



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA-IZTAPALAPA  
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE  
DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**PRESENTA**

**AIDA ALVARADO BORREGO**

**“CLIMA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL  
SECTOR EDUCATIVO. EL CASO DEL INSTITUTO  
TECNOLÓGICO DE LOS MOCHIS“**

**DIRECTORA DE TESIS**

**DRA. ROSALINDA GÁMEZ GASTÉLUM**

**MAYO 2007  
MEXICO**

# ÍNDICE GENERAL

Página

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO I ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>22</b>
1.1 Relaciones entre Organización y Comunicación.....	23
1.2 Definiciones de organización.....	25
1.3 Comunicación e información.....	27
1.4 Perspectivas de la comunicación.....	29
1.5 Flujos de comunicación.....	30
1.6 Funciones de la comunicación.....	31
1.7 Proceso de comunicación.....	32
1.8 Barreras en la comunicación.....	34
1.9 Comunicación No Verbal (CNV).....	35
1.10 Comunicación organizacional.....	36
1.11 Comunicación interna.....	40
1.11.1 Canales y tipos de comunicación interna.....	41
1.11.2 Actividades para mantener una buena comunicación Interna.....	44
1.11.3 Redes de comunicación.....	47
1.11.4 Públicos de la organización.....	49
1.11.4.1 Tipos de públicos.....	50
1.11.4.2 Identidad de los públicos.....	54
1.12 Enfoques de la Teoría de la comunicación en las Organizaciones.....	57
1.13 Análisis del discurso.....	65
1.14 Tecnologías de información y comunicación.....	66

<b>CAPÍTULO II IMPORTANCIA DEL CLIMA EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>68</b>
2.1 El concepto de clima organizacional.....	70
2.2 Principales definiciones de clima organizacional.....	73
2.2.1. Predominio de los factores situacionales.....	76
2.2.2. Predominio de los factores individuales.....	80
2.2.3. Predominio de la interacción persona-situación.....	81
2.3 Clima Organizacional en los Estudios Organizacionales.....	82
2.4 Características del clima organizacional.....	83
2.5 Cultura y Clima organizacional.....	85
2.6 Factores de clima organizacional.....	91
2.7 Influencias del clima organizacional.....	92
2.8 Clasificación del clima organizacional.....	94
2.8.1 Características de los climas básicos de la organización.....	95
2.9 Tipos de clima organizacional.....	100
2.10 Aproximaciones sobre la formación del Clima Organizacional.....	106
2.10.1 El Enfoque Estructural.....	109
2.10.2 El Enfoque Perceptual.....	112
2.10.3 El Enfoque Interactivo.....	116
2.10.4 El Enfoque Cultural.....	119
 <b>CAPÍTULO III DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	 <b>123</b>
3.1 Investigación científica cuantitativa y cualitativa.....	124
3.2 Argumentación epistemológica y ontológica.....	131
3.2.1 Reflexiones preliminares epistemológicas.....	132
3.3 Planteamiento del problema.....	139
3.4 Marco de análisis desde la perspectiva cualitativa.....	141
3.5 El Hecho Social.....	145
3.6 Estrategia Metodológica.....	147
3.7 Ángulo de Investigación y Dimensiones de Análisis.....	149
3.8 Preguntas de Investigación y conceptos.....	152
3.8.1 Preguntas de Investigación.....	152
3.8.2 Conceptos de Análisis.....	160

3.9	Proposiciones Teóricas de Investigación.....	166
3.10	Universo de Observación.....	167
3.10.1	Unidades de observación.....	168
3.11	Muestra y Técnicas de Investigación.....	169
3.11.1	Diario de Campo.....	170
3.11.2	Observación.....	170
3.11.3	Entrevista semiestructurada.....	171
3.12	Trabajo de Campo.....	175
3.12.1	Ingreso a la Organización.....	178
3.13	Validez y confiabilidad.....	180

## **CAPÍTULO IV ORGANIZACIONES EDUCATIVAS.....183**

4.1	Marco de las Organizaciones Públicas.....	188
4.2	Las Organizaciones Públicas.....	191
4.3	Antecedentes de la Educación Pública Mexicana.....	195
4.3.1	Creación de la Secretaría de Educación Pública.....	195
4.3.2	Misión y Propósito.....	200
4.3.3	Visión.....	200
4.3.4	Valores.....	200
4.3.5	Estructura Orgánica de la SEP.....	201
4.4	Caracterización del Sistema Educativo Mexicano.....	202
4.5	Sistema de Educación Superior en México.....	203
4.6	El Subsistema de Universidades Públicas.....	203
4.7	El Subsistema de Educación Tecnológica.....	204
4.7.1	Los Institutos Tecnológicos, en un momento histórico.....	205
4.8	El Subsistema de Instituciones Particulares.....	210
4.9	El Subsistema de Educación Normal.....	210
4.10	Subsistema de otras Instituciones Públicas.....	210
4.11	Creación de la Subsecretaría de Educación Superior.....	213
4.12	Dirección General de Educación Superior Universitaria.....	214
4.13	Dirección General de Educación Superior Tecnológica.....	214
4.14	Coordinación General de Universidades Tecnológicas.....	215
4.15	Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación.....	215

4.16	General de Profesiones.....	216
4.17	Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.....	216
4.18	Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria.....	217
4.19	Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar.....	218
4.20	Dirección General de Bachillerato.....	218
4.21	La importancia del Sistema Tecnológico.....	222
<b>CAPÍTULO V INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LOS MOCHIS.....</b>		<b>225</b>
5.1	Historia de la Dirección General de Institutos Tecnológicos.....	226
5.2	El papel estratégico de la Educación Superior Tecnológica en la región norte del Estado de Sinaloa.....	230
5.2.1.	Descripción del Estado y desarrollo de la economía.....	230
5.3	Las expectativas del cambio social.....	233
5.4	Las exigencias del modelo económico.....	234
5.5	El Instituto Tecnológico de Los Mochis.....	235
5.5.1	La filosofía del Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos.....	236
5.5.2	Caracterización del Instituto Tecnológico de Los Mochis.....	236
5.5.3	Oferta Educativa.....	238
5.5.4	Visión, Misión, Valores y Política de Calidad del Instituto Tecnológico de Los Mochis.....	239
5.5.5.	Estructura Orgánica.....	244
5.5.6.	Objetivos.....	246
5.5.7.	Símbolos.....	247
5.6	Dimensión organizacional del Sistema Nacional de Educación Tecnológica.....	252
<b>CAPÍTULO VI RELACIÓN DEL CLIMA Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....</b>		<b>257</b>
6.1	Procesamiento y Análisis de la Información.....	259
6.2	Dimensión de Comunicación Organizacional.....	260

6.2.1 Principales hallazgos de la comunicación organizacional.....	267
6.2.1.1 Canales de Comunicación.....	267
6.2.1.2 Flujos de la Comunicación.....	270
6.2.1.3 Funciones de la Comunicación.....	286
6.3 Dimensión de la Organización.....	289
6.3.1 Principales hallazgos de la dimensión Organización.....	289
6.3.1.1 Cultura Organizacional.....	290
6.3.1.2 Identidad organizacional.....	296
6.4 Dimensión del Clima Organizacional.....	300
6.4.1 Principales hallazgos del Clima Organizacional.....	301
6.4.1.1 Clima desde el Enfoque Estructural.....	301
6.4.1.2 Clima desde el Enfoque Perceptual.....	306
6.4.1.3 Clima desde el Enfoque Interactivo.....	310
6.4.1.4 Clima desde el Enfoque Cultural.....	313
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>320</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>333</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>348</b>
a) Ubicación geográfica del Instituto Tecnológico de Los Mochis.....	348
b) Organigrama de la Secretaría de Educación Pública.....	349
c) Ubicación de la Dirección General de Educación Superior Tecnológica, en el organigrama de la S.E.P. (Febrero 2005).....	350
d) Ubicación geográfica de los Institutos Tecnológicos.....	351
e) Institutos pertenecientes al Sistema Nacional de Educación Superior.....	352
f) Alumnos del Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica.....	353
g) Matrícula, Personal e Institutos del Sistema Nacional de Educación Superior.....	354
h) Nueva Estructura de la DGEST autorizada por la SHCP y SEP.....	355
i) Distribución de Matrícula ITLM.....	356

j) Instituciones certificadas del SNEST.....	357
k) Bases de Colaboración por Sector.....	358
l) Distribución del personal del ITLM.....	359
m) Ingreso total por fuentes de financiamiento ITLM.....	360
n) Distribución de los egresos 2001-2006 ITLM.....	361
ñ) Oferta Educativa ITLM.....	362
o) Capacitación al personal de Administrativo y Funciones Docentes ITLM.....	362
p) Percepción económica del personal ITLM.....	363

## **GLOSARIO DE ABREVIATURAS**

AFSE Administración Federal de Servicios Educativos.  
ANFEI Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Ingeniería.  
ANIEI Asociación Nacional de Instituciones de Educación en Informática.  
ANFECA Asociación Nacional de Escuelas y Facultades de Contaduría y Administración.  
ANMEB Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.  
ANUIES Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior.  
ASINEA Asociación de Instituciones de Enseñanza de Arquitectura de la República Mexicana.  
CBTA Centros de Bachillerato Tecnológico Agropecuario.  
CBTF Centros de Bachillerato Tecnológico Forestal.  
CBTIS Centros de Bachillerato Tecnológico, Industrial y de Servicios.  
CECYT Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos.  
CENIDET Centro Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico.  
CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe.  
CET Centros de Estudios Tecnológicos.  
CETA Centros de Estudios Tecnológicos Agropecuarios.  
CETI Centro de Enseñanza Técnica Industrial.  
CETIS Centros de Estudios Tecnológicos, Industriales y de Servicios.  
CETMAR Centros de Estudios Tecnológicos del Mar.  
CIIDET Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Técnica.  
CINEC Clasificación Internacional Normalizada de Educación.  
CNTE Consejo Nacional Técnico de la Educación.  
COEPES Comisiones Estatales de Planeación de la Educación Superior.  
CONACYT Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.  
CONAEVA Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior.  
CONAFE Comisión Nacional de Fomento Educativo.  
CONALEP Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica.  
CONPES Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior.  
CRODES Centros Regionales de Optimización y Desarrollo de Equipos.  
CUPIA Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines.  
CUPRIA Consejo de Universidades Particulares e Instituciones Afines.  
DGEST Dirección General de Educación Superior Tecnológica.  
DGETA Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria.  
DGEYTM Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar.  
DGIT Dirección General de Institutos Tecnológicos.  
IES Instituciones de Educación Superior.  
IPN Instituto Politécnico Nacional.  
ITLMO Instituto Tecnológico de Los Mochis.  
PEA Población Económicamente Activa.  
PIB Producto Interno Bruto.  
PND Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.  
PRODET Programa de Desarrollo de la Educación Tecnológica 2001-2006.  
PRONABES Programa Nacional de Becas para la Educación Superior  
PRONAE Programa Nacional de Educación.



SEIT Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas.  
SEP Secretaría de Educación Pública.  
SHCP Secretaría de Hacienda y Crédito Público.  
SNEST Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica.  
SNIT Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos.  
UECYTM Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar  
UNDESINTEC Unión de Sindicatos Tecnológicos  
UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.  
UT Universidades Tecnológicas.

## ÍNDICE DE CUADROS

1. Mapa Conceptual de la Investigación
2. Información y comunicación
3. Perspectivas de la comunicación
4. Elementos del proceso de comunicación
5. Cronología de la definición de clima
6. Definiciones de cultura
7. Resumen de los enfoques para la formación del clima organizacional
8. Representación visual del enfoque estructural
9. Representación visual del enfoque perceptual
10. Representación visual interactivo
11. Representación visual del enfoque cultural
12. Características de los enfoques en investigación
13. Ventajas e inconvenientes de los métodos cualitativos vs. cuantitativos
14. Opciones metodológicas
15. Visiones entorno a la investigación cualitativa
16. Teorías para el Análisis del Clima Organizacional
17. Teorías para el Análisis de la Comunicación Organizacional
18. El Hecho Social
19. Epistemología y totalidad
20. Factores que influyen en el clima organizacional (de Totalidad a Dimensiones)
21. De las principales Dimensiones de la totalidad al Ángulo de Investigación
22. Dimensiones de Análisis, Ángulo de investigación y Preguntas de Investigación
23. Dimensiones de Análisis, Preguntas de Investigación y Conceptos
24. Preguntas de Investigación y Proposiciones de Investigación
25. Dimensión de Análisis y Unidades de Observación
26. Dimensiones de Análisis, Preguntas de Investigación y Técnicas
27. Esquema del trabajo de campo en el ITLM
28. Creación de la Secretaría de Educación
29. Sistema Educativo Mexicano
30. Población escolar por periodo

31. Visión del Instituto Tecnológico de Los Mochis
32. Misión del Instituto Tecnológico de Los Mochis
33. Valores del Instituto Tecnológico de Los Mochis del Instituto Tecnológico de Los Mochis
34. Política de calidad del Instituto Tecnológico de Los Mochis
35. Filosofía del Instituto Tecnológico de Los Mochis
36. Actividades extraescolares
37. Principales escuelas de la Teoría de la Organización
38. Tratamiento de la comunicación y la información del ambiente organizacional
39. Indicadores de la actividad de la comunicación
40. Flujos de Comunicación
41. Redes formales e informales de la organización
42. Dirección de la Comunicación interna en la organización
43. Enfoque Estructural del ITLM
44. Enfoque Perceptual del ITLM
45. Enfoque Interactivo del ITLM
46. Enfoque Cultural del ITLM
47. Modelo integrador para el Análisis del Clima Organizacional

## INTRODUCCIÓN

*“Una organización puede tener las funciones siguientes: de producción económica (empresas de manufactura); políticas (gobierno, partidos políticos); de integración (hospitales); de mantenimiento de pautas de comportamiento (iglesias y escuelas)”.*

*Dr. Guillermo Ramírez Martínez*

La humanidad y su entorno organizacional, a través del tiempo ha sido testigo de los grandes acontecimientos del siglo XX que han marcado el paso del desarrollo tecnológico, científico, cultural, social y político, entre los que se pueden mencionar, los años de guerra, la era nuclear y espacial; las revoluciones, inventos y descubrimientos.

Se ha vivido en un mundo organizacional, en donde la presencia de las organizaciones ha sido trascendental. No tiene pues, cabida este cuestionamiento: ¿cómo nos imaginamos sin organizaciones?; si la sociedad está caracterizada por organizaciones en donde el hospital es una de las instituciones más antiguas (siglo XIX), posteriormente encontramos también tiendas, universidades, prisiones, cines, entre otras, así podemos afirmar que las organizaciones son producto de la sociedad moderna ya que se encuentran institucionalizadas y aceptadas por la misma.

A pesar de que las organizaciones se tornan complejas, ambiguas y paradójicas; son poderosas e indispensables en cuanto a que, por ejemplo, generan fuentes de empleo e ingreso, determinan el estatus social y toman las decisiones sobre las prioridades de la sociedad; llámese estas organizaciones públicas o privadas, ello también implica la exigencia de una retroalimentación por parte de sus miembros y de la sociedad.

En ésta primera década del siglo XXI, la importancia de las organizaciones sigue imperando y trastoca no solo la vida de las personas en lo particular sino también esta presente en toda la sociedad como elemento transformador y agente de cambio en el que destacan los espacios físicos, las tecnologías de información y comunicación, un slogan impactante; lo que hace que las

organizaciones se convierten en espacios formales e informales de relaciones interpersonales donde los grupos e individuos tienen potencialidades que implican aspectos de participación, creación y recreación; que son aspectos fundamentales en la vida organizacional.

Todas estas actividades cotidianas tienen una relación estrecha con la comunicación y el clima de la organización misma, siendo uno de los problemas más complicados con los que el gerente, director o jefe; se encuentra a diario dentro de su organización. Igualmente se alude a la dificultad y/o deficiencia por parte de los directivos sobre la interpretación y construcción de los mensajes que recibe y sobre los que emite para comunicar a los trabajadores; objetivos, metas, sentido de pertinencia, confianza, etc.; porque son justamente estas comunicaciones las que le dan vida, acción y sentido a la organización.

Las organizaciones se limitan en el estudio, reflexión y acción de los actos del habla, y al clima organizacional que prevalece y en el cual los actores se ven involucrados; y coloca en riesgo la efectividad en sus procesos de comunicación organizacional así como el ambiente laboral. En tal sentido, esta investigación plantea el estudio del clima organizacional y la comunicación concebidos como vectores estratégicos y sistemas nerviosos centrales de la organización; a fin de que se consideren en su aspecto integral, lo que refleja su cultura, el estilo de liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones, el trabajo en grupo, la identidad; y de manera global la vida organizacional y la percepción que tengan los miembros acerca de la misma.

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad y un mejor desempeño organizacional; sin perder de vista el recurso humano.

La idea de que tanto el individuo como la institución necesitan organizarse y comunicarse, es de gran aceptación; sin embargo, a menudo se piensa

implícitamente que esas acciones son naturales e inherentes, lo que conduce a no abordarlas como una problemática completa y global en las organizaciones. Es importante hacer énfasis en que, una organización moderna constituye ante todo una composición social de seres humanos; en donde es preciso que exista una estructura, una jerarquía necesaria para que se logren los fines que la organización se propone.

Por tratarse de seres humanos, el factor esencial de la conducta de una organización es la comunicación en todas sus direcciones y en todos los niveles; a través de los elementos del proceso de comunicación; en el que se distingue a los canales de comunicación; es decir, a la línea de personas a través de las cuales pasan los mensajes; y la utilización de las tecnologías.

El análisis de la comunicación organizacional engloba las prácticas internas y externas de los flujos comunicativos de la organización; en donde se pone énfasis en la necesidad de alcanzar un equilibrio entre los canales formales e informales que se utilicen. Entonces establecemos que los flujos de comunicación se encuentran compuestos por el conjunto de estos canales de comunicación y representa en sí la estructura de la organización desde el punto de vista de las interrelaciones de comunicación; lo cual puede ayudar a elevar la eficiencia del proceso de las comunicaciones; es decir que se logre transmitir efectivamente un mensaje.

Clima organizacional y comunicación organizacional, son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y en consecuencia afectan su desempeño. Contribuyendo al escaso estudio al respecto, y sobre todo en las organizaciones de educación pública y particularmente en Institutos Tecnológicos, la pregunta principal de esta investigación es responder a este problema desde el siguiente planteamiento: ¿Cómo son el clima y la comunicación organizacional que prevalece en los Institutos Tecnológicos y su valor en la dinámica laboral para que las instituciones educativas tengan una participación activa y pertinente en la sociedad, contribuyendo al desarrollo regional?

