



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN



COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: PROCESAMIENTO Y SISTEMATIZACIÓN DE ASPECTOS Y DATOS RELEVANTES DE LAS RELACIONES INFORMALES Y CONFLICTOS COMUNICATIVOS EN 100 ORGANIZACIONES MEXICANAS.

TESIS

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

PRESENTA:

MARÍA DOLORES IBARRA ESTRADA

ASESOR: LIC. JAVIER IGNACIO ÁVILA GUZMÁN

TESIS AUSPICIADA POR PAPIME PE300511

ESTADO DE MÉXICO. DICIEMBRE 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A MI FAMILIA:

Abuela.

Por confiar en mis capacidades y valorar mis logros, además de sostener mi vida y sobrellevar mi ocasional insensatez.

Por ser tan fuerte y enseñarme a resistir a pesar de las dificultades.

Por tu apoyo incondicional.

Simplemente por existir y ser mi pilar.

Madre.

Por toda tu confianza y porque gracias a ti, aprendí a desenvolverme desde pequeña.

Padre. Q.E.P.D.

Porque me convertiste en una persona fuerte y autónoma.

Por tu esfuerzo al patrocinar mi educación y pletóricos caprichos. Juro que estarás por siempre en mi memoria.

Spocky.

Porque me haces muy feliz y moderas mi temple en momentos de exasperación.

AGRADECIMIENTOS

Amigos: Fabiola y Diana, queridas cómplices de altibajos que me brindaron parte de su tiempo para exteriorizar mis dramas, aquellas que tuvieron paciencia para atender mis conflictos existenciales y quienes también formaron parte de mis mejores momentos; Jan Carlo, colega que me enseñó a enfrentar la vida con valor, pero siempre con la mejor actitud, aunque me abandonó en el camino; Priscila, a quien adopté como mi hermana y que a pesar del tiempo y la distancia, nunca dejó de ser incondicional; Miguel, mi compañero de frustraciones con quien aún divago sobre las dificultades y los misterios de la vida; Andrés, mi aliado que llegó en el momento oportuno a sacar lo mejor de mí. A todos gracias por su nobleza, por su lealtad, por alentarme en el camino y por aceptarme como soy.

Equipo de proyecto PAPIME PE300511. Javier Ávila Guzmán, mi mentor, quien durante más de un año compartió conmigo parte de los conocimientos adquiridos en toda una vida; agradezco su confianza, su paciencia, el tiempo invertido, su orientación y hasta sus consejos para un mejor desarrollo personal y profesional; Jorge Pérez Gómez, reconocido catedrático de mi Facultad y parte imprescindible del proyecto, aportó observaciones significativas para guiar el trabajo, así como sabiduría, tiempo, confianza, experiencia y disposición para dudas y consultas. Luz, Claudia, Marisol, Miguel, Zayra, Isaac, compañeros que brindaron un cordial recibimiento y franco apoyo al integrarme en su equipo de trabajo; me llevo una grata experiencia y una amistad potencial de algunos, en especial de Paola Escorza, compinche y amiga con quien compartí cuatro años y medio de carrera y por azares del destino también nos tocó ser copartícipes de tiempo y experiencias durante el proceso de titulación. A pesar del poco tiempo de convivencia, todos en conjunto fueron mi guía de principio a fin.

Familia Ibarra, Alberto, Diana, familia Estrada, primos, tíos, Blanca García, Oscar García, abuela Carmen Aguilera Q.E.P.D., compañeros de carrera, contactos lejanos, viejos amigos, nuevos conocidos, etc. Gracias a todos aquellos que en algún momento se interesaron en este proceso, así como a los que me brindaron su confianza y buenos deseos.

GRACIAS

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I. Punto de partida. Antecedentes del STE, la teoría y el procedimiento.	
1.1 Referentes contextuales. Resumen histórico del STE	19
1.1.1 Del STE-OCC y sus antecedentes.....	19
1.2 Referentes teóricos de la comunicación y las relaciones informales en las organizaciones.....	24
1.2.1 El individuo.....	25
1.2.2 La organización	29
1.2.3 La comunicación.....	32
1.2.3.1 La comunicación formal	34
1.2.3.2 La comunicación informal	35
1.2.3.3 Diferencia entre comunicación formal y comunicación informal	36
1.2.4 Organización y comunicación	36
1.2.5 La comunicación organizacional	38
1.2.6 Comunicación en las organizaciones mexicanas.....	39
1.2.7 Relaciones informales y conflictos comunicativos.....	41
Resumen	43
1.3 Encuadre metodológico de actividades (para la realización del presente documento)	44

1.3.1 La muestra	44
1.3.2 Instrumento de medición: Matriz de doble entrada como base de datos.....	50
1.3.3 Procesamiento y sistematización.....	53
1.3.4 Limpieza del instrumento de medición.....	54
1.3.5 Conteo de resultados	54
Resumen	55

CAPÍTULO II. Reporte de resultados. Mirada cuantitativa con base en datos cualitativos de comunicación informal y conflictos comunicativos en 100 organizaciones mexicanas.

2.1 Grupos.....	60
2.1.1 Clasificación de los grupos	62
2.1.1.1 Grupo primario	64
2.1.1.2 Grupo secundario	65
2.1.1.3 Grupo formal	67
2.1.1.3.1 Grupo formal primario.....	68
2.1.1.3.2 Grupo formal secundario.....	71
2.1.1.4 Grupo informal	73
2.1.1.4.1 Grupo informal primario.....	75
2.1.1.4.2 Grupo informal secundario.....	77
Resumen	79

2.2 Técnicas de investigación aplicadas en comunicación	80
2.2.1 Técnicas cuantitativas	82
2.2.1.1 Entrevista cerrada	82
2.2.1.2 Grupo focal	83
2.2.2 Técnicas cualitativas.....	84
2.2.2.1 Entrevista.....	87
2.2.2.1.1 Entrevista abierta.....	88
2.2.2.1.1.1 Entrevista abierta libre / profunda.....	89
2.2.2.1.1.2 Entrevista abierta semidirigida	89
2.2.2.1.1.3 Número de individuos para aplicación de entrevista abierta	91
2.2.2.2. Grupo de discusión.....	93
2.2.2.2.1 Número de individuos que conformaron los grupos de discusión	95
2.2.3 Tópicos como guía para orientar las técnicas cualitativas	96
2.2.4 Temas emergentes.....	103
Resumen	104
2.3. Resultados.....	105
2.3.1 Lexias significativas	105
Resumen	132
2.4. Grupos informales	133
2.4.1 Posición de grupos (identificación)	135

2.4.1.1 Posiciones	138
2.4.2 Caracterización de grupos informales o subculturas encontradas (tipología)	142
2.4.3 Relación de grupos (mapas de correlaciones)	149
Resumen	178
Hallazgos	180
Conclusiones	186
Referencias (fuentes consultadas)	190
Anexos	195

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Distribución de la actividad económica	48
Ilustración 2. Matriz de recopilación de datos [1 de 2]	52
Ilustración 3. Matriz de recopilación de datos [2 de 2]	52
Ilustración 4. Mapa de correlaciones autócratas.....	150
Ilustración 5. Mapa de correlaciones tradicionalistas	152
Ilustración 6. Mapa de correlaciones idealistas.....	154
Ilustración 7. Mapa de correlaciones innovadores.....	156
Ilustración 8. Mapa de correlaciones gestores	158
Ilustración 9. Mapa de correlaciones contemplativos.....	160
Ilustración 10. Mapa de correlaciones apáticos	162
Ilustración 11. Mapa de correlaciones incrédulos	164
Ilustración 12. Mapa de correlaciones mediadores.....	166
Ilustración 13. Mapa de correlaciones reprimidos	168
Ilustración 14. Mapa de correlaciones desidiosos	170
Ilustración 15. Mapa de correlaciones inconformes.....	172
Ilustración 16. Mapa de relaciones beligerantes	174
Ilustración 17. Mapa general de correlaciones.....	176

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. "Estado actual de las tesis del PAPIME PE300511 (2014)"	14
Tabla 2. "Trayectoria del STE (Vargas Quijano, 2011)"	22
Tabla 3. "Caracterización del banco de datos del STE (Vargas, 2011)"	45
Tabla 4. "Sector económico de las 100 organizaciones"	46
Tabla 5. "Tamaño de las 100 organizaciones"	47
Tabla 6. "Procedencia de los 100 reportes tomados como muestra"	49
Tabla 7. "Postura respecto a la comunicación en las organizaciones"	113
Tabla 8. "Postura respecto a las relaciones laborales en las organizaciones"	114
Tabla 9. "Postura respecto a la información en las organizaciones"	115
Tabla 10. "Postura respecto a dirección, liderazgo y administración en las organizaciones"	116
Tabla 11. "Postura respecto al reconocimiento laboral e incentivos en las organizaciones"	117
Tabla 12. "Postura respecto a la integración en las organizaciones"	118
Tabla 13. "Postura respecto a la identificación, disposición, compromiso y participación en las organizaciones"	119
Tabla 14. "Postura respecto a motivación y salarios en las organizaciones"	119
Tabla 15. "Postura respecto a operación y funcionamiento en las organizaciones"	120
Tabla 16. "Postura respecto al ambiente organizacional en las organizaciones"	120
Tabla 17. "Postura respecto a organización, coordinación y procesos de trabajo en las organizaciones"	121
Tabla 18. "Postura respecto a la incertidumbre en las organizaciones"	122
Tabla 19. "Postura respecto a la estructura en las organizaciones"	122
Tabla 20. "Postura respecto a infraestructura y recursos en las organizaciones"	123
Tabla 21. "Postura respecto al desarrollo personal en las organizaciones"	123
Tabla 22. "Postura respecto a la retroalimentación en las organizaciones"	124
Tabla 23. "Postura respecto a la capacitación en las organizaciones"	124
Tabla 24. "Posición de grupos"	137

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. "Presencia de grupos"	61
Gráfico 2. "Clasificación de grupos"	63
Gráfico 3. "Reporte de grupos primarios"	65
Gráfico 4. "Reporte de grupos secundarios"	66
Gráfico 5. "Reporte de grupos formales"	67
Gráfico 6. "Grupos formales primarios"	69
Gráfico 7. "Grupos formales secundarios"	71
Gráfico 8. "Reporte de grupos informales"	74
Gráfico 9. "Grupos informales primarios"	75
Gráfico 10. "Grupos informales secundarios"	77
Gráfico 11. "Reporte de uso de técnicas cualitativas"	85
Gráfico 12. "Clasificación de técnicas cualitativas"	86
Gráfico 13. "Aplicación de entrevista"	87
Gráfico 14. "Entrevista abierta"	90
Gráfico 15. "Promedio de aplicación de entrevista abierta"	92
Gráfico 16. "Aplicación de grupo de discusión"	94
Gráfico 17. "Número de integrantes en grupos de discusión"	95
Gráfico 18. "Organizaciones que reportaron lexias"	106
Gráfico 19. "Indicadores de lexias"	107
Gráfico 20. "Lexias favorables"	108
Gráfico 21. "Lexias desfavorables"	109
Gráfico 22. "Lexias significativas extraídas"	110
Gráfico 23. "Posiciones respecto al tema de referencia"	126
Gráfico 24. "Posición favorable respecto al proyecto organizacional"	127
Gráfico 25. "Posición desfavorable respecto al proyecto organizacional"	129

INTRODUCCIÓN

La presente tesis se titula *“Comunicación organizacional: Procesamiento y sistematización de aspectos y datos relevantes de las relaciones informales y conflictos comunicativos en 100 organizaciones mexicanas”*, este trabajo se genera de la información que ha surgido durante los 22 años de impartición del Seminario Taller Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura” (STE-OCC) desde su origen en 1992 hasta finales de 2011 en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán; dicha investigación también forma parte del proyecto “PAPIME 300511 Comunicación Organizacional: Diagnóstico en 100 organizaciones mexicanas”

El Programa de Apoyo a Proyectos para la Innovación y Mejoramiento de la Enseñanza (PAPIME) aprobó el registro del esbozo con el número de clave PE300511, y con el soporte de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA) ingresó en la modalidad de becas otorgadas a los alumnos de la UNAM que se encuentran realizando trabajo de tesis o apoyo en actividades académicas, bajo la tutoría del catedrático Jorge Pérez Gómez y del profesor Javier Ávila Guzmán, creadores de la iniciativa para el registro del proyecto; ambos son instructores en el seminario y están a cargo de las asesorías que guiarán los trabajos de investigación generados para alcanzar los objetivos del plan.

La intención fundamental, es documentar físicamente el análisis y sistematización de los productos emitidos por el STE-OCC hasta 2011, proyectados en 171 investigaciones de campo que han validado la titulación de alumnos egresados de la licenciatura en Comunicación de la FES Acatlán. Tomando como muestra 100 de las 171 tesis producidas hasta las 12^a. versión del seminario, se ambiciona la publicación de un diagnóstico que evidencie el panorama general del entorno organizacional en nuestro país, partiendo de las organizaciones mexicanas estudiadas en el STE.

El equipo de trabajo para el proyecto PAPIME 300511, ha sufrido diversas variaciones desde que comenzó sus actividades en 2011, debido a que algunos de los integrantes que iniciaron con el boceto del trabajo desertaron por diversas razones; sin embargo, durante su trayectoria se han incorporado nuevos miembros que mantienen vigencia en la tarea. Algunos de sus integrantes ya han sido titulados por el mismo proyecto y en conjunto contribuyen con trabajos de tesis bajo la guía de los profesores titulares antes mencionados, para lograr el objetivo programado.

El STE-OCC es una modalidad de titulación aprobada por la UNAM para egresados de la licenciatura en Comunicación sin considerar el plan de estudios bajo el cual hayan concluido la carrera, en la cual se realiza una investigación en una organización mexicana para construir un diagnóstico de la misma, teniendo a la comunicación organizacional como eje rector del trabajo. Este seminario aborda sus objetos de estudio desde cinco niveles de análisis: el entorno, la estructura formal y el funcionamiento real, el sistema de comunicación formal, la presencia de comunicación informal, y la cultura de cada organización; perspectivas realizadas en igual número de módulos que lo componen, plasmando sus resultados en los reportes de investigación que acreditan a cada seminarista para obtener su título universitario.

De acuerdo a la estructuración del grupo que conformó el proyecto PAPIME 300511, el trabajo temático se distribuyó equitativamente, de modo que se formaron cinco parejas en las cuales uno de los integrantes se encarga del procesamiento y sistematización de la información, y otro del análisis y diagnóstico de los resultados arrojados por el ensayo de su compañero. Cada par aborda uno de los módulos que componen la investigación: cultura organizacional, comunicación formal, comunicación informal, estructura formal y funcionamiento real, y entorno.

Así mismo pero de manera independiente, se han incorporado dos integrantes más, uno de ellos a cargo la génesis del trabajo a través de una reseña del propio seminario y otro, de una compilación teórica y metodológica utilizada para fundamentar la configuración de los estudios realizados durante los 19 años del STE que han sido considerados para este trabajo.

A continuación, se presenta una tabla que muestra los trabajos que hasta la fecha han sido concluidos como parte del proyecto PAPIME 300511; algunos ya fueron publicados y un par de ellos permanecen pendientes de publicación:

Sustentante	Tema de tesis	Asesor	Año
María del Carmen Vargas Quijano	Identidad del Seminario - Taller Extracurricular "Organización, comunicación y cultura" de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán. Historia, vigencia y resultados.	Jorge Pérez Gómez	Octubre 2011
Isaac Vallejo Zacarías	Comunicación Organizacional. Procesamiento y sistematización de aspectos y datos relevantes de la cultura organizacional y su prospectiva en 100 organizaciones mexicanas.	Jorge Pérez Gómez	Febrero 2012
Nancy Susana de la Cruz Navarrete	Comunicación Organizacional. Procesamiento y sistematización de aspectos y datos relevantes de la relación y comunicación de 100 organizaciones mexicanas con su entorno.	Jorge Pérez Gómez	Octubre 2012
Claudia Ivete Escobar Ríos	Comunicación Organizacional. Análisis y diagnóstico de la cultura organizacional y su prospectiva en 100 organizaciones mexicanas.	Jorge Pérez Gómez	Agosto 2013

María de la Luz Gutiérrez Pérez	Comunicación Organizacional. Procesamiento y sistematización de aspectos y datos relevantes de la relación entre comunicación, estructura y funcionamiento en 100 organizaciones mexicanas.	Jorge Pérez Gómez	Agosto 2013
Paola García Escorza	Comunicación Organizacional. Análisis y diagnóstico de la estructura formal de la comunicación en 100 organizaciones mexicanas.	Javier Ignacio Ávila Guzmán	Agosto 2014
María Dolores Ibarra Estrada	Comunicación Organizacional. Procesamiento y sistematización de aspectos y datos relevantes de las relaciones informales y conflictos comunicativos en 100 organizaciones mexicanas.	Javier Ignacio Ávila Guzmán	*
Alejandra Araujo	Comunicación Organizacional. Procesamiento y sistematización de aspectos y datos relevantes de la estructura formal de la comunicación en 100 organizaciones mexicanas.	Javier Ignacio Ávila Guzmán	*
* Trabajos pendientes de publicación			

Tabla 1. Estado actual de las tesis del PAPIME PE300511 (2014)

Los documentos resultados de la operación antes descrita, compilarán la información del seminario bajo los siguientes preceptos:

- Inicialmente se redacta una memoria que logre la compilación histórica del Seminario Taller Extracurricular y la reseña de su desarrollo, para así afianzar la realización de las investigaciones subsecuentes.
- Posteriormente se realizará un trabajo de procesamiento-sistematización y otro de análisis-diagnóstico por cada temática estudiada en los módulos del Seminario.

El tema que atañe al presente escrito es Comunicación informal, plataforma de lanzamiento para hacer el procesamiento y sistematización de la información encontrada al respecto en los 100 reportes previamente seleccionados para el banco de datos. Mediante labor descriptiva, se mostrará el vestigio de los resultados obtenidos en la metodología utilizada para los aspectos y datos relevantes de la comunicación informal en las organizaciones mexicanas y de esta manera poder brindar un panorama general de las afecciones que esta cuestión genera en nuestro país.

Al concluir este trabajo se brinda la apertura para la realización del informe subsecuente referido al análisis y diagnóstico de la información arrojada.

Se aborda la temática de comunicación informal, como una parte inherente de la estructura laboral, esencial para la eficiencia organizativa; la comunicación informal, muchas veces es vista como algo adverso al funcionamiento de una organización, sin embargo, si se le presta el debido cuidado y se aprovecha de la mejor manera, puede contribuir a mejorar el rendimiento organizacional; a pesar de ser un intangible requiere de mayor atención por parte de los investigadores, ya que también podría representar la respuesta a muchos cuestionamientos al interior de las diversas organizaciones.

Después de estipular el interés generado por la temática de comunicación informal, es momento de dar paso a la descripción de las actividades desempeñadas en la realización de este escrito, el cual fue estructurado y desarrollado como se presenta a continuación:

El primer capítulo delimita los referentes contextuales, teóricos y metodológicos bajo los cuales se conduce el trabajo; inicialmente se aborda la importancia y caracterización del Seminario Taller Extracurricular impartido en la FES Acatlán como opción de titulación,

así como la congruencia que esta investigación adquiere para el diagnóstico organizacional, inherente en materia de comunicación informal y conflictos comunicativos.

Asimismo se incorpora la justificación teórica concerniente a comunicación organizacional, para aducir la conceptualización utilizada repetidamente en la información contenida. Al final de este apartado se reseña el procedimiento utilizado en la elaboración del presente trabajo, a partir de su inclusión como parte de los 100 documentos seleccionados, el diseño del instrumento de medición, así como los criterios de captura, procesamiento y sistematización de la información que origina la estructura de esta tesis.

El capítulo segundo expone los resultados obtenidos a partir de la sistematización de los datos, echando mano de métodos cuantitativos para caracterizar el desarrollo de la comunicación informal y sus derivados en las organizaciones mexicanas, sumando las veces que se considera cada elemento, así como su disparidad en cada organización. La breve explicación de estas representaciones, se acompaña previamente de un elemento gráfico que facilita la interpretación de las categorías desglosadas.

Al final, se cierra el trabajo con un capítulo de hallazgos y conclusiones como resultado del panorama general de la comunicación informal en México, obtenidos a través de los resultados arrojados por los aspectos más significativos del segundo capítulo, y que bien pueden caracterizar algunas causas e influencias de la informalidad al interior de las organizaciones en nuestro país, considerando juicios y opiniones directivos y subordinados de manera imparcial al interior de las organizaciones analizadas.

De esta manera, la información depositada en este producto, no es más que un reflejo de una porción delimitada temáticamente en 100 organizaciones mexicanas, previamente estudiadas e incluidas en el acervo documental del seminario. El lector tiene la libertad de realizar conclusiones propias de los resultados aquí asentados; sin embargo, cabe mencionar que este trabajo no se puede generalizar a la totalidad de las organizaciones mexicanas, ni estereotipar el sistema organizacional; la muestra seleccionada pretende brindar un acercamiento a la posición que adquiere la comunicación informal. Sírvase de leer las páginas consecuentes.

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

1.1 Referentes contextuales. Resumen histórico del STE

Este primer capítulo tiene la finalidad de dar a conocer la delimitación contextual, teórica y metodológica que encaminó la realización del trabajo. Se presenta la terminología necesaria y se describen aspectos fundamentales para comprender el sentido que adquiere este proyecto.

En primera instancia se aborda una contextualización sobre el transcurso del STE-OCC para que el lector tenga un acercamiento al origen de este seminario, y así comprenda su importancia académica para la UNAM y la relevancia que adquiere en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán.

Por otro lado, se hace un pequeño acercamiento al vocabulario esencial de comunicación organizacional utilizado para la redacción del presente trabajo, obra generada de la Licenciatura de Comunicación, para la preespecialidad de Comunicación Organizacional que se imparte en la facultad en los últimos semestres de la carrera.

Finalmente, se describe el marco metodológico que se siguió para efectuar el procesamiento y sistematización de los aspectos y datos relevantes que rigen esta investigación; de esta manera, los datos obtenidos se enjuician de acuerdo a los criterios establecidos por el tesista y los resultados se validan con respecto al procedimiento utilizado.

1.1.1 Del STE-OCC y sus antecedentes

El Proyecto PAPIME PE300511 cuya última renovación se realizó en 2013, está coordinado con el STE-OCC que hasta la fecha ha sido procreador de poco más de 200 trabajos de investigación para titulación a nivel profesional, a lo largo de sus 14 versiones desde 1992 hasta su última versión en 2014. Este seminario ha sido pieza fundamental para la Comunicación Organizacional en la UNAM desde su surgimiento, hasta la actualidad, ya que continúa siendo un servicio académico oficial con sede en la FES Acatlán.

El seminario, es distinguido por la labor académica que realiza y por estar reconocido como una de las mejores opciones de titulación dentro de las carreras de Periodismo y Comunicación Colectiva, y Comunicación para obtener el grado de Licenciatura. Desde su origen en 1992 hasta 2009, fue el más constante, certificando la titulación del 8.4% de profesionistas egresados de las carreras antes mencionadas en ese periodo. (Vallejo Zacarías, 2012)

El Seminario Taller Extracurricular (STE) de donde se obtienen los materiales para la realización de este trabajo, surge al comienzo de la década de los 90 como una alternativa a los problemas en las formas de titulación y como mejora en la actualización de programas y planes de estudios; en una época en donde la UNAM superaba un difícil proceso de huelga con ajustes estructurales para su renovación. (Vargas Quijano, 2011)

Durante dicha transformación, la UNAM estaba comprometida a atender exigencias institucionales para favorecer a sus miembros, es por ello que optó por implementar nuevas formas de titulación con el objetivo de reducir este problema evidente no solamente dentro de la Universidad Nacional, sino dentro del contexto nacional. (Ibídem)

En lo que respecta a la modalidad Seminario Taller Extracurricular, el primero en existir fue el de la carrera de Arquitectura. Posteriormente la ENEP Acatlán contribuyó en moderar la problemática de la UNAM con nuevos proyectos académicos para impulsar la carrera de Periodismo y reducir el rezago de titulación, “estrategia para mantener la calidad educativa de una institución universitaria que necesitaba tener egresados titulados” (J. Pérez) convirtiéndose así en un referente académico importante.

Es así como en el programa de Periodismo y Comunicación Colectiva, surge como modalidad de titulación implementada desde 1992, el Seminario Taller Extracurricular “Organización, Hombres y Tecnología” (STE-OCC), el segundo en Acatlán, para promover entre los egresados la obtención del título profesional, fortaleciendo la relación de la Universidad con las organizaciones al asociar teoría y práctica con la integración de diversas áreas del conocimiento en torno a una problemática central específica, y capacitando al postulante para realizar propuestas viables en el entorno laboral, partiendo de conocimientos teórico-argumentativos. (Vargas Quijano, 2011).

Además del principal objetivo del STE-OCC respecto a titulación, es importante resaltar que 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”, tal como lo menciona el profesor Jorge Pérez.

La idea principal del STE-OCC fue elaborada y propuesta a los profesores de la entonces ENEP Acatlán por Laura Mancilla, profesora del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus Estado de México (ITESM-CEM), el proyecto es revisado y aprobado oficialmente por Víctor Palencia Gómez (Director en turno de la ENEP Acatlán) y de esta manera toma forma el desarrollo de su primera edición en esta facultad, con una generación precursora conformada por 19 involucrados. (Vargas Quijano, 2011)

Los datos recabados para la realización de este trabajo, únicamente serán tomados en cuenta hasta el año 2011 (12 versiones), los seminarios impartidos en fechas posteriores, no serán computados como muestra en la base de información. Las 12 reproducciones que se presentan, son las que dieron pauta para tomar la muestra representativa que diera inicio a los trabajos realizados al interior del proyecto PAPIME 300511, sin embargo, posterior a esto, surgieron dos versiones más del STE-OCC, impartidas en la FES Acatlán entre 2012 y 2014.

Para la versión 13 del seminario, impartida de abril de 2012 a 2013, el programa curricular modificó su contenido, integrando la temática “Funcionamiento, grupos y actores” al módulo III y “Cultura, organización y procesos de intervención” al módulo V; los módulos I, II y IV permanecieron igual. En este seminario se integran los profesores Esteban Lizama Mendoza y Miguel González Maciel a la planta docente; Se aprueba la titulación de 16 alumnos.

La versión 14 del STE-OCC dio inicio el 25 de septiembre de 2013 y concluyó el 17 de mayo de 2014, el programa curricular no modificó su contenido en mayor medida y tuvo la participación de 15 integrantes.

La tabla que se presenta a continuación, pone en evidencia las primeras 12 reproducciones con sus diversas variaciones en cuanto a inscripción, que el STE ha impartido en el transcurso de 20 años desde su preámbulo y a pesar de contadas interrupciones que ajustaron su continuidad.

No. de versión	Periodo	Nombre del STE	No. de Titulados
1	1992 – 1993	“Organización, Hombres y Tecnología”	14
2	1993 – 1994	“Organización, Hombres y Tecnología”	12
3	1994 - 1995-96	“Organización, Hombres y Tecnología”	13
4	1996 – 1997	“Organización, Hombres, Comunicación y Cultura”	10
5	1997 – 1998	“Organización, Hombres, Comunicación y Cultura”	10
6	2001 – 2002	“Organización, Comunicación y Cultura”	19
7	2002 – 2003	“Organización, Comunicación y Cultura”	18
8	2003 – 2004	“Organización, Comunicación y Cultura”	14
9	2005 – 2006	“Organización, Comunicación y Cultura”	14
10	2006 – 2007	“Organización, Comunicación y Cultura”	14
11	2008 – 2009	“Organización, Comunicación y Cultura”	16
12	2010 – 2011	“Organización, Comunicación y Cultura”	14
*	2000, 2001, 2005	Extemporáneos	3
		Total	171

Tabla 2. Trayectoria del STE (Vargas Quijano, 2011)

“El seminario fue diseñado internamente para ofrecer elementos para comprender y evaluar la importancia de la comunicación en la transformación de las organizaciones mexicanas” (Javier Ávila), el eje central de la currícula inicial fue la multidisciplinariedad, pero a lo largo de su aplicación ha sufrido diversas modificaciones en función de la especialización, actualización y adecuación del mismo seminario a su campo de estudio que es la Comunicación Organizacional. (Vargas Quijano, 2011).

La primera versión del seminario y su respectivo programa curricular originó 26 titulados, fue el STE “Organización, Hombres y Tecnología” y su estudio en las organizaciones se enfocaba en el impacto de la tecnología, considerando también temas de

economía, comunicación y la impresión del Tratado de Libre Comercio; este programa se amparó hasta 1995, fecha en que se consideró pertinente modificarlo debido a que sus contenidos eran muy vastos y el enfoque de estudio todavía no era una realidad palpable en la mayoría de las empresas. (Ibídem)

Se tuvo que adaptar cuantiosamente para las versiones de 1995 a 1998 en donde cambió su nombre a “Organización, Hombres, Comunicación y Cultura”, el seminario se vuelve disciplinario, teniendo como eje rector la Comunicación Organizacional y consigue titular a 35 participantes; su diseño representó el cambio más significativo en cuanto a contenido, dando mayor énfasis al diagnóstico comunicativo y a la cultura organizacional. (Ibídem)

Con los contenidos abordados en esta versión, el seminario fue impartido en la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, se implementó como un Diplomado en Comunicación Organizacional y produjo un número significativo de titulados.

En 1999, se llevó a cabo una huelga estudiantil en la UNAM, que tuvo como consecuencia la suspensión de actividades académicas, razón por la cual se imposibilitó la impartición del seminario. Es en el año 2001 que se reanuda el seminario con nuevas modificaciones en la estructura de su programa curricular bajo el nombre de STE “Organización, Comunicación y Cultura”, comenzando con la tercera etapa del seminario, donde se conservan los rasgos formales de las versiones anteriores, pero se introducen técnicas para detectar problemas de comunicación y se destaca la importancia del diagnóstico y la planeación de la comunicación dentro de las organizaciones. Este índice temático derivó en la titulación de 109 integrantes distribuidos en las siete versiones contemporáneas del STE (Sin tomar en cuenta los dos extemporáneos que se anexan en el periodo a partir de 2001). (Vallejo Zacarías, 2012)

El STE-OCC en su versión 14 (2013-2014), la cual es la más actualizada, se compone del siguiente programa: Módulo I “Análisis del entorno organizacional”, módulo II “Teoría y práctica de la organización”, módulo III “Funcionamiento, grupos y actores”, módulo IV “La comunicación de las organizaciones” y módulo V “Cultura, organización y propuestas de intervención”; y en su planta docente se integra el Mtro. José Arturo Salcedo a cargo del módulo IV.

El protocolo para titulación por medio de Seminario Taller Extracurricular orienta al aspirante egresado de la licenciatura de Periodismo y Comunicación Colectiva o Comunicación, 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 a los contenidos vistos en el curso, el cual será objeto de examen profesional del postulante.

1.2 Referentes teóricos de la comunicación y las relaciones informales en las organizaciones

A continuación se presenta el respaldo teórico-conceptual que sitúa el tema de las relaciones informales y los conflictos comunicativos en las organizaciones mexicanas con base en la óptica bibliográfica del STE-OCC. Esto con el fin de definir los conceptos utilizados en materia de comunicación, para otorgar un significado acertado a los contenidos del documento.

La comunicación en las organizaciones, es el eje rector de este trabajo, a la par debemos analizar conceptos independientes de lo particular a lo general para comprender el papel que juega cada elemento en el tema a desarrollar: relaciones informales y conflictos comunicativos. Cabe mencionar que cada contenido se aborda desde el área correspondiente a comunicación organizacional.

El sujeto es la unidad sui géneris que posibilita la formación de organizaciones a través de la comunicación; estos tres elementos se entrelazan para dar espacio al tema desarrollado en este documento sobre comunicación organizacional. Por otra parte, la comunicación formal influye de manera diferente en el proceso, a diferencia de la comunicación informal, tema de suma importancia en este apartado, sin embargo, ambos tipos de comunicación se conjuntan al interior de las organizaciones, lo cual genera diversidad de relaciones entre los miembros y posturas variadas que devienen en conflicto.

Cada uno de los temas antes descritos se aborda en este capítulo, así como la relación que tienen entre sí.

1.2.1 El individuo

“Individuo”, es un término relativamente incoloro para referirse al organismo humano que actúa o es un recipiente de cierta influencia del exterior. “Personalidad”, por otro lado, es otro lleno de detalles que sugieren una entidad dinámica con una estructura interna o sistema de sentimientos, pensamientos y voluntad; este concepto tiene un sentido cualitativo específicamente humano y es, en una frase de Nietzsche, “una estructura social compuesta de muchas almas”. (Olmsted, 1963 p. 95)

“La discusión del efecto del grupo sobre el individuo puede comenzar con la distinción entre la investigación que destaca la actividad instrumental, y aquella que pone de relieve la actividad expresiva. La primera se halla ejemplificada por el estudio de la influencia del grupo sobre el pensamiento y la percepción del individuo, y la última, por el estudio de la influencia que ejerce el grupo sobre la vida emocional del individuo”. (Ibídem, p. 78)

“Sabemos por experiencia que el individuo aprende todo tipo de habilidades y desarrolla toda clase de sentimientos, a partir de sus ambientes de grupo, y si bien se han llevado a cabo algunas investigaciones en este campo, nuestros conocimientos difícilmente pueden considerarse muy sistemáticos o exhaustivos”. (Ibídem, p. 89)

“El individuo es más susceptible de hallarse positivamente estimulado hallándose con otros, que cuando se encuentra solo. Esta estimulación se traduce en una mayor cantidad de trabajo junto con un aumento en la tendencia a cometer más errores. Los individuos que trabajan delante de otros, o junto a otros, durante algún tiempo, muestran mayor variación en la producción que cuando se hallan solos, pero al cabo de un tiempo este afecto, como otros señalados anteriormente, se desvanece”. (Ibídem, p. 78-79)

El ser humano conoce desde sí mismo, desde su propia existencia, es imposible que pueda abandonar su subjetividad, suspender el juicio y el conocimiento para el aprendizaje, evitar cualquier prejuicio para conocer la existencia de algo. (Martín Heidegger) (Apuntes de la materia ‘Prácticas profesionales’ 9no. semestre, impartida por el profesor Javier Ávila, 2012)

El sujeto es un ser que está consciente de sí mismo, de que es y de que está, adquiere conciencia de sí, cuando es consciente de la muerte.

Los seres humanos tienen la capacidad de dar sentido y significación a sí mismos y a su entorno; así mismo, es el único que tiene conciencia de trascendencia.

Seres. Están conscientes de que son y están, de sí mismos.

Entes. Cualquier cosa sin conciencia (los seres le dan sentido y significado a los entes).

- Modos del ser básicos:

- ser auténtico. Antepone el futuro al presente

- ser inauténtico. Hay seres que se comportan como entes, no le dan un sentido a su propia existencia, son banales y no tienen decisiones propias, se la pasan en el entretenimiento para evadir responsabilidades y evitar pensar en la muerte. Como se conceptúa el tiempo vital para trascender o no.

Cuando se es un ser auténtico, se debe saber a dónde se quiere ir y decidir qué camino tomar.

El ser auténtico usa como ente al ser inauténtico y se vale de todo lo que tiene a la mano para lograr su proyecto.

El ser inauténtico busca seres auténticos para que le otorguen un sentido a su vida.

La existencia del ser se mueve en momentos de autenticidad e inautenticidad.

- Modelo actor- mundo

“Nos construimos en lo individual pero para lo colectivo” No somos nada solos, nos realizamos colectivamente.

Para trascender como referentes en el presente de otros existentes, el sentido es el impulso para existir y las acciones se realizan con base en ese sentido.

- Jean Paul Sartre (existencia radical)

Habla de la ausencia de sentido. Para Sartre las relaciones humanas son imposibles: “no puede haber mayor aspiración que la muerte”; no hay valores universales, cada quien decide, porque la esencia del ser es la libertad, el actor es libre y nada en el mundo se puede imponer, esta libertad se limita en el punto en el que el ser lo permite.

Además, toda relación humana es una relación “utilitaria”, en el momento que termina la utilidad, la relación se acaba. Relación costo-beneficio.

- Carl Jaspers

Cuestiona el existencialismo de Sartre, quien no considera los vínculos emocionales; gracias a la comunicación se generan vínculos con los demás. Jaspers re humaniza el concepto existencialista para hacerlo trascendente: “El verdadero conocimiento va más allá de la objetividad”

- Cualidades esenciales del actor:

- es consciente
- significa – otorga un sentido
- es libre
- crea vínculos emocionales
- el mundo significa desde sí mismo
- su capacidad es infinita
- es un ser ético

- La teoría Y

Retoma la importancia de las relaciones humanas para los sujetos y aplicando la pirámide de Maslow, reconoce que el trabajador tiene diferentes necesidades, no sólo económicas, sino personales; la motivación del individuo es imprescindible para que la organización crezca a la par con sus miembros, sin embargo, estos motivantes en los seres humanos, no son del todo predecibles ni

generales, sino particulares; en la medida que se tome en cuenta al trabajador, es como funcionará la organización, siempre y cuando no se llegue a los extremos.

Por lo tanto, si la organización es un conglomerado de seres complejos; no se puede abordar con modelos simples. Debido a que siempre se trabaja con modelos simplificados de la realidad, no es recomendable manipular el concepto 'organización' de forma abstracta, sino que se debe abordar de manera profunda para tomar en cuenta la complejidad de una organización. (Apuntes de la materia 'Prácticas profesionales' 9no. semestre, impartida por el profesor Javier Ávila, 2012)

En el estudio de la relación grupo-individuo, el lado "grupo" de la ecuación ha permanecido en gran medida sin especificarse; la investigación ha descuidado en general los problemas relacionados con la organización interna del grupo y con los procesos del mismo. Con la excepción de los estudiosos de la psicoterapia, los investigadores han tendido a no considerar los problemas de la organización intrapersonal y los procesos interpersonales. Es decir, la atención se ha dirigido más bien hacia los rasgos del individuo que hacia la dinámica de la personalidad. (Olmsted, 1963 p. 95)

La manera más sencilla y evidente de definir al individuo, es considerarlo como un ser vivo con conciencia de tal. Ello quiere decir que establece relaciones activas y bidireccionales con el medio en el que vive y del que se diferencia y, al mismo tiempo, que tiene una cierta conciencia de ello. (Uriz, 1994 p. 3)

Los intercambios son bidireccionales y el ser vivo no sólo toma elementos de su entorno, sino que también le aporta algo, lo transforma con su actividad. Mientras que sus necesidades hacen al individuo dependiente de su medio, su actividad en él y sobre él le permite marcar sus distancias y lograr una cierta autonomía e incluso influencia respecto al mismo. (Ibídem, p. 4)

Individuo y organización son dos conceptos que se reenvían mutuamente y en la actualidad de hecho inexplicables uno sin el otro. El individuo no puede llegar a explicar sus capacidades más fundamentales independientemente de la organización: sólo su inserción en grupos mínimamente organizados le permitirá un desarrollo afectivo y social aceptable, así como aprender un idioma y a través de él tener acceso al pensamiento lógico y al razonamiento abstracto. Por otra parte, la organización sería impensable sin individuos que la compusieran. (Ibídem p. 3)

1.2.2 La organización

El individuo movido por sus necesidades de subsistencia, de existencia, y en último lugar por la necesidad primordial, experimenta un deseo irrefrenable de ser sujeto de poder y de comportarse como tal desarrollando los procesos correspondientes en los diferentes entornos en los que aspira a serlo. Los entornos a los que se enfrenta son complejos y, especialmente en el mundo actual, están formados por organizaciones que le sobrepasan, frente a las cuales se siente minúsculo e impotente. (Uriz, 1994 p. 111)

Resulta impensable para la gran mayoría de los habitantes de los países llamados civilizados el vivir e incluso el sobrevivir al margen de las organizaciones. Éstas constituyen un fenómeno universal que acompaña al hombre desde que nace hasta que muere. Formar parte de numerosas organizaciones es algo tan evidente y natural que está fuera de toda cuestión. (Ibídem, p 112)

La organización es por definición un espacio ordenado, con unos puntos de referencia claros, con una normativa que regula y hace previsible el comportamiento de las personas y con una autoridad que impide o corta las injusticias, abusos o agresiones, haciendo reinar una cierta armonía. (Ibídem, p. 113) La organización aparece como un cosmos o espacio estructurado en el cual es posible relacionarse con los demás dentro de una cierta seguridad.

Carlos Bonilla (1988) establece que el concepto 'organización' proviene del griego *organon*, que significa instrumento; por lo que etimológicamente podemos considerarla como un instrumento para hacer algo; sin embargo, en contraparte, se define como una serie de articulaciones y movimientos, que sin el intercambio de información no podría mantenerse, desarrollarse y trasladarse a otros estadios de intención y relación (Arellano, 1998), lo cual resulta una definición más completa, sin embargo no del todo comprensible.

Si una organización se define como una serie de articulaciones y movimientos, falta mencionar la parte más importante, ¿qué o quién realiza estos movimientos?, los componentes de la organización son la génesis de la misma, no se pueden dejar de lado, al contrario, merecen de mayor atención por parte del investigador, ya que si un solo componente tiene una complejidad incalculable,

la organización se puede definir como un sistema cuya complejidad es proporcional al número de sus componentes, que requieren más que información, una comunicación funcional para ser viable.

Es una unidad social, coordinada de manera consciente, compuesta por dos o más personas, y que funciona sobre una base relativamente continua para alcanzar una meta común o una serie de objetivos (Robbins, 2001 p. 3), pero esta descripción, no sólo se puede quedar ahí, sería interesante indagar un poco en la 'meta común'. La meta organizacional, cuyo término se percibe lo suficientemente filántropo para seducir, resulta un obstáculo más a analizar, ya que no resulta tan común, por lo regular, ésta se construye partiendo de los objetivos particulares de los dueños (disfrazados de objetivos compartidos) y no se toman en cuenta los ideales de sus integrantes; su razón de ser y sus objetivos se imponen, no se componen, por lo tanto no se puede denominar 'meta organizacional'.

Con esto se comprende que toda organización depende del medio en el que se desarrolla para poder subsistir, tanto en su interior como hacia el exterior, las relaciones comunicativas son indispensables y no se puede considerar un sistema cerrado e independiente de otro suprasistema, por lo tanto es conveniente mantener buenas condiciones de trabajo al interior de la organización, comenzando por sus miembros, para lograr exteriorizar con éxito el desempeño organizacional, todo comienza desde el interior, no es válido mostrar una imagen institucional farsante. (Apuntes de la materia 'Prácticas profesionales' 9no. semestre, impartida por el profesor Javier Ávila, 2012)

Si la organización no ayuda a resolver las necesidades básicas del sujeto, resulta inviable. En una organización inteligente, se necesita un sistema de ajuste automático; el ideario no es producto de sus miembros, sino de una imposición de cultura, cada uno de los integrantes de una organización, llegan a ella cargando un equipaje cultural que no se puede modificar y de esta manera se agrupan aquellos que mantienen ciertas afinidades, autogenerando grupos informales.

En lugar de imponer una cultura, se deben reconocer las culturas individuales de los miembros de una organización. Si los grupos se cohesionan, se convierten en una subcultura organizacional que influye en la organización y comienza a operar lo informal sobre lo formal.

Las organizaciones giran en torno al concepto de 'progreso', que inmerso en un sistema capitalista, se traduce en crecimiento y ganancia, hace falta un principio ético para que surja un progreso 'equidad'; el orden pretende predecir el comportamiento organizacional, todo lo que se sale de ese orden, se califica como anómalo; sin embargo, el ser humano opera por una dialéctica orden/desorden, ambos coexisten y van al mismo tiempo, el desorden es un 'mal' necesario para el orden.

Las organizaciones clásicas soportan su funcionamiento en la teoría clásica (Taylor), calculan rigurosamente tiempos y movimientos, y llevan una estricta medición de la producción, cada individuo funciona como el engrane de una máquina y puede ser sustituido en cualquier momento, todo con el fin de lograr los objetivos de la organización; en cambio las organizaciones humanas le brindan mayor reconocimiento al trabajador y a las condiciones de su entorno para mejorar la producción; sin embargo, no existen organizaciones ni totalmente clásicas, ni organizaciones totalmente humanas y en cada una de ellas el cambio es necesario para su progreso, debido a que se reconoce como un sistema abierto que coexiste con el entorno, es dinámico y requiere de un proceso de constante cambio y dinamismo para nutrirse y auto transformarse, absorbiendo lo que queda de lo que entra a lo que sale.

Lo verdaderamente importante en la organización, es que la gente quiera estar ahí, de lo contrario, se convierten en lugares de paso, no un lugar para permanecer, crecer y vivir felices. Se parte de un buen diagnóstico para conocer las necesidades de la organización, lo más útil que garantiza la sobrevivencia organizacional y su éxito, es el bienestar de sus integrantes, debido a que el problema actual de nuestra sociedad, es la deshumanización de las organizaciones humanas: Las organizaciones son su gente, y su gente es lo último en lo que piensan las organizaciones. (Apuntes de la materia 'Prácticas profesionales' 9no. semestre, impartida por el profesor Javier Ávila, 2012)

1.2.3 La comunicación

La comunicación siempre es un acto intencionado de un ser a otro ser; informar se hace sin intención.

La comunicación no es un fin, es un medio. Es un sistema de comportamientos integrados que define, regulariza, mantiene y hace posibles las relaciones sociales; en consecuencia, ésta se convierte en uno de los principales mecanismos de organización social, definidos por sus propios contextos.

Comunicación es la trasmisión de datos estructurados como informaciones y que parten de una fuente a un destinatario. Se refiere a un proceso de designación, representación e interpretación de la realidad, por lo tanto se trata de un producto que también es social.

Características:

- Intencionalidad
- Se estructura a través de diferentes lenguajes que se sintetizan finalmente en información.
- Es instrumental, ya que requiere de un doble juego: el que da el mensaje y el que lo recibe.
- Se considera un fenómeno social a partir de que en ambos procesos participa la idea de sociedad.

La comunicación humana implica un proceso evolutivo donde el lenguaje se convierte antes que nada en una necesidad expresiva encaminada a la sobrevivencia y a la adaptación; por lo tanto, ésta se convierte en una serie de eventos y acciones que ocurren consecutivamente en un tiempo y espacio determinado (dinamismo y contexto).

Durante su vida social, un individuo se apropia de una serie de datos e informaciones que van a permitir su adaptación, es a través del desarrollo intelectual, que el sujeto enfrenta, asimila, rechaza o acepta formas de convivencia a través del lenguaje como herramienta de comunicación social. La relación entre estas dos variables se establece en términos cuantitativos y cualitativos y se ubican en cada etapa de la vida del sujeto. (Apuntes de la materia 'Teoría de la Comunicación I' 3er. semestre, impartida por el profesor Juan Manuel Lechuga, 2010)

Comunicación: Interacción entre dos o más seres vivos que intercambian información intencionadamente por la vía de las expresiones, utilizando instrumentos biológicos y/o tecnológicos con la participación de un código común entre expresor y receptor, para lograr un objetivo. Todo lo comunicado es mediado.

Niveles de comunicación:

1. CONTACTO. Abre el canal fático de la comunicación; es el acoplamiento entre un órgano expresor y un órgano receptor, estableciendo contacto para permitir la comunicación.
2. NOTIFICACIÓN. Establecer un estado de cosas a propósito de algo o alguien:
3. ESTÉTICO. Embellecer nuestra expresión de forma estética o artística; ponerle un plus para que no sea brusca, sino agradable y respetuosa.
4. META-COMUNICATIVO. Se refiere a utilizar la comunicación como objeto de estudio, pero a la vez es nuestro instrumento expresivo, esto es hablar a propósito de la comunicación.
5. COMPRENSIÓN – CONSTRUCCIÓN DE LA VERDAD. Es el nivel más profundo de la comunicación y pocas veces se llega a él. Está basado en el principio de la ‘comprensión’, es decir, el reconocimiento del otro, compartir una visión del mundo. La construcción de la verdad es una convención social. (Apuntes de la materia ‘Teoría de la Comunicación II’ 4to. semestre, impartida por el profesor Juan Manuel Lechuga, 2010)

Desde el campo sociológico a la comunicación se le ha llegado a comprender como el conjunto de mecanismos que configuran y reconfiguran las redes de interacción social, lo que permite entender la lógica y dinámica del tejido sociocultural que opera en la base misma de toda organización humana. Así la comunicación social, es el mecanismo de control y ajuste que regula las relaciones entre conservación y cambio social, por la vía de regular la producción y reproducción de pautas y mecanismos de interacción social. (Ávila, 2006 p. 87)

“La comunicación nace con la organización misma, esto implica la existencia de sistemas de información al interior y al exterior de la organización; la comunicación controla la conducta de los miembros de varias maneras por lo tanto debe ser un proceso prioritario dentro de cualquier empresa, pese que hasta la fecha en la mayoría de ellas no se le conciba así”. (Crozier, 1990 p. 13)

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

1.2.3.1 La comunicación formal

Principios éticos de la comunicación (Habermas):

- 1. Igualdad.** El diálogo se debe dar entre iguales; y la igualdad también se debe manifestar en cuanto a derechos y obligaciones comunicativas.
 - 2. Autenticidad.** El diálogo debe ser auténtico sin intención de estrategias engañosas para persuadir.
 - 3. Pertinencia.** Que la dinámica sea establecida por el diálogo con sus propias reglas; establecer normas y respetarlas, no se puede decidir sobre algo que afecte a terceros sin consultarlos.
 - 4. Acuerdo.** Se busca un acuerdo de cualquier tipo
- (Apuntes de la materia ‘Prácticas profesionales’ 9no. semestre, impartida por el profesor Javier Ávila, 2012)

“Renate Mayntz (1990), menciona que “las comunicaciones en una organización pueden ocurrir en sentido horizontal, entre posiciones iguales, o en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba abajo o bien de abajo a arriba. Pueden ser transmitidas de distintas maneras, por ejemplo oralmente, o por escrito”.

“En este sentido, aparte de la dirección y del medio de transmisión, hay que distinguir también diferentes contenidos de las comunicaciones: ordenes, informes, quejas, instrucciones, informaciones objetivas, notificaciones del contenido ideológico o de principios, notificaciones tendentes a convencer, enseñar o influir y notificaciones privadas que nada tienen que ver con las actividades de los miembros, orientadas hacia el fin de la organización (sin que por eso hayan de carecer de importancia para el acontecer en la organización). (Mayntz, 1990)

1.2.3.2 La comunicación informal

La comunicación informal es una corriente dentro la estructura de la comunicación laboral y es esencial para la eficiencia organizativa; es la que se establece entre los miembros de una organización por relaciones afectivas, identidad, simpatía que se produce entre ellos, independientemente del cargo o la posición que ocupen, facilita la colaboración y el intercambio de experiencias y conocimientos.

Este canal permite asegurar una mayor coordinación entre las distintas unidades de la organización situadas en el mismo nivel jerárquico o entre personas situadas en distintos niveles jerárquicos pero con la misma autoridad.

“Significa que los miembros del grupo reconocen un sentimiento, experiencia de un sistema de comunicación común, que incluso puede ser no verbal, en el cual los signos poseen el mismo significado para todos los miembros”. (Schein, 1993)

Hay desviaciones en la comunicación como el rumor, que es un tipo de comunicación informal. Surge debido a las limitaciones de información ante situaciones importantes, confusas o ambiguas que producen ansiedad e incertidumbre. La comunicación informal muchas veces es vista como algo adverso al funcionamiento de una organización. Esto ocurre cuando se propaga en forma de rumores malsanos, mentiras, informaciones inexactas que puedan tener consecuencias negativas para la moral de la empresa; pero, si se le presta el debido cuidado y se maneja a favor, aprovechando esa información se puede obtener beneficios, contribuyendo a consolidar el funcionamiento de la organización.

1.2.3.3 Diferencia entre comunicación formal y comunicación informal

El hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas direcciones o se den principalmente en algunas de ellas (por ejemplo, la vertical descendente); que la comunicación formal tenga un grado de credibilidad o más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal; que la comunicación sea abierta, franca, informal o rígida y protocolaria; que se emplee un lenguaje directo o se recurra a eufemismos; que se digan las cosas tal y como son o se oculte o distorsione la información; que se busque o no la retroalimentación, va a derivarse de los valores y creencias organizacionales. (Andrade, p. 91)

En el funcionamiento de los canales de información tiene que haber un balance entre comunicación informal y la comunicación formal. La comunicación formal y la informal se complementan y se necesitan mutuamente.

“Conjuntamente con las comunicaciones formales coexisten las informales que expresan las necesidades afectivas de los hombres, la posibilidad de comunicar conocimientos más íntimos, intereses espirituales que no se realizan a través de las interacciones laborales dentro de la organización”. (Zayas, 1990)

1.2.4 Organización y comunicación

La organización se impone como una razón y está pensada y fundada hacia afuera, para el reconocimiento de una necesidad externa a la cual la organización va a dar respuesta, para cubrir necesidades externas: visión y misión.

Hacia adentro se transforma en objetivo: los objetivos son prescriptivos.

Empresarialmente la razón es: costo vs beneficio.

Todo lo anterior se transforma en un “objetivo común”

Lo objetivo en una organización es lo que se expresa en hechos, aquello que puede ser medido o cuantificado. (Apuntes de la materia ‘Prácticas profesionales’ 9no. semestre, impartida por el profesor Javier Ávila, 2012)

“La organización es como su comunicación” La comunicación y su organización son dependientes entre sí, sin una no existe la otra y entre las dos debe haber congruencia, en espacios adecuados y tiempos reconocidos; es importante la comunicación interna para tener una adaptación a la comunicación externa. (Apuntes de la materia ‘Prácticas profesionales’ 9no. semestre, impartida por el profesor Javier Ávila, 2012)

La cultura de la organización y las pautas de la comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas. La primera va a afectar a la segunda y determinará, en muchos casos, su frecuencia, su calidad, su grado de formalidad y su dirección. Recordemos que la cultura proporciona un marco común de referencia, es decir, una serie de significados compartidos, que hacen que las personas perciban las cosas de una manera parecida, hablen el mismo lenguaje y tengan claridad respecto a lo que es importante para la organización a la que pertenecen. (Andrade, p. 91-92)

“La organización es un espacio de producción en donde transcurre una buena parte de la existencia del hombre. Es ésta un escenario en donde el espacio y el tiempo se hacen comunes y cotidianos en donde raramente los individuos pueden ser tal como son, pues han pasado por un proceso de integración”. (Antología de textos de comunicación organizacional, 2006)

“Unos teóricos dicen que la cultura de la organización es la regula estos comportamientos, mientras que otros manifiestan que en las empresas es casi imposible un modelo de conversación de comunicación, la razón, dicen es simple, ésta proviene de un rasgo de estructura: la comunicación en la empresa está marcada por el mandato, éste subordina. La comunicación ordena, coordina acciones y actitudes, propicia la formulación de propuestas y posibilita el quehacer y desarrollo de la organización”. (Ibídem)

“Estudiar a las organizaciones y proponer medidas para optimizar los procesos de comunicación es una necesidad en tiempos en donde la globalización exige humanizar a las empresas y a las instituciones ante la competencia y la abrumadora presencia de las nuevas tecnologías”. (Ibídem)

“La reflexión teórica de la comunicación permite una muy amplia y diversa caracterización de las organizaciones modernas... a pesar de su diversidad, todas estas posturas coinciden en subrayar el valor estratégico de la comprensión, planeación y evaluación de la

comunicación en los procesos organizacionales productivos-reproductivos de cualquier tipo, ya sea de bienes o servicios”. (Ávila, 2006 p. 87) La organización necesita una comunicación que ordene, que guarde el equilibrio, ya que desorden es igual a conflicto, es decir es ruido que afecta el organizar y el administrar. (Arteaga, 2006 p. 80)

“Así, sólo en la medida en que reconozca a la organización como un tejido complejo de relaciones humanas, donde las diferencias sean conocidas y aceptadas, sin descalificaciones, y donde se busque por medio de conversaciones anudar acuerdos y compromisos, se podrá avanzar. La comunicación, para todo esto es central, más allá de los números hay que indagar las redes informales, las percepciones subjetivas, el valor y el sentido que cada miembro o grupos de miembros le dan a la organización y a su propio papel en ella”. (Ávila, 2006 p. 95)

1.2.5 La comunicación organizacional

La comunicación en las organizaciones es el hecho de enviar y recibir la información dentro del marco de una compleja organización, incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerenciales, con sindicatos, las comunidades ascendentes, descendentes y horizontales; las habilidades de comunicación (hablar, escuchar y escribir), y los programas de evaluación de las comunicaciones.

La comunicación en una organización se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa, así como una buena comunicación de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional.

La comunicación organizacional surgida de la necesidad de regular los principios comunicativos en las organizaciones, propone ser más una apertura que genere interés entre los empresarios y ejecutivos que tienen bajo su mando a las grandes organizaciones para

propiciar la integración de la infraestructura material con la humana y generar ambientes de trabajo donde sea posible conjuntar el desarrollo del individuo con el de la organización. (Arteaga, 2006 p. 78)

Significa encontrar la adaptación de las necesidades de cambio que requieren las organizaciones observamos que la organización por sí misma es fría, que otorga espacios, funciones y roles a los diferentes empleados que como seres humanos ineludiblemente viven dentro de ellas. (Ibídem, 81)

En muchas organizaciones, a la comunicación organizacional se le asocia o se le suple con concepciones de relaciones públicas externas, hacia proveedores y clientes, o publicitaria hacia mercados, con la única función de vender una buena imagen de la organización hacia afuera, la cual, en no pocas veces es totalmente contradictorio, con lo que la organización en su interior es. (Ávila, 2006 p. 91)

Toda organización representa un sistema de individuos que trabajamos en torno a posiciones de mayor o menor nivel de mando, toma de decisiones y división de labores con los otros, para alcanzar determinados objetivos. Su buen funcionamiento va a depender de la manera en que son dirigidas y de los criterios bajo los que se elige, organiza y prepara al personal, para investigar, hacer proyecciones, formular políticas y difundir los resultados que cumplan con servicios de información, educación y comunicación que soliciten los destinatarios. (Ulloa, 1997 p. 34)

1.2.6 Comunicación en las organizaciones mexicanas

El hecho de que todos nos comuniquemos, no quiere decir que sepamos hacerlo o lo hagamos correctamente.

Al interior de las organizaciones, la comunicación interna es más importante que la comunicación externa, porque no se puede vender o externar aquello que no se posee. (Apuntes de la materia 'Prácticas profesionales' 9no. semestre, impartida por el profesor Javier Ávila, 2012)

No sabemos como llegó la comunicación organizacional a nuestro país, pero desde 1987 a la fecha se instaló en varias organizaciones educativas como: el Instituto Tecnológico de Monterrey Campus Estado de México, en el Centro Avanzado de Comunicación o en Universidad de la Comunicación y en otras productivas como IBM y XEROX de México, Bimbo y Grupo Modelo. (Arteaga, 2006 p. 77)

Sin negar que por lo menos en las últimas dos décadas ha habido un relativo avance de la disciplina, incidiendo en algunas pocas empresas nacionales, debemos reconocer que éste es aún muy limitado y lento, y no corresponde a la velocidad del cambio organizacional que esta época está exigiendo, aquí como en muchos otros ámbitos se enfrenta fuertes inercias. (Ávila, 2006 p. 89)

“Un indicador ejemplificativo de la poca importancia que se da en las organizaciones mexicanas a la función comunicativa, es la poca capacidad de integración y conducción de equipos de trabajo en México, lo común es el conflicto, la lucha (sin reglas), el abuso, la prepotencia del poder, los intereses extra-organizaciones individuales o sectarios, por encima del interés organizacional; y como éstos, se podrían enumerar muchos otros ejemplos”. (Ibídem, p. 91)

Son pues muy pocas las organizaciones en México que han operado procesos comunicativos comprensivos, que revalorando a sus miembros entienden que la buena organización que no reparte sus beneficios entre todos, deja de serlo. Que la comunicación no sirve para dar una “bonita imagen” cuando el producto o servicio no sirve, o para explotar más y mejor al empleado, sin que mejore en nada su existencia, sino que, efectivamente sirve para ahorrar dinero, tiempo y recursos pero en beneficio de la organización toda, que no sólo sirve para ocultar la información, sino para disminuir la incertidumbre y dar seguridad y dirección a los miembros organizacionales, en pocas palabras para hacer a la organización además de eficaz y eficiente, habitable. (Ibídem, 93)

Desgraciadamente, a pesar de que toda organización humana está por naturaleza, dotada de la capacidad comunicativa, en México pocas, muy pocas hacen un uso consiente y eficaz de esta capacidad, valiéndose de ella no sólo para sobrevivir, sino para ser exitosas, buenas para sus miembros y de utilidad cultural y social. (Ibídem, 94)

La comunicación organizacional avanzará en México en la medida en que contemos con profesionales capaces de definir con precisión su campo y competencias, su identidad académica y profesional, pero también y quizá más importante, con la capacidad de explicar y convencer a las organizaciones de la utilidad de sus saberes y aplicaciones. (Ibídem, 95)

Indagar sobre el sentido, mediar entre los diversos sentidos, revalorar el capital más valioso de toda organización, su factor humano, es el reto para lograr que la comunicación organizacional llegue a rendir los frutos que potencialmente ofrece, pero esto, no será sin partir del reconocimiento de factores y sentidos que como el del quiebre institucional marcan, y signan los retos que tienen frente así, nuestras organizaciones mexicanas. (Ibídem, 96)

En conclusión, podría decirse que el atraso o el lento avance que tiene la comunicación organizacional en su campo de aplicación práctica: las organizaciones mexicanas, se deben a la complicidad entre las inercias de las propias organizaciones, y el poco avance y actualización de universidades y profesionales del área. (Ibídem, p. 94)

1.2.7 Relaciones informales y conflictos comunicativos

Frente a una contradicción hay: confusión, falta de decisión, falta de acción; “La contradicción mata al hombre” (Dialéctica materialista de Marx).

El mundo no puede ser racional porque tiene dos hemisferios en el cerebro que no permiten ajustarse a una sola racionalidad posible:

Hemisferio izquierdo. Racionalidad, asfixia emociones y sentimientos; al privilegiar un hemisferio, se bloquea el túnel caloso y por lo tanto no se permite la conexión entre los dos hemisferios = naturaleza contradictoria.

Hemisferio derecho. Parte creativa, se graba lo emocionalmente importante = comprende – aprende de golpe.

Nunca se supera la contradicción, porque de una tesis y una antítesis, se retoma lo mejor de una y de otra y surge una nueva tesis que genera una nueva antítesis y pasa lo mismo una y otra vez, creando un círculo vicioso. Los conflictos humanos son eternos, es

una falacia terminar de resolverlos, la pretensión es aprender a lidiar con ellos. La mayoría de los problemas de comunicación pasan por conflictos humanos.

Se logra sobrevivir con la contradicción convirtiéndola en paradoja. Es ideal encontrar elementos de unión en vez de separación o desfase temporal, la organización se flexibiliza manejando la paradoja y se aplica la razón a ambas partes o a todas las partes por separado para manejar la contradicción de tal manera que se evite el quiebre comunicativo.

Una creación innata de toda relación humana es el conflicto, cualquier cosa que no sea homogénea está mal vista, se convierte en una desviación “corregible”. Para solucionar el conflicto se debe ser justo y equitativo, pero no se puede ser ambos al mismo tiempo; la única solución es resolver parcialmente cada parte sin que estas se contradigan. Incluso se debe hacer uso de la comunicación para administrar conflictos.

La complejidad organizacional llega a un momento en el que incluso, las relaciones informales también buscan estructurarse. (Apuntes de la materia “Prácticas Profesionales” impartida en 9no. semestre, año 2012 por el profesor Javier Ávila Guzmán)

RESUMEN

Previamente se describe la delimitación contextual, teórica y metodológica para la realización de este trabajo, así como sus antecedentes y el estatus del proyecto PAPIME que encaminó cada una de las tesis de Comunicación Organizacional que componen su totalidad y del cual forma parte.

También describe la misión y transformación del Seminario Taller Extracurricular: Organización, Comunicación y Cultura (STE-OCC) al interior de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán desde sus inicios hasta la fecha, y su trascendencia como opción de titulación para los alumnos egresados de la licenciatura de comunicación de esta facultad.

Asimismo nos presenta referencias teóricas que atañan el tema de conflictos comunicativos al interior de las organizaciones mexicanas; se describen brevemente algunos conceptos para significar los contenidos del presente documento, manteniendo a la comunicación informal como eje rector de este trabajo, desde un panorama particular hasta uno general en el que se estudia al individuo inmerso en la sociedad.

1.3 Encuadre metodológico de actividades (para la realización del presente documento)

Este apartado se desarrolla con el fin de dar a conocer al lector la metodología para realizar el procesamiento y sistematización de los datos que se configuran en este documento; el objetivo de narrar dicha metodología, es brindar un acercamiento al procedimiento efectuado durante la recopilación de información de las 100 investigaciones previamente seleccionadas para el acervo del STE-OCC.

NOTA: Cabe aclarar que las tesis generadas anteriormente al interior del proyecto PAPIME PE300511, especialmente la de Isaac Vallejo Zacarías, María del Carmen Vargas Quijano y la de Claudia Ivet Escobar Ríos, fueron el modelo metodológico a seguir para la realización de este trabajo de procesamiento y sistematización.

1.3.1 La muestra

Para la realización del proyecto general, se consideró la investigación recopilada de un universo de 171 trabajos realizados previamente a lo largo de 12 versiones del STE-OCC, desde 1992 hasta finales de 2011, como se menciona al inicio del presente documento. Las organizaciones involucradas en el estudio, representan una muestra azarosa, debido a que el seminario no ha condicionado características propias en las corporaciones para el análisis organizacional, se ha trabajado de manera indistinta con la diversidad de modelos de organización propuestos por los seminaristas de acuerdo a su alcance, ya sea en instituciones de carácter gubernamental, privado, pequeñas, medianas, etc.

A continuación, en la tabla 2 se realiza la clasificación de las organizaciones que han sido tomadas en cuenta en los 171 trabajos de titulación, para conformar el banco de datos del STE-OCC del cual parte el presente ensayo.

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

Tabla 3. Caracterización del banco de datos del STE (Vargas, 2011)

Partiendo de la evidencia íntegra conformada por los 171 trabajos generados durante las 12 versiones del seminario hasta 2011, se procedió a realizar la selección de 100 reportes de investigación representativos para la sistematización, procesamiento, diagnóstico y análisis de su contenido, información utilizada específicamente en este trabajo.

Dicha selección estuvo a cargo de los profesores coordinadores del proyecto: Lic. Javier Ávila Guzmán, profesor fundador y docente en turno en uno de los módulos del STE-OCC; y Lic. Jorge Pérez Gómez, corresponsable, egresado de la primera generación del seminario y profesor de módulo desde la segunda versión de éste a la fecha. (Vallejo Zacarías, 2012)

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

1. La calidad de los trabajos. Se consideró la valía del contenido de los trabajos de acuerdo a la consideración de los profesores.
2. La diversidad de los trabajos. Con este criterio se buscaba que en la muestra existiera por lo menos un ejemplar de cada versión del seminario.
3. La disponibilidad para su consulta. Ya sea en acervos oficiales (biblioteca, biblioteca digital) o del acervo de los propios docentes.
4. Por último, la decisión de que se eligieran 100 investigaciones, se tomó con la intención de aprovechar la facilidad metodológica y cuantitativa que el número permite para sistematizar los datos. (Vallejo Zacarías, 2012)

Estableciendo los criterios descritos anteriormente, la muestra final quedó delimitada en 100 reportes de investigación originados por el STE-OCC, cuyos datos generales pueden ser revisados al final de este trabajo y cuyas características se describen a partir del siguiente párrafo.

Sector económico de las 100 organizaciones	
Sector	No. de organizaciones
Primario	0
Secundario	1
Terciario	99
Total	100

Tabla 4

Con respecto al sector económico que pertenecen las organizaciones, es evidente que casi en su totalidad forman parte del sector terciario, que es el que incluye a todas aquellas actividades necesarias para el funcionamiento de la economía, no integradas en los

sectores primario y secundario; este sector no es productivo en bienes materiales pero incluye servicios, comunicaciones y transportes; sólo 1 de las 100 organizaciones deriva del sector secundario, perteneciente a la industria extractiva y de la transformación, en el cual se hace uso de equipos de maquinaria especializados y procesos automatizados; del sector primario no se involucró ninguna organización, éste es el encargado de la agricultura, la ganadería, la pesca y la silvicultura, actividades de las cuales se extraen los recursos naturales y se obtiene la materia prima para su transformación.

Tamaño de las 100 organizaciones	
Tamaño de la organización	No. de organizaciones
Micro	5
Pequeña	10
Mediana	29
Grande	56
Total	100

Tabla 5

En cuanto al tamaño de la organización de la misma muestra de 100 componentes, se puede observar que sólo se estudiaron 5 organizaciones de tamaño micro, clasificación que se les da a las que tienen como máximo 9 integrantes; 10 organizaciones pequeñas, las cuales están conformadas entre 10 y 49 miembros; 29 de tamaño mediano, que involucran hasta 250 trabajadores; y finalmente 56 instituciones que se clasifican en tamaño grande, debido a que rebasa los 251 miembros.

Pasando al tema de actividades económicas en las cuales se desenvuelven las 100 organizaciones seleccionadas, se encontraron 36 tipos presentados en la siguiente ilustración:



Ilustración 1. Distribución de la actividad económica

La lista está encabezada con 15 reportes, por organizaciones que se dedican a la Comunicación, dato que resulta lógico debido a que los egresados tienen mayor relación con este tipo de actividad por el carácter de la carrera. En segundo lugar se encuentran actividades de tipo educativo, sumando 12 instituciones. En tercer lugar, 7 organismos abordan el sector financiero. Las actividades dedicadas a publicidad, seguridad, transportes, cultura, editorial y belleza reportaron 4 cada una. Numerando 3 corporaciones por tipo están los grupos de belleza, ambientales, de asistencia social, políticos y del sector exterior. Calculando dos repeticiones, en la muestra se manifiestan actividades económicas de sindicato, telemarketing, turismo, comerciales y registro de población. Para finalizar con sólo una mención en informes de labor en administración pública, farmacéutica, bancaria, consultoría, electricidad, industrial, abastecedora gráfica, entretenimiento, vivienda, tecnológico, deportes, alimentos, computación, relaciones públicas, sanitario, desarrollo urbano y de tipo social.

Procedencia de los 100 reportes tomados como muestra	
Año de entrega	No. 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 6

De los años 1993, 1995, 1995 y 1996, se obtuvieron 26 reportes de investigación, los cuales se realizaron con base en la primera versión del seminario denominada “Organización, hombres y tecnología”.

De 1997 y 1998 fueron tomados 10 trabajos que se generaron bajo el segundo plan curricular del STE, “Organización, hombres, comunicación y cultura”.

Finalmente se retomaron 64 informes originados por el tercer enfoque del STE “Organización, comunicación y cultura”, de los cuales cabe mencionar que 62 fueron elaborados en tiempo durante los seminarios de 2002, 2003, 2004, 2006, 2007 y 2009, mientras que los 2 restantes son recuperaciones extemporáneas de los años 2001 y 2005.

Lo presentado anteriormente, son las características que definen la muestra seleccionada para el uso de los contenidos que cimentarán este proyecto. Son 100 trabajos de investigaciones de un año cada una, en organizaciones que por su pluralidad son representativas para la sistematización y análisis de determinados conceptos de índole organizacional.

1.3.2 Instrumento de medición: Matriz de doble entrada como base de datos

Partiendo del objetivo particular de este trabajo, las actividades fundamentales que le dieron forma, fueron precisamente el procesamiento y sistematización de los datos seleccionados de la información contenida en los 100 trabajos de investigación. Dicha información se obtuvo a través de una lectura a profundidad de cada documento para identificar los elementos significativos e imprescindibles en el tema eje: comunicación informal y conflictos comunicativos; dando prioridad a los rasgos específicos de este fenómeno al interior de las organizaciones mexicanas.

La información de interés previamente extraída, se procesó y registró en un documento de recolección de datos diseñado como punto de partida para la creación de los trabajos pertenecientes al proyecto; así mismo, se lleva a cabo la tarea de sistematización debido a que durante el registro se realiza también la clasificación del contenido en las diversas categorías y subcategorías derivadas del tema central.

Es por ello que se sugirió el uso de una matriz de doble entrada como instrumento funcional para archivar la muestra definitiva de trabajo y facilitar la tarea de medición y transcripción de cada reporte.

Esta matriz recopila los datos derivados de las categorías definidas partiendo de los criterios establecidos por el investigador, así mismo, algunas categorías se dividen en subcategorías que especifican el dato abordado; en este caso, para la temática de comunicación informal se generaron cinco categorías generales del tema y a su vez, subcategorías que fueron funcionales para el

desglose de datos e información concerniente al presente trabajo; las cinco categorías primordiales que posteriormente dieron pie a las temáticas que constituyen los capítulos de este documento son: grupos, técnicas aplicadas, resultados, grupos informales y conflicto.

En la matriz de doble entrada, para el capítulo “grupos” se consideró en subcategorías su clasificación y su descripción para grupos formales e informales, así como primarios y secundarios de cada tipo; para “técnicas aplicadas” se prioriza la aplicación de técnicas cualitativas, específicamente de entrevista abierta o cerrada y grupo focal o de discusión, aunque también se destina una columna para conocer la aplicación de otras técnicas y el número de individuos participantes, así como los tópicos que fueron considerados para su práctica; los “resultados” se basan prácticamente en las lexias significativas recuperadas de la transcripción de la técnica empleada y de los apuntes concluidos por el investigador del caso analizado; para la categoría de “grupos formales” se tomó en cuenta su tipología, su posición y sus relaciones para identificarlos y restablecerlos en un mapa de correlaciones; y respecto al “conflicto” se estimó el principal problema manifestado a partir de las relaciones entre grupos, así como sus causas y el grupo predominante en cada situación.

1. Grupos	2. Técnicas aplicadas	3. Resultados	4. Grupos informales	5. Conflicto
1.1 Clasificación 1.1.1 Grupos formales 1.1.1.1 Primarios 1.1.1.2 Secundarios 1.1.2 Grupos informales 1.1.2.1 Primarios 1.1.2.2 Secundarios 1.2 Descripción de grupos	2.1 Técnica cualitativa 2.1.1 Entrevista 2.1.1.1 Cerrada 2.1.1.2 Abierta 2.1.2 Grupos 2.1.2.1 Focales 2.1.2.2 Discusión Otra 2.2 Cuántos individuos 2.3 Tópicos considerados	Resultados 3.1 Lexias significativas	4.1 Identificación de grupos 4.1.1 Tipología 4.1.1.1 Amistosos 4.1.1.2 De intereses organizacionales 4.1.1.3 De intereses extra-organizacionales 4.1.1.4 Actividades externas 4.1.1.5 Intereses agregados 4.2 Relación de grupos 4.2.1 Mapa de correlaciones 4.2.1.1 Fuertes 4.2.1.2 Débiles 4.2.1.3 Indiferentes 4.2.1.4 Conflictivas 4.3 Posiciones 4.3.1 Integrados 4.3.2 Escépticos 4.3.3 Beligerantes	5.1 Conflicto 5.1.1 Principal problema (relaciones de los grupos) 5.1.2 Causas 5.2 Grupo predominante 5.3 Relación de tipo informativo o comunicativo

Base de datos FINAL - Microsoft Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

Normal Diseño de página Vistas personalizadas Pantalla completa Vistas de libro

Regla Barra de fórmulas Líneas de cuadrícula Títulos

Zoom 100% Ampliar selección

Nueva ventana Organizar todo Inmovilizar Dividir Ocultar Mostrar Guardar área de trabajo Cambiar ventanas Macros

R116

	A	B	C	D	E
1					
2		Cap. 1 Grupos			
3		1.1 Clasificación			
4		1.1.1 Grupos Formales		1.1.2 Informal	
5	Nombre del Trabajo	1.1.1.1. Primario	1.1.1.2. Secundario	1.1.2.1. Primario	1.1.2.2. Secundario
6	1. Camacho Roque Urso Martín: Descripción y Desaparición de un Sindicato Por los cambios económicos nacionales , 1933	El grupo más numeroso es aquel que se mantiene a la expectativa para tomar una postura según lo plantea el líder del CEG, están siempre dispuestos a colaborar si eso les acerca pero no les compromete con la dirección de la organización. Por último, hay un grupo significativo formado por los "líderes históricos" que al asumir una postura respecto de las acciones del sindicato crean corrientes a favor o en contra de la dirigencia. El sindicato , parceiro , se materializa con la presencia del secretario general. SINDICATO	Asamblea General Comité ejecutivo Secretaría General Secretarías Interior, Trabajo, Conflictos, Tesorería, Acción social, Cultura y propaganda, Exterior, Legislación y estadística, Ases. Relaciones Públicas Comisiones Autónomas: Vigilancia, Honor y justicia, Trabajo, Contraloría, Acción política, Admisión POR ÁREA O DEPARTAMENTO	Los grupos identificados: un primer grupo será aquel que se halla cercano a la dirigencia. La mayoría de ellos ocupa un cargo sindical y antes de integrarse al CEG no tenían sino una relación laboral entre ellos. Otro grupo identificable lo conforman aquellos que rivalizan con la dirigencia para apoyarse en las autoridades empresariales para lograr beneficios que la organización sindical no puede proporcionar. Un siguiente grupo es aquel que temporalmente está cerca de la dirigencia para solucionar un problema, al formular éste se aleja de nuevo cuenta. BENEFICIOS PERSONALES	El secretario general del SERTP concentra en su figura el liderazgo legal y tradicional el líder algunos de los elementos de ese grupo cercano a la dirigencia. Se reú

Hoja1 Hoja2 Hoja3 Hoja4 Hoja5

Listo 85%

Ilustración 2. Matriz de recopilación de datos [1 de 2]

Base de datos FINAL - Microsoft Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

Normal Diseño de página Vistas personalizadas Pantalla completa Vistas de libro

Regla Barra de fórmulas Líneas de cuadrícula Títulos

Zoom 100% Ampliar selección

Nueva ventana Organizar todo Inmovilizar Dividir Ocultar Mostrar Guardar área de trabajo Cambiar ventanas Macros

R116

	A	F	G	H	I	J	K
1							
2				Cap. 2 Técnicas aplicadas			
3		1.2 Descripción de grupos		2.1 Técnica cualitativa			Otra
4				2.1 Entrevista		2.1.2 Grupos	
5	Nombre del Trabajo			2.1.1.1 Cerrada	2.1.1.2 Abierta	2.1.2.1 Focales	2.1.2.2 Discusión
6	1. Camacho Roque Urso Martín: Descripción y Desaparición de un Sindicato Por los cambios económicos nacionales , 1933	En el nivel formal de las relaciones existe la prescripción clara para cada una de las situaciones pero en el nivel del funcionamiento se siguen caminos no formales por la misma dinámica que impone la actividad periódica. Todos los grupos hacen uso de los canales informales para lograr sus fines y sólo en asuntos estrictamente laborales usa los canales formales.	Cuestionario	NE	NE	NE	Encuesta

Hoja1 Hoja2 Hoja3 Hoja4 Hoja5

Listo 85%

Ilustración 3. Matriz de recopilación de datos [2 de 2]

La ilustración presentada anteriormente es una fracción de la *Matriz de recopilación de datos* original en la vista del programa Excel, la cual fue utilizada para el vaciado de información. Su lectura debe ser de izquierda a derecha y sólo se muestra la parte inicial de la misma, debido a que el espacio de la hoja limita la panorámica completa de la tabla.

1.3.3 Procesamiento y sistematización

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

La búsqueda de información se orienta a partir de las categorías preestablecidas en la base de datos. Esto implica conocer qué características debe tener el contenido para poder colocarse en tal o cual clasificación. Estos criterios, para determinar el lugar o casilla donde se plasmará el registro, se determinan a juicio del investigador, con base en las definiciones y similitudes que las investigaciones reporten como factores. (Vallejo Zacarías, 2012)

En algunos casos, los estudiantes no abordaban el aspecto en cuestión, ni descriptiva, ni teóricamente; cuando se encuentra con esta situación, en las casillas de la base de datos se colocarán las letras “N/E”, señal de que en esos informes ese aspecto no existía reporte en dicho trabajo, pues el aspecto podía existir en la organización, pero no haber sido del interés del investigador o del propio seminario. (Ibídem)

Bajo estas primeras consideraciones, descritas anteriormente por otro miembro del seminario en su trabajo de tesis, es que se puede realizar el primer ejercicio de procesamiento y sistematización de datos y aplicarlo en la constante revisión de los 100 trabajos, a sabiendas de tener a la comunicación informal y conflictos comunicativos como ejes rectores de este trabajo.

1.3.4 Limpieza del instrumento de medición

Una vez que la *Matriz de recopilación de datos* ha sido llenada con la información seleccionada de la muestra estudiada, debe someterse a un segundo ejercicio a partir del contenido registrado: la base de datos debe ser sometida a un proceso de filtración, revisando con atención el contenido de cada casilla para que, en caso de ser necesario, se reubique la información pertinente de las subcategorías que no son trascendentes por su escasa representatividad , eliminando de la matriz la subcategoría en cuestión para que otras categorías sean complementadas y mayormente significativas, aprovechando la información ya extraída.

Durante el proceso de filtración, la información reubicada puede repetirse en otra columna, justificando su duplicidad por cuestiones de sentido de las notas capturadas.

1.3.5 Conteo de resultados

Una vez afinado el instrumento de medición surge un nuevo procedimiento para resumir y dar cuenta de la información recolectada: realizar la cuantificación de los datos, sondeando en cuántos trabajos de investigación se registró información de cada categoría, considerando las diferencias y similitudes que tiene cada factor o elemento de comunicación informal y conflictos comunicativos en cada caso estudiado. El resultado de este conteo genera un índice que representa la cantidad de veces que fue o no reportado cada agente dentro de las cien investigaciones.

Ya que se conoce la incidencia de reportes que aborda cada elemento, se identifican claramente los rasgos en común que manifiestan los registros y se definen concretamente. Al momento de identificar y definir sus particularidades, esta diferenciación permitirá precisar los indicadores perceptibles de cada elemento y a su vez permitirá registrar cuantitativamente la tendencia de cada categoría en los casos estudiados.

Para valorar los resultados registrados en la matriz de doble entrada, se realizó la labor estadística con el apoyo de recursos como tablas, gráficos o listados para poder contabilizar la información. Herramientas de medición que se elegían conforme la exigencia de los datos que ofrecía cada categoría. (Vallejo Zacarías, 2012)

RESUMEN

En el apartado anterior se describe la metodología establecida por los alumnos responsables de la elaboración de los primeros trabajos pertenecientes al proyecto, la cual facilitó el procesamiento y sistematización de los datos que se estudian en esta investigación.

De inicio se abordan las características de la muestra, conformada por 171 trabajos generados durante las 12 versiones del STE, de la cual se realizó la selección de 100 reportes representativos, base fundamental en la elaboración de los 12 trabajos de investigación.

Es fundamental retomar el instrumento de recopilación de datos utilizado: matriz de doble entrada; cuyo diseño estuvo también a cargo de los primeros miembros del proyecto PAPIME PE300511 con orientación de sus respectivos asesores. Dicha matriz, permitió el registro y clasificación de los datos más relevantes obtenidos de la información contenida en los 100 trabajos de investigación, para después procesarlos y transcribirlos en reportes cuantificables.

El procesamiento y sistematización consistió en hacer la revisión detallada de los textos transcritos en la matriz de doble entrada, teniendo a la comunicación informal y conflictos comunicativos como eje rector del trabajo. La información seleccionada fue sometida a un proceso de filtración y contabilización para representarla estadísticamente por medio de tablas, gráficos o listados.

Capítulo II.

Reporte de resultados

**Mirada cuantitativa con base en datos cualitativos de
comunicación informal y conflictos comunicativos
en 100 organizaciones mexicanas**

Posterior a la contextualización expuesta previamente en el capítulo I, a continuación corresponde la presentación del capítulo II en esta tesis, el cual surge como resultado total de la recopilación y procesamiento de información sobre la relevancia de la comunicación informal en las 100 organizaciones del STE-OCC que se eligieron como muestra representativa para la realización del trabajo.

La composición de este capítulo es producto de los datos que se contemplaron en el instrumento final de medición; la información va en correspondencia con las categorías y subcategorías designadas en la base de datos y nos proporciona una mirada cuantitativa sobre datos y contenidos que no obstante fueron obtenidos por medio de técnicas y procedimientos cualitativos, enfoque que será recuperado en otro trabajo con el análisis de los resultados sobre comunicación informal y conflictos comunicativos abordados en el estudio de 100 organizaciones mexicanas.

El reporte de resultados que se explica en este capítulo se estructura de forma similar a un fichero con el fin de facilitar al lector la consulta de las categorías y subcategorías que hicieron posible la organización de este trabajo; por lo tanto se retomará el orden de los temas abordados y sus divisiones tal y como se manejaron al final de la estructuración para tener una imagen clara del contenido de este apartado. Estas divisiones se mostrarán en un índice de categorizaciones que será presentado más adelante.

Este apartado describe la manera en cómo se extrajo el presente informe, partiendo de la temática de Comunicación informal y conflictos comunicativos, cruzando los elementos característicos obtenidos de la información vaciada en la base de datos de las organizaciones estudiadas.

Se realizó una distribución con base en las categorías iniciales del plan de trabajo, de las cuales surgieron subcategorías a partir del procesamiento de la información depositada; para cada clasificación, se elaboró un resumen descriptivo que diera un preámbulo de los conceptos considerados en este estudio de comunicación organizacional para después mostrar los resultados obtenidos de la sistematización de los reportes de cada componente en los 100 casos investigados. Los resultados de cada categoría y subcategoría se despliegan con el siguiente orden:

- La primera referencia es el **nombre dado a la categoría o subcategoría** que engloba los datos obtenidos para el manejo de información.
- En segundo lugar se presenta la **contextualización teórica** de los conceptos utilizados. Partiendo del criterio más general en el que se incluyan las reseñas a las cuales haga referencia la categoría, hasta lo particular en donde se describan las bases teóricas de comunicación de la subcategoría. Esta sección tiene el fin de justificar el manejo de información con referentes legítimos de la comunicación organizacional.
- Consecutivamente se ofrece la **especificación de los criterios** que el investigador delimitó con base en referencias teóricas para el manejo de la información. El concepto presentado en esta parte, surge de la compilación de las propiedades que se le adjudican a cada categoría o subcategoría para diferenciarla del resto; así mismo de lo establecido por el tesista, conjuntando la práctica con el reconocimiento de los datos previamente indagados. Lo descrito anteriormente, alude a la manera en la cual se buscó la información de cada categoría, posteriormente se hizo un reacomodo de los datos recabados en la matriz, debido a que en algunos casos no había una correspondencia exacta con lo que rastreaba desde un inicio para el informe.
Respecto al procedimiento para la obtención de los resultados representados al final, se realizó en primera instancia un conteo directo y general de la categorización fundamental, después los datos se individualizaron en un nuevo listado de indicadores, el cual surgió del análisis de los apuntes depositados en cada celda de la base.
- Inmediato a las narrativas anteriores se expone la **representación gráfica**, que es el resultado final del procesamiento cuantitativo de la información. Cada esquema es un recurso visual colocado al centro del apartado correspondiente, cuyo objetivo es facilitar la lectura del conteo de los datos obtenidos. Se utilizó en primera instancia, una tabla que mostrara la incidencia de cada factor sobre el total de 100 organizaciones investigadas, a su vez, como resultado de la misma, un segundo índice que enunciara los indicadores y su constancia en el estudio; acompañando a los listados antes mencionados, se adjunta un gráfico que por medio de la imagen ejemplifica la distribución de las cifras antes referidos. En cada sección, serán aclaradas las variaciones necesarias.

- Finalmente, seguido de la exhibición visual, se incluye la **lectura del gráfico**, que es la descripción textual de las características obtenidas en las representaciones y la explicación breve de sus peculiaridades; sólo para otorgar al lector una significación de los índices e indicadores registrados y el manejo que se les dio para el remate. De esta manera, a partir de la diferenciación entre factores, se deja abierta la posibilidad para que cada lector que logre un acercamiento a esta información, tenga la posibilidad de hacer un análisis propio, echando mano de juicios personales.

El contenido de este capítulo dos, tiene la intención de presentar los resultados de los aspectos de la comunicación informal que son relevantes e influyen en los conflictos comunicativos de las 100 organizaciones investigadas durante los múltiples periodos del STE-OCC; el presente trabajo se limita a exponer el producto del procesamiento y sistematización de la información obtenida, la interpretación y análisis darán lugar a un estudio complementario, derivado del presente. Ambos, forman parte del proyecto PE300511 auspiciado por el PAPIME.

2.1 Grupos

La primer categoría que resulta elemental para la elaboración de este trabajo es la de grupos, ya que son fundamentales en la sociedad misma, a través de ellos fluyen las relaciones sociales de cualquier tipo, y debido a que el ser humano es un ente social por naturaleza, está predestinado a pertenecer a una gran diversidad de grupos a lo largo de su desarrollo.

“El término grupo es una designación sociológica conveniente para indicar cualquier número de personas, grande o pequeño, entre los cuales se han establecido tales relaciones que sólo se pueden imaginar a aquellos como un conjunto, un número de personas cuyas relaciones mutuas son tan importantes como para que demanden nuestra atención” “Es la unidad básica en el estudio de la organización de los seres humanos” (Olmsted, 1981 p. 16)

Las relaciones informales, eje central del presente apunte, se generan en los grupos por la necesidad que adquiere el ser humano de relacionarse para subsistir en diversos aspectos, ya que el actual modo de vida, exige una interacción entre los individuos; el hombre no se puede concebir como un ser aislado en el tiempo y en el espacio, sino que pertenece a múltiples grupos e influye en ellos de manera considerable, tal como lo señala Olmsted (1981).

Un grupo lo forman dos o más personas interactuando libremente con normas compartidas, una identidad común y objetivos compartidos. La formación de grupos de trabajo es inevitable, éstos influyen profundamente en el rendimiento y la conducta de sus integrantes y la participación en un grupo puede producir consecuencias tanto positivas como negativas para la organización.

NOTA: Resulta conveniente especificar que para el manejo de información en este trabajo se hará uso de dos conceptos para diferenciar los grupos y evitar confusiones:

Grupos formales = equipos de trabajo prescritos por la organización para una tarea específica.

Grupos informales = formas de relación interpersonal entre los miembros que cohabitan en la organización.

Al designar a los grupos conformados en las 100 publicaciones consultadas para el procesamiento de información en la base de datos, se consideraron aspectos fundamentales de las definiciones básicas de grupo: que estuvieran integrados por dos o más personas con un interés afín, identificados entre sí en la búsqueda de un objetivo específico.

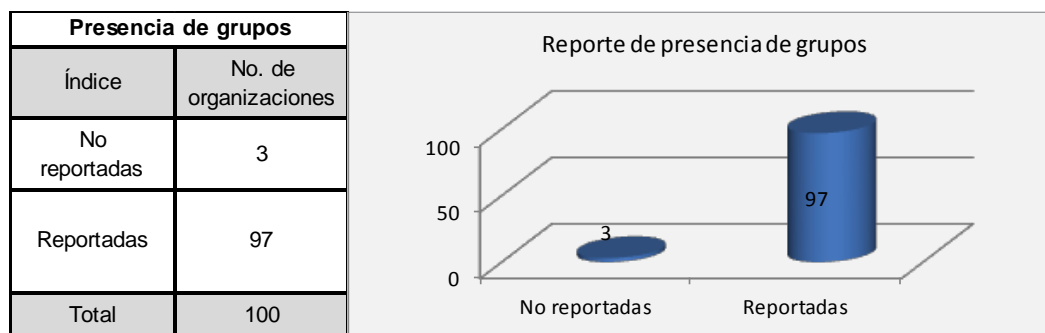


Gráfico 1. Presencia de grupos

En cuanto a la categoría de grupos, que es de la cual parte el trabajo, se puede percibir que en el 97% de las tesis consultadas se reportó información sobre este tema; en las tres tesis restantes, no se encontró indagación al respecto, sin embargo, este hecho no afirma la ausencia de grupos en las dos organizaciones estudiadas, sino que esto se le adjudica a una clasificación imperfecta de la información obtenida por el investigador.

2.1.1 Clasificación de los grupos

“Los grupos en la organización provienen de una división técnica del trabajo; es decir, se estructuran desde los condicionamientos técnicos-productivos que regulan el desempeño de las tareas... Son una condición necesaria del estar bien en la organización, pero su origen instrumental constituye una contradicción latente. Son necesarios en el trabajo organizado para coordinar acciones, para la socialización conveniente dentro de lo instituido; pero de ellos proviene comúnmente lo instituyente, el conflicto. Los grupos son la forma de vida organizacional, el espacio de percepción de la organización”. (Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla, 2012 p.53)

Es de esta manera que las organizaciones más sólidas cobran vida a partir de la formación de grupos, que así como las pueden conducir al éxito, son capaces de acarrearlas al fracaso total, se convierten en un arma de doble filo, de la cual resulta conveniente tomar el lado provechoso y pulirlo en favor de la organización.

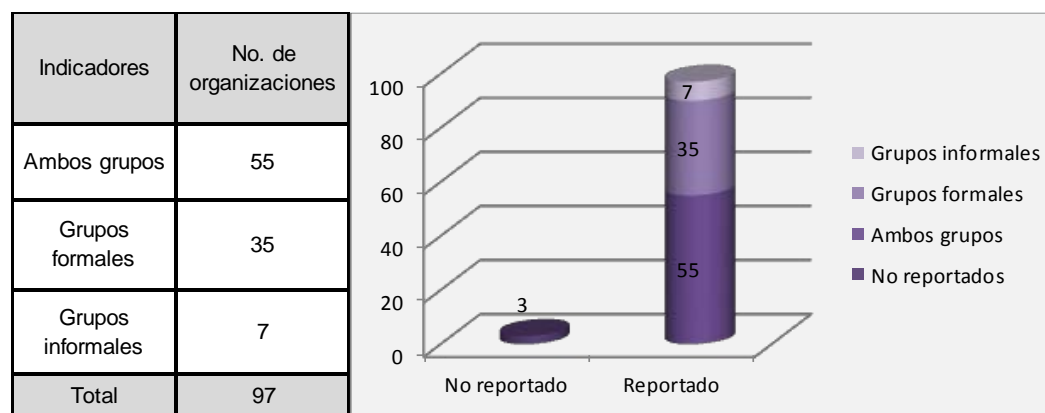
“Es posible efectuar una subclasificación de los grupos, como de mando, de trabajo, de interés o de amistad. Los grupos de mando y de trabajo están estructurados por la organización formal, mientras que los grupos de interés y amistad son alianzas informales” (Robbins, 2001 p. 265).

El organigrama de la estructura organizacional determina un grupo de mando. Este grupo está compuesto por los subordinados que reportan directamente a un jefe determinado. Los grupos de trabajo, que también están determinados por la organización, representan a aquellas personas que trabajan juntas para terminar una tarea. Sin embargo, los límites de un grupo de trabajo no están restringidos a su superior jerárquico inmediato. Pueden cruzar la cadena de mando” (Robbins, 2001 p.265)

En cualquier organización, hay una gran diversidad de grupos que son factibles de formarse con propiedades que determinan sus intereses, y actividades encaminadas a los objetivos que persiguen; su estructura definirá su formalidad e informalidad. “Ha sido procedimiento usual de los autores de textos y obras de sociología general, el presentar tipologías de grupos: grupos voluntarios y no voluntarios, grupos por intereses, grupos territoriales, etc... La tradición externa, que concibe a las sociedades como grupos,

manifiesta una conciencia explícita de la presencia de ciertas cualidades de relación entre los miembros del grupo. Este grado de conciencia se manifiesta a través de la conocida dicotomía grupos “primarios” y grupos “secundarios”. (Olmsted, 1981 p. 11)

Más adelante se definen específicamente las características de las clasificaciones de grupos primarios, secundarios, formales e informales.



De aquellos trabajos que reportaron la presencia de algún tipo de grupo en la organización, se pueden hacer dos clasificaciones principales: grupos formales y grupos informales; de los cuales, hay mayor número de referencias a los grupos formales con 35 menciones respecto a los informales; el predominio de éstos puede ser explicado debido a que las organizaciones son las que los diseñan como áreas o equipos de trabajo y por lo tanto son los que comúnmente se reconocen como grupos; en cambio, los grupos informales pasan aparentemente desapercibidos y es por ello que casi no se les menciona en los trabajos, las instituciones optan por ignorarlos en vez de aceptarlos como parte de su sistema.

También se puede distinguir que hubo 55 investigaciones que reportaron la presencia tanto de grupos formales como de grupos informales detectados dentro de la organización; en este caso se observó con respecto a la información específica para cada categoría, que por lo regular, los grupos informales son derivados de los formales, sin embargo, tampoco es un hecho que aplique a todos los casos.

2.1.1.1 Grupo primario

En el grupo primario “los grupos se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales; poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en cálculo. Tales grupos pertenecen generalmente a la clase de grupos pequeños, de contacto directo, espontáneos en su conducta interpersonal, y orientados, aunque no necesariamente en forma explícita, hacia fines mutuos o comunes”. (Olmsted, 1963 p. 11)

“Son primarios en el sentido de que ofrecen al individuo su primera y más completa experiencia de la unidad social, y también en el sentido de que no cambian en el mismo grado que relaciones más complicadas, sino que constituyen una fuente permanente de la cual las otras surgen continuamente...” (Ibídem p. 12)

Según Cooley, el grupo primario se caracteriza por asociación y cooperación íntimas, lo que permite una relación cara a cara “*face to face*” entre todos sus miembros. En el grupo primario todos los miembros se conocen personalmente y mantienen relaciones directas, este hecho, unido a un clima afectivo generalmente intenso, hacen posible la expresión libre, relativamente, y espontánea de las personalidades de sus miembros. (Cooley, 1909 p.20)

Los grupos primarios, al igual que en los conceptos anteriores, se constituyen a partir de dos sujetos compatibles para el logro de un fin común; así mismo, la importancia de este tipo de grupo radica en que cubre mayor cantidad de necesidades en sus integrantes, lo que favorece el surgimiento de lazos emocionales e involucra mayor empatía, ya que su relación no necesariamente es con fines laborales, sino que la interacción se torna más personal y frecuente.

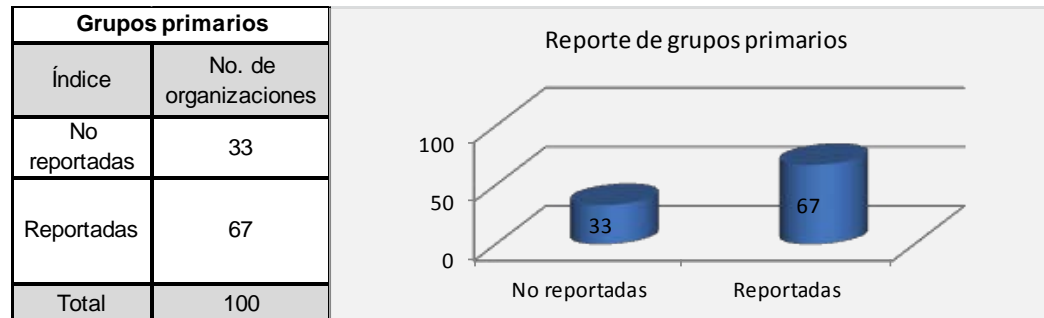


Gráfico 3

El reporte de 67 grupos primarios, sobre 33 no detectados en las 100 organizaciones investigadas resulta incuestionable, la presencia de los grupos primarios desde el núcleo familiar, es fundamental para el soporte y satisfacción de las necesidades del individuo en su desempeño social y, en este caso, laboral. Este tipo de grupo, puede resultar incluso un aspecto motivacional en la permanencia de las personas dentro de una institución.

2.1.1.2 Grupo secundario

“Las características de los grupos secundarios son opuestas y en cierto modo complementarias de las de grupos primarios. Las relaciones entre los miembros son ‘frías’, impersonales, racionales, contractuales y formales, el grupo no es un fin en sí mismo, sino un medio para otros fines. Son típicamente más numerosos, y los miembros tienen entre ellos sólo contactos intermitentes; los individuos participan no como personalidades totales, sino sólo con relación a capacidades especiales y delimitadas”. (Olmsted, 1981 p. 13)

Los grupos secundarios se distinguen, por el contrario, por el carácter impersonal y anónimo de las relaciones entre sus miembros, que se deriva tanto del elevado número de personas que lo integran, como de que generalmente poseen una fuerte organización

formal. En ellos se permanece no por el propio valor de las relaciones en sí mismas, sino por el interés que comporta el logro de los objetivos propuestos. (Cooley, 1909)

Respecto a los criterios señalados para la categoría de grupo secundario, se considera que entre sus dos o más integrantes se manifiesten relaciones frías impersonales, y que a pesar de que su cohesión se encamine a un propósito común, que sólo satisfaga algún tipo de necesidad; estos grupos presentan una asignación de roles con relaciones breves e intereses específicos en su interacción que se expresa, los cuales se expresan en un contacto más formal.

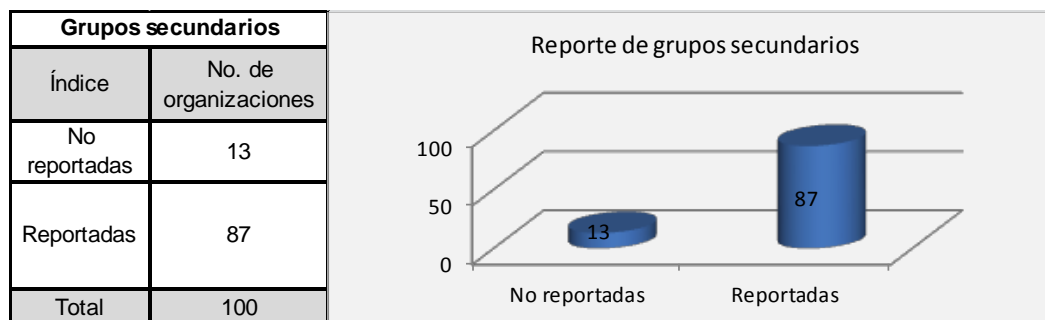


Gráfico 4

La existencia de grupos secundarios también resulta imprescindible, así lo demuestra la gráfica cuya representación es 87/100 referencias a este tipo de grupo, dentro de las investigaciones seleccionadas; la formación de un grupo secundario tiene un número amplio de objetivos provisionales, los cuales, al no involucrar conexiones afectivas, facilitan su integración y así mismo, su disgregación, por ello es habitual descubrirlos en las organizaciones.

2.1.1.3 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 las metas organizacionales y dirigido hacia ellas” (Robbins, 2001 p.264)

“Los grupos formales poseen una firme estructura social, establecida frecuentemente por autoridades externas. Las normas son explícitas y formales, los papeles son específicos y los miembros son conscientes de las relaciones internas del grupo” (Fernández, 1991 p.69)

Éstos, para definirse como grupo, poseen la característica de que están formados por dos o más personas interdependientes, que reflejan alguna característica común y que interactúan en la consecución de un fin concreto; lo que los define en su formalidad, es que poseen una estructura delimitada para la realización de tareas específicas. Actúan en función de reglas y su comportamiento va dirigido hacia las metas organizacionales.

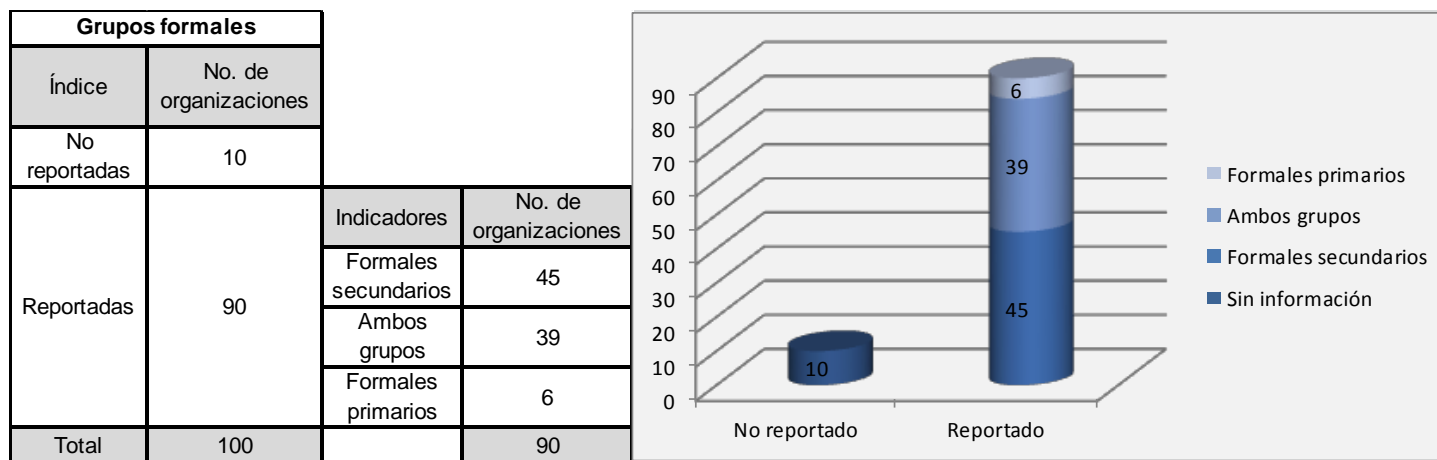


Gráfico 5. Reporte de grupos formales

La presencia de los grupos de trabajo o grupos formales de manera mayoritaria, es previsible, debido a que son éstos la base de la cual parte toda organización para su funcionamiento. Se registró su presencia en 90 de los 100 trabajos analizados, de los cuales sólo 6 hacen referencia a grupos formales primarios, y 45 a grupos formales secundarios, aunque también en algunas organizaciones se produjo información de ambos tipos de grupos formales, primarios y secundarios, los cuales serán descritos de forma independiente más adelante.

El criterio fundamental considerado para hacer la distinción entre grupo formal primario y grupo formal secundario en esta clasificación, es que los primeros a pesar de que están designados por la organización en primera instancia, adquieren características para hacer su relación un poco más personal durante la estadía laboral, mientras que los segundos, son meramente cerrados, limitados formalmente por la organización para el cumplimiento de las funciones y actividades laborales, no tienen mayor relación.

2.1.1.3.1 Grupo formal primario

Para definir a este grupo se englobaron las características de grupos formales y grupos primarios en un solo concepto: son aquellos que se conforman a partir de dos personas que interactúan en la persecución de un fin específico para la organización, sus miembros son interdependientes y tienen una estructura social firme con tareas específicas y normas explícitas, sin embargo, son cohesionados debido a que generalmente son grupos pequeños y se generan lazos emocionales entre sus miembros por la presencia de conversaciones personales; se mantiene una relación laboral más cálida y se establece un alto compromiso.

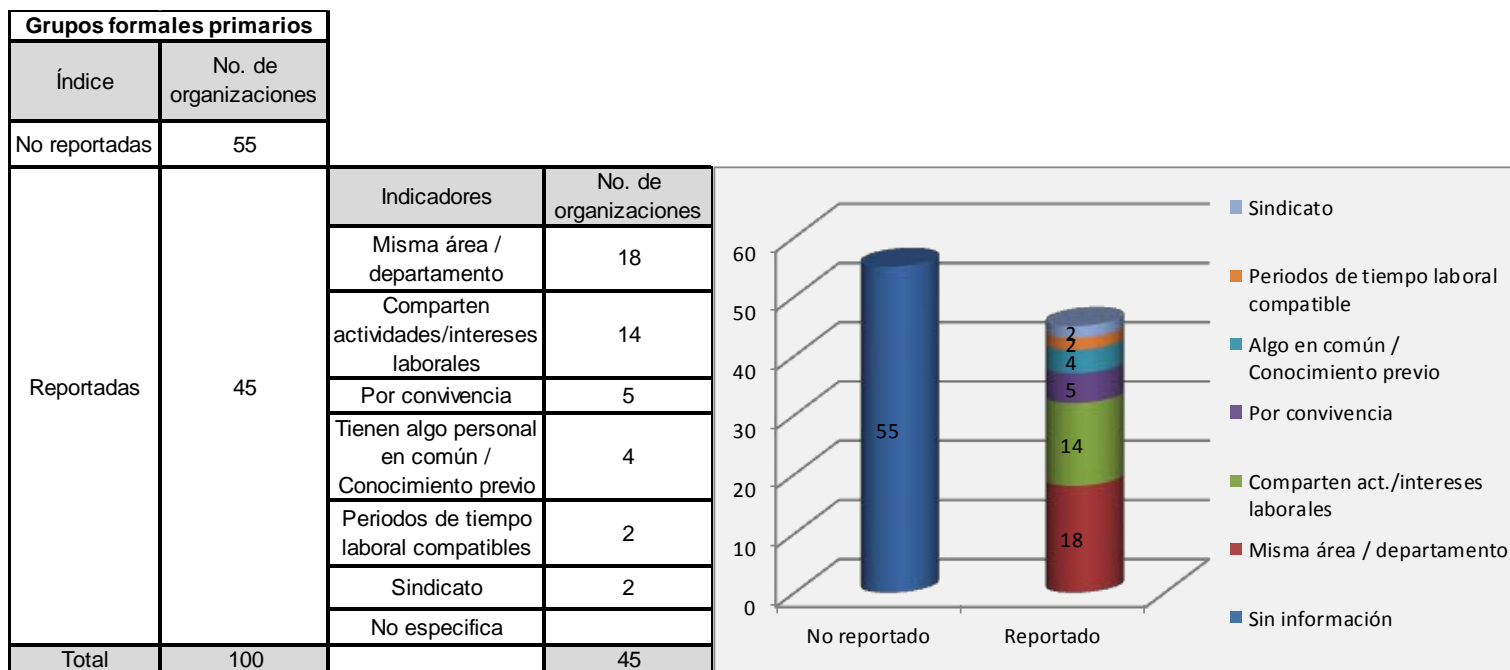


Gráfico 6

Con respecto a la información depositada en la base de datos, extraída de los 100 trabajos seleccionados para la elaboración de este trabajo, se destacó una síntesis representativa de los 45 reportes de grupo formal primario, que fue distribuida en subcategorías generadas a partir de dicha indagación, las cuales son presentadas a continuación:

Misma área / departamento: Subcategoría que obtuvo mayor número de menciones debido a que es el aspecto en el que coinciden más fácilmente los grupos formados en una organización; los miembros de una agrupación que se desarrollan en un mismo espacio laboral con diversos aspectos en común, desarrollan de forma más sencilla uniones para la persecución de intereses compartidos.

Comparten actividades / intereses laborales: De la misma forma, aquellos individuos que tienen encomendadas tareas similares, pueden generar un apoyo mutuo para cubrir sus intereses; fue la segunda subcategoría en número de repeticiones.

Por convivencia: A pesar de que los grupos de trabajo sean generados por la organización, sus integrantes adquieren la necesidad de relacionarse con sus semejantes y lo hacen en el ámbito laboral con aquellos con quienes más conviven, aunque no vaya más allá y no se generen vínculos afectivos. Sólo en 5 organizaciones se obtuvieron formales primarios por convivencia, lo cual resulta coherente debido a que es difícil que bajo esta condición no se involucren lazos emocionales, y cuando ocurre lo contrario, se convierte en un grupo informal primario.

Tienen algo personal en común / conocimiento previo: Aquellos que integran un grupo con aspectos de personalidad comunes o que se conocen desde antes de pertenecer a la organización en la cual se hizo el estudio, pertenecen a esta posición, la cual también obtuvo 5 menciones.

Periodos de tiempo laboral compatibles: Aquí se unen aquellos que tienen en común un periodo aproximado de integración a la organización, ya que comparten acontecimientos y experiencias semejantes, en este caso sólo hubo presencia de dicha particularidad en 3 ocasiones.

Sindicato: Se refiere a los grupos formales primarios que se forman con base en inclinaciones sindicales, se obtuvieron sólo dos conteos de esta abstracción.

2.1.1.3.2 Grupo formal secundario

Agrupando las características de grupos formales y grupos secundarios en una sola definición, se pueden describir de la siguiente manera: son conjuntos de dos o más personas interdependientes que colaboran con el objetivo de la organización, aunque su motivación puede ser meramente personal y no organizacional. Es el grupo más débil y menos cohesionado, a pesar de que tiene una estructura social firme con normas explícitas en donde sus miembros mantienen relaciones frías y cada quien desempeña un rol asignado encaminado a lograr un fin común.

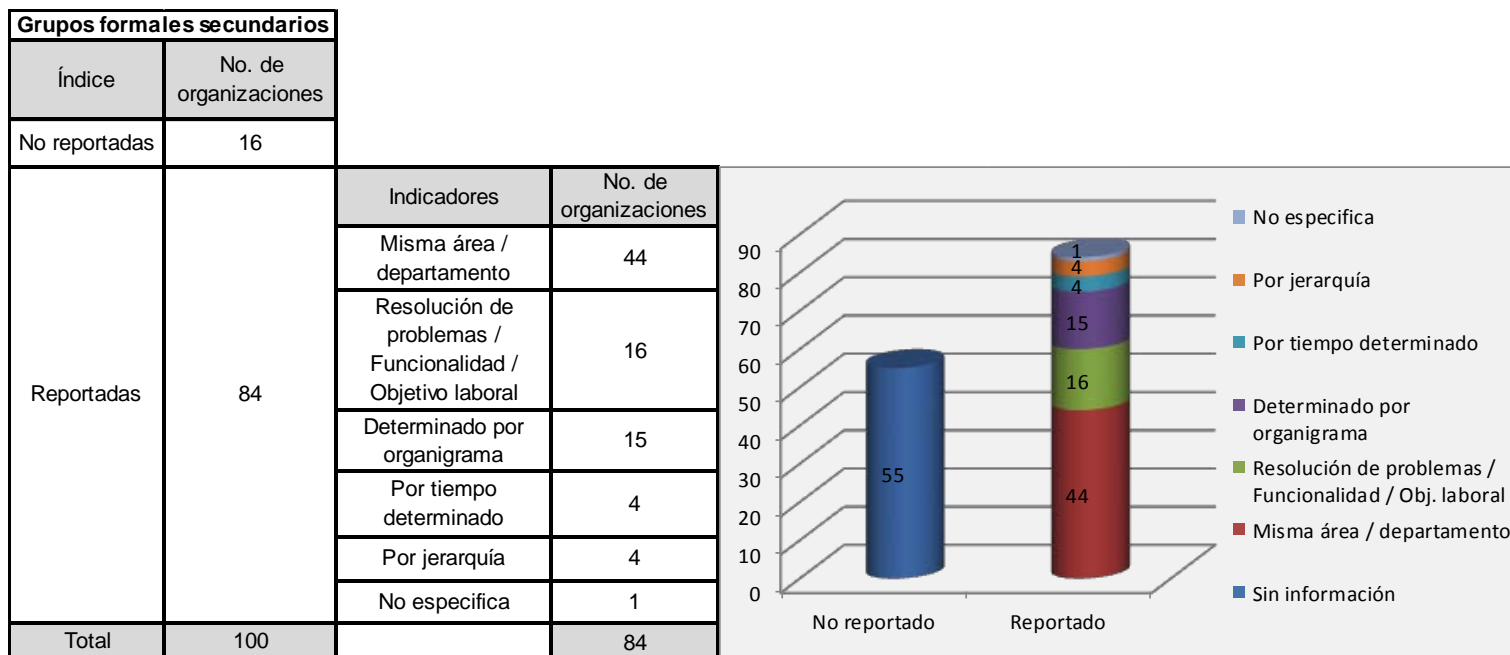


Gráfico 7

Se obtuvo un total de 84 reportes para grupos formales secundarios y al igual que en el caso anterior, después de hacer una selección y reacomodo de los datos obtenidos en nuevos indicadores, los cuales a partir de su inclinación quedaron de la siguiente manera:

Por área / departamento / coordinación: Aquí se incluyen aquellos grupos que pertenecen a una misma área, departamento o coordinación, tal y como su nombre lo indica, resulta importante mencionar que en este caso se toma en cuenta el turno y que estas agrupaciones se conforman para fines exclusivamente laborales. Es el indicador que presenta mayor número de menciones con un total de 44, debido a que resulta más fácil que las personas que comparten mismos espacios, realizan actividades afines o coinciden en horarios, se junten en el día a día.

Resolución de problemas / funcionalidad / objetivo laboral: En este caso, un conjunto de personas que ya fueron cimentadas por la organización, se reorganiza y se une con la finalidad de dar solución a los problemas laborales presentados; a su vez se pueden fusionar debido a que de esa manera resultan más funcionales para la empresa en la que laboran, o simplemente mantienen un apego temporal con un objetivo laboral específico, en cuanto se cumple, vuelven a tomar el lugar formal que les fue asignado. Este indicador que engloba 3 situaciones de agrupación similares, fue el segundo con 16 conteos.

Determinado por organigrama: Son aquellos grupos meramente formales, debido a que fueron montados por la organización desde su estructura formalizada en el organigrama, fueron 15 las organizaciones encontradas aquí.

Por tiempo determinado: Es cuando la organización requiere un aumento temporal en su plantilla de trabajo, debido a una carga laboral mayor, a temporadas difíciles, o a otros aspectos que requieren aumento de personal. Debido a las situaciones antes descritas, estas comunidades provisionales se manifestaron en sólo 4 de las 84 entidades contabilizadas para grupos formales secundarios.

Por jerarquía: Para este indicador en el cual sólo se presentaron 4 reportes, se incorporaron aquellos grupos que se organizan por grados de importancia en la organización, considerando los puestos que los involucrados ocupan al interior.

No especifica: Sólo hubo un caso que reportó la presencia de grupos formales secundarios, pero que no profundizó en la información para poder enlistarla en algún indicador.

2.1.1.4 Grupo informal

“Los grupos informales son alianzas que no están estructuradas desde un punto de vista formal ni han sido determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo, que aparecen en respuesta a la necesidad de contacto social. Los grupos informales proporcionan un servicio muy importante al satisfacer las necesidades sociales de sus miembros”. (Robbins, 2001 p.264)

En los grupos informales, “la estructura surge a lo largo de la interacción; las normas, papeles y relaciones suelen ser implícitos más que explícitos. Estos grupos son por lo común más pequeños y cohesionados que los grupos formales”. (Fernández 1991, p.69). Están formados, fundamentalmente, por razones de amistad. No están directamente controlados por la organización pero sí de forma indirecta ya que al diseñar las áreas de trabajo está condicionando su creación sobre la base de la interacción y comunicación que se produce.

A un grupo informal, se le adjudican las mismas características generales de grupo: conformados por dos o más miembros que compartan características y anden a la caza de una meta común; sin embargo, su peculiaridad deviene en que en ellos existe mayor cohesión a pesar de que no están estructurados formalmente por la organización, sino que surgen naturalmente de la proximidad física intencionada para satisfacer necesidades sociales.

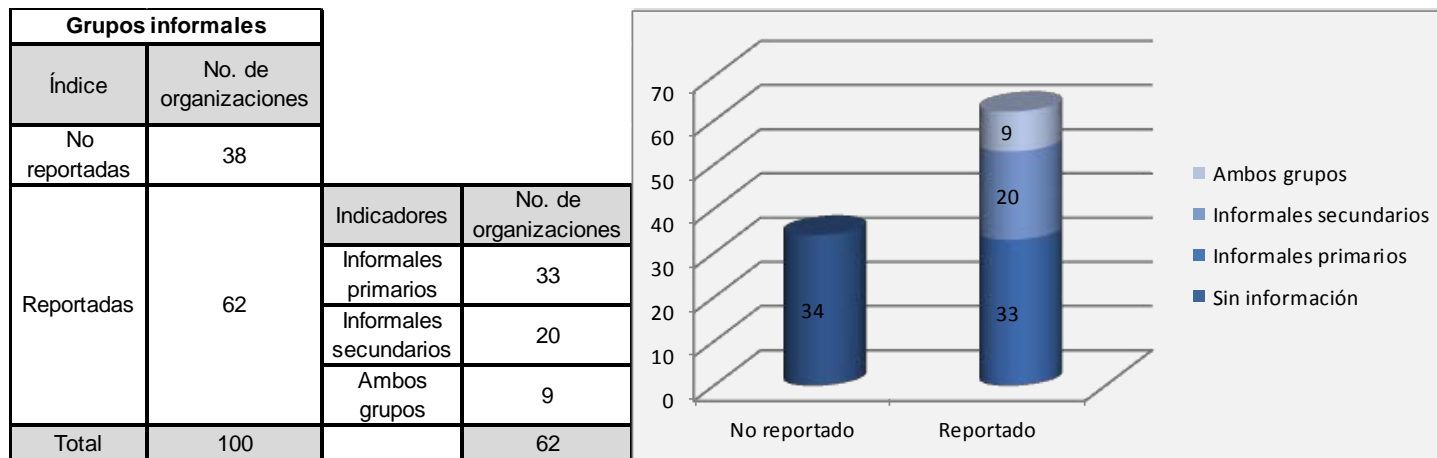


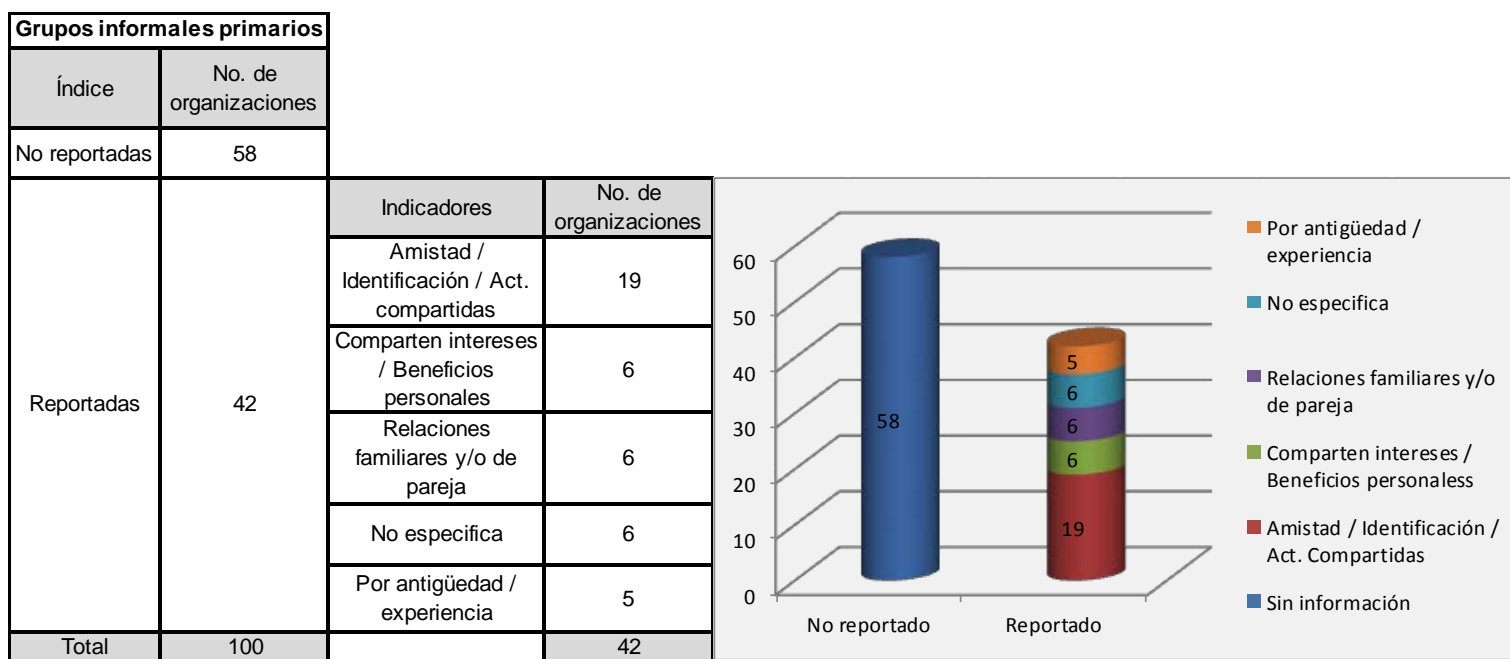
Gráfico 8. Reporte de grupos informales

La gráfica revela que la presencia de grupos informales en las organizaciones es mayoritaria con 62 reportes sobre 38; este dato resulta significativo, debido a que en referencia a los planteamientos teóricos descritos anteriormente, los grupos informales resultan de gran importancia para la organización, ya que pueden determinar su rumbo, sin embargo no se les da el reconocimiento que merecen al tratar de ignorarlos por el hecho de no ser previstos en la estructura formal.

A su vez, estos grupos informales se dividen en informales primarios con 33 reportes e informales secundarios con 20 menciones, información que nuevamente sobresale, debido a que en los grupos informales que son los que se manifiestan de forma mayoritaria, es en donde surgen lazos emocionales y relaciones afectivas con el fin de cubrir una mayor cantidad de necesidades en el individuo dentro de la organización; la presencia de ambos tipos de grupo informal tuvo un conteo de sólo 9 repeticiones.

2.1.1.4.1 Grupo informal primario

Fusionando las particularidades de grupos informales y grupos primarios, se puede delimitar a esta categoría con lo descrito a continuación: los grupos informales primarios son camarillas reducidas de dos o más personas que comparten características comunes y mantienen una interacción frecuente con normas implícitas, así también existe una mayor proximidad física intencionada; sus miembros son interdependientes, no poseen roles formales, manifiestan lazos emocionales y relaciones cálidas y cercanas; el grupo satisface mayor cantidad de necesidades sociales, laborales y/o personales y su motivación favorece a la organización; estos grupos surgen naturalmente, es decir, no está delimitados por la organización, aún así es el grupo que cuenta con mayor cohesión entre sus miembros.



La categoría de grupos informales primarios se hizo presente en 42 de las 100 organizaciones estudiadas para este trabajo, de acuerdo a la información depositada en la base de datos; los indicadores que resultaron en esta selección, fueron los siguientes:

Amistad / identificación /afecto: Estos grupos, al ser informales, adquieren la principal característica de ser independientes a la organización, en este caso, este indicador con 19 alusiones, fue el que tuvo mayor incidencia; aquí se consideran individuos que llegan a consolidar una amistad, tienen una identificación de intereses mutuos e involucran afecto y tiempo para la realización de actividades compartidas. Es común que se desarrolle esta propiedad en la mayoría de las organizaciones, debido a que el ser humano, tiene la necesidad de relacionarse con sus semejantes.

Comparten intereses / Beneficios personales: A diferencia de la abstracción anterior, aquí se alían aquellos que tienen intereses comunes y aprovechan para satisfacerlos recíprocamente sin implicar sentimientos o fortalecer una amistad. Se mostraron 6 casos de ésta índole para grupos informales primarios.

Relaciones familiares y/o de pareja: Esta situación se dio también en 6 de las organizaciones implicadas en este trabajo, al desarrollar algún tipo de lazos familiares entre sus miembros o relaciones sentimentales de pareja, generadas antes o durante la permanencia dentro de la organización.

No específica: Únicamente 6 casos, reportan información de presencia de grupos informales primarios en su organización, pero no detallan los motivos de su formación.

Por antigüedad / experiencia: Aquí la unión entre personas, se da porque tienen en común un periodo de antigüedad laborando dentro de la organización, por lo que han sido partícipes de acontecimientos que otros miembros más recientes no comparten, como es el caso de las 5 referencias extraídas de la matriz; así mismo, la experiencia que tienen para el desarrollo de su trabajo, es otro aspecto causante de la formación de grupos informales.

2.1.1.4.2 Grupo informal secundario

Para encuadrar los criterios de grupo formal secundario, se entrelazaron las características de grupos informales y grupos secundarios en la siguiente descripción: se constituyen por dos o más personas que interactúan al compartir aspectos comunes para la persecución de un fin específico; sus miembros no poseen reglas establecidas, pero son interdependientes y su estructura surge naturalmente de la interacción para la consecución de intereses organizacionales (no están definidos por la organización), se manifiesta una relación voluntaria pero impersonal, sin lazos emocionales debido a que por lo regular las relaciones son breves y frías a pesar de que son pequeños y racionales.

Es importante introducir el término “alianzas” para esta definición con el fin de ejemplificar de una mejor manera la singularidad que adquieren los grupos informales secundarios. Una alianza es una conexión contraída para concurrir a un acuerdo o a un mismo fin; en el caso de esta categoría, se presentan por tiempo determinado.

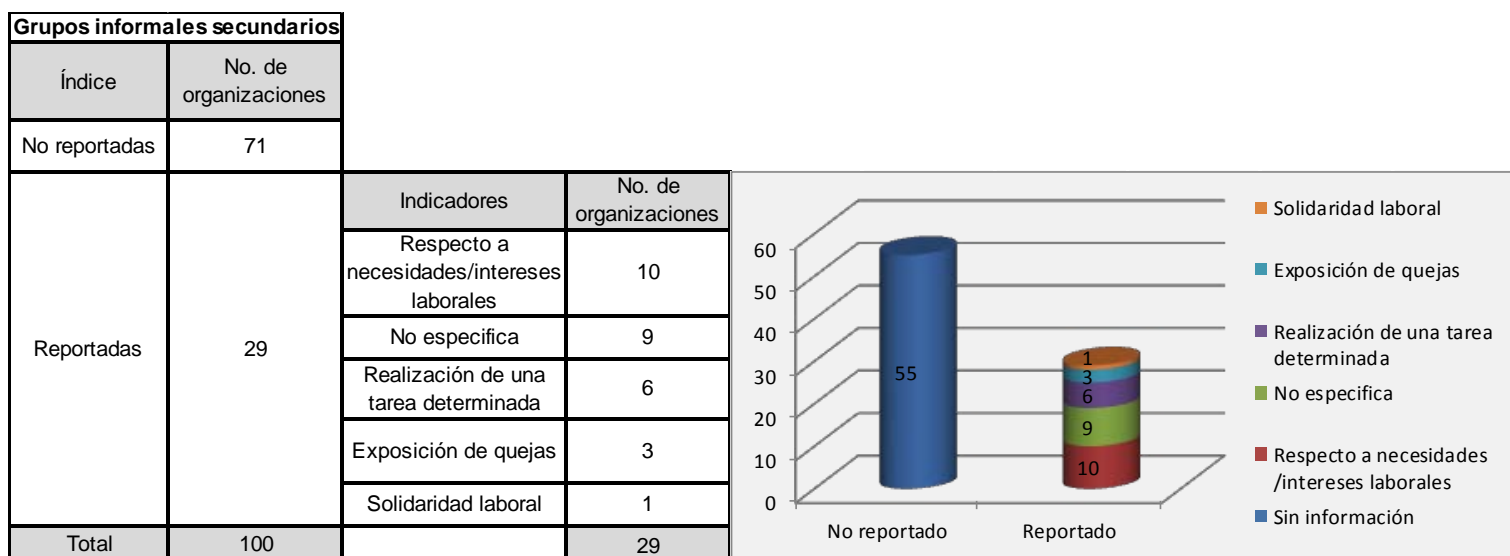


Gráfico 10

De la información clasificada en grupos informales secundarios, se extrajo un menor número de indicadores, debido a que a pesar de que su formación es voluntaria, generalmente se presenta para la resolución de aspectos meramente laborales; también fue la que presentó menor incidencia de reportes para la subcategoría con sólo 29 de los 100 posibles. Los datos se ordenaron de la siguiente manera:

Respecto a necesidades / intereses laborales: Se da cuando se reúnen los miembros de manera espontánea sólo para cubrir alguna necesidad o interés propio, con frecuencia coyuntural, dentro de la organización, es la situación más común reportada, enumerando 10 de las 29 menciones para esta subcategoría de grupos.

No específica: En segundo lugar, 9 de las organizaciones analizadas, registran apuntes tomados en cuenta para el conteo de este apartado, sin embargo, la información depositada no es suficiente para reclasificarla.

Realización de una tarea determinada: Surgen grupos estratégicos con un interés común como juntas, comités, etc; los involucrados se citan con la finalidad de resolver colectivamente una tarea determinada, encaminada a favor de la organización. Aquí se contabilizaron sólo 6 casos referentes a este índice.

Exposición de quejas: Es cuando los sujetos se congregan con el propósito de exponer sus quejas, opiniones o descontentos, ya sea como forma de desahogo entre ellos, o para llegar a un acuerdo y nombrar a uno o varios representantes que hagan valer su voz ante una autoridad superior. Sólo hubo 3 referencias de formación de grupos con este fin.

Solidaridad laboral: Sólo se presentó un caso, y se tomó la decisión de conservarlo, debido a que no empalmaba por completo en los criterios anteriormente descritos; se dio cuando un trabajador era menospreciado por sus compañeros a causa de su aparente mal desempeño laboral, y sólo un integrante se solidarizó con él buscando la forma de asesorarlo para integrarlo con el resto.

RESUMEN

El capítulo II es producto de los datos que se contemplaron en el instrumento final de medición; este apartado describe los puntos que dieron paso a la realización de esta tesis, con base en la temática de comunicación informal y conflictos comunicativos, cruzando los elementos característicos de la información.

El primer tema en la elaboración del reporte, es grupos, debido a que son de suma importancia en la sociedad y por lo tanto en cada una de las organizaciones investigadas; su formación resulta inevitable y esto se ve reflejado en los datos arrojados en el 97% de las tesis consultadas.

Los grupos se clasifican a su vez en dos grandes conjuntos: primarios y secundarios, de los cuales se realiza el reporte correspondiente de acuerdo a las características opuestas y al mismo tiempo complementarias que presenta cada uno; a su vez se dividen en grupos formales y grupos informales, cuyo dominio lo representan los grupos formales en el 90% de las organizaciones investigadas, debido a que son el punto de partida de toda organización para su funcionamiento.

Los cuatro subgrupos mencionados anteriormente, se pueden mezclar entre sí y dar pie a la formación de grupos formales primarios, formales secundarios, informales primarios e informales secundarios, de acuerdo a sus intereses. De esta manera, la gran diversidad de congregaciones sociales se puede clasificar considerando sus propiedades específicas para ser contabilizados en el procesamiento de este trabajo.

2.2 Técnicas de investigación aplicadas en comunicación

Para la realización de una investigación, se requiere una selección adecuada del tema objeto de estudio, así como la definición del método científico que se utilizará; aunado a esto resulta indispensable el uso de técnicas y herramientas auxiliares en la realización del proyecto. Entre las más utilizadas se encuentran la investigación documental y la investigación de campo:

La investigación de carácter documental se apoya en la recopilación de antecedentes a través de documentos gráficos y/o digitales formales e informales para fundamentar y complementar la exploración cimentada en la aportación de diversos autores.

En cuanto a la investigación de campo, es la que se realiza directamente en el medio donde se presenta el fenómeno de estudio y echa mano de algunas técnicas de profundidad que utilizan herramientas de apoyo de índole cuantitativo y/o cualitativo, las cuales son descritas más adelante.

La idea de las ciencias es explicar fenómenos por medio de relaciones causales, es por ello que surgen las técnicas de investigación que adquieren un corte estructural para la obtención de información con base en los resultados obtenidos a través de diversas herramientas de medición, ya sea de forma cualitativa o cuantitativa. Para realizar una investigación se debe hacer bajo estas dos premisas complementarias, que proporcionan herramientas para medir, definir y delimitar lo que se mide y con qué parámetros.

“Para ser explicados, los hechos sociales se registran, correlacionan, cuantifican y estructuran (mediante censos y/o encuestas estadísticas formalizadas). Para ser comprendidos, los discursos se interpretan y analizan, bien a partir de cualquier texto o bien mediante la producción de los propios discursos en situaciones de comunicación interpersonal más o menos controladas, como las que suponen las entrevistas abiertas o semidirectivas y las discusiones de grupo.” (Ortí, 1986 p. 171)

“Los datos y variables métricas, producidos y procesados mediante técnicas cuantitativas estadísticas, pueden ahora ser ‘reinterpretados’ mediante su inscripción en el análisis cualitativo de los discursos abiertos de los sujetos encuestados, producidos e interpretados mediante técnicas cualitativas de interacción social directa. Situación de mutua colaboración y complementariedad de

los enfoques cuantitativo y cualitativo en la investigación motivacional, que viene a suceder y a superar al exclusivismo cuantitativista de otros tiempos”. (Ibídem p. 191)

Desde la perspectiva de la máxima generalidad epistemológica, el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo no se contraponen así mediante la falsa dicotomía de ‘lo verificable’ y lo ‘no verificable’ sino en cuanto dos distintas formas de interpretación de la teoría con la realidad, con ‘objetos formales’ distintos pero igualmente relativas en sus capacidades productivas de un conocimiento pretendidamente ‘objetivo’, ‘bien definido’, ‘cristalizado’ y ‘absolutamente cuestionable’ sobre la sociedad y sus cambios y conflictos. (Ibídem, p. 195)

“Deseamos poner de relieve las diferencias entre métodos figurados como cualitativos y cuantitativos, pero también demostrar que tales diferencias se disipan cuando se las somete a escrutinio... el sabio lector haría mejor en entremezclar las monografías de las dos colecciones, más que apilarlas en estanterías separadas” (Kirk y Miller, 1986 p. 5)

A continuación se realiza la descripción de las técnicas de corte cuantitativo y cualitativo, así como de los instrumentos que cada una utiliza para la obtención de datos; sin embargo, únicamente se ahondará en las peculiaridades de la técnica cualitativa junto con sus herramientas de medición, debido al sentido que conlleva este trabajo.

2.2.1 Técnicas cuantitativas

“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... La investigación cuantitativa nos ofrece una la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de éstos. Así mismo, nos brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares. (Fernández Batista, 2006)

Los métodos cuantitativos son usados de forma superficial y demostrativa para determinar variables con el fin de sustentar un incidente a través de muestras representativas que arrojen un resultado comprobable. Lo que se pretende con los métodos cuantitativos es la recolección de datos para dar solidez al fundamento de una hipótesis, los resultados se presentan de manera imparcial a diferencia de los métodos cualitativos en donde se realiza el análisis de los datos con referencia en conceptos y criterios establecidos.

Por lo general, la recolección de datos cuantitativos se lleva a cabo a través de la aplicación de instrumentos de medición como las encuestas y/o cuestionarios sobre muestras representativas, previamente delimitadas por el investigador; Estas herramientas contienen una serie de preguntas cerradas con respuestas a elegir que contienen los datos que se van a estudiar, los cuales se categorizan como intervalos numéricos para ser medidos estadísticamente y analizados posteriormente.

2.2.1.1 Entrevista cerrada

La entrevista cerrada mejor conocida como encuesta es una recopilación de opiniones por medio de cuestionarios en un universo o muestra específicos, con el propósito de ayudar al encuestador a indagar sobre un asunto de su interés. Las preguntas deben ser estructuradas de forma ágil y sencilla para la obtención de respuestas concretas y cerradas sobre el tópico en cuestión.

Los cuestionarios son documentos para la recopilación de información por medio de preguntas definidas abiertas o cerradas, aplicados a un universo o muestra con el propósito de conocer el promedio de opinión sobre un tema determinado para la elaboración del instrumento. Son capaces de recabar datos en gran escala debido a que las preguntas son sencillas y no implican dificultad para la emisión de una respuesta, su aplicación es impersonal y no se profundiza como en otros métodos.

A pesar de que la entrevista cerrada no se considera propia de este trabajo ya que pertenece a técnicas cuantitativas, se hizo el recuento de las tesis que reportaron el uso de dicho procedimiento; el resultado fue que en 39 de los 100 casos se encontró aplicación de entrevista cerrada, ya sea como tipo encuesta o cuestionario; sin embargo no se profundizará más en este apartado, debido a que corresponde a un módulo de la tesis de comunicación formal que a su vez forma parte del proyecto PAPIME PE300511, en donde se abordará de manera más amplia.

2.2.1.2 Grupo focal

El grupo focal es una discusión en grupo encaminada con base en preguntas, esto quiere decir que no da pie a discusiones, sólo a respuestas estrictas previamente creadas; está compuesto entre 6 y 12 personas que comparten aspectos comunes, y deben seguirse algunas normas de participación especificadas anticipadamente por el moderador, quien permite que se hable espontáneamente; su duración oscila entre 60 y 90 minutos.

Debido a que el grupo focal pretende ser un estudio de opinión y parte de un cuestionario hecho en grupo para el manejo de respuestas cerradas, no es considerado como tal un instrumento de investigación cualitativa, sino que se aloja más en características referentes a técnicas cuantitativas; razón por la cual no se obtuvo ni un solo reporte de utilización de éste método y desaparece como referencia informativa para este trabajo.

2.2.2 Técnicas cualitativas

“La primera y fundamental característica de las llamadas técnicas cualitativas al servicio de la interpretación motivacional profunda, consiste en ser técnicas de observación directa (por ejemplo, entrevistas abiertas o discusiones de grupo) que entrañan un contacto vivo, esto es una cierta interacción personal de investigador con los sujetos y/o grupos investigados, en condiciones controladas”. (Ortí, 1986 p. 195)

“Las técnicas cualitativas se orientan a captar, analizar e interpretar los aspectos significativos diferenciales de la conducta y de las representaciones de los sujetos y/o grupos investigados. Este enfoque cualitativo, inherente a la investigación motivacional profunda, exige precisamente la libre manifestación por los sujetos encuestados de sus intereses informativos, creencias y deseos”. (Ibídem)

“La investigación cualitativa es un fenómeno empírico, localizado socialmente, definido por su propia historia, no simplemente una bolsa residual conteniendo todas las cosas que son ‘no cuantitativas’”. (Kirk y Miller, 1986 p. 10) (Valles, 1999 p. 21)

En una síntesis de Valles extraída de una sección acerca de la “Superioridad y anterioridad lógica y práctica de la tecnología lingüística sobre la tecnología estadística” del libro “Más allá de la sociología” (1979) de Ibáñez, se sostiene que “las técnicas cualitativas son más matemáticas que las cuantitativas, debido a que preceden a éstas en la contabilidad más sencilla, pues para contar se requiere previamente identificar semejanzas y diferencias”. (Valles, 1999 p. 42)

Es una técnica de recopilación de información que se abre espacio para que la gente exprese lo que piensa y siente de la manera más libre posible. Se hecha mano de métodos más profundos en las que se indagan las razones de las personas. Las técnicas cualitativas no son contrarias a las cuantitativas, sino complementarias. Debido a que se utilizan procedimientos de recopilación menos herméticos y más hermenéuticos, que permiten mayor libertad de expresiones y ayudan a esclarecer cómo, por qué y para qué de los dichos y las acciones de los actores; requiere mayor observación e interpretación por parte del investigador.

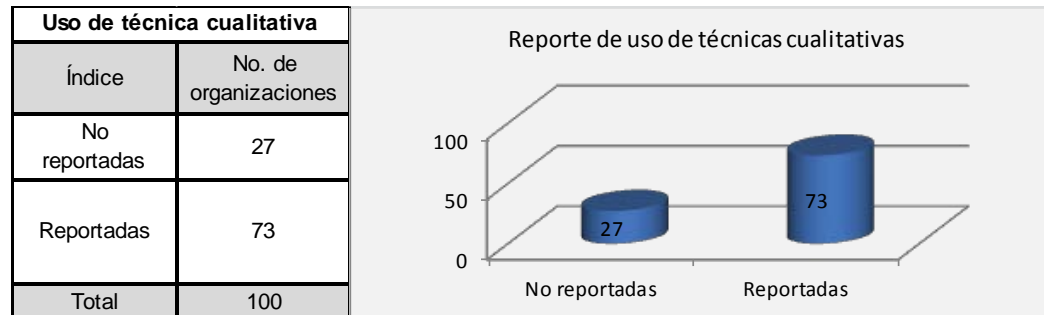


Gráfico 11

Se echó mano de técnicas cualitativas en 73 de las 100 organizaciones investigadas; respecto a que tienen la característica de indagar más en la opinión de los participantes, no resulta extraño localizarlas en la mayoría de los trabajos para realizar la investigación de campo. En las tesis restantes se utilizaron otras técnicas (cuantitativas) para respaldar los datos expuestos. También fue frecuente encontrar el uso de ambas técnicas de forma accesoria para dar mayor soporte a la información, ya que de acuerdo con las referencias teóricas preliminares, tanto técnicas cualitativas como cuantitativas resultan de gran importancia en la investigación y van de la mano una con otra.

“La aproximación cualitativa informal o abierta, que entraña la (relativamente) autodeterminación expresiva de los sujetos y/o grupos encuestados mediante una entrevista abierta o discusión de grupo, pretende crear una situación de auténtica comunicación: es decir, una comunicación multidimensional, dialéctica, y (eventualmente) contradictoria, entre el investigador y el individuo o grupo investigado. Surge y se estructura así un proceso informativo recíproco, conformado casi como un diálogo personal y proyectivo, en el que cada frase del discurso adquiere su sentido en su propio contexto concreto, y permite revelar el sistema ideológico subyacente en el sistema de la lengua del hablante”. (Ibídem, p. 196)

“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 respuestas alejadas de toda presencia de contextos o trasfondos. Se interesa por el código gracias a la función

metalingüística donde se utilizan códigos en el mismo sentido y con función emotiva respecto a lo que se dice. Se extrae información a profundidad del emisor, con cierta carga emotiva de gran valor interpretativo”. (Medellín, 2009 p. 120)

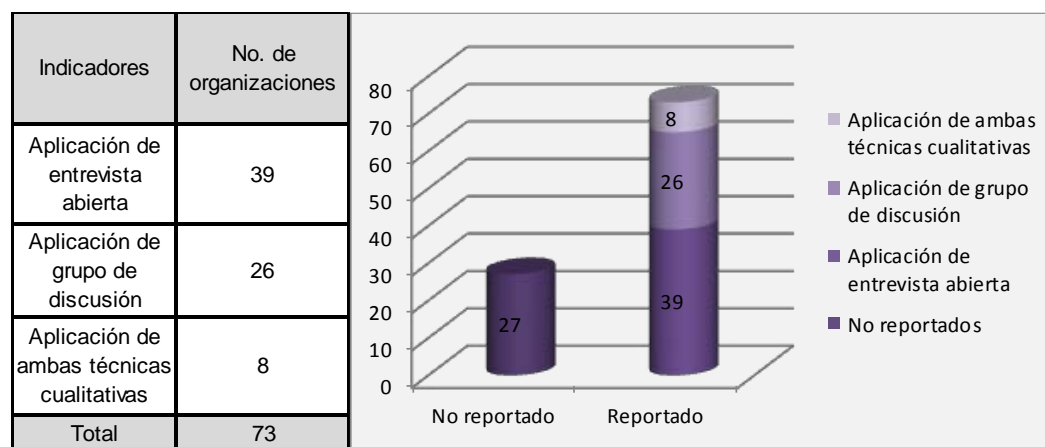


Gráfico 12. Clasificación de técnicas cualitativas

El total de las técnicas cualitativas utilizadas se compone de entrevistas abiertas y de grupos de discusión que son los métodos que más profundizan para la obtención de juicios auténticos por parte de sus protagonistas. En 39 organizaciones se aplicaron entrevistas abiertas para recabar criterios, su extensión así como su dirección fueron distintas en cada caso, pero siempre mantuvieron las características esenciales de este procedimiento; por su parte, se llevaron a cabo sólo grupos de discusión en 26 reportes, de la misma manera, su duración y composición también fue variable con respecto a los alcances que tuvo cada investigador en su organización y a la disposición de los participantes para asistir y colaborar en el ejercicio.

Cabe aclarar que en un par trabajos se realizaron 2 grupos de discusión para una misma investigación.

También se presentaron 8 casos en las que se hizo la aplicación de ambas técnicas cualitativas (entrevista abierta y grupo de discusión) de forma complementaria.

2.2.2.1 Entrevista

“La entrevista nos permite acceder al preconsciente ideológico, intentando interpretar las claves de su conformación, permitiendo un análisis del discurso libre y espontáneo” (Medellín, 2009 p. 117)

La entrevista no busca establecer escalas ni mediciones matemáticas con respecto a hechos o acontecimientos, por el contrario, su importancia deviene en su interés en los discursos de individuos o grupos a través de los cuales se revela su sentir y su manera de ver e interpretar los hechos que suceden en la organización. A través de esta técnica se obtiene información sobre el punto de vista y la experiencia de las personas, quienes aportan diversas posturas; permite mayor libertad de expresión de opiniones por parte del entrevistado y no limita del todo al individuo como en el caso de los cuestionarios.

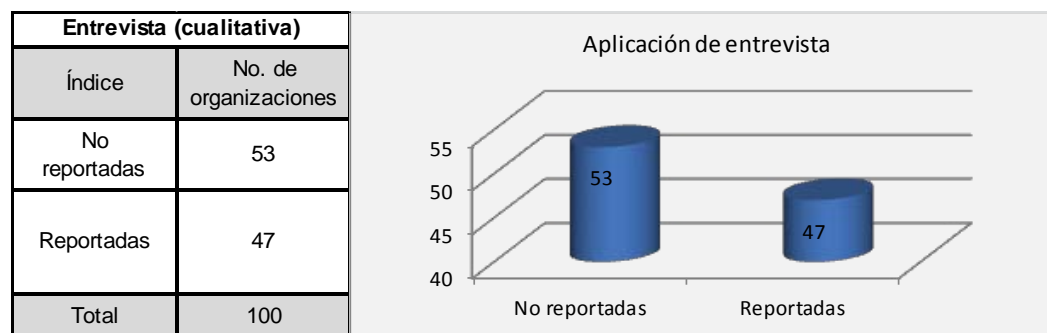


Gráfico 13

El reporte total del empleo de entrevista en su forma cualitativa, asciende a 47 menciones, es decir, poco menos de la mitad del universo destinado para esta indagación. Esto no quiere decir que en los 53 casos restantes se haya descartado el uso de herramientas para la sustracción de datos, sino que echaron mano de otras tácticas para la exploración de información, tal y como se especifica anteriormente.

2.2.2.1.1 Entrevista abierta

“La entrevista individual abierta tiende a resultar muy productiva para el estudio de casos típicos o extremos, en los que la actitud de ciertos individuos encarna, en toda su riqueza, el modelo ideal de una determinada actitud, mucho menos cristalizada en la *media* del colectivo de referencia”. (Ortí, 1986 p.197)

“La mayor pertinencia de la técnica de la entrevista individual en profundidad para el análisis sociológico, corresponde a la potencialidad de su situación proyectiva para revelar las relaciones con los modelos culturales de personalidad, reflejados en el otro generalizado o superego social institucionalizado en la clase social de referencia. La entrevista individual en profundidad puede dar lugar a una relación de complicidad entre el entrevistado y el entrevistador”. (Ibídem)

La entrevista abierta se interesa por descubrir las motivaciones del individuo, que son las variables que conducen al investigador en el proceso; el entrevistador no cuenta con un guión previo basado en preguntas, es libre de abordar cualquier aspecto del tema de discusión en cualquier orden y tiene amplia libertad para las preguntas o intervenciones espontáneas, permitiendo la flexibilidad necesaria en cada caso.

2.2.2.1.1.1 Entrevista abierta libre / profunda

“Resulta evidente que la máxima interacción personal posible entre el sujeto investigado y el sujeto investigador se produce en la situación llamada entrevista abierta o libre, en la que se pretende profundizar en las motivaciones personalizadas de un caso individual frente a cualquier problema social”. (Ortí, 1986 p. 196)

“La función metodológica básica de esta forma libre de entrevista en el contexto de una investigación sociológica, se limita a la reproducción del discurso motivacional (consciente o inconsciente) de una personalidad típica en una situación social bien determinada y/o ante objetos sociales relativamente definidos” (Ibídem)

“Con la entrevista de profundidad se aspira a leer motivos, evita la significación en su lectura, en los resultados e interpreta en porcentajes. Se buscan detalles al tener la oportunidad de cuestionar en el momento y no sólo tratar de adivinar en una hoja de resultados”. (Medellín, 2009 p. 118)

Este tipo de entrevista carece completamente de rigidez, el entrevistado se expresa libremente y dirige el rumbo del diálogo de acuerdo a su postura e ideología; el entrevistador se limita a ser partícipe de la conversación tomando algunos apuntes o interfiriendo en algunas ocasiones ante el surgimiento de dudas o para enfatizar la atención prestada al emisor; resulta más bien una charla que no va encaminada a la obtención de información específica, sino que surge de manera espontánea.

2.2.2.1.1.2 Entrevista abierta semidirigida

Es definida como “un diálogo semiestructurado, por lo general cara a cara entre una persona que a través de preguntas e instigadores interroga a un entrevistado, ha sido una técnica que ha aportado muy valiosos conocimientos a todos los campos incluyendo al de la comunicación organizacional” (Fernández Collado, 2006).

“Fundamentalmente, tal tipo de entrevista consiste en un diálogo *face to face*, directo y espontáneo, de una cierta concentración e intensidad entre el entrevistado y un sociólogo más o menos experimentado, que oriente el discurso lógico y afectivo de la entrevista de forma más o menos directiva (según la finalidad perseguida para cada caso)”. (Ortí, 1986 p. 196)

El entrevistador se asegura de que el entrevistado le comunique su punto de vista acerca de determinados aspectos precisos del tema de discusión, dejándolo en libertad de abordarlos en el orden que le parezca conveniente. La entrevista se encamina hacia los aspectos de interés por parte del investigador, tiene una estructura base con preguntas concretas pero abiertas, las cuales pueden ser modificadas en el momento.

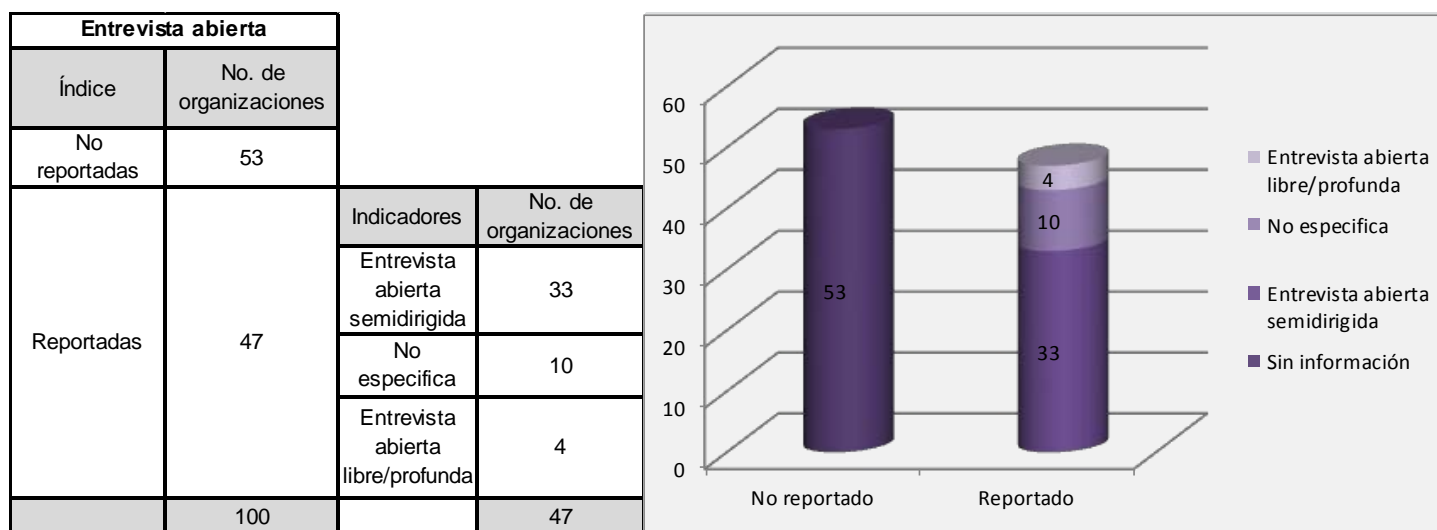


Gráfico 14

Respecto a la administración de la entrevista abierta en 47 organizaciones, se acumularon 33 casos que hacen mención al uso de entrevista abierta semidirigida para la obtención de información a través de tópicos previamente estructurados con una temática

específica, pero sin faltar a la peculiaridad de este tipo de instrumento, para permitir que el entrevistado tenga oportunidad de profundizar en su respuesta y que el investigador pueda indagar sobre la marcha.

En 10 ocasiones del total de reportes de entrevista abierta, la información depositada en la base de datos no especifica si ésta es semidirigida o libre, sólo se hace referencia a su empleo para la investigación.

Correspondiente a las menciones desde la perspectiva de entrevista abierta libre o profunda, sólo se unificaron 4 casos, en los cuales la conversación surgió de forma espontánea, sin planeación previa de su orientación, permitiendo así que el entrevistado se convirtiera en el conductor de la misma, incluso en una ocasión no fue permitido grabar ni tomar nota del diálogo, así que sólo se realizó el vaciado del contenido esencial de las opiniones; a su vez uno de los casos de entrevista libre, se presentó como complemento final de una entrevista dirigida, cuando se le dio oportunidad a los participantes para expresar sus puntos de vista de manera abierta alrededor de 45 minutos.

2.2.2.1.1.3 Número de individuos para aplicación de entrevista abierta

En esta subcategoría se grafica la distribución del total de entrevistas aplicadas en cada trabajo, con el fin de darle al lector una idea aproximada de la forma en que se obtuvieron las impresiones de los sujetos relacionados directamente con la organización, para el empleo y procesamiento de esa información en las investigaciones. Cada trabajo, en su mayoría emplean más de una entrevista, lo que sustenta la profundización de las investigaciones.

Promedio de aplicación de entrevista abierta	
Índice	No. de organizaciones
No reportadas	53
Reportadas	47
Total	100

Indicadores	No. de organizaciones
5 o más entrevistados	14
3 entrevistados	12
1 - 2 entrevistados	9
No especifica número de entrevistas aplicadas	7
4 entrevistados	5
Total	47

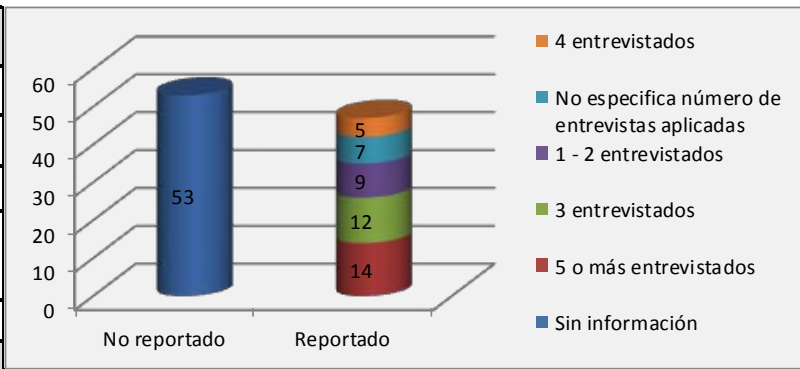


Gráfico 15

La aplicación de más de 5 entrevistas abiertas fue la que se llevó el promedio de primer lugar con 14 referencias, dato que resulta de importancia por su vastedad en cuanto a opiniones y diversas posturas de los entrevistados. En segundo lugar lo reflejan con 12 citas, aquellas investigaciones que obtuvieron sus testimonios de 3 entrevistados. En 9 organizaciones únicamente realizaron 1 o máximo 2 entrevistas. Los trabajos que utilizaron ésta técnica para la obtención de sus apuntes, pero que no especifican el número de entrevistas realizadas, fueron 7. Y sólo 5 evocaciones se contabilizaron para el indicador de 4 entrevistados.

Como se logra percibir en la exposición gráfica, el promedio de aplicación de este instrumento fue muy variado, desde 5 hasta 14 conteos entre 1 y más de 5 entrevistados, sin embargo se logra distinguir que la ventaja sobresale en más de 3 entrevistas realizadas. Sin embargo, el total que unifica el uso de sólo uno o dos instrumentos también resulta elevado, esto se puede adjudicar a que no en todas las organizaciones se obtiene la misma cortesía por parte de sus miembros, y el investigador debe echar mano de lo que tenga a su alcance.

2.2.2.2. Grupo de discusión

El grupo de discusión es tan sólo un marco para captar las representaciones ideológicas, valores, formaciones imaginarias y afectivas, etc. dominantes en un determinado estrato, clase o sociedad global; su objetivo es configurado por y para la investigación sociológica motivacional, es fundamentalmente pragmático, macrosociológico y extragrupo: sólo interesa como unidad permanente de producción de discursos ideológicos. (Ortí, 1986 p. 198)

“Este grupo constituye tan sólo una simple toma de contacto con la realidad, o mejor con una reproducción teatral de la misma, en condiciones más o menos controladas, en las que los miembros del grupo colaboran en la definición y en el texto de sus propios papeles, semidirectivamente orientados por un director más o menos experimentado en la conducción de grupos de este género, sentido común y una cierta capacidad de empatía, y sobre todo la mayor cultura histórica general posible y el conocimiento más adecuado del propio problema discutido”. (Ibídem, p. 199)

Así sabemos que mediante la conformación del grupo de discusión se aspira a reproducir el discurso ideológico cotidiano o discurso básico sobre la realidad de la clase social o el estrato, representado por los sujetos reunidos, para mejor interpretar en su contexto la valoración motivacional efectiva, del tópico investigado por el grupo, sus creencias y expectativas sobre el mismo, así como la proyección de sus deseos, resistencias y temores conscientes e inconscientes. (Ibídem, p. 199)

La técnica de grupo de discusión es utilizada para la producción e interpretación de los discursos, ya que entrañan la existencia de las significaciones culturales de la comunicación simbólica, estructurada por un sistema de signos intersubjetivos o lenguaje, y atravesada por el sentido subjetivo, consciente o inconsciente, del actor hablante. (Ibáñez, 1992 p. 172)

En ésta técnica cualitativa existe un moderador que propone pretextos para motivar la discusión en el grupo con base en tópicos previamente establecidos, sin embargo, durante el avance del proceso van surgiendo temas no previstos que guían el debate por un camino propio. El moderador no puede emitir juicios de valor sobre el tema, debe adaptar su lenguaje a las características del grupo y tiene que mantener su autoridad moral; además debe interrumpir lo menos posible, pero puede hacerlo en casos determinados:

cuando los integrantes del grupo permanezcan callados o se irriten, cuando se desvíen hacia otro tema, o cuando surja un líder espontáneo que monopolice la discusión.

Este grupo debe estar conformado entre 8 y 12 personas seleccionadas de forma anónima de acuerdo con las características sociales determinadas, preferentemente sin ninguna relación entre sí, y que generen un ambiente neutral donde no se inhiba la participación de sus integrantes. El lugar donde se lleve a cabo la dinámica deberá ser agradable y sin ruido, con la adecuada disposición de asientos y con una mesa al centro sobre la cual se colocará la grabadora; el sitio será independiente del contexto real de la vida de los participantes y estos, distribuidos de forma estratégica desde el comienzo de la reunión.

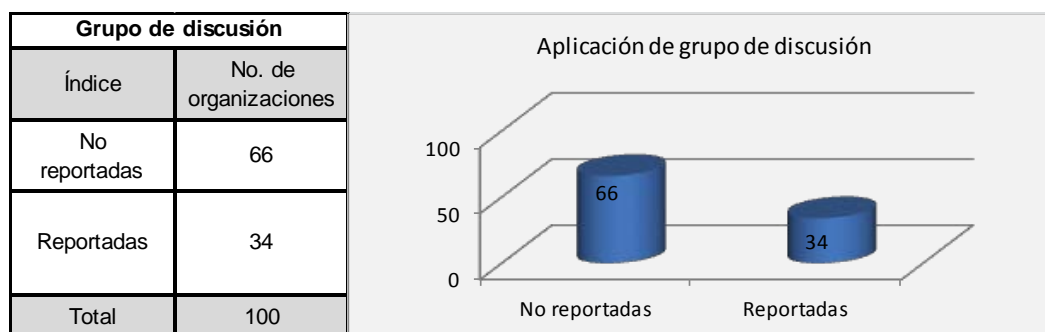
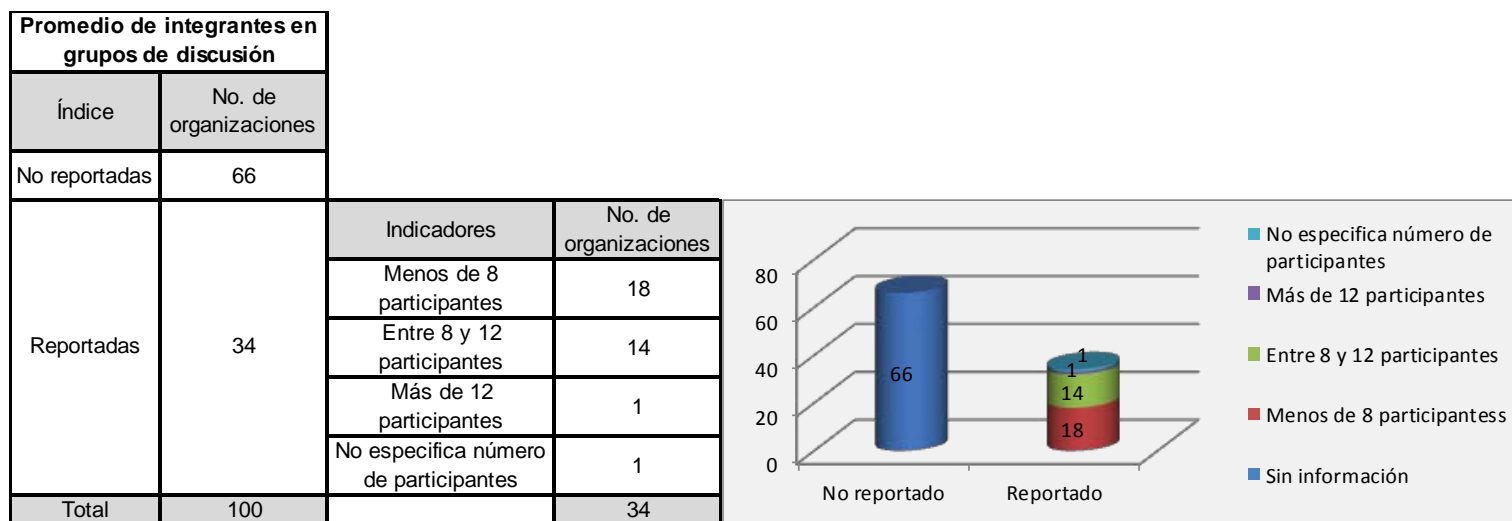


Gráfico 16

La aplicación de grupos de discusión en los trabajos fue menesterosa con respecto a la de entrevista abierta y al total de la muestra, ya que sólo se contabilizaron 34 reportes, dentro de los cuales surgieron diversas variaciones en cuanto a duración del ejercicio, temáticas discutidas, controversia generada y número de integrantes, tema que será abordado en adelante para hacer una comparación de la forma en que se llevó a cabo dicha técnica y las características preferentes para su empleo. Como se mencionó anteriormente, en este apartado hubo estudios para los que se llevó a cabo más de un grupo de discusión en la organización.

2.2.2.2.1 Número de individuos que conformaron los grupos de discusión

El único objetivo de este apartado es corroborar la composición de los grupos de discusión utilizados para las investigaciones de STE-OCC y contrastarlos con las características descritas por las referencias teóricas anteriormente aludidas en esta tesis.



El promedio de integrantes del grupo de discusión que tuvo mayor alusión fue el de menos de 8 participantes, con 18 de las 34 menciones, es decir, más de la mitad; esta característica se desprende de las propiedades designadas por los referentes teóricos, cuyo rango “ideal” de miembros para esta técnica cualitativa se delimita entre 8 y 12. Cabe destacar que este incidente mostró ventaja debido a que en la mayoría de los casos se convocó a más de los participantes requeridos para este método, tal y como lo recomienda Ortí, sin embargo por la carga de trabajo y otras razones, la disposición de los invitados no resultó del todo asertiva y esto se reflejó en la nulidad de su asistencia.

Muy cerca de la cifra con mayor número de conteos, con 14 referencias se expone en la gráfica el rango de 8 a 12 participantes para el grupo de discusión, que es el preferente con respecto a lo descrito en el párrafo anterior. A pesar de que este dato quedó en segundo lugar, no se aleja mucho del primero, la diferencia radica en sólo 2 puntos; así que una gran parte de los grupos cubrieron los requerimientos técnicos definidos para esta categoría.

Sólo uno de los grupos de discusión desarrollados contó con la participación de más de 12 sujetos independientes del moderador; y uno más reportó la aplicación de dicha técnica cualitativa pero no precisó el número de individuos que formaron parte del mismo.

2.2.3 Tópicos como guía para orientar las técnicas cualitativas

Los tópicos en sentido estricto, son temas propuestos previamente a la aplicación de la técnica de investigación para conocer la percepción que se tiene sobre la materia central, sin embargo, debido a su flexibilidad, no pretenden orientar de forma estructurada los resultados, sino todo lo contrario, dan pie a que se extienda el rumbo de la indagación. De ellos depende la relevancia de la información recabada.

En la investigación cualitativa se realiza el diseño de la guía de tópicos para tener como base un parámetro previo a la aplicación; es el conjunto de temas de referencia anticipadamente definidos con una secuencia lógica, que marcan los lineamientos a seguir para la consecución de los objetivos del estudio. Esta guía es elaborada por el equipo o la persona a cargo de la investigación para que el moderador o entrevistador conduzca la práctica con base en este documento que, sin embargo, puede ser modificado en el transcurso.

A continuación se presenta el índice de los tópicos utilizados en las técnicas cualitativas de las investigaciones seleccionadas; se englobaron en un mismo tema aquellos que tuvieron de forma recurrente los mismos referentes, en seguida se reseñan los indicadores abordados bajo un mismo contenido; al final se enlistan aquellos que no integran más segmentaciones:

- Comunicación

Cabe resaltar que fue el tópico más recurrente para la aplicación de los instrumentos de investigación cualitativa; este englobó aspectos de comunicación interna, comunicación organizacional, medios formales de comunicación, niveles y procesos de comunicación, participación en la comunicación, interacciones comunicativas, el desarrollo del proceso comunicativo, la aplicación y sugerencias para mejorar la comunicación en el proceso de formación, percepción del proceso comunicativo, cómo se da la comunicación entre los miembros de un equipo, problemas de comunicación, posibles resoluciones, comunicación formal e informal, libertad comunicativa, aspectos generales de esta índole, instrumentos de comunicación, su relación con la organización y propuestas comunicativas.

- Funciones y funcionamiento

Este tópico involucra la percepción general sobre el entorno laboral y funcionamiento de la organización, la claridad en sus funciones y el conocimiento de las actividades a desempeñar.

- Organización

Se investigó sobre la organización en general, la percepción de la organización, 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 de su organización, 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

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

- Actitud y compromiso

Refiere a la actitud que los trabajadores tienen hacia el trabajo y hacia la organización, su compromiso con la organización, 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 de trabajo, ambiente físico y social de trabajo, ambiente organizacional y ambiente en relaciones laborales.

- Objetivos organizacionales

Objetivos de la organización, conocimiento e identificación de estos objetivos.

- Estructura

Estructura técnico-administrativa y las necesidades de cambio en la estructura.

- Infraestructura

Infraestructura, opinión en cuanto a instalaciones y equipo, 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 / de trabajo, las interacciones desde los conflictos y las relaciones conflictivas, relación laboral con el jefe.

- Capacitación y formación

Capacitaciones, capacitación 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, el futuro de la coordinación, hacia dónde se dirige la organización.

- Planeación del trabajo

Planes en la Organización y planeación y coordinación de trabajo.

- Dirección y liderazgo

Jefatura, liderazgo, respecto al director general, dirección escolar y administración, autoridad, poder, la percepción de éstos, los jefes, la dirección y sus directivos, cambios de administración, cambios en la coordinación, el líder como personaje medular, concepto de líder y su relación con los empleados, 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

Salarios e incentivos, necesidades económicas, sueldo.

- El proceso de trabajo

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

- Información

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, flujos de información en la organización y las diferentes formas de informar.

- Satisfacción

Nivel de satisfacción con el trabajo, satisfacción laboral.

- Productividad

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

- Motivación

Elementos de motivación laboral individual y grupal, motivadores / motivaciones.

- 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 son tomados en cuenta, reconocimiento.

- Los clientes

La atención al cliente y al público

- Filosofía y valores

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

- 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

* Cabe mencionar que no se adjuntaron en este enlistado aquellos tópicos elaborados específicamente con temáticas propias de la organización en la que fueron aplicados, debido a que no eran argumentos de carácter general.

2.2.4 Temas emergentes

Como se mencionó anteriormente, la guía de tópicos tiene la apertura para que durante el desarrollo del instrumento de investigación cualitativa surjan temas no previstos, a los que se les considera como temas emergentes; es decir, un tema emergente es el que se obtiene naturalmente en la aplicación de una entrevista o grupo de discusión que cuenta con una guía de tópicos base, en la cual no había sido contemplado y en éstos radica la riqueza de esta técnica.

Los temas emergentes se consideran resultados igualmente importantes e igualmente útiles para la investigación, además resultan trascendentales para la técnica cualitativa, debido a que ésta prioriza la localización de diferencias y no de similitudes como en el caso de las técnicas cuantitativas; éstos rompen con lo que el investigador creía saber de la organización y le ofrecen información nueva, no prevista, que refiere lo que es influyente para los integrantes.

NOTA: En esta parte del trabajo ya no se realiza la diferenciación de los temas emergentes con respecto a los tópicos de nuestra selección de trabajos; misma que se puede obtener restando del total de temas registrados, la lista de tópicos definidos previamente por el investigador. No obstante para los resultados, dicha diferenciación ya no resulta significativa.

RESUMEN

Cualquier investigación requiere forzosamente el uso de técnicas y herramientas auxiliares para la elaboración de un proyecto; la realización de este trabajo no es la excepción, ya que se apoya de herramientas de medición cualitativa y cuantitativa para medir, definir y delimitar los hechos sociales que le atañan a las relaciones informales y conflictos comunicativos.

En este apartado se realiza la descripción de algunas técnicas cuantitativas y cualitativas, así como de los instrumentos que cada una utiliza para la recopilación de datos, sin embargo, se ahonda en las técnicas cualitativas, debido al sentido que conlleva este trabajo; entrevista y grupo de discusión son los procedimientos más representativos, debido a que tienen la característica de indagar más libremente en la opinión de los participantes.

Las técnicas cualitativas se aplicaron en el 73% de los trabajos revisados, y ocasionalmente se encontró el uso de ambas técnicas: en 39% de las organizaciones se emplearon únicamente entrevistas abiertas, en 26% sólo grupos de discusión y en 8% ambas.

Para la aplicación de técnicas cualitativas se realiza previamente una guía de tópicos, temas base que marcan los lineamientos a seguir para conseguir los objetivos de la investigación, sin embargo, debido a su flexibilidad, durante la aplicación de una entrevista o grupo de discusión pueden surgir temas no previstos llamados “temas emergentes” que enriquecen la técnica. En esta ocasión sólo se trabajaron los tópicos ya que la diferenciación de temas emergentes no resulta significativa.

2.3. Resultados

2.3.1 Lexias significativas

La lexia es una unidad léxica compuesta de monemas (unidad mínima de significado de la lengua), relacionados por un alto índice de inseparabilidad, o un agrupamiento estable de semas (la más pequeña unidad de significación definida por el análisis), no necesariamente lexicalizados, que constituyen una unidad funcional. Puede ser simple, compleja o textual:

- La lexia simple consta de un par de monemas
- La lexia compleja se identifica con lo que usualmente se denomina palabras compuestas, pero también como fórmulas fijas que relacionan varios monemas de manera regular, como expresiones comunes o clichés.
- La lexia textual posee una mayor extensión y elaboración formal, ya que intervienen en ella las llamadas funciones comunicativas de Jakobson sean éstas: emotivas, conativas, referenciales, metalingüística, fáticas o poéticas, como en el caso de los refranes.

Las lexias significativas podemos localizarlas entre una lexia compleja y una lexia textual, sin embargo no aplica tal cual a ninguna de las dos fracciones de la definición de lexia. Aquellas que se retomaron de los apuntes obtenidos en la base de datos, se refieren a un agrupamiento de palabras o frases que expresan información relevante y significativa del tema investigado; relevantes en cuanto al tema, significativas en cuanto a la postura que asumen frente a éste. En resumen, son las expresiones más representativas que por su significación pueden evocar el contenido más importante de un discurso.

Una lexia no tiene una medida específica, puede ir desde una palabra, hasta un párrafo o más, siempre y cuando cobre un sentido significativo para la investigación; en ciertos casos fue necesario extraer más vocablos para contextualizar la lexia, debido a que como es sabido, una palabra o frase adquiere un significado en relación con otros componentes del texto.

En algunas ocasiones, las lexias se resaltaron explícitamente en la información depositada de cada trabajo de investigación, y posteriormente se eligieron las más importantes para introducirlas en la respectiva categoría de la base de datos; sin embargo, no todos los reportes hicieron la selección de estos enunciados sustanciales de forma manifiesta, por lo que se recurrió al desglose

directo desde las transcripciones textuales de las respuestas obtenidas por los instrumentos de investigación cualitativa, tanto de las entrevistas, como de la de grupos de discusión aplicados en cada organización.

La información obtenida fue cuantiosa y resultaba complejo contemplarla en su totalidad, ya que su procesamiento podría ser confuso, repetitivo o contradictorio; toda ésta, no obstante es significativa, sin embargo se conjuntaron aquellas lexias que lograran resumir todos los aspectos sobresalientes de la organización, en una estructura compacta y de mejor manejo para este trabajo que centra su atención en la comunicación informal y su relación como causa o consecuencia sobre otros aspectos de comunicación organizacional en organizaciones mexicanas.



Gráfico 18

Las lexias significativas obtenidas, fueron reportadas en 80 de los 100 trabajos de investigación seleccionados para la elaboración de este proyecto; las 20 restantes, en su mayoría no hicieron uso de técnicas cualitativas, por lo cual no enunciaron la recopilación de dicha información. Como se mencionó anteriormente, en algunos casos fue necesario filtrar la lexia directamente de la transcripción del instrumento aplicado.

Entre las lexias registradas se obtuvieron algunas que expresan posturas a favor del lugar de trabajo, su estructura, o sus empleados; en otros casos se registraron lexias desfavorables aunque también hubo casos que presentan tanto lexias favorables como desfavorables con respecto al *proyecto organizacional, y también se obtuvieron opiniones neutras que no reflejaban posturas críticas.

*Para no manipular el concepto ‘organización’ de forma abstracta, es importante aclarar que el denominado “proyecto organizacional” hace referencia a aquello que de algún modo une a un conjunto de personas en torno a un objetivo que se asume como común; o a la gama de variables que hacen que ese agrupamiento de individuos coexistan en un lugar y en un tiempo determinados para ciertos fines.

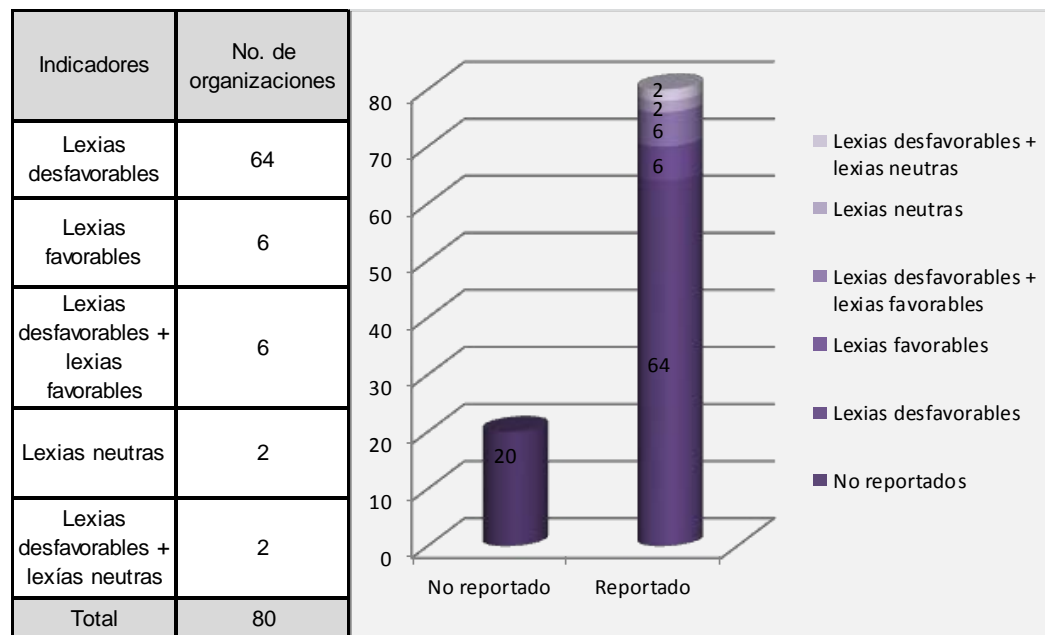


Gráfico 19. Indicadores de lexias

De las 80 tesis que conjuntaron el total de reportes, más de la mitad de las lexias se expusieron como crítica desfavorable sobre los diversos tópicos referentes al proyecto organizacional, los cuales incluyen su funcionamiento, estructura, características y relaciones entre sus integrantes; sumaron 64 con una ventaja firme por encima de las lexias favorables y neutras. Sólo 6 trabajos manifestaron presencia de estos juicios que hicieran referencia meramente favorable sobre la percepción de los elementos inmersos en la organización involucrada; las lexias neutras que involucran aquellos juicios ni a favor ni en contra del tema en cuestión, se abordaron únicamente en 2 informes.

Hubo determinadas situaciones en las que en un mismo trabajo de investigación, se resaltaron a la par tanto lexias favorables como desfavorables, este caso se repitió en 6 ocasiones; a su vez también se unieron lexias desfavorables y neutras reflejadas en sólo 2 conteos.

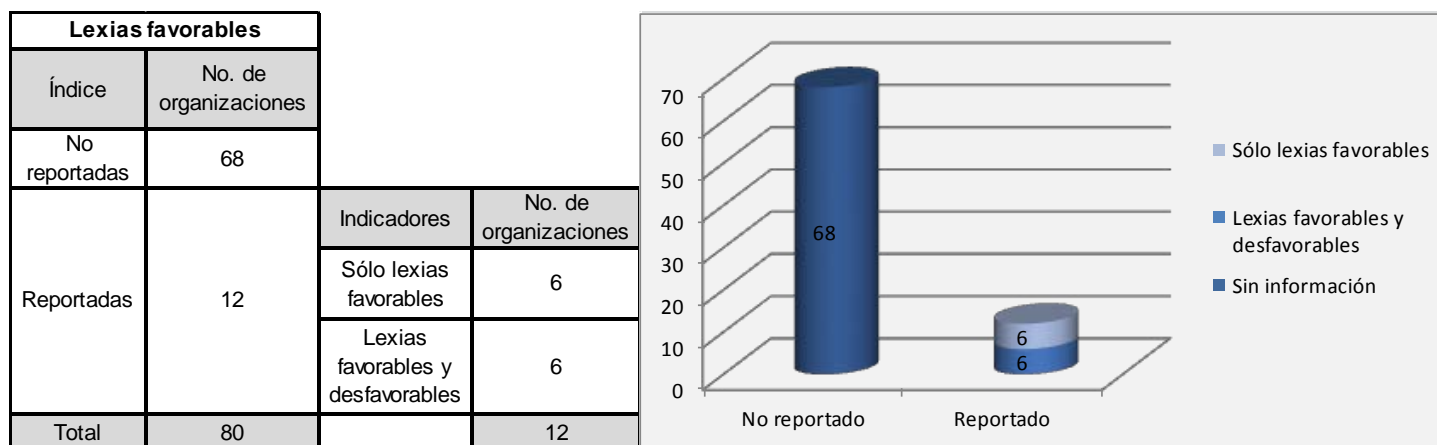


Gráfico 20

De la reunión de 12 reportes sobre trabajos que destacaron lexias favorables, en 6 de ellos se presentan aquellas que únicamente apuntan en favor del denominado proyecto organizacional; la otra mitad suma tanto lexias favorables como desfavorables.

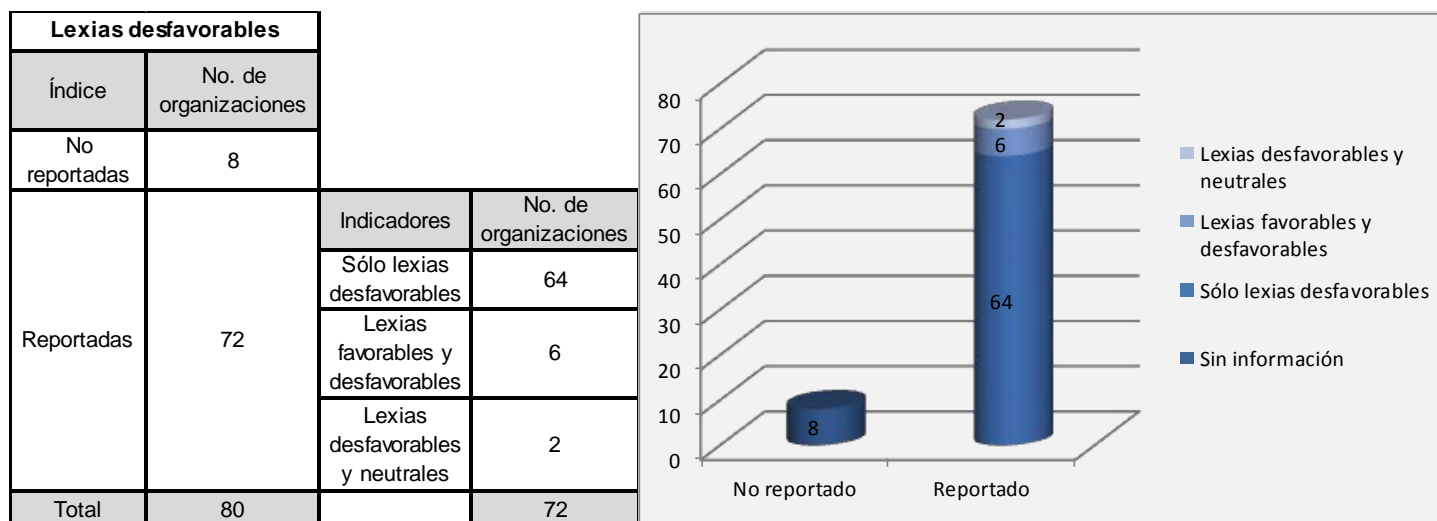


Gráfico 21

De acuerdo con la gráfica anterior que fracciona las lexias desfavorables, del total de 72 reportes, 64 aluden sólo a este tipo de juicio adverso al proyecto organizacional; 6 menciones pertenecen de forma compartida a la gráfica preliminar que expresa en conjunto lexias favorables y desfavorables; y de la misma manera, derivan en 2 casos las lexias desfavorables que se consideraron de forma adyacente a lexias neutras.

A pesar de que en múltiples casos se obtuvo una amplia lista de lexias contenidas en las transcripciones, para su procesamiento, respecto a su pluralidad por un lado y por el otro el grado de redundancia ya que muchas de ellas coincidían, se optó por considerar sólo las más significativas de cada trabajo, ya sea referentes a un mismo tema, diferentes o discrepantes.

De las 80 tesis que reportaron este dato, se integraron aquellas lexias significativas que expresaran una opinión común en relación a un tema y se obtuvo un total de 160; las cuales fueron consideradas en su conjunto para este apartado y, al igual que como se hizo con las organizaciones anteriormente, se realizó una clasificación de lexias favorables, desfavorables y neutras con respecto al “proyecto organizacional” reflejada en la gráfica que a continuación se presenta.

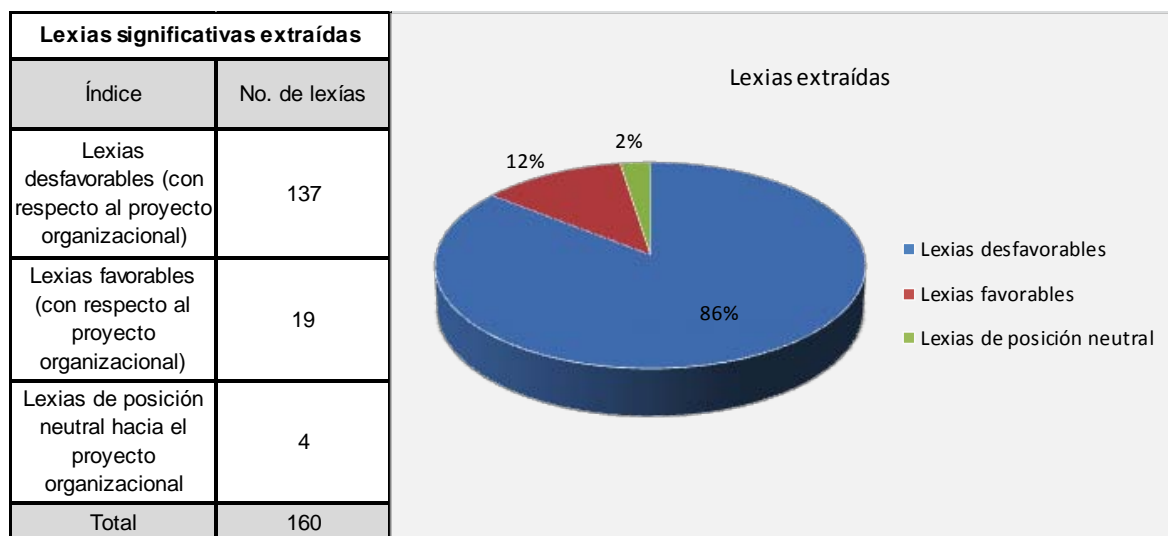


Gráfico 22

El porcentaje sobresaliente de las 160 lexias significativas, es el de lexias desfavorables con respecto al “proyecto organizacional”, ascendiendo a 86% del total con 137 lexias; seguido de éste, se manifiestan las lexias con posición a favor del “proyecto organizacional”, abarcando un 12% con 19 lexias; por último las lexias de postura neutral se reflejan con el 2% sobre el total, que se compone por 4 lexias.

Para que la información contenida en estas lexias no pierda su carácter cualitativo, se realizó la transcripción de cada una de ellas en forma de lista, enumerándolas con respecto al total de tesis que manifestaron su reporte (revisar anexo 2 “Lexias significativas”); posteriormente fueron procesadas en temas que no las cuantifican superficialmente, sino que las reagrupan tomando en consideración el contenido de referencia confrontado con la posición del hablante.

En la tabla inferior al listado de temas, se traslada de manera concisa, la recopilación de las posturas extraídas de las lexias; debido a que algunas de ellas se referían a un mismo caso, se eliminaron 10 para esta clasificación y sólo se consideraron un total de 150 posiciones, tanto favorables, desfavorables y neutras con respecto a su contenido, agrupándolas en 17 categorías de referencia:

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

Postura Categoría de referencia	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 	<ul style="list-style-type: none"> - La comunicación informal resultaba favorable más allá del trabajo cotidiano 		<p style="text-align: center;">32</p>

	<p>deviene en la inadecuada toma de decisiones</p> <p>* Hace falta más comunicación entre jefes y subordinados</p> <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 <p>* Comunicación disfuncional entre administración y área operativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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

Tabla 7. Postura respecto a la comunicación en las organizaciones

Categoría de referencia	Postura	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

Tabla 8. Postura respecto a las relaciones laborales en las organizaciones

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

Tabla 9. Postura respecto a la información en las organizaciones

Categoría de referencia	Postura	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

Tabla 10. Postura respecto a dirección, liderazgo y administración en las organizaciones

Categoría de referencia	Postura	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 	<ul style="list-style-type: none"> - La organización le da reconocimiento e importancia al trabajo y a las opiniones de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> - Sólo se manifiesta un reconocimiento verbal a las labores 	12
Total		10	1	1	12

Tabla 11. Postura respecto al reconocimiento laboral e incentivos en las organizaciones

Categoría de referencia	Postura	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

Tabla 12. Postura respecto a la integración en las organizaciones

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

Tabla 13. Postura respecto a la identificación, disposición, compromiso y participación en las organizaciones

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 	<ul style="list-style-type: none"> * Hay reconocimiento, motivación y apertura dentro y fuera de la dirección 		7
Total	6	1	0	7

Tabla 14. Postura respecto a motivación y salarios en las organizaciones

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

Tabla 15. Postura respecto a operación y funcionamiento en las organizaciones

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

Tabla 16. Postura respecto al ambiente organizacional en las organizaciones

Postura	Posición desfavorable	Posición favorable	Posición neutra	Total
Categoría de referencia				
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

Tabla 17. Postura respecto a organización, coordinación y procesos de trabajo en las organizaciones

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

Tabla 18. Postura respecto a la incertidumbre en las organizaciones

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

Tabla 19. Postura respecto a la estructura en las organizaciones

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

Tabla 20. Postura respecto a infraestructura y recursos en las organizaciones

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

Tabla 21. Postura respecto al desarrollo personal en las organizaciones

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

Tabla 22. Postura respecto a la retroalimentación en las organizaciones

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

Tabla 23. Postura respecto a la capacitación en las organizaciones

* Al distribuir las diferentes posturas con respecto a los temas de referencia, se logra percibir que unas se manifiestan como causa o consecuencia de otra categoría; es decir todos los aspectos aquí considerados van de la mano, unos repercuten sobre los demás de manera favorable o desfavorable. A continuación se describen las referencias que ejemplifican lo antes descrito.

- Las deficiencias comunicativas afectan en el desempeño del trabajo y enturbian el objetivo perseguido por la organización.
- La falta de comunicación se origina como secuela de los conflictos jerárquicos y no sólo al contrario.
- La relación de la administración con el área operativa también es un asunto que influye en los aspectos de disfunción comunicativa.

- La información es selectiva y filtrada por la dirección, por lo tanto este dato atañe las categorías de información y dirección a la par.
- La concentración de información y la toma de decisiones también son responsables de la forma de trabajo y del retraso en la producción.
- La información está maleada por la comunicación informal; aspectos de comunicación e información se conjuntan.
- La falta de información deriva en desorganización, consecuencia de dos argumentos desfavorables.
- Por otro lado, el autoritarismo y la concentración del poder, limitan una comunicación sana; nuevamente se entrelazan temas comunicativos con directivos.
- Los empleados se sienten defraudados por sus autoridades, esto frena el compromiso que adquieren con la organización.
- Así mismo, demandan mayor atención, interés y reconocimiento por parte de sus superiores.
- Exteriorizan la falta de reconocimiento por el trabajo bien realizado y aumento de salario en beneficio de todos.
- El cumplimiento de objetivos laborales también se ve limitado por la falta de integración entre empleados.
- La falta de integración y eficiencia se derivan de la falta de una autoridad que dirija de manera oportuna.
- La gente no adquiere la disposición para realizar su trabajo, este hecho también es resultado de una supervisión deficiente.
- La falta de motivación en el personal se traduce en baja productividad.
- La organización sólo se preocupa por la producción para sí misma y este aspecto también provoca que los miembros no se sientan reconocidos y valorados.
- La coordinación no es óptima entre superiores y subordinados.
- La carencia de una estructura bien definida, deriva en incertidumbre para los empleados.
- La incertidumbre también es generada por el rumor, como variable de las deficiencias comunicativas-informativas.
- La expresión y comunicación de los empleados, también se ven mermadas por la incertidumbre que genera el rumor, una es consecuencia de la otra y viceversa, se convierte en un círculo que dilatan estos desperfectos, que a su vez obstaculizan la integración, engendrando frustración e individualismo entre los miembros.
- La estructura y organización deficientes, son causantes que también reprimen el flujo de información.
- Los cambios en la estructura desajustan la forma de trabajo y la vuelven turbulenta, propagando incertidumbre.

A lo largo de la extracción de las categorías de referencia, surgieron temas que aglutinaron las posiciones de cada aspecto, según la esencia de su contenido.

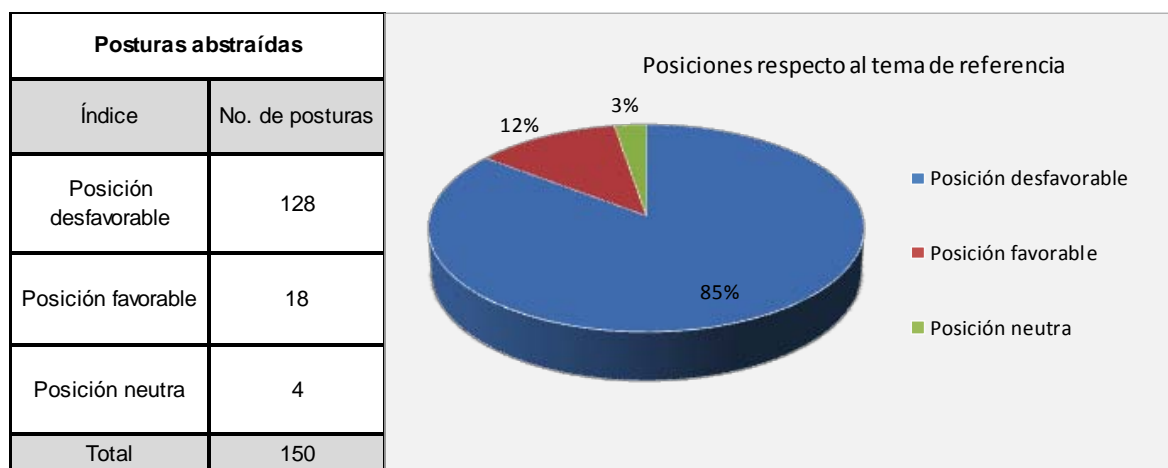


Gráfico 23

De 150 diversas posturas referidas a los temas abordados en los instrumentos de investigación cualitativa que se aplicaron en las organizaciones, la mayoría expusieron una posición desfavorable hacia el “proyecto organizacional”, esto se ve reflejado en el 85% conjuntado por 128 posiciones; el 12% se adjudica a juicios favorables con 18 valoraciones; y finalmente sólo 4 extracciones de esta índole hicieron alusión a comentarios neutros que unificaron el 3% del total.

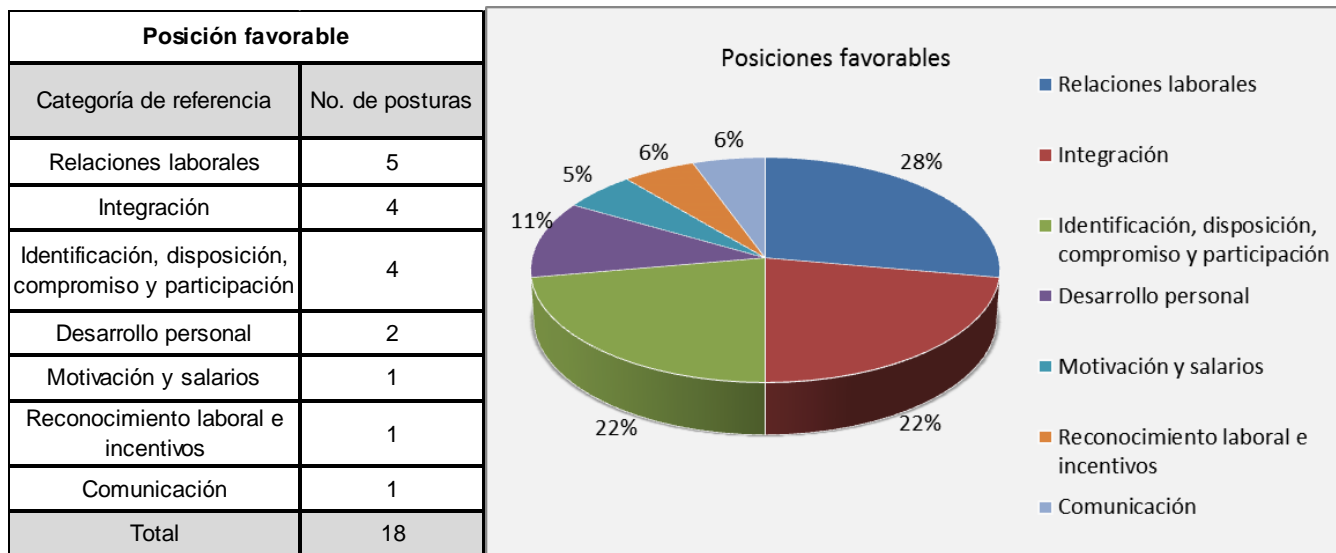


Gráfico 24. Posición favorable respecto al proyecto organizacional

Las posturas de posición favorable respecto al “proyecto organizacional” se vieron reflejadas sólo en 7 de los 17 temas de referencia derivados de las lexias; en seguida se hace el desglose de las opiniones manifiestas por categoría:

En el tema de relaciones laborales fue en el que se presentó mayor cantidad de posiciones favorables, sumando 5 sobre 18 que engloba el total; se mencionó que “las relaciones son convenientes y favorecen el surgimiento de grupos informales”, generando un ambiente de “cooperación y compañerismo entre los actores”, y “unión y apoyo laboral entre las áreas”, esto aunado a que “la relación de la organización con sus miembros es por lo regular a través de la negociación”; sin embargo, cabe aclarar que estas discrepancias con respecto a las descritas en las posiciones desfavorables, son expresadas en la minoría de los casos.

La categoría de integración, reúne 4 posturas de esta índole, en la cual refieren que “existe un apoyo laboral mutuo”, que “fomenta con el tiempo una buena integración e impulsa la formación de un buen equipo de trabajo”; además de que “en la organización se alientan las actividades sociales para favorecer esta integración”.

En cuanto a identificación, disposición, compromiso y participación, se reflejan también 4 opiniones favorables para este aspecto, argumentando que existe una “buena disposición entre los trabajadores”, ya que “cada quien realiza sus funciones según sus aptitudes”; a su vez se resalta el “apoyo y cooperación entre los miembros”, plasmando “su esfuerzo en el buen estado de la organización”.

En el aspecto de desarrollo personal, 2 referencias se unen para reconocer la “oportunidad de desarrollo que les brinda la organización en diversas áreas” y las “satisfacciones encontradas” durante su estadía en la misma.

Motivación y salarios, reconocimiento laboral e incentivos y comunicación se posicionaron al final de la lista, debido a que sólo obtuvieron 1 cita favorable para cada indicador; en el primer aspecto, se infirió que sí “existe reconocimiento y motivación dentro y fuera de la dirección”; en otro caso, “la organización le brinda importancia al trabajo y a la opinión de los empleados”; con respecto a comunicación, se señaló que la del plano informal “resulta favorable más allá del trabajo cotidiano en la organización”.

Los 10 temas restantes que involucran aspectos de información, dirección, liderazgo y administración, operación y funcionamiento, ambiente organizacional, organización, coordinación y procesos de trabajo, incertidumbre, estructura, infraestructura y recursos, retroalimentación y capacitación, no tuvieron ni una mención en favor del proyecto organizacional, por lo cual no se consideraron para el porcentaje total de los contenidos que sí involucraron esta característica en la gráfica anterior.

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

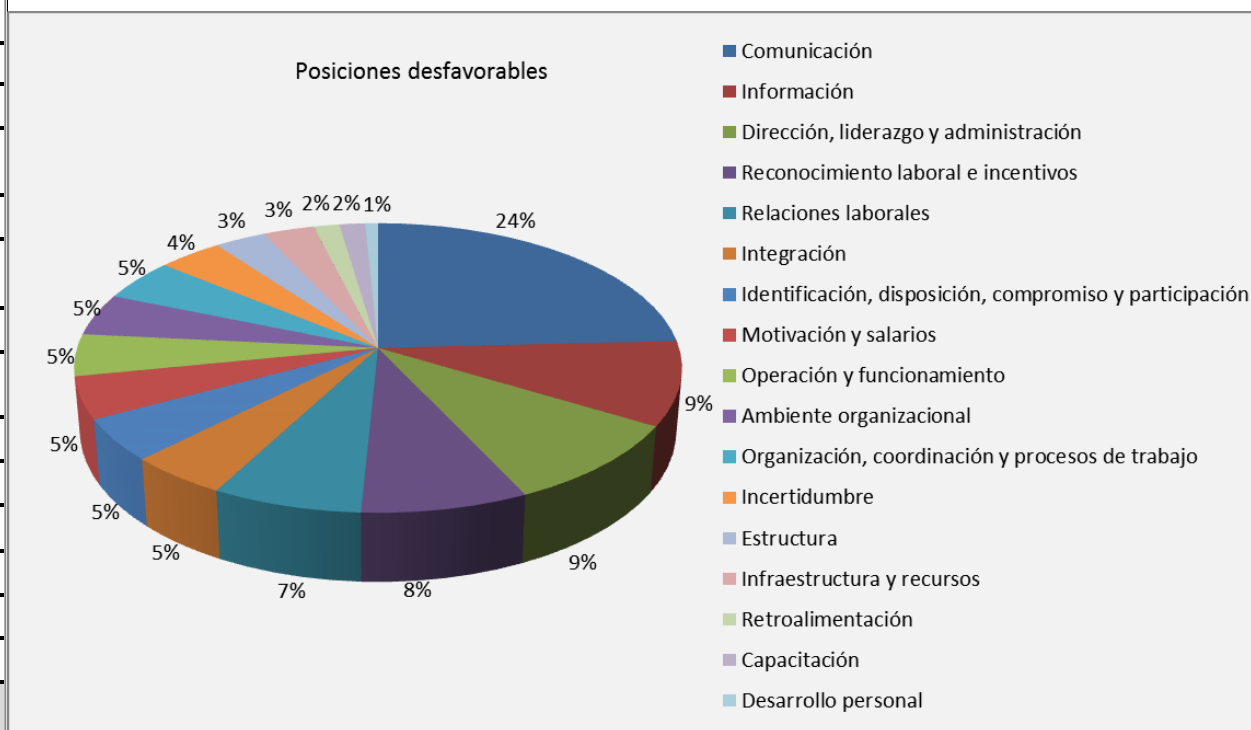


Gráfico 25. Posición desfavorable respecto al proyecto organizacional

Para este apartado, todas las categorías de referencia, tuvieron al menos una mención desfavorable al “proyecto organizacional”, derivada de los resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación cualitativa (entrevistas y grupos de discusión); A continuación se unifican las opiniones más representativas de cada tema respecto a esta posición:

El tema más recurrente en general fue el de comunicación, se colocó en primera posición, conjuntando en su mayoría 31 opiniones de posición desfavorable, debido a la insatisfacción que los integrantes de las diversas organizaciones manifiestan frente a este aspecto; se quejan de que ésta “es escasa e ineficiente”, sin embargo, “indispensable para tratar asuntos importantes y los desacuerdos entre las diferentes áreas o departamentos”; se expone que “la comunicación es burocrática y jerárquica”, es decir, que “no se extiende hacia todos los colaboradores, es limitada y a su vez, no se da en un ambiente de confianza para decir lo que realmente se piensa”; esto deriva en “chismes de pasillo y formación de grupos informales”, e “influye en la toma de decisiones que pueden afectar la productividad con pérdidas esenciales para la organización”.

El segundo lugar de posiciones desfavorables, lo ocupan de forma pareja las categorías de información y dirección, liderazgo y administración con 12 alusiones cada una. En cuanto a información, los actores de la organización exponen que “es insuficiente y confusa para el cumplimiento del trabajo”, ya que al igual que la comunicación, “es selectiva y filtrada”, lo cual “genera malos entendidos y problemas” para la organización en conjunto; “la información no se formaliza y se controla para beneficio propio”, ya que “se maneja como fuente de poder y por lo tanto, no se comparte”. En cuanto a las quejas sobre la dirección de las organizaciones, se afirma que “es deficiente, debido a que hay desinterés, falta de supervisión y un mal manejo administrativo desde la cabeza”; además de que “existe autoritarismo en el liderazgo”, “encaminado a intereses personales y conveniencia individual”. “Los empleados se sienten defraudados y resentidos por la corrupción de sus autoridades”.

El tema de reconocimiento laboral e incentivos ocupa el cuarto lugar en esta gráfica de posturas desfavorables con 10 conteos; se formula la inconformidad por el “poco reconocimiento al esfuerzo de los empleados”, exigen un “mejor trato por parte de la organización”, ya que se sienten “deshumanizados y no tomados en cuenta por los superiores”; también reclaman “atención, apoyo, ser escuchados” y piden “incentivos” y “mejores pagos”, “que el aumento de salario no beneficie sólo a algunos”.

Posteriormente, con 10 menciones desfavorables, sale a relucir el tema de relaciones laborales; éstas se describen “débiles”, con “presencia de rivalidad y egoísmo entre compañeros”, “faltas de respeto”, “falta de apoyo y de confianza”; también se menciona el “conflicto constante que se genera entre las áreas” y el “individualismo manifiesto al trabajar en equipo”.

Sumando 6 referencias desfavorables cada una, se ubican las categorías de integración, identificación, disposición, compromiso y participación, y motivación y salarios; en cuanto a integración, los participantes mencionan que “se experimenta una falta de integración en el grupo”, la cual es “necesaria para lograr el cambio”, reincide el hecho de que “la gente no está acostumbrada a trabajar en equipo” y se suma a la “desintegración suscitada por las jerarquías y diferencias perfiladas”. También señalan que “no hay identificación de los trabajadores con la organización, lo cual frena su eficiencia y su empeño”, “no se involucran” y “se propaga apatía entre los grupos”. Y en cuestión de motivación y salarios, al parecer una deriva de la otra porque los empleados se encuentran “desmotivados por los bajos salarios”, lo cual a su vez “se traduce en baja productividad”; aunque también demandan “motivaciones no necesariamente económicas”.

Así mismo operación y funcionamiento, ambiente organizacional y organización, coordinación y procesos de trabajo también reúnen 6 citas por separado; respecto a la operación y el funcionamiento en las organizaciones, el personal se queja de que “las órdenes no son claras y por lo tanto no se tiene claro el objetivo deseado”, “la falta de continuidad se conjunta con la baja de productividad y la calidad en el trabajo”, lo que se transforma en “cargas laborales que no dejan tiempo para otras actividades”. El ambiente organizacional se interpreta agobiante, ya que los dependientes expresan su insatisfacción, se quejan del horario y del trabajo que perciben como “tenso, pesado y tedioso”, “reprimen sus opiniones” y “evitan crearse expectativas” debido a que “la organización sólo se interesa por la producción para sí misma”. La falta de coordinación, planeación y control de los procesos, “no reflejan una dinámica organizacional óptima para desarrollar el trabajo”.

La incertidumbre en los trabajadores, se origina principalmente por los “cambios” a nivel directivo dentro de la organización, fundamento en el que coinciden las 5 posturas que hicieron mención a ello. En materia de estructura, infraestructura y recursos, con 4 críticas cada una de estos dos campos, abarcan aspectos de una “estructura deficiente”, “mala división del trabajo” y “falta de personal”, aunado a que “las herramientas de trabajo son escasas”, los “recursos limitados” y el “espacio insuficiente”.

Retroalimentación, capacitación y desarrollo personal, son los últimos 3 temas reportados debido a su escasa incidencia, con 2, 2 y 1 alusiones desfavorables respectivamente; Los subordinados dicen “desconocer la conformidad de sus superiores con su trabajo”, por lo cual piden mayor retroalimentación; también reflejan su “insatisfacción por la carencia de apoyo y confianza”, así como por la “escasa oportunidad de superación que tienen dentro de la organización”; “se quejan de la falta de capacitación” y aluden a la “incompatibilidad que existe entre escolaridad y algunos puestos”.

RESUMEN

En este apartado, los resultados fueron considerados a partir de las lexias significativas extraídas de la aplicación de técnicas cualitativas; las lexias son aquellas frases o palabras que representan información relevante del tema investigado, incluso podrían considerarse el contenido más importante de un discurso.

Se conjuntaron sólo aquellas lexias que lograron resumir los aspectos sobresalientes de cada organización, tomando como base el tema de relaciones informales y conflictos comunicativos. Sólo se obtuvieron lexias del 80% de los trabajos de investigación seleccionados, el 20% restante, en su mayoría no echaron mano de técnicas cualitativas sino cuantitativas.

Entre las lexias registradas sobresalen con más de la mitad aquellas que expresan posturas desfavorables con respecto a diversos tópicos del proyecto organizacional, que incluyen: funcionamiento, estructura, características y relaciones entre sus miembros.

2.4. Grupos informales

Los miembros de las organizaciones son designados como tales para realizar ciertas actividades que cumplen un papel en la organización. Pero debido a que los seres humanos como entes totales no se limitan al trabajo o a ingresar en una organización, puesto que poseen necesidades que trascienden las mínimas que exige el puesto de trabajo, buscarán la realización de algunas de estas necesidades mediante el desarrollo de una serie de relaciones con otros miembros de la organización... Los grupos informales surgen, por tanto, de la combinación concreta de factores formales y de necesidades humanas. (Schein, 1978 p. 95)

Si la organización decide 'prevenir' la formación de grupos informales, esta medida consistirá en distribuir la tarea y el contorno físico de tal forma que no surjan oportunidades, para que se de una interacción; pueden también rotar sistémicamente los jefes y los miembros clave, de tal manera que se impida la formación de grupos estables. (Ibídem, p. 96)

- Pandillas horizontales

Son los tipos más corrientes de grupos informales, de acuerdo con las teorías de Dalton; hace referencia a una asociación informal de trabajadores, directivos o miembros de la organización que son más o menos del mismo rango y que trabajan en la misma área, aproximadamente.

- Pandillas verticales

Son un segundo tipo de grupo compuesto por miembros de diferentes jerarquías y que se hallan incluidos en un determinado departamento.

- Pandillas mixtas

Es un tercer tipo de agrupación informal que consta de miembros de distintos niveles y que proceden de diversos departamentos ubicados en lugares físicos distintos. Estas pandillas sirven para cumplir ciertos intereses comunes y para realizar una serie de misiones de las que no se preocupa la organización.

En las organizaciones existe una considerable actividad ajena a los sistemas de autoridad formal y a los procesos de flujos regulados, existen centros de poder carentes de reconocimiento oficial. Los grupos informales afectan a:

- La eficiencia
- La productividad
- El clima social
- La satisfacción laboral
- El rendimiento
- Al comportamiento del individuo

Estos grupos suelen verse como negativos, ya que desgastan y disgregan las estructuras oficialmente establecidas; sin embargo, también deben considerarse como una parte más de la organización, pues ésta no puede entenderse sin la existencia de esas relaciones informales.

Motivos por los que aparecen los grupos informales:

- Causas relacionadas con el trabajo: el 60% de los contactos cara a cara están relacionados con las tareas desempeñadas; es escaso el trabajo que puede realizarse sin comunicación informal alguna.
- Causas de naturaleza social: las personas necesitan relacionarse entre sí, tanto por razones de amistad como para descargar tensión; en estos casos la comunicación informal puede desarrollarse independientemente del trabajo o interfiriendo la realización del trabajo.

Los grupos informales cumplen diversas funciones en el eje de la organización: complementan las lagunas de los canales oficiales de comunicación obteniendo información que la organización formal ignora o no logra suministrar de forma directa y traduce las órdenes emitidas en algo comprensible para la acción; como grupo social, permite que el grupo tenga un reconocimiento y un estatus superior al que le proporciona la institución; establecen un control social que regula la conducta del individuo mediante normas que garantizan su conformidad con el grupo y mantienen en equilibrio los esquemas de interacciones, valores, costumbres y normas.

“El primer problema importante de los grupos en las organizaciones, consiste en hacerlos eficaces al llenar tanto los objetivos de la organización como las necesidades de sus miembros. El segundo problema importante consiste en establecer unas condiciones ‘entre grupos’ que subrayen la productividad de cada uno de ellos sin destruir las relaciones endogrupales; este problema se debe a que 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 intentan zapar las actividades de los rivales con lo que esto se convierte en un peligro para la organización, considerada como un conjunto. El problema total consiste en establecer unas relaciones de alta productividad y de un alto espíritu de colaboración dentro del grupo” (Schein, 1978 p. 109)

2.4.1 Posición de grupos (identificación)

A través de las lexias comunicativas extraídas, se expone la existencia real de subculturas, partiendo de los resultados del análisis cualitativo que coinciden en determinadas posiciones dentro de un discurso, así como de los diferentes matices y diferencias que estas posiciones presentan. No se pueden caracterizar los grupos físicamente, pero se moldean hipotéticamente porque el total de sus integrantes asume una posición similar respecto a algo, la cual no necesariamente se expresa en la organización.

Estas subculturas son grupos informales representativos de corrientes de opinión, como resultado de posturas no formalizadas pero existentes y operantes dentro de la organización; aún de las categorías favorables se derivan diversas posiciones. A partir de la diversidad de posiciones, surge una “lógica de integración” al interior de la organización.

Por medio de la diversidad de opiniones individuales, se obtuvo el reflejo de las percepciones colectivas de los segmentos representativos de la organización. “Son precisamente sus diferentes miradas y sus diversos comportamientos los que perfilan el entramado de la respuesta organizacional ante los procesos que pautan una transformación de su entorno, de sus espacios, sus relaciones, hábitos y procesos de trabajo”. (Serrano, Pérez, Mendoza, Ávila, Revilla, 2012 p.149)

NOTA. Cabe aclarar que en la mayoría de los trabajos de selección para esta investigación, no se concluyó la labor de extracción de posiciones y/o relaciones, sólo se hizo mención de ello, dejando claro que la información quedó incompleta y no resulta representativa; por ello, se realizó una nueva tarea de recuperación de dicha información con base en los datos recabados de la aplicación de técnicas cualitativas, ya que se recopilaban elementos suficientes para hacerlo.

Se tomó como base el instrumento denominado “mapa organizacional” usado para la investigación de la cultura organizacional en TELMEX desarrollada en el libro “La organización habitable” (p. 152), para realizar un diagrama similar que identificara las posturas favorables, neutras y desfavorables del personal ante el “proyecto organizacional” en sus respectivas organizaciones; dichas posturas manifiestan matices y diferencias de los distintos temas sondeados durante la investigación, los cuales van sobre un eje progresivo desde la posición más desfavorable hasta la más favorable.

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			

Tabla 24. Posición de grupos

2.4.1.1 Posiciones

En breve, se hace la descripción de los criterios considerados para la obtención de las 13 posiciones con respecto a la información transcrita en las lexias significativas confrontado con los temas más reiterados en las técnicas de investigación cualitativa, para graduar el grado de aceptación o rechazo al 'proyecto organizacional', y se ejemplifican con algunas lexias representativas que ilustren la explicación.

- **Autoritarios.** Describe a los actores que asumen un régimen dominante sobre los subordinados, generalmente este abuso de autoridad se manifiesta en los directivos o líderes que toman dicha figura imperativa para favorecer el progreso del "proyecto organizacional", a pesar de ser recusados por el resto de los empleados.

"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, aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide"

- **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 lo aceptan cuando no los perjudica de forma directa, siempre y cuando esa costumbre 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 de Educación Pública"

- **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.

“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...”

- **Participativos / propositivos.** Son aquellos que se involucran en favor de un aspecto del “proyecto organizacional”, 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”

- **Negociadores (favorables).** Esta posición involucra a los trabajadores que a pesar de no compartir completamente una postura o punto de vista, no se hermetizan 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”

- **Expectantes.** 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”

- **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”

- **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.

“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”

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

“Los integrantes de ésta 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”

- **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”

- **Autocontenidos.** Este calificativo se adjudica a los integrantes que interponen una barrera y limitan su participación en conjunto con los demás, sobre los asuntos de la organización; estos individuos dificultan el apoyo laboral y su contribución en favor del “proyecto organizacional” o para la resolución de problemas es restringida; 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 por que la gente pierde la idea de cuales son las barreras cuando se es amigo y cuando jefe”

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

- **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". Estos miembros, elaboran críticas regularmente reprobatorias sobre los aspectos más controversiales presentados en la corporación, sin embargo, sólo queda en eso; evalúan el modus operandi de la plantilla laboral y el funcionamiento de los procesos de trabajo, pero no proponen alternativas para la resolución y el mejoramiento de los múltiples casos.

"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"

- **Insatisfechos.** Son quienes 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"

- **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 que los encaminan a no aportar calidad y empeño en su labor; 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"

2.4.2 Caracterización de grupos informales o subculturas encontradas (tipología)

Lo que divide básicamente a la organización en subgrupos radica en la división del trabajo. El tamaño del grupo se halla limitado por las posibilidades de la interacción mutua y de la conciencia que cada cual tenga del resto.

Un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que estos se manifiestan. Los valores y creencias son los elementos constitutivos de la cultura. Existen varios tipos de manifestaciones culturales:

Simbólicas: son todas las maneras con que se pretende explicar o representar objetiva o subjetivamente, al hombre, al mundo, a lo suprasensible y a las relaciones que se generan entre ellos. La religión, la filosofía, la ciencia, el arte y el mito se ubican en esta categoría. Incluyen la filosofía de la organización (misión, visión y valores), el aparato simbólico con el que cuenta (logotipos, colores institucionales, tipología y elementos gráficos), y su mitología (héroes y villanos, gestas y hazañas).

Conductuales: son las pautas del comportamiento y de interacción de miembros del sistema cultural. Comprenden el lenguaje, el comportamiento no verbal, las normas, el ritual y las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización.

Estructurales: son aquellas que de una manera directa pretenden asegurar el cumplimiento de objetivos del sistema cultural. Incluyen el marco normativo, las relaciones de producción, la estructura del poder, las formas de operación y la estructura social, entre otros elementos. Están integradas por las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de estatus interno, (a quien se reconoce, se recompensa y se promueve) y la estructura del poder (liderazgo formal a informal, grado de centralización o de participación de la toma de decisiones) que rigen en la organización.

Materiales: comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural. Incluyen la tecnología, las instalaciones, el mobiliario y el equipo con los que cuenta la organización.

La ventaja de este modelo radica en que pueden considerarse como sistemas culturales una gran variedad de grupos y sociedades: un país, una región, un hemisferio, un grupo primario, un partido político, una clase social, o un grupo étnico. Bajo esta perspectiva, cualquier organización constituye un sistema cultural ya que tiene, por un lado, valores y creencias, y por otro una serie de manifestaciones culturales.

Para establecer la nomenclatura de las subculturas que se moldean en las diversas organizaciones, se buscó una metáfora o analogía que caracterizara a los grupos de la manera más próxima a su descripción, para convertirlos en categorías de relación:

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 le 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, provocado retrasos y entregas extemporáneas de las cuales no se responsabilizan; no se integran fácilmente y 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 envolverse 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 alternativo, 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 autocontenidos 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 detonados; 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 el lugar de trabajo al que pertenecen 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 represalia y por lo tanto sólo aceptan alianzas con quienes les permitan consumir su propósito.

2.4.3 Relación de grupos (mapas de correlaciones)

Sobre la base de una serie de investigaciones cualitativas de los segmentos estudiados en 100 organizaciones mexicanas, se obtuvieron posiciones que han establecido correlaciones entre las subculturas caracterizadas a partir de los grupos informales encontrados; estas correlaciones se generan tomando como punto de partida el “proyecto organizacional”, aunado a conceptos como la satisfacción laboral y prácticas relacionadas con el compromiso organizacional, los cuales en conjunto, posibilitan la construcción de los siguientes esquemas que ilustran las relaciones.

Las líneas indican las correlaciones detectadas, ya sea de forma unidireccional o recíproca entre los grupos involucrados; éstas, reflejan un color base que refiere a alguna de las 4 relaciones generales al interior de las organizaciones: alianza (verde), conformidad (anaranjado), sumisión (violeta), y conflicto (rojo); a su vez, cada una de estas relaciones originan correlaciones que son representadas en diferentes tonalidades pertenecientes a la gama del color base. Lo antes descrito se ilustra con un cuadro de código situado en el extremo inferior derecho de cada constelación.

El grupo principal de cada ilustración se ubica en el extremo derecho, seguido de una breve caracterización y circundado por un cuadrado; 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.

Para armar los mapas de correlaciones, se partió de un mapa conceptual, que puede ser usado para analizar el contenido de una determinada disciplina: las palabras que se encuentran dentro de los rectángulos son los conceptos clave del conocimiento que se está trabajando, y las flechas que aparecen relacionando un concepto al otro, llamadas conectivos o conectores, explicitan la relación entre ellos (Moreira, 2007); También se tomó como referencia el cuadro de “Correlación de fuerzas entre los segmentos estudiados de TELMEX del área Metropolitana de la Ciudad de México” impreso en la página 154 del libro “La organización habitable”.

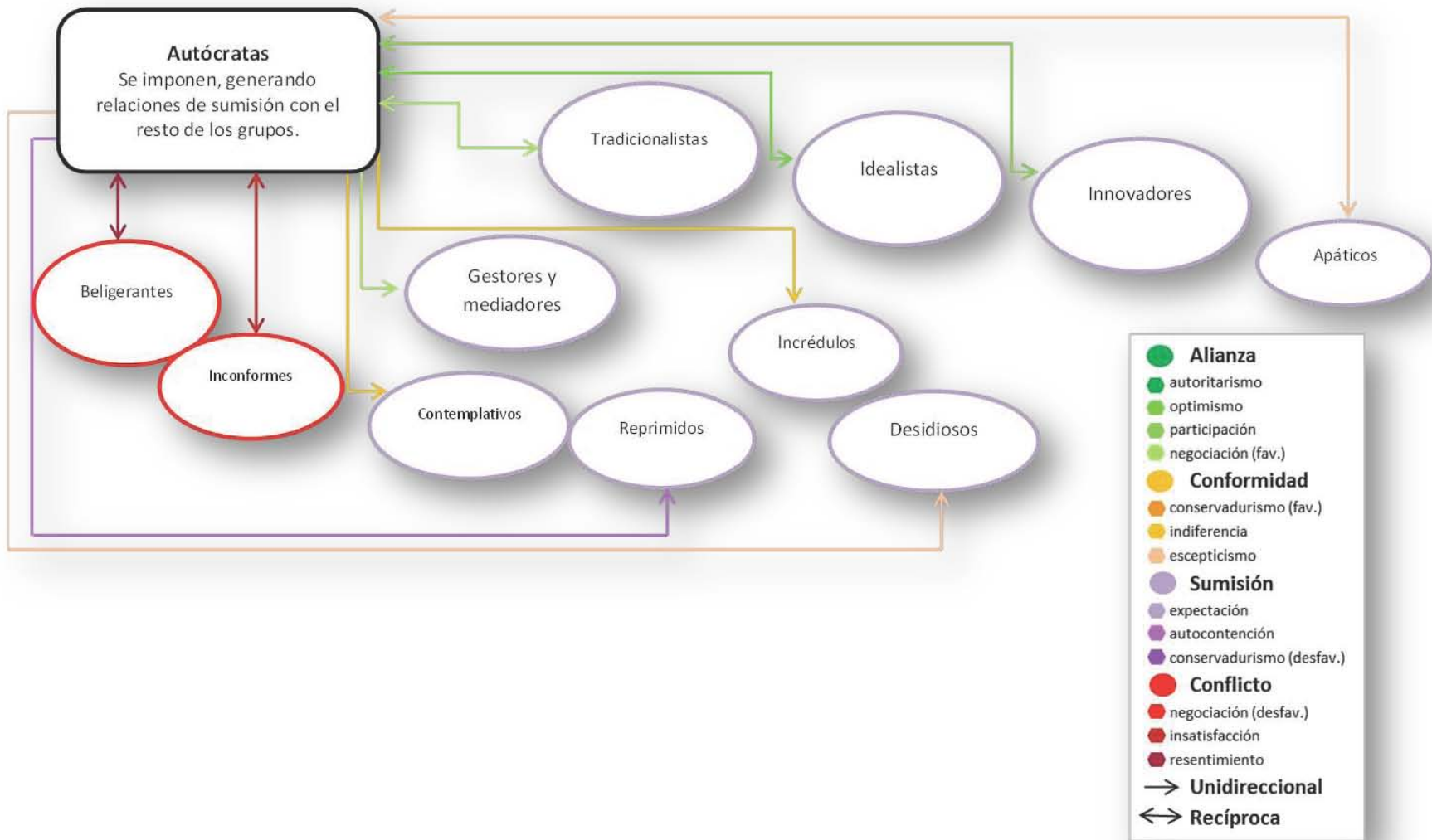


Ilustración 4. Mapa de correlaciones autócratas

Los autócratas, al tener como característica la imposición generan principalmente relaciones de sumisión de la mayoría de los grupos: tradicionalistas, idealistas, innovadores, apáticos, gestores, mediadores, incrédulos, contemplativos, reprimidos y desidiosos, debido a que son el grupo más representativo para el “proyecto organizacional” y en consecuencia, el que adquiere más poder sobre el resto; sin embargo, los grupos inconformes y beligerantes, representan, para ellos, una amenaza para el logro de las metas organizacionales y por lo tanto se generan relaciones conflictivas.

A pesar de las relaciones de sumisión antes descritas, al mismo tiempo los autócratas conllevan otro tipo de relación con cada uno de los diferentes grupos. Hacia los idealistas tienen una alianza optimista por los juicios favorables y buena actitud de este grupo por el mejoramiento organizacional; con los innovadores la relación es de participación mutua, ambos cooperan entre sí para el beneficio de la organización; con los gestores, mediadores y tradicionalistas la alianza es negociadora, ya que los primeros dos adquieren esta función automáticamente, y con los tradicionalistas, intentan llegar a un acuerdo favorable para sí mismos, pero primordialmente para el “proyecto organizacional” que es prioridad de ambos.

Su relación con los incrédulos y contemplativos es de conformidad e indiferencia; los incrédulos ya no tienen fe en los autócratas y los contemplativos permanecen casi estáticos en la espera del cambio, pero ambos realizan su labor y ninguno entorpece el cometido autocrático. De parte de los apáticos y desidiosos no tienen nada que esperar, su relación es escéptica hacia ellos porque no consideran el surgimiento de un cambio sustancial iniciado por aquellos que prefieren evadir los cambios y no contribuir en las soluciones del sistema.

Con los reprimidos tienen una relación de sumisión conservadora desfavorable, es decir, aunque éstos no generan contribuciones propicias para el desarrollo organizacional, al autócrata le conviene conservarlo apaciguado bajo su dominio para no convertirlo en un beligerante potencial; este grupo aún puede ser manipulado por quienes ejercen la autoridad.

Nuevamente el conflicto se realza en su relación recíproca con los inconformes y los beligerantes, con quienes intentan conservar una relación negociadora de tono desfavorable, a la vez que surge la inconformidad y el resentimiento, relación característica entre las posturas más extremas de la organización.

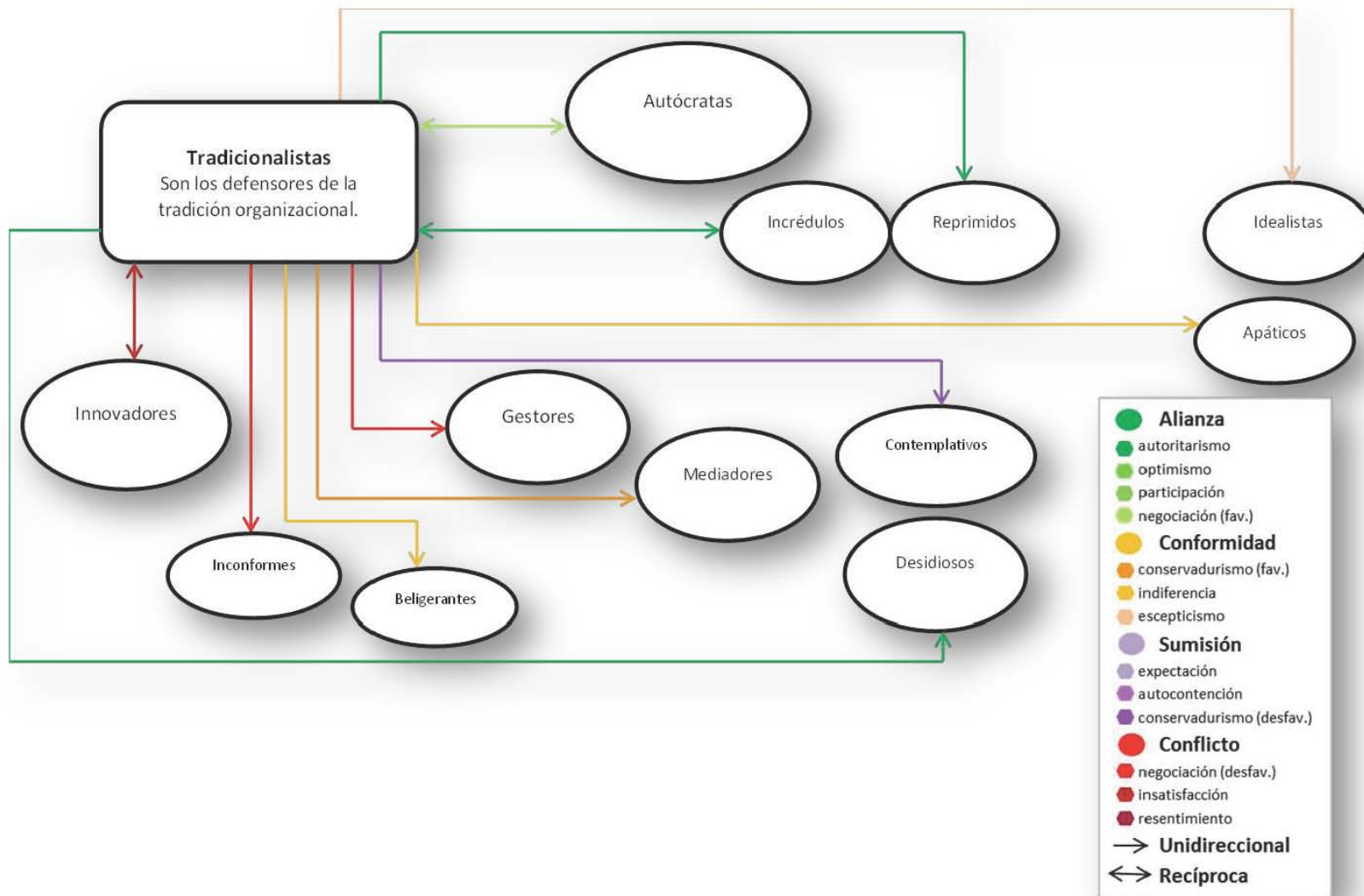


Ilustración 5. Mapa de correlaciones tradicionalistas

Los tradicionalistas sostienen relaciones de alianza autoritaria unidireccional con los reprimidos y los desidiosos, se unen a ellos conservando un estatus superior para preservar la tradición organizacional y estos dos grupos sirven de soporte porque no persiguen el cambio, sino al contrario, permanecen estáticos por opresión o por desinterés; también estimulan una relación recíproca de alianza autoritaria con los incrédulos, ya que ambos se apoyan en el propósito de recelar los cambios en la organización, ya sea por costumbre o por incredulidad; su relación con los autócratas es de alianza negociadora debido a que les resulta conveniente coincidir con uno de los grupos más representativos de la organización en la persecución de sus objetivos.

Estos grupos, tienen una relación de conservadurismo con los mediadores, enuncian respeto hacia ellos y reconocen la labor de su postura, debido a que los cambios en la organización podrían depender de ellos y los tradicionalistas no quieren ser ignorados en el proceso; con los beligerantes y con los apáticos son indiferentes, ya que ni uno ni otro realizan acciones que pongan en riesgo las prácticas organizacionales consuetudinarias; y con los idealistas su trato es de escepticismo, ya que no consideran que sus tendencias espontáneas logren pasar por encima de las costumbres institucionales arraigadas en el tiempo.

La relación que presentan con los contemplativos, es conservadora de sumisión, a pesar de que éstos no aporten factores útiles para la organización, actúan con base en los estándares organizacionales clásicos, lo cual los hace maleables a merced de los tradicionalistas.

Las subculturas tradicionalistas ocasionan conflictos con los inconformes y con los gestores porque ambos mantienen la esperanza de que un cambio acertado posibilita la propagación de resultados satisfactorios para la mayoría de los grupos; los gestores están dispuestos a operar acuerdos convenientes para lograr beneficios colectivos, sin embargo, los tradicionalistas sólo buscan seguir imponiendo su modelo tradicional, no están en la disposición de negociarlo ni mediarlo.

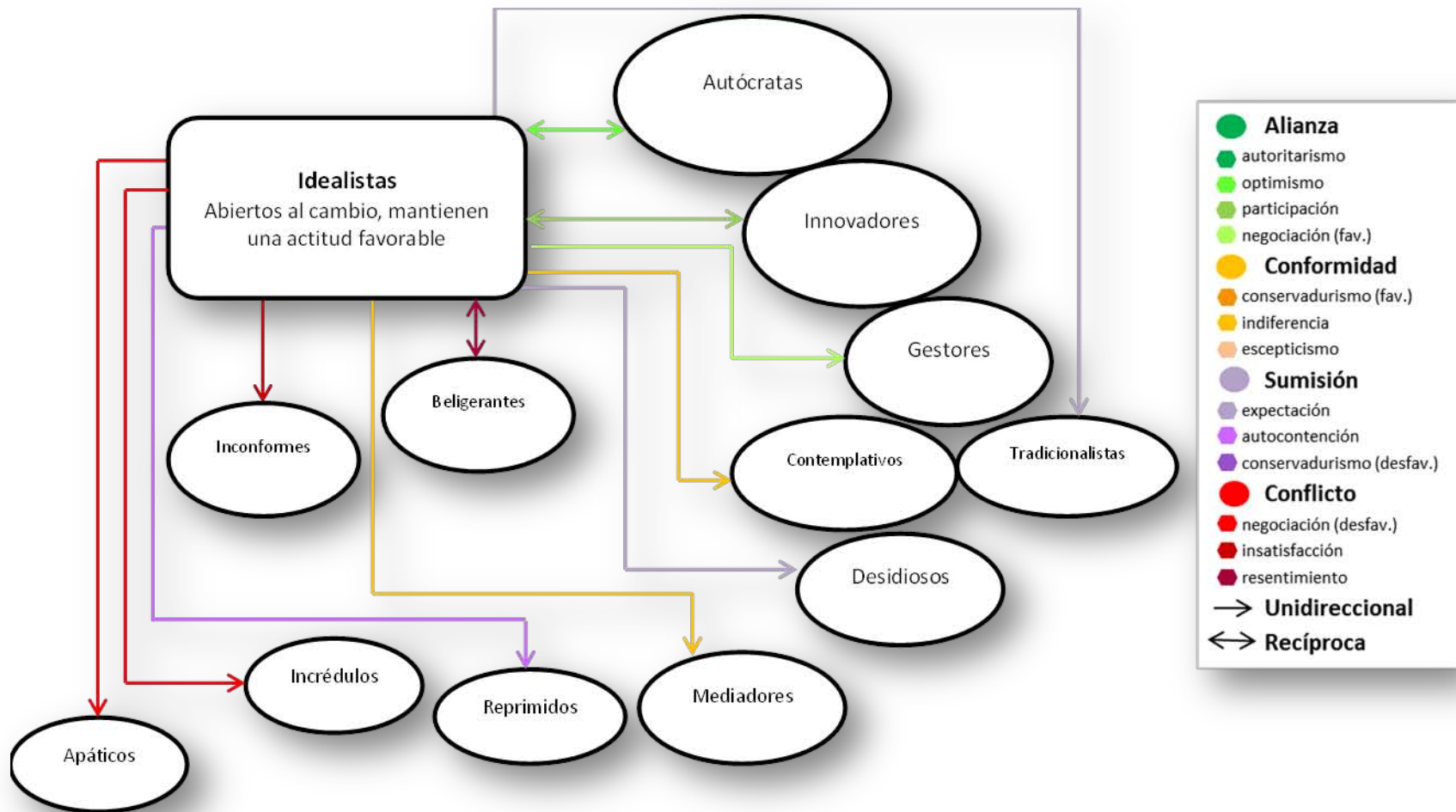


Ilustración 6. Mapa de correlaciones idealistas

Los idealistas generan relaciones de alianza a través del optimismo con los autócratas, éstas son recíprocas, debido a que ambos actúan en favor del “proyecto organizacional” y los autócratas son el mejor aliado para considerar y difundir sus intenciones aspiracionales; también manifiestan alianza de participación recíproca con los innovadores, ya que su unión puede resultar conveniente para la organización, los idealistas aportan motivación y se integran al cambio, pero no actúan por iniciativa propia, mientras que los innovadores complementan con sus ideas y propuestas para materializar el progreso. Con los gestores buscan la negociación porque son los encargados de administrar los asuntos de interés organizacional.

Los idealistas se mantienen indiferentes ante las posturas contemplativas porque su quietud no los afecta y ante las mediadoras porque éstas influyen principalmente en las posturas más extremas de la organización.

Conservan relaciones de expectación con los tradicionalistas, debido a que los idealistas se encuentran abiertos al cambio y los tradicionalistas no, pero ninguna de las dos posturas es lo suficientemente influyente sobre la otra, es por ello que la relación de sumisión que intentan imponer se vuelve imprecisa y expectante; con los desidiosos su relación también es expectante, la actitud favorable que expresan frente al conflicto y la búsqueda de integración con sus compañeros, los hace demeritar a los desidiosos en espera de una respuesta positiva, en vez de conflictuarse con ellos. Los grupos idealistas influyen en la autocontención de los reprimidos, ya que ejercen presión para que todo marche por buen camino y sutilmente restringen los descontentos que estos actores puedan contener.

Buscan negociación impositiva con los apáticos y los incrédulos, la identidad de ambos grupos no congenia con la personalidad de un idealista y esta es la principal razón que les produce conflicto; manifiestan insatisfacción con los grupos inconformes que encuentran desperfectos en todo lo que acontece al interior de la organización y surge una correspondencia de resentimiento mutuo con los beligerantes, porque su obstinación no forma parte de los pensamientos idealistas.

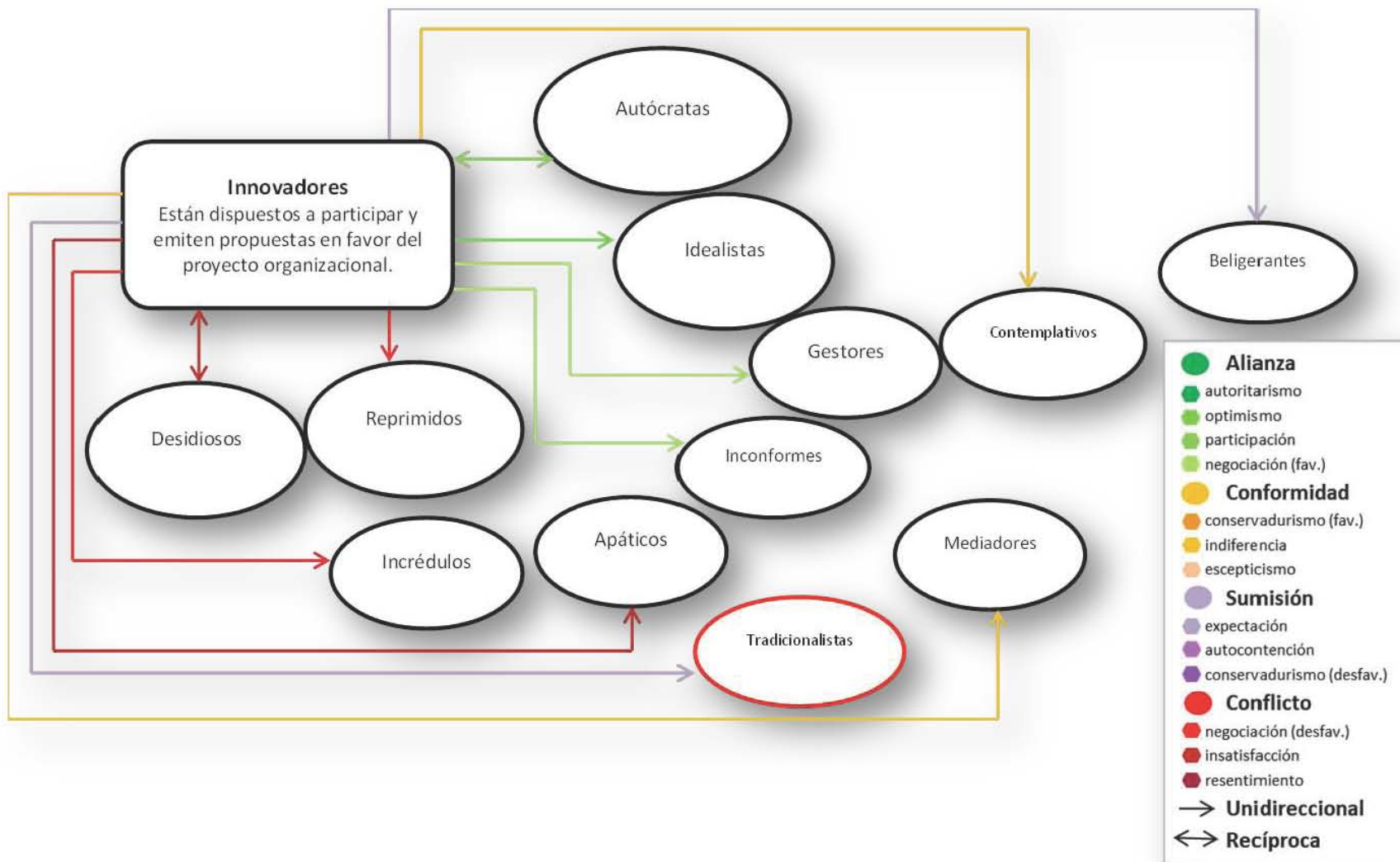


Ilustración 7. Mapa de correlaciones innovadores

Los innovadores buscan una alianza optimista con los idealistas por el hecho de que éstos nutren sus propuestas con su motivación y buena disposición, además, echan mano de los seguidores que los optimistas han conseguido a través de la confianza y las buenas relaciones con el resto de los miembros; con los autócratas logran un vínculo de alianza en cuanto a la participación recíproca que ambos aportan para el fortalecimiento de nuevos planes de trabajo en favor del proyecto organizacional; con los gestores e inconformes la relación es negociadora, ya que los primeros se encargan precisamente de instaurar acuerdos útiles, y los segundos se encuentran disgustados con su lugar de trabajo, por lo que los innovadores intentan involucrarlos en nuevas propuestas.

Su relación indiferente se ve reflejada con los contemplativos, porque no le son de utilidad para la consecución de sus intereses, pero tampoco entorpecen la misión, y con los mediadores, que no interfieren directamente en las innovaciones ambicionadas.

Con los tradicionalistas mantienen un conflicto de raíz por la naturaleza opuesta de uno y otro, sin embargo, al mismo tiempo producen una relación de sumisión a la espera de que sus nuevas propuestas logren vencer las costumbres tan arraigadas de los esquemas tradicionales; con los beligerantes también intentan salir vencedores, con la expectativa de que sus nuevos modelos logren someterlos y/o persuadirlos para que cambien de parecer y abandonen su figura combativa.

Los incrédulos representan un reto para los innovadores, debido a que a través de sus intervenciones impuestas, buscan atraer su atención para que recuperen la credibilidad en la organización; para este cometido se basan en las formas de negociación de las relaciones conflictivas; así mismo ocurre con los reprimidos, a través de la aparente negociación, los innovadores se concentran sólo en implementar sus proyectos, sin considerar las perturbaciones de los grupos cohibidos. Reflejan un evidente disgusto con la falta de cooperación, el desinterés y la apatía característica de algunos grupos; y también manifiestan un resentimiento mutuo con los desidiosos, que prefieren mantener las cosas al margen y se resisten a participar en las iniciativas organizacionales.

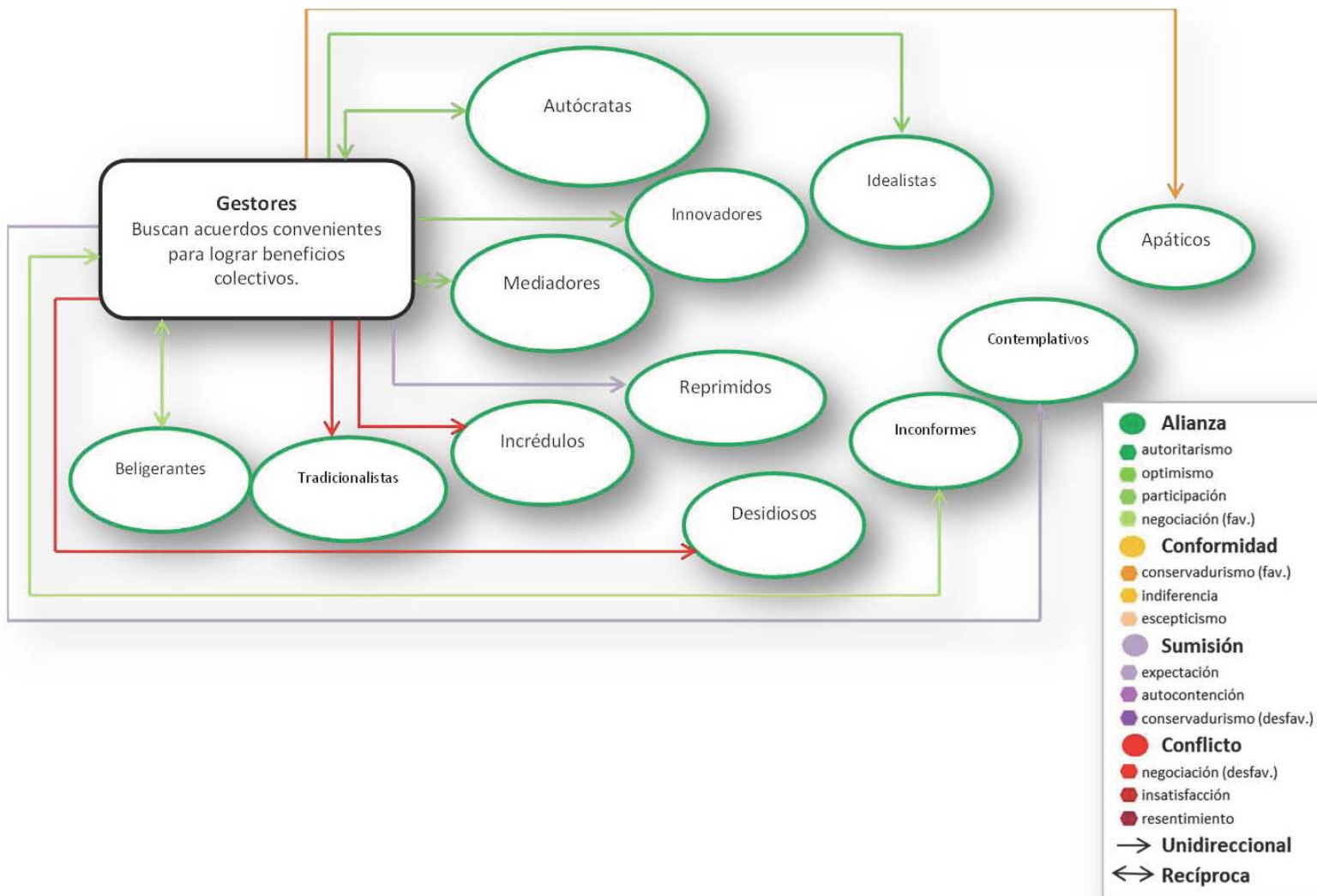


Ilustración 8. Mapa de correlaciones gestores

La relación fundamental que persiguen los gestores con todos los demás grupos, es de alianza, debido a que su cualidad esencial es llevar a cabo los acuerdos pertinentes para la resolución de los acontecimientos ocasionados al interior de la organización; a partir de ésta relación se fortalecen correlaciones secundarias de optimismo hacia los idealistas, ya que los usan como aliados por su participación incondicional en las determinaciones que beneficien al proyecto organizacional.

Las relaciones de alianza y participación surgen de manera recíproca entre los gestores y los mediadores, debido a que ambos persiguen un mismo propósito en la búsqueda de negociaciones que disminuyan en la medida de lo posible las diferencias entre los diversos grupos de las organizaciones; así mismo con los autócratas, con quienes también surge una participación mutua para cubrir la misma voluntad; en torno a los innovadores, la relación también es de participación, sólo que se da de manera unidireccional, en el momento en que los gestores se involucran de manera favorable y propositiva en las variaciones organizacionales.

Con los inconformes y con los beligerantes, la alianza es de negociación, debido a que surge una confianza recíproca que supone el apoyo de los gestores hacia los grupos radicales para ser considerados en la toma de decisiones.

Los gestores respetan la posición de los grupos apáticos, no buscan persuadirlos ni involucrarlos en contra de su voluntad , por ello, a pesar de que son tomados en cuenta si así lo requieren, prefieren mantener con ellos una relación conformista de conservadurismo, que no interfiera en el comportamiento de este grupo.

En cuanto a los reprimidos y contemplativos, los gestores tantean un nexo de sumisión a la expectativa de que ellos mismos se acerquen en busca de su propio beneficio; esperan que reaccionen y actúen en algún momento para romper con su permanencia estática.

Finalmente, las relaciones de conflicto devienen con los desidiosos por su inexistente cooperación y falta de interés; con los incrédulos por su falta de confianza en las nuevas resoluciones y escepticismo en el cambio; y con los tradicionalistas por su intención de mantener un patrón conservador y su hermetismo para analizar las nuevas propuestas.

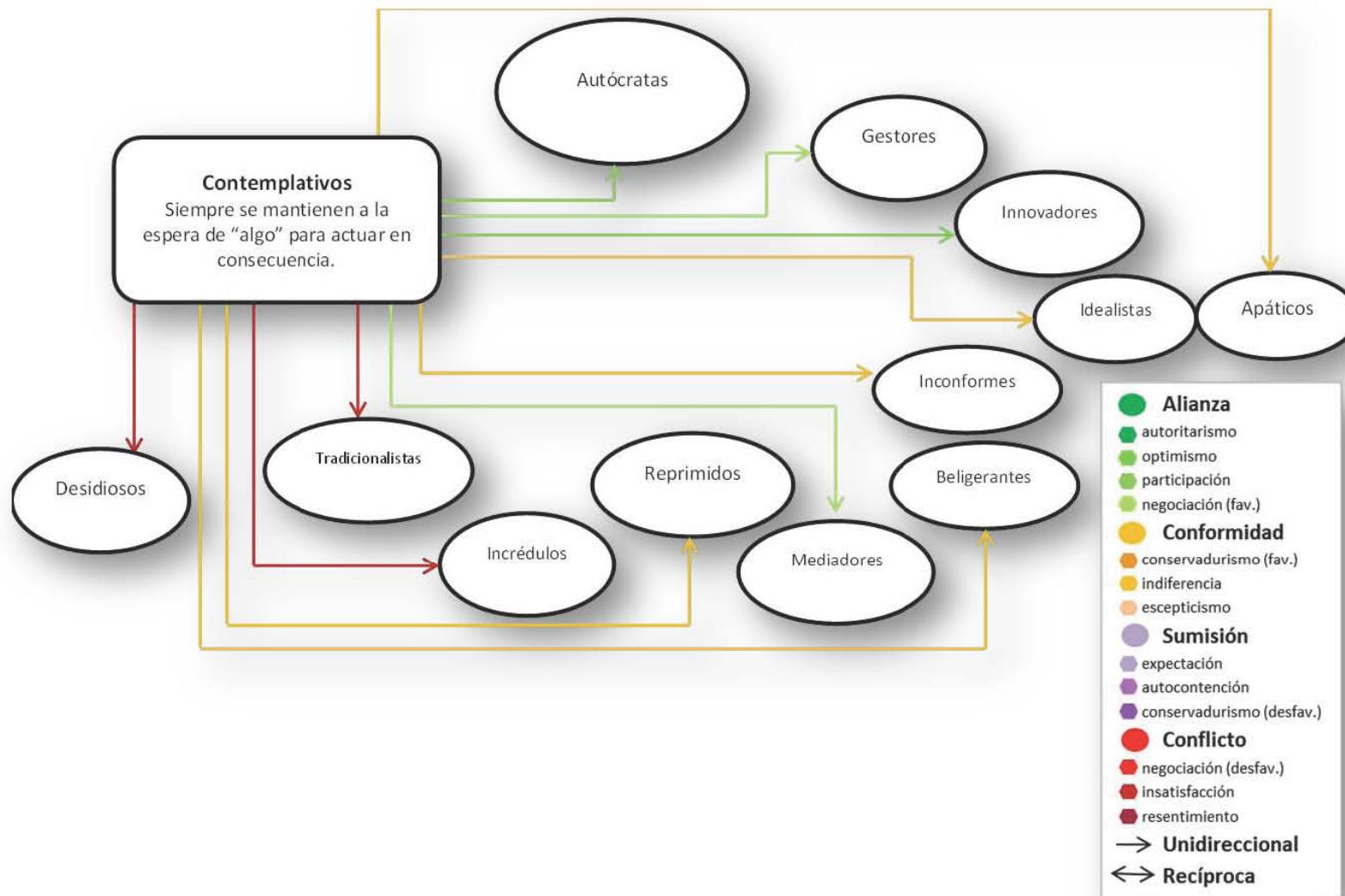


Ilustración 9. Mapa de correlaciones contemplativos

Los contemplativos o expectantes presentan una relación de alianza optimista con los innovadores, debido a que siempre están a la espera de que ocurra algo para actuar en consecuencia, los innovadores fungen como una esperanza de esos cambios constantes que requieren los contemplativos para darle sentido a su permanencia en la organización; con los autócratas llevan un vínculo de alianza de participación, ya que reaccionan ante las modificaciones y contribuyen con los responsables de esas transformaciones; con los gestores y mediadores, sus relaciones son de negociación, considerando que esa es la función primordial de ambos grupos.

Debido a que los contemplativos no tienen una colaboración constante en los sucesos organizacionales, no logran establecer vínculos representativos con los grupos declarados, sino que la mayoría de sus relaciones son de conformidad e indiferencia, como en el caso de los apáticos, cuya presencia no representa ningún interés; los idealistas, que no logran dar el paso de las palabras a los hechos y su intención no trasciende; los inconformes, que se la pasan emitiendo quejas pero tampoco trasladan su descontento a niveles influyentes para los contemplativos; los reprimidos, quienes limitan sus opiniones y al no expresarse pasan desapercibidos; y los beligerantes, cuyo mayor recelo es contra los grupos de postura extrema que buscan favorecer el proyecto organizacional y no contra aquellos de posiciones neutrales a los que tratan de persuadir.

Los nexos conflictivos de los contemplativos se manifiestan con los desidiosos, los incrédulos y los tradicionalistas, debido a que estas subculturas no son partidarias a generar los cambios que ellos esperan, sino al contrario, hacen lo posible porque todo permanezca igual, privando de sentido su continuidad laboral.

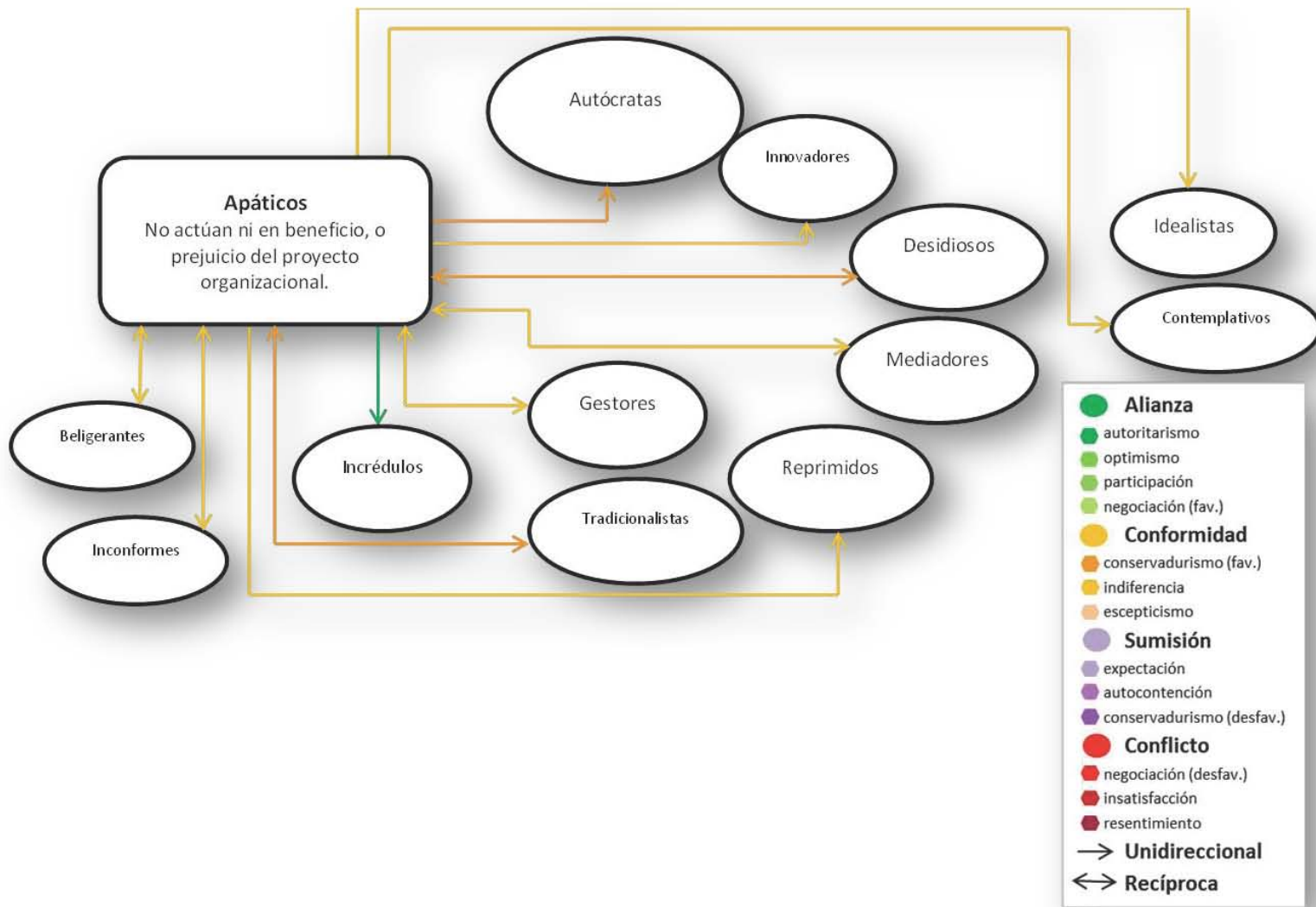


Ilustración 10. Mapa de correlaciones apáticos

Los apáticos mantienen una relación de alianza con los incrédulos, debido a que los primeros no le dan importancia a nada de lo acontecido en la organización, mantienen una posición indiferente ante los acontecimientos internos, mientras que los incrédulos evitan esperanzarse en cambios favorables o beneficios laborales; de esta manera ambos grupos conservan una actitud pasiva al interior de la organización.

Con los autócratas su relación es de conservadurismo, ya que a pesar de su indiferencia, respetan los niveles de autoridad y la forma en que deben realizar su trabajo; en cuanto a los tradicionalistas y los desidiosos, también optan por relaciones de conservadurismo, porque estos grupos no representan un cambio importante en la rutina inerte de los apáticos.

Hacia los idealistas, contemplativos, innovadores, mediadores, gestores, reprimidos, inconformes y beligerantes, suscitan relaciones de conformidad e indiferencia porque tampoco figuran un obstáculo, amenaza o variación hacia la indiferencia de los apáticos, al contrario, estos grupos se dedican a buscar sus propios intereses sin cuestionar la abulia de sus compañeros.

Al parecer, los apáticos no manifiestan vínculos conflictivos con algún otro grupo, las características propias de su índole, por lo general los libera de confrontaciones con los demás.

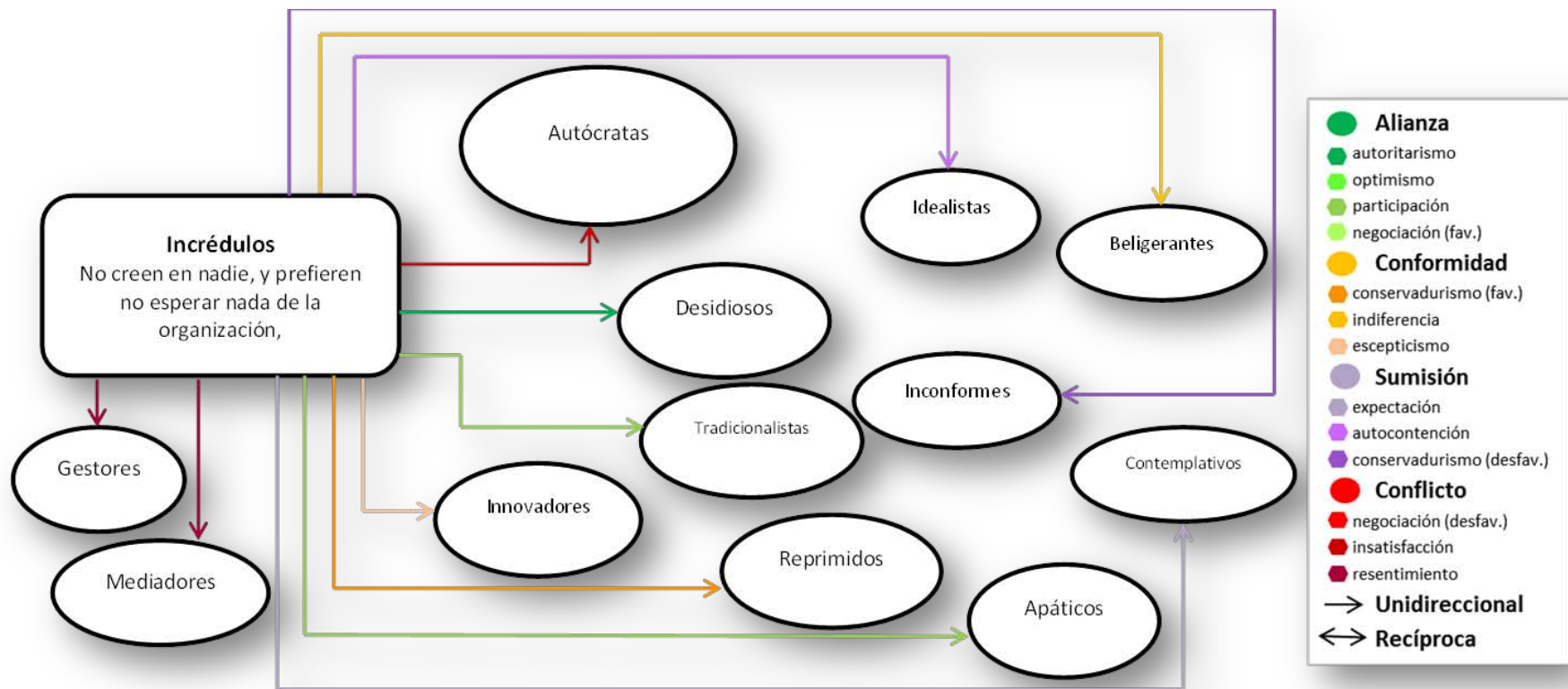


Ilustración 11. Mapa de correlaciones incrédulos

Los incrédulos sostienen correlaciones de alianza/autoritarismo con los desidiosos porque a la vez que reflejaban desconfianza de su organización, adquieren cierta conexión de dominio sobre aquellos indolentes que prefieren no actuar y mantener un mismo trayecto aunque no sea el ideal; con los tradicionalistas la relación es de alianza participativa, los primeros se esfuerzan por conservar en la medida de lo posible las condiciones organizacionales existentes y debido a que los incrédulos no estiman los cambios, forman un buen duplo de resistencia a las variaciones; con los apáticos también participan en la indiferencia hacia el proyecto organizacional.

La relación con los reprimidos es conservadora, están conformes con su manera de conducirse y no creen que en algún momento logren evolucionar laboralmente, por ello les da lo mismo su permanencia; en cuanto a los beligerantes, su conformidad hacia ellos es de indiferencia, ya que al mismo tiempo que no suponen transformaciones beneficiosas, tampoco conjeturan las perniciosas que estos grupos puedan ocasionar; con los innovadores su correlación es de escepticismo debido a la misma naturaleza representativa del incrédulo, que se rehúsa a considerar las novedades.

De los incrédulos hacia los contemplativos, la correspondencia es de sumisión expectante, porque inmersos en su seguridad de que nada va a suceder, observan de forma sumisa a aquellos que se mantienen a la espera del cambio; a los idealistas los someten a través de la autocontención, al no permitirse tan siquiera el beneficio de la duda sobre el cumplimiento de sus aspiraciones; con los inconformes sostienen un acercamiento conservador desfavorable, esperan que mantengan su disconformidad sin llevarla a la práctica y sin esperar soluciones que los favorezcan, por eso también los subestiman.

Respecto a las relaciones conflictivas, se localiza un vínculo de resentimiento con los autócratas porque sus acciones han sido las más responsables de generar la incredulidad de estos grupos en su organización; y con los gestores y mediadores porque a vista de un incrédulo, este par de grupos no han tenido la capacidad de lograr resoluciones dignas de su confianza.

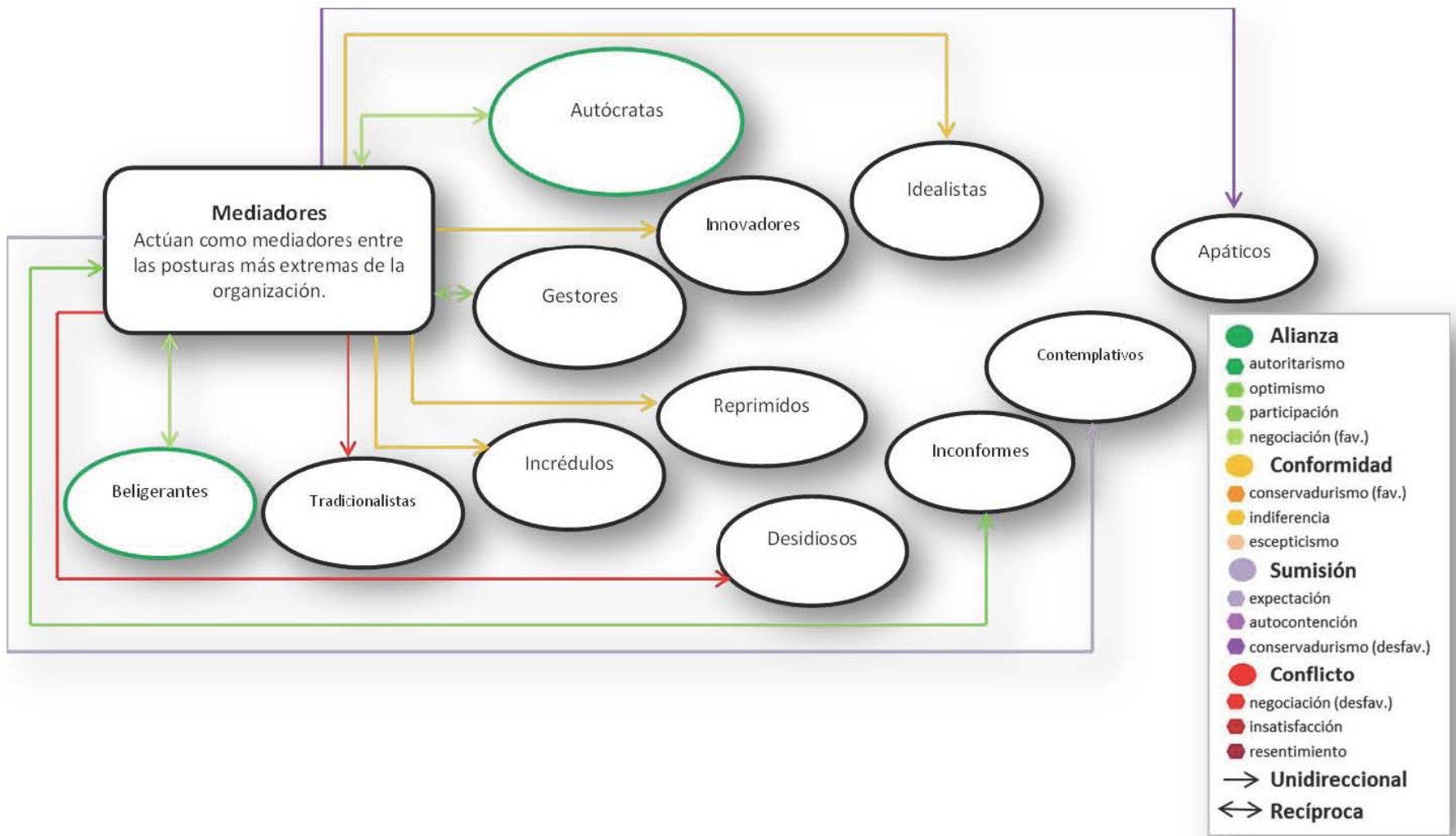


Ilustración 12. Mapa de correlaciones mediadores

De inicio, los grupos mediadores generan relaciones de alianza con los autócratas y los beligerantes para intervenir como conciliadores entre este par de grupos que corresponden a las posiciones más extremas en la organización; al mismo tiempo generan con ambos una correlación recíproca negociadora para fortalecer su propósito.

Su nexo de alianza con los inconformes es de optimismo recíproco, ya que por una parte pretenden transmitirles la certeza de que darán solución a sus desacuerdos con la organización, y por otra parte, los inconformes confían en que serán los mediadores quienes logren complacer sus exigencias laborales; hacia los gestores evidencian alianza de participación recíproca por el hecho de que los dos grupos procuran objetivos idénticos, aunque con diferente procedimiento, por lo que colaboran entre sí para conseguirlos.

Desarrollan un trato neutral de conformidad e indiferencia con los idealistas, que no adquieren una participación efectiva al interior de la organización; con los innovadores, quienes a pesar de que se involucran más en la generación de cambios, no requieren intervenciones de convenio, debido a que no se oponen ni al cambio ni a la negociación; con los reprimidos, ya que este grupo no manifiesta sus intereses abiertamente y los mediadores no pueden descifrarlos; y con los incrédulos porque hagan lo que hagan los mediadores, saben que no podrán conseguir la confianza de un incrédulo.

Los mediadores con los contemplativos tienen una relación de sumisión al no considerarlos en sus negociaciones por no hacerse notar en los convenios, no emitir juicios y sólo mantenerse a la expectativa; con los apáticos la correlación es de conservadurismo, porque estos grupos no se disponen a participar en las mediaciones propuestas, no emiten un voto contundente, sino que permiten que los demás decidan por ellos, no tienen firmeza ni determinaciones propias.

La relación de conflicto surge con los tradicionalistas y con los desidiosos, ya que ambos se rehúsan a participar en los cambios generados por las negociaciones, y aunque las cosas vayan mal, prefieren seguir con esas deficiencias en vez de optar por nuevos acuerdos.

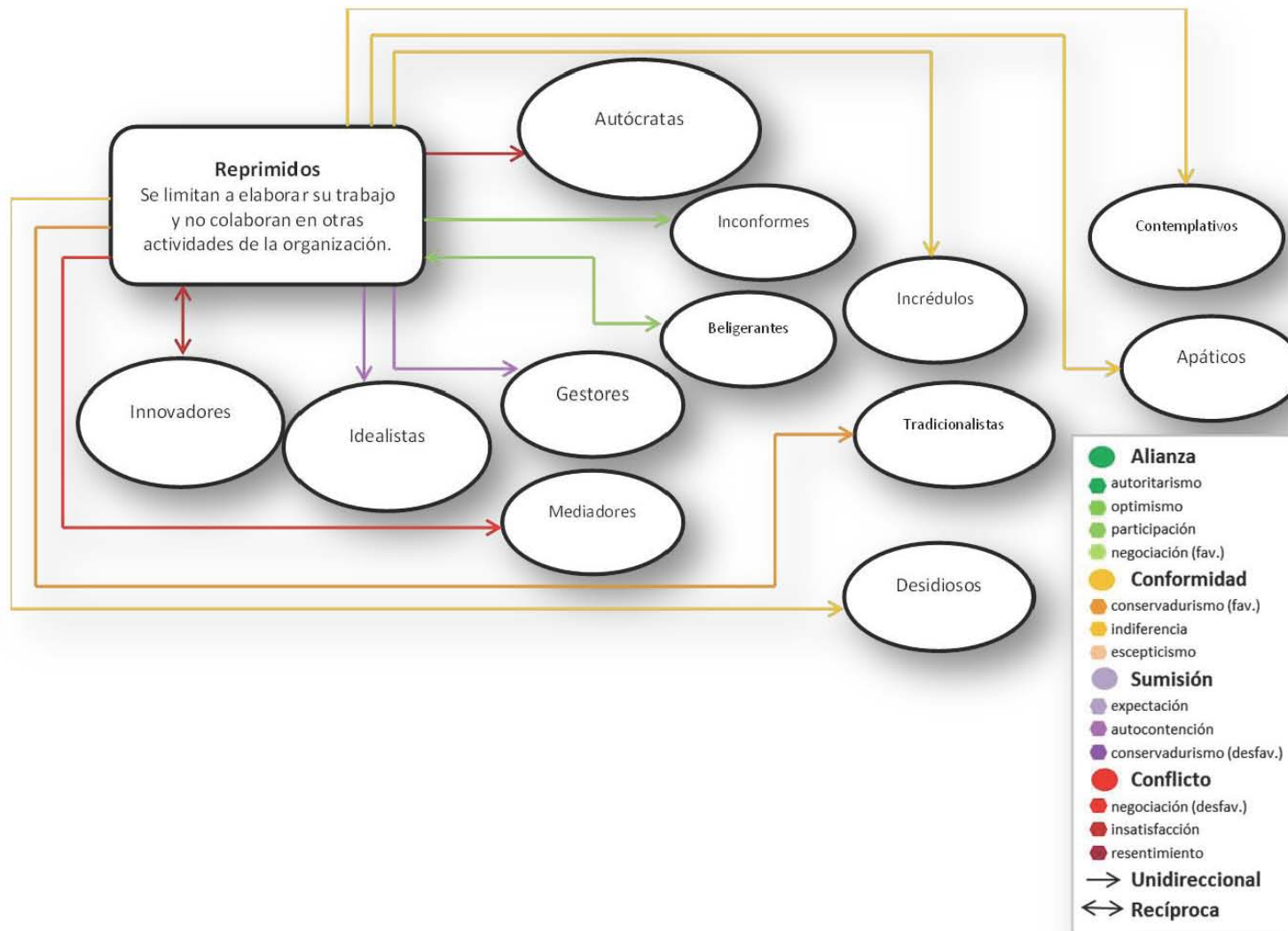


Ilustración 13. Mapa de correlaciones reprimidos

Los reprimidos sostienen vínculos de alianza y participación de forma recíproca con los beligerantes, y de forma unidireccional con los inconformes; los tres grupos tienen resentimiento hacia la organización, sólo que los beligerantes y los inconformes lo manifiestan, mientras que los reprimidos se limitan, ven a estos grupos como un resguardo y se involucran indirectamente con ellos en busca de refuerzo.

Con los tradicionalistas su relación es conforme y conservadora, a pesar de que los reprimidos tengan desacuerdos, al no exponerlos, evitan conflictuarse y prefieren discreción ante los objetivos conservaduristas; su correlación es de conformidad indiferente hacia grupos como los incrédulos, quienes no se muestran como un oponente, sino como una consecuencia más del deterioro organizacional; los contemplativos adquieren una posición neutral, por lo cual no interfieren ni para bien ni para mal en la tendencia de un reprimido; los apáticos, que actúan a la par de este grupo, sólo que por desidia en vez de contención; y con los desidiosos porque tampoco significan un factor determinante para beneficio o perjuicio de los reprimidos.

Con los gestores, los reprimidos se autocontienen por la misma razón de ser que tiene su formación, no exteriorizan su irritación con aquellos encargados de buscar acuerdos, sino que se limitan a sí mismos, cayendo en un estado de sumisión; con los idealistas también se ubican en una condición de autocontención, tampoco se expresan con ese grupo que asegura que todo marcha bien en la organización, no se atreven a contrariar su idealización.

Hacia los innovadores se genera una relación de conflicto recíproco, su intento de aparente negociación provechosa para ambos, se convierte en insatisfacción cohibida porque estas innovaciones no logran sacar a un reprimido de su estado de frustración y emitirle autoconfianza; con los mediadores también sostienen conflicto porque no se sienten considerados por un grupo que aparentemente centra su atención en las posturas más extremas de la organización.

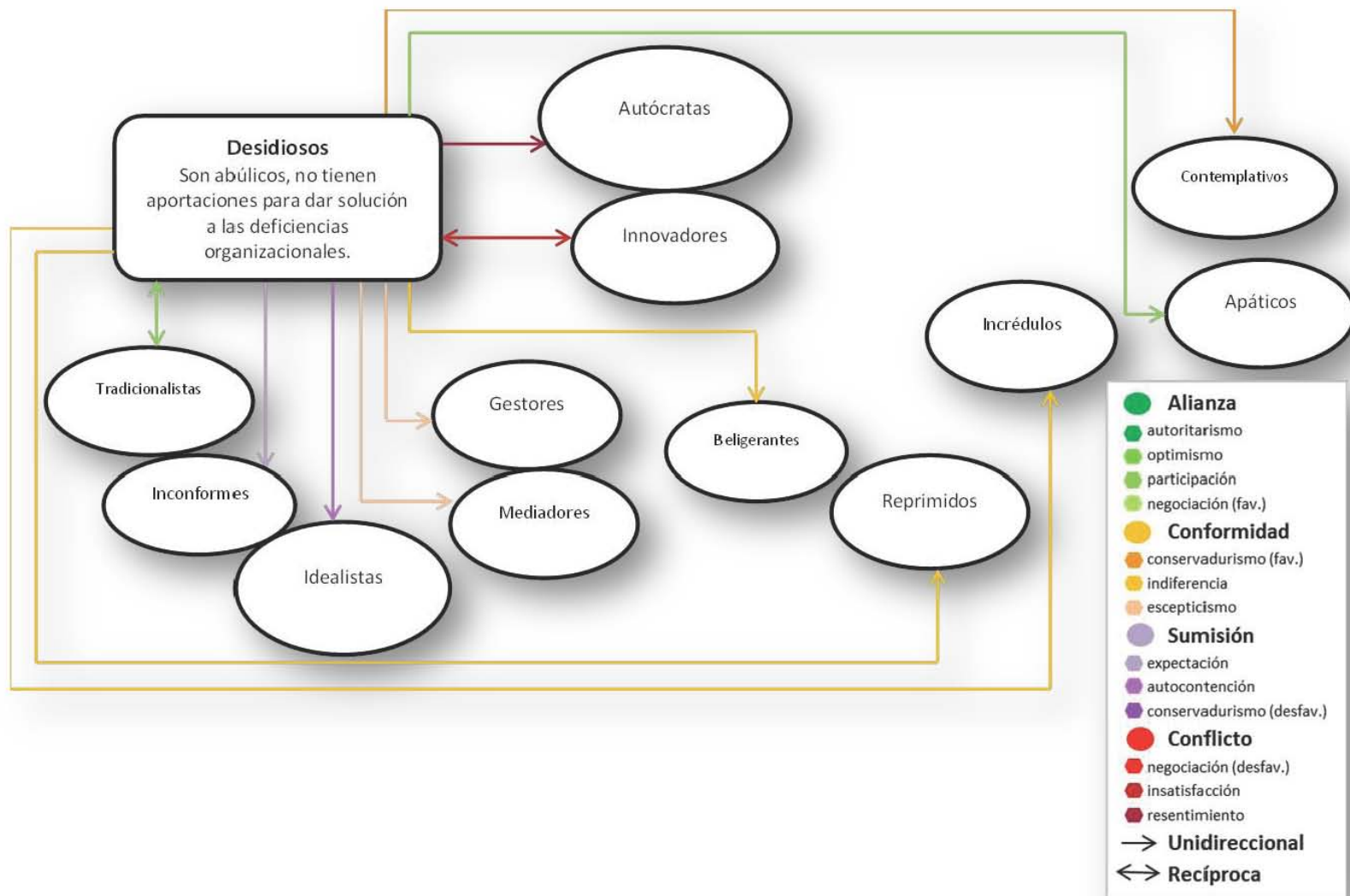


Ilustración 14. Mapa de correlaciones desidiosos

Los desidiosos tienen relaciones de alianza recíproca participando con los tradicionalistas, ya que no generan aportaciones que involucren la forma de trabajo, sino que prefieren apegarse a la forma tradicional aunque sea deficiente, tal y como lo hace un tradicionalista, por ello se complementan; para los apáticos su vínculo también es de alianza participativa, se asemejan en su modo de operar, al no tener iniciativa en la búsqueda de nuevos proyectos que beneficien a la organización, ambos reflejan desinterés y desmotivación.

Para los contemplativos, su trato es de conformidad conservadurista, su estancia al interior de la organización no resulta comprometedor para los desidiosos, ambos se conducen de la misma forma, por eso les resulta conveniente mantener esa línea; con los beligerantes y con los reprimidos son indiferentes, estos grupos tampoco afectan su pasividad; la indiferencia también se traslada hacia los incrédulos, quienes tienen bien cimentado su escepticismo en la organización y sus temperamento no repercute en la indisposición de un desidioso; en cuanto a los gestores y mediadores, también inducen a la conformidad de un desidioso, sin embargo, ésta resulta de escepticismo hacia aquellos que podrían generar mejores acuerdos capaces de involucrar a un desinteresado.

Con los inconformes es de sumisión expectante, ya que a pesar de que están conscientes de las inconformidades de este grupo, les resulta intrascendente como para quitarse su desidia y secundarlos; a los idealistas los autocontienen ignorando su conducta activista y los someten a respetar su desgane.

Los desidiosos presentan un conflicto mutuo de negociación desfavorable con los innovadores, chocan de inicio por la naturaleza de su cohesión, los primeros no quieren ser molestados, gustan de no hacer nada, y los segundos todo lo contrario, les gusta participar y se aproximan a aquellos que advierten contribución en los nuevos proyectos; con los autócratas guardan resentimiento porque al no generar propuestas, son desplazados por los grupos que asumen una posición activa.

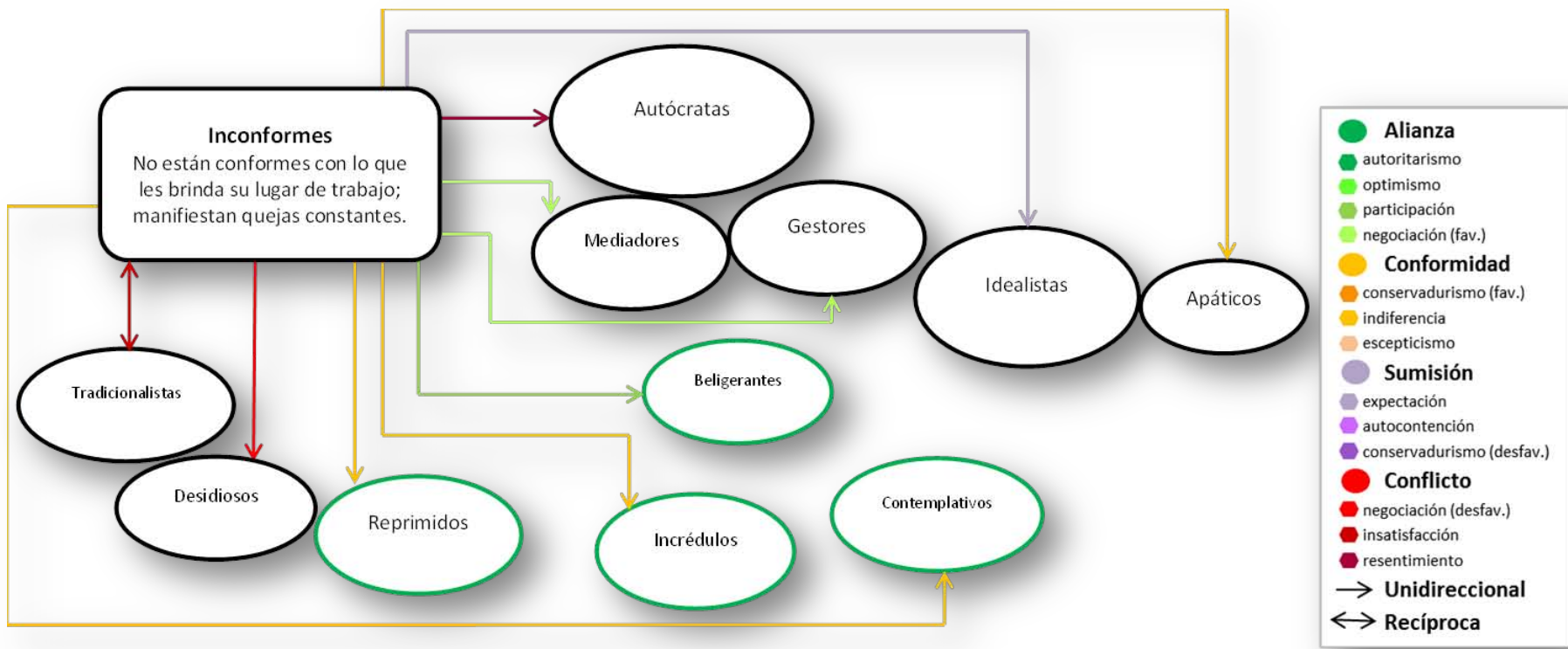


Ilustración 15. Mapa de correlaciones inconformes

De inicio los inconformes presentan relaciones de alianza con los beligerantes, reprimidos, incrédulos y contemplativos, porque resultan sus partidarios en el rechazo total o parcial al proyecto organizacional, si no se posicionan en contra, tampoco conllevan acciones para favorecerlo; con los mediadores y gestores se alían de forma optimista en espera de que estos grupos logren consensos que los amparen; con los beligerantes su alianza es de participación, ambos revelan resentimiento hacia la organización en mayor o menor grado y se asemejan en que su estancia ya no resulta satisfactoria.

Se muestran indiferentes con los apáticos, incrédulos y contemplativos por la pasividad que por esencia tienen estos tres grupos; y también son indiferentes con los reprimidos, ya que a pesar de que este grupo también sugiere un grado de rencor hacia la organización, no lo manifiesta abiertamente como un inconforme, por eso no resulta un coligado efectivo.

Hacia los idealistas tienen relación de sumisión, porque dan fin a sus expectativas y agotan su ilusión de que todo marcha correctamente en la organización, procuran mantener la esperanza en las buenas pretensiones de un idealista, sin embargo, nunca están conformes con nada.

Con los desidiosos muestran una negociación desfavorable que remata en conflicto, ya que un inconforme está esperanzado en un acontecimiento que lo reintegre al proyecto organizacional de forma satisfactoria, y un desidioso nunca va a tener iniciativa para posibilitar eso; con los tradicionalistas emerge una insatisfacción recíproca porque pasa más o menos lo mismo que con los desidiosos, al tener como finalidad que todo permanezca igual al interior de la organización, un tradicionalista nunca va a ser el ideal de un inconforme, y viceversa; para los autócratas tienen arraigado un lazo de resentimiento, porque aparentemente son los principales responsables de su inconformidad.

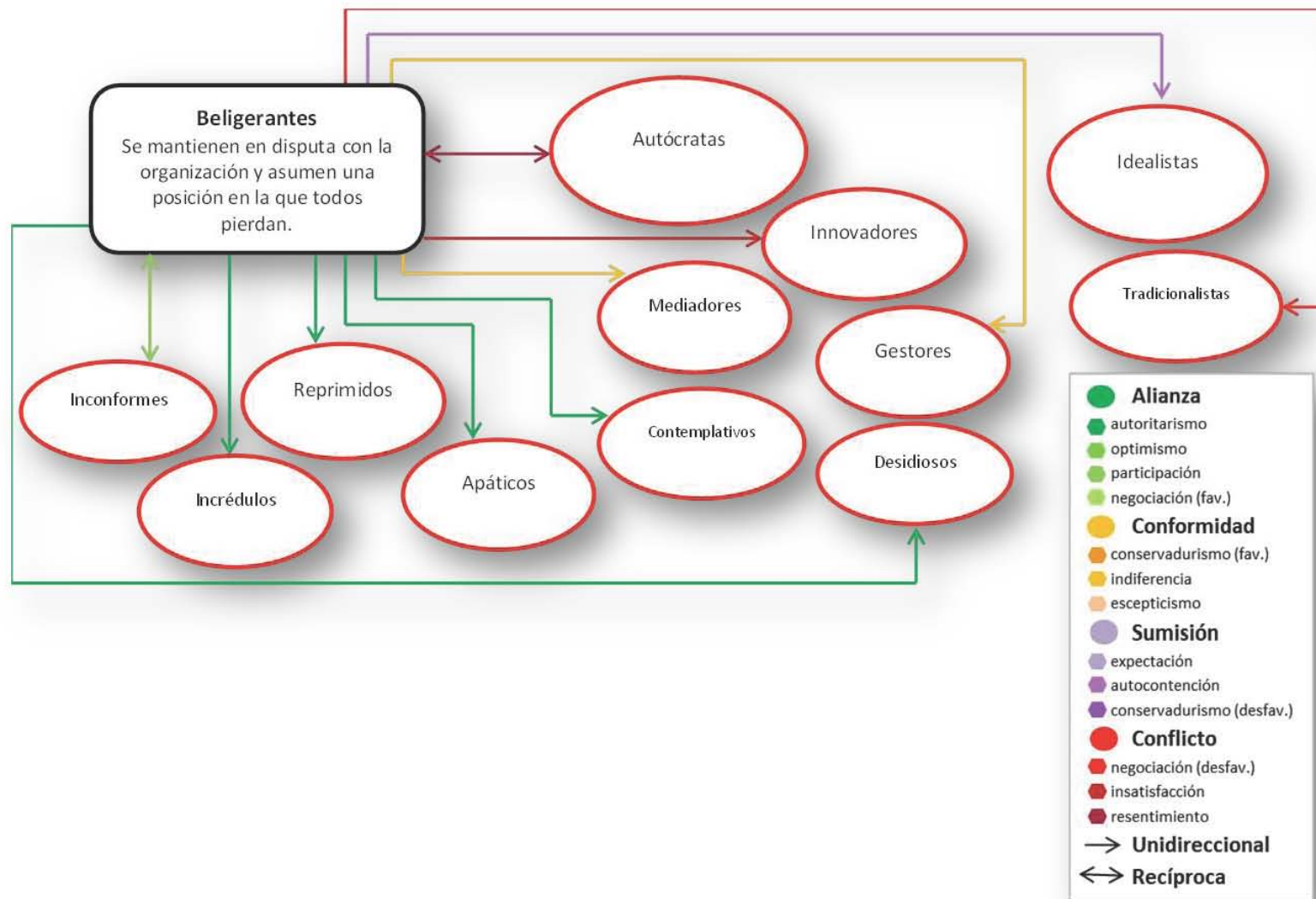


Ilustración 16. Mapa de relaciones beligerantes

Debido a la animadversión que tiene el grupo de los beligerantes con la organización, sostiene de inicio una relación de conflicto general hacia todos sus componentes, es decir, sustenta antipatía con todos los grupos que la conforman porque ya no tiene un objetivo benévolo para justificar su estada en ella; aún así, se permite la formación de una aparente alianza autoritaria con los contemplativos, apáticos, reprimidos, incrédulos y desidiosos que son aquellas agrupaciones cuya postura se asemeja más a insatisfacción con la organización; y de alianza de participación recíproca con los inconformes, que son los copartícipes más directos de los propósitos beligerantes.

Con los mediadores y gestores su relación secundaria es de conformidad, ya que al parecer serían los grupos encargados de hacer cambiar de parecer a un beligerante, a través de acuerdos equitativos para ellos y su contraparte; a pesar de su marcado divorcio con el proyecto organizacional, los beligerantes no se rivalizan con estos intermediarios.

Con los idealistas se autocontienen, porque evitan manifestar su desprecio a quien le encuentra el lado positivo a todo, pero a la vez, oprimen los pensamientos utópicos de un idealista, con una posición de rechazo total.

Hacia los tradicionalistas remarcan el conflicto con negociaciones impositivas, porque pareciera que un beligerante está de acuerdo en regresar al prelude organizacional, pero al mismo tiempo quieren ser tomados en cuenta a pesar de su pugna; para los innovadores confirman un conflicto de insatisfacción, porque no admiten la presencia de alguien que incentive transformaciones favorables en el proyecto; y con los autócratas su correlación es de resentimiento recíproco, son las dos posiciones más extremas al interior de la organización y sus intereses son completamente opuestos, los beligerantes tienen por lo general otro concepto de cómo debe ser la organización o pretenden sabotear el proyecto organizacional al ser excluidos de éste, mientras que los autócratas luchan para custodiarlo.

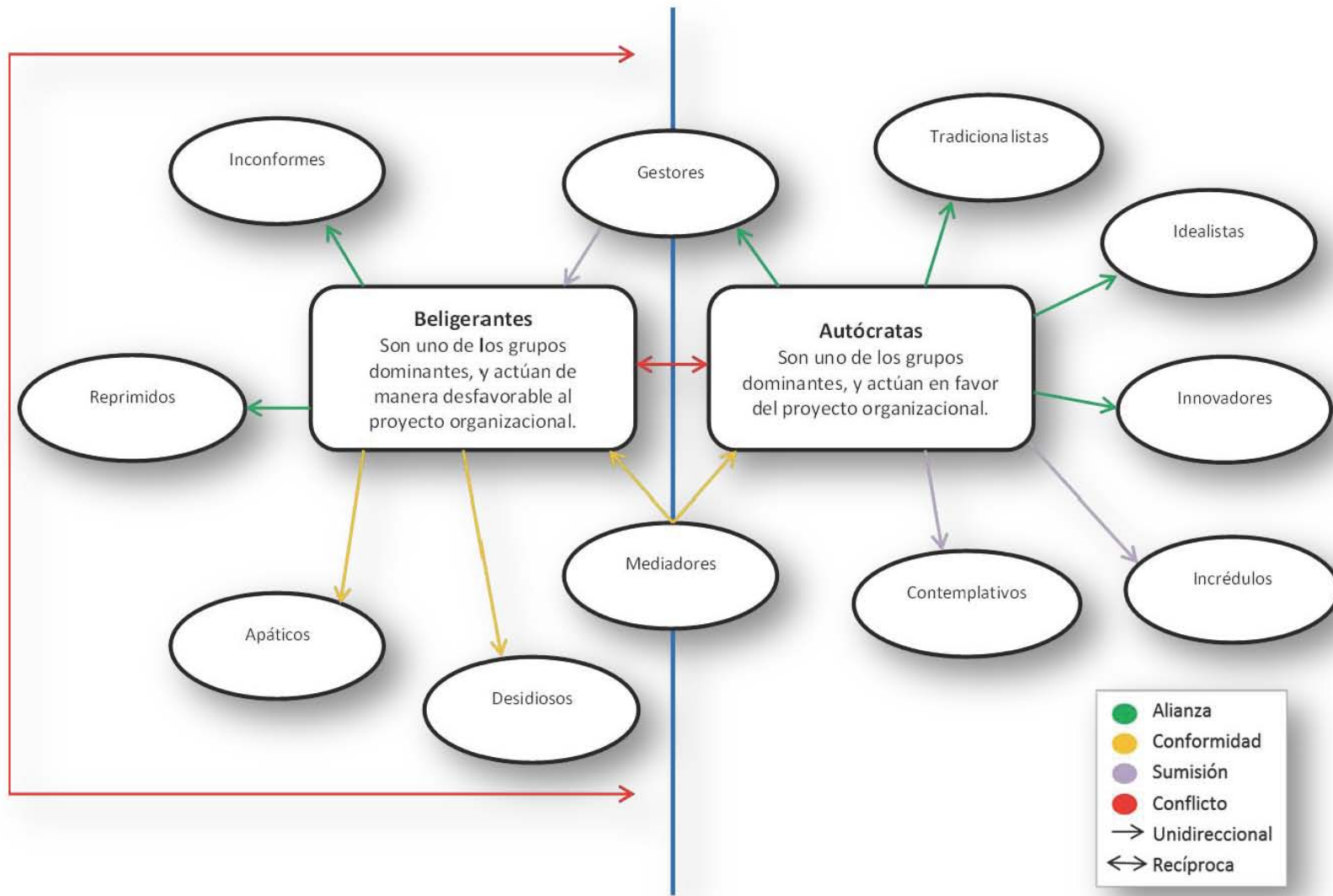


Ilustración 17. Mapa general de correlaciones

Es así como finalmente se logra armar un mapa general de correlaciones, que simboliza los vínculos más representativos entre las diversas agrupaciones localizadas, así como los grupos más fuertes e influyentes en las organizaciones mexicanas:

Para empezar los dos principales grupos de choque con relaciones recíprocamente conflictivas en las organizaciones son los autócratas y los beligerantes, debido a que como se mencionó anteriormente, sostienen las posiciones más extremas con intereses contradictorios, a favor y en contra del proyecto organizacional.

De cada uno de estos grupos protagonistas, derivan grupos secundarios que favorecen o entorpecen los ideales de la organización, de acuerdo con las acciones y posiciones que cada uno de ellos adopte; de lado de los beligerantes se ubican los inconformes y los reprimidos con relaciones horizontales de alianza, y los apáticos y desidiosos con relaciones verticales de conformidad, quienes al no aportar, apoyan en clave negativa; al costado de los autócratas se visualizan los tradicionalistas, los idealistas, y los innovadores con relaciones horizontales de alianza, y los incrédulos y contemplativos con relaciones verticales de sumisión.

Al centro de estos grupos predominantes, se emplazan los dos grupos intermediarios al interior de la organización, cuyo propósito es precisamente crear negociaciones y acuerdos entre autócratas y beligerantes principalmente. Los mediadores se fijan en la parte inferior con relaciones de conformidad hacia ambos grupos; y los gestores delimitados en la parte superior, teniendo relaciones de alianza con los autócratas, pero transformándola como relaciones de sometimiento de los beligerantes.

Al centro atraviesa un eje de color azul, que marca la división de los grupos que se inclinan más hacia una u otra postura, con respecto al proyecto organizacional; del lado beligerante, emerge una flecha roja simbólica del conflicto, que rodea a todos sus componentes y apunta hacia el lado autócrata, esto significa que debido a que los líderes de cada postura adquieren un enfrentamiento mutuo, sus seguidores se apropian de ese problema y surge una guerra de castas entre los miembros de un lado y del otro, así como ocurre en nuestros tiempos con frecuencia entre las naciones y sus representantes políticos.

Sin embargo, esta colisión se resalta del lado beligerante hacia el autócrata, debido a que ellos son los que quieren cobrar venganza y atacan a quienes centran más su atención en la defensa de las metas organizacionales.

RESUMEN

Para finalizar este trabajo y como resultado del procesamiento y sistematización de información en los capítulos previos, se retoma el tema de grupos informales, debido a que de ellos se derivan las relaciones informales y por tanto los conflictos comunicativos, tema central de investigación.

Cada miembro asume un papel al interior de su organización y las necesidades que adquieren les exigen relacionarse con otros miembros, de esta manera surgen los grupos informales, de la combinación de factores formales/laborales y necesidades humanas. Cuando el total de los integrantes de cada grupo informal asume una posición similar respecto a algo, surgen las subculturas, que son grupos representativos de corrientes de opinión, existentes y operantes al interior de la organización; es por ello que para esta labor se realizó la identificación de posiciones que asumen las diferentes agrupaciones a partir de la información transcrita en las leixas obtenidas anteriormente confrontadas con los temas más reiterados en las técnicas de investigación cualitativa. Se tomó como base el instrumento denominado “mapa organizacional” del libro “La organización habitable” y se registraron 13 posiciones entre favorables, desfavorables y neutras.

La caracterización de grupos informales o subculturas se realizó considerando la división del trabajo, así como el conjunto de valores y creencias que comparten sus miembros. Para establecer la nomenclatura de las subculturas que se moldean en las organizaciones investigadas en este trabajo, fue necesario utilizar una metáfora o analogía que caracterizara a los grupos de la manera más próxima a su descripción para convertirlos en categorías de relación. A la par de cada posición, se obtuvieron 13 tipos de subculturas.

Las relaciones de los grupos se determinaron con base en las investigaciones cualitativas previas de los segmentos estudiados en las 100 organizaciones mexicanas elegidas como muestra del proyecto; estas correlaciones se generan considerando como punto de partida el “proyecto organizacional” asociado a conceptos como la satisfacción laboral y prácticas relacionadas con el compromiso organizacional, los cuales posibilitan la creación de mapas de correlaciones. Los mapas de correlaciones son esquemas que ilustran las relaciones entre grupos a partir de un mapa conceptual, utilizando colores clave de alianza, conformidad, sumisión y conflicto.

Para finalizar la representación general de las relaciones informales y conflictos comunicativos al interior de las organizaciones mexicanas, se articuló un mapa general de correlaciones que simboliza los vínculos más representativos entre las agrupaciones localizadas, así como los grupos más fuertes e influyentes.

HALLAZGOS

A continuación se presentan los hallazgos más relevantes revelados durante la elaboración del trabajo, en algunos casos es necesario recordar las categorías para contextualizar la información, pero lo realmente importante es centrar la atención en los datos duros que darán pie a las conclusiones.

GRUPOS

- Los grupos son una estructura fundamental en cualquier organización, no se pueden evitar estas formaciones, ya que son la división técnica del trabajo y una necesidad del ser humano son la forma de vida organizacional. Los grupos en las organizaciones resultan un arma de doble filo, pueden conducirlos al éxito o al fracaso, esto depende del reconocimiento y apoyo que la misma organización tenga de ellos.
- La estructura formal o informal que adoptan los grupos depende de las características, planeación, necesidades y estructura, de la propia organización, de sus intereses, sus actividades, etc. Los grupos formales están dados y reconocidos por la organización, mientras que los grupos informales son el resultado de la necesidad de interacción del ser humano como se observa pasan aparentemente desapercibidos, con frecuencia las organizaciones optan por ignorarlos en vez de aceptarlos como parte de su sistema.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

- La investigación de campo en ciencias sociales recurre a técnicas de apoyo de índole cuantitativo o cualitativo. El enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo no se contraponen, sino que se complementan en cuanto a la interpretación de dos distintas formas de comparación de la teoría con la realidad.
- Para este trabajo se centra la atención en la aplicación de técnicas cualitativas, que se apoyan en la recolección directa de información para comprender, interpretar y analizar los discursos en procesos de comunicación interpersonal controlada mediante entrevistas o grupos de discusión.
- Las entrevistas y grupos de discusión, son procedimientos para la recopilación de información que permiten que la gente exprese lo que piensa y siente de la manera más libre posible, indagan más en la opinión de los participantes; estas técnicas fueron utilizadas en la mayoría de los trabajos en su investigación de campo.

- El total de las técnicas utilizadas entre entrevistas abiertas y grupos de discusión arrojó su uso en 73 de las 100 investigaciones trabajadas, sin embargo, la aplicación de la entrevista mostró ventaja debido a que su empleo supone menor complicación.
- La entrevista permite conocer el punto de vista y la experiencia de las personas, aspectos que resultan en diversas posturas; en las tesis analizadas, 47 investigadores hicieron uso de este método; y el promedio principal de sujetos entrevistados fue de más de 5 entrevistados en cada organización, secundado por aplicación de 3 entrevistas en un mismo trabajo, lo que brinda mayor validez a la información adquirida, ya que en su mayoría, los trabajos contienen más de una entrevista, lo cual sustenta la representatividad de las investigaciones.
- El grupo de discusión aspira a reproducir el discurso ideológico cotidiano sobre la realidad, así como las proyecciones conscientes o inconscientes de sus miembros; únicamente se contabilizaron 34 reportes de aplicación de grupo de discusión con diversas temáticas discutidas, debido a las dificultades que implica; la mayoría tuvo una participación menor a 8 integrantes porque la disposición de los invitados no resultó del todo favorable.
- Los tópicos son temas propuestos previamente a la aplicación de la técnica de investigación para tener como base un parámetro conductor de la práctica, sin embargo, pueden ser modificados durante su empleo para ahondar en la información; el tópico más recurrente en la práctica de ésta técnica cualitativa, fue el de comunicación.
- Los temas emergentes son aquellos que surgen durante la consecución de la técnica, independientemente de la guía de tópicos propuesta previamente, en éstos radica la riqueza del método, no obstante, en este trabajo no se realiza la diferenciación de los temas emergentes respecto a los tópicos, debido a no ser pertinente.

RESULTADOS

- A partir de la aplicación de las herramientas de investigación cualitativa, se obtienen “lexias significativas”, que son un agrupamiento de palabras o frases que expresan información relevante y significativa del tema investigado o de la posición del participante sobre el tema tratado, expresadas textualmente en la opinión de los participantes; las lexias se extrajeron explícitamente de la información depositada en cada trabajo de investigación y se conjuntaron aquellas que lograban resumir los aspectos sobresalientes de la organización o de las posiciones sobre éstas, obteniendo un total de 160 lexias reportadas en 80 de los 100 trabajos seleccionados. Los 20 trabajos restantes, no hicieron uso de las técnicas cualitativas.

- Con las lexias seleccionadas, se realizó una clasificación con relación a la postura expresada: favorables con respecto al *proyecto organizacional, desfavorables con respecto al proyecto organizacional o de posición neutra que no manifestaba opiniones críticas.
- *Denominamos proyecto organizacional a aquello que: “hace referencia a lo que, de algún modo une a un conjunto de personas en torno a un objetivo que se asume como común; o a la gama de variables que hacen que ese agrupamiento de individuos coexistan en un lugar y en un tiempo determinados para ciertos fines”.
- De los 80 trabajos de investigación que reportaron lexias, 64 fueron desfavorables al proyecto organizacional, 6 favorables, 6 favorables y desfavorables, 2 neutras y 2 desfavorables y neutras, dejando en evidencia el desacuerdo y disgusto de la mayoría de los miembros con su organización.
- De las 160 lexias extraídas, el porcentaje sobresaliente es el de las lexias desfavorables con 86%, sobre 12% de lexias favorables y 2% de lexias neutras, con respecto al proyecto organizacional.
- Posteriormente las lexias se clasificaron en 17 temas de referencia, relativos a la información contenida en cada una de ellas; una vez más, el contenido que obtuvo mayor incidencia fue el de ‘Comunicación’ con un total de 32 lexias, secundado por la categoría de ‘Relaciones laborales’ con 14, e ‘Información’ con 13 menciones.
- Las lexias favorables más repetidas se manifestaron en referencia a la temática de ‘Relaciones laborales’ contabilizando 5; sin embargo, el conteo de lexias desfavorables se fue a la cabeza en el aspecto de ‘Comunicación’ con 31 citas e ‘Información’ con 12.

GRUPOS INFORMALES

- Los miembros de las diversas organizaciones, son designados por las mismas para desarrollar un papel en su interior, sin embargo, al ser humanos, poseen necesidades que van más allá de lo que les brinda un puesto de trabajo, por lo que buscan la realización de algunas de estas necesidades a través de las relaciones con otros miembros de la organización, dando pie al surgimiento de los grupos informales.
- Estos grupos suelen verse como negativos, debido a que disgregan las estructuras formalmente establecidas, sin embargo, la organización no puede concebirse sin la existencia de esas relaciones informales.
- A través de las lexias extraídas y de la contemplación de grupos informales al interior de las organizaciones, se expone la existencia real de subculturas, las cuales se forman a partir de su coincidencia en determinadas posiciones de un discurso, considerando los diferentes matices que estas posiciones manifiestan.

- “Por medio de la diversidad de opiniones individuales, se obtuvo el reflejo de las percepciones colectivas de los segmentos representativos de la organización” para realizar un “mapa organizacional” que señala las posturas favorables, neutras y desfavorables del personal ante el “proyecto organizacional” con base en 7 temas eje que engloban las múltiples posiciones: organización, comunicación, interrelaciones, motivación, dirección y liderazgo, capacitación e integración de los miembros.
- De los 7 temas, deriva una gama de 13 posiciones, desde la más favorable, hasta la más desfavorable, sobre las cuales se gradúa el grado de aceptación o rechazo al “proyecto organizacional” y se denominaron de acuerdo a su postura: autoritarios, conservadores favorables, optimistas, participativos, negociadores favorables, expectantes, indiferentes, escépticos, negociadores desfavorables, autocontenidos, conservadores desfavorables, insatisfechos y resentidos.
- En seguida, se realizó la caracterización de las subculturas encontradas con base en la tipología de las posiciones antes descritas y se obtuvieron las siguientes nomenclaturas a través de una metáfora o analogía que describiera a los grupos para transformarlos en categorías de relación: autócratas, tradicionalistas, idealistas, innovadores, gestores, contemplativos, apáticos, incrédulos, mediadores, reprimidos, desidiosos, inconformes y beligerantes.
- Sobre las posiciones derivadas de las investigaciones cualitativas, se establecieron correlaciones entre las subculturas caracterizadas a partir de los grupos informales y se formaron “mapas de correlaciones” en los cuales se expusiera gráficamente las relaciones básicas y derivadas al interior de las organizaciones; en estos cuadros, resaltan de forma evidente las relaciones de conflicto entre las posturas opuestas.
- Las 4 relaciones fundamentales entre los miembros de la organización son de alianza, conformidad, sumisión o conflicto y éstas se distribuyen entre cada formación.
- Los autócratas son un grupo indiscutiblemente fuerte al interior de las organizaciones, son el más representativo y están reforzados por otros conjuntos que también actúan en favor del proyecto organizacional; sin embargo, los beligerantes también tienen peso en el desempeño organizacional y a su vez, también cuentan con grupos de apoyo en el logro de su cometido.
- Los gestores y los mediadores son los dos grupos que buscan acuerdos para disolver en la medida de lo posible las diferencias entre las posturas rivales, sin embargo, los primeros pretenden favorecer a todas las partes por medio de las resoluciones más justas, y los segundos lo hacen a través de la negociación impuesta.

- A partir del “mapa de correlaciones” de cada una de las 13 posiciones, se obtiene un mapa general que simboliza los vínculos más representativos entre las subculturas, el cual revela que el núcleo del conflicto se localiza entre las posiciones más extremas de la organización, que en este caso son los beligerantes y los autócratas.
- El resto de los grupos adquiere su emplazamiento a partir de su relación con los dos grupos líderes anteriormente descritos, enfrentándose así a su contraparte.

De la explicación y descripción anterior se pueden sacar las siguientes conclusiones generales.

CONCLUSIONES

El objetivo de este reporte, es hacer una radiografía del estado en el que se encuentran las relaciones que subyacen a la organización formal en las organizaciones mexicanas, ya que al parecer, hasta la fecha, no hay muchos estudios realizados sobre esa línea, sino que la mayoría son “casuísticos”. Para finalizar este documento de tesis, se construye una breve conclusión tentativa, enfocada en el proceso y sistematización de los datos más relevantes localizados en el capítulo II, no obstante, el desarrollo fuerte de análisis de la información aquí procesada, se reserva para un trabajo posterior relacionado a esta misma temática dentro del proyecto PAPIME PE300511.

Como ya sabemos, los grupos son el pilar de cualquier organización, y resultan formaciones imposibles de evitar, debido a las necesidades de relación e interacción que cosecha el ser humano en sociedad desde su nacimiento; sin embargo, las organizaciones, adquieren un gran compromiso sobre la forma en la que se involucran con ellos, ya que se manifiestan como un arma de doble filo que, por un lado, puede resultar favorable para el fortalecimiento del ambiente y la productividad laboral, pero por otro lado, es capaz de desencadenar una serie de incidentes dirigidos al fracaso.

Uno de los problemas evidentes en este trabajo, pero aparentemente oculto en la práctica, es que la mayoría de las organizaciones mexicanas prefieren evitar la formación de grupos informales, o ignorarlos en vez de aceptarlos como parte de su sistema, al advertirlos como inserciones negativas para el funcionamiento organizacional; sin embargo, esta decisión resulta un error, ya que en una organización inteligente, lo ideal sería identificar y reconocer los grupos o subculturas, para crear dinámicas de integración entre sus miembros y fomentar prácticas incluyentes en vez de excluyentes; no por el hecho de rechazarlos van a dejar de existir.

Sin embargo, al interior de las organizaciones no se fomentan estas dinámicas de integración, es decir, las organizaciones realmente no se preocupan por entender las diferencias entre sus integrantes, sino que prefieren ignorarlas; lo recomendable sería buscar los puntos de integración que logren diluir parte de las diferencias localizadas para conseguir la consolidación del trabajo en equipo, entre otras cosas, a partir de la creación de habilidades comunicativas.

Existe una evidente ausencia de estrategias de comunicación al interior de las organizaciones, y esto se ve reflejado en las inconformidades y desacuerdos que los miembros expresan en cuanto a este tema, no están conformes con el acceso limitado que se implanta para convertir a la información en fuente de poder, lo que al mismo tiempo provoca que la difusión de información no oficial tenga más peso y genere incertidumbre, una de las problemáticas más influyentes en la baja de productividad de los trabajadores.

El resentimiento y la desconfianza que algunos empleados manifiestan hacia sus líderes es evidente, debido a que centran su atención en la conquista de los objetivos de su concepción de “proyecto organizacional” y se olvidan de brindar el suficiente reconocimiento a sus subordinados; al trabajador se le deshumaniza, no se le considera esencial para la organización, sino al contrario, se manipula como una pieza que puede ser reemplazable en cualquier momento; sería más digno que los dirigentes apostaran a la confianza de la organización y no al poder, que arriesgaran más por jugar al premio y no al castigo; el grado de conflictividad en las organizaciones resulta proporcional al grado de resentimiento que tienen sus miembros.

La presente investigación no pretende dictaminar lo que está ‘bien’ y lo que está ‘mal’ al interior de las organizaciones mexicanas, sino que procura evidenciar uno de los dilemas primordiales y poco considerados: la raíz del problema generado aparece en las diferentes concepciones que se tienen del denominado “proyecto organizacional”; la contrariedad surge en cuanto cada uno de los grupos o subculturas adquiere su propio concepto de “organización”, es decir, no se esclarece el objetivo de un fin común y sus beneficios para todos los componentes de la organización, lo cual genera oposición y formación de subculturas.

Las subculturas adquieren diversas posiciones con base en la carga cultural que de antemano poseen sus elementos, de esta manera se cohesionan aquellos grupos que mantienen ciertas afinidades y comienza a operar lo informal sobre lo formal; el conflicto surge cuando se enuncian las diferencias entre estas agrupaciones, es directamente proporcional, es decir, si hay muchas diferencias, hay conflicto; éste también es ignorado o erradicado desde su origen (miembros) por la organización, cuando lo preferible sería que lo arbitrara a través de negociaciones con base en la comunicación; sin embargo, el problema radica en que las organizaciones no tienen clara una posición, es decir, carecen de estrategias o políticas para enfrentar el conflicto; la postura organizacional en el mejor de los casos es correctiva, no preventiva y excluyente más que integradora.

El punto es ofrecer una motivación y puntos de integración a todos los subgrupos de la organización en situaciones donde la confusión y el conflicto generan inmovilización e incertidumbre; reconocer y diferenciar los gustos de los miembros para obtener a cambio compromiso; apostar a la confianza de la organización y no al poder, jugar al premio y no al castigo, negociar, saber ceder y buscar la mejor solución a los problemas que se puedan presentar. Identificar grupos y crear la estrategia de comunicación más adecuada para ganar su voluntad.

En conclusión, los resultados de la presente sistematización, no sólo apuntan a señalar diferencias coyunturales o superficiales, sino que dan cuenta de la diversidad de posturas que es posible encontrar en la organización; apuntando así a diferencias de orden educativo, cultural y hasta étnico. Los datos aquí reportados indican la existencia de un ambiente conflictivo que carece de solución, ya que lo importante no son las diferencias y los conflictos que generan, sino la actitud que la organización debiera asumir frente a ellos para resolverlos o mediarlos; así el estado actual de las organizaciones mexicanas indica la ausencia de estrategias y políticas comunicativas y de negociación que enfrenten este cuadro conflictivo, lo cual las puede llevar a un quiebre que pone en riesgo su sobrevivencia.

- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁVILA Guzmán, Javier, *“La comunicación organizacional en México: Situación, retos y perspectivas”*, Alter-Ego Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, Estado de México, septiembre 2012.
- BARTOLI, Annie, *“Comunicación y organización, la organización comunicante, la comunicación organizada”*, editorial Paidós, México, 1983.
- CROZIER Micher, Friedberg Erhard, *“El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva”* 1ª ed., Alianza Editorial Mexicana, México, 1990.
- FERNÁNDEZ Collado, Carlos, *“La Comunicación en las Organizaciones”*, editorial Trillas, México, 1991.
- GOLDHABER, Gerald M. *“Comunicación Organizacional”*, Editorial Diana, México, 1986.
- IBÁÑEZ, Jesús. *“Más allá de la sociología. El grupo de discusión: teoría y práctica”* Editorial Siglo XXI editores.
- JUÁREZ Chávez Diego, Ávila Guzmán Javier Ignacio, Pérez Dávila Jaime, Arellano Aguilar Enrique Cuauhtémoc, Maciel González Miguel Ángel, Vázquez Arteaga Manuel, Pérez Gómez Jorge, Revilla Basurto Mario Alberto, *“Antología de textos de Comunicación Organizacional”*, Colegio de profesores de Educación y Comunicación, Facultad de Estudios Superiores Acatlán, México, 2006.
- OLMSTED, Michel, *“El pequeño grupo”*, editorial Paidós, Buenos Aires, 1963.
- ORTÍ, Alfonso, *“La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: La entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo”* 1ª ed. Alianza Universidad Textos, Madrid, 1986
- REBEIL Corella, María Antonieta, *“El Poder de la Comunicación en las Organizaciones”*, Plaza y Valdés, 1998.
- ROBBINS, Stephen P. *“Comportamiento organizacional: teoría y práctica”*, 7ª ed. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. (2001)

- SCHEIN, E. H. *“Psicología de la organización”* 5ª ed. Editorial Prentice / Hall Internacional, Universidad de Madrid, España, septiembre 1978.
- SERRANO Rafael, Pérez Jaime, Mendoza Fernando, Ávila Javier, Revilla Mario, *“La organización habitable: La transición de TELMEX, de lo público a lo privado”*, 2ª ed. Editorial Fecha, México, junio 2012.
- URIZ, Javier, *“La subjetividad de la organización. El poder más allá de las estructuras”*, 1ª ed. Editorial Siglo XXI editores S.A., Madrid España, mayo 1994.
- VALLES, Miguel S. *“Técnicas cualitativas de investigación social” Reflexión metodológica y práctica profesional*. 1ª ed. Editorial Síntesis S.A., España, octubre 1999.

- REFERENCIAS DE DOCUMENTOS INÉDITOS

- Ávila Guzmán, Javier, *“Bases en Organización y Comunicación: Crítica a los modelos clásicos, apuntes”*, documento inédito, FES Acatlán, Estado de México, 2009.
- Pérez Gómez Jorge, *“Lecturas de Comunicación Organizacional”*, compilación que reúne tanto textos inéditos como editados, Facultad de Estudios Superiores Acatlán, Estado de México.

- REFERENCIAS DE PUBLICACIONES PERIÓDICAS

- Horacio Andrade, La comunicación positiva y el entorno organizacional, el papel de la cultura y la organización en las crisis organizacionales, *Razón y Palabra*, año 1, no. 4.
- Horacio Andrade Rodríguez. Cap. 5. Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación

- Adriana Ulloa Hernández, La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo, año 1, vol. 1, no. 1.

- REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Razón y Palabra, “La Estrategia de Comunicación Como un Principio de Integración/Interacción Dentro de las Organizaciones” marzo 1998.

Recuperado: 12 de septiembre de 2012

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/estrategia.htm>

- Agencia Periodística de Información Alternativa (APIA), “Dos huelgas estudiantiles y los trabajadores de la UNAM (1987 y 1999-2000)”, Gerardo Peláez Ramos, 17 febrero 2012.

Recuperado: 07 de mayo de 2013

* <http://apiavirtual.net/2012/02/17/dos-huelgas-estudiantiles-y-los-trabajadores-de-la-unam-1986-1987-y-1999-2000/>

- IU Puebla, “7.1 Conceptos y tipos de grupos”, sin autor, sin año.

Recuperado: 17 de julio de 2013

http://www.iupuebla.com/Licenciatura/Educacion_media/online/MI-A-pedagogia-05c.pdf#page=2&zoom=auto,0,282

- UNAM, “Técnicas de investigación”, sin autor, sin año.

Recuperado: 04 de septiembre de 2013

http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario_IEE/tecnicas.pdf

- Investigación cualitativa de mercados “Diseño de la guía de tópicos”, Thomson (Madrid), 2013

Recuperado: 25 de septiembre de 2013

http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/unida/AN/IC/ICS08/IC08_Lectura.pdf

- Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, “La comunicación interpersonal”, Pedro Manuel Zayas Agüero.

Recuperado: 06 de enero de 2014

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/879/comunicacion%20informal.htm>

- REFERENCIAS DE TESIS

- Escobar Ríos, Claudia Ivete, Cuadernillo de trabajo “Comunicación organizacional: Análisis y diagnóstico de la cultura organizacional y su prospectiva en 100 organizaciones mexicanas”, tesis de Licenciatura en Periodismo y Comunicación Colectiva, UNAM, México, agosto de 2013.
- Gutiérrez Pérez, María de la Luz, Cuadernillo de trabajo “Comunicación organizacional: Procesamiento y sistematización de aspectos y datos relevantes de la relación entre comunicación, estructura y funcionamiento en 100 organizaciones mexicanas”, tesis de Licenciatura en Periodismo y Comunicación Colectiva, UNAM, México, agosto de 2013.
- Vallejo Zacarías, Isaac, “Comunicación organizacional: Procesamiento y sistematización de aspectos y datos relevantes de la cultura organizacional y su prospectiva en 100 organizaciones mexicanas”, tesis de Licenciatura en Comunicación, UNAM, México, febrero de 2012.
- Vargas Quijano, María del Carmen, “Identidad del Seminario -Taller Extracurricular: “Organización, Comunicación y Cultura” de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán. Historia, vigencia y resultados. 2011”, tesis de Licenciatura en Comunicación, UNAM, México, octubre de 2011

ANEXOS

1. Lexias significativas extraídas:

1. a) “El predominio de la comunicación verbal de la DIN propicia instrucciones poco claras e insuficiente cantidad de información para el cumplimiento de las órdenes de trabajo, lo que ocasiona las fallas”
2. a) “No hay problemas de ineficiencia sino de sobre preparación y en algún caso, de incompatibilidad entre escolaridad y puesto... y sí existen incongruencias entre las funciones que se desempeñan y los puestos ocupados”
3. a) “El subordinado no sabe si su superior está conforme o no con su trabajo, por lo cual se siente inseguro”
b) “Existe poca comunicación, especialmente al tratar asuntos importantes y cuando se expresan desacuerdos”
4. a) “La interrelación entre los actores es muy importante, el intercambio de funciones y participación en las mismas, permitirá un mejor desarrollo en el trabajo”
5. a) “Yo decido todo curso de acción en los casos en que tengo la autorización de hacerlo”
b) “Cuando los subordinados se expresan o actúan de manera que no me son aceptables, les señalo sus fallas”
6. a) “Se observó una clara necesidad de mejorar grados de comunicación, pues los trabajadores proyectan cierta insatisfacción en este sentido”
7. a) “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”
8. a) “De los problemas detectados en la Dirección de Prensa Difusión del CNCA (Consejo Nacional para la Cultura y las Artes) es la inadecuada comunicación interna ya que la mayoría de los casos ésta se lleva de manera oral”

b) “El personal que labora en esta Dirección de Prensa y Difusión no tiene una identificación plena con la organización... Los integrantes de ésta 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”

c) “Desmotivan los bajos salarios que se perciben”

d) “Es evidente que la desmotivación, los bajos salarios, el poco reconocimiento del esfuerzo y hasta la incertidumbre, son elementos que obstruyen el alcance de la eficiencia y productividad de esta oficina de prensa”

9. a) “Radio educación, por ser una emisora cultural ofrece a sus colaboradores otro tipo de experiencias, es decir, la gente que participa en la programación puede involucrarse en los diferentes géneros radiofónicos que se manejan en la estación, como son: radio novela, cápsula, radio revista, conducciones, mesas redondas y control remoto, cada uno con diferentes formatos”

b) “La cooperación se consigue a través de la manipulación o imposición, o por la negociación o regateo. La relación del actor con la organización es por lo regular, a través de la negociación”

10. a) “Durante la realización de la observación se detectó que el subdirector casi nunca sale a recorrer el área de trabajo. Difícilmente el personal de la subdirección habla con el subdirector, cuando mucho, de vez en cuando, cruza un saludo”

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

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

12. a) “Falta de coordinación, se incrementan las diferencias, hay poca calidad en los trabajos y no existe un consenso en opiniones”

b) “La forma de dirigir de su jefe inmediato es interesada y persuasiva, según su conveniencia y la forma de ordenar es seria y enérgica, para hacer sentir a los subordinados su autoridad”

13. a) “Los grupos y subgrupos de la subcoordinación operativa son de tipo autoritario por tener una estructura definida mediante los roles de cada uno de sus integrantes, situándose al mando de ellos un jefe... 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”
14. a) “En realidad no existe mucha comunicación entre las demás áreas de dicho programa, pues se encuentran muy divididas”
15. a) “No se llevan con profundidad y orden, especialmente la difusión... La planeación no se da de manera conjunta con todas las áreas involucradas en el proceso”
16. a) “Se observa una concentración del poder en la autoridad que impide una mayor comunicación sana... Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo, y la desconfianza, aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide”
17. a) “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 de Educación Pública”
18. a) “Sí impera la máxima que señala que la información es selectiva: ¡No todos deben enterarse!”
19. a) “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”
b) “Siempre hay que supervisar todo lo que se les pide, porque sino la gente no realiza su trabajo”
20. a) “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”
b) “El cambio que quizá podamos necesitar entre nosotros, es que el grupo se vuelva a integrar otra vez”

c) “Deberían de informar más seguido a los jefes de distintos grupos, algunas cosas en lugar de esperarse... La comunicación se da en un ambiente de respeto, pero no de confianza, aún no estamos siendo lo suficientemente asertivos para decir lo que realmente pensamos”

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

22. a) “Es sencillo, cada quien sabe lo que tiene que hacer y lo hace, nos dividimos el trabajo según nuestras aptitudes” CRH “Mira, todos sabemos lo que tenemos que hacer y cada quien lo hace, cuando es necesario pues nos ayudamos” RH

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

23. a) “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”

24. a) “Dentro de los grupos que se forman en el IMEI, predomina siempre el punto de vista del líder. El Director, de hecho, la autoridad se la da su puesto, pero también el cómo interactúa con los demás miembros; aquí es importante señalar que también los actores involucrados tienen mucho que ver, porque también su rol de líder está dado por el comportamiento en este caso de subordinados”

25. a) “Considera que hay cierta rivalidad entre las áreas donde los resultados tienen que ser los mejores para cada equipo de trabajo y no para toda la organización, lo concibe como algo de egoísmo en algunas ocasiones que se requiere de un servicio, si a un área le toca, pues quiere todo el apoyo, pero cuando se trata de apoyar a otra, pues simplemente no se da”

26. a) “La falta de comunicación se da porque no están coordinadas entre sí las áreas... hay un área generadora del proyecto, que se supondría debería tener conciencia de los tiempos... la información nunca es suficiente, es raro que sea clara y evidente”

b) “La falta de comunicación entre las áreas generadoras del proyecto y la que autoriza”

c) "Falta de respuesta respecto a las correcciones y modificaciones de la programación de diseños ya que este proceso debe de atenderse inmediatamente, falta de control y planeación del proceso respectivo...falta de sincronía organizacional y seguimiento en la planeación del trabajo y de coordinación"

27. a) "Ya no hay tranquilidad para hacer el trabajo, ya no es como antes que te confiaban el dinero sin tener que firmar vales... No se cuenta con el apoyo de la mesa directiva, nosotros cargamos con toda la responsabilidad"

28. a) "A pesar de que somos un área de comunicación, como que no estamos teniendo una dinámica organizacional óptima, no al interior del mismo departamento"

29. a) "Cuando no hay comunicación, hay retraso de información y de entendimiento, esto propicia retraso en el trabajo, además de que puede estar mal elaborado, la persona no tiene todos los elementos necesarios o no tiene claro el objetivo deseado. No hay avances en la intelección entre individuos, ni para el interior, ni con el exterior"

b) "Las órdenes muchas veces no son claras, no te dicen qué quieren, ni cómo lo hagas, ni nada. Nada más hágame esto y ahí tú sabes como la haces"

30. a) "Otra de las cosas que me gustó mucho de estar ahí en la organización fue la importancia de lo que yo hacía, la importancia que se le daba a lo que yo hacía, a lo que cada uno de los miembros hacíamos dentro de la organización, creo que sí fui escuchada siempre, creo que sí fui tomada en cuenta para tomar decisiones que nos afectaban o beneficiaban a todos..."

b) "Había mucha disposición por parte de mis compañeros de trabajo..."

c) "Las satisfacciones que he encontrado en la organización han sido enormes..."

31. a) "Creo que es un esfuerzo muy bueno, creo que en este momento en el que está el periódico está muy bien, creo que la gente lo que hace escribe bien, y creo que está a un 80 por ciento"

b) "Hay una intención de no decir ciertas cosas, que bueno, eso sería malo si ella lo supiera manejar, pero a mi personalmente con lo que me encarga luego sí me enojan muchas actitudes de ella"

32. a) "Sucede también entre áreas por ejemplo Convención y Membresía ha habido malos entendidos, platican cosas, mi jefe entiende una cosa, el gerente de Convención entiende otra y se arma un lío, porque simplemente lo platicaron, no se informó por escrito a las otras áreas y allí esta la complicación"

33. a) "Considero que sí hay comunicación, pero a veces es demasiado burocrático"
b) "No tenemos contacto directo con otras áreas, sólo Mesa de Control"

34. a) "Las relaciones con los demás miembros de Prensa Internacional son buenas, pero afirman que no son muy fuertes"
b) "La empresa debe dar importancia a la comunicación porque es una de sus herramientas importantes para lograr sus objetivos; las fallas comunicativas derivan en costos como pérdida de clientes, esenciales para Intélite"
c) "Debe quitarse además la premisa de que la comunicación se da entre coordinadores del área, sino que debe extenderse hacia los demás colaboradores"

35. a) "Nuestra no-comunicación se refleja en la pantalla... hay un celo muy grande entre los directores y entre otras jerarquías y creo que de manera muy tonta"
b) "Si el Director General compartiera su información podría desligarse de algunos problemas. La gente debe desglosar la información en cascada"

36. a) "Su área está descuidada y se lo atribuye a la mala división del trabajo, percibe que hay una mala estructura"
b) "Las herramientas de trabajo son bastante escasas"
c) "La comunicación en el consejo no es buena y tiene plena seguridad de que los retrasos en la producción de la campaña tienen su origen en la concentración de información y decisiones en la dirección"

37. a) "El objetivo de la comunicación se expresa en términos totalmente encaminados hacia producción y la obtención de la ganancia más grande"

- b) “La información del exterior llega a la empresa filtrada por la dirección”
- c) “Los demás no se atreven a decir las cosas en que no está de acuerdo la dirección general”

38. a) “Al inicio no había ningún proyecto de comunicación, pero éramos tan profundamente cercanos que nos comunicábamos de muchísimas cosas más allá del trabajo cotidiano

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

39. a) “Los empleados coinciden en que si se encontraran más integrados podrían trabajar con mayor armonía y cumplir el objetivo de ser una escuela integrada

40. a) “El corrector hace que haya desabasto de información así como un quiebre en los procesos”

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

b) “El respeto mutuo, eso nunca ha habido, siempre existen roces, muchas veces se mete cizaña...”

42. a) “...hay información importante para la gente que trabaja que sólo nos enteramos cuando estamos en el edificio corporativo...”

b) “Mira para mi tener el control de esa información es hacerme indispensable de alguna manera, poder ser tomado en cuenta para un puesto importante y además en empresas grandes como esta se acostumbra que cuando alguien instruye a alguna persona hay veces en las que el que enseña sale de la empresa y el nuevo se queda con el puesto con un sueldo menor y esto sin duda es algo que no quiero que pase”

43. a) “Las características de los propios actores, sean de base y/o personalidad, han transformado las relaciones entre los miembros y afectan las percepción del trabajo, traduciéndose esto en una baja productividad, ausencia de comportamiento hacia la página y la empresa, además de una desmotivación en el personal”

b) “Esta falta de una autoridad que nos lleva a la integración y eficiencia de la empresa es patente en El Sol de México, porque existe exclusión de los trabajadores, hay sentimientos de resistencias y resentimiento hacia las autoridades del periódico y en algunos casos de los directivos”

44. a) “Siento que más que nada cada una de las personas se entrelazan entre sí independientemente de que sea la Jefa o la no- jefa, quien sea”

b) “Se llegan a formar grupos de acuerdo a su empatía o por conveniencia, yo detecto el área de consumo y fama pero cada quien desempeña el rol que le fue asignado”

45. a) “No hay comunicación, no convives, te enteras por chismes, no conoces a los profesores, no hay posibilidades de interactuar con ellos porque no coincides y cuando te enteras por ejemplo del coordinador es por chismes de pasillo o de alumnos de la información”

b) “Grupos apáticos, siento que somos apolíticos en la medida que vamos conociendo la política, cuando vamos conociendo el sistema por tanto ya vemos que no es tan funcional...”

46. a) “La información es poder, y más en estos niveles, entre más información tengas es más fácil que puedas manejar una situación o las circunstancias que se estén generando; muchas de las veces los jefes no descienden las instrucciones o no tienen comunicación con el equipo porque piensan que pierden ese poder o sea al estar todos informados obviamente le restas importancia a tú jefe”

b) “No hay comunicación entre directores como debería de darse ni entre directores y subordinados...se llegó a un acuerdo y te pregunta a ti el director general o el adjunto que pasó con este asunto y la verdad no sabes nada porque no hubo comunicación de tú jefe hacia a ti y te lo digo mucho menos entre directores”

47. a) “Los jefes son los jefes y depende de ellos cómo se da la comunicación”

b) “Hay falta de comunicación entre proyectos; ya que yo no sé qué es lo que están haciendo los demás en los proyectos... hay formas de comunicarse y aquí en la empresa nadie quiere comunicar nada”

c) “Uno busca la oportunidad de superarse, y si aquí en IISI no te la dan, pues tienes que buscar por otro lado”

48. a) "En nuestra área si existe la cooperación, nos apoyamos"

b) "La toma de decisiones no es adecuada por la falta de comunicación que existe, la coordinadora no toma buenas decisiones... Si existe comunicación en la empresa, sólo que no se comunica lo que en realidad tendría que ser"

c) "Existe la cooperación y el compañerismo entre los miembros del área de conmutador... claro que existe el compañerismo, tan es así que existen grupitos"

49. a) "El DD se siente unido e integrado, pero existe una división, por el trato más directo, entre las áreas de difusión y diseño"

b) "La jefa los motiva y los involucra a todos... Hay más reconocimiento y motivación afuera de la dirección. El que exista una relación amistosa te da la confianza de decir lo que piensas realmente"

50. a) "La falta de personal y la urgencia de las áreas por recibir los servicios y el apoyo eran los dos factores donde se presentan los cuellos de botella"

b) "El no tener en quién apoyarse aumenta las cargas de trabajo, situación que impide que cumplamos en tiempo y forma"

c) "No se siente estabilidad en el trabajo porque los cambios de niveles directivos afectan toda la estructura y siempre hay incertidumbre cuando no hay una normatividad que te proteja como servidor público de confianza"

51. a) "Hace falta integrar el equipo... lo único que se demuestra es que no hay proyecto claro para el periódico"

b) "Los jefes no facilitan el trabajo... hace falta disciplina, no hay coordinación entre las órdenes y resultan contradictorias"

c) "Hace falta más comunicación entre jefes y subordinados... la comunicación de la dirección para abajo no es la correcta"

52. a) "En el periódico ocurre una cosa muy curiosa que es una constante guerra de castas, o sea, la casta de los editores eternamente en guerra contra los reporteros, y los reporteros contra los editores o coeditores por el espacio"

b) "La primera gran diferencia es que durante un año estuvo el rumor y durante un año no tuvimos ninguna información sobre a dónde íbamos y qué se esperaba"

53. a) “La gente llena esos huecos de información con sus propias percepciones y también por la necesidad de entrar en contacto, ya que la comunicación informal se transmite de boca en boca y por observación, así los miembros de los grupos entran en contacto durante su rutina cotidiana de trabajo”

54. a) “Es muy poca la comunicación, la mayoría de las veces es a través de los jefes de área... En ocasiones se vuelve radio pasillo cuando no te informan adecuadamente... Se da como chisme cuando no te explican bien los informes... Se vio que la comunicación no es buena entre los jefes, pues yo como jefe debo dejar a gente capacitada para arreglar un problema y no es así”

55. a) “Con tantos años de experiencia nos dejan ver como si no fuéramos autosuficientes... Es un baja de productividad tremenda, ya no se puede hablar de calidad en el trabajo”

b) “Las autoridades actúan mal por debajo del agua, hay gente que con descaro hace sus transacciones como si fueran honestas para el y para la empresa... Hay ambiente de trabajo tenso, nos sentimos defraudados, tenemos muchos resentimientos de los jefes porque han tomado medidas que nos afectan continuamente”

56. a) “Mala comunicación”

b) “Muchas deficiencias de comunicación en la COFEPRIS... Comunicación aislada... La comunicación está muy mal, uno no está enterado de lo que el otro hace”

c) “La gente no está acostumbrada a trabajar en equipo”

57. a) “La motivación (no necesariamente económica) y la seguridad son indispensables para que haya una mejor producción”

58. a) “El reconocimiento a la labor por los pacientes sí, los directivos igual pero sólo verbalmente”

b) “No valoran la importancia de nuestro trabajo (la organización) piensan como ingeniero o contador...”

c) “El apoyo debe ser mutuo, no se ponen en nuestro lugar... Uno trata de estar bien y ellos no lo ven, es injusto... Que den incentivos y que digan si el trabajo está bien... que conozcan el trabajo y los riesgos, ser escuchados”

59. a) "Las relaciones laborales se vuelvan bastante conflictivas y en una organización como lo es TV Azteca, donde la premisa del aire es el factor detonante en el día a día, y la comunicación que se da entre los actores es mínimo"
- b) "La organización va en una dirección, sin importar que piense su gente, por lo que podemos entender que muchas veces el individuo no asume el papel dentro de su organización"
60. a) "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"
61. a) "Cuando no hay una buena estructura, una buena organización, entonces no comienza a fluir la información, no empieza a estar en el mismo canal, y entonces esto frena cada uno de los elementos... nos cuesta entender y aplicarnos a esas dinámicas"
- b) "Si hace mucha falta de comunicación de todos los que somos los departamentos... con nosotros no saben ni qué hacemos o qué implica hacer lo que yo hago, y pues si yo creo que si es falta de comunicación"
62. a) "No hemos logrado entablar un adecuado vínculo de comunicación y de organización..."
- b) "Nos comunicamos en los pasillos, cuando salimos a la calle"
- c) "No hay mucha comunicación, no hay mucha confianza entre los compañeros y no hay mucho apoyo"
- d) "Hay un nivel alto de frustración porque no hacemos nada... El miedo hace que no digamos lo que pensamos y como que nos alejamos de compañero, vemos para nuestro santo"
63. a) "Lo que pasa, hay mucha falta de comunicación en cuanto a la administración y el área operativa... No se comunican con nosotros, vamos mal..."
- b) "La comunicación no está siendo funcional para todos los sectores..."
- c) "Estamos limitados con los recursos, es bastante pesado..."
- d) "La falta de continuidad nunca nos va a hacer crecer..."

64. a) "Cambio de actitud de la superior hacia la demás gente, que se tome en cuenta a la gente... Una mayor atención hacia todo el personal donde haya mayor comunicación, donde la gente se sienta bien, se sientan escuchados, que son atendidos y que tienen algún eco en sus peticiones"
- b) "Debe haber más motivación"
- c) "Los pagos de conceptos que no son justos ni equitativos para algunos"
- d) "Los de abajo no estaban en coordinación con los de arriba"
65. a) "El trabajo en general se percibe tenso, pesado y tedioso"
- b) "No tienen ni oficinas ni equipo suficiente para todos"
- c) "El horario es espantoso"
- d) "En cuanto a expectativas prefieren no esperar nada, ya que prometen y no cumplen"
66. a) "Los grupos ya están marcados, desde los jefes ¿no?, que son los que influyen mucho entre ellos mismos y hacen los subgrupos cada persona y... se han identificado grupitos o empiezan las risas burlonas o se andan fijando en que está haciendo esta persona o que están murmurando... ahora sí que la falta de actitud y de comunicación"
67. a) "Hay algunos trabajadores que nunca están conformes con nada, y entonces, pues por eso hay a veces pequeños roces entre compañeros y jefes..."
- b) "Es de cada sexenio que cada vez que hay un cambio, entra miedo, más que nada por inseguridad, pensar que te puedan cambiar de área..."
- c) "Hace falta que los jefes se interesen más por las necesidades de sus trabajadores..."
68. a) "Debemos ponernos en lugar de otros para poderlos comunicar mejor..."
- b) "A los vendedores les falta capacitación, RH es un área coja"
- c) "Que se reconozca a los actores y se les pague mejor"

69. a) “La comunicación hacia el equipo de trabajo era cambiante, sin una estructura que le permitiera seguir el camino”

70. a) “Nadie ha salido una sola vez, entonces cómo demonios puede tener idea clara de lo que está pasando en los programas, si sólo usando un mouse y un teclado estas escribiendo una información, unos insumos...”

71. a) “Es lo que te comentaba, es la lucha de poderes, no te puedes explicar otra cosa que lucha de poderes. Lucha por yo tener más poder que tú y eso hace que haya una falta de comunicación entre las áreas”

b) “Yo creo que hay un pique entre áreas como lo comentamos hace rato, porque los jefes acaban por no apoyar a tus compañeros ‘que se rasque con sus uñas’ y todo para que una suba, sea reconocida y la otra no”

c) “Yo creo que para mejorar un poco el museo también deberían mejorar nuestros jefes...”

72. a) “No hay integración, se estaba mejor en la administración pasada, ahora hay una visión de jerarquías y de estatus, hay diferencias hasta por la vestimenta”

73. a) “Ahorita somos un equipo más unido. Por ejemplo, ahorita mis compañeros están arrancando mis máquinas, o sea, nos apoyamos mucho y pues para que haya apoyo entre áreas, debe haber apoyo en tú área”

b) “Porque si desde arriba, ya platicamos de (gerente general) pero si desde los administrativos y todos los subgerentes no hay una buena comunicación, todo eso nos viene a afectar de cierta forma a nosotros”

74. a) “Si hay mayor información, se puede trabajar mejor”

b) “No tenemos idea de lo que está ocurriendo” “Los cambios fueron un desajuste, cuando las piezas empiezan a reacomodarse, todo parece turbulento”

c) “Alguien que está molesto o insatisfecho empieza a regar (esparcir) el problema”

75. a) “Yo siento que el ISSEMYM está muy mal manejado administrativamente, desde la cabeza”

b) “Las autoridades no tienen idea, nuestro director nunca se ha tomado la molestia de saber a qué se dedica este instituto, por eso se toman decisiones arbitrarias”

76. a) “Los trabajadores nos tenemos que acoplar a las condiciones de trabajo que se tienen”

b) “Debido a la carga de trabajo, no hay tiempo ni de sonreír”

c) “No acatar las normas podría ser peligroso”

77. a) “Lo que veo en cuanto a la desorganización, pues más que nada es falta de información”

b) “No hay disponibilidad por parte de los supervisores... Los supervisores hacen todo, menos supervisar”

c) “El ambiente es bueno, digo realmente varios lo hacen individual, trabajamos por equipos, pero ya al formarlos se pelean entre sí, en ese punto sería lo individualista”

78. a) “Creo que lo que falta y se lo dije yo a Manuel y a jefes anteriores desde el principio es: falta comunicación entre las áreas, falta saber qué está haciendo Producción, qué está haciendo Análisis y cómo podemos colaborar entre todos para hacer una estrategia en serio, creo que eso sí falta y ha faltado desde que llegué, más allá de un ambiente de trabajo”

b) “Yo creo que no hay un ambiente mejor para desarrollar tu trabajo y para poder sacar lo que tengas o la chamba, yo creo que sí hubiese más comunicación, interacción, coordinación, pues tú podrías de veras funcionar mucho porque somos un equipo muy nutrido, finalmente somos muchas personas para una dirección y es increíble que con tanta gente yo creo que no se perciba lo que hacen unas áreas u otras porque finalmente no sabemos en qué proyecto está trabajando cada quien”

79. a) “La infraestructura es decadente”

b) “El aumento de salario beneficia a los sindicalizados”

c) “Por mala actitud hay castigo, por buena actitud no hay premio”

d) “Motivaciones = nada”

80. a) “No tenemos mucho contacto, no sabemos quién lleva qué, ni nada”

Listado de trabajos de investigación analizados. (Ordenado alfabéticamente)

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 SOLITIONS MÉXICO". REPORTE DE	2009

	INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	
Díaz, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LOS TRAUMAS DEL PODER. ANÁLISIS COMUNICATIVO Y DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE FOMENTO A LA CULTURA CONDOMINAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2002
Espinosa, T.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "CIEN AÑOS DE TRADICIÓN DE UNA PROPUESTA PARA EL CAMBIO, CASO PRÁCTICO DEL COLEGIO: "CIVILIZACIÓN Y CULTURA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	1994
Galicia, M.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "CONTRADICCIÓN ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE ECATEPEC. ANÁLISIS DE LA CALIDAD ACADÉMICA DE LA COORDINACIÓN DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN ARQUITECTURA DE LA UNIVERSIDAD DE ECATEPEC A TRAVÉS DE UN DIAGNÓSTICO COMÚN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	2004
García, Á.	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "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	1997

	PROCEDE EN EL DISTRITO FEDERAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	
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

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

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

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

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

DE MÉXICO, MÉXICO.

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

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

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

Listado de trabajos utilizados para la sistematización. (Ordenado por fecha de examen)

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. BOCARDÓ 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	14/OCT/1994

INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.

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	04/ABR/2002

ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.

- | | | |
|---|--|-------------|
| 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	22/SEP/2003

	2003". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	
54. BARAJAS VÁZQUEZ XOCHITL	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO DE LA COMUNICACIÓN N.A.C. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y COMUNICATIVO DE OCTUBRE DE 2002 A MAYO DE 2003". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	22/SEP/2003
55. GARCÍA NEGRETE JORGE	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DOBLESPIRAL: IDEAS Y REALIDAD. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN: DISEÑO Y CONDICIONES DE OPERACIÓN REAL DEL PERIODO DE OCTUBRE DE 2002 A FEBRERO DE 2003, A PARTIR DE LAS TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	25/SEP/2003
56. ROMAN VALENCIA JOSÉ ANTONIO	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA JORNADA, UN DIARIO DESEADO. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA, FUNCIONAMIENTO Y COMUNICACIÓN DE LA REDACCIÓN DEL DIARIO LA JORNADA, DE OCTUBRE DEL AÑO 2002 AL AÑO DE 2003, MEDIANTE LA APLICACIÓN DE CONCEPTOS TEÓRICOS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	23/SEP/2003
57. NAVARRETE VÁZQUEZ ARACELI	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EL ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, FACTOR COADYUVANTE PARA LA PRODUCTIVIDAD DEL CENTRO UNIVERSITARIO PATRIA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	24/SEP/2003
58. RODRÍGUEZ BENITEZ ALEJANDRA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DE EDITORIAL YUG". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	25/SEP/2003
59. ORTÍZ VALDERAS GLORIA ELENA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA COORDINACIÓN DE MEDIOS DE IMEF, A.C.". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	26/SEP/2003
60. SOULE ÁNGELES ELIA KARINA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "DACP: LOS OJOS QUE CUIDAN SIN SER VISTOS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM,	29/SEP/2003

NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.

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	01/MAR/2006

ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.

75. PÉREZ HERNÁNDEZ MERCEDES	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "EMPRESA DE CLASE MUNDIAL, COMUNICACIÓN EN DESARROLLO". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	02/MAR/2006
76. ARCOS MANCILLA DAVID IVÁN	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN ES SALUD, EVITA RIESGOS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	03/MAR/2006
77. SANDOVAL VELÁZQUEZ DOLORES DEL CARMEN	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS DE LAS REPRESENTACIONES DE LOS ACTORES Y SU INFLUENCIA EN LA AUTO-ORGANIZACIÓN DE RECOVERPACK S.A DE C.V". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	03/MAR/2006
78. GONZÁLEZ SÁMANO MARÍA DE LOURDES	SEMINARIO TALLER-EXTRACURRICULAR: "DE LAS REPRESENTACIONES A LAS ORGANIZACIONES, ESTUDIO DE CASO DEL DIF MUNICIPAL: ESTRUCTURA, FUNCIONAMIENTO Y REPRESENTACIONES DE LOS ACTORES DE LA ORGANIZACIÓN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO	06/MAR/2006
79. SANTIAGO MONTERRUBIO SIGFRIDO DIONISIO	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "TV AZTECA, SEÑAL CON VALOR..." ¿ORGANIZACIONAL? ANÁLISIS DE LOS PROCESOS COMUNICATIVOS DEL ÁREA DE PROMOCIÓN E IMAGEN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	06/MAR/2006
80. PÉREZ ÁLVARES EDUARDO	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "IMPRESIONES DE LIDERAZGO, ANÁLISIS DEL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL AL INTERIOR DE LA MICRO EMPRESA ABASTECEDORA INDUSTRIAL Y GRÁFICA DE LONAS ABIGRAF". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	07/MAR/2006
81. ARREDONDO GARCÍA CONCEPCIÓN ELENA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ILCE: UNA VISIÓN DEL ACERCAMIENTO A LA COMUNICACIÓN Y EL PROFESIONALISMO. DIAGNÓSTICO COMUNICATIVO DE UNA ORGANIZACIÓN DEDICADA A LA PRODUCCIÓN DE TELEVISIÓN EDUCATIVA". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	06/AGO/2007

82. JIMÉNEZ JIMÉNEZ SALVADOR	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "SEGURIDAD PÚBLICA: UNA MIRADA ORGANIZACIONAL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE PREVENCIÓN DEL DELITO DE LA SUBDIRECCIÓN DE VINCULACIÓN Y SEGURIDAD CIUDADANA DE NAUCALPAN". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	07/AGO/2007
83. ASCENDIO ZAPATA ROSA EVA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICACIÓN Y EFICACIA EN EL OAPAS DE NAUCALPAN. ANÁLISIS DE LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS ENTRE LOS MIEMBROS DE LA UNIDAD DE RELACIONES PÚBLICAS". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	08/AGO/2007
84. GONZÁLEZ ESCALONA ROSALINDA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ENTRE EL SER Y EL PLACER DE LA ORGANIZACIÓN. DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA, CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN DE LA COORDINACIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA SSPDF. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN COMUNICATIVA Y CAMBIO CULTURAL. REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	09/AGO/2007
85. BONILLA LEYVA PILAR OLGA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "COMUNICAR PARA CAMBIAR. ANÁLISIS DE LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS EN LOS PROCESOS DE TRABAJO DE LA DASDPYSP". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	09/AGO/2007
86. MORA RAMÍREZ EDNA AYULIETH	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "ANÁLISIS DE LAS INTERACCIONES COMUNICATIVAS Y DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD DE FORMACIÓN DE UN ORGANISMO FEDERAL DESCONCENTRADO. REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO, MÉXICO.	10/AGO/2007
87. LANDA ÁLVAREZ MAYTA ILIRIA	SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR: "RADIOGRAFÍA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA SEDUVI; ANÁLISIS DEL LIDERAZGO, LA COMUNICACIÓN Y LAS REPRESENTACIONES SOCIALES DE LOS INTEGRANTES DE LA SECRETARÍA PARTICULAR". REPORTE DE INVESTIGACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN, UNAM, NAUCALPAN, 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,	25/SEP/2009

MÉXICO.

**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