiénica, sin ella no habría contrato laboral” (X. Ávila en apuntes del curso Teorías de las organizaciones. 2012).

Actualmente en nuestro país, pareciera que las organizaciones están formando una cultura conforme la Teoría Y, pero como podemos apreciar en diferentes investigaciones, incluida la presente, la realidad es otra. Las organizaciones no parecen escuchar ni tomar en cuenta a sus empleados.

Aunque tienen diferente cantidad de menciones, los temas de Relaciones laborales, Integración y Ambiente organizacional están muy conectados. Se describe “presencia de rivalidad y egoísmo entre compañeros”, “la gente no está acostumbrada a trabajar en equipo”, “desintegración suscitada por jerarquías y diferencias perfiladas”. Con estos comentarios podemos apreciar que la comunicación formal no es suficiente para llevar un buen clima organizacional. Las personas al no generar lazos, ni vínculos con los que le rodean, así sea su equipo de trabajo solamente, crea un vacío que muchas veces afecta a la misma producción. Los diferentes egos que chocan diariamente en una organización pueden crear conflictos que a la larga lograrán desestabilizarla. Este tema va de la mano con la Identificación, disposición, compromiso y participación. En teoría, la cultura organizacional sirve para evitar estas situaciones, pero ¿hasta qué punto sirve si las personas no logran identificarse con la organización y no crean ni siquiera vínculos con ella? En esta parte es donde entra la comunicación informal y su uso en favor de las organizaciones. El fomentar la comunicación y los grupos informales, puede llenar los huecos que la estructura formal no alcanza a abarcar.

De igual manera, las categorías de Operación y funcionamiento, Organización, coordinación y procesos de trabajo, Estructura, Infraestructura y recursos, se encuentran relacionadas por la índole de los temas. De éstos, se hace mención de que “no reflejan dinámica organizacional óptima para desarrollar el trabajo”, la “estructura es deficiente”, hay “mala división del trabajo”, “los recursos son limitados”. Los empleados no cuentan con la estructura y organización para hacer su trabajo, lo cual se traduce en frustraciones y mala producción. Muchas veces la organización se descarga en ellos, imponiendo más trabajo o amplía los horarios laborales, quita los incentivos, etc., sin detenerse a considerar que tal vez el problema sea suyo.

También cabe destacar que la falta de organización y recursos puede llegar a generar tedio en los trabajadores. Un ejemplo claro son las instituciones públicas; en la mayoría de las ocasiones los empleados no cuentan con el equipo actualizado o necesario, los procesos son muy lentos porque los directivos no están al día con sus obligaciones, la persona a cargo no cuenta con la capacitación referente al puesto y eso atrasa los procesos, entre otros ejemplos. En estas situaciones donde sólo se genera tedio, (porque nadie está ganando, ni la organización ni el personal), es donde se facilitan la producción de conflictos, el problema al no ganar ninguno, podría generar estancamiento en una zona de conflicto. Para evitar que esto trueque a la organización, ambos lados deberán ceder, y actuar mediante la negociación.

Los temas con menos incidencia fueron Retroalimentación, Capacitación y Desarrollo Personal. Los comentarios sobre estas categorías fueron los siguientes: “desconocer la conformidad de sus superiores con su trabajo”, “escasa oportunidad de superación que tienen dentro de la organización”, “falta de capacitación”, “incompatibilidad que existe entre escolaridad y algunos puestos.” Algunos teóricos mencionan que se cubren diferentes necesidades humanas cuando un individuo es parte de una organización, parte de estas necesidades es sentirse reconocidos, saber que su trabajo puede hacer la diferencia, seguirse desarrollando profesionalmente; si no hay retroalimentación, la persona puede sentirse estancada y decidir que no hay nada que le retenga para buscar su autorrealización. Estas son razones que influyen mucho en la alta rotación de personal, como opina el profesor Xavier Ávila: “un individuo no se queda en una relación donde da todo y no recibe nada a cambio”.

2.6. Grupos informales

A lo largo del presente trabajo, se ha señalado la importancia de los grupos informales en una organización. Las personas que se hallan en contacto continuo entre sí, tienden a desarrollar una organización social informal, que implica la existencia de pautas de conducta “fuera” o “más allá” de las determinadas por la movilidad y la comunicación necesarias para evitar interferencias y cumplir con la tarea. Esta conducta constituye una sutil combinación de actividad manifiesta, lenguaje, gestos, sentimientos e ideas (Olmsted, 1966). Como se demostró en los resultados de las investigaciones, las personas valoran mucho la existencia de estos grupos dentro de la organización para que puedan realizar su trabajo, ya que complementan las lagunas de información que los grupos formales no pueden satisfacer completamente, “traduce” las indicaciones o la información para los componentes del grupo, en muchas ocasiones favorece en rapidez y eficiencia los procesos de producción.

2.6.1. Identificación de la posición de grupos

A través de las lexías que se recopilaron, se puede inferir la existencia de subculturas, es decir características propias de los grupos. Si bien se hicieron entrevistas individuales, por medio de la categorización de la información, fue posible integrarla en opiniones colectivas representativas de diferentes subculturas que habitan en las organizaciones. Se realizó una identificación de aquellos grupos, que aunque no están físicamente juntos, se caracterizan por la postura que toman ante el proyecto organizacional.

Dolores Estrada tomó como base un instrumento para vaciar la información llamado mapa organizacional, usado para la investigación de la cultura organizacional en TELMEX desarrollada en el libro “La organización habitable” de Serrano, Ávila, (et al), para realizar un diagrama similar que identificara las posturas favorables, neutras y desfavorables ante el proyecto organizacional en las respectivas organizaciones de los participantes; estas posturas van desde las posiciones favorables hasta las desfavorables. Aquí su representación:

Tema 1. Organización	Tema 2. Comunicación	Tema 3. Interrelaciones	Tema 4. Motivación	Tema 5. Dirección y liderazgo	Tema 6. Capacitación (funciones y desempeño)	Tema 7. Integración de los miembros
1.1 Estructura 1.2 Infraestructura y recursos 1.3 Identificación y pertenencia 1.4 Operación y funcionamiento 1.5 Coordinación y planeación	2.1 Comunicación interna 2.2 Comunicación retroalimentativa 2.3 Información	3.1 Formales laborales 3.2 Equipos / grupos formales de trabajo 3.3 Relaciones sociales y amistosas	4.1 Salarios e incentivos 4.2 Reconocimiento laboral			

Temas		Tema 1					Tema 2			Tema 3			Tema 4		Tema 5	Tema 6	Tema 7
		1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	4.1	4.2			
Favorables	Autoritarios						xx		xxx	x					xxx		x
	Conservadores	x			xx					x					x		
	Optimistas			x	x					x	x	x		x	x		
	Participativos / Propositivos				xx	X	x	x		xx	x	xx					x
	Negociadores				x										x		
Neutras	Expectantes			x	x		x	x	x	xx	x		x	x	x		
	Indiferentes	x			xx	Xxx	xx				x				x	x	x
	Escépticos	xxx x		xxx	x		xxx	xx							x		
Desfavorables	Negociadores									x			x				
	Autocontenidos				xxx		xxx xx	xx				x					
	Conservadores / críticos no propositivos	x		x	x		xxx xxx x	x	xxx	xx	x				xxx x	x	
	Insatisfechos		xxx x	x	x		xxx xxx xx	x					xx	xxx xxx	xxx	xx	
	Resentidos			xxx										xx	xx		

Ilustración 2. Mapa organizacional. Tomado de Estrada, D. 2014

2.6.2. Posiciones

A continuación se explica el mapa organizacional junto con los criterios considerados para la obtención de las 13 posiciones que se utilizaron para este trabajo; las cuales se van ejemplificando con algunas lexías representativas, para su mejor comprensión. (Esta información fue obtenida del trabajo de Dolores Estrada: “Comunicación organizacional: procesamiento y sistematización de aspectos y datos relevantes de las relaciones informales y conflictos comunicativos en 100 organizaciones mexicanas.” 2014).

Posiciones favorables: estos son los que buscan el beneficio del proyecto organizacional.

- **Autoritarios.** Asumen un régimen dominante sobre los subordinados, generalmente con abuso de autoridad que se manifiesta en los directivos o líderes que toman una figura imperativa:

“No todos los líderes formales tienen aceptación por parte de los miembros en virtud de que son muy autoritarios en función del poder que les confiere su cargo.”

“Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo, y la desconfianza, los procesos de control están fuertemente centralizados en la cúspide.”

Los autoritarios tienen presencia en la comunicación interna, información y liderazgo, e integración de los miembros. Resaltando en información, junto con los conservadores no propositivos. Esto se da sobre todo en organizaciones con un fuerte sistema de comunicación descendente. Que es el que impera en la mayoría de las organizaciones actuales.

- **Conservadores (favorables).** Hace referencia a los empleados que prefieren la continuidad de las estructuras tradicionales bajo las cuales imperan los procesos de trabajo en su organización; optan por mantener una estabilidad laboral rutinaria en vez de exponerse al cambio, sólo aceptan cuando no los perjudica de forma directa, siempre y cuando ese ajuste sea funcional para el desarrollo del trabajo:

“No acatar las normas podría ser peligroso.”

“La estructura es rígida, cada proceso está justificado y descrito en papel, no se puede realizar ninguna actividad que no esté contemplada dentro de los manuales y con estricto apego a la normatividad que rige a la Secretaría.”

Aunque no son mayoría, las leídas los sitúan en la estructura, operación y funcionamiento, interrelaciones formales, dirección y liderazgo. Se tiene a generar mucho esta postura cuando la organización es estática y muy pocas veces ocurre un cambio trascendente. Como en las instituciones públicas, por ejemplo.

- **Optimistas.** Se refiere a los integrantes que expresan una postura de satisfacción con respecto a su lugar de trabajo, también se inclinan en favor del proyecto organizacional y por lo regular resaltan los aspectos positivos de lo que acontece en su organización; adoptan una actitud de cooperación y confianza ante la presencia de dificultades. Piensan que basta con tener buena voluntad para que todo se resuelva:

“Afecta de manera positiva, es más bien ordenar áreas que con el tiempo resultaran grandes equipos, aunque ahorita no nos conocemos.”

“Las satisfacciones que he encontrado en la organización han sido enormes...”

Esta postura se encontró con respecto a la identificación y pertenencia, operación y funcionamiento, interrelaciones formales, dirección y liderazgo. Generalmente tienen la camiseta puesta, y en verdad disfrutan su lugar en la organización.

- **Participativos / propositivos.** Manifiestan disposición, participan y proponen ideas para el mejoramiento de la organización:

“Cada uno de los gerentes de las sucursales alentamos las actividades sociales a través de los festejos de compañeros, brindis de fin de año y las reuniones sociales fuera de la oficina.”

“Mira, todos sabemos lo que tenemos que hacer y cada quien lo hace, cuando es necesario pues nos ayudamos.”

Participan en la operación y funcionamiento, coordinación y planeación, comunicación interna y retroalimentativa, equipos y grupos formales e integración de los miembros. Destacando sobre los demás en las relaciones formales de trabajo y relaciones sociales y amistosas. Tratan de mejorar el clima organizacional en beneficio de todos.

- **Negociadores (favorables).** Esta posición involucra a los trabajadores que a pesar de no compartir completamente una postura o punto de vista, no se cierran del todo y se mantienen con la disposición de llegar a un acuerdo negociador en beneficio de todas las partes involucradas:

“Es un buen equipo yo creo, cada uno hacemos lo que nos corresponde y también entre todos nos echamos la mano.”

“Para mejorar el desempeño, que se reconozca a los actores y se les pague mejor.”

Sólo había negociadores en operación y funcionamiento, y en dirección y liderazgo. Se encuentran en lugares estratégicos de la organización, donde pueden negociar para hacer realidad un cambio.

Neutras: No están a favor ni en contra, solo ocupan su lugar en la organización, y tratan de no involucrarse.

- **Expectantes.** Como su nombre lo dice, aquí se incluyen los actores que transcurren su estadía inmersos en la organización en espera de ‘algo’ para actuar en consecuencia:

“El cambio que quizá podamos necesitar entre nosotros, es que el grupo se vuelva a integrar otra vez.”

“Necesita crecer el área de Integraciones, se nos carga el trabajo y a fin de mes no podemos entregar en tiempo ni carpetas ni documentación de propietarios.”

Con presencia en identificación y pertenencia, operación y funcionamiento, comunicación interna, comunicación retroalimentativa, e información; relaciones formales y equipos de trabajo formales; salarios e incentivos, reconocimiento laboral, dirección y liderazgo. Están presentes en 10 categorías de 16 esto quiere decir que en la mayoría de los aspectos que se trataron, las personas esperan un cambio, que algo mejore, porque no están satisfechas con lo que propone el proyecto organizacional.

• **Indiferentes.** Son aquellos que se limitan a describir las características de su organización, no analizan, no critican, no fundamentan, sólo describen y por lo tanto ni benefician ni perjudican con su aportación; no muestran preferencia por ninguna postura, simplemente observan y se ocupan en lo suyo:

“Los chicos vienen con muchas ganas, pero siempre hay gente que se desfasa y se hace pato.”

“A pesar de que somos un área de comunicación, como que no estamos teniendo una dinámica organizacional óptima.”

Postura encontrada con respecto a la estructura, operación y funcionamiento, comunicación interna, equipos (grupos formales), dirección y liderazgo, capacitación e integración de los miembros. Siendo mayoría en el rubro de coordinación y planeación. Muchas veces esta postura es el resultado de personas expectantes, que esperan el cambio, pero nunca llega, dando por sentado que las cosas van a seguir así. Es decir, con el paso del tiempo se conforman con el proyecto organizacional.

• **Escépticos.** Es la conducta caracterizada por los elementos que se encuentran a la deriva en su lugar de trabajo, indiferentes ante cualquier hecho de la organización; estas personas adoptan un porte pasivo y actúan como un robot, ejecutan su trabajo pero desconocen el sentido del mismo:

En cuanto a expectativas prefieren no esperar nada,” ya que prometen y no cumplen”.

“La estructura no está bien definida, por lo que puede causar cierta inquietud o incertidumbre en el personal y evitar que las áreas funcionen adecuadamente.”

“Los integrantes de esta oficina de Prensa, no están identificados para quién o para qué trabajan, provocando así que no se dé una entrega total en las actividades que desarrollan.”

Son mayoría en cuanto a la estructura, e identificación y pertenencia así como en la comunicación retroalimentativa, pero también tienen presencia en la operación y funcionamiento, comunicación interna, dirección y liderazgo. Estas personas no se involucran, no están motivadas por nada aparentemente, podrían estar en cualquier organización y les daría lo mismo; sólo van a cumplir su trabajo, en un horario y en cuanto es la hora de salida se van. No generan compromisos con nada ni con nadie.

Desfavorables: las posturas que van en contra del proyecto organizacional.

- **Negociadores (desfavorables).** Incluye a quienes contraen una actitud aparentemente negociadora pero defensiva o de resistencia, inclinada a persuadir al otro con su postura, en vez de tener la disposición de ceder a acuerdos mutuos:

“La cooperación se consigue a través de la manipulación o imposición, o por la negociación o regateo.”

Solo se encontraron negociadores en las relaciones laborales formales y salarios e inventivos. Estas personas generalmente buscan un beneficio personal o grupal, se basan en sus propios intereses. Un ejemplo de ellos son algunos líderes sindicales.

- **Autocontenidos.** Este calificativo se adjudica a los integrantes que interponen una barrera y limitan su participación en conjunto con los demás, no aportan más de lo que les corresponde. Limitan sus opiniones:

“No tengo relación amistosa con ningún compañero. Trato en el aspecto personal de no llevar a puntos íntimos porque la gente pierde la idea de cuáles son las barreras cuando se es amigo y cuando jefe.”

“Los demás no se atreven a decir las cosas en que no están de acuerdo con la dirección general.”

La mayoría en operación y funcionamiento son autocontenidos; aunque también tienen presencia fuerte en la comunicación tanto interna como retroalimentativa. Aunque hacen su trabajo y no están abiertamente en contra del proyecto organizacional, prefieren no meterse. Se diferencian de las posturas neutras en que dificultan el apoyo laboral, su contribución es restringida. Por ejemplo, prefieren guardarse la información que ayudar a mejorar la comunicación. Es el caso de alguien que no quiere ayudar a un colega que recién entra a la organización.

- **Conservadores (desfavorables) / Críticos no propositivos.** Es el caso de aquellos que optan por no comprometerse al cambio de forma directa, y anteponen una práctica laboral repetitiva a pesar de las turbulencias que se puedan presentar o de

no saldar los lineamientos de productividad; esta posición se ejemplifica con el proverbio de “Más vale malo por conocido, que bueno por conocer”:

“Lo único que la organización persigue para sí misma es el producir; y así, obtener las ganancias y rentabilidad necesarias que le permiten subsistir dentro de un medio bastante competitivo.”

“Los cambios fueron un desajuste, cuando las piezas empiezan a reacomodarse, todo parece turbulento.”

Hay una fuerte presencia de esta postura en la comunicación interna, el manejo de la información, las relaciones formales, dirección y liderazgo; pero también se encuentran en relación con la estructura, identificación y pertenencia, operación y funcionamiento, comunicación retroalimentativa, equipos y grupos formales y capacitación. Igual que los expectantes, esta postura está en la mayoría de las categorías. Por lo que se deduce que muchos de los participantes tienen esta postura. No están de acuerdo con lo que la organización ofrece, (conforme las categorías que se mencionaron), pero no dicen nada, no aportan, prefieren amargarse en unas condiciones que se les impone; no buscan un cambio, sólo se conforman y critican lo que tienen.

- **Insatisfechos.** Son quienes se expresan descontentos respecto a diferentes aspectos de la organización; sus demandas suelen ser exigentes para satisfacer sus necesidades laborales y/o personales y este aspecto repercute en su productividad, ya que sus expectativas no son cubiertas:

“Hace falta que los jefes se interesen más por las necesidades de sus trabajadores...”

“No tienen ni oficinas ni equipo suficiente para todos.”

“El horario es espantoso.”

La mayoría de comentarios insatisfechos se hicieron en relación a la infraestructura y recursos, comunicación interna, reconocimiento laboral y capacitación. Pero también en identificación y pertenencia, operación y funcionamiento, salarios, dirección y liderazgo. Cabe destacar que es la única postura que está presente en infraestructura y recursos, y de las pocas en

salarios, reconocimiento laboral y capacitación. Esto quiere decir que las personas que participaron están totalmente insatisfechas con estas categorías. Las organizaciones a las que pertenecen no facilitan ni proveen los recursos necesarios para trabajar; y no sólo eso, también es deficiente la comunicación interna y la capacitación. Si a estas deficiencias les sumamos que no hay reconocimiento laboral, eso explicaría por qué las personas se cansan y comienzan a tomar posturas desfavorables hacia ella, lo cual da pie a conflictos. Muchas veces el trabajo es entorpecido por la misma organización, pero prefiere responsabilizar al personal de la mala producción, y hasta “castiga” por la ineficiencia. Esta es una de las razones por las que hay alta rotación de personal, es decir, la gente no se queda mucho tiempo en esas organizaciones.

- **Resentidos.** Los empleados que asumen esta posición son quienes no se comprometen con el proyecto organizacional, incluso lo desfavorecen, ya que se encuentran disgustados con su lugar de trabajo por múltiples circunstancias. Se sienten desplazados y deshumanizados, no tomados en cuenta; la mayoría de ellos permanecen en la organización por necesidad y no por gusto: “El empleado parece ser y no es lo más importante y eso se nota perfecto porque es una empresa muy grande y a veces es muy fría. Sí, un día vales mucho, pero al otro día ya no vales nada, como que sí, la gente pasa a segundo término, es muy mal agradecida en general... Son muy deshumanos a veces no consideran mucho a las personas.”

“A los otros departamentos y a quienes lo conforman, les genera inconformidad, se sienten desplazados, con menos derechos que otros.”

“Necesitamos un poquito más de humanidad, que nos traten mejor, que nos vean como seres humanos.”

Hay resentidos con respecto a la identificación y pertenencia, reconocimiento laboral, dirección y liderazgo. Como el testimonio del ejemplo, muchas veces empresas muy grandes tienden a generar esta postura en su personal, porque no se preocupan por ellos. Aunque intenten manejar una cultura (hay organizaciones que ni siquiera se ocupan de eso), no le dan valor a las personas que la integran. Los niveles son muy segmentados, la estructura formal muy fuerte y la comunicación descendente. La producción y las metas son lo más importante, a pesar del costo al interior de la organización; sin embargo, es difícil que las

personas se retiren de ahí, ya sea por necesidad o por no tener opciones. Son las organizaciones que básicamente se rigen conforme a la Teoría X. Un ejemplo son las grandes manufactureras donde explotan al personal, como niños o mujeres.

2.6.3 Caracterización de subculturas encontradas (tipología)

Estas posiciones nos dan un panorama de subculturas que se ubican dentro de las organizaciones. Como dice Robbins: “Las subculturas tienden a formarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros.” (2004) En este contexto, las subculturas reflejan la postura de los diferentes grupos que se categorizaron en el apartado anterior.

Para establecer la nomenclatura de las subculturas que se encontraron en las diversas organizaciones, se buscó una metáfora o analogía que caracterizara a los grupos, de la manera más próxima a su descripción. De igual manera, esta información fue extraída del trabajo ya citado de Dolores Estrada.

Autócratas

Son grupos que tratan de imponerse, generando relaciones de sumisión con el resto del equipo; por lo regular están definidos en la estructura formal con respecto al rol que adquiere cada uno de los integrantes, se sitúan al mando, por lo cual no todos los líderes autoritarios tienen aceptación por parte de los miembros; toman decisiones de acuerdo a sus convicciones y es difícil que consulten o consideren la opinión de un subalterno para ejercer su dirección. Adquieren la responsabilidad del proyecto organizacional y actúan con base en el mismo, descalificando a quienes no se ajustan a las normas de la organización; se apoderan de la información y la filtran, ya que el control que adquieren sobre la misma, les otorga importancia y dominio sobre los demás; limitan la comunicación recíproca estableciendo interacciones con base en el miedo y la desconfianza y la incertidumbre debido a que actúan de manera represiva, la comunicación depende de estos grupos y de la lucha de poderes;

mantienen una evidente visión de jerarquías y de estatus, se diferencian a sí mismos del resto hasta en la vestimenta. Estos grupos mantienen políticas excluyentes y una posición en la que ellos ganan y los demás pierden.

Tradicionalistas

Estos grupos se adhieren a los procesos ya justificados y descritos organizacionalmente, optan por no realizar ninguna actividad que no esté contemplada dentro de los manuales y con estricto apego a la normatividad que rige su institución, al menos que las variaciones sean para regresar a una configuración precedente; se vuelven defensores de la tradición organizacional y forman una estructura rígida que admite cambios organizacionales siempre y cuando no sean afectados a sí mismos; entre ellos predomina usualmente el punto de vista del líder o de quien dependa conservar sus estatus; debido a que su comportamiento los posiciona en el rol de subordinados, siguen una estructura conservadora en favor del proyecto organizacional y de su propio beneficio; cada miembro desempeña el cometido que le fue asignado, se entrelazan entre sí sólo por convivencia gremial y se acoplan a las condiciones de trabajo que se tienen; a pesar de trabajar en equipos, quienes conforman estos grupos manifiestan un estilo individualista.

Idealistas

Están abiertos a los cambios y a las nuevas experiencias que les brinde su organización, se involucran en los diversos proyectos y afectan de manera positiva motivando a todos, seguros de que su lugar de trabajo va por buen camino y de que los inconvenientes tienen solución; se integran de manera fácil con el resto, son empáticos y mantienen una actitud favorable frente al conflicto; resaltan los aspectos positivos tanto de sus compañeros, como de su institución y se sienten reconocidos y tomados en cuenta por la misma; reflejan disposición para la elaboración del trabajo y esto fomenta la productividad, brindan su mayor esfuerzo y también reconocen la labor de los demás; intentan establecer relaciones cercanas con el resto de los miembros, más allá del trabajo cotidiano y mantienen la confianza de expresar lo que piensan. Sin embargo, no todo es favorable con respecto a estos grupos, ya que su exceso de confianza los ciega y no actúan, sólo esperan a que las cosas sucedan idealmente, les falta realismo y sólo colaboran con su buen ánimo.

Innovadores

Se interrelacionan con los demás y están dispuestos a participar y ayudar en otras funciones para mejorar el desarrollo laboral; alientan las actividades sociales a través de los festejos para impulsar el compañerismo; supervisan indirectamente el desempeño en el trabajo y emiten propuestas para su mejora pero no imponen su opinión; también se posicionan en un rol evaluador que puede generarles aciertos para el proyecto organizacional pero desaciertos con los líderes de la organización, ya que estos últimos no permiten interferencias en su cargo; los innovadores están convencidos de que la información debe ser difundida en todos los niveles y que la comunicación oportuna es el medio para lograr los objetivos del proyecto organizacional en una organización saludable y funcional; también optan por la división de trabajo según las aptitudes como una opción viable para mejorar el rendimiento, sin embargo, no descartan la cooperación y el apoyo entre áreas en busca de que todos se beneficien; son un poco más abiertos a la crítica y están a favor de introducir cambios controlados.

Gestores

Por lo regular realizan su labor sin mayor problema, pero siempre están dispuestos a operar acuerdos convenientes a través del diálogo; son grupos que brindan su apoyo cuando es necesario, y así mismo, esperan esa ayuda de vuelta en el momento requerido para consumir el trabajo en beneficio de todos; están habilitados para mejorar su desempeño, siempre y cuando se les reconozca y se les pague mejor, ya que en múltiples ocasiones, su negociación es a través de los salarios; no aceptan la imposición y buscan beneficios colectivos por encima de intereses personales, sin embargo, pretenden mantener una comunicación provechosa con sus superiores para no verse afectados en conjunto con el resto de los subordinados, ya que fungen como mediadores con el resto de los grupos. Este grupo asume una posición en la cual todos los miembros de la organización ganen, son incluyentes.

Contemplativos

Estos grupos se encuentran en espera de algún acontecimiento que les permita superarse en su organización, se mantienen a la deriva y actúan en consecuencia de las acciones y/o decisiones que tome el resto de los grupos; se percatan de las deficiencias que caracterizan su equipo laboral, pero permanecen en su sitio aguardando las resoluciones y las mejoras; estos miembros son quienes regularmente se introducen en un estado de incertidumbre con respecto al cambio, lo cual perjudica su desempeño laboral, sin embargo también dependen de las transformaciones para conducirse en su día a día. Son inestables, ya que no alcanzan un estado de satisfacción, siempre buscan “algo” más, por lo cual no se les puede considerar una pieza fundamental para el cumplimiento del proyecto organizacional; mientras aguardan, no se esfuerzan por mejorar su función y las cargas de trabajo se incrementan, provocando retrasos y entregas extemporáneas de las cuales no se responsabilizan; no se integran fácilmente, por lo tanto, no generan relaciones fuertes con los demás.

Apáticos

Son grupos que se mantienen como espectadores de sus propias organizaciones, se percatan de los acontecimientos que se presentan, sin embargo, no actúan en beneficio o perjuicio de las diversas posturas, sino que se limitan a desarrollar su trabajo y evitan meterse en problemas; debido a que no se involucran más de lo necesario, no generan relaciones fuertes con otras agrupaciones; no estorban en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya que aunque no aportan, cumplen con su función dentro de la organización y adquieren una actitud neutral que los exime de ser una amenaza que interfiera con los numerosos intereses.

Incrédulos

Se mantienen en un estado confuso, debido a que no tienen conocimiento de la importancia de su desempeño dentro de la organización; realizan su trabajo pero no cuentan con opiniones recíprocas que les permita saber qué tan satisfechos se encuentran los demás con su labor, se conducen a “ciegas” y por lo tanto no poseen una referencia que los incite a mejorar o a realizar los cambios pertinentes para cubrir mayores expectativas. Son grupos que no se sienten tomados en cuenta, pero

tampoco generan dificultades porque no ambicionan nada de su organización, no creen en los cambios favorables y conservan una ocupación rutinaria; se conforman con lo que les ofrece su institución y no luchan contra ella, son grupos inofensivos que se someten a las prescripciones de las cabecillas. Se asemejan un poco a los grupos de tipología contemplativa, debido a que también evitan integrarse con los demás, son inestables y frecuentemente pueden involucrarse en un estado de incertidumbre e inseguridad porque no se sienten resguardados, pero la característica que marca la diferencia entre ambos, es que los incrédulos prefieren no esperar nada, no creen en nadie y mantienen un pensamiento de que todo permanecerá igual.

Mediadores

Logran la cooperación de los miembros con la organización a través de la manipulación o imposición o por el regateo; su negociación gira en torno a beneficios personales o de sus círculos más cercanos y en menor medida para favorecer un proyecto organizacional alterno, además de que en su mayoría buscan llegar a acuerdos económicos que se vean reflejados en los salarios; se muestran dispuestos a negociar en beneficio de todos pero con alevosía y ventaja; asumen posiciones de liderazgo y negociación entre las posturas más extremas de la organización, tratan de evitar el conflicto, pero lo utilizan como arma; exigen más utilidades por parte de la organización; un ejemplo claro de estas subculturas, está representado por los líderes sindicales.

Reprimidos

Estos grupos surgen como resultado de la carencia de canales comunicativos y de participación, quienes los conforman se caracterizan porque evitan generar relaciones cercanas o de amistad con el resto de sus compañeros, no se integran a los grupos de trabajo, sino que al contrario, son individualistas tanto en su desempeño laboral, como en su convivencia; establecen barreras definidas para no trasladar eventos profesionales a situaciones personales, y esto los libra de algunos conflictos; sin embargo, limita su cooperación y el trabajo en equipo para favorecer aspectos organizacionales. Debido a la rivalidad que se genera en otros grupos, los reprimidos se restringen a realizar su trabajo y no se involucran en actividades ajenas a su función, no brindan apoyo, no aportan, no tienen iniciativa y asumen una postura egoísta; se niegan a trabajar más de lo que les corresponde; autocensuran sus propias opiniones y su contacto con otros miembros, por lo tanto concentran la información,

afectan la comunicación y retrasan la producción; acumulan sus pesares y aunque son aparentemente inofensivos pueden explotar de repente, lo cual los convierte en resentidos potenciales.

Desidiosos

A pesar de ser conscientes de las afecciones en su organización, estos grupos son abúlicos y se limitan a evaluar el desempeño de la plantilla laboral, sin embargo no tienen aportaciones para dar solución a las deficiencias organizacionales, prefieren apegarse a la forma de trabajo tradicional aunque no sea la más eficiente; emiten críticas pero no son propositivos y se enredan en constantes guerras de castas; incluso pueden suscitarse conflictos con los grupos que asumen una posición autoritaria y posición participativa, debido a que examinan y enjuician principalmente las aportaciones de estas dos agrupaciones, pero no tienen iniciativa para proponer el cambio, se encuentran desmotivados; debido a la falta de coordinación con el resto de la comunidad, se incrementan las diferencias y al no haber un consenso en las opiniones se degrada la calidad del trabajo; las formas de comunicación que manifiestan los desidiosos con los demás son obsoletas, y la información es insuficiente y mal transmitida por medios informales al entrar en contacto en la rutina cotidiana.

Inconformes

Son los que resienten en mayor grado las carencias organizacionales, no están conformes con lo que les brinda su lugar de trabajo y por lo tanto manifiestan quejas constantes, principalmente de aspectos informativos-comunicativos; no asumen la responsabilidad de su trabajo y se la pasan justificando su incumplimiento laboral atribuyéndolo a la propia organización; no son un grupo funcional, fallan constantemente, son poco productivos y no asumen totalmente su cargo, debido a que no tienen una identificación plena con la organización; su desmotivación es evidente, principalmente por los bajos salarios que reciben; son exigentes, demandan constantemente la falta de reconocimiento y se mantienen a la defensiva; se sienten desplazados y decepcionados de sus directivos; su grado de frustración es moderado, reclaman mayor atención a sus necesidades tanto laborales como personales para acentuar su eficiencia; se sienten inseguros dentro de la organización y por ende, si tienen la

oportunidad de generar relaciones de alianza con sus semejantes, la aprovechan, con el objetivo de que sus demandas sean tomadas en cuenta.

Beligerantes

Son producto de aquellos reprimidos ya mencionados; se mantienen en disputa con la organización, resaltan cualquier aspecto negativo de la misma y nunca están satisfechos con lo que les pueda brindar; se sienten menospreciados, ignorados, desplazados y deshumanizados; siempre manifiestan su inconformidad y su indiferencia ante el cumplimiento del proyecto organizacional; su único sentido de permanencia en su lugar de trabajo es perjudicial; se resisten al cumplimiento de las normas y reflejan un sentimiento de rencor y decepción hacia las autoridades; generalmente no tienen ningún interés de integración benévola con el resto de los miembros e introducen tensión en el ambiente laboral; exteriorizan un nivel de frustración elevado y asumen una posición en la que todos pierden debido a que ya no tienen ningún interés de ganancia, sólo persisten en busca de represalias y por lo tanto sólo aceptan alianzas con quienes les permitan consumir su propósito, el cual es imponer su propia visión de lo que el proyecto organizacional debería ser.

2.6.4 Relación de grupos – mapa de correlaciones

Con base a la tipología de posturas que se formaron a partir de las lexías que se extrajeron de los 100 trabajos de investigación, se establecieron las correlaciones que tienen las subculturas mencionadas con respecto al proyecto organizacional general de las organizaciones. Estas correlaciones son representadas en los esquemas que se presentaron en el trabajo de Dolores Estrada (2014).

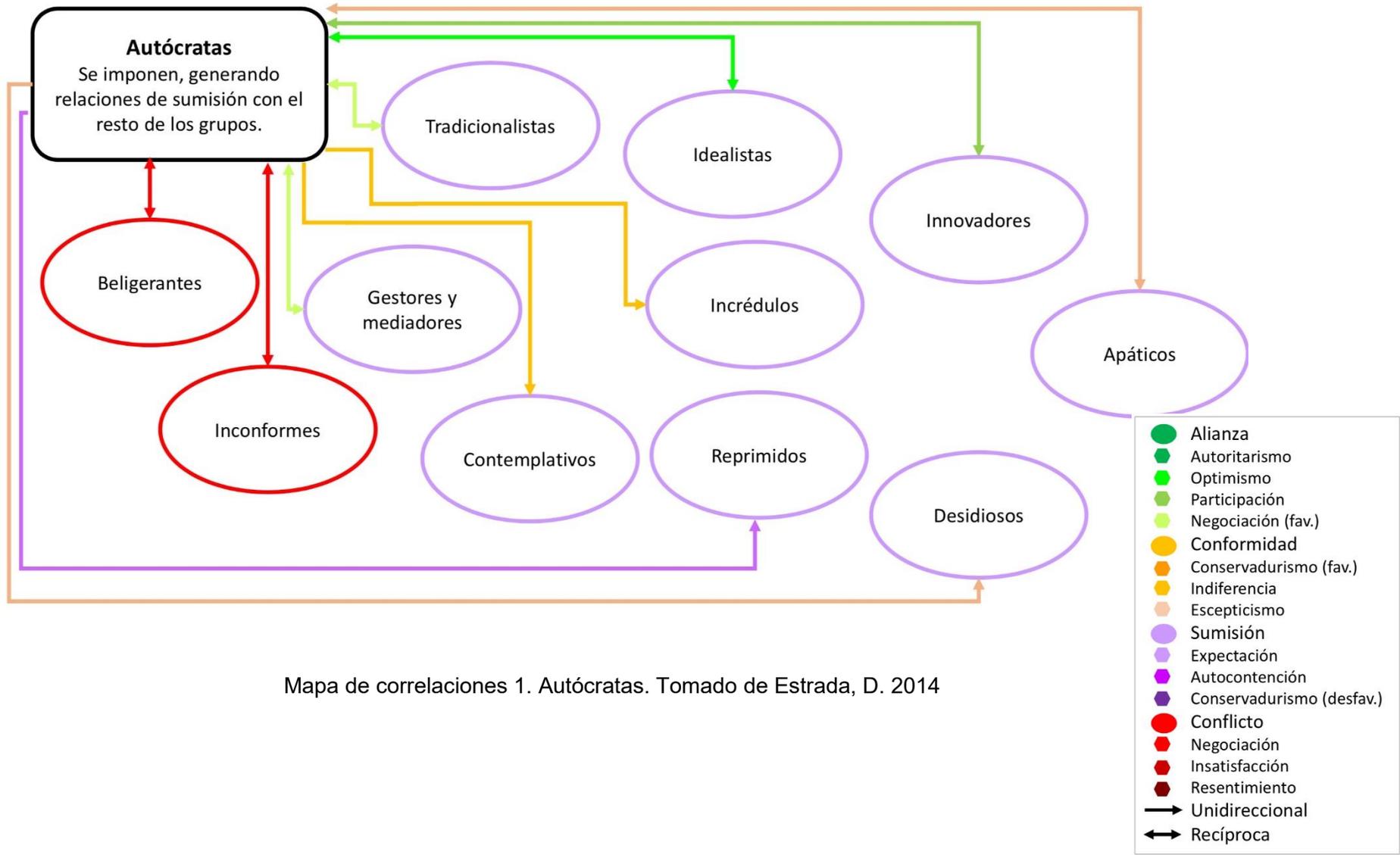
“Las líneas indican las correlaciones detectadas, ya sea de forma unidireccional o recíproca entre los grupos involucrados; éstas se reflejan con un color base que refiere a alguna de las 4 relaciones generales al interior de las organizaciones:

- Alianza - verde

- Conformidad - anaranjado
- Sumisión - violeta
- Conflicto – rojo

A su vez, cada una de estas relaciones origina correlaciones que son representadas en diferentes tonalidades pertenecientes a la gama del color base.

El grupo principal de cada ilustración se ubica en el extremo derecho, seguido de una breve caracterización; a partir de éste, se presentan el resto de las subculturas al interior de un círculo que puede ser negro (para indicar que no manifiesta una posición subalterna lo suficientemente importante) o en otro color, reflejando una segunda relación considerablemente fuerte para ser tomada en cuenta o remarcando la correlación descrita por la línea correspondiente; así mismo, el tamaño de los círculos y su proximidad o ubicación horizontal a partir del grupo eje, determinan el grado de influencia que cada subcultura tiene sobre el mismo.” (Pág. 137).



Mapa de correlaciones 1. Autócratas. Tomado de Estrada, D. 2014

Por la propia naturaleza de los autócratas, es lógico pensar que la mayoría de las relaciones con las otras subculturas se caracterizan por la sumisión. Sin embargo, también se corresponden por un segundo tipo de relaciones dependiendo del grupo.

Con los gestores y mediadores, tienen alianzas de negociación porque son naturaleza de estos grupos; también la tiene a su vez, con los tradicionalistas, pero de manera recíproca, ya que es del interés de ambos llegar a un acuerdo favorable en pro del proyecto organizacional. Con los idealistas e innovadores mantienen una relación de optimismo recíproca, ambos están dispuestos a colaborar entre ellos, por los juicios favorables y las intenciones positivas de mejorar la organización de este grupo.

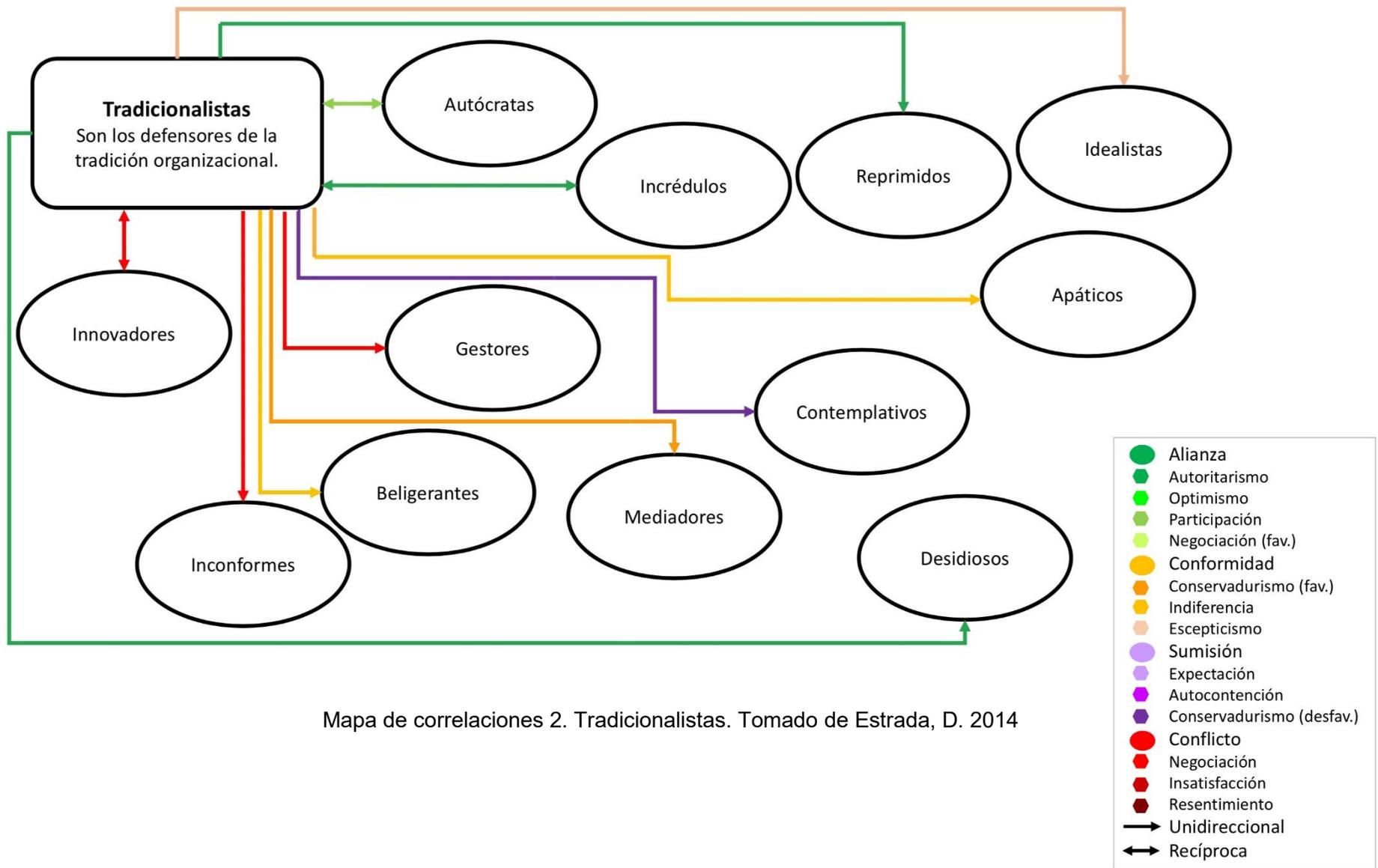
Tienen una relación de escepticismo con los desidiosos y con los apáticos, porque no consideran nada que esperar de ellos, ya que estos grupos prefieren evadir los cambios y no contribuir en las soluciones para la organización. Mantienen una relación de indiferencia con los contemplativos e incrédulos, ya que los incrédulos no esperan nada de ellos, y los contemplativos son estáticos, pero ninguno de los dos grupos entorpece su posición autocrática.

Con los reprimidos manejan una relación de autocontención, a los autócratas les conviene mantenerlos con esa posición para que después no se vuelvan un grupo beligerante. Este grupo al no expresar nada y ser cohibido, puede ser manipulado fácilmente.

La relación con los beligerantes e inconformes está por una fuerte correlación de conflicto. Aunque intentan llevar una relación negociadora desfavorable, es inevitable que surja el resentimiento entre estos grupos.

El autócrata tiene el poder sobre los demás integrantes, nadie está a su nivel. Las posturas de participación, negociación y optimismo solo sirven para legitimar más a este grupo. La comunicación es totalmente descendente y rígidamente formal. Por otro lado, los indiferentes no suponen ningún tipo de amenaza a su estatus; por lo que centran sus atenciones en los beligerantes e inconformes, ya que están en contra del proyecto organizacional y quieren terminar con él, mientras que los autócratas harán lo que sea por conservarlo como está, ya que en eso se centra su poder.

Por eso demuestran su poderío sobre los demás, para evitar que otro grupo intente ayudarlos. Lo cual funciona bien porque el resto (aunque no estén 100% conformes, como los desidiosos), de todas maneras no desean enfrentarse a ellos. Ejemplos de este tipo de organizaciones son las cárceles y los campos militares.



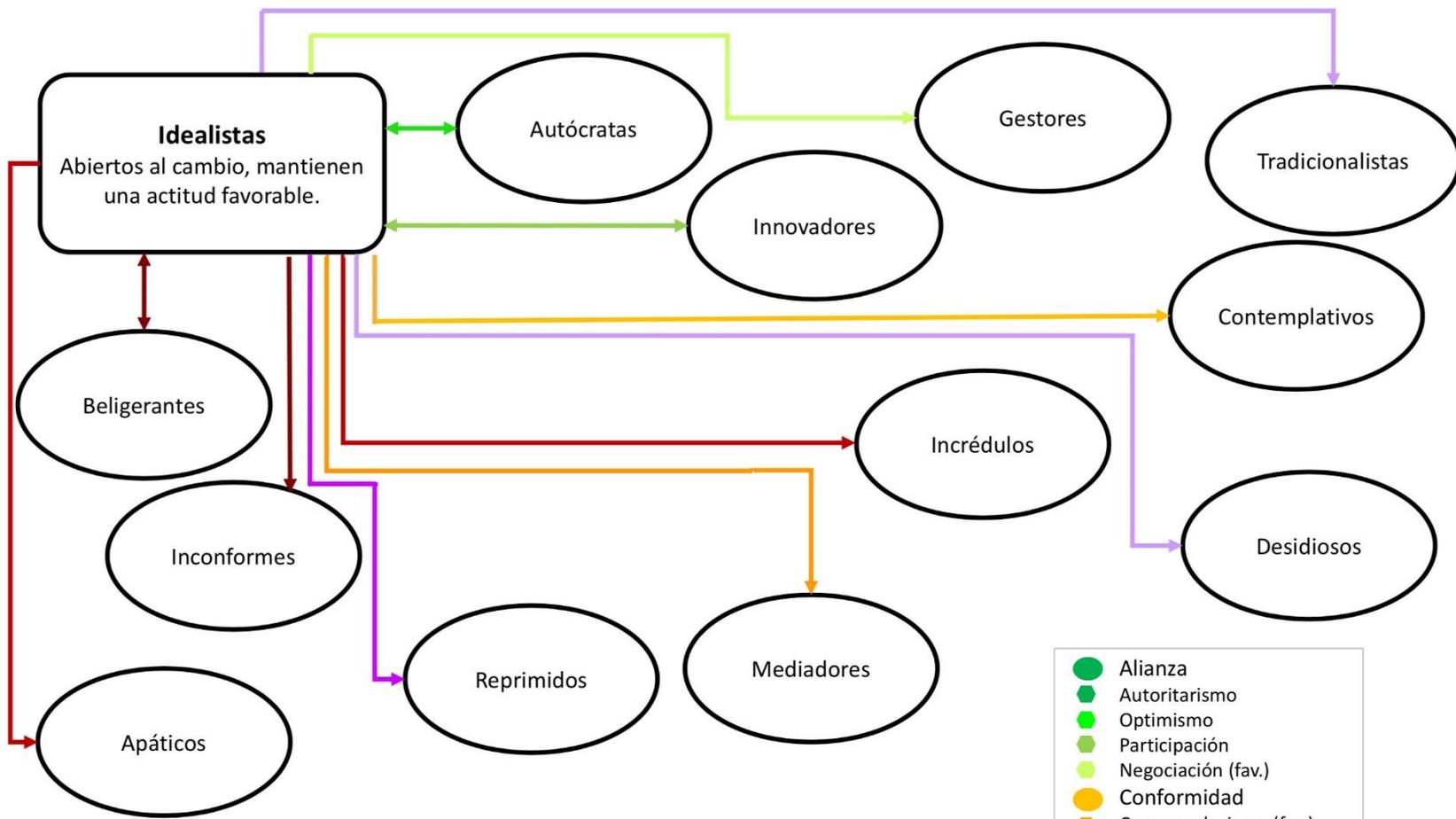
Mapa de correlaciones 2. Tradicionalistas. Tomado de Estrada, D. 2014

Con los desiduosos, incrédulos y reprimidos mantienen una alianza autoritaria, ya que estos no son grupos que busquen el cambio, sin embargo debe mantenerse como una autoridad para mantener su status superior y así garantizar la tradición organizacional. Mantienen una relación bilateral de alianza y negociación con los autócratas, ya que a ambos les conviene mantener el *status quo*. Tiene relaciones de conformidad con los beligerantes, mediadores, apáticos e idealistas. No obstante, cada relación toma diferentes posturas: con los beligerantes y apáticos hay indiferencia, porque consideran que estos grupos realmente no son una amenaza para las prácticas organizacionales; con los mediadores son conservadores (favorables), le tienen respeto a su posición y reconocen su labor como agentes del cambio, por lo que quieren que su posición sea tomada en cuenta en caso de alguna negociación.

Con los idealistas son escépticos, porque éstos no van a “ganar” en contra de todo un sistema de tradiciones. Ejercen una relación de conservadora sumisión con los contemplativos, ya que actúan conforme a los estándares clásicos de la organización sin mezclarse ni entrometerse, lo cual los hace manipulables para los tradicionalistas. A ellos también les gusta conservar su poder o posición, lo cual conservan con los que no hacen nada, o están a favor del proyecto organizacional.

Tienen negociaciones conflictivas con los inconformes y gestores, porque buscan el cambio de las prácticas organizacionales, y creen que un cambio adecuado beneficiaría en gran parte a la organización y sus grupos. Sin embargo, los tradicionalistas imponen implícitamente el modelo tradicional, no buscan negociar una transformación. Por la naturaleza del grupo, mantienen una correlación de conflicto y resentimiento con los innovadores, que siempre están buscando nuevas maneras de mejorar el proyecto organizacional.

Los tradicionalistas generalmente son personas que llevan mucho tiempo en la organización, su experiencia en los procesos les da un estatus frente a los demás integrantes. Y a la vez, los cambios los pone en fuerte desventaja frente a los otros grupos, en especial contra los innovadores, quienes son más prácticos para adaptarse. Este grupo se puede identificar en los maestros tradicionales que ya llevan mucho tiempo en su labor, y cuando se quiere actualizar algún programa de enseñanza, muchas veces estos se rehúsan.



Mapa de correlaciones 3. Idealistas. Tomado de Estrada, D. 2014

- Alianza
- Autoritarismo
- Optimismo
- Participación
- Negociación (fav.)
- Conformidad
- Conservadurismo (fav.)
- Indiferencia
- Escepticismo
- Sumisión
- Expectación
- Autocontención
- Conservadurismo (desfav.)
- Conflicto
- Negociación
- Insatisfacción
- Resentimiento
- Unidireccional
- ↔ Recíproca

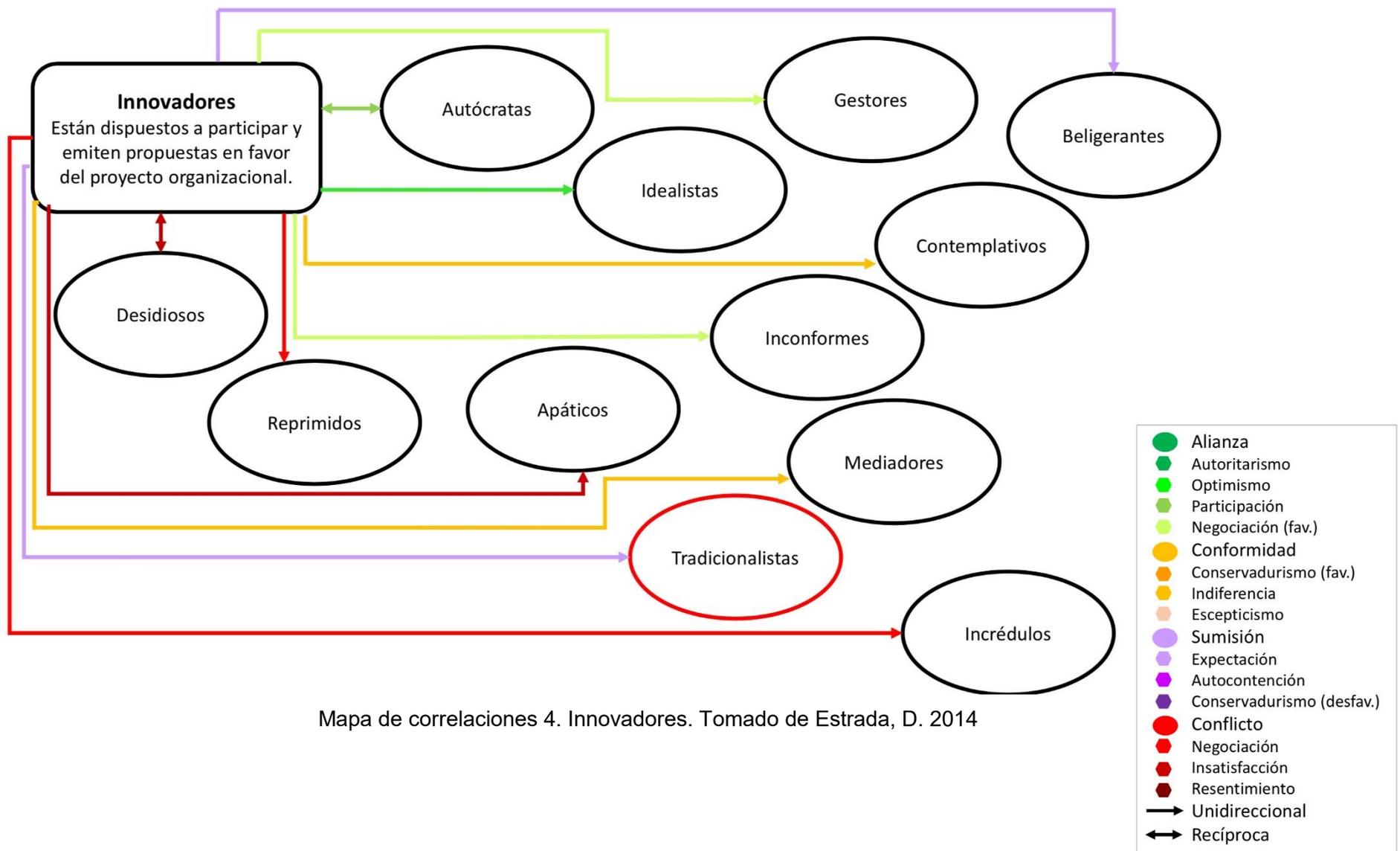
Los idealistas mantienen alianzas optimistas recíprocas con los autócratas porque pueden ayudarlos a la realización de sus sugerencias. De igual manera tienen una alianza de participación bidireccional con los innovadores, ya que entre ellos se ayudan a complementar ideas para mejorar el proyecto organizacional; con los gestores mantienen una alianza de negociación porque ellos se encargan de mediar los asuntos organizacionales.

Son indiferentes a los contemplativos porque estos ni ayudan ni perjudican; y a los mediadores porque estos principalmente influyen en las partes extremas de la organización, y tienen intereses propios.

Tienen relaciones de expectativa con los desidiosos, porque esperan una respuesta de su parte; y con los tradicionalistas, aunque ambos grupos se contraponen, no son lo suficientemente fuertes para crear un conflicto. En cambio, con los reprimidos se autocontienen, porque no quieren conflictos a la larga y sólo quieren que todo esté bien para todos.

Sin embargo, mantienen relaciones conflictivas de resentimiento con los beligerantes e inconformes, ya que estos grupos no están dispuestos a adecuarse al proyecto organizacional actual de ninguna manera, ya que buscan imponer su visión de éste. Por la naturaleza que los representa, también tiene conflictos con los apáticos e incrédulos, porque estos no aportan, pero destruyen la credibilidad del proyecto organizacional.

Los idealistas generalmente están muy identificados con la organización, se ponen la camiseta; y como dice su nombre, idealizan al proyecto organizacional, solo le ven el lado bueno. Este grupo le conviene a las organizaciones, porque muchas veces de manera informal puede propagar su optimismo y lograr que los grupos indecisos tomen una postura en pro de la organización. Un ejemplo son los empleados nuevos; si la empresa hace adecuadamente la incorporación y la adaptación de los ellos, la primera impresión será que todo es positivo e ideal. Al menos hasta que pase un tiempo y se empiecen a viciar con el ambiente real de la organización.



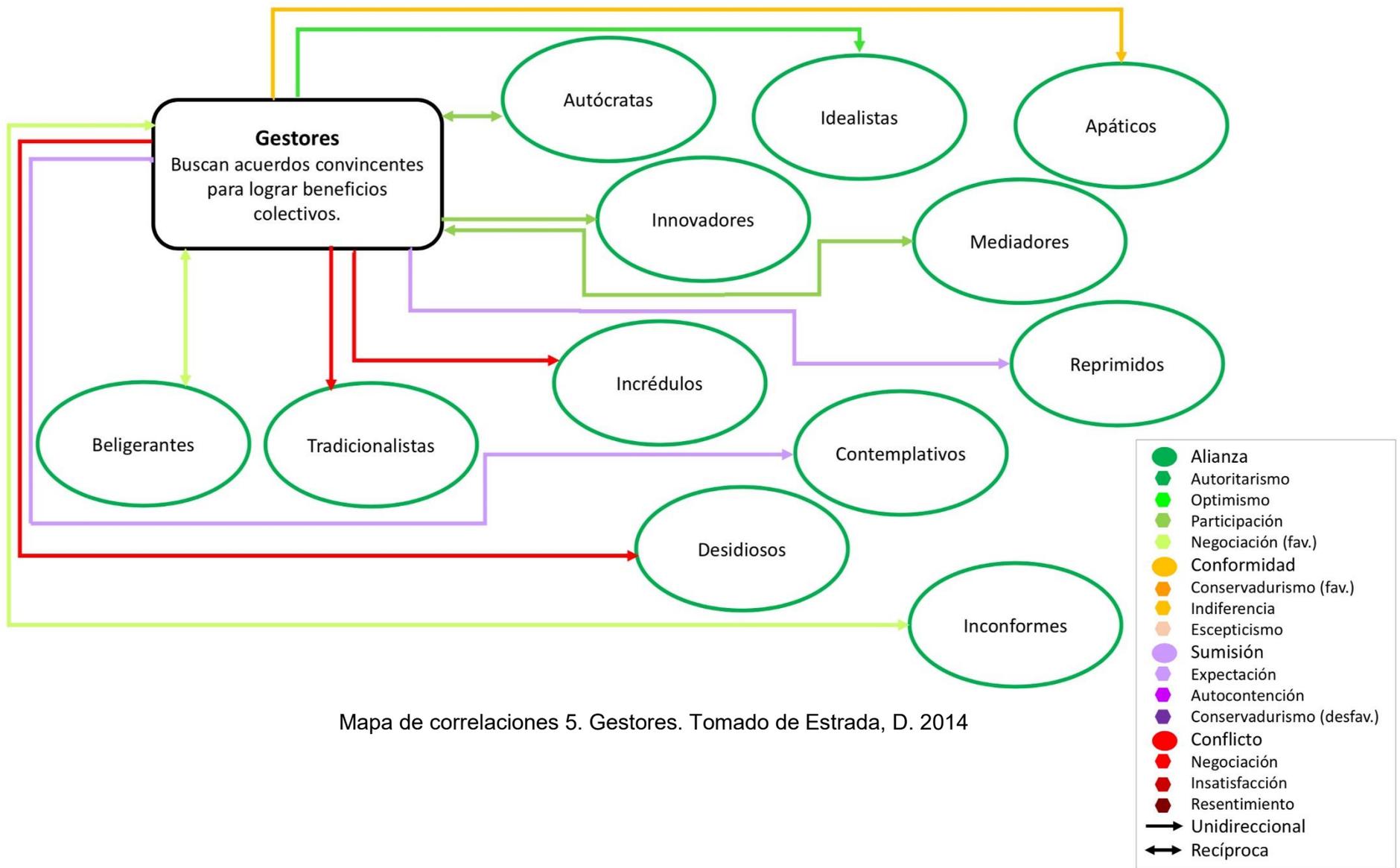
Mapa de correlaciones 4. Innovadores. Tomado de Estrada, D. 2014

Los innovadores mantienen alianzas de participación con los autócratas en favor del proyecto organizacional. Con los idealistas, tiene una alianza optimista, porque ambos se complementan con las iniciativas e ideas para mejorar. De igual manera, mantienen alianzas de negociación favorables con los gestores e inconformes; con los gestores porque buscan negociar las nuevas ideas, y con los inconformes porque quieren involucrarlos para la mejora de la organización, los ayudan a notar qué pueden mejorar.

Son indiferentes con los mediadores y contemplativos, porque ninguno de los dos grupos interfiere en sus mejoras. Con los tradicionalistas tienen una relación de conflicto, por la naturaleza de su grupo, ya que solo buscan cambios y mejoras. Sin embargo, su postura es de expectativa porque esperan a la larga hacerlos “entrar en razón”; igualmente con los beligerantes, esperan que los cambios y las mejoras los hagan cambiar de opinión con respecto al proyecto organizacional y ajustarlos al cambio.

Los conflictos los tienen con los grupos de reprimidos e incrédulos, aunque mantienen una relación de negociación a simple vista, sólo buscan implementar sus proyectos sin considerar la naturaleza de estos grupos; con los incrédulos tienen un conflicto constante por tratar de recuperar su fe en la organización. Sin embargo, tienen una correlación de resentimientos con los desidiosos y otra relación de resentimiento con los apáticos, por la falta de cooperación y desinterés que proyectan estos grupos. Quieren que todos formen parte de las mejoras, pero estos grupos se niegan a participar.

Este grupo también tiene un fuerte compromiso con la organización, por eso siempre buscan la mejora de procesos. Siempre quieren actualizarse y estar a la vanguardia para que la organización pueda adaptarse al exterior. Actualmente muchas organizaciones buscan este perfil en el nuevo personal que contratan, ya que no quieren quedarse estancados en este medio competitivo.



Mapa de correlaciones 5. Gestores. Tomado de Estrada, D. 2014

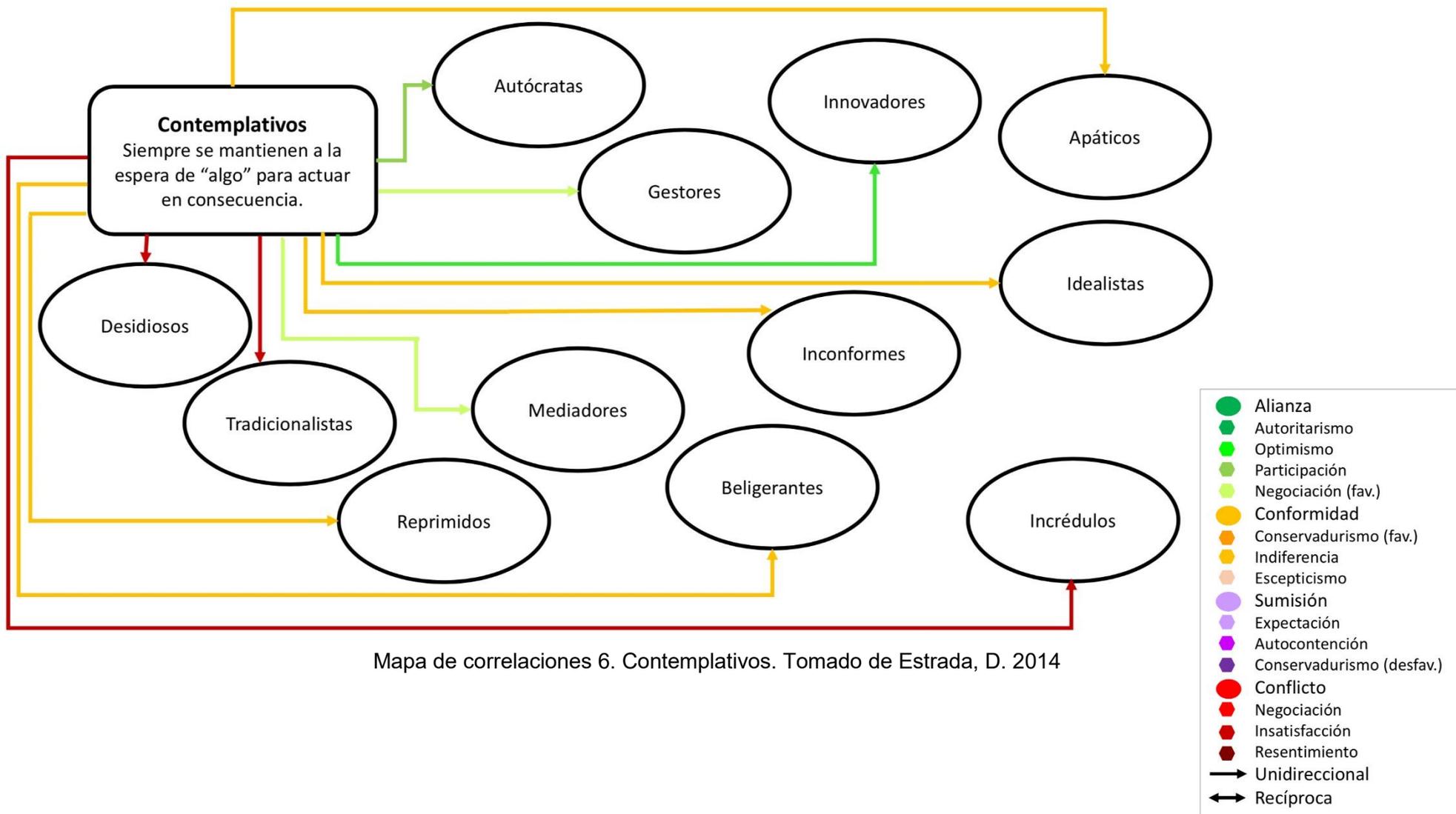
Por la naturaleza de los grupos gestores, buscan formar alianzas con todas las demás subculturas, ya que quieren llegar a acuerdos pertinentes para la resolución de las situaciones que ocurren al interior de la organización. Sin embargo, las posturas que mantiene con el resto, son variadas.

Con los beligerantes e inconformes, la alianza es de negociación recíproca, porque surge una confianza que supone el apoyo de los gestores hacia estos grupos en las negociaciones de toma de decisiones. Con los idealistas mantienen alianzas de optimismo, ya que cuentan con el apoyo incondicional para las mejoras. Se tienen relaciones de alianzas participativas bidireccionales con los autócratas, porque están a favor del proyecto organizacional; y mediadores, ya que estos son su complemento en las negociaciones. Por lo mismo, con los innovadores también tienen alianzas participativas porque ambos buscan lo mejor para la organización y sus integrantes.

Con los apáticos son indiferentes, porque este grupo no se mete en las negociaciones. Son tomados en cuenta, pero sólo cuando se involucran. Con los contemplativos y reprimidos, mantienen una relación expectante, esperan que estos grupos terminen con su naturaleza y se involucren de alguna manera.

Mientras que mantienen relaciones de negociación en forma de conflicto con los desidiosos por su falta de interés y cooperación; con los tradicionalistas por intención de mantener el patrón ya establecido; y con los incrédulos por su falta de confianza en las negociaciones y nuevas resoluciones.

Los comunicólogos organizacionales deberían ocupar este papel dentro de las organizaciones, ya que su trabajo consiste en mediar y construir puentes de comunicación entre todas las diferentes subculturas que pueden existir en una organización, buscando el equilibrio dinámico entre ellas. Aunque tenga relaciones de conflicto con los tradicionalistas, desidiosos e incrédulos, su postura siempre es de negociación, precisamente para no desarrollar un conflicto sin solución y así la organización pueda avanzar. Es imposible que no exista el conflicto, aun cuando es una subcultura que busca el beneficio en general, las diferencias siempre serán parte de una organización, y esto es lo que la enriquece.

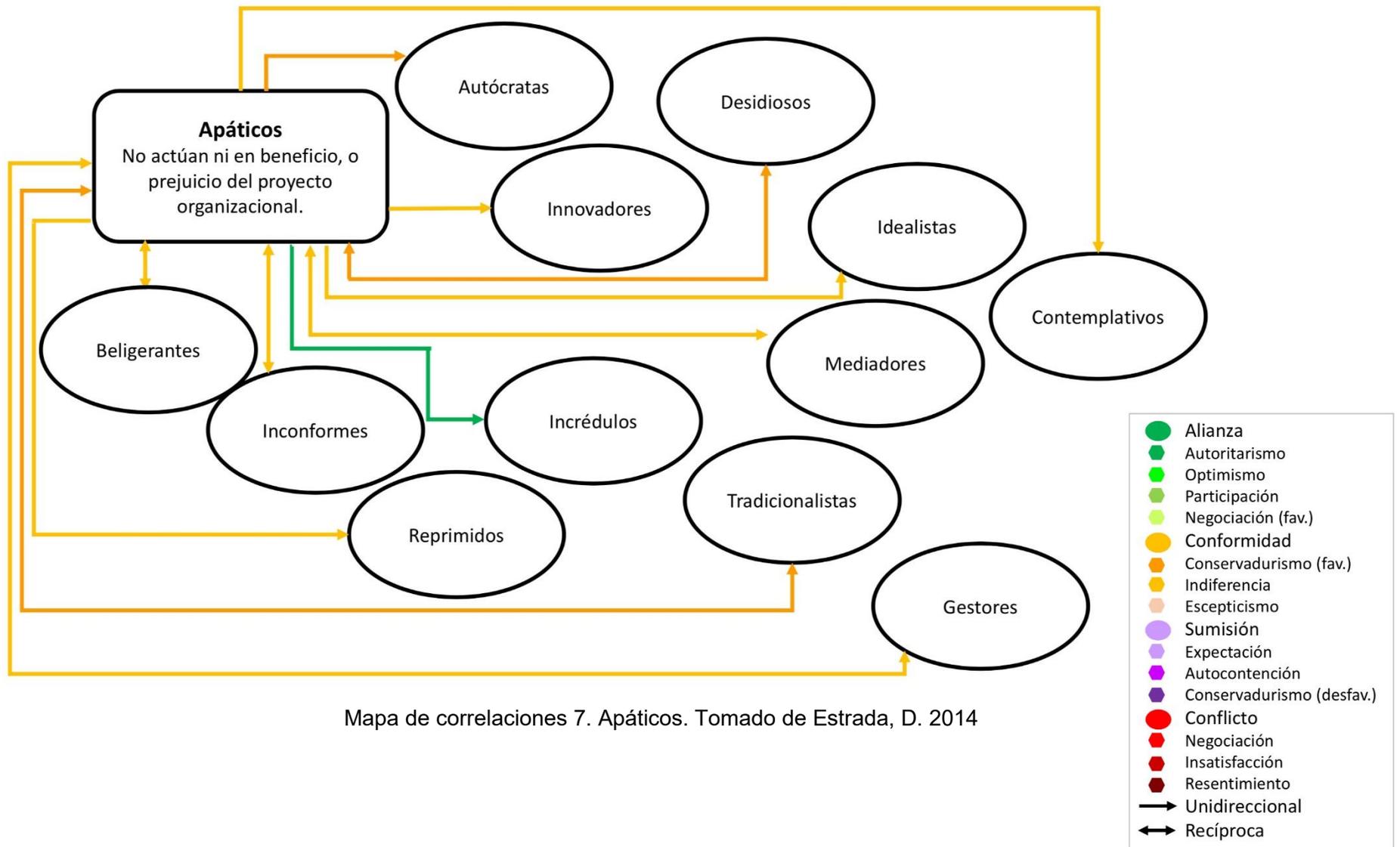


Los contemplativos mantienen en su mayoría relaciones de indiferencia con las demás subculturas, como son: los reprimidos, los beligerantes, los inconformes, idealistas y apáticos. Básicamente, por su naturaleza pasiva, no tienen interés en meterse a los bandos extremistas de la organización. Estas relaciones no provocan nada, ya que los grupos mencionados no tienen mayor trascendencia en los hechos de la organización; exceptuando a los beligerantes, sin embargo, estos no desean tener conflictos con los grupos neutrales.

Tienen alianzas de negociación con los gestores y mediadores, ya que esa es la naturaleza de estos grupos. Así mismo, cuentan con alianzas optimistas con los innovadores, ya que ponen esperanza a que sus iniciativas van a cambiar el proyecto organizacional y será "su oportunidad". Finalmente cuenta con una alianza participativa con los autócratas, ya que estos son los responsables de que las modificaciones en la organización sucedan.

Hay relaciones conflictivas de insatisfacción con los desidiosos, los tradicionalistas, e incrédulos, porque éstos buscan la conservación de los patrones tal y como están, no les interesa un cambio en el proyecto organizacional, mientras que los contemplativos siempre están a la expectativa de que "algo" debe de pasar.

En otras palabras, se podrían llamar los oportunistas de las organizaciones. Un ejemplo de organizaciones donde hay este tipo de integrantes, son los partidos políticos. Esta subcultura, al ser neutra, básicamente es "de paso", tarde o temprano los integrantes toman una postura ya sea a favor o en contra, dependiendo si se dio su oportunidad o no, pueden terminar siendo beligerantes o innovadores.



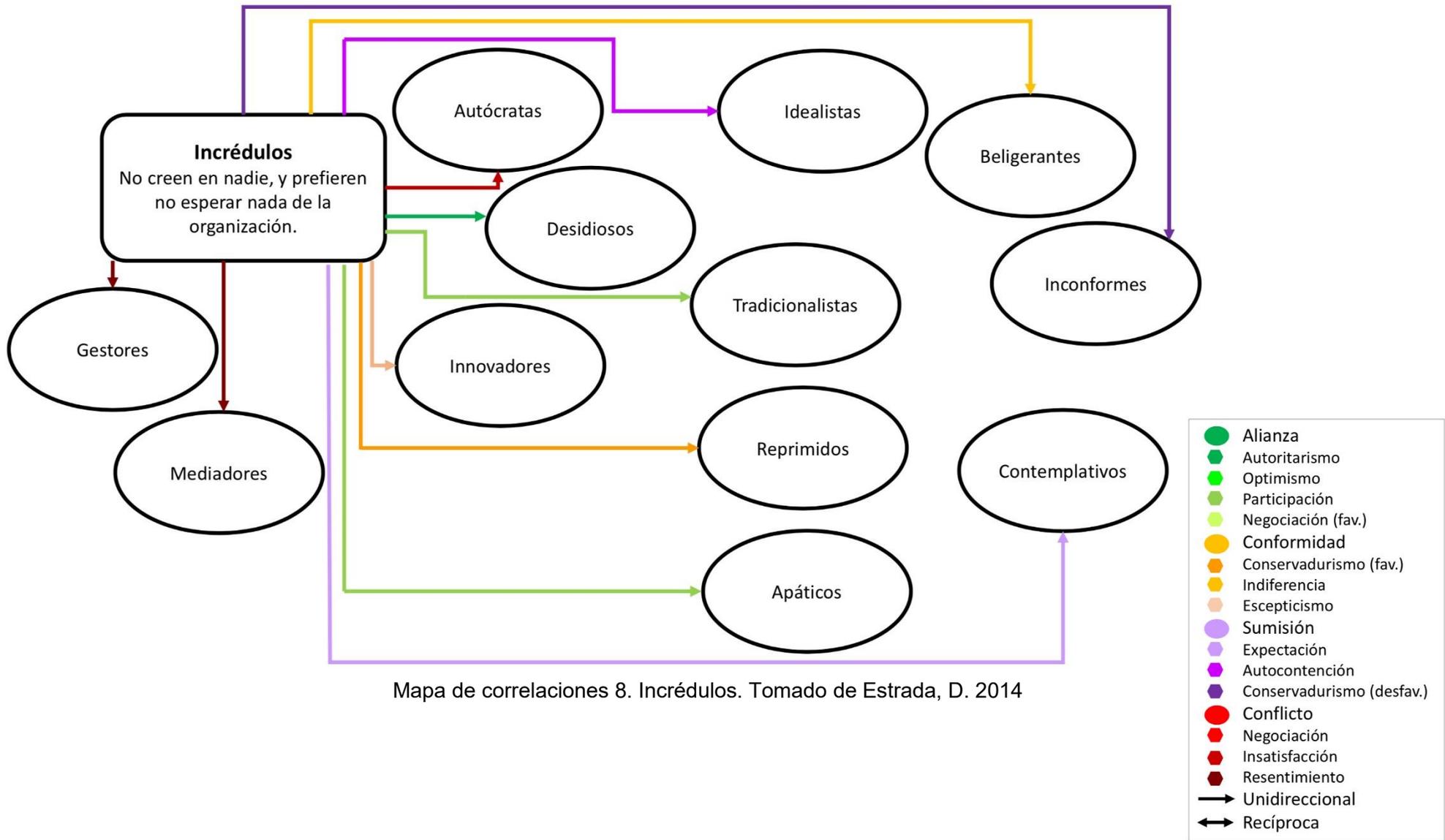
Mapa de correlaciones 7. Apáticos. Tomado de Estrada, D. 2014

Los apáticos tienen la naturaleza de no actuar en beneficio ni en perjuicio de la organización, por lo que la mayoría de las relaciones con las demás subculturas es de indiferencia. Solamente con los tradicionalistas y los desidiosos, por no representar un cambio en el proyecto organizacional mantienen una relación de conservadurismo; de la misma manera con los autócratas mantienen una relación de conservadurismo, ya que estos grupos no desean ningún cambio y así mantienen su posición.

Mantienen alianzas con los incrédulos, con una postura autoritaria, ya que ambos grupos tienen una actitud pasiva frente a la organización. Su actitud confirma a los incrédulos que nada va a cambiar.

Este grupo está libre de conflictos, en cuanto a sus relaciones con los demás, mas esto no quiere decir que otras subculturas no tengan conflictos con ellos.

No se comprometen ni se involucran con nada ni con nadie. Sólo van a trabajar y a cumplir su rol dentro de la organización. Son las personas que se han acostumbrado a una organización demasiado estática. Su motivación está fuera de ella, por eso no le interesa involucrarse con nadie. Podemos encontrar ejemplos de este tipo de subcultura en las instituciones burocráticas y/o públicas, generalmente el personal ahí no se involucra mucho con la organización, y en varias ocasiones ni con su trabajo; sobre todo si se da el caso en que pertenecen a un sindicato; solamente buscan cumplir su horario, y se van.



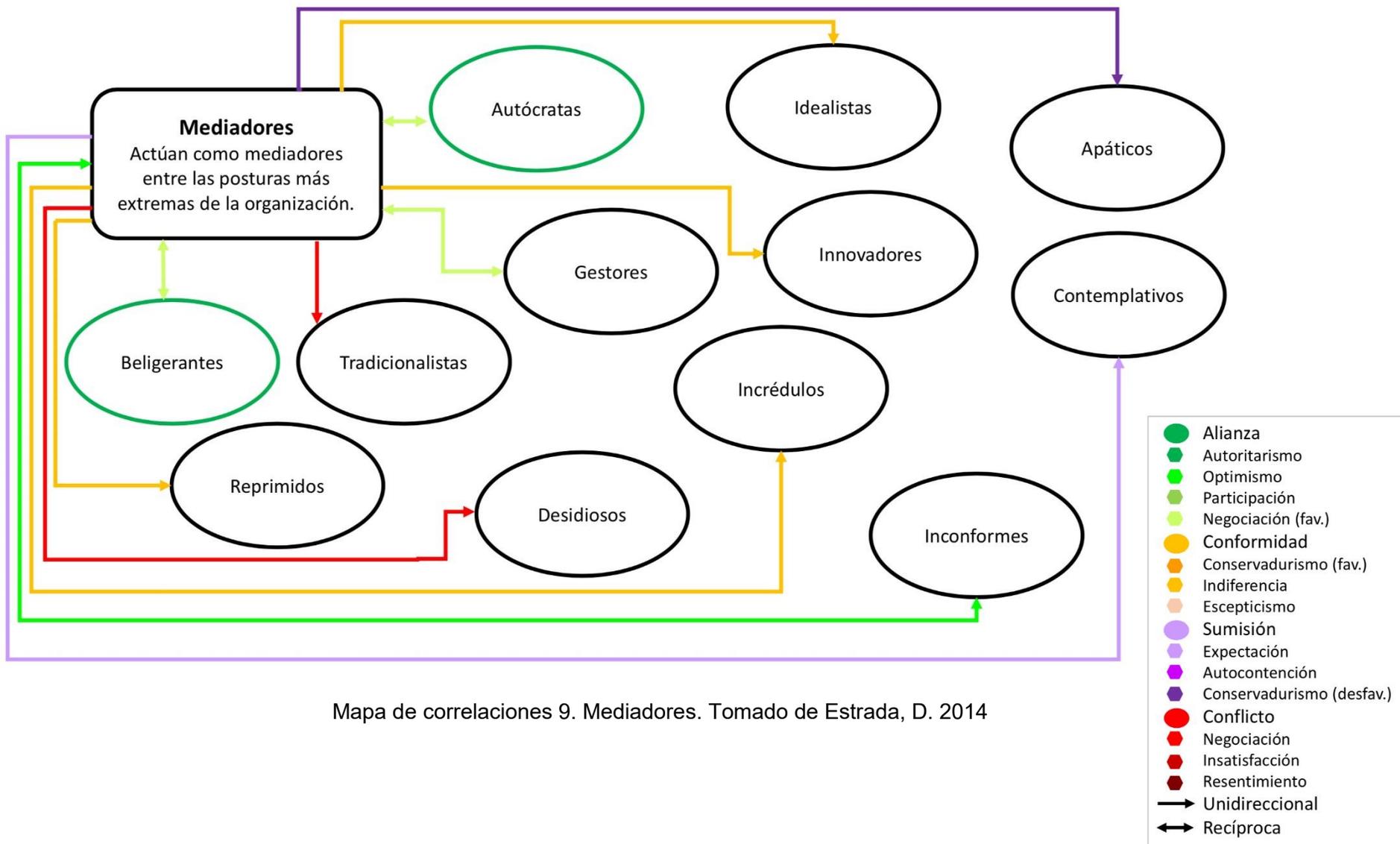
Los incrédulos al no esperar nada, forman alianzas de participación con los apáticos y tradicionalistas, ya que ambos grupos fomentan que no surjan cambios a la estructura. Con los desidiosos tienen una alianza de autoritarismo sobre ellos, porque son los que fomentan su posición hacia la organización.

Tienen relaciones de conservadoras favorables con los reprimidos, porque están conformes con su manera de conducirse. De indiferencia con los beligerantes, porque tampoco creen que éstos puedan hacer ajustes; y de escepticismo con los innovadores, porque tampoco creen que sus propuestas para mejorar trasciendan.

Mantienen relaciones de expectación con los contemplativos porque este grupo solo hace algo si tuviera alguna oportunidad, esperan a ver qué pasa con ellos, hacia qué postura se moverán. A su vez, son autocontentidos con los idealistas e inconformes, porque prefieren poner sus barreras con ellos, no les interesa tener ideas buenas ni malas sobre la organización.

Tienen vínculos de resentimiento con los gestores y mediadores, por considerarlos incapaces de lograr soluciones dignas de confianza. De igual manera, tiene una relación de resentimiento con los autócratas, ya que los responsabilizan de que el proyecto organizacional esté mal, y no vaya a mejorar.

Este grupo se caracteriza por estar mucho tiempo en la organización, probablemente al inicio fueron innovadores o idealistas, pero la experiencia les enseñó que por más cambios que propongan, el sistema sigue siendo el mismo y no mejora.



Mapa de correlaciones 9. Mediadores. Tomado de Estrada, D. 2014

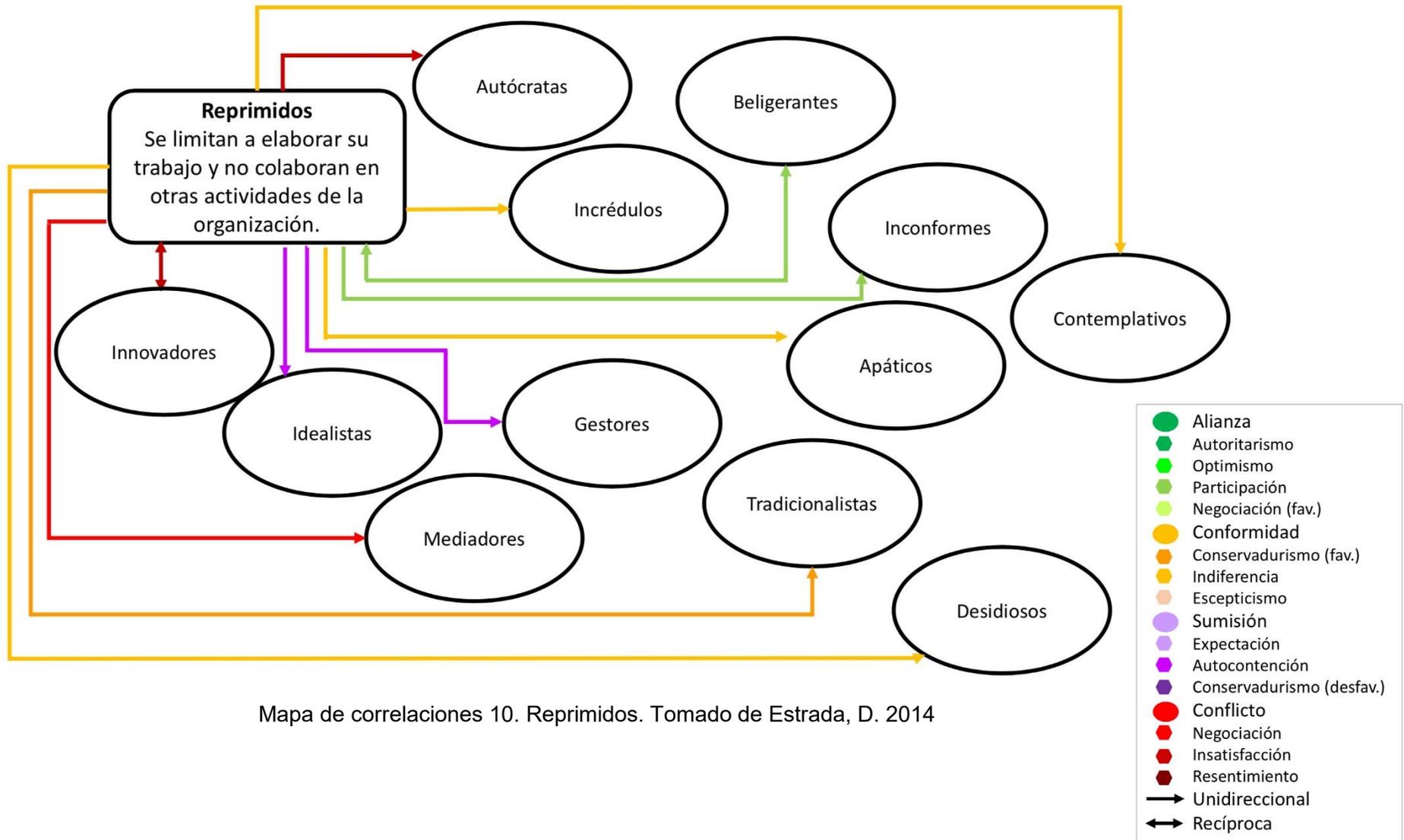
Los mediadores actúan como negociadores entre las posturas extremas de la organización, razón por la cual en primera instancia conforman alianzas con los autócratas y beligerantes, respectivamente. Junto con una postura de negociación por parte de los involucrados. A su vez, también cuenta con una alianza bidireccional de negociación con los gestores, porque ambos grupos se complementan para las negociaciones que ocurren entre las subculturas. Son optimistas con los inconformes, porque les dan la esperanza de ser escuchados.

Los incrédulos, reprimidos, idealistas, e innovadores les son indiferentes porque no consideran a estos grupos agentes del cambio. Por mucho que quieran o no involucrarse en el proyecto organizacional, los mediadores al estar directamente relaciones con los grupos extremos, se consideran con más poder.

Son expectantes con los contemplativos para ver en qué subcultura se desarrollarán. También los apáticos hay una correlación de conservadurismo, porque estos grupos no participan, sino que los demás deciden por ellos. Con los apáticos no se involucran, prefieren dejarlos conservar esa actitud, mientras se queden así no estorba ni beneficia.

Sin embargo, tienen relaciones de conflicto entre los tradicionalistas y los desidiosos. Con los primeros, porque se niegan rotundamente al cambio del proyecto organizacional bajo cualquier circunstancia; con los segundos porque prefieren seguir con las deficiencias en vez de optar por nuevas propuestas.

Un ejemplo de este subgrupo son los líderes sindicales, los cuales buscan convenios y negocian para que la organización siga funcionando, aunque muchas veces lo que buscan son la consecución de sus propios intereses o gremio.



Mapa de correlaciones 10. Reprimidos. Tomado de Estrada, D. 2014

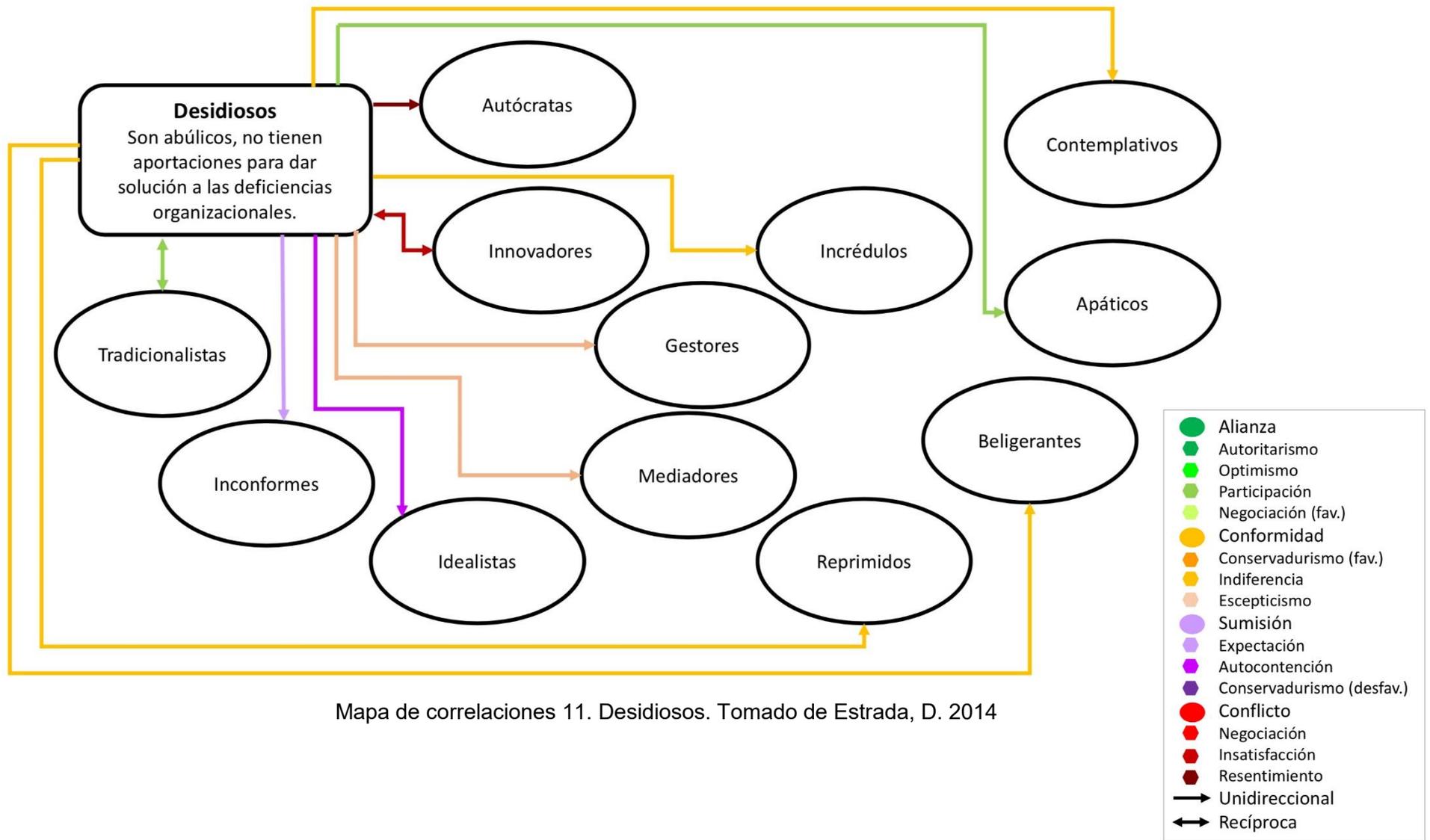
Los reprimidos se caracterizan por no generar vínculos con las demás subculturas que conforman la organización. Por lo que la mayoría de sus relaciones con los incrédulos, desidiosos y apáticos son de indiferencia. Con los tradicionalistas mantienen un conservadurismo a favor de que las cosas se mantengan como están, ya que no les interesa el cambio en la organización.

Con los inconformes y beligerantes mantienen alianzas de participación, ya que los tres grupos no están satisfechos con el proyecto organizacional, sólo que los reprimidos se resguardan en los otros dos, se involucran con ellos a modo de refuerzo.

Se autocontienen con los gestores e idealistas, por la misma naturaleza del grupo prefieren no decir nada en contra de las ideas positivas de los gestores, en sus intentos mejorar el proyecto organizacional, ni expresan su irritación en por tratar de buscar acuerdos que no funcionan.

Están insatisfechos con los mediadores, los innovadores y los autócratas. Con los innovadores hay una relación recíproca, porque todas las ideas nuevas no logran sacarlos de su frustración e insatisfacción. Con los mediadores tienen conflicto por no sentirse considerados por ellos. Finalmente, con los autócratas por la imposición que generan en la organización.

Los reprimidos son cohibidos por su misma naturaleza. Prefieren no involucrarse demasiado en las interrelaciones organizacionales. Les falta algo, no están lo suficientemente motivados nunca, pero a diferencia de otros grupos, prefieren encerrarse en sus propias opiniones.



Mapa de correlaciones 11. Desidiosos. Tomado de Estrada, D. 2014

Por su naturaleza, los desidiosos son participativos con los apáticos, y tradicionalistas. Ya que los tres grupos buscan perpetuar el proyecto organizacional sin cambios.

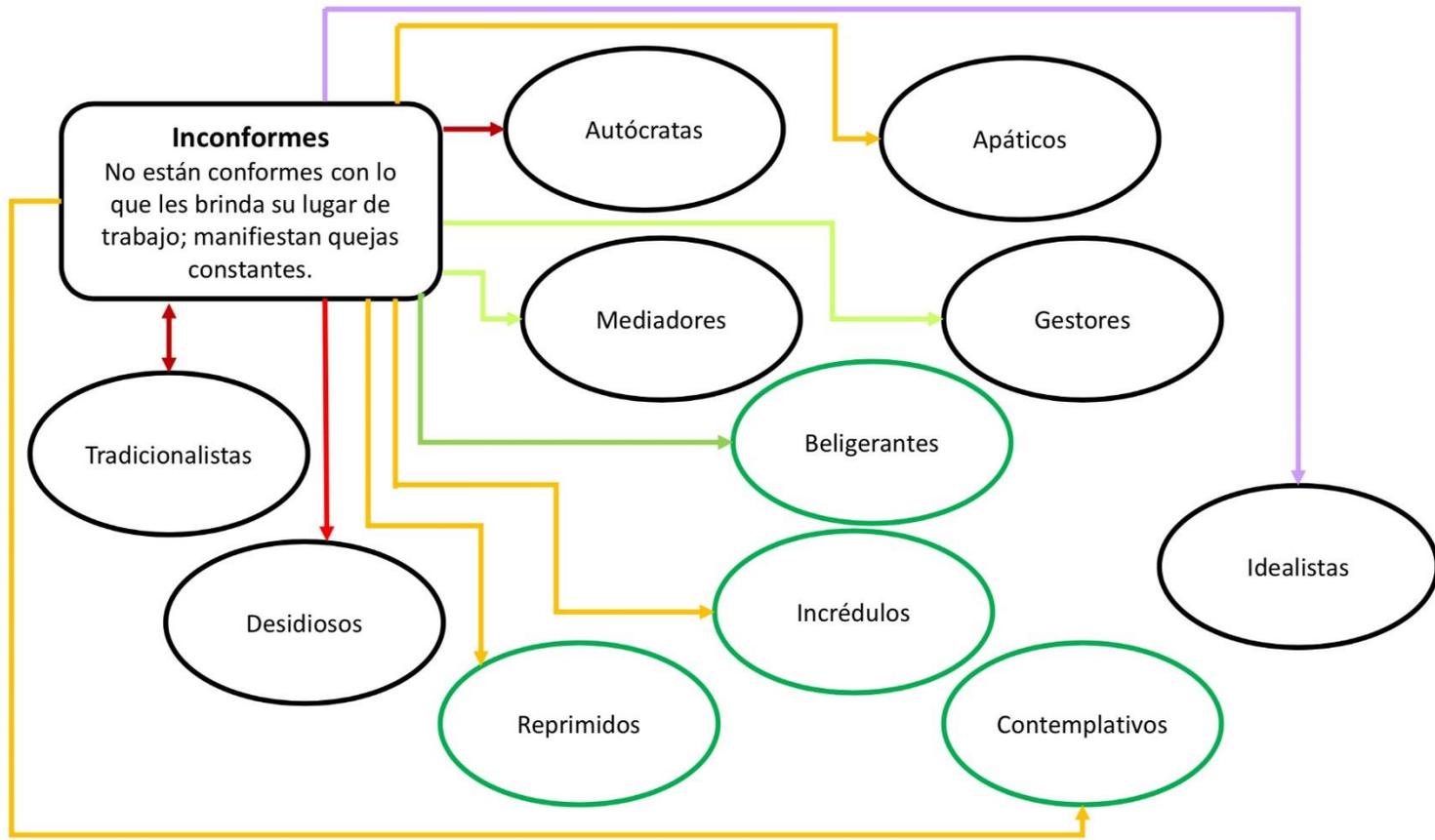
Con los beligerantes, reprimidos y contemplativos mantienen una relación de indiferencia, porque estos grupos no afectan su pasividad. En cuanto a los gestores y mediadores, son escépticos, ya que no les importan los cambios o acuerdos que según estos grupos son capaces de lograr. Es el grupo más desinteresado con respecto a lo que atañe a la organización.

Son expectantes con los inconformes, pueden identificarse con ellos, la diferencia es que los inconformes sí harían algo para salir de su postura, como apoyar a los beligerantes, mientras que los desidiosos son estáticos y pasivos, nada los hará cambiar de opinión e involucrarse. Se autocontienen con los idealistas y su conducta positiva.

Generan vínculos de y resentimiento con los autócratas, ya que los hacen a un lado por no aportar a la organización. Y de manera bidireccional con los innovadores porque a los desidiosos no les interesa nada, mientras que los innovadores siempre andan participando.

Este tipo de subcultura suele apreciarse en las organizaciones burocráticas también. Por ejemplo, cuando se necesita hacer un trámite, levantar una denuncia, pagar algo, por poner algunos ejemplos, muchas veces la atención es mala y los procesos muy largos, por lo que estas organizaciones generan mala reputación. Estas organizaciones pocas veces se interesan por su cultura, clima y comunicación; cuando se suma que las personas llevan mucho tiempo trabajando ahí sin ninguna motivación por parte de la organización, no es de extrañar que se genere una desidia contra ésta, con sus procesos y lo que representa.

A los integrantes deja de importarles si hacen bien o mal su trabajo, puede suceder que hasta lo van entorpeciendo con el paso del tiempo. Aunque no lo parezca, esta postura es “peligrosa” para la organización, ya que si hay una mayoría, genera un estancamiento, además de que su mala reputación dentro del medio puede influir para su supervivencia.



Mapa de correlaciones 12. Inconformes. Tomado de Estrada, D. 2014

- Alianza
- Autoritarismo
- Optimismo
- Participación
- Negociación (fav.)
- Conformidad
- Conservadurismo (fav.)
- Indiferencia
- Escepticismo
- Sumisión
- Expectación
- Autocontención
- Conservadurismo (desfav.)
- Conflicto
- Negociación
- Insatisfacción
- Resentimiento
- Unidireccional
- ↔ Recíproca

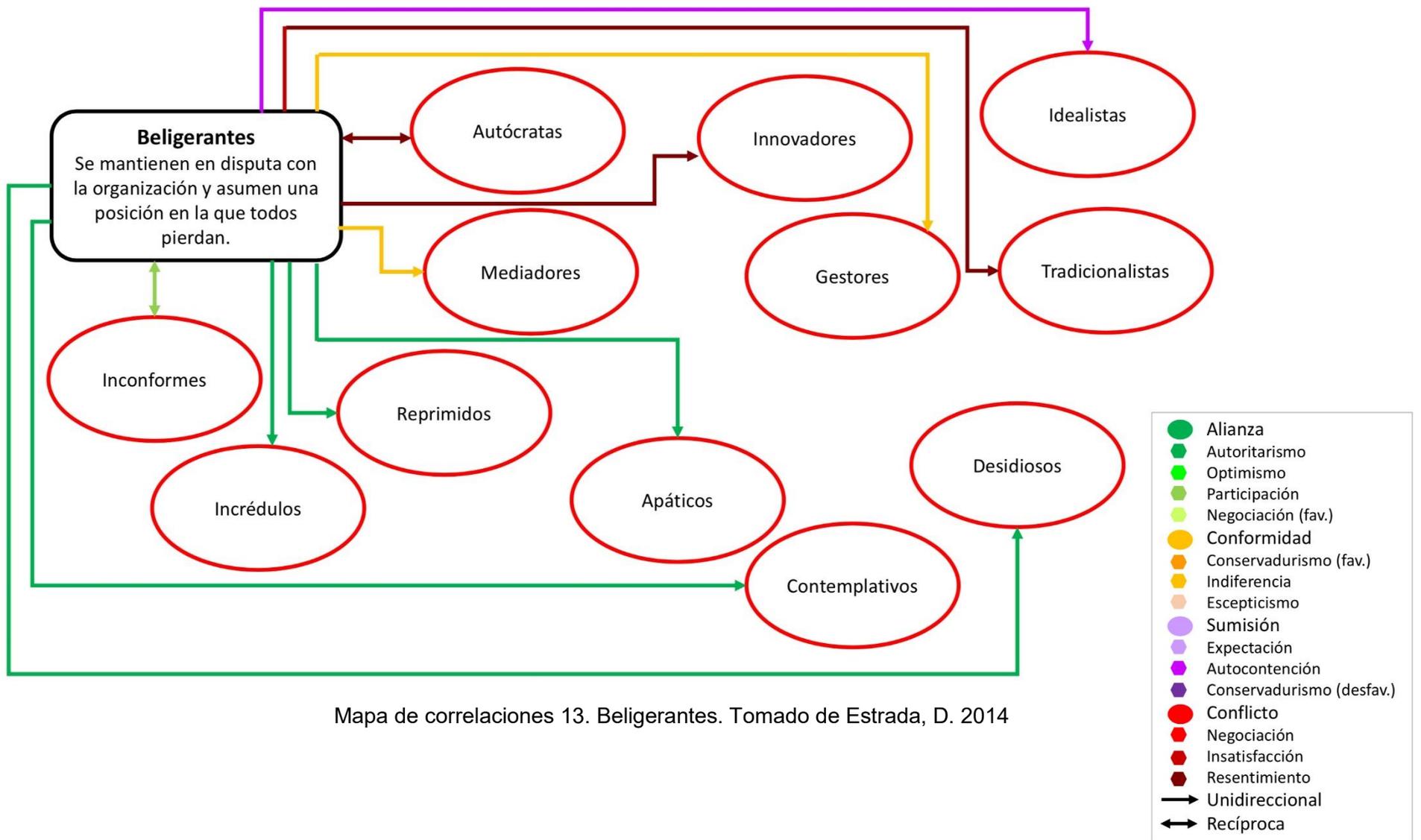
En primera instancia crea alianzas con los reprimidos, incrédulos, beligerantes y contemplativos, ya que estos grupos tienen su propia visión del proyecto organizacional. Por otro lado, con los mediadores y gestores tienen alianzas de negación, ya que éstos los apoyarán con mediar a favor de su situación. Con los beligerantes mantienen una relación de participación ya que ambos grupos no están satisfechos con su estancia en la organización.

A la vez, tienen relaciones de indiferencia con los reprimidos, incrédulos y contemplativos porque estos grupos no reaccionan ante el proyecto organizacional, ni para bien o mal. Con los apáticos mantienen el mismo tipo de relación, ya que tampoco es un grupo que trasciende dentro de la organización.

Con los idealistas mantienen una relación expectante, procuran mantener la esperanza en las pretensiones de ese grupo, pero la mayoría del tiempo no están conformes con nada.

Generan una relación de resentimiento contra los autócratas, porque son los principales autores de su inconformidad. De igual manera, con los tradicionalistas y los desidiosos tienen conflictos. Con los tradicionalistas es una relación bidireccional, ya que buscan perpetuar las cosas como están, y los inconformes no están de acuerdo. Con los desidiosos porque los inconformes pretenden reintegrarse al proyecto organizacional una vez que se satisfagan sus exigencias, mientras que el desidioso nunca va a tener la iniciativa para fomentar un cambio, para ellos es mejor que todo quede igual.

Aunque el grupo está conforme con el proyecto organizacional, no representa peligro para un conflicto fuerte, ya que en teoría, si la organización comienza a preocuparse por ellos y atiende sus quejas, el grupo perdería fuerza. Sin embargo, no deja de ser de las posturas que están en contra; si, por otro lado, agarra fuerza, estos pueden convertirse en beligerantes y romper el equilibrio dinámico, dependiendo del número y como se manejen los conflictos, lo que ocurre cuando estalla una huelga, por ejemplo.



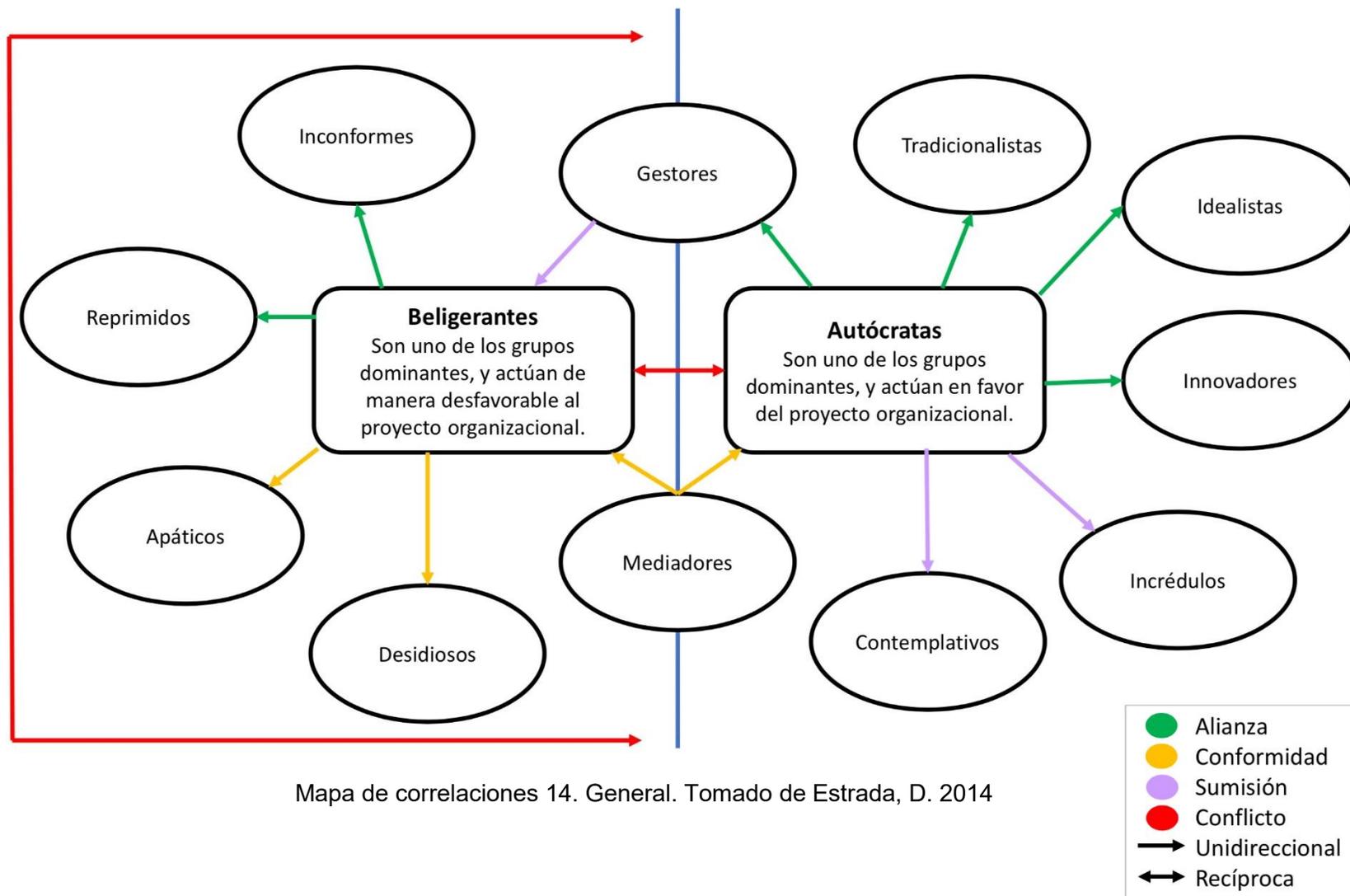
Mapa de correlaciones 13. Beligerantes. Tomado de Estrada, D. 2014

Los beligerantes conforman el grupo más conflictivo por antonomasia. Como buscan el conflicto, las principales relaciones que tienen con las otras subculturas son de esa índole. Aunque claro, hay otro tipo de relaciones que mantienen para que puedan seguir en contacto con la dinámica organizacional.

Principalmente mantienen alianzas de autoritarismo y liderazgo con las demás subculturas que están en contra del proyecto organizacional, como son los desidiosos, contemplativos, apáticos, reprimidos e incrédulos. Sobre todo mantienen una alianza de participación recíproca con los inconformes, para reforzar su grupo y sus ideas.

Mantienen relaciones de indiferencia e intransigencia con los mediadores y gestores, ya que estos grupos buscan llegar a acuerdos equitativos para ellos y su contraparte. Aunque los beligerantes tienen su propia visión de cómo debería ser la organización, no están abiertamente peleados con los intermediarios, ya que son parte de ésta y quieren seguir para no perder el poder que se han ganado ahí; lo cual consiguen con la ayuda de estos grupos. Con los idealistas se autocontienen, ya que evitan manifestar cada vez que pueden que están en contra de sus percepciones positivas; pero a la vez reprimen sus ideas con una postura de rechazo total.

Están totalmente en contra de los autócratas, tradicionalistas e innovadores. Las relaciones con estos grupos son especialmente conflictivas. Ya que la intención de los beligerantes es cambiar el proyecto organizacional con el que no están de acuerdo, mientras que los tradicionalistas buscan mantenerlo sin cambios; en el caso de los innovadores, están en contra de los grupos que quieren favorecer a la organización como está. Los autócratas y los beligerantes son las posiciones más extremas en una organización, ambos persiguen intereses totalmente opuestos; los primeros buscan conservar el proyecto organizacional, mientras que los segundos buscan romper con él e implementar el concepto que ellos tienen. Ambas subculturas tienen una visión sobre cómo debería ser la organización y quieren imponérsela a los demás. Los beligerantes ya no buscan soluciones, lo que les gustaría es imponer su visión del proyecto organizacional. Ellos creen tener la razón y no dan marcha atrás. Un ejemplo a nivel macro, sería un Golpe de Estado o una revolución contra una dictadura.



Con base a la información y las representaciones anteriores, se graficó el mapa general de correlaciones, el cual simboliza los vínculos más representativos entre las subculturas recopiladas.

En primer lugar se ubican los dos principales grupos, que son los beligerantes y autócratas. Estos grupos son totalmente opuestos en los intereses que persiguen. Son las posiciones más extremas entre todas las subculturas encontradas; ambas tienen una visión diferente de lo que debería ser el proyecto organizacional, el conflicto radica en que cada una quiere imponer su propia percepción a las demás.

De cada uno de estos dos, surgen grupos secundarios que favorecen las posturas de cada uno. Del lado de los beligerantes se encuentran los inconformes y los reprimidos con alianzas a este grupo, cabe destacar que se encuentran muy cerca, a comparación de los demás, ya que están íntimamente relacionados al perseguir los mismos propósitos a favor de cambiar el proyecto organizacional; también se encuentran los apáticos y desidiosos con relaciones de conformidad, porque estos realmente no se meten en su "lucha", mas no quita que están en contra. Del lado de los autócratas se localizan los tradicionalistas, los idealistas, y los innovadores con relaciones de alianza cercana al grupo principal, ya que estos grupos buscan en todo caso favorecer al proyecto organizacional dominante, propósito que le interesa a los autócratas.

Al centro de los grupos se hallan los grupos intermediarios, cuyo propósito es negociar y mediar las relaciones entre los dos grupos opuestos principales. Los mediadores se fijan en la parte inferior con relaciones de conformidad con ambos; los gestores se encuentran en la parte superior, tiene relaciones de alianza con los autócratas, por la buena disposición para el beneficio de todos los grupos; pero, por otro lado hay un vínculo de sometimiento con los beligerantes, porque de cualquier manera tienen que negociar si quieren seguir siendo parte de la organización.

En medio hay una línea de color azul que marca la división de los grupos que se inclinan más hacia una u otra postura. Del lado beligerante surge una flecha roja que simboliza conflicto, la cual rodea a sus componentes y apunta a los componentes del grupo contrario, esto quiere decir que debido a que los líderes de estos grupos tienen problemas, los demás también asumen esta postura conflictiva y surge una guerra de grupos entre los miembros de un lado contra los del otro. Como menciona Schein (1982): “A medida que los grupos se vinculan más a sus respectivos objetivos y normas, es más probable que alcancen un mayor nivel de competencia entre sí e intenten dismantelar las actividades de los rivales, por lo que se convierte en un peligro para la organización considerada como un conjunto. El problema consiste en establecer unas relaciones de alta productividad y de un alto espíritu de colaboración dentro del grupo”. (Pág. 109).

Bajo este panorama, ¿cómo hacer que una organización funcione con subculturas tan opuestas entre sí? La premisa de la organización es que es un conjunto de personas (y grupos) que persiguen un objetivo en común, pero la realidad es diferente, los intereses que habitan en ella son tan variados que parece imposible encontrar algo en común. Si estos grupos tuvieran la oportunidad de imponerse uno sobre el otro, ¿sobreviviría la organización? La paradoja es la siguiente: ¿cómo se pueden coordinar posturas que parecen ser excluyentes *per se*?

Actualmente, la visión que tenemos de una organización es que ésta sobrevive a pesar de sus integrantes. El mayor conflicto de todos es que los grupos dominantes satisfacen sus objetivos personales sin importar los del resto, por el contrario, ejercen su estatus de poder para imponer lo que ellos consideran que deberían de ser los objetivos comunes. Objetivos como “ser la empresa líder en el ramo...”, son loables, pero nadie le ha preguntado a la señora “Juanita” del aseo, (por poner un ejemplo), cuántas horas de no dormir o cuántos festivos de su hija le está costando ese objetivo, el cual seguramente ella desconoce. Totalmente alejados de la teoría, en las organizaciones ya no hay lugar para SER humano; se quiere erradicar la imperfección humana e imponer la racionalidad. Se crean estas subculturas de exclusión e indiferencia porque a las organizaciones no les interesa cumplir con el contrato psicológico. Y muchas veces ni siquiera son coherentes con la cultura que profesan.

Lo que esta tesis propone es un modelo diferenciador, que sea de inclusión, donde las organizaciones trabajen de acuerdo a las capacidades y necesidades de quienes la conforman; que comiencen a humanizarse. Y que los objetivos personales sean tomados en cuenta, pero los de todos, no sólo de los grupos dominantes. El modelo propone que se cumplan los objetivos personales simultáneamente a los de la organización; con esto, no se quiere decir “un lugar donde se puede hacer lo que les plazca”, sino donde cada quien puede realizar sus objetivos personales y contribuir con su trabajo para que en conjunto se pueda cumplir el objetivo que sí es común: la supervivencia de la organización.

¿Cómo llegar a este punto? Mediante el equilibrio dinámico, el cual se ha tratado a lo largo de este trabajo. Para esto, se necesita una comunicación mediadora que permita la coordinación de la suma de acciones individuales para el bien colectivo. Se necesita cambiar de actitud sobre el conflicto, actualmente lo percibimos como una lucha de poderes donde la voluntad de uno vive y la del otro muere, lo cual crea resentimientos que a la larga genera venganza y más conflicto; pero si se logra percibir como Crozier y Friedberg, es decir, como un conjunto de juegos donde esta vez se perdió, pero la próxima vez se puede ganar, bajo los sacrificios de un lado y del otro, se puede llegar al beneficio de todos.

Como se ha mencionado es imposible que una organización esté exenta de conflictos, pero la manera en cómo se asumen, enfrentan y resuelven pueden aportar en mayor o menor medida al equilibrio dinámico. Se proponen los mecanismos de la negociación para llegar a resoluciones positivas. Por ejemplo, se despide a alguien eficaz en su trabajo por desacuerdos con la organización, (lo cuales se pudieron solucionar negociando pero nadie puso de su parte); después la organización no puede encontrar a alguien con las mismas características y experiencias de ese empleado, por lo que tiene que contratar a cinco más para que se haga su trabajo. Este desenlace termina en pérdidas para ambos, sobre todo si la solución al conflicto estaba en cambiar la perspectiva de él, y lograr que los involucrados se comunicaran. En el ámbito de la comunicación corporativa, la negociación ha de ser cooperativa: las partes han de percibirse mutuamente como colaboradores. La negociación no pretende imponer, sólo alcanzar un nuevo estadio de equilibrio en la relación de poder, en el que todas las partes son ganadoras. (Xifra, 2009)

Actualmente las organizaciones tienen la filosofía de que todos son reemplazables, con argumentos como “hay muchos más esperando por tu puesto”, “no eres el único que puede hacerlo”, etc.; con esto solo demuestran que subestiman el trabajo de las personas, rebajándolos a “una pieza más”. El principio de la inclusión de la diversidad que se quiere implementar, señala que la diversidad de intersubjetividades es lo que enriquece a las organizaciones, por tanto, en general, nadie “sobra” ni “estorba”, nuestras diferentes capacidades son necesarias para que el proyecto organizacional tenga éxito. Al retomar esta visión, se busca que este modelo diferenciador – interpersonal, logre adaptar todas estas diferencias en pro de la organización.

El comunicólogo organizacional es el mediador por el cual estos mecanismos pueden pasar, ya que éste es el que crea el puente de comunicación, siempre partiendo de las diferentes intersubjetividades que cohabitan en la organización. Es imprescindible para este modelo tomar en cuenta la diversidad, la complejidad y las diferencias que forman a una organización. La premisa de este modelo es que una buena organización genera estados de bienestar para todos, por lo tanto, nadie se quiere ir de ella.

HALLAZGOS

Después de realizar el diagnóstico del comportamiento de grupos informales dentro de las 100 organizaciones investigadas, se hará una recopilación de la información con el fin de rescatar los datos más importantes para las conclusiones finales de este trabajo.

- Un grupo se define como dos o más individuos, que se conjuntan para conseguir un objetivo (u objetivos) en común. De las 100 investigaciones, en 97 hay mención de grupos en las organizaciones. Dentro de las 97 investigaciones que reportan grupos, 35 fueron mencionados como grupos formales, que son los legitimados por la organización en el organigrama. En cambio, fueron halladas 7 menciones a grupos informales, los cuales tienen funciones psicológicas y personales. Los grupos informales son más difíciles de identificar porque no están físicamente ubicados, al ser vínculos de amistades y relaciones interpersonales. La organización trata de ignorarlos, y los omite como parte de la dinámica organizacional.
- Se utilizaron técnicas de investigación aplicadas a la comunicación, las cuales están dentro del ámbito de la investigación cualitativa. La característica de esta investigación es la obtención de datos de profundidad, creando riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. A comparación con las técnicas cuantitativas, las técnicas cualitativas tienen la oportunidad de ser más abiertas en la interpretación, por lo que el investigador debe ser muy detallista, crítico y analítico para lograr recapitular la información y traducirla en datos. El uso de este tipo de técnicas fue reportado en 73 investigaciones de las 100 en total. La técnica que más se aplicó fue la de entrevista abierta, en un total de 39 organizaciones. Probablemente porque es más sencillo ocuparla a comparación del grupo de discusión con 26 aplicaciones. Es importante saber el número total de participantes para medir de qué tamaño es la muestra y saber qué tan representativas son las respuestas.

- De las 73 investigaciones en las que se reportó el uso de técnicas cualitativas se hicieron un total de 47 entrevistas (39 donde sólo se ocupó la entrevista, más 8 donde se ocuparon ambas técnicas, pero se toman en cuenta para el conteo total). Las cuales se aplicaron a 165 personas aproximadamente. Las cuales se clasificaron conforme el número de personas a las que se aplicaron dentro de las organizaciones. La mayoría reportó a 5 o más entrevistados, le siguen 3 entrevistados con 12 menciones; se realizaron de una a dos entrevistas en 9 ocasiones; 5 entrevistas a cuatro personas, y finalmente se reportaron 7 en las que no se especifica el número de personas a las que se aplicaron. La mayoría de los investigadores tuvo oportunidad de entrevistar a 5 o más personas. Para las técnicas cualitativas, no importa tanto la cantidad de participantes como la calidad de las participaciones, es decir la riqueza y diversidad de las respuestas. A las organizaciones les hace falta tomar en cuenta a la gente para la mejora del proyecto organizacional. Muchas veces buscan las respuestas en lugares incorrectos o se la pasan castigando a los empleados como si el hacerlos producir más en menos tiempo, o extender sus horas laborales podrían solucionar mágicamente sus problemas.
- En comparación con la entrevista, el grupo de discusión fue utilizado en menos ocasiones. Del total de las investigaciones, sólo fue reportado en 34 (26 donde sólo se utilizó esta técnica e igualmente se cuentan 8 donde se ocuparon ambas). Esta técnica se realizó con 261 participantes aproximadamente. En cada discusión hubo variedad en cuanto a la duración, temáticas discutidas y número de integrantes, respectivamente. Los grupos que más se reportaron son los que tuvieron menos de 8 participantes. Como se mencionó en la entrevista, hay miedo de represalias porque alguien se preste a una investigación; sin embargo, también influyen otras situaciones, como la falta de tiempo, el exceso de carga laboral, el no querer quedarse más horas para colaborar, entre otras.

- Se necesita una guía de tópicos para dirigir el sentido de la discusión hacia el objeto de estudio, que en este caso es el proyecto organizacional. Los tópicos que se utilizaron para dicho propósito fueron:
 - Comunicación: libertad de opinión, propuestas;
 - Relaciones laborales: competencia, discriminación;
 - Información;
 - Dirección, liderazgo y administración: toma de decisiones, problemáticas e intereses, seres humanos dentro de la organización, control;
 - Reconocimiento laboral e incentivos;
 - Integración: fiesta de fin de año;
 - Identificación, disposición, compromiso y participación: pertenencia, inconformidades, actitud, actividades extra – laborales, colaboración;
 - Motivación y salarios: necesidades y expectativas;
 - Operación y funcionamiento: funciones, operatividad, productividad, sindicato;
 - Ambiente organizacional: ambiente laboral, descripción de la cultura organizacional, clima organizacional;
 - Organización, coordinación y procesos de trabajo: planeación del trabajo, los trámites administrativos, desorganización, horarios;
 - Incertidumbre: influencia de factores externos, cambios, seguridad laboral, permanencia en la empresa;
 - Estructura: actores y grupos, selección de personal, rotación de personal;
 - Infraestructura y recursos: objetivos organizacionales, filosofía y valores, insumos, internet;
 - Desarrollo personal: satisfacción, subjetividad / autovaloración hacia el trabajo propio, orgullo, oportunidades de crecimiento;
 - Retroalimentación: los clientes, retroalimentación en los grupos;
 - Capacitación: formación.

- Las lexías son aquellas palabras o frases más representativas en un discurso que por su importancia, pueden representar el contenido principal de éste. En este caso, se retomaron de los apuntes obtenidos en la base de datos, un agrupamiento de estas palabras o frases que expresan información valiosa y significativa del tema investigado. De las 100 investigaciones se registraron en 80, lexías significativas para la elaboración de este proyecto, en total 160. Encontramos que el 86% de las lexías extraídas son de aspecto desfavorable con respecto al proyecto organizacional. El 12% son de carácter favorable, mientras que el 2% neutrales.
- Se eliminaron 10 lexías considerando que se repetían, contando con un total de 150. Del total de temas que se abordaron, el 85% tomó una posición desfavorable con respecto al proyecto organizacional, más concretamente, 128 posturas negativas. Hay 18 posturas favorables que representan el 12% de los temas tratados. Finalmente, sólo hubo 4 menciones con índole neutra, o sea 3% del total de la muestra representativa. Muchas de las respuestas eran con relación a la mala comunicación y deficiente administración. Probablemente los entrevistados no estaban en total desacuerdo con todo el proyecto organizacional, aunque lo pareciera porque estos dos puntos son ejes importantes, prácticamente vitales para una organización; si fallan, a la larga suponen un problema para la supervivencia no sólo del proyecto organizacional, sino de ella misma.
- De las 17 categorías que se contabilizaron, en 7 hay presencia de posiciones favorables. Éstas son: Relaciones laborales con 5 menciones, le sigue Integración e Identificación, disposición, compromiso y participación con 4, Desarrollo personal con 2, y finalmente Motivación y salarios, Reconocimiento laboral e incentivos, y Comunicación con una. Las 7 categorías con posiciones favorables tienen algo en común: no están ligadas a la estructura formal de la organización.

Es decir, estos aspectos están condicionados por las relaciones interpersonales que tienen sus miembros dentro de ella, y se podrá pensar que no interfiere, por lo menos directamente, en el proyecto organizacional. Estas categorías están sujetas a la subjetividad de los empleados, más que las otras; ya que son percepciones directamente referidas a ellos, como la integración, la participación, o el desarrollo personal. Los trabajadores consciente o inconscientemente aprueban las relaciones informales para el buen funcionamiento de la organización.

- La mayoría de las categorías tuvieron resultados desfavorables con respecto al proyecto organizacional. Las personas no estaban a gusto con su situación respecto a los temas de los que se les entrevistó. La Comunicación fue la categoría con más comentarios negativos, (31), representando el 24% del total. Le siguen la Información y Dirección, liderazgo y administración con 12 menciones, respectivamente. Reconocimiento laboral e incentivos tiene 10 comentarios. Relaciones laborales en este apartado tiene 9 comentarios. Las siguientes categorías repiten el número de menciones desfavorables, con un valor de 6; dichas categorías son: Integración, Identificación, disposición, compromiso y participación, Motivación y salarios, Operación y funcionamiento, Ambiente organizacional, Organización, coordinación y procesos de trabajo. Todas estas corresponden a un 5% del total. Incertidumbre tiene cinco menciones. Las categorías de Estructura e Infraestructura y recursos, cuentan con 4 comentarios desfavorables. Los temas menos reportados fueron la Retroalimentación y Capacitación con 2, y finalmente el Desarrollo personal con 1.
- Una de las cualidades principales de las técnicas cualitativas es la variedad de resultados que se obtienen de la diversidad de respuestas de los participantes. Dentro de éstas, el tema más recurrente fue la Comunicación, los actores se quejan de la mala comunicación y cómo parece que a nadie le importa que la incomunicación interfiere en los procesos de producción. Para ellos la mala comunicación se traduce en ineficiencia e incertidumbre, por lo cual se crean rumores. La mala comunicación en una organización puede limitar su buen desempeño.

Las organizaciones deben poner especial atención a sus procesos de comunicación, revisar que éstos sean funcionales y eficaces para lograr su objetivo. La mayoría de las lexis desfavorables reportaron que concretamente la comunicación formal es ineficiente y no está aportando al proyecto organizacional. Los comentarios generales fueron que hay muy poca información, ya que ésta se maneja como fuente de poder. No se formaliza, lo cual genera rumores, que a la vez genera incertidumbre entre los trabajadores. La información se vincula con una mala administración, mala dirección y malos líderes.

- En cuanto al Reconocimiento laboral e incentivos, los participantes mencionaron que no son reconocidos por las organizaciones. Debería recurrirse a la Teoría Y, o de Recursos Humanos, que plantea que el actor si está motivado aumentará su desempeño; muchas veces no es tanto el satisfactor, solo es que se les tome en cuenta. En esta misma situación encontramos las referencias desfavorables con respecto a la categoría de Motivación y Salarios. Muchas organizaciones se confunden creyendo que la única motivación del trabajador es el salario. Sin embargo, la paga “no es una motivación, es necesaria” (X. Ávila en apuntes del curso Teorías de las organizaciones. 2012). Lamentablemente el discurso de las organizaciones actuales es contradictorio con su manera de actuar, que básicamente es conforme a la Teoría X, solamente ven a las personas como medio de producción, mano de obra motivada solamente por dinero, mientras que ellas no ceden ni mejoran.
- Aunque tienen diferente cantidad de menciones, los temas de Relaciones laborales, Integración y Ambiente Organizacional están muy conectados. Las personas al no generar lazos, ni vínculos con los que le rodean, así sea su equipo de trabajo solamente, crea un vacío que muchas veces afecta a la misma producción. Los diferentes egos que chocan diariamente en una organización pueden crear conflictos que a la larga lograrán desestabilizarla.

Este tema va de la mano con la Identificación, disposición, compromiso y participación. El fomentar la comunicación informal muchas veces también puede beneficiar a la organización, crear empatía entre sus empleados y ayudar a la formación de grupos informales en pro de ella. Lamentablemente las organizaciones actuales solo toman la estructura informal como un peligro para la formal, y procuran limitarla.

- De igual manera, las categorías de Operación y funcionamiento, Organización, coordinación y procesos de trabajo, Estructura, Infraestructura y recursos, se encuentran relacionadas por la índole de los temas. Los empleados no cuentan con la estructura y organización para hacer su trabajo, lo cual se traduce en frustraciones y mala producción. Muchas veces la organización se descarga en ellos, imponiendo más trabajo o amplía los horarios laborales, quita los incentivos, etc., sin detenerse a considerar que tal vez el problema sea suyo. También cabe destacar que la falta de organización y recursos puede llegar a generar tedio en los trabajadores y terminar estancando a la organización.
- Los temas con menos incidencia fueron Retroalimentación, Capacitación y Desarrollo Personal. Algunos teóricos mencionan que se cubren diferentes necesidades humanas cuando un individuo es parte de una organización, como son la necesidad de afiliación, de desarrollo y reconocimiento. Si alguna de estas necesidades no es satisfecha, las personas pueden sentirse desmotivadas, inclusive hasta buscar otra organización que sí les complazca en este ámbito. Estas son razones que influyen mucho en la alta rotación de personal.
- Los grupos informales surgen a raíz de la necesidad del ser humano de relacionarse. Independientemente de los grupos formales que sirven para funciones laborales, los individuos buscan un grupo con el cual identificarse, formar lazos y generar vínculos. Las personas buscan otras con las cuales puedan compartir intereses, preocupaciones, actividades de ocio; con quienes en general tengan características en común.

A través de las lexías que se recopilaron se puede inferir la existencia de subculturas, es decir, las representaciones y características propias de los grupos. Si bien se hicieron entrevistas individuales, por medio de la categorización de la información, fue posible segmentarla en opiniones colectivas representativas de diferentes subculturas que habitan en las organizaciones. Se realizó una identificación de aquellos grupos, que aunque no están físicamente juntos, se caracterizan por la postura que toman ante el proyecto organizacional.

- A continuación se explican los criterios considerados para la obtención de las 14 posturas que se utilizaron para este trabajo: Autoritarios, Conservadores (favorables), Optimistas, Participativos / propositivos, Negociadores (favorables), Expectantes, Indiferentes, Escépticos, Negociadores (desfavorables), Autocontenidos, Conservadores (desfavorables) / Críticos no propositivos, Insatisfechos, Resentidos.
- Para establecer la nomenclatura de las subculturas que se encontraron en las diversas organizaciones, se buscó una metáfora o analogía que caracterizara a los grupos, de la manera más próxima a su descripción. Se contabilizaron 13 en total: Autócratas, Tradicionalistas, Idealistas, Innovadores, Gestores, Contemplativos, Apáticos, Incrédulos, Mediadores, Reprimidos, Desidiosos, Inconformes, Beligerantes. Con base a la tipología de grupos que se formaron a partir de las lexías que se extrajeron de los 100 trabajos de investigación, se establecieron correlaciones de las posiciones que abarcan las subculturas mencionadas con respecto al proyecto organizacional general de las organizaciones.
- Se ubican los dos principales grupos, que son los beligerantes y autócratas. Estos grupos son totalmente opuestos en los intereses que persiguen. Son las posiciones más extremas entre todas las subculturas encontradas. Los primeros están a favor de cambiar el proyecto organizacional y desean romper con él para imponer su visión de la organización, por el contrario, los segundos buscan perpetuarlo tal como están, ya que ellos mantienen el control en sí.

De cada uno de los principales, surgen grupos secundarios que favorecen los ideales de cada uno, de acuerdo con las acciones o posiciones que adopten. Del lado de los beligerantes se encuentran los inconformes y los reprimidos. Del lado de los autócratas se localizan los tradicionalistas, los idealistas, y los innovadores.

Al centro de los grupos se hallan los grupos intermediarios, cuyo propósito es negociar y mediar las relaciones entre los dos grupos opuestos principales. En medio hay una línea de color azul que marca la división de los grupos que se inclinan más hacia una u otra postura. Del lado beligerante surge una flecha roja que simboliza conflicto, la cual rodea a sus componentes y apunta a los componentes del grupo contrario.

- Actualmente, la visión que tenemos de una organización es que ésta no le interesa la variedad que habita dentro de ella, con las personas se pretende que sean un gran grupo homogéneo, en lugar de individuos. Siguen un modelo masivo de difusión, donde reducen la información a un simple estereotipo. El mayor conflicto de todos es que los grupos dominantes satisfacen sus objetivos personales sin importar los del resto, por el contrario, ejercen su estatus de poder para imponer lo que ellos consideran que deberían de ser los objetivos comunes. Se debe adaptar a las organizaciones a la diversidad que las integra, que sean capaces de conocerla mejor diferenciando entre sus subculturas; para esto se necesita crear un nuevo modelo comunicativo, uno que sea interpersonal, con estrategias de comunicación diferenciadas para cada situación particular. El comunicador organizacional debe fungir como traductor y mediar entre los diversos grupos que existen en la organización, y así buscar el equilibrio dinámico.

CONCLUSIÓN

A lo largo de esta investigación se ha analizado uno de los muchos campos de estudio de la comunicación organizacional. El presente trabajo se enfocó en la comunicación informal, grupos informales, las subculturas que se forman en las organizaciones investigadas y sus conflictos. Para finalizar, se presentan las conclusiones que se generaron a raíz del análisis de los datos mostrados.

Como se vio a lo largo de la tesis, los grupos son formaciones que están presentes en todas las organizaciones, ya que están conformados por personas que necesitan cubrir ciertas necesidades sociales y psicológicas. La organización debe lidiar con estas agrupaciones, sin perder de vista que están conformados por individuos con voluntades diferentes. Lo que nos lleva al paradigma de la complejidad, es decir, la suma de todos los intereses que cohabitan en ella. La organización está conformada por grupos primarios y secundarios, formales e informales. Los primarios se caracterizan por tener relaciones cálidas y empáticas; los segundos por ser relaciones frías y distantes. Cabe destacar que hay mayor identificación de los grupos formales porque éstos están legitimados por la misma organización, el organigrama y la diversidad de áreas que existen, aunque esto no los exenta de conflictos. Los grupos informales son hechos a un lado porque a simple vista, no contribuyen al proyecto organizacional.

Estos grupos informales generan relaciones interpersonales, vínculos y lazos que se traducen en comunicación informal. La cual, vista desde un punto funcional, cubre los huecos de información que la comunicación formal no puede abarcar. Otro de los beneficios de la estructura informal es que satisface las necesidades humanas de las personas, como es sentirse identificados, reconocidos, entre otras. El problema es que las organizaciones los consideran como un mal necesario que muchas veces tratan de ignorar y en el mejor de los casos utilizar para beneficio del proyecto organizacional más que para las personas. Temen que la formación de estos grupos va a dar pautas a contraculturas, (subculturas que se forman en oposición al proyecto organizacional dominante), y que en algún momento éstas puedan poner en peligro su supervivencia.

El presente trabajo demostró bajo la recopilación de datos sacados de las 100 investigaciones hechas a organizaciones mexicanas, que las personas tienen mucho que opinar sobre la organización donde se encuentran. Los resultados arrojaron que la mayoría tiene una postura desfavorable en cuanto a la estructura formal, se sienten insatisfechos, incomprendidos, escépticos y resentidos porque éstas no los están considerando.

Para llegar a estos datos se utilizaron técnicas cualitativas, como fueron la entrevista y el grupo de discusión. Actualmente, la mayoría de las organizaciones al hacer sus evaluaciones sobre temas como clima organizacional o satisfacción, por poner un ejemplo, recurren a las técnicas cuantitativas como las encuestas; sin embargo, la crítica a estas técnicas es que se busca estandarizar los resultados, homogeneizando las opiniones, y reduciendo las respuestas a un porcentaje. Partiendo desde aquí, si la organización se cierra solamente a este tipo de técnicas para medir el escenario interno, es imposible que obtengan resultados que realmente describan la realidad. Esto no quiere decir que este tipo de estudios estén mal empleados, más bien lo que se busca es la conjunción de ambos tipos de técnicas para que se pueda realmente leer la dinámica organizacional. Las cualidades de las técnicas cualitativas radican en la variedad y calidad de subjetividad que pueden brindar a un estudio. Y que éstas parten de la percepción individual de quienes participan, como en el caso de la entrevista; o de la complejidad de opiniones que se pueden cruzar y conjuntar en un grupo de discusión. El comunicador organizacional deberá empezar desde aquí si lo que busca es reconocer la diversidad que coexiste en una organización, y sobre todo si quiere hilvanar de una manera más precisa la realidad organizacional.

Los resultados de las investigaciones se pudieron categorizar en diferentes subculturas. Se graficaron las interrelaciones que tienen entre ellas, para hacer un panorama general de la dinámica organizacional. Se detectó, básicamente la totalidad de las relaciones están de alguna forma cruzadas por el conflicto. Primero, se debe resaltar que el conflicto es inherente a toda relación al estar formada por diferentes subjetividades, si esta relación carece de conflicto (y por tanto de dinámica), llegará un momento en que truene por estática e improductiva.

Una organización es una red interminable de interrelaciones entre numerosas perspectivas muy variadas, por lo que también es inevitable que existan conflictos dentro de ella. Aunque se tengan objetivos en común, es imposible lograr que absolutamente todos los componentes estén de acuerdo todo el tiempo.

El conflicto es necesario para que las organizaciones no se estancuen y funcionen. Estos juegos de ganar –perder-ganar son lo que constituyen la dinámica de la organización. Por ejemplo, hay que reconocer la motivación que se genera a raíz de una competencia interna; o tal vez el trabajador está en desacuerdo con las horas extras que está ejerciendo, no obstante se queda, y si la organización reconoce su labor pagándole ese tiempo, a la larga se generarán más ganancias para ella y para el trabajador. Sin embargo, no todas las relaciones deben ser conflictivas todo el tiempo para que la organización se mantenga, al contrario, si hay un exceso de problemas, llegará un punto en que ésta se tenga que disolver, es decir, si hay un exceso de relaciones conflictivas peligrará su sobrevivencia.

Entonces se plantea la pregunta, ¿cómo convivir con el conflicto para evitar el estancamiento, sin poner en peligro la supervivencia de la organización? “Para comprender la dinámica intergrupal, debemos entender las características clave de los grupos: que cada grupo es único, que el entorno organizacional específico influye en el grupo y a la inversa, que la tarea y el entorno del grupo tienen un efecto en el comportamiento del grupo.” (Griffin y Moorhead, 2010; pág. 245). Hay que ajustar la actitud que se tiene frente al conflicto, no proscribirlo ni aplazarlo, ya que también puede ser productivo. En lugar de imponerse, se debe reconocer que vivimos rodeados de diferencias, en otras palabras, aceptar que el otro es diferente y ayudar al otro a aceptar que yo soy diferente. Esta variedad es lo que enriquece a la organización. Debe haber reconocimiento por ambas partes involucradas, y sacrificio también; se tiene que aprender a ceder. Es necesario cambiar la actitud que se tiene ante el conflicto; se tiene que empezar a implementar la filosofía de que algunas veces yo puedo ganar y otras veces el otro puede ganar, y dejar de percibir que perder es algo negativo. La mejor manera en que se puede resolver un conflicto es aplicando la negociación a través de la teoría del juego. En otras palabras, se requiere que los involucrados reconozcan que el otro tiene una percepción diferente, muchas veces ni siquiera opuesta, y que en esta ocasión “yo puedo ceder para que él gane, y la siguiente, él pueda

hacerlo para que yo gane". El conflicto productivo propone que debe haber igualdad de posibilidades para todos los actores, por lo que deben ser claras las reglas, y sobre todo el intercambio de ganadores. Es necesario un juego justo, pero también equitativo. Esto nos lleva a una paradoja, ya que no puede haber algo justo y equitativo a la vez; sin embargo, se necesita buscar el equilibrio donde se negocie para todos y a la vez en lo particular.

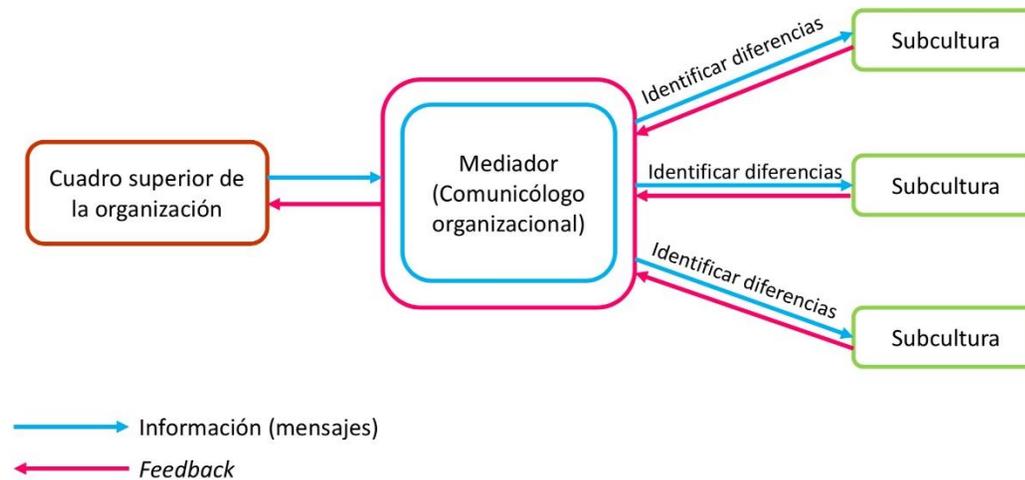
Lo que se propone con esta tesis es el diseño de otro modelo diferenciador que reconozca la complejidad que habita en las organizaciones, permitiendo que ésta se fortalezca con ellas. Un modelo interpersonal que refleje el reconocimiento de la diversidad dentro de la organización. Basado en el seguimiento de las estrategias y retroalimentación para que se pueda medir su eficiencia. Y sobre todo, donde haya cabida a una nueva actitud frente al conflicto y así hacer de éste algo productivo. Aunado a esto, que se moldee un esquema donde haya cabida a la estructura informal, para que no se le limite y éste pueda satisfacer completamente (y sin consecuencias), las necesidades sociales, psicológicas, emocionales y afectivas de las personas. Con la ayuda de las técnicas cualitativas, que se reconozca la cultura organizacional y diferencie mejor las subculturas para poder adaptar mejor los mensajes, con lo cual vaya generando un heteroajuste, de acuerdo a la dinámica organizacional.

Se ha dejado de lado lo que significa ser una organización, dando por sentado que todos los integrantes deben perseguir el mismo objetivo, sin detenerse a considerar que están formadas por individuos, no por una masa homogénea y amorfa, este es el modelo comunicativo que rige en las empresas. Actualmente se sigue el modelo funcionalista de la comunicación donde el mensaje está dirigido a una masa; básicamente este modelo rige con la visión de los *mass media*, donde lo único que importa es lo que el emisor quiere decir dando por sentado que todos deberán interpretarlo de la misma manera. No hay cabida para retroalimentación, ni para distinguir individualidades. La desventaja de este modelo, es que es improductivo y a la larga empobrece a la organización al sólo dejarla con una realidad, la cual está lejos de estar completa. La dinámica actual se basa en tratar de racionalizar y sistematizar lo que ocurre dentro de las organizaciones, como la metáfora que maneja la Teoría X, donde todos los componentes son engranes de una gran máquina.

Al hacer esto, se busca limitar el factor humano que integra a las organizaciones, para “perfeccionar” el funcionamiento y a su vez optimizar la producción. Como ocurrió en la Revolución Industrial, cada vez es más común que los seres humanos sean reemplazados por máquinas, (robots), porque éstas no tienen las “desventajas” que tienen las personas. Aunque esto apenas está empezando en países donde cuentan con la capacidad tecnológica para aplicar esto (como Japón o Alemania), seguramente esta práctica seguirá hasta aplicarse en la mayoría de la industria, provocando otra evolución tecnológica.

Si llega a ser este caso, dejaremos de concebir la organización como la conocemos, y se deberán implementar nuevos paradigmas para responder al cambio sociológico al que nos enfrentaremos.

Se necesita generar una nueva filosofía en las organizaciones: éstas deben empezar a humanizarse, y así encontrar el equilibrio dinámico que permita integrar la diversidad que existe en ella. A continuación se presenta un ejemplo de dicho modelo:



Se presenta en modo horizontal porque se requiere que la comunicación formal sea horizontal para que pueda ser eficiente. Es esencial que los cuadros superiores comiencen a ser líderes y no jefes herméticos. El objetivo más importante del comunicólogo organizacional debe ser traducir y mediar la información de la organización, de acuerdo a los diferentes destinatarios. Que sea el adaptador de los mensajes y los reajuste para los receptores. Por ejemplo, no se puede comunicar de la misma manera un cambio a un tradicionalista, que a un innovador; el primero probablemente lo tome muy a mal y con mala actitud, mientras que el segundo puede entusiasmarse y participar.

En el caso de los beligerantes, se puede buscar su aportación a la organización, preguntando “¿qué es lo que critican de ella o qué cambiarían al proyecto organizacional?”, tal vez con un mensaje (y actitud) diferente ellos comiencen a involucrarse y a relajar un poco su postura. No es que se tergiverse la información, sólo se debe buscar la manera de decir lo mismo a diferentes percepciones. Como se mencionó en la resolución de conflictos, hay que reconocer la intersubjetividad del otro para tener una buena comunicación, y adaptar la información al receptor.

Hay dos tipos de flechas, una es la información y la otra con igual (o mayor) importancia es la del *feedback* o retroalimentación; la cual es el sustento de este modelo, ya que se necesita de ella para saber si está funcionando la organización. Si nos basáramos en la producción solamente, probablemente ésta indique que “va bien”, pero el clima y el ambiente, el trabajo en equipo, u otros factores, indiquen que la organización va a pique. Se puede apreciar que las flechas están en ambos sentidos, lo cual quiere decir que es necesario que todos los grupos participen en la retroalimentación. Es preciso traducir el mensaje, y saber qué se entendió de él. Los cuadros superiores deben tener la apertura para recibir estas opiniones; como sucede en el ejemplo, aunque el grupo beligerante tenga muchas críticas contra la organización, puede resultar que sus percepciones no sean “tan descabelladas” y logre una contribución para mejorar el proyecto organizacional.

Estas dos partes (la traducción de mensajes y el *feedback*), son lo que hacen de este modelo diferenciador, uno humanizador. Para complementarlo, es necesaria la comunicación interpersonal. Si bien sabemos, es imposible llevar el mensaje a cada persona o escuchar a cada uno sobre todo si la organización es muy grande; por eso no hay que perder de vista que la organización está formada por grupos, los cuales se forman a raíz de intereses comunes entre los integrantes, sobre todo los informales; a su vez, estos intereses en conjunto van adoptando posturas las cuales se pueden reconocer como subculturas. Hay que aceptar e incluir estas subculturas y no solamente cerrarse a la estructura formal; ya que como se presentó, la informal es la que llena esos espacios vacíos, sobre todo en la comunicación interna. Se necesita identificar a las subculturas y a su representante y partir de ahí para adoptar el mensaje interpersonal. El cuadro de Mediador/ Comunicólogo organizacional está rodeado por las dos flechas, lo cual se refiere a que éste será el encargado de las negociaciones en caso de conflictos comunicativos, ya que es la posición más neutra dentro de la organización.

Para el conflicto productivo, es necesario adoptar la mentalidad de la teoría de los juegos, y en todo caso “jugar con ella”. Como se mencionaba, este modelo es paradójico, ya que busca adaptar oportunidades para todos, y en sus respectivas particularidades. Aunque esto suene imposible, o en el mejor de los casos muy difícil, es parte del heteroajuste que se busca con este modelo. Lo que se necesita es respetar las reglas, y a la vez “adaptarlas”, respetándolas lo más que se pueda pero partir de las particularidades. Por ejemplo, se puede solicitar un curso de capacitación general porque la organización se está actualizando y quiere ser más competitiva al exterior; sin embargo, los integrantes de la empresa difieren entre los 30 y 5 años de antigüedad aproximadamente. Probablemente el joven que entró hace cinco años aprenda muy rápido la información y se adapte rápidamente al cambio, pero la persona que lleva 30 años, le va a parecer innecesario, molesto, y quizá le cueste más trabajo el proceso de adaptación, tanto que hasta se rehúsa a aplicar el cambio. En este caso, se debe buscar la posibilidad de adaptación de acuerdo a las personas con estas características, analizando su situación y proponiendo mejores opciones, por ejemplo otro curso más “fácil de digerir”, o quizá la organización pueda funcionar mucho mejor con su experiencia en el tema que ya dominan, en lugar de presionarlos para un ajuste en donde no están preparados y a la larga genere más conflictos.

La actualización en lo general paulatinamente se haría de igual manera, pero se puede hacer tomando en cuenta a las personas que integran a la organización para que a la larga ésta funcione mejor. Es en este sentido cuando nos referíamos a que “nadie sobra”; siguiendo este modelo, las personas podrán aportar desde sus propias cualidades y particularidades, lo cual enriquecerá a la organización y sus integrantes.

Por último, que haya aportación y libre flujo de información en todo momento, no excluye la idea de que haya juntas generales donde la información y retroalimentación se den de manera general; es una buena oportunidad de escuchar a los demás grupos y de aportar en general al proyecto organizacional. El objetivo es que los integrantes sientan que no necesitan estar atados a la estructura formal para poder comunicarse y ser tomados en cuenta.

Este modelo es una propuesta general, se necesitarían ajustes de acuerdo al tipo y tamaño de la organización, pero eso ya se realizaría en casos más específicos. Lo que se busca, es darle voz y participación a aquellos que deberían ser los más importantes en la organización: las personas y los grupos que la integran, bajo la consigna “para todos y para cada uno”.

FUENTES CONSULTADAS

- ✓ Ávila Guzmán, Xavier. Bases en la Organización y Comunicación. Crítica a los modelos clásicos. Apuntes FES Acatlán, 2009, Inédito.
- ✓ Cooley, Charles. Organización social. 1909
- ✓ Crozier, Michael; Friedberg, Erhard. El actor y el sistema, Las restricciones de la acción colectiva. Alianza Editorial Mexicana. México, 1990.
- ✓ Estrada, Dolores. Comunicación organizacional. Procesamiento y sistematización de aspectos y datos relevantes de las relaciones informales y conflictos comunicativos en 100 organizaciones mexicanas. Tesis de Licenciatura. FES Acatlán. México. 2014.
- ✓ Etkin, Jorge; Schvarstein, Leonardo. Identidad de las organizaciones, Invariancia y cambio. Paidós. Argentina, 1989.
- ✓ Fernández, Carlos. Comunicación en las organizaciones. México, Trillas, 1991.
- ✓ Fernández, Carlos; Baptista, Lucio. Metodología de la investigación. 5ta Edición. McGraw Hill. México, 2006.
- ✓ Flores, Fernando. Inventando la empresa del siglo XXI. Hachette. Santiago, 1990.
- ✓ Griffin, Ricky; Morrhead, Gregory; et al. Comportamiento organizacional: gestión de personas y organizaciones. 9na Edición. Cengage Learning. México, 2010.

- ✓ Medellín, Claudia. "A que no puedes comer sólo una" ... El resto detrás de la sonrisa. Tesis de Licenciatura. FES Acatlán. México, 2009.
- ✓ Nosnik, Abraham. Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo. Netbiblo. España, 2005.
- ✓ Olmsted, Michael. El pequeño grupo. 2da Edición. Paidós, Argentina, 1966.
- ✓ Robbins, Stephen. Fundamentos del comportamiento organizacional. Prentice Hall, México, 2004
- ✓ Schvarstein, Leonardo; Etkin, Jorge. Identidad de las organizaciones. Paidós, Argentina, 1989.
- ✓ Schein, Edgar. Psicología de la organización. Prentice-Hall Hispanoamericana. México, 1982.
- ✓ Serrano, Rafael; et al. La Organización Habitable. 2da Ed. Fecha, México, 2012.
- ✓ Suárez, Olga; Ruíz, Claudia; et al. La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad. Razón y Palabra #23. 2001.

Referencias Electrónicas

- ✓ Economía. INEGI. Consultado el 5 de febrero del 2016 <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/default.aspx?tema=E>
- ✓ Tipos de empresa. Consultado el 5 de febrero del 2016 <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>
- ✓ La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social. Raúl López. Consultado el 6 de septiembre del 2016 <http://trabajosocialmazatlan.com/multimedia/files/InvestigacionPosgrado/Entrevista.pdf>

ANEXO

TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

ANALIZADOS

Listado de trabajos de investigación analizados.

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

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 SOLUTIONS 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 ORGANIZACIONAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE PROMOCIÓN CULTURAL DE LA DGPCYAP DE LA SHCP". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2002
González, E.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS Y PROPUESTA: EL PROCESO DE VINCULACIÓN ENTRE EL TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES ECATEPEC Y LA COMUNIDAD INDUSTRIAL DE ESE MUNICIPIO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1993
González, L.	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "DE LAS REPRESENTACIONES A LAS ORGANIZACIONES, ESTUDIO DE CASO DEL DIF MUNICIPAL: ESTRUCTURA, FUNCIONAMIENTO Y REPRESENTACIONES DE LOS ACTORES DE LA ORGANIZACIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2006
González, R.	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN NACIONAL DE LA SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN: ANÁLISIS OPERATIVO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1993
González, R.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA PARADOJA COMUNICACIONAL EN LAS CONSULTORÍAS MEXICANAS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2004
González, R.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ENTRE EL SER Y EL PLACER DE LA ORGANIZACIÓN. DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA, CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN DE LA COORDINACIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA SSPDF. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN COMUNICATIVA Y CAMBIO CULTURAL. REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2007
Govea, S.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN, ORGANIZACIÓN, EFICACIA Y EFICIENCIA. LA COMUNICACIÓN EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE ENLACE LEGISLATIVO DE LA SELSEGOB". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2009
Granillo, S.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL INTOCABLE IMBA. ANÁLISIS COMUNICATIVO SOBRE CÓMO LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES PROVOCAN MALESTAR EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS Y APOYO EDUCATIVO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1998

Gurrea, C.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL GUIONISTA FREE LANCE. ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS INTERNAS DE RADIO EDUCACIÓN QUE LLEVAN A LA CONTRATACIÓN DE GUIONISTAS FREE LANCE". REPORTE DE 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 COMUNICATIVO DE LA DIRECCIÓN TESORERÍA DE MULTIBANCO COMERMEX 1994, DIAGNOSTICO Y PROPUESTAS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1995
Huidobro, C.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA VIABILIDAD DE LA COINCIDENCIA: SANTANDER Y SERFÍN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉX.	2004
Jiménez, S.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "SEGURIDAD PÚBLICA: UNA MIRADA ORGANIZACIONAL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE PREVENCIÓN DEL DELITO DE LA SUBDIRECCIÓN DE VINCULACIÓN Y SEGURIDAD CIUDADANA DE NAUCALPAN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2007
Juárez, R.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL ARTE DE SER EDITOR. ANÁLISIS DEL LIDERAZGO DE LOS EDITORES DEL PERIÓDICO REFORMA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2006
Landa, G.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL DE CONCENTRACIÓN SATÉLITE DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DEL ESTADO DE MÉXICO Y MUNICIPIOS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2009
Landa, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "RADIOGRAFÍA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA SEDUVI; ANÁLISIS DEL LIDERAZGO, LA COMUNICACIÓN Y LAS REPRESENTACIONES SOCIALES DE LOS INTEGRANTES DE LA SECRETARÍA PARTICULAR". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2007
Laris, A.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "INTELITE: UNA MIRADA ANALÍTICA DENTRO DE UN SISTEMA EN CONSTANTE REESTRUCTURACIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2002

Leal, C.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA LÓGICA DE LA CONTRADICCIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN EL MUNICIPIO DE ATIZAPÁN DE ZARAGOZA. ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA CULTURA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2002
León, A.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y ROTACIÓN DE PERSONAL, ANÁLISIS DEL 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 PAPANOTE MUSEO DEL NIÑO 2008". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2009
Michel, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL LEÓN NO ES COMO LO PINTAN, DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SUBDIRECCIÓN DE OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO DEL ISSSTE". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1998

Monsiváis, I.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DIAGNOSTICO COMUNICATIVO Y DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIÓN RAMÍREZ "CINEPOLIS MULTIPLAZA ARBOLEDAS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2009
Mora, E.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS DE LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS Y DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE FORMACIÓN DE UN ORGANISMO FEDERAL DESCONCENTRADO. REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2007
Morales, L.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA CENTRAL DE MEDIOS. CASO: STARCOM WORLDWIDE". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2002
Morín, L.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y CULTURA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	29/SEP/1994
Moya, O.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA ORGANIZACIÓN ESTATAL DEL PARTIDO ACCIÓN NACIONAL. DIAGNOSTICO DE LA PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVA EN EL ESTADO DE MÉXICO: UNA PROPUESTA 1994". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1996
Navarrete, V.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, FACTOR COADYUVANTE PARA LA PRODUCTIVIDAD DEL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2003
Oliver, R.	TESIS: "ORGANIZACIÓN COMUNICACIONAL DE UNA EMPRESA EDITORIAL. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE UNA EMPRESA EDITORIAL. DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE EDICIONES MAR Y TIERRA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1996
Ortiz, V.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA COORDINACIÓN DE MEDIOS DE IMEF, A.C.". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2003
Palma, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA, COMUNICACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA DIR. GRAL. DE CANALES DE LA EMPRESA MVS TELEVISIÓN A PARTIR DE LAS TEORÍAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE SEPTIEMBRE DE 2002 A MAYO DE 2003". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2003
Peña, V.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN: UN SUPERNUTRIENTE INDISPENSABLE PARA DESARROLLAR UNA GRAN ORGANIZACIÓN. ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES COMUNICATIVAS FORMALES E INFORMALES EN LA CLÍNICA MÉDICA NUTRICIONAL CENTRO ENGEL PARA CARACTERIZAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UN PERIODO DE ENERO A SEPTIEMBRE DEL 2004." REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2004

Pérez, E.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "IMPRESIONES DE LIDERAZGO, ANÁLISIS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL AL INTERIOR DE LA MICRO EMPRESA ABASTECEDORA INDUSTRIAL Y GRÁFICA DE LONAS ABIGRAF". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2006
Pérez, H.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EMPRESA DE CLASE MUNDIAL, COMUNICACIÓN EN DESARROLLO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2006
Pérez, I.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ATRAPADOS CON SALIDA EN LAS REDES DE LA ORGANIZACIÓN. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. UN ESTUDIO DE CASO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1994
Pérez, J.	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "LOS AVISOS DE LA MODERNIDAD. DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES ORGANIZACIONALES DE LA ESCUELA PREPARATORIA DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MÉXICO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉX.	1993
Pichardo, J.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y PROCESOS DE CAMBIO EN AVANZADA FARMACÉUTICA. PROPUESTA PARA UN MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA DE VENTAS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1995
Pintado M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA GENERACIÓN DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL ESTABLE Y ARMÓNICO. ANÁLISIS DEL PROCESO COMUNICACIÓN EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA CDFP DEL INAP. REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, EDO MÉX. MEX.	1997
Puebla, B.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y EFICACIA ORGANIZACIONAL. DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO Y ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRENSA DE LA EMPRESA ESPECIALIZADA EN MEDIOS. REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2007
Quintana, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DIFUSIÓN CIENTÍFICA, S.A. DE C.V. DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1996
Ramírez, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS IUSA: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVO DE SERVICIOS CORPORATIVOS IUSA Y PROPUESTAS 1994". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1995

Ramírez, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA INFORMACIÓN INCOMUNICADA. ANÁLISIS DE LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS, ORGANIZACIONALES Y CULTURALES DEL ÁREA DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE GRUPO PARLAMENTARIO PARTIDO ACCIÓN NACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2009
Ramírez, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "RENAPO, LA CLAVE DE LAS ORGANIZACIONES EN MÉXICO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN. FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2002
Ramírez, R.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL LADO VERDE DE XOCHITLA. ANÁLISIS DE LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS EN LA DIRECCIÓN DE REAS VERDES Y SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA FUNDACIÓN XOCHITLA. A.C.". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2006
Ramos, J.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "PERVERSIONES ORGANIZACIONALES. LA MEDIACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE TRABAJO EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA ENEP ACATLÁN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1998
Rico, R.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN EL TRABAJO CREATIVO: UNA AGENDA DE PUBLICIDAD". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1993
Rodríguez, A.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "UN CAOS ORGANIZADO: ANÁLISIS DEL ENTORNO COMUNICATIVO Y ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA ASOCIACIÓN DE PROPIETARIOS, OPERADORES Y AUTOTRANSPORTITAS DE VILLA NICOLAS ROMERO A.C. (RUTA 22 DEL ESTADO DE MÉXICO)". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2002
Rodríguez, B.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE EDITORIAL YUG". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2003
Rodríguez, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DE CENTRAL A CHUBB... ANÁLISIS DE LOS PROCESOS COMUNICATIVOS EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1993
Rojas, T.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL PR PARTNERS: EL ÉXITO Y LA INFORMALIDAD EN LAS RELACIONES PÚBLICAS. ANÁLISIS DE PR PARTNERS A TRAVÉS DE UN DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO PARA CARACTERIZAR LA CULTURA, EL CLIMA Y LA COMUNICACIÓN QUE EN ELLA PREVALECE." REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2004

Roman, V.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA JORNADA, UN DIARIO DESEADO. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA, FUNCIONAMIENTO Y COMUNICACIÓN DE LA REDACCIÓN DEL DIARIO LA JORNADA, DE OCTUBRE DEL AÑO 2002 AL AÑO DE 2003, MEDIANTE LA APLICACIÓN DE CONCEPTOS TEÓRICOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2003
Romo, N.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL TRABAJADOR VIRTUAL, ¿VENTAJA O DESVENTAJA?". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2003
Rosado, O.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN, ¿UNA CARGA MÁS PARA AEROMEXPRESS? DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA AL TRANSPORTE DE CARGA VÍA AÉREA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2009
Ruíz, A.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS COMUNICATIVO Y ORGANIZACIONAL DEL PROGRAMA 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, MÉX.	1994
Sánchez, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "JUNTOS LO COMUNICAMOS MEJOR. EVALUACIÓN DEL USO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA, DE LA GERENCIA DE SOPORTE TECNOLÓGICO, DE COMERMEX, S.A". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1994
Sandoval, D.	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS DE LAS REPRESENTACIONES DE LOS ACTORES Y SU INFLUENCIA EN LA AUTO-ORGANIZACIÓN DE RECOVERPACK S.A DE C.V". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2006
Santiago, S.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "TV AZTECA, SEÑAL CON VALOR..." ¿ORGANIZACIONAL? ANÁLISIS DE LOS PROCESOS COMUNICATIVOS DEL ÁREA DE PROMOCIÓN E IMAGEN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2006

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

Listado de trabajos utilizados para la sistematización.

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 SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	26/SEP/1994
10. TORRES MONDRAGÓN MARÍA GUADALUPE	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EMBELLECEMOS... COMPARTIENDO, NUESTRA ORGANIZACIÓN COMUNICATIVA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	27/SEP/1994

11. SÁNCHEZ ROJAS MARICELA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL LABERINTO DE UNA DEPENDENCIA BUROCRÁTICA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	28/SEP/1994
12. ZUÑIGA BERNAL YOLANDA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "UNA NUEVA LÍNEA DEL METRO... LABORAR CON...CALIDAD" ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA LÍNEA "A" Y EL CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	28/SEP/1994
13. ESPINOSA PASCUAL TERESA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "CIEN AÑOS DE TRADICIÓN DE UNA PROPUESTA PARA EL CAMBIO, CASO PRÁCTICO DEL COLEGIO: "CIVILIZACIÓN Y CULTURA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	30/SEP/1994
14. LÓPEZ ORTÍZ NORMA PATRICIA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL CLIMA LABORAL EN LA SECRETARIA DE FINANZAS DEL S.N.T.E.; PROBLEMAS Y CONFLICTOS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	30/SEP/1994
15. MORÍN ACEVEDO LAURA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y CULTURA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, 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. DIÁGNOSTICO 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 ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	08/ABR/2002
43. LEAL RUEDA COLUMBA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA LÓGICA DE LA CONTRADICCIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO EN EL MUNICIPIO DE ATIZAPÁN DE ZARAGOZA. ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA CULTURA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	09/ABR/2002
44. GÓMEZ ARIAS MARÍA DE LA LUZ	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA OTRA CARA DE LA MONEDA ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA SUBDIRECCIÓN DE PROMOCIÓN CULTURAL DE LA DGPCYAP DE LA SHCP". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	09/ABR/2002
45. RODRÍGUEZ RAMÍREZ ANGÉLICA MARÍA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "UN CAOS ORGANIZADO: ANÁLISIS DEL ENTORNO COMUNICATIVO Y ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA ASOCIACIÓN DE PROPIETARIOS, OPERADORES Y AUTOTRANSPORTITAS DE VILLA NICOLAS ROMERO A.C. (RUTA 22 DEL ESTADO 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 TRINIDAD	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL TRABAJADOR VIRTUAL, ¿VENTAJA O DESVENTAJA?". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	19/SEP/2003
53. PALMA MARTÍNEZ NORMA ANGÉLICA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA, COMUNICACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA DIR. GRAL. DE CANALES DE LA EMPRESA MVS TELEVISIÓN A PARTIR DE LAS TEORÍAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE SEPTIEMBRE DE 2002 A MAYO DE 2003". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	22/SEP/2003
54. BARAJAS VÁZQUEZ XOCHITL	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO DE LA COMUNICACIÓN N.A.C. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVO DE OCTUBRE DE 2002 A MAYO DE 2003". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	22/SEP/2003
55. GARCÍA NEGRETE JORGE	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DOBLESPIRAL: IDEAS Y REALIDAD. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN: DISEÑO Y CONDICIONES DE OPERACIÓN REAL DEL PERIODO DE OCTUBRE DE 2002 A FEBRERO DE 2003, A PARTIR DE LAS TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	25/SEP/2003

56. ROMAN VALENCIA JOSÉ ANTONIO	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA JORNADA, UN DIARIO DESEADO. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA, FUNCIONAMIENTO Y COMUNICACIÓN DE LA REDACCIÓN DEL DIARIO LA JORNADA, DE OCTUBRE DEL AÑO 2002 AL AÑO DE 2003, MEDIANTE LA APLICACIÓN DE CONCEPTOS TEÓRICOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	23/SEP/2003
57. NAVARRETE VÁZQUEZ ARACELI	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, FACTOR COADYUVANTE PARA LA PRODUCTIVIDAD DEL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	24/SEP/2003
58. RODRÍGUEZ BENITEZ ALEJANDRA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE EDITORIAL YUG". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	25/SEP/2003
59. ORTÍZ VALDERAS GLORIA ELENA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA COORDINACIÓN DE MEDIOS DE IMEF, A.C.". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	26/SEP/2003
60. SOULE ANGELES ELIA KARINA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DACP: LOS OJOS QUE CUIDAN SIN SER VISTOS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	29/SEP/2003
61. ASCENCIO MARTÍNEZ ALFREDO	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL SOL DE MÉXICO: EL CIEMPIÉS DE LA INFORMACIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	22/NOV/2004
62. ROJAS TELLEZ NANCY	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL PR PARTNERS: EL ÉXITO Y LA INFORMALIDAD EN LAS RELACIONES PÚBLICAS. ANÁLISIS DE PR PARTNERS A TRAVÉS DE UN DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO PARA CARACTERIZAR LA CULTURA, EL CLIMA Y LA COMUNICACIÓN QUE EN ELLA PREVALECE." REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	23/NOV/2004

63. GALICIA MARTÍNEZ ELBA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "CONTRADICCIÓN ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ECATEPEC. ANÁLISIS DE LA CALIDAD ACADÉMICA DE LA COORDINACIÓN DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN ARQUITECTURA DE LA UNIVERSIDAD DE ECATEPEC A TRAVÉS DE UN DIAGNÓSTICO COMÚN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	24/NOV/2004
64. MARES AMARO CLAUDIA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA BUROCRATIZACIÓN INSTITUCIONALIZADA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO".	29/NOV/2004
65. GONZÁLEZ ROMERO OLGA LIDIA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA PARADOJA COMUNICACIONAL EN LAS CONSULTORÍAS MEXICANAS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	30/NOV/2004
66. PEÑA VARGAS CHRISTEL	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN: UN SUPERNUTRIENTE INDISPENSABLE PARA DESARROLLAR UNA GRAN ORGANIZACIÓN. ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES COMUNICATIVAS FORMALES E INFORMALES EN LA CLÍNICA MÉDICA NUTRICIONAL CENTRO ENGEL PARA CARACTERIZAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UN PERIODO DE ENERO A SEPTIEMBRE DEL 2004." REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	30/NOV/2004
67. HUIDOBRO CATALÁN RAQUEL	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA VIABILIDAD DE LA COINCIDENCIA: SANTANDER Y SERFÍN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	01/DIC/2004
68. GARCÍA ÁVILA BRISSA CORINNA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "CARTELERA CULTURAL PRESENTA: LA COMUNICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN CULTURAL, OBRA PÚBLICA Y ACERVO PATRIMONIAL DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	01/DIC/2004

69. SOTO ARREDONDO MÓNICA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "PARA UN BUEN CONSEJO: UNA BUENA COMUNICACIÓN. IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU CONTRIBUCIÓN AL LOGRO DE LA MISIÓN. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVO. CASO: SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	02/DIC/2004
70. VILLAGÓMEZ MORENO MARINA EUGENIA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA HUMANIDAD ES UNA ESPECIE MACRO-ORGANISMO Y TODOS DEBEMOS HACER ALGO PARA CONTRIBUIR EN SU DESARROLLO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	11/MAY/2005
71. CASTRO TORRES FRANCISCO JAVIER	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EN EL DESCONCIERTO DE LA INFORMACIÓN, OVACIONES DIRIGE. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL Y DE LA INTERACCIÓN COMUNICATIVA EN LAS REAS DE REDACCIÓN DE LA PRIMERA EDICIÓN DEL PERIÓDICO OVACIONES". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	27/FEB/2006
72. JUÁREZ RAMÍREZ AMÉRICA MARÍA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL ARTE DE SER EDITOR. ANÁLISIS DEL LIDERAZGO DE LOS EDITORES DEL PERIÓDICO REFORMA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	28/FEB/2006
73. SALAS HERNÁNDEZ ILIAN	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN, LO PRÁCTICO PARA CRECER CON COMEX. ANÁLISIS DE LAS TIENDAS PRÁCTICO, DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS COMUNICATIVO-ORGANIZACIONALES Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, 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 ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	07/AGO/2007

83. ASCENDIO ZAPATA ROSA EVA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y EFICACIA EN EL OAPAS DE NAUCALPAN. ANÁLISIS DE LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS ENTRE LOS MIEMBROS DE LA UNIDAD DE RELACIONES PÚBLICAS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	08/AGO/2007
84. GONZÁLEZ ESCALONA ROSALINDA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ENTRE EL SER Y EL PLACER DE LA ORGANIZACIÓN. DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA, CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN DE LA COORDINACIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA SSPDF. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN COMUNICATIVA Y CAMBIO CULTURAL. REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	09/AGO/2007
85. BONILLA LEYVA PILAR OLGA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICAR PARA CAMBIAR. ANÁLISIS DE LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS EN LOS PROCESOS DE TRABAJO DE LA DASDPYSP". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	09/AGO/2007
86. MORA RAMÍREZ EDNA AYULIETH	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS DE LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS Y DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE FORMACIÓN DE UN ORGANISMO FEDERAL DESCONCENTRADO. REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	10/AGO/2007
87. LANDA ÁLVAREZ MAYTA ILIRIA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "RADIOGRAFÍA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA SEDUVI; ANÁLISIS DEL LIDERAZGO, LA COMUNICACIÓN Y LAS REPRESENTACIONES SOCIALES DE LOS INTEGRANTES DE LA SECRETARÍA PARTICULAR". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, 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