A partir de esta pregunta principal, el presente trabajo, proyecta como objetivo general: Analizar el clima y la comunicación organizacional del Instituto Tecnológico de Los Mochis (ITLM), desde su naturaleza como organización pública; considerando para ello; los siguientes objetivos específicos:

1. Investigar el Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica y al ITLM.
2. Describir el clima organizacional del ITLM.
3. Identificar los factores que influyen en el clima organizacional del ITLM.
4. Conocer la comunicación organizacional del ITLM.
5. Estudiar los elementos que conforman la comunicación organizacional del ITLM.
6. Interpretar el clima y la comunicación organizacional del ITLM.

Los objetivos anteriores se desprenden de las preguntas secundarias de investigación que guían al trabajo y que a continuación se presentan:

- ¿Qué es el Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica?
- ¿Cómo se describe el clima organizacional del ITLM?
- ¿Cuáles son los factores que influyen en el clima organizacional del ITLM?
- ¿Qué procesos de comunicación organizacional se llevan a cabo en la dinámica laboral del ITLM?
- ¿Cuáles son los elementos que conforman la comunicación organizacional del ITLM?
- ¿Cómo se caracteriza al ITLM por su contribución al desarrollo regional?

Otras investigaciones en el contexto organizacional han reconocido tradicionalmente la importante influencia del clima organizacional sobre una gran variedad de procesos y resultados en las personas y las organizaciones; dentro de éstos se destacan entre muchos otros aspectos: la motivación, la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la participación, el compromiso, el logro de metas, la satisfacción y el desempeño laboral. El estudio del clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para

entender el conjunto de valores, creencias y percepciones que tienen en común los integrantes de una organización. Esta proposición puede adquirir significado al comprender la relación humana que se da en el mundo del Instituto Tecnológico, y sus procesos de comunicación.

Investigaciones sobre el contexto organizacional han señalado que es más probable obtener mejores resultados laborales en: alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio. Así mismo buscamos entonces, encontrar la identidad de los integrantes de la organización ante una dinámica laboral inmersa en flujos de comunicación e información.

Mundialización, globalización y regionalización son procesos en los que, a partir de la década de los setenta, las organizaciones tienen un papel protagónico; así las organizaciones educativas mexicanas que han logrado subsistir, evolucionar, renovarse y transformarse en estas últimas décadas, si bien es cierto lo han hecho gracias a su tecnología, a sus planes de estudio, a su planta académica, a la certificación de procesos, entre otros, se reconoce también que todo ello se encuentra girando alrededor del poder, del liderazgo y la toma de decisiones en los cuales descansa explícita o implícitamente el clima organizacional.

Al mismo tiempo han sido impulsados por el surgimiento de nuevos modelos de organización que son exigidos por el entorno emergente, en donde éstos requieren flexibilidad de estructuras, crecimiento en el ámbito informal para facilitar nuevas formas de cooperación, la comunicación y la movilización de saberes.

Los estudios organizacionales, son un esfuerzo interdisciplinario que conjunta un cúmulo de conversaciones que producen relatos con múltiples interpretaciones; ya que conoce, explica e incide en los procesos organizacionales, reconociendo su especificidad y complejidad. Así mismo permite la contribución a la solución de problemas organizacionales y de su entorno.



La investigación del clima organizacional y de la comunicación organizacional; interesa a los Estudios Organizacionales, ya que éstos son elementos fundamentales para la competitividad que deben contemplar los sistemas que buscan sobrevivir en el actual contexto de globalización; por ello se inscribe en la línea de investigación 1. Individuo, Trabajo y Organización, en el área prioritaria b) Comportamiento Humano en las Organizaciones.

De algunos años a la fecha, y en especial en el seno de la industria estadounidense y japonesa, se ha manifestado un creciente interés por temas como clima organizacional, factor humano, relaciones interpersonales, entre otros; que dan lugar a pensar en el redescubrimiento de la importancia del individuo en las organizaciones y sus formas de comunicarse.

El planteamiento expuesto aquí, es la contribución a los Estudios Organizacionales, ya que intenta colocar a la comunicación como el ente central, la fuerza motriz y el mecanismo de enlace que permite la coordinación entre las personas, que posibilita el comportamiento organizado, que relaciona a la organización, a los individuos; y, que integra a las organizaciones con su medio ambiente.

Y por su parte, el estudio del clima organizacional, en los estudios organizacionales, permiten conocer los fenómenos que ocurren al interior y exterior de una organización, explicando su razón de ser, con una característica peculiar de atender al actor organizacional y entenderlo desde la parte humana formando un cordón umbilical entre la organización y el actor organizacional. Del cual se alimenta y nutre, comparte y forma; y finalmente el producto se refleja en el bienestar común, la armonía y los buenos resultados.

Respecto al sector educativo, objeto de estudio de esta investigación; se considera que la educación es un punto de partida y destino fundamental por el que transita cualquier sociedad, y le representa a ésta una ventana abierta al conocimiento y progreso de su entorno.

Las instituciones de educación superior tecnológica en México, como objeto empírico de investigación en éste caso; tienen identificados los retos que emanan de la acreditación académica y la certificación de procesos administrativos así como la clara conciencia de los cambios ineludibles que habrá de enfrentar en el presente siglo XXI, entre ellos, las transformaciones de su cultura organizacional, específicamente en el clima y en los procesos de comunicación.

El escenario de investigación doctoral, es el Instituto Tecnológico de Los Mochis, ubicado en el Estado de Sinaloa, con 30 años de presencia; es uno más de los ochenta y tres institutos que conforman el Sistema de Educación Superior Tecnológica, es una institución pública federal, que atiende la demanda de educación superior tecnológica, en particular la de nivel licenciatura. Ésta se presenta en modalidad escolarizada, actualmente, ofrece 10 carreras, la plantilla general del personal al cierre de ejercicio 2006, está integrada por 323 trabajadores, de los cuales 240 son docentes y 83 de apoyo y asistencia a la educación.

El Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica (SNEST) está consolidado como un sistema de educación superior tecnológica de vanguardia a nivel internacional, y contribuye de manera destacada en el desarrollo sustentable de las regiones, en el fortalecimiento de la soberanía nacional y en el posicionamiento de México en el ámbito internacional.

El (SNEST), presenta en el año 2004 su Modelo Educativo para el siglo XXI, el cual es una respuesta a los desafíos que impone el nuevo horizonte de la época. El Modelo se fundamenta en un marco filosófico que lo orienta en su dirección humana, histórica y política, a través de los principios filosóficos, y a la fortaleza de una visión compartida que se nutre de un sistema de valores comprometidos con el desarrollo del ser humano.

Este apartado presenta las tres grandes dimensiones que constituyen la materia del flujo de todos y cada uno de los procesos: la dimensión filosófica, la dimensión académica y la dimensión organizacional, en donde encontramos

pertinencia y viabilidad para la presente investigación, así como su relevancia en el quehacer de los sistemas de comunicación propuestos como competencias.

En relación al diseño metodológico que se considera en esta investigación, es a través de la Reconstrucción de la Totalidad; utilizando el estudio de caso como estrategia, ubicándose en el paradigma cualitativo. Para la recolección de datos nos basamos en un principio, en la investigación exploratoria, posteriormente se trabajó con la técnica de investigación de la observación, registro de conversaciones (verbal y no verbal), estas se llevaran a cabo *in situ* ya que se trabajó dentro de la organización, se realizaron entrevistas semi-estructuradas al cuerpo directivo, administrativo y personal de apoyo y asistencia a la educación, se llevó un control de la información recabada por medio del diario de campo; considerando aspectos como las disposiciones físicas, las relaciones interpersonales, el lenguaje, etc. y se recurrió a las fuentes documentales y diversas literaturas sobre el tema.

Mediante el estudio de tres dimensiones de investigación, es como se plantea el estudio del tema; las cuales son: comunicación organizacional, clima organizacional y la organización misma, éstas guardan una estrecha interrelación e importancia ya que permite visualizar la necesidad de conocer y comprender a la organización y sus actores, la comunicación dentro de una red de relaciones interdependientes; así como el clima que se suscita en las organizaciones y muy especialmente en las instituciones de educación superior tecnológica, el objeto de estudio que nos ocupa.

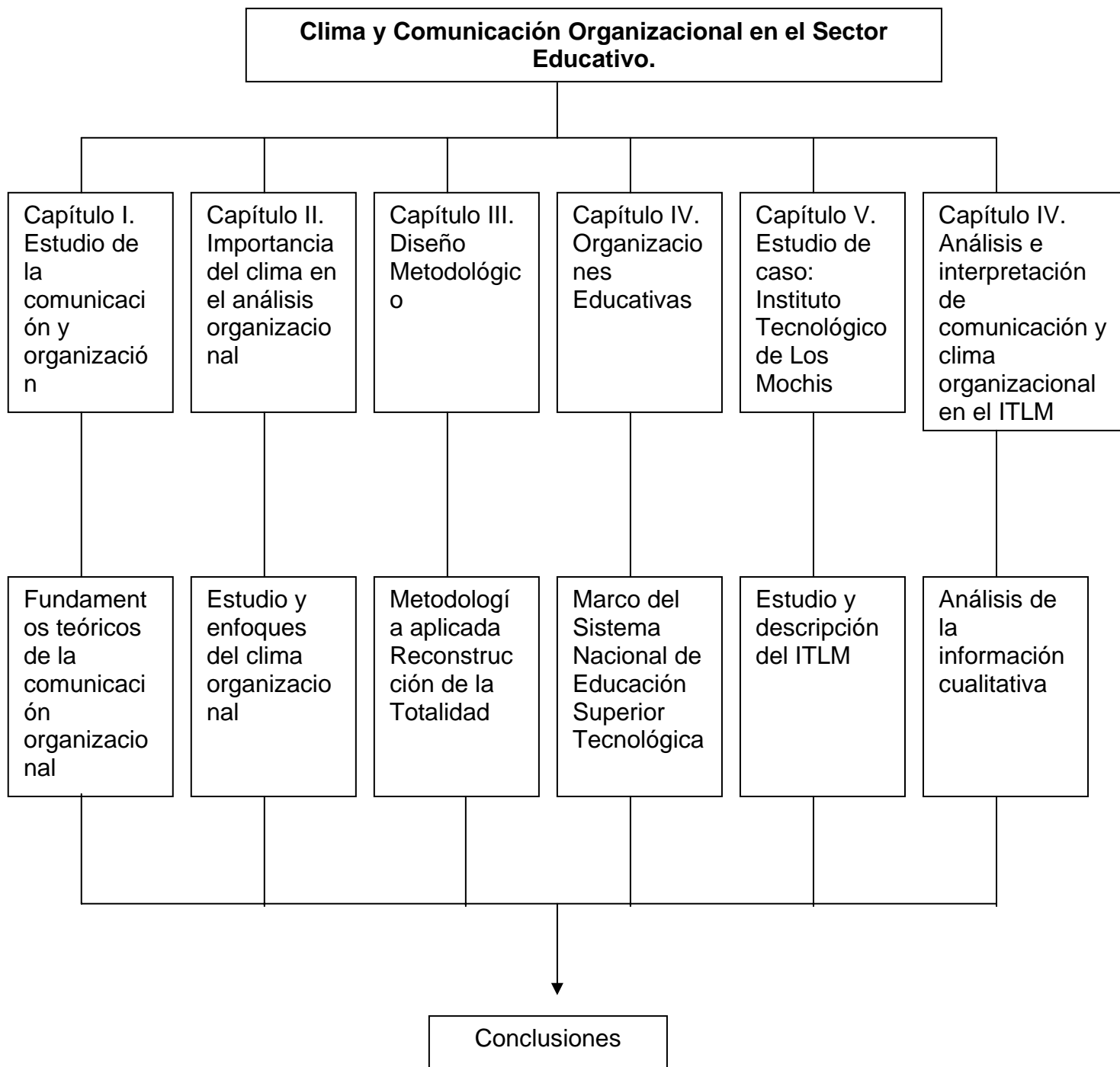
En esta organización educativa (ITLM), existen elementos de comunicación organizacional, algunos tienen un referente físico, estructural, como el mobiliario, los edificios, los espacios así como los flujos de información y las relaciones interpersonales; otros elementos los encontramos relacionados con componentes del clima organizacional en términos de los rasgos objetivos de la organización (físicos o estructurales, al igual que en comunicación) o de las reacciones subjetivas (perceptuales) respecto de la organización. El estudio de

ambos, contribuye a la teoría de las organizaciones, aportando indicadores y elementos que permiten conocer la dinámica en la organización.

El contenido del trabajo, se estructura a partir de seis capítulos, antecediendo la parte introductoria e índice y se culmina con la conclusión y verificación de las proposiciones planteadas. En la parte dedicada a la Introducción, se desarrolla el contexto general de la investigación, planteando el diseño metodológico, la pregunta principal y secundarias y los objetivos general y específicos que guían el trabajo. El capítulo uno, denominado “Estudio de la Comunicación y Organización”, está dedicado a revisar los argumentos más recientes de la comunicación organizacional y de las teorías de la comunicación, en particular su importancia como sujetos de estudio y su perspectiva como fenómeno organizacional, las teorías que sustentan los hallazgos, realizando un seguimiento sobre la literatura especializada en la materia, entre otros aspectos de importancia para el estudio. En el capítulo dos, llamado “Importancia del Clima en el Análisis Organizacional”, nos abocamos a realizar una discusión sobre el concepto de clima organizacional, así como también de establecer su relación con la cultura y se presentan los enfoques que sustentan el presente estudio. El capítulo tres, designado al “Diseño Metodológico”, se explica el planteamiento del problema, el procedimiento del estudio de caso, la interrelación de las dimensiones investigadas, así como el porqué se seleccionó el Instituto Tecnológico de Los Mochis, como objeto de estudio. El capítulo cuatro, alude a las “Organizaciones Educativas”, en el marco de las organizaciones públicas y a la educación superior tecnológica, como dependiente de la Secretaría de Educación Pública del Gobierno Federal, así como también enmarca la importancia del estudio en el sistema educativo mexicano. El capítulo cinco de nuestra investigación versa sobre lo que es la organización educativa caso de estudio, “Instituto Tecnológico de Los Mochis”: su estructura, su misión y visión, políticas y valores; y su modelo educativo en la dimensión organizacional, su presencia en el Estado de Sinaloa, entre otros aspectos de relevancia. Por último en el capítulo seis, nos referimos a los hallazgos encontrados en la investigación, respecto a la “Relación entre Comunicación y Clima Organizacional”. Así como al análisis e interpretación de la interrogante central y

las preguntas secundarias de este estudio respecto al clima organizacional y la comunicación organizacional en la dinámica laboral del Instituto Tecnológico de Los Mochis, y su contribución al desarrollo regional; para dar explicación a las proposiciones planteadas en la investigación.

**CUADRO 1**  
**Relación de los Capítulos, Marco Teórico y Metodología en la Estructura de la Tesis**



Fuente: Elaboración propia (2006)

## CAPÍTULO I

### ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

*“Dentro de toda organización se hacen grandes esfuerzos por lograr la perfección del sistema global de comunicación”.*

*Anthony Downs*

La importancia de la comunicación en todos los órdenes de la actividad humana pero, especialmente, la cada vez más necesaria intervención de este proceso dinámico en las relaciones, ya no sólo interpersonales, sino primordialmente intra, extra Interinstitucionales, se ha ido acrecentando desde hace algunas décadas y, sin dudas, lo seguirá haciendo a un ritmo aún más creciente en los próximos años.

Desde 1983, fecha en que Chester Barnard dijo que la tarea más importante de un ejecutivo era la comunicación, se ha demostrado continuamente que el hombre y la mujer de una organización son una persona comunicativa.

La comunicación organizacional es un género comunicacional que por su forma y contenido intenta personalizar, distinguir y hacer conocer a una institución. Es aquella que se desarrolla en el seno de una institución, destinada a interconectar tanto a los públicos internos como externos y a ambos entre sí. Constituye un proceso permanente que la organización debe asumir y desarrollar. De la buena relación con sus públicos depende el éxito de la gestión institucional.

Para Norbert Wiener "... la comunicación es el cemento que forma las organizaciones. Sólo la comunicación permite a un grupo que piense unido, que sea unido y que actúe unido".

La comunicación de toda organización con el contexto social requiere un conjunto de condiciones concurrentes. Entre ellos: La comunicación de la institución con su entorno social es un diálogo entre dos partes. Este diálogo exige canales de comunicación y reglas de juego de las cuales deben ser

partícipes ambas. La finalidad de este diálogo es la del entendimiento mutuo, a través del profundo conocimiento de los interlocutores, para reducir al máximo las interferencias en la comunicación. - La sociedad tiene el derecho y también la obligación de conocer a las organizaciones y pronunciarse sobre ellas expresando sus opiniones. La comunicación se ha tomado a menudo como una moda. Ahora se va convirtiendo en una cultura. La comunicación institucional es la clave, la llave que abre las puertas de la organización a una realidad compleja y cambiante.

Las organizaciones son organismos vivos e inteligentes, preceptores de señales, informaciones y mensajes. El análisis profundo de los procesos de comunicación en las organizaciones permite comprender y facilitar los procesos de cambio y crecimiento de las instituciones.

La buena comunicación tiene mucha importancia para la eficacia de cualquier organización o grupo y se refiere a la transmisión y comprensión de significados. El hombre es un ser netamente comunicativo, y realiza esta actividad durante todo el día, (escribe, lee, habla, escucha). No puede existir un grupo que no tenga comunicación; es decir, la transmisión de algo con sentido entre los miembros que lo componen.

### 1.1 Relaciones entre Organización y Comunicación

La organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas dentro del funcionamiento que busca resultados positivos entre necesidades y satisfactores. Sus vínculos vienen dados a través de los componentes: a) Políticos, de una acción estratégica global, b) Socioculturales, de los valores y de las representaciones simbólicas de las acciones reguladas por normas y c) Psicológicos, los establecidos mediante las acciones diálogicas entre los participantes o miembros de la organización.

Según Annie Bartoli, 1992, la "organización comunicante" presenta ciertas características fundamentales:

- Ser abierta: para comunicarse con el medio ambiente exterior de manera interactiva.

- Ser evolutiva: no rutinaria ni excesivamente formalista, a fin de manejar con eficacia su desarrollo frente a lo imprevisto.
- Ser flexible: para permitir igualmente y de manera oportuna comunicaciones formales e informales.
- Tener finalidad explícita: que proporcione un hilo conductor, coherente a la comunicación formal.
- Ser autorresponsabilizante: para todos los miembros, con la finalidad de evitar la búsqueda de un "poder artificial", por parte de algunos mediante la retención de información.
- Ser energética: para crear, por sí misma, mediante información, formación educativa y comunicación, potencialidades internas que pueden ser llevadas a una finalidad práctica.

Para que esté organizada, y no desfasada, la comunicación en una organización, ésta debe estar asociada a objetivos y planes conjuntos (finalidad), circule en todas las direcciones y través de todos los canales (multidireccional), pueda valerse de instrumentos seleccionados en función de los objetivos a lograr (instrumentada), integre necesidades con circunstancias específicas de los respectivos contextos interactuantes (adaptada), de manera abierta entre lo informal y las estructuras (flexible).

En este sentido, la contingencia es un principio clave para el análisis de la comunicación en las organizaciones. "La adaptación a las especificidades del contexto constituye uno de los factores esenciales de la eficacia" (Annie Bartoli, 1992). Y este contexto presenta, a saber diferentes facetas-ambiente externo (político, económico, cultural), políticas de administración, hábitos sociológicos y culturales, además de la influencia de personalidades individuales o colectivas asociadas con la vida de la organización.

Una intervención significativa que aborde el problema de la comunicación en la organización, es según Annie Bartoli, un acto político, insertado en una lógica a mediano y largo plazo, nunca visto desde ópticas cortoplacistas a las cuales están acostumbrados muchos gerentes de organizaciones.



Cualquier acción de reorganización de la comunicación, implica un cambio en los estados existentes. Para realizar este cambio con éxito, es importante clarificar lo disponible, o existente, a fin de analizar las ventajas de lo que conviene reforzar y los puntos negativos a transformar. Esta acción de evaluación ha de considerar cuatro variables de funcionamiento: (Annie Bartoli, 1992).

1. Estudio de las estructuras: organigrama, sociograma, procedimientos, organización y mecanismos de coordinación del trabajo, flujos de información y comunicación, estructuras físicas y técnicas, condiciones de trabajo y de seguridad.
2. Estudio de las estrategias: verificar si la estrategia existe, si es pertinente y coherente, si sus directrices generales son conocidas por todos los actores de la organización.
3. Estudio de la cultura: revisión de la historia de la organización, de sus personalidades más relevantes, de los sistemas de valores, costumbres colectivas, ritos y estilos de administración, formas de lenguaje, jergas internas y de las características demográficas.
4. Estudio de los comportamientos: mediante la observación de opiniones y percepciones, imágenes y representaciones individuales y colectivas, que unido a la observación de las prácticas reales dará una importante información sobre los grados de implicación de los actores en el funcionamiento de la organización. También permitirá descubrir y delimitar los estilos de relaciones y modos de comunicación informal existentes, descubrir las características de la comunicación, vistas por los distintos actores.

## 1.2 Definiciones de organización

Para hablar de las organizaciones, es pertinente retomar algunas definiciones representativas en su estudio:

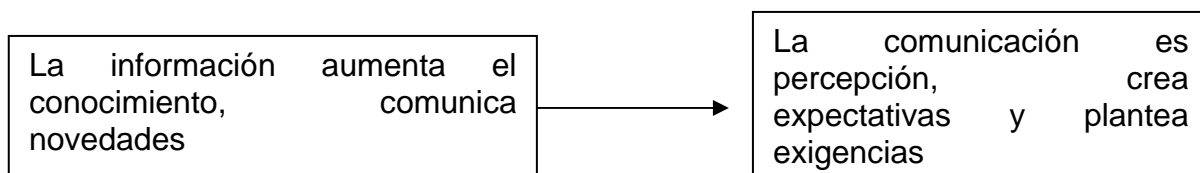
- Organización: Es un objeto difuso, con fronteras sociales que no corresponden con las físicas y las legales. La organización no es exclusivamente el resultado de las fuerzas del entorno tanto como lo es del deseo estratégico. Es un objeto multideterminado, cruzado por las lógicas de acción contradictorias, completo por su naturaleza diversa y dinámico; por su incesante cambio, es un objeto a la vez cultural, político, económico e histórico, muy distante de la visión ortodoxa que lo define como transparente, monolítica, armónica, ordenada y racional en pos de la eficiencia (Montaño,2001).
- Organización: Único medio por el cual se alcanzan fines deseables, como paz, prosperidad y justicia social (Etzioni, 1993).
- Organización: Medio por el cual una población ahora menos rígida pueda tener opciones en las cuales desarrollar la creatividad y la innovación (Crozier, 1973).
- Organización: Es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; ésta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad (Hall, 1996).
- Organizaciones: son sistemas abiertos, en donde se tiene una intensa relación con el ambiente. Esto significa que las

organizaciones son sistemas con actividades interdependientes, ligadas con coaliciones cambiantes de participantes; los sistemas están incluidos en y dependen de los cambios continuos y constituidos por el ambiente en los que operan” (Gámez, 2003: 43).

En este contexto enfatizamos que las organizaciones llevan a cabo procesos de comunicación, en ocasiones ya representadas en manuales de procedimiento y en otras veces la misma relación laboral y el clima organizacional propician tal actividad, es decir sin comunicación es impensable la organización.

### 1.3 Comunicación e información

**CUADRO 2**  
**Información y Comunicación**



Fuente: Elaboración propia (2006)

Es importante señalar la gran diferencia que existe entre información y comunicación; en la primera se trata sólo de proporcionar datos, y en la segunda se le da sentido, interpretación y significado a esas ideas en donde prevalece la comprensión y la retroalimentación. Mencionan Siliceo, Cásares y González (1999), que los procesos humanos son las distintas formas de una sana relación y la energía del hombre en su relación con otros orientada a un proceso de mejora continua; en donde señalan que uno de los más importantes procesos humanos en términos de una cultura organizacional es la comunicación e información.

El peso de la comunicación es, en cualquier caso, importantísimo. Rogers, en su obra *La Comunicación en las Organizaciones* afirmaba:

*...casi todos pertenecemos a una o más organizaciones. Y la mayoría estará de acuerdo en que es la comunicación la que da vida a la estructura de las organizaciones. Uno de los primeros expertos en el comportamiento organizacional, Chester Bernard, reconoció que en cualquier teoría exhaustiva de organización, la comunicación ocuparía un lugar central, porque la estructura, amplitud y ámbito de las organizaciones están casi por completo determinadas por la técnica de la comunicación. (Rogers & Agarwala, 1980: 6)*

La comunicación, pues, es en mucho el esfuerzo que dos o más personas realizan, con diferentes niveles de energía, habilidades y en circunstancias cambiantes, para enterar uno al otro y ponerse de acuerdo con respecto a diferentes temas, situaciones u otras personas de las cuales hablan o a las cuales se refieren en sus diferentes mensajes, que pueden ser escritos y/o transmitidos por medios mecánicos, electrónicos, audiovisuales, etc., e incluso, en ocasiones, de manera no verbal. (Nosnik, 2001).

Entonces podemos considerar que:

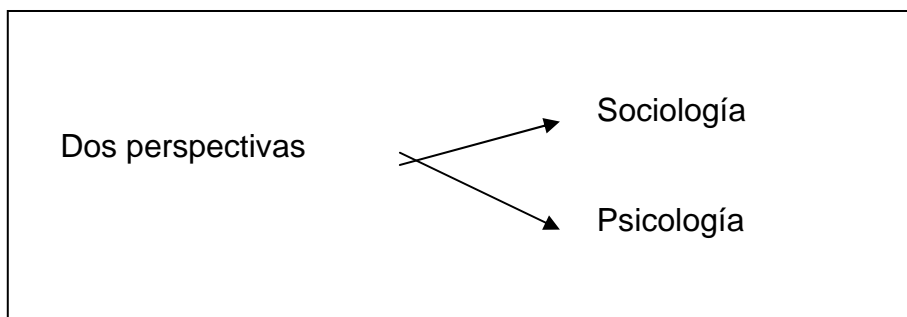
- a) Que la comunicación es un proceso complejo. No podemos pretender que transmitir y recibir mensajes se lleve a cabo sólo de una forma mecánica e infalible.
  
- b) Que para que exista efectividad entre lo dicho por una fuente o emisor y lo captado por un receptor, debemos tomar en cuenta si los recursos de lenguaje y la situación que rodea tal proceso de comunicación, ayudan a un buen entendimiento entre ambos.

- c) Que el proceso de comunicación requiere de la retroalimentación para asegurar que los mensajes que fluyen entre fuentes o emisores y sus receptores, y viceversa, sean interpretados en ambas partes de forma similar, de tal suerte que ello lleve a una mayor y mutua comprensión de los mensajes transmitidos y recibidos.

#### 1.4 Perspectivas de la comunicación

### CUADRO 3

#### Perspectivas de la Comunicación



Fuente: Elaboración propia (2006)

#### Perspectiva de la Sociología

Grebner: “comunicación como interacción social mediante mensajes, eventos o acontecimientos previamente codificados, con una significación determinada en una cultura y con el propósito de significar.”

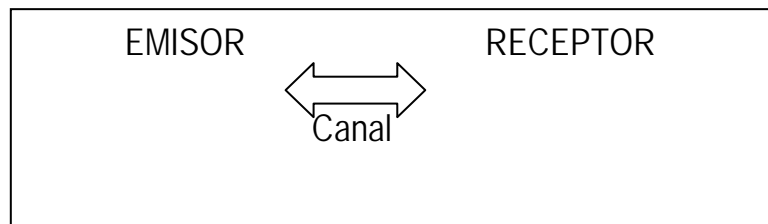
#### Perspectiva de la psicología

Osgood: “existe comunicación siempre que un sistema (una fuente: emisor), influencia los estados o acciones de otro sistema (receptor), mediante la percepción de señales alternativas transmitidas a través del canal que los conecta. Y que, cuando se trata de sistemas humanos de comunicación, lo que

habitualmente denominamos “mensajes” son conjuntos de señales que frecuentemente son, aunque no necesariamente, de tipo lingüístico”.

#### CUADRO 4

##### Elementos del Proceso de Comunicación



Fuente: Elaboración propia (2006)

#### 1.5 Flujos de comunicación

El flujo de mensajes entre las personas sigue un camino denominado Red de Comunicaciones.

La dirección de la red ha sido tradicionalmente dividida en comunicaciones ascendentes, descendientes y horizontales, dependiendo de quien inicia el mensaje y quien lo recibe.

Por proceso seriado se entiende el camino paso a paso que sigue la comunicación dentro de la organización es decir, el proceso persona a persona.

Existen y coexisten paralelamente redes formales e informales, por éstas últimas circulan sobre todo rumores e información oficiosa.

La existencia de los sistemas trata de que al darse la comunicación en todas las direcciones se fortalezcan las redes formales, así se tienen bajo control las redes informales.

Así mismo, cuando hablamos de flujos de comunicación nos referimos a los procesos de comunicación que se llevan a cabo al interior de la organización y éstos pueden ser de la siguiente manera:

- a. Descendente: Teniendo como funciones principales, las de coordinar, informar, motivar y controlar.
- b. Ascendente: Dentro de sus funciones se encuentra la de comprobar la recepción del mensaje, evaluar, informar y sugerir.
- c. Horizontal: (Hay autores que le llaman lateral). Aquí la función primordial es la de intercambio, coordinación y apoyo entre el personal de la misma posición jerárquica.

## 1.6 Funciones de la comunicación

En cualquier organización o grupo, la comunicación tiene cuatro funciones centrales: controlar, motivar, expresar emociones e informar (Robbins, 2004).

La comunicación controla la conducta de los miembros de varias maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados. Por ejemplo, la comunicación desempeña una función de control cuando se pide a los empleados que primero comuniquen las quejas laborales a su jefe inmediato, que se limiten a la descripción de sus puestos o que cumplan con las políticas de la empresa.

La comunicación alienta la motivación porque les aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente. La definición de metas concretas, la retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento de la conducta deseada, estimulan la motivación y requieren que exista comunicación.

En el caso de muchos empleados, el grupo de trabajo es su fuente primaria de interacción social. La comunicación que ocurre en el grupo es un mecanismo

fundamental que permite a sus miembros manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por consiguiente, la comunicación se convierte en una puerta de expresión emocional de sentimientos y de realización de las necesidades sociales.

La última función de la comunicación se refiere al papel que desempeña cuando facilita decisiones. Ya que, mediante la transmisión de datos para identificar y evaluar las posibles opciones, proporciona la información que necesitan las personas y los grupos para tomar decisiones.

No se debe pensar que alguna de estas cuatro funciones es más importante que las demás. Para que los grupos funcionen como deben, es preciso tener cierto control de los miembros, estimularlos para que trabajen, proporcionarles un medio para expresar emociones y para tomar decisiones. Podemos considerar que casi cualquier intercambio de comunicación en una organización o grupo cumple con una o varias de estas cuatro funciones.

Se puede decir que la comunicación es un proceso o flujo. Para que pueda existir comunicación debe haber un propósito o una intención, expresada en forma del mensaje que se transmitirá. Esto pasa de la fuente (el emisor) al receptor. El mensaje está codificado (convertido a símbolo) y camina por algún medio (canal) al receptor, quien vuelve a traducir (decodifica) el mensaje iniciado por el emisor. El resultado es que una persona transmite el significado a otra originándose así la respuesta o retroalimentación.

### 1.7 Proceso de comunicación

Se describe el proceso de comunicación. Este modelo consta de siete partes: (1) La fuente de comunicación, (2) el código, (3) el mensaje, (4) el canal, (5) la decodificación, (6) el receptor y (7) la retroalimentación proporcionada.

La fuente inicia el mensaje cuando codifica un pensamiento. Se considera que un mensaje codificado está sujeto a cuatro condicionantes: Habilidades, actitudes, conocimiento y sistema socio-cultural.



El mensaje es el producto físico codificado por la fuente. “Cuando hablamos, nuestra plática es el mensaje. Cuando escribimos, la letra es el mensaje. Cuando pintamos, las imágenes son el mensaje. Cuando hacemos gestos, los movimientos de los brazos y la expresión del rostro son el mensaje”. Nuestro mensaje se ve afectado por el código o el grupo de símbolos que usamos para transmitirlo, el contenido del mensaje mismo y las decisiones que tomamos para seleccionar y ordenar códigos y contenido.

El canal es el medio por el cual viaja el mensaje. Lo selecciona la fuente, la cual determina qué canal es formal y cuál informal. La organización establece los canales para las actividades laborales de los miembros. Por regla general, éstos siguen la red de autoridad de la organización. Hay otras formas de mensaje, como los personales o sociales, que recorren los canales informales de la organización.

El receptor es el objeto del mensaje, es decir a quien va dirigido el mensaje. Sin embargo, antes de que éste pueda recibir el mensaje, debe traducir los símbolos que contiene de manera tal que el receptor lo pueda comprender. Esto es la decodificación del mensaje. Del mismo modo que el codificador, el receptor también está limitado por sus habilidades, actitudes, conocimientos y sistema sociocultural, Así como la fuente debe ser hábil para escribir o hablar, el receptor debe ser hábil para leer o escuchar, y los dos deben tener capacidad para razonar. El conocimiento, las actitudes y los antecedentes culturales influyen en la capacidad para recibir y también en la capacidad para enviar.

El último eslabón del proceso de comunicación es el cierre de la retroalimentación. “El cierre de la retroalimentación se presenta cuando la fuente de la comunicación decodifica el mensaje que ha codificado y el mensaje vuelve a entrar al sistema”. El cierre de la retroalimentación es un control para saber si hemos logrado transmitir nuestros mensajes de acuerdo con el propósito original; determina si ha habido comprensión (Robbins, 2004). Y la comprensión se establece si existe una parte importante entre quien envía y

quien recibe que es un marco de referencia en común, que va a englobar esas actitudes y habilidades.

### 1.8 Barreras en la comunicación

Kinicki y Kreitner (2003), nos presentan al ruido como un elemento más de este modelo de comunicación; y lo definen como todo lo que interfiere en la transmisión y comprensión del mensaje. Tiene efecto en todos los vínculos del proceso de comunicación. El ruido abarca factores como problemas del habla, conexiones telefónicas deficientes, escritura ilegible, datos estadísticos imprecisos en un memorando o informe problemas auditivos o visuales y distancia física entre el emisor y el receptor. De hecho lo sitúan al centro del modelo que llaman: Modelo de proceso perceptivo de la comunicación, y a su alrededor se encuentran los elementos citados anteriormente.

Estos autores, enfatizan que el ruido en la comunicación es una barrera a su efectividad, que interfiere en la transmisión y recepción precisas de un mensaje. La conciencia que tengan los administradores de este tipo de barreras es un buen punto de partida para mejorar el proceso de comunicación. Son cuatro las barreras principales a la comunicación efectiva:

1. Barreras de proceso: Se refiere a todas aquellas que se presentan en cualquier elemento durante la transmisión del mensaje y de alguna manera deformar su significado.
2. Barreras personales: Se pueden considerar las siguientes: capacidad para comunicarse con efectividad, interpretación de la información, nivel de confianza, estereotipos y prejuicios, el ego, habilidades de interlocución deficientes, tendencia natural a evaluar o juzgar el mensaje y por último la incapacidad para escuchar con comprensión.
3. Barreras físicas: La distancia entre los empleados puede interferir en la comunicación efectiva. Se presenta también aquellos espacios o paredes que impiden el proceso o cualquier ruido que surja en el trabajo

u oficina, o la caída del sistema en las computadoras que obstaculizan la capacidad para comunicarse con la tecnología de la información.

4. Barreras semánticas: Se manifiestan como errores de codificación y decodificación, fases de la comunicación que consiste en transmitir y recibir palabras y símbolos. La diversidad cultural es un factor contribuyente clave en esta barrera.

### 1.9 Comunicación no verbal (CNV)

Hemos abordado a la comunicación desde el aspecto verbal, pero también para nuestra investigación es importante considerar los aspectos de la comunicación no verbal, y con justificación ya que los estudiosos modernos del tema coinciden en que gran parte del significado de un mensaje se transmite por medio de la comunicación no verbal (CNV). Por ejemplo, Ray Birdwhistell (1970), reconocido investigador de éste tipo de comunicación señala que “en una conversación entre dos personas, sólo el 35% del mensaje oral se transmite por medio de palabras; el restante 65% se transmite por medio de la CNV, esto significa la forma en que hablan , se mueven, gesticula y manejan las relaciones espaciales”.

Otro concepto que proporciona J. A. Waters, es que la CNV, es todo mensaje, enviado o recibido con independencia del lenguaje escrito o hablado...Incluye factores como el uso del tiempo y espacio, la distancia entre las personas cuando conversan, uso de los colores, vestimenta, forma de caminar, postura al estar de pie, posición, disposición de los asientos, ubicación de la oficina y mobiliario”. Es importante que los administradores tengan conciencia clara de las fuentes de la CNV: gestos y movimientos corporales, contacto físico, expresiones faciales y contacto visual (Kinicki y Kreitner, 2003).

## 1.10 Comunicación Organizacional

En la época contemporánea, el estudio de la comunicación organizacional se ha convertido en un tema de interés e investigación para los estudiosos de la comunicación; por lo que en Estados Unidos y en México se han escrito un gran número de textos sobre la materia (Andrews y Baird, 2000; Argenti, 1998; Daniels, Spiker y Papa, 1997; Homs Quiroga, 1990; Eisenberg y Goodall, 1993; Fernández Collado, 1991; Goldhaber, 1993; Jablin, Putnam, Roberts y Porter, 1987; Martínez de Velazco y Nosnik, 1988; Millar, 1994; Stohl, 1995), lo cual demuestra que el campo de la comunicación organizacional está ocupando cada día más espacios en las universidades e instituciones de educación superior de Estados Unidos y América Latina (Fernández C., 2002).

Sin embargo, y a pesar de su crecimiento significativo como área de investigación y enseñanza de las ciencias sociales, el estudio de la comunicación en las organizaciones continúa siendo relativamente nuevo y, por ello, un campo que aún experimenta mucho de los problemas de un área “recién nacida” en la investigación científica.

Hay tantas definiciones como autores, que han escrito en relación con la materia. Sin embargo, según estas definiciones contienen diferencias sutiles, casi todas atribuyen a la comunicación en las organizaciones determinadas características o propiedades básicas similares; que son pertinentes señalar para el estudio de los flujos de comunicación.

Por ello es importante hacer distintiva su concepción, desde diversas acepciones:

- **Comunicación Organizacional:** Aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose para lograr

soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo. (Rebeil y RuízSandoval, 1998).

- Comunicación Organizacional: Proceso en el que no hay inicio claro, ni un final determinado y donde siempre se refleja lo precedente e influye en lo que sigue (Andrews y Baird, 2000).
- Comunicación Organizacional: Hablar de comunicación organizacional es mencionar la primera condición para que exista una institución. De la comunicación y de su adecuado manejo depende, en gran medida, el éxito de una organización, ya que es factor indispensable para posibilitar su desarrollo y mejora continua (Maass, 1998).
- Comunicación Organizacional: Un proceso como la comunicación organizacional, o mejor aún, un conjunto de procesos como son los diferentes aspectos de la comunicación organizacional, debe planearse, implementarse, evaluarse y mejorarse como cualquier proceso productivo de la organización (Nosnik, 2001).

Estas definiciones de comunicación organizacional nos permiten la posibilidad de reflexionar y analizar los alcances del tema, ya que si bien es cierto los actos de comunicación se consideran importantes, los principales motivos para fijarse en ellos son, por lo regular, el surgimiento de una crisis, tal como lo expresan Cyert y March (1963): las instituciones prestan mayor atención a las actividades que fallan en el cumplimiento de las metas que a aquellas que las logran, y en esto tienen gran influencia los procesos de comunicación. O puede ser también, una nueva moda en la administración y que requiere su atención (Nosnik, 2001).

De hecho Aktouf (1998), plantea que para comprender mejor la naturaleza y la magnitud de la distancia entre el espíritu original del movimiento de las relaciones humanas y lo que la administración hizo de él, podemos pasar revista rápidamente a ciertos elementos entre los más importantes que fueron actualizados y explotados después de Hawthorne: el grupo, el liderazgo, la identificación, la participación y la comunicación (ascendente y descendente).

La comunicación organizacional se considera por lo general como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura. No obstante, se debe considerar que esta estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización. (Fernández Collado, 2002). Las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones. (Hall, Richard, 1996).

La comunicación organizacional, es una nueva disciplina que tiene sus raíces en los campos del conocimiento: Antropología, Sociología y Psicología Industrial, teoría de la comunicación y oratoria, y de igual forma tiene sus aplicaciones en la conducta de la comunicación oral y escrita dentro de la organización, de los individuos que trabajan en ella.

La comunicación organizacional dice Goldhaber, Gerald, (1997) es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, por lo que también se distinguen tres aspectos:

1. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
2. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
3. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

La comunicación puede fluir o tener una dirección de manera vertical o lateral. La dimensión vertical se puede dividir también en ascendente o descendente. La comunicación que fluye de un nivel del grupo o la organización a otro más bajo, es una comunicación descendente. Cuando pensamos en

administradores que se comunican con sus subordinados, nos suele venir a la mente un patrón descendente. Los líderes y los administradores de grupos lo emplean para asignar metas, proporcionar instrucciones laborales, informar a los subordinados de políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren atención y ofrecer retroalimentación sobre el rendimiento. Pero la comunicación descendente no siempre es oral ni frente a frente. Cuando la administración envía una carta a sus empleados, comunicando la nueva política para los permisos por enfermedad, está empleando una comunicación descendente.

La comunicación ascendente fluye hacia un nivel más alto en el grupo o la organización. Se usa para proporcionar información a las personas en estratos más altos, informarles del avance hacia las metas, así como de problemas actuales. La comunicación ascendente hace que los administradores conozcan el sentir de los empleados, los compañeros y la organización en general, respecto a sus trabajos. Los administradores también recurren a la comunicación ascendente para obtener ideas en cuanto a cómo mejorar las cosas. Algunos ejemplos de comunicación ascendentes en la organización son los informes del rendimiento preparados por los mandos operativos para que lo revisen los mandos medios y altos, los buzones de sugerencias, las encuestas de actitudes de los empleados, los procedimientos de quejas, las charlas entre superiores y subordinados y las sesiones informales donde los empleados tienen la oportunidad de identificar y analizar problemas con su jefe o con representantes de la alta dirección.

Cuando la comunicación se da entre miembros del mismo grupo de trabajo, miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, administradores del mismo nivel o personal en el mismo estrato horizontal, se llama comunicación lateral.

Abordando el concepto o la aplicación de la comunicación organizacional hay que recordar y hacer énfasis en que la comunicación destaca la forma en que una estructura organizacional afecta al comportamiento humano.

La comunicación es el ingrediente más vital en una organización. En realidad sin ésta no existiría ninguna organización (Rogers, Everett, 1997). Pero es importante señalar que la comunicación organizacional no sólo debe existir internamente, sino que la empresa o institución debe exteriorizar sus objetivos y logros a sus competidores y a la sociedad, tal es el caso de las organizaciones abiertas como el objeto de estudio aquí tratado. Por lo que no sólo es la comunicación un ingrediente esencial en el funcionamiento interno de una organización, sino que también es vital en el intercambio de información de la organización con su medio ambiente. (Rogers, Everett, 1997)

La comunicación organizacional, se considera por lo general como un proceso que sucede entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación estructural. También se debe considerar que su estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.

La comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados.

De ésta forma, cuando hablamos y tratamos de la comunicación en las organizaciones necesitamos examinar las relaciones entre el comportamiento del mensaje (a nivel individual, grupal y organizacional), las características de la organización y las propiedades del ambiente organizacional.

#### 1.11 Comunicación interna

La comunicación interna, siempre ha existido en todo tipo de organizaciones, sobre todo en aquellas empresas preocupadas por la “calidad” y a las que se califica como “excelentes”. Esta considerada como una herramienta de gestión y es un signo de modernidad como “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro



de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” (Kreps, 1990). Ha de ser “fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en si misma. Y estar orientada a la calidad en función del cliente” (Costa, 1998). Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del Plan Estratégico de la Compañía.

La comunicación Interna persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace (objetivos empresariales); lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad.

#### 1.11.1 Canales y tipos de comunicación interna

**Comunicación Formal:** Transmite los mensajes oficiales de la organización, respetando y siguiendo las líneas del organigrama, otorgando una visión clara de los canales del traslado de la información.

La realidad formal de una empresa esta compuesta por dos aspectos fundamentales a tener en cuenta en la comunicación: una organización funcional y una organización jerárquica.

La organización funcional se basa en analizar por separado cada una de las diferentes tareas o funciones que en ella se realizan, con el fin de conseguir un funcionamiento global optimo. Es la que se conoce como el tipo de organización que se deriva de la “división del trabajo”.

La organización jerárquica nos muestra las líneas de autoridad que se dibujan en la empresa a través de una organización formal de sus tareas de arriba abajo, desde la más alta dirección hasta el último y más sencillo colaborador dentro de la compañía.

La comunicación formal que se deriva de una organización funcional y jerárquica se plasma de forma grafica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y nos conecta directamente con los distintos tipos de comunicación interna que transcurren por esos canales:

La comunicación descendente

La comunicación ascendente

La comunicación horizontal

Comunicación Informal: Estos canales de comunicación informal no están planificados. Surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones. Esta información que se genera y emite es de forma no oficial.

Esta comunicación “se produce de forma espontánea, no esta controlada por los altos ejecutivos, que pocas veces pueden ejercer influencia sobre ella, y esta motivada por el propio interés del individuo” (Rogers, 1997).

La principal forma de comunicación informal es el rumor; este aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla.

Los rumores transportan contenidos que son de interés para los integrantes de la empresa, se dice lo que se esta haciendo y los cambios que se producen y que se van a producir. Se puede definir como “información vaga y confusa, que procede de fuentes no claramente identificadas, que corre a través de los canales informales, dando lugar a un conocimiento generalizado sobre temas que afectan a una organización” (Lucas Marín, 2002).

La comunicación ascendente o flujo de comunicación hacia arriba surge de los niveles bajos de la empresa o institución y su recorrido es justo el contrario de la descendente: nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa. Es muy importante puesto que permite:

- Comprobar si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna.

- Recoger inputs procedentes de todos los rincones de la organización, que son muy importantes y se deben tener en cuenta en el momento de diseñar las políticas estratégicas de la compañía.

Si no existe una correcta vinculación de la comunicación ascendente no existe retroalimentación. Kreps (1990) citando a Barnad explica que “los individuos que se encuentran en los niveles mas bajos de la jerarquía son a menudo los contribuyentes mejor informados para la toma de decisiones”.

Con frecuencia los canales de comunicación ascendente no están suficientemente desarrollados, hecho que provoca graves problemas de comunicación interna.

Esta comprobado que los superiores tienden a recibir información donde sus empleados le comunican aquello que ellos desean que conozcan, eliminando de sus mensajes aquella informaciones que puedan desagradar a sus superiores.

Los empleados tienden a enviar los mensajes maquillados a sus superiores, intentando aproximarlos a aquello que de antemano saben que desean oír; esto repercute en que la dirección recibe una retroalimentación inexacta al funcionamiento y el logro de objetivos en los puestos inferiores y medios de la empresa.

Para lograr una correcta comunicación la dirección debe enfatizar en la necesidad de recibir informaciones “altamente precisas”, nunca debe premiar la retroalimentación positiva, así podrá crear una dinámica que permita el ascenso tanto de comunicaciones positivas como negativas, que se aproximen al máximo a la realidad de la organización en cualquiera de sus áreas, departamentos o lugares de trabajo.

### 1.11.2 ¿Cuáles pueden ser los canales o actividades que promuevan las organizaciones para mantener una buena comunicación interna?

Habrán tantos como la estrategia de esa organización y sus estructuras de mando pueda aportar. Pero, a modo de síntesis de lo más usual, podemos considerar las siguientes:

- Reuniones en grupo

Una reunión, bien sea sobre cualquier aspecto del trabajo en la empresa, o específicamente convocada para comunicar, es un foro abierto siempre a la información, al debate y a la exposición de las opiniones de los asistentes.

- Reuniones individuales

Los encuentros o reuniones, formales o informales, entre alguien de la dirección de la organización con algún empleado, o de mandos intermedios con sus subordinados, propician cauces muy eficaces de comunicación interna.

Este hecho es mucho más frecuente de lo que parece. En muchas organizaciones, el carácter y la personalidad de directivos y mandos intermedios, su estilo de dirección y mando, su desconocimiento de la importancia de la comunicación hace que no estén suficientemente abiertos los canales con la parte cúspide del organigrama. Y esto es siempre un perjuicio para la organización, lo cual actualmente es reconocido.

- Publicaciones internas

Si una organización cuenta con una revista, boletín o periódico interno, puede aprovecharlo como cauce de comunicación de la información, derivada de su gestión, que a la dirección o gerencia interese transmitir. Es un vehículo unidireccional, de arriba abajo.

- Circulares internas

La circular interna de la empresa, entendida como un escrito o memorando en el que la dirección o gerencia comunica algo a todo el personal o una parte

del mismo, es relativamente frecuente en organizaciones grandes. Es también únicamente unidireccional de arriba abajo.

- Tablero de anuncios

Se considera así a aquellos existentes en muchas organizaciones, estratégicamente colocados para poder ser leídos, en los que la dirección de la organización coloca escritos, cuadros, gráficos, fotografías, carteles o similares. En todo caso, se trata de lugares de visualización y lectura de información que facilita la dirección o gerencia. Es un sistema de información unidireccional descendente.

- Carteles

Se trata de elementos gráficos de información de alguna cuestión concreta, más o menos puntual, dotada de un diseño que pretende atraer la atención del personal de la organización, para que éste capte, en forma de mensaje, dicha información.

En consecuencia, es utilizable para cuestiones muy concretas, de interés general, normalmente del tipo de anuncio de algo o bien sobre aspectos o cuestiones internas o externas a la organización. La información es unilateral y descendente.

- Videos

Se trata de producciones audiovisuales desarrolladas por la organización para transmitir información, aprovechando las posibilidades de estos medios. Estas informaciones pueden ser generales sobre la organización y sus actividades, productos o servicios o pueden ser formativas para el propio personal y/o públicos externos.

- Encuesta a los empleados

Es un elemento de comunicación interna unidireccional, pero ascendente. Permite recabar la opinión de los empleados sobre algún aspecto de la gestión de la organización o de sus actividades o procesos e, igualmente, recibir sugerencias de éstos. Es una forma de comunicación interna cada día más utilizada.

- Buzón de sugerencias

Utilizado en bastantes ocasiones para diversas cuestiones en la vida de la organización. Si se usa para recabar opiniones y sugerencias de los empleados se estaría usando para la comunicación unidireccional ascendente.

- Correo electrónico

En aquellas organizaciones con utilización masiva de ordenadores, es cada vez más frecuente el establecimiento de direcciones de correo personalizadas a diversos mandos y empleados de la empresa.

También, se extiende el uso del establecimiento de foros de opinión o debate, buzones de sugerencias y similares, dentro del sistema informático de la organización, para abrir vías de comunicación bidireccional, ascendente y descendente, entre la dirección y los empleados.

En todos estos casos, el acceso más o menos reciente a estas nuevas tecnologías de la información y la comunicación esta propiciando un uso masivo.

- Videoconferencia

La videoconferencia permite que varios asistentes, ubicados en lugares o poblaciones distintas, puedan conectarse por video y sonido, para conversar o escucharse entre si o a un conferenciante, en tiempo real.

Su principal ventaja es posibilitar esas reuniones, conferencias o explicaciones en cualquier momento, sin desplazamientos ni causar interrupciones importantes en la trabajo de cada uno de los asistentes.

- Página Web o portal en internet

Si bien una página Web o un portal en Internet son, por naturaleza, abierto a todo el mundo que accede a este medio, puede ser utilizada para la comunicación interna en la organización. Esta podrá ser restringida a través de claves de acceso o abierta a todo el que quiera entrar.

En el caso de que se utilice, entre otras cosas, para comunicación interna se dará al personal la posibilidad de acceso a contenidos informativos acerca de la organización y su gestión, resultados, productos o actividades, etc.

Estas, entre otros, llegan a ser los medios y canales por los que la comunicación organizacional se hace presente; y que en diversas ocasiones no se emplean de una manera adecuada, lo que provoca problemas de entendimiento y comprensión de los mensajes, mala interpretación de la información e incertidumbre en el cumplimiento de objetivos y metas de la organización.

### 1.11.3 Redes de comunicación

Es importante hablar, entonces de los flujos de comunicación, que son quienes definen los canales por donde viaja la comunicación. Estos canales son de dos tipos: formales o informales. Las redes formales suelen ser verticales, siguen la cadena de autoridad y se limitan a comunicados relacionados con el trabajo. Por otra parte, la red informal (más conocida como rumor) está en libertad para desplazarse en cualquier sentido y saltar niveles de autoridad y puede satisfacer las necesidades sociales de los miembros del grupo y facilitar la ejecución de actividades.

Las tres redes comunes para grupos pequeños. Se trata de la cadena, la rueda y de todos los canales. La cadena sigue con rigidez la cadena formal de mando. La rueda depende de que un líder actúe como conducto central para la comunicación de todo el grupo. La red de todos los canales permite que todos los miembros del grupo se comuniquen de manera activa entre sí.

La eficacia de cada red dependerá de la variable dependiente que a la organización le interese trabajar o estudiar. Por ejemplo, la estructura de la rueda facilita el surgimiento de un líder, la red de todos los canales es mejor si le interesa obtener gran satisfacción de los miembros y la cadena es conveniente cuando lo más importante es la exactitud.

Esta explicación de las redes, se refiere a los patrones formales de comunicación, pero el sistema formal no es el único sistema de comunicación en un grupo o entre grupos. Por tanto, también es importante abordar el sistema informal, donde la información fluye sin orden, dando lugar a los rumores.

Los rumores tienen tres características. En primer lugar, la administración no los controla. En segundo, los empleados los perciben como algo más creíble y fidedigno que los comunicados formales que emite la alta dirección. En tercero, se usan primordialmente para servir a los intereses de personas que los difunden. Por otra parte Gibson, Ivancevich y Donnely (2003), definen al rumor como una creencia no verificada que está en circulación pública dentro de la organización o en ambiente externo de la organización.

Las organizaciones nos rodean por todas partes. Nacemos en ellas, y generalmente, morimos en ellas (Hall, Richard, 1996); pero éstas no pueden lograrse si la comunicación humana se encuentra al margen del acontecer social ya que son ellas las que generan progresos y desarrollo a través de los individuos. La comunicación es un ingrediente necesario en cada uno de los pasos del proceso de innovación.

La comunicación es el fluido vital de una organización, si en alguna forma se pudieran eliminar los flujos de comunicación en una organización, no tendríamos organización. La comunicación penetra a todas las actividades de una organización, representa una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden su papel en la organización e integra los departamentos organizacionales.

La comunicación proporciona un medio para tomar y efectuar decisiones, para obtener retroacción y para corregir los objetivos organizacionales y los procedimientos según la situación lo mande. (Rogers, Everett, 1997).



#### 1.11.4 Públicos de la organización

La planeación y efectividad de la comunicación organizacional, dependen, en gran medida, del conocimiento y la disposición positiva a los receptores. Sin embargo, no siempre tenemos a los receptores como la referencia del punto de partida que marca la productividad de cualquier comunicación organizacional. En ocasiones, nombramos a los receptores “públicos” para significar un marco de análisis más amplio.

La diferencia entre receptores y públicos es más de grado o volumen, cantidad de individuos, que de especie o características definatorias. Ambos conceptos nos refieren a personas o instancias organizacionales con las cuales toda fuente o emisor tiene contacto.

La distinción entre receptores y públicos entonces, consiste en el nivel de conocimiento personal, directo, profundo e idiosincrático que la fuente o emisor tiene de un receptor (versus un público). Si este es el caso, es decir, si sí se tiene información de esta índole, estamos frente a un receptor. Si la relación es más bien impersonal, indirecta, general y superficial (aunque tengamos muchas estadísticas demográficas y psicográficas) de quienes reciben nuestra información cuando somos fuentes o emisores, estamos frente a un público. Se puede observar que cuando hablamos de receptores utilizamos más bien la tercera persona del singular como en “quien recibe la información”, y cuando aludimos a públicos utilizamos el plural de dicha expresión (Nosnik, 2001).

Esta diferencia sutil nos marca un enorme contraste entre receptores y públicos: la cantidad de unos y otros. Para resumir, el público es un grupo de receptores cuya enorme cantidad de individuos hace que la comunicación que se establece con la fuente o emisor sea impersonal más que personal, indirecta más que directa, general más que idiosincrática y superficial más que profunda. Esto no descarta la posibilidad de establecer procesos de comunicación organizacional que sean personales, directos, idiosincráticos y profundos entre

las personas que colaboran o dependen una de otra en tanto fuentes o emisores y receptores dentro de una empresa o institución.

#### 1.11.4.1 Tipos de públicos

Existen fundamentalmente tres tipos de públicos en toda organización: públicos internos, externos y especiales.

Los públicos están determinados por su localización respecto de la propia organización: los públicos internos están dentro de ella, los externos fuera, y los especiales son una curiosa combinación entre criterios interior/exterior con respecto a la organización.

Los públicos internos de la organización son todos los individuos que tienen una relación laboral, formalizada o no por medio de un contrato, con la organización. Generalmente están organizados en niveles jerárquicos y áreas funcionales o especialidades. El medio de comunicación gráfica por excelencia que se utiliza para mostrar la forma en que están dispuestos los públicos internos en la organización es el organigrama.

Los públicos internos, pueden clasificarse en términos demográficos y psicográficos, o bien, con base en el organigrama, en términos jerárquicos del sistema de jefatura y en áreas funcionales. Pueden también aplicarse las categorías sindicalizados y no sindicalizados, y una gama enorme de otras categorías. Lo importante es que toda persona física que ofrezca sus servicios como trabajador o empleado de tiempo completo, tiempo parcial u obra determinada a la organización forma parte de los públicos internos de la misma.

Los públicos externos, por su lado, pueden ser tanto personas físicas como morales, es decir, individuos y otras empresas e instituciones. Los públicos externos, a diferencia de los internos tienen una personalidad jurídica propia y requieren de información de la organización para poder cumplir con sus

respectivos objetivos y misiones (en caso de ser personas morales al igual que la organización).

Los ejemplos de públicos externos son: clientes y consumidores (en el caso de empresas), ciudadanos (en el caso de oficinas gubernamentales del ámbito federal, estatal y municipal) y poblaciones o comunidades en riesgo o con un déficit específico en su vida colectiva (en el caso de organizaciones de la sociedad civil), y proveedores; asociados de negocio y/o socios y aliados estratégicos; bancos y otras instituciones financieras y de crédito; agencias gubernamentales y Secretarías de Estado que dictan política, supervisan la correcta operación y comportamiento de la organización como Buena Ciudadana; los medios masivos de comunicación social; las Cámaras, Asociaciones y Colegios Profesionales de sectores y gremios; la Comunidad en general y la Competencia.

A excepción de la competencia, todos los demás públicos esperan legítimamente que la organización les provea de información que responda y satisfaga sus necesidades y expectativas de información objetiva y oportuna, suficiente, confiable y específica. Entre más y mejor información se provee a los públicos externos, mejor será su relación con la organización y más positiva y confiable será su percepción de la misma y la imagen que se les proyecte gozará de credibilidad.

En el caso de la competencia también es importante intercambiar con ella y proveerle información. Sin embargo, este ejercicio de comunicación se centra en los intereses legítimos y el beneficio que toda organización le debe a su sector productivo. Es decir, con la competencia se es socio estratégico para el beneficio del sector productivo al cual pertenecen como organizaciones productivas e interesadas en ampliar y contribuir al bien común.

Como se puede suponer, una empresa o cualquier institución, incluidas las organizaciones sin afán de lucro, que compiten en algún mercado o nicho específico (universidad, fundación, voluntariado, etc.), lo último que quiere es compartir información estratégica que le es vital para su sobre vivencia y

desarrollo y que considera confidencial. En este sentido, es válido hacer investigación y analizar por medios legítimos la información pública disponible de las actividades pasadas, actuales y futuras (planeadas) de la competencia.

Los públicos especiales de la organización son grupos de receptores que sin estar contratados por la misma de manera formal, tiene un interés especial (de ahí su nombre) en el buen funcionamiento y efectividad de la empresa o institución. Pueden también presentar la característica de estar fuera de la organización pero tienen una liga importante a ella. El mal desempeño organizacional puede afectar severamente y de forma negativa a los públicos especiales: en su patrimonio, imagen, estatus, reputación, calidad de vida, etc.

Nosnik (2001), menciona quienes son los públicos especiales:

- a) Los propietarios o representantes de los propietarios de la organización ante la sociedad: el Consejo de Administración en el caso de empresas; la Junta de Gobierno, en el caso de instituciones públicas y de educación superior; los Patronatos y Bienhechores en el caso de filantropías, voluntariados y en general, diversas organizaciones del Tercer Sector.

Son públicos especiales porque sin estar empleados por la organización (público interno) tienen la mayor autoridad de decisión en ella. En empresas no corporativas como las micro, pequeñas y medianas (pymes) es frecuente encontrar que los accionistas también son empleados de la organización: en todo caso, este último es un ejemplo de la doble función de públicos especiales (accionistas) e internos (empleados) que pueden existir en un sistema productivo.

- b) Los sindicatos y organizaciones gremiales en general, pues combinan el tener una personalidad jurídica propia con el hecho de que sus afiliados forman parte del personal de la empresa o institución gubernamental respectiva. El sindicato como tal es una instancia que se constituye en un público especial de vital importancia, así como el caso de los propietarios o representantes de propietarios, pues de su desempeño y actitud

cooperativa dependerá el buen funcionamiento de la organización. El reto es que tanto ésta última como el sindicato tengan una comunicación tan efectiva que el beneficio se vea en la calidad de vida de todos los trabajadores y empleados, sean sindicalizados o no.

- c) Los jubilados son un tercer público especial pues su vida activa como trabajadores y empleados o directivos de la organización ha llegado a su fin y sin embargo, su relación con ella continúa y su colaboración incluso puede ser de utilidad a la propia organización, por su conocimiento y experiencia en funciones específicas. Estas actividades de los jubilados contribuyen generalmente a reforzar las áreas donde solían trabajar o como instructores en su propia especialidad. De la calidad de la comunicación que la empresa o institución establece con este público especial (al jubilarse, se entiende) depende en gran parte, la lealtad que se puede motivar en los trabajadores y empleados que aun laboran en la organización pues les muestra un aspecto muy importante de su filosofía corporativa.
- d) Los discapacitados por un accidente de trabajo sucedido en la organización no están activos, temporalmente, en la misma. Este público requiere de la atención y reconocimiento de la empresa o institución a la que, a pesar de su estado de indisposición laboral, están ligados. En general, en nuestro medio existen pocas estrategias de comunicación planeadas y pensadas para este público.
- e) La familia de los trabajadores y empleados es la extensión y reforzamiento, y en ocasiones, la continuidad de la lealtad de los propios trabajadores y empleados a la empresa o institución. Una organización que muestra sensibilidad e interés, se preocupa y actúa en consecuencia y en beneficio de la calidad de sus trabajadores y empleados que afecta también a sus familias y parientes, es una institución responsable.

La comunicación con los miembros de la familia de trabajadores y empleados es una oportunidad para retroalimentarse del impacto que las políticas y las exigencias y presiones sobre la función y desempeño de éstos tiene la

organización sobre la calidad de vida que se vive en el hogar. Esta práctica comunicativa aun no arraiga en nuestra cultura de trabajo.

Una práctica corporativa más frecuente con respecto a la comunicación con la familia de trabajadores y empleados, es la invitación que algunas empresas grandes extienden a los parientes para conocer las instalaciones o festejar juntos las fechas importantes en el calendario festivo de la organización. Una estrategia más en este sentido, son los programas de “entrenandos” (“trainees”) o jóvenes que reciben un entrenamiento por parte de la corporación, o las oportunidades de trabajo durante el período vacacional, (generalmente, el verano) que hijos o parientes cercanos de funcionarios, directivos o ejecutivos, empleados y obreros, pueden aprovechar para conocer la empresa y adquirir experiencia y un ingreso extra.

Todos los programas que se traducen en esfuerzos y estrategias de comunicación con accionistas, sindicatos, jubilados, discapacitados y con la familia de trabajadores y empleados responden a las necesidades y expectativas de información de estos públicos, y a su papel dentro de la dinámica organizacional. El objetivo en todos los programas es poder responder al reto de lograr una mayor identificación de éstos con la organización de la cual son una parte vital.

#### 1.11.4.2 Identidad de los públicos

Se considera a la organización como el conjunto de relaciones y regulaciones internas que preserva la autonomía del sistema y asegura la continuidad del grupo. La fuente de la cohesión interna que distingue a la organización como una entidad separada y distinta de otras es la identidad.

Desde un punto de vista psicológico, la identidad es entendida como el resultado de un proceso de socialización, que lleva al sujeto a singularizarse respecto de otros que se mueven en el mismo espacio social, y que le otorga la conciencia o el sentimiento de unidad y de continuidad en el tiempo. Según el

Diccionario de Filosofía, la identidad se refiere al “carácter de un individuo... del que se dice que es “él mismo” en diferentes momentos de su existencia. “ (Lalande, 1991, pp. 455).

Si bien la identidad se concibe como una entidad que presenta una permanencia y estabilidad en el tiempo, también es propio de ella su carácter dinámico y de transformación permanente. La identidad se construye y transforma a través de múltiples interacciones del sujeto con su medio, con los intercambios no sólo en el nivel interpersonal sino también en el nivel socio-estructural (cultura, institución, historia, ideología). Contextos de transición o de cambio, situaciones amenazantes, nuevos referentes, nuevas experiencias y los permanentes intercambios con el medio que realiza el sujeto y sus necesidades de adaptación, llevan a las personas a reacomodar aspectos de su identidad, tratando siempre de mantener una cierta coherencia y valorización de sí (Camilleri, 1999).

La identidad puede entenderse como las construcciones o representaciones que otros hacen de un sujeto (identidad construida por otro), o bien como las construcciones que un actor efectúa acerca de sí mismo (identidad construida por sí) J.M. Barbier (1996). Sin embargo, estas dos dimensiones de la identidad, si bien distintas, no son independientes por cuanto la identidad personal se configura a partir de un proceso de apropiación subjetiva de la identidad social. Es decir, de las categorías de pertenencia y por su ubicación en la relación con los otros. La identidad, entonces, se entiende como el resultado de relaciones complejas entre la definición que otros hacen del sujeto y la visión que él mismo tiene o construye de sí.

La identidad se considera como un fenómeno social porque se da en la interacción de los individuos. Es un proceso que tiene lugar en la vida cotidiana, donde el individuo la elabora en su relación con los otros, al tiempo que es un actor de la realidad a la cual le confiere un significado. Es un proceso de identificación-distinción, donde se ponen en juego los mundos sociales en los que todo sujeto acciona; porque en él están implicados simbólicamente y objetivamente espacios, configuraciones de tiempo, experiencias, discursos,

rutinas, conocimientos, todo esto compartido en la red de relaciones organizacionales.

La identidad organizacional ha sido definida generalmente como el conjunto de características que los miembros de una organización consideran centrales, perdurables y distintivas de ésta (Albert y Whetten, 1985), aunque el significado de central, perdurable y distintivo ha sido discutido en los últimos años y parecer haber cambiado en el contexto actual (Gioia, Shultz y Corley, 2000) hacia una concepción más dinámica, la cual favorece una postura adaptativa ante un mundo globalizado.

Desde otro punto de vista, la identidad debe entenderse como una construcción compleja, multifacético y transitoria. Los individuos poseen identidades que se interceptan, creando una identidad amalgamada, por lo que su estudio necesariamente debe atender esas intersecciones. Estudiando también sus cuatro niveles de análisis: individual, grupal, organizacional y societal; esto es para comprender y conocer que algunos procesos no sólo dependen de los miembros individuales de la organización o sólo visto como un efecto de la identidad organizacional. Nkomo y Cox (1996).

La discusión al respecto que mencionan Etkin y Schvarstein (1989), gira entorno a aseverar que las organizaciones poseen una identidad definida e invariante, en el sentido de que su transformación también implica la del sistema o, a partir de este cambio, la aparición de una nueva organización, y en el límite su disolución. La identidad se materializa mediante su estructura (los recursos de que dispone y el uso que se hace de ellos), por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que éstas adoptan, por los propósitos que estas orientan las acciones y los programas para su implantación y control. Mencionan que definir la identidad de la organización es distinguir una figura de un fondo y que toda organización posee una identidad-esquema, exoidentidad, que es la que comparte con las organizaciones de su rama, y una identidad-construcción, endoidentidad, que surge y se elabora en su interior y permite su singularidad; por lo tanto, es esencial en el análisis organizacional distinguirlas y analizar su congruencia, pues la identidad es la fuente de la cohesión interna, que distingue a la organización como una entidad



separada y distinta de otra. Asimismo, los rasgos de la identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura, en el sentido que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social.

Giménez, (2002:38) sostiene que "... la identidad es el conjunto de repertorios culturales interiorizados (representaciones, valores, símbolos), a través de los cuales los actores sociales (individuales o colectivos) demarcan sus fronteras y se distinguen de los demás actores en una situación determinada, todos ellos dentro de un espacio históricamente específico y socialmente estructurado".

Por identidad organizacional entendemos la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad organizacional, es entonces el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones.

Desde la óptica del análisis organizacional, la identidad en una organización la constituye todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás. Se materializa a través de una estructura. Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

## 1.12 Enfoques de la Teoría de la comunicación en las Organizaciones

Es indispensable conocer las investigaciones, las teorías y los escritos sobre el caso a tratar en el estudio de esta investigación, que sirven de apoyo y sustento.

La mayor parte de estas teorías establecen principios claros acerca de la comunicación en las organizaciones o hacen suposiciones implícitas acerca del rol de la comunicación en las organizaciones eficientes.

Aunque existan muchos enfoques teóricos de la organización, la mayoría se pueden resumir en cuatro categorías básicas: Teoría Clásica, Teoría Humanística, Teoría de Sistemas y Teoría de Contingencia. En realidad cada una de estas teorías representa una "escuela de pensamiento".

Interesa, para los efectos de la investigación que se estudia, realizar un breve paneo histórico sobre los enfoques de la teoría, para así entender de qué manera éstas están relacionadas con las condiciones existentes en las formas de valoración del comportamiento organizacional en su aspecto comunicacional.

Pese al hecho de que las organizaciones han existido desde hace mucho tiempo sólo a partir de los inicios del siglo XX es que se han formulado teorías concretas al respecto. La mayoría de las teorías se han fundamentado en el estudio de los principios de comunicación que rigen en las organizaciones y especialmente al rol que ésta cumple en las organizaciones "eficientes". Frederick M. Jablin (1987), resume a estas teorías en cuatro básicas:

Teoría clásica:

Desarrollada como respuesta a la industrialización masiva de los sistemas de producción económica en los Estados Unidos a principios de siglo. Su importancia estriba en la sistematización de la actividad organizada para la determinación de cuál es la estructura más eficiente. Sus representantes más destacados son F.W. Taylor (1911), H. Fayol (1929) y M. Weber (1947).

Para Taylor, en su texto *The Principles of Scientific Management*, la mejor forma de organizar cualquier tipo de trabajo consiste en la consideración de factores tales como la psicología humana, la especialización en función de las tareas y ciertos principios de la motivación humana. Consideró de fundamental importancia para este último factor la retroalimentación basada en las recompensas materiales o económicas (motivación extrínseca), así como el modelo vertical de autoridad. No hizo referencia a las funciones de la gerencia sino fundamentalmente a las tareas del supervisado y en este sentido uno de

los problemas básicos provenientes del rol de la gerencia en la efectividad laboral, quedó sin especial atención.

Para Fayol, sus catorce principios de administración formulados en *General and Industrial Management*, estaban relacionados con la estructuración de las tareas y autoridad dentro de las organizaciones, destacándose de ellos los conceptos de "unidad de dirección" , "cadena en escalafón" y "unidad de mando", todos ellos relacionados con la comunicación vertical en sentido descendente. La "comunicación horizontal" estaba admitida siempre y cuando fuera preautorizada, como "puente" entre una misma unidad de mando.

Max Weber a través de su "teoría de la burocracia", formulada en *Theory of Social and Economic Organization*, sostiene que los grupos deben funcionar según "reglas abstractas" y firmes que aseguren la predictibilidad y coordinación de las tareas, con una interacción lo más impersonal posible que "aseguren la distancia social" necesaria para evitar conflictos entre los trabajadores.

De esta forma el paradigma de las estructuras piramidales en las organizaciones se sostiene en base a los supuestos de "eficiencia" de la comunicación vertical, que centraliza los controles y las decisiones en función de estrictas reglas y reglamentos, y donde los principios que mueven la disposición laboral de los individuos están basados en las recompensas materiales o motivación extrínseca.

Resulta curioso observar como esta teoría todavía funciona, lamentablemente, en muchas de nuestras organizaciones hoy en día, y pareciera que los mecanismos para generar otro tipo de proceso comunicativo interno, se desvanece entre las fuertes costumbres de una cultura orientada al ejercicio del poder burocrático.

Teoría humanística:

Esta teoría nace a mediados de la década de 1930, como respuesta a la anterior focaliza el rendimiento organizacional en base al interés de los supervisores y gerentes hacia las necesidades e intereses de sus supervisados. Se da especial importancia a las relaciones interpersonales entre

todos los miembros de la organización, a las normas y métodos de supervisión para garantizar la eficiencia y , en este sentido los procesos de comunicación son abiertos a fin de conocer cuáles son los sentimientos y motivaciones presentes en el clima organizacional. Se buscan los factores de motivación intrínseca en tanto que, elementos tan significativos como los de la recompensa económica en las actitudes de las personas hacia la tarea.

Dentro de esta teoría se destacan las contribuciones de Kurt Lewin, Lippit y White, (1939 ), Douglas McGregor (1960), Chris Argyris (1957), Rensis Likert (1961), en tanto que representantes del enfoque de las "relaciones humanas".

El enfoque humanístico da especial importancia a la participación horizontal de todos los empleados de niveles bajos y medios en la toma de decisiones de la organización, contemplando de esta forma el incremento significativo de la comunicación abierta y la confianza a través del flujo libre de mensajes por varios canales. Se centra en el desarrollo y autorrealización de los miembros de la organización, facilitado por el estilo de liderazgo democrático y por los altos niveles de integración (colaboración) de los equipos de trabajo.

La limitación que presenta esta teoría, está en no considerar los efectos que el medio ambiente ejerce sobre la cultura y funcionamiento de las organizaciones, por lo que aún siendo positivo su acercamiento a los procesos de comunicación abiertos ( internos ), adolece de la complejidad necesaria para abordar la multiplicidad de variables influyentes y diferentes entre unos contextos y otros, por lo que su extrapolación amerita de otras preocupaciones, externas a la organización misma.

Teoría de los sistemas:

Según este enfoque las organizaciones adquieren una perspectiva dinámica, empiezan a considerarse como sistemas abiertos a las múltiples influencias del medio ambiente y, por lo tanto en permanente transformación. Katz y Kahn (1966) en Psicología Social de las Organizaciones, investigadores destacados de esta corriente, en su concepción de sistemas tomado de Bertanfly (1950), plantean que las organizaciones están compuestas de partes interdependientes que no se pueden comprender en su aspecto aislado sino en relación a la

totalidad que las contiene, cualquier cambio en alguna de las partes de una organización implica una reestructuración de las restantes, razón por la cual las organizaciones, en tanto que sistemas abiertos, para sobrevivir en un medio ambiente complejo, deberán transformarse y de esta manera mantenerse en "equilibrio dinámico", convirtiendo en "energía" la información interna y externa a su sistema, capaz de "adaptarse" a las necesidades y condiciones existentes.

Según Frederick Jablin (1987), el enfoque de la teoría de los sistemas abiertos combina las perspectivas clásicas, de los subsistemas funcionales, con la humanista, de los subsistemas funcionales, de manera interrelacionada.

Teoría contingente:

Como resultado de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos, esta teoría propone que lo que puede hacer "eficiente" a una organización puede no hacerlo en otra, ya que varían aspectos tales como la configuración de las tareas, las características de la gente, las estructuras de las relaciones interpersonales y los subsistemas ambientales. Burns y Stalker (1961) en El gerente de innovación, sugieren que la configuración del medio ambiente, su grado de cambio o estabilidad frente a éste, afecta inevitablemente los sistemas de administración y comunicación. Para Lawrence y Lossh (1967), en sus investigaciones destacan que, las organizaciones que alcanzan el "éxito" son aquellas que logran adaptar sus estructuras en proporción a la incertidumbre que existe en su medio ambiente, y esto en la medida que su personal está mejor integrado y posee una cantidad considerable de "colaboración y comunicación real" entre todas las personas de los departamentos y entre estos entre sí.

En resumen, el enfoque contingente está basado en los fundamentos de la teoría de los sistemas, a los que añade la necesidad de considerar la comunicación contextualizada, esto es en función de los factores circunstanciales del medio ambiente interno y externo.

Conviene aquí hablar brevemente de las tendencias de la investigación en la comunicación organizacional, las cuales se originaron poco después de la Segunda Guerra Mundial. La década de 1940, periodo en que tuvo lugar el

movimiento de “las relaciones humanas”, ha sido calificada desde la óptica de la comunicación organizacional como la “era de la información”. Durante esta etapa la información ganó popularidad, y el lema era “un empleado informado es un empleado feliz y productivo”.

En los años comprendidos de la década de 1950 nacieron tres nuevas y claras direcciones de la investigación en la comunicación organizacional, prosiguieron los estudios de la comunicación descendente dirigida, iniciados en la década anterior, y comenzaron a aparecer en los textos de investigación teórica, la teoría de los sistemas generales y la propuesta de los sistemas abiertos de comunicación organizacional. Una de las más importantes líneas de investigación que destacaron durante este periodo estuvo representada por los pequeños grupos de estudio de redes organizacionales.

La investigación de la comunicación organizacional que se desarrolló durante la década de 1960 bien se podría llamar o descubrir como la “era de las variables aisladas”. Como observó Richetto (1977) en su estudio sobre la investigación de la comunicación en las organizaciones, es difícil resumir la investigación y la teoría de este periodo debido a que se hicieron pocos intentos por integrar los resultados en estructuras holísticas; sin embargo, la tendencia a estudiar los ambientes de comunicación dentro de las organizaciones y a analizar las redes de comunicación (iniciada en la década anterior), continuó durante esta década.

En la década de 1970, lo más destacado fue la importancia que los investigadores concedieron a la falta de teoría en sus estudios y a la necesidad de construir y experimentar con modelos conceptuales de procesos de comunicación organizacional.

En los 80's las investigaciones se caracterizaron por centrar su estudio en las organizaciones como sistemas, en la exploración de la comunicación como proceso y en la determinación de la manera en que los miembros de las organizaciones crean y recrean significados compartidos.

En la década de 1990, las investigaciones de la comunicación organizacional se han caracterizado por el estudio del comportamiento y la cultura organizacional; que se refieren a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras.

La tendencia que caracterizó a los estudios de la comunicación organizacional durante esta década y hasta finalizar el siglo, fueron encaminados hacia la Teoría Crítica, en donde sus postulados más importantes son los siguientes:

- La centralidad del poder en las organizaciones.
- El poder como ideología.
- El poder de la comunicación está escondido. Las prácticas se mantienen a través de formas simbólicas: metáforas, mitos e historias.
- La comunicación es hegemonía.
- Las personas y no las utilidades son el centro de las organizaciones.

Así mismo otro periodo posmoderno en la comunicación organizacional se caracteriza por tres narrativas fundamentales:

- La condición posmoderna de Jean-Francois Lyotard. Define lo que la cultura puede decir y hacer, lo que da como resultado un juego de lenguaje dominante creado por y para los participantes.
- La economía *pastiche* de Jameson. Es un collage que se forma cuando las narrativas modernas dominantes se colapsan como resultado del análisis crítico, y son reemplazadas por múltiples narrativas, cada una de las cuales contiene sus propias demandas de legitimación y poder.
- El simulacro de Baudrillard. El simulacro es la conversión simultánea de la realidad empírica y simbólica a signos vacíos que rivalizan para obtener representación en un espacio de productos o de mercaderías, o bien, un espacio de hiperrealidad.

Otra teoría es la administración basada en equipos. Varios teóricos han adoptado la postura de que la productividad en la organización es el resultado

de la comunicación en todas direcciones ascendente, descendente y horizontal. Esto implica que el éxito en las organizaciones dependerá de qué tan bien puedan trabajar en equipo los empleados de una organización.

La comunicación organizacional al final del siglo XX y principios del nuevo milenio presenta dos perspectivas opuestas. Por un lado permanece la visión modernista de la organizaciones como estructuras racionales cuyo instrumento principal para alcanzar el progreso y el orden es la comunicación; por otro, considera dos nuevas raíces teóricas: la teoría crítica y la teoría posmoderna, que están generando formas alternas para el entendimiento de la comunicación en las empresas e instituciones . El reto para el nuevo milenio es encontrar nuevas formas de organización productiva para el trabajo que den más poder a los individuos y mantengan, al mismo tiempo, las prácticas organizativas que, sostienen el delicado balance entre el ambiente, las familias y el trabajo. (Fernández Collado, 2001).

Al respecto Gómez Palacio y Campos (1998), comentan que la comunicación (sea ésta consigo mismo, con otra persona, con los miembros de un grupo u organización o con la sociedad en general), y a pesar de su complejidad, ambigüedad y susceptibilidad de ser interpretada desde diferentes puntos de vista, responde por lo general a ciertos propósitos o intenciones tanto del emisor como del receptor; es decir la gente transmite ciertos mensajes o se expone a ellos con preferencia a otros, por una serie de factores o motivos entre los que podríamos destacar los siguientes: por entretenimiento; para adquirir información y conocimiento; para transmitir la herencia cultural; para incorporar a las nuevas generaciones al sistema de valores dominante en una sociedad, así como para mantener el orden social; para lograr una mayor cohesión entre los diversos miembros de la sociedad; para persuadir a los demás de que piensen o actúen como se desea y para adquirir poder y dominio sobre los demás.



### 1.13 Análisis del discurso

Precisamente por estas mismas intenciones, se debe trabajar en el análisis del discurso, en donde su propósito es estudiar el lenguaje y la comunicación humana en sus variados contextos sociales. Uno de sus objetivos primordiales es analizar, explicar, interpretar, entender y resolver problemas relacionados con el ámbito de la comunicación interpersonal y de masas y a ambas las encontramos en las organizaciones y específicamente en nuestro objeto de estudio, representadas a través de los actos del habla y las conversaciones.

Abordar este estudio de procesos y flujos de comunicación en cualquier organización o circunstancia humana es hacer partícipe como dispositivo esencial al lenguaje, “es el modo plenario de comunicación entre los hombres” (José Luis L. Aranguren, 1977), el lenguaje es social y no puede separarse del comportamiento humano. El lenguaje, como tal, agrupa todas las formas de comunicación lingüística: el habla, la audición, la lectura, la escritura o el lenguaje de signos; por tal motivo es un acto complejo, ya que en cada una de estas variantes se puede observar una estructura y elementos determinados, pero lo que une a todas éstas es que constituyen un medio a través del cual surge la comunicación y el intercambio de conocimientos e ideas. Pinales y Lagunas (1998), mencionan que las funciones del lenguaje son: informativa, expresiva y directiva. Silvia Gheraldi (2000), comenta que el lenguaje metafórico es uno de los dispositivos más importantes por el cual es generado el conocimiento, y está basado esencialmente en un proceso analógico el cuál sitúa A en relación con B.

El lenguaje es patrimonio, maravilla y misterio de la humanidad; un largo camino que se reinventa en cada recoveco del sendero; la palabra es recorrido, movimiento, superficie, juego de presencias y ausencias: siempre alusión, en pocas palabras, sensualidad (Montaño, 2001). “Propiamente hablando, el lenguaje no crea el mundo. Objetivamente el mundo ya está ahí. La virtud del lenguaje es empero de constituir a partir de sensaciones incoherentes un universo a la medida de la humanidad. Y esta obra de la especie humana

desde los orígenes, cada individuo que viene al mundo, es tomar la palabra, transfigurar la experiencia en un universo de discurso” (Gusdorf, 1971).

#### 1.14 Tecnologías de información y comunicación

También es importante señalar dentro de la dimensión de la comunicación organizacional a las tecnologías de información y comunicación, sobretodo su relevancia en esta era de la sociedad de la información. Weinberger (2002), comenta al respecto: “La sociedad de la información no se refiere solo a medios técnicos de comunicación: debe permitir la creación y el desarrollo del conocimiento y merece evolucionar más allá del acercamiento solamente tecnológico que ha prevalecido hasta ahora, para que esa concepción incluya temas relacionados con los contenidos. Es tiempo de tomar en cuenta las necesidades y los derechos del los usuarios, que van desde el entrenamiento técnico y ético en las tecnologías de la información y la comunicación, hasta la posibilidad de intercambiar y producir contenidos culturalmente diversificados en sus propios idiomas y en una variedad de formas de comunicación no limitadas a la escritura y que incluyan el habla, sonidos e imágenes.”

Las organizaciones usan cada vez más la tecnología de la información como palanca para mejorar la productividad y la satisfacción de empleados y clientes. A su vez, los hábitos de comunicación en el trabajo están sufriendo cambios radicales; se analizan, de acuerdo con Kinicki y Kreitner (2003), tres componentes clave de la tecnología de la información que influyen en los hábitos de comunicación, así como la administración de los centros computarizados: Internet/intranets/extranets.

Internet, es un sistema global de computadoras en red. Intranet, es la “Internet” privada de una organización; y extranet, es una red que conecta a los empleados de una organización con clientes, proveedores y socios estratégicos escogidos. Con la presencia de estos tres elementos en las organizaciones, se coadyuva en las investigaciones acerca de lo que sucede con sus procesos y

redes de comunicación, con las interacciones y las fuentes y canales que se utilizan.

Bayart, D., Borzeix A., Lacoste M., Lévy E., (1994) hacen la siguiente reflexión: ¿Podríamos trabajar sin hablar, leer ni escribir? Todo oficio —desde el peón hasta el gestor o desde la cajera hasta el controlador aéreo— requiere el uso de palabras, pero ¿para qué? Para actuar, describir o mostrar, para organizar, coordinar o decidir, para entender, negociar o ejecutar... Ya lo dice la expresión, en el trabajo como en cualquier otro ámbito, «no podemos dejar de comunicarnos».

Es precisamente el «aspecto lingüístico del trabajo» el elemento central, un aspecto ignorado durante mucho tiempo pero que hoy se reconoce y hasta se enaltece a raíz de las tecnologías de la información y la comunicación, un aspecto que toma cada vez más importancia. Son varias las áreas de estudio en las que esta perspectiva es interesante, porque los conceptos de comunicación, acción y cognición adoptan una nueva dimensión, más rica. Los temas que estudian en torno a la comunicación en la organización son: ¿Podemos trabajar sin comunicación?, El trabajo y su sociología a prueba del lenguaje, Una lingüística del trabajo, El resistible ascenso del escrito en el trabajo, lo verbal y lo no verbal del lenguaje en el trabajo, La teoría de las organizaciones y el tema del lenguaje, Las palabras del trabajo, La información de los viajeros en la Estación del Norte (una de las estaciones de ferrocarriles parisinas), Encuesta sobre los escritos en la organización, Tipos de actividad y estilos de comportamiento, Verdad, justicia y relaciones. El habla en una situación de servicio en la compañía francesa de electricidad EDF, Las construcciones lingüísticas en torno a la calidad, Cuando comunicar es coordinar. La comunicación en el hospital y la coordinación de equipos de trabajo.

Este trabajo pluridisciplinario, que entremezcla enfoques teóricos y estudios de campo, es el fruto de una colaboración permanente entre investigadores de las ciencias del lenguaje, la comunicación, las ciencias del trabajo y la gestión.

## CAPÍTULO II

### IMPORTANCIA DEL CLIMA EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

*“Es aconsejable que los administradores entiendan, que uno de los factores que influye en el comportamiento organizacional y con el que deben estar familiarizados es el del clima organizacional, la atmósfera psicológica de todos los departamentos y las secciones en una Organización”.*

*Adrián Furnham*

Clima es uno de los muchos conceptos que, en el uso cotidiano, toma dos connotaciones diferenciadas que se trastocan mutuamente. El término clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos (lluvia, temperatura, viento, etc.) que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales (Schneider, 1975).

El hecho de que el concepto de clima haya sido trasladado a la esfera social ha dado como resultado una metáfora de las condiciones psicológicas que prevalecen en una región social. Con ello se da a entender que las vivencias de las personas en un entorno social dan lugar a una idea genérica que se mantiene; así, en una región particular (nación, organización o grupo) se amalgaman ciertas condiciones psicológicas típicas de carácter relativamente estable. Los contenidos del concepto meteorológico se han convertido en símbolo y expresión de las condiciones que prevalecen en el entorno social, lo que permite darle un sentido a tales condiciones así como hablar de ellas.

La importancia del clima social radica en que influye en las personas, en su conducta y en sus sentimientos. Cuando la gente alude a su medio laboral, la palabra clima es una de las más frecuentemente nombradas. Su uso asiduo en el lenguaje diario permite entrever que apunta a algo que es actualmente importante para las personas.

Desde su uso temprano por Argyris (1957) y Forehand y Gilmer (1964) para caracterizar las opiniones de los empleados sobre sus organizaciones, el clima ha sido un concepto central en la investigación de la organización. En los últimos años, quienes investigan en las organizaciones han prestado creciente atención al concepto clima, de forma que *el clima organizacional* se ha afianzado como tema de estudio.

Koys y DeCotiis (1991) señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles (Glick, 1985); sin embargo, se ha producido un avance considerable en cuanto al concepto de clima como constructo (Schneider y Reichers, 1983). Por ejemplo, actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

Así también, puede que existan múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo. De hecho, las compañías pueden tener un clima para el servicio al cliente (Schneider, Parkington, y Buxton, 1980), y otro para la seguridad (Zohar, 1980), por poner un ejemplo.

Las revisiones de la literatura del clima, aparecidos desde los mediados de los años sesenta, han hecho del clima un concepto maduro en la ciencia de la organización. Esto no quiere decir, sin embargo, que se haya llegado a un acuerdo conceptual y metodológico. El concepto clima no ha escapado a las críticas, y así, se ha considerado simplemente como una repetición de la investigación sobre satisfacción laboral, y por lo tanto, como un concepto vago.

Ninguna crítica ha sido tan citada como el artículo de Guion (1973) *A note on organizational climate*. El autor asienta ambos tipos de objeciones: la investigación no aportará nada nuevo y el concepto es confuso. Pero, paradójicamente, una justificación de la importancia del concepto en la investigación organizacional puede basarse en este artículo. La lectura del texto muestra que Guion criticó la investigación realizada hasta el momento y la forma en que el concepto de clima organizacional había sido formulado, pero no criticó el concepto en sí mismo. Por el contrario, el autor enfatizó el valor de estudiar los aspectos del entorno circundante que el clima representa. La razón de considerar el concepto de clima por parte de los investigadores organizacionales y de que los legos consideren útil pensar y hablar del entorno social, se debe a que el fenómeno existe e influye en el comportamiento y sentimientos, se llame clima o atmósfera; no es un artefacto que se esté intentando mantener al día con la ayuda de trucos teóricos y metodológicos. (Chiang, 2004).

El clima organizacional establece el marco para la motivación y la satisfacción y la utilidad del constructo no hay que buscarla en el rendimiento financiero de las organizaciones, sino en la idea que produce sobre la organización como un sistema de personas (Schneider, 1990). La mayor utilidad la obtiene cuando se le conceptualiza de un modo estratégico, centrado en la consecución de amplios objetivos organizacionales como la innovación, el servicio y la gestión de la calidad (Ekvall, 1986).

## 2.1 El concepto de clima organizacional

El concepto de clima se puede considerar ambiguo, vago y controvertido. El principal problema para clarificarlo conceptualmente ha sido si el clima debería concebirse en términos de los rasgos *objetivos* de la organización (físicos o estructurales) o de las reacciones subjetivas (perceptuales) respecto de la organización. La mayoría de las concepciones de clima organizacional hacen referencia a las percepciones que el individuo tiene de la organización, acentuando la dimensión psicológica o subjetiva del clima (James et al., 1978), así, hay autores que subrayan el papel que juegan en este concepto las

representaciones cognitivas (James y Jones, 1974). Pero también hay autores que definen el clima como algo real, externo al individuo u objetivo (Payne y Pugh, 1976) que incluye distintas variables organizacionales más que psicológicas a través de las cuales se describen el contexto de las acciones individuales (Glick, 1985).

Actualmente, la bibliografía debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel del análisis individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos de clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

Las investigaciones del clima realizadas a partir de la década de los años 70, han proporcionado una conceptualización más integral de este fenómeno (variable) en la ciencia de las organizaciones, afianzándose como tema de estudio en los últimos años. Esto no quiere decir, sin embargo, que se haya llegado a un acuerdo conceptual y metodológico respecto de su investigación.

El estudio de lo que es el clima organizacional, nos lleva a comprender porque este elemento o característica de las empresas, reviste una gran importancia, toda vez que el estado que guarde, positivo o negativo, repercute grandemente en la implementación de proyectos tendientes a lograr la eficiencia y eficacia de dichas organizaciones a través de la gestión directiva.

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Podemos cuestionarnos entonces, ¿Qué es el clima organizacional? Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformado lo que denominamos clima organizacional, esto puede ser un

vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En base a lo anterior clima organizacional es: La expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, atmósfera clima organizacional etc., Sin embargo solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

El enorme impacto de la conceptualización de la organización como sistema abierto (Katz y Kahn, 1966) ha transformado el interés tradicional y específico de la psicología industrial por la satisfacción y la moral laboral y el desempeño, en otro interés más general y dinámico que considera la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales.

Precisamente el descubrimiento de que la organización es un entorno psicológicamente significativo para sus miembros ha conducido a la formulación del concepto de *clima organizacional*. Sin embargo, hay pocos constructos en psicología organizacional tan confusos y mal entendidos como el de *clima*. La fuente principal de confusión radica en la dificultad de llegar a formular una definición adecuada.

Existe un cierto acuerdo entre los investigadores en que los elementos básicos del constructo *clima organizacional* son atributos o conjuntos de atributos del ambiente de trabajo. Sin embargo, ese acuerdo desaparece en cuestiones



como la naturaleza de esos atributos, el modo en que se combinan y el proceso mediante el cual el sujeto llega a configurar su percepción del clima organizacional a partir de ellos.

En la base del concepto de clima organizacional subyacen conceptos intuitivos y analógicos que dominan la vida cotidiana. Este sentir ha tomado varias denominaciones según los autores en el intento de comprender ese algo que se percibe: el espíritu, la fuerza o energía, el carácter. Esa sensación que se percibe como característica de un ambiente organizacional con indicios de estabilidad en el tiempo es el sistema viviente (Argyris, 1957), la personalidad de esa organización (Halpin y Croft, 1963), etc.

## 2.2 Principales definiciones de clima organizacional

Varios trabajos han intentado clarificar los aspectos relevantes en la definición de clima. Sus autores, ante la dificultad de la tarea han llegado a cuestionarse el valor y utilidad del concepto y su relevancia para la comprensión de la conducta organizacional. Sin embargo, su relevancia y utilidad práctica lo hacen permanecer dentro de la literatura organizacional.

Las definiciones que los investigadores han propuesto para determinar qué entienden por clima organizacional han evolucionado desde aquéllas que se refieren a las características organizacionales valoradas a través de percepciones, donde se supone que dominan los factores situacionales u organizacionales, a esquemas cognitivos, de donde los factores individuales son los principales determinantes, pasando por los resúmenes de percepciones (Schneider y Reichers, 1983) donde personas y situación interactúan (véase cuadro 1.1). Sin embargo, no hay investigaciones que señalen si algunas de estas conceptualizaciones han recibido más apoyo empírico que otras (Rousseau, 1988).

El siguiente cuadro muestra una cronología de las definiciones de clima:

<b>CUADRO 5</b>
-----------------

### CRONOLOGÍA DE LA DEFINICIÓN DE CLIMA

AÑO	AUTOR	DEFINICION
1964	Forehand y Gilmer	Conjunto de características que describen a una organización, las cuales (1) distinguen una organización de otra, (2) perduran a través del tiempo, e (3) influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. Es la personalidad de la organización.
1968	Litwin	Pone el énfasis en los aspectos motivacionales del clima al definirlo como la cualidad o propiedad del ambiente que: a) perciben o experimentan los miembros de la organización y b) influye sobre la conducta de éstos. El clima organizacional es el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado.
1968	Taigiuri	Es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye en su conducta, c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente. El clima es <i>fenomenológicamente externo al actor, pero está en la mente del observador</i> .
1968	Litwin y Stringer	Un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
1969	Frienlander y Margulies	Propiedades organizacionales percibidas que entre el intervienen comportamiento y las características organizacionales.
1970	Campbell, Dunnette, Lawler y Weick	Conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y de expectativas que describen las características estáticas de la organización, y las contingencias del comportamiento-resultado y del resultado-resultado. El clima son las percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales, pero es una variable organizacional.
1971	Payne	Un concepto fundamental que refleja los contenidos y la fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, las conductas y los sentimientos de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operacionalmente a través de las percepciones de los miembros del sistema u otros medios observacionales u objetivos. Considera el clima como un concepto ecológico.
1972	Schneider y Hall	Percepciones que tienen los individuos de sus organizaciones, influidas por las características de la organización y del individuo.

1974	Hellriegel y Slocum	Esta definición es una adaptación de la de Campbell et al. (1970): el clima organizacional se refiere a una serie de atributos que pueden percibirse acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede inducirse del modo en que la organización y/o sus subsistemas se relacionan con sus miembros y ambiente.
1974	James y Jones	Significado psicológico de representaciones cognitivas; percepciones.
1975	Schneider	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del mundo y saber cómo comportarse. Las percepciones del clima son descripciones psicológicamente fundamentales en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema.
1975	Porter, Lawler y Hackman	Se refiere a las propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él, o están familiarizadas con él.
1976	Evan	El clima organizacional es una percepción multidimensional por parte de los miembros y los no-miembros de atributos esenciales o del carácter de un sistema organizacional.
1976	Payne y Pugh	El clima describe los procesos comportamentales característicos en un sistema social de forma puntual. Estos procesos, que han llegado a formar parte del constructo, reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros.
1976	Payne, Fineman y Wall	Consenso de las características individuales sobre la organización.
1978	James et al.	Suma de las percepciones de los miembros sobre la organización.
1979	Joyce y Slocum	Los climas son (1) perceptuales, (2) psicológicos, (3) abstractos, (4) descriptivos, (5) no evaluativos y no son acciones. Son las percepciones que los individuos tienen del ambiente determinadas por los hechos cuasi-físicos, cuasi-sociales, cuasi-conceptuales y por la intersubjetividad. Intersubjetividad consciente que produce una influencia mutua en las percepciones, lo que implica interacción social.
1980	Naylor, Pritchard e Ilgen	El proceso de formulación de juicios implicado al atribuir una clase de rasgos humanos a una entidad externa al individuo, sea ésta un grupo de trabajo o una organización entera.
1981	James y Sell	Representaciones cognitivas individuales de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y lo significativo de la situación para el individuo, un atributo individual, que se aprende, es histórico y resistente al

		cambio.
1982	Joyce y Slocum.	Clima psicológico lo forman las descripciones individuales de las prácticas y procedimientos organizacionales.
1983	Schneider y Reichers	Una percepción fundamental basada en percepciones más particulares.
1983	Ekvall	El clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. El clima se ha originado, desarrollado y continúa haciéndolo en las sucesivas interacciones entre los individuos (personalidades) y el entorno de la organización.
1985	Glick	Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto organizacional de acciones individuales.
1986	De Witte y De Cock	El clima representa una síntesis de percepciones sobre un conjunto relativamente estable de orientaciones de valores de la organización como un todo, que influye en el comportamiento de los miembros de la organización respecto de la efectividad organizacional que se centra en las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales.
1987	Brunet	Concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial/organizacional y su definición o su utilización varían a menudo en función de los investigadores que lo estudian. Constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad.
1988	Rousseau	Son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona.
1990	Reichers y Schneider	Percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.
1997	Goncalves	Fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.

Fuente: Adaptado de Rosseau (1988)

### 2.2.1. Predominio de los factores situacionales

Por su importancia histórica es necesario referirse a Katz y Kahn (1966). Según estos autores el clima es el resultante de un número de factores que se reflejan en la *cultura total* de la organización y se refiere a la organización como

globalidad. Así, el clima organizacional debe de entenderse como el sistema predominante de valores de una organización mediante el cual los investigadores pretenden llegar a la identificación del mismo e intentar que la organización sea más efectiva mediante la combinación de los climas con las características personales de los individuos.

Una definición muy citada es la de Forehand y Gilmer (1964), debido a que reúne unas características que la hacen viable operativamente: según estos autores, el clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales distinguen una organización de otras organizaciones, son relativamente duraderas en el tiempo e influyen en la conducta de la gente en las organizaciones. El clima así definido lo componen una serie de elementos utilizados comúnmente al hablar del individuo rodeado de su ambiente, incluye todo aquello a lo cual el individuo reacciona en la organización y que forma el contexto de estímulos e interrelaciones que tienen lugar en la vida organizacional. Este planteamiento es criticado en su generalidad (falta de especificación de variables como la estructura, productos y la tecnología) y se le ha acusado de no diferenciar el clima por referirse más a las actitudes y a la motivación (Tagiuri, 1968).

Tagiuri (1968), fundamenta su definición en la visión del clima como una característica del ambiente total. El clima, según este autor, es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que es experimentada por sus ocupantes, influye en su conducta y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente. El primer elemento resaltado es la relativa estabilidad que se atribuye al clima, lo cual significa posibilidad de medición y cambio. El clima está basado en características de la realidad externa, del ambiente, pero tal y como es percibido, y experimentado. Finalmente, el clima es algo fenomenológicamente exterior al individuo, pero éste contribuye a su naturaleza y tiene consecuencias directas sobre el comportamiento al actuar sobre sus actitudes y expectativas.

La definición de Campbell et al. (1970), se basa en un conjunto de propiedades, componentes y determinantes que en la literatura se consideran elementos que contribuyen a la formación del clima. Lo definen como conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen la organización en términos de características estáticas (tal como grado de autonomía) y las contingencias conducta-resultado y resultado-resultado.

Un elemento nuevo, los subsistemas, aparece en la definición de Hellriegel y Slocum (1974), que es una adaptación de la de Campbell et al. (1970): el clima organizacional se refiere a una serie de atributos que pueden percibirse acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede inducirse del modo en que la organización y/o sus subsistemas se relacionan con sus miembros y ambiente. Cuatro elementos están implicados en esta definición: a) el carácter descriptivo más que evaluativo de las respuestas perceptuales; b) se trata de un nivel macro más que de un nivel micro; c) la unidad de análisis, como consecuencia del nivel macro, tiende a ser atributo de la organización o de los subsistemas más que de los individuos; d) finalmente, las percepciones tienen consecuencias potenciales para la conducta.

Hasta aquí, todas las definiciones no lograron su intento de ver el clima como una realidad organizacional. Claramente dentro de la tradición que considera el clima como un atributo organizacional con existencia independiente de las percepciones de los individuos se enmarca la definición de Payne (1971) como un concepto ecológico total y la de Payne y Pugh (1976). El concepto fundamental o global de clima describe los procesos comportamentales característicos en un sistema social de forma puntual. Estos procesos, que han llegado a formar parte del constructo, reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros que así han llegado a formar parte del constructo.

Desde la misma perspectiva, Ekvall (1983) introduce algunas restricciones a la anterior definición de Payne y Pugh (1976): el clima organizacional es un

conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización. Cada miembro percibe y describe el clima en función de sus propias percepciones. Estudiar el clima en función de estas percepciones individuales no es lo mismo que decir que el clima sean las percepciones, se debe considerar una realidad organizacional, como son las jerarquías informales o las normas de grupo (Ekvall, 1985).

La definición de Ekvall delimita la de Payne, en el sentido de que en ella se diferencian del clima tres conceptos: a) la cultura organizacional (valores y creencias básicas), b) la estructura social c) las relaciones laborales. Es importante resaltar que cuando se está definiendo el clima desde el punto de vista objetivo, no se niega la existencia de las percepciones. El clima es percibido por el individuo y en función de estas percepciones se hace la descripción del clima, como también se puede hacer por otros medios, observadores externos, por ejemplo.

Cierra este apartado la definición de Glick (1985) en la que el clima, como atributo de la organización, se entiende como un término genérico para una extensa clase de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto organizacional para las acciones del individuo. El clima es un resultado de procesos sociológicos organizacionales, sin negar el papel que los procesos de interacción juegan en la formación del clima, y debe existir para la población como un todo o no existe para ninguno. Estas variables organizacionales de que se habla en la definición incluyen *las prácticas interpersonales* (el clima social) (Schneider, 1985) y los significados desarrollados intersubjetivamente que resultan de los procesos organizacionales de toma de sentido (Glick, 1988).

Sintetizando, se puede considerar como las características más relevantes de estas definiciones de clima:

1. Es externo al individuo.
2. Es algo que le rodea pero es distinto de las mismas percepciones.
3. Existe en la realidad organizacional.

4. Se puede operativizar a través de las percepciones, observadores externos o medidas objetivas.
5. Es distinto de la cultura organizacional.

#### 2.2.2. Predominio de los factores individuales

Son las definiciones del clima donde se le considera como un atributo del individuo, una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. Los individuos forman su propia percepción de lo que les rodea (creación de orden y significado) y, a partir de ello, estructuran sus actitudes y conductas. El clima pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente.

Así para Schneider (1975) las percepciones del clima son descripciones psicológicamente fundamentales en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema. A través de ellas un sistema puede crear varios climas. La gente percibe climas diferentes porque las percepciones fundamentales funcionan como marcos de referencias para conseguir una congruencia entre la conducta y las prácticas y procedimientos del sistema.

Resalta en esta definición el carácter de proceso de construcción de significado que permite a los individuos desarrollar las conductas apropiadas, pudiendo dar origen a diferentes climas. Según esto, el clima psicológico lo forman las descripciones individuales de las prácticas y procedimientos organizacionales (Joyce y Slocum. 1982) y deberá usarse en el futuro, según James y Jones (1974), para identificar aquellas investigaciones que se refieren al clima individual como percepciones abstractas, o como atribuciones generalizadas. El clima organizacional es una *descripción colectiva* que los individuos hacen del ambiente, una estructura perceptual y cognitiva común de la situación y para cuya valoración se utilizan frecuentemente las puntuaciones promedio de las percepciones individuales.

Dentro de esta corriente estarían las definiciones de autores tan significativos como Joyce y Slocum (1979) y James y Sells (1981). Joyce y Slocum (1979)



definen el clima como las percepciones que los individuos tienen del ambiente determinadas por los hechos cuasi-físicos, cuasi-sociales, cuasi-conceptuales y por la intersubjetividad. Esta intersubjetividad consciente produce una influencia mutua en las percepciones (especialmente por aquellos que fueran más conscientes de la situación), lo que implica interacción social. Por su parte, James y Sells (1981), definen el clima psicológico como las representaciones cognitivas del individuo de eventos situacionales relativamente cercanos, expresadas en términos que reflejan el significado psicológico y la significatividad de la situación para el individuo.

Resumiendo, en todas estas definiciones el punto clave está en las percepciones fundamentales del individuo, el cual asigna y atribuye significado a lo que le rodea, compartiéndolo con los miembros de la organización (acuerdo perceptual).

### 2.2.3. Predominio de la interacción persona-situación

El tercer grupo de definiciones corresponde a aproximaciones que pretenden salvar la dicotomía subjetivo-objetiva.

La perspectiva del interaccionismo simbólico sobre el clima sostiene que en las interacciones *comunicativas* cada individuo responde a los elementos de la situación definiéndolos e interpretándolos de modo idiosincrático. Estas maneras de interpretar y definir forman los distintos climas de grupo y subgrupo en la organización debido a las interacciones que se producen dentro de los mismos. Partiendo de que los procesos de socialización de los nuevos empleados son los que dan origen a los climas, puntualizan específicamente que las interacciones sociales en el lugar de trabajo ayudan a los nuevos a comprender el significado de los varios aspectos del contexto de trabajo. Y es a través de las interacciones sociales cómo los individuos llegan a tener percepciones similares del contexto (Schneider y Reichers, 1983).

Por consiguiente, el clima es tanto una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtualidad

de integrar el individuo, el grupo y la organización. El acento está puesto en las interacciones que llevan a la comparación social y a la conformidad social, que es de donde surge el significado que los individuos atribuyen a la situación. No importa si las creencias y significados compartidos son reales o no, su validación estaría en el consenso social (Ashforth, 1985). En este sentido, cabe destacar que la definición más ampliamente aceptada señala que el clima son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona (Rousseau, 1988).

### 2.3 Clima Organizacional en los Estudios Organizacionales

Los estudios organizacionales, permiten conocer los fenómenos que ocurren al interior y exterior de una organización, explicando su razón de ser, con una característica peculiar de atender al actor organizacional y entenderlo desde la parte humana formando un cordón umbilical entre la organización y el actor organizacional. Del cual se alimenta y nutre, comparte y forma; y finalmente el producto se refleja en el bienestar común, la armonía y los buenos resultados.

Razón importante para la consideración de las organizaciones como un entorno psicológicamente significativo ha llevado a la formulación del concepto *clima organizacional*. La importancia de este concepto radica en que influye en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos. Cuando los individuos aluden a su medio laboral, frecuentemente utilizan la palabra clima; su uso asiduo en el lenguaje diario permite entrever que el concepto es considerado importante para las personas en su interacción laboral.

Sin embargo, hay pocos constructos en psicología organizacional que no son muy claros y que facilitan su confusión tal es el caso de *clima*. La confusión se manifiesta en una dificultad de llegar a formular una definición adecuada que refleje su complejidad. Existe un acuerdo entre los investigadores en que los elementos básicos del constructo *clima organizacional*, son atributos o conjunto de estos del ambiente de trabajo; no obstante este acuerdo desaparece cuando se intenta abordar la naturaleza de esos atributos, la manera en que se

combinan y el proceso mediante el cual el sujeto llega a configurar su percepción del clima organizacional.

El concepto de clima organizacional se suele atribuir a la Teoría de la Motivación de Lewin (1951) (Bonoma y Zaltman, 1981), pero el concepto se hizo especialmente popular en la bibliografía organizacional e industrial de los años 60 y 70, a raíz del libro de Litwin y Stringer (1968), y de los dos trabajos fundamentales de Forehand y Von Gilmer (1964) y de James y Jones (1974). Actualmente el tema sigue siendo motivo de constante interés para los investigadores organizacionales (La Follete y Sims, 1975; Jackofsky y Slocum, 1988; Payne, 1990).

Las definiciones que los investigadores han propuesto para determinar qué entienden por clima organizacional han evolucionado a través de distintas aproximaciones conceptuales. Las primeras aportaciones resaltaron las propiedades o características organizacionales, presuponiendo que dominan los factores organizacionales o situacionales (Forehand y Gilmer 1964; Friendlander y Margulies, 1969). Posteriormente aparecieron un segundo grupo de definiciones que le dieron mayor relevancia a las representaciones cognitivas e interpretaciones, en la que los factores individuales son los determinantes (James y Jones 1974; James y Sells, 1981, Schneider, 1975). Una tercera aproximación conceptual ha considerado al clima como un conjunto de percepciones fundamentales o globales en que se considera la interacción entre la persona y la situación (Schneider y Reichers, 1983; Rousseau, 1988). Es importante mencionar que no hay investigaciones que señalen que algunas de estas conceptualizaciones ha recibido más apoyo empírico que otras (Rousseau, 1988).

#### 2.4 Características del clima organizacional

El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de estas y pueden ser externas o

internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente y esto determina el clima organizacional ya que cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales de cierre mensual y anual, proceso de reducción de personal incremento general de los salarios etc. Por ejemplo cuando se aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando disminuye la motivación éste disminuye también ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. El clima junto con las estructuras y las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Y en lo que respecta a las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc.

La elaboración del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Y para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba este puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Por lo tanto sabemos que el proceso del clima organizacional requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis de todas las cosas que lo componen, por lo que el clima organizacional debe de ofrecer calidad de vida laboral.

## 2.5 Cultura y Clima organizacional

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias “mitos” conductas y valores que forman la cultura de la organización.

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Es por eso que el concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones.

Cultura organizacional es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. También se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

La fuerza con que se ha desarrollado el concepto de *cultura organizacional* aconseja entrar en otra cuestión a dilucidar; si clima y cultura son conceptos que se solapan o son diferentes, si son diferentes, en qué medida uno prevalece o influye sobre el otro, o si cultura es otro término para designar el clima (Erickson, 1987). Es necesaria una revisión teórica y empírica que

permita conocer la relación entre los valores básicos y las creencias de la cultura y las percepciones del clima.

Como ha señalado Glick (1985), las bases disciplinarias para el clima y la cultura difieren. El clima se desarrolló a partir de la psicología social de Lewin de la interacción persona/situación, mientras que la cultura emergió del interaccionismo simbólico. El interaccionismo requiere una unidad social y la experiencia compartida. Por tanto, un individuo solo no puede poseer una cultura aunque sí puede tenerla su grupo u organización de trabajo. Un elemento dominante de la cultura es el consenso o los valores y creencias compartidos (Becker y Geer.1970; Louis, 1983). No todas las unidades sociales tienen una cultura, pues las organizaciones nuevas, en transición, o con conflictos de estructuras y de rol, pudieran carecer de creencias y valores comunes entre sus miembros.

Por otra parte, la intensidad o la fuerza de una cultura se refleja en el consenso de sus miembros; algunas organizaciones tienen culturas fuertes, que forman comportamiento, y otras tienen culturas débiles que tienen menos impacto en las acciones de los miembros. Aunque los individuos no pudieron experimentar una cultura en su organización, todos los individuos experimentan un clima, es decir, un contexto de comportamiento que pueden describir.

<b>CUADRO 6 DEFINICIONES DE CULTURA</b>		
<b>AÑO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
1952	Kroeber y Kluckhohn	Patrones transmitidos de valores, de ideas, y de otros sistemas simbólicos que forman el comportamiento.
1970	Becker y Geer	Conjuntos de modos de ver comunes expresados en lenguaje.
1979	Van Maanen y Schein	Valores, creencias y expectativas que los miembros comparten.
1981	Ouchi	Conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunican valores y creencias subyacentes de la organización a sus empleados.
1983	Louis	Tiene tres aspectos: un cierto (1) contenido (significado e interpretación) (2) peculiar (3) al grupo.
1983	Siehl y	Aglutinantes que ligan una organización a través de

	Martin	patrones compartidos del significado. Tres sistemas componentes: (1) valores del contexto o de la base, (2) formas (procesos de comunicación, jerga), (3) estrategias para reforzar contenido (recompensas, programas de entrenamiento).
1983	Uttal	Valores compartidos (qué es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con las estructuras y sistemas de control de una organización para producir normas de comportamiento ( <i>la manera como hacemos las cosas por aquí</i> ).
1983	Smircich	El concepto de cultura se usa en dos sentidos: como una variable y una metáfora fundamental.
1984	Hofstede	Símbolos, héroes, rituales y valores: son las diversas formas en que se manifiestan las diferencias culturales (Diagrama de cebolla).
1990	Schein	Un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna -, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.
1992	Geertz	Considera a las culturas como sistemas de símbolos y significados compartidos.
1993	Hatch	La cultura está formada por cuatro elementos: artefactos, valores, supuestos y símbolos.
1997	Barba y Solis	Definen la cultura como elementos normativos o sociales adheridos a la organización y que la mantienen integrada es decir, que se expresa en valores y creencias de sus integrantes, símbolos, rituales, historia, leyenda y un lenguaje específico.
1999	Dávila	Cultura: patrones de creencias, valores y normas compartidas.
2000	Ramírez Martínez	La cultura de la organización es permeable a los valores de grupos de instituciones y otras fuerzas externas.
2003	Gámez Gastélum	La cultura de la organización es consecuencia de la cultura nacional, que afecta luego a los valores, actitudes, ideas, normas y objetivos vigentes en el lugar de trabajo.

Fuente: Adaptado de Rosseau (1988)

Las características dominantes en las definiciones sobre cultura son términos tales como:

- Común / compartido;
- Miembros / grupo / organización; y
- Comunicación / transmisión / expresión.

La cultura, por lo tanto, existe en los diferentes niveles de la organización, requiere ser compartida y de los medios para su transmisión. Los individuos, por supuesto, elaboran y transmiten cultura, pero lo hacen en un contexto social que modela sus intenciones y forma interpretaciones individuales del comportamiento.

Las semejanzas entre el clima y la cultura en la literatura organizacional son según Rosseau, (1988):

1. La consistencia o el consenso se requiere para caracterizar una unidad como teniendo un clima o una cultura (Payne et al., 1976; Joyce y Slocum, 1979; Louis, 1983).
2. La creencia o las percepciones e interpretaciones individuales son elementos primarios en cada uno (Schneider, 1975; James y Sells, 1981; Van Maanen y Schein, 1979).
3. Cada uno es histórico, permanente, y resistente al cambio (James y Sells, 1981; Louis, 1983).
4. Cada uno tiene una tendencia hacia la diferenciación con los miembros en diversas unidades de una organización más grande que demuestra sistemas distintivos de creencias (James y Sells, 1981; Louis, 1983).

Comparando las definiciones de Clima y las definiciones de Cultura, Rosseau, (1988) enuncia las siguientes diferencias entre el clima y la cultura:

1. El clima es descriptivo, la cultura es en gran parte normativa.



2. El clima es una descripción sumaria y la investigación de la cultura operacionaliza la construcción con mucho detalle.
3. El clima existe en todas las organizaciones (por lo menos en el nivel individual); pero muchas organizaciones no tienen ninguna cultura (las normas fuertes pueden estar ausentes).
4. Todos los individuos en un establecimiento organizacional experimentan un clima. No todos los individuos son parte de una cultura.
5. El clima se une a las opiniones individuales. Para entender sus efectos, los niveles del análisis cambian de puesto hacia arriba en las colectividades. La cultura es un fenómeno del grupo o de la unidad social. Para entender sus procesos, los niveles del análisis cambian de puesto hacia abajo a los individuos.

De estos contrastes y comparaciones, surgen dos conclusiones:

- a. Hay suficientes semejanzas entre los conceptos de clima y cultura para investigar sobre una informando sobre la otra.
- b. Las diferencias entre los dos conceptos son suficientes para mantener su distinción en la conceptualización y operacionalización.

Son diversos los posicionamientos sobre la relación cultura-clima, sus nexos y diferencias. Desde quienes afirman la supremacía de la cultura como más estable que el clima, hasta los que admiten la proximidad de los conceptos y la relación entre ellos aunque no averigüen si existe primacía, e incluso, quienes admiten la influencia mutua. El resumen de igualdades y diferencias que presenta Rousseau (1988) puede servir de indicador del estado de la cuestión.

Pettigrew (1990), concluye que el clima y la cultura comparten rasgos de complejidad y de multidimensionalidad. También son constructos multiniveles y estos rasgos dirigen la investigación naturalmente hacia una incorporación del clima y la cultura a un análisis general integrador (holístico), temporal y contextual de la vida organizacional.

Por otra parte, Reichers y Schneider (1990), para responder a la pregunta ¿clima y cultura son constructos paralelos o coincidentes? resumen las similitudes entre los dos conceptos. Tanto el clima como la cultura tratan las formas mediante las cuales los miembros de las organizaciones dan sentido a su ambiente. Estos intentos de encontrar un sentido se manifiestan a sí mismos como significados compartidos que forman la base para la acción. Tanto el clima como la cultura se aprenden, en gran manera, a través del proceso de socialización y mediante la interacción simbólica entre los miembros del grupo. El clima y la cultura son al mismo tiempo tanto constructos monolíticos como multidimensionales. Así, podemos hablar propiamente de climas organizacionales, culturas y subculturas. Tanto la cultura como el clima son intentos por identificar el ambiente que afecta el comportamiento de las personas en las organizaciones. La cultura existe a un nivel de abstracción más elevado que el clima, y el clima es una manifestación de la cultura. Así, a pesar de las similitudes de los dos conceptos, la investigación de cultura se ha desarrollado aparte de cualquier conexión real con la investigación o la historia del clima.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa etc. Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones remuneraciones etc.) Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social interacción con los demás miembros, etc.

En cuanto a la definición de clima organizacional, que adoptará esta investigación; es la que señala que el clima son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona (Rousseau, 1988), que son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales (Schneider y Reichers, 1990). Esta definición es la que encierra el significado más aceptado actualmente por los investigadores.

El clima organizacional es un tema que últimamente está despertando mucho interés. Se le ve cada vez más como un aspecto que influye mucho en los niveles de eficacia y en los resultados, y que puede ser manejado. La principal función del cambio de clima es la de mejorar la eficacia. Parecería ser el modo más directo de mejorar las cosas (Reddin, 1994). Si se quiere lograr una respuesta altamente motivada e integrada de toda la organización respecto de sus acontecimientos, se debe desarrollar una cultura en torno a los resultados.

Es evidente que existe una gran diferencia entre los climas de las distintas organizaciones. Las organizaciones productivas suelen estar orientadas a la tarea, las organizaciones educacionales a las personas, y los bancos y los organismos administrativos, como las campañas de seguros y los niveles inferiores de las organizaciones gubernamentales, al sistema.

## 2.6 Factores de clima organizacional

El clima organizacional comprende todos aquellos factores que influyen en las conductas observadas en una organización y que son comunes a diversos cargos no relacionados entre sí. En síntesis, el clima refleja cómo las organizaciones (en su conjunto) difieren unas de otras en cuanto a las conductas que en ellas se observan. Esas diferencias son a la vez determinadas y puestas de manifiesto por cosas tales como los procedimientos operativos estándar, la estructura global de la organización y de otras pautas de conductas tácitas pero poderosas.

Existen cuatro tipos básicos de climas organizacionales: los sistemas, las personas, la producción y el equipo. Es preciso que los gerentes sean sensibles al clima de su propia organización, ya que es difícil modificarlo, peligroso forzarlo y tiene una profunda repercusión sobre las expectativas de los subordinados.

El entorno característico de una organización es complejo. Si bien el organigrama parece muy claro y los procedimientos operativos estándar están bien establecidos, hay muchos elementos importantes no explicitados. En todas las organizaciones existen expectativas acerca de cuál es la conducta apropiada, y suele haber algunos aspectos referentes al comportamiento o a la

vestimenta que son casi sagrados, mientras otros pueden ser dejados de lado sin mayores riesgos. Que existen diferencias entre las organizaciones es algo que resulta evidente cuando se comparan el clima básico de una fuerza de defensa, de una empresa estatal, de una universidad, de una compañía de seguros de vida y de una fábrica. Algunas organizaciones tienen un clima muy claro y marcado, y otras no.

## 2.7 Influencias del clima organizacional

A continuación se mencionan las influencias sobre el clima de una organización:

El clima de una organización es determinado por el nivel superior y por el pasado. Las principales influencias, si bien no en orden de importancia, son las siguientes (Reddin, 1994):

- Los estilos del personal jerárquico:

Es la forma en que el personal jerárquico piensa que debe manejarse la organización, reflejada en su modo de actuar con los miembros de su equipo.

- El estilo del fundador:

La influencia del fundador de la empresa puede prolongarse durante muchos años e incluso para siempre. Esto se advierte particularmente en las religiones, pero también está presente en organizaciones de tipo secular.

- El grupo dominante:

La gerencia superior de algunas organizaciones constituye el grupo dominante, formado principalmente por uno de los siguientes tipos de individuos: expertos en comercialización, actuarios, ingenieros, contadores, graduados provenientes de otras empresas, licenciados en administración de empresas o incluso personas que han abandonado sus estudios

universitarios. Una concentración de cualquiera de estos tipos de grupos en las posiciones de poder influirá en el clima de la organización.

- Familia dominante:

Las familias, al igual que los fundadores, pueden ejercer una profunda influencia en el clima, sobre todo, aunque no únicamente, si la empresa es pequeña.

- Tecnología:

En cierto grado, el clima de una organización depende de la tecnología, pero en cierto grado también es independiente de ella. El grado preciso de dependencia se puede advertir al comparar un grupo de empresas fabricantes de automóviles con un grupo de oficinas bancarias. La tecnología dentro de cada grupo es similar y, en gran medida, también lo es el clima organizacional. Pero si se compara dos plantas de automóviles muy distintas entre sí con dos oficinas bancarias que son muy diferentes, se podría encontrar con que una de las plantas tiene un clima organizacional más parecido al de una de las oficinas bancarias que al de la otra planta automotriz.

Otras importantes influencias sobre el clima de la organización son:

- El tamaño de la organización.
- La proporción existente entre obreros y gerentes.
- Los objetivos y la estrategia corporativa.
- La importancia y la notoriedad a nivel nacional.
- El control legislativo.
- El grado de control externo.
- La ubicación/el aislamiento.
- La estructura física de la organización.

¿Cómo se puede advertir el clima de una organización?

El clima de una organización se puede advertir muy rápidamente o se puede deducir a partir de las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de gerentes es el que triunfa?
- ¿Qué tipo de pregunta tiene mayor probabilidad de ser recompensada?
- ¿Qué se considera una recompensa?
- ¿Qué tipo de conducta se rechaza?
- ¿Qué se considera un castigo?
- ¿Qué diferencia de status hay entre los distintos niveles?
- ¿Cómo se tratan los errores?
- ¿Cómo se tratan los conflictos?
- ¿Cómo se toman las decisiones?
- ¿Cuál es la red de comunicaciones?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño aceptable?
- ¿Confían las personas en los demás?
- ¿Con qué facilidad se pueden cambiar las cosas?

En algunas organizaciones no se despiden a nadie, mientras que en otras circula el chiste: “¿Quién será mi jefe hoy?”. En algunas organizaciones, toda innovación debe ser aprobada por el nivel jerárquico de la organización, mientras que en otras se otorga entera libertad a cada nivel. En algunas, el buen desempeño se premia y en otras no es reconocido. Los gerentes, en especial los que han ingresado recientemente en la empresa, precedentes de otra muy diferente, tienen pocas dificultades para diagnosticar si la organización requiere una orientación al sistema, a las personas, a la producción, al equipo, o una combinación de algunas de estas orientaciones.

## 2.8 Clasificación del clima organizacional

Los cuatro climas básicos de la organización:

Los cuatro climas básicos de la organización, se derivan de dos dimensiones determinantes del clima. Estas dimensiones son la orientación a la tarea y la orientación a las relaciones:

*Orientación a la tarea (OT):* La orientación a la tarea pone el acento en la productividad, el cumplimiento de las tareas, la iniciativa, la organización y la dirección.

*Orientación a las relaciones (OR):* La orientación a las relaciones hace hincapié en las personas: en escucharlas, demostrarles confianza y alentarlas.

Estas dos orientaciones dan lugar a cuatro tipos básicos de clima organizacional: un clima en el que ambas orientaciones son débiles, otros en los que una de ellas es fuerte y otro clima en el que las dos son fuertes.

### 2.8.1 Características de los cuatro climas básicos de la organización:

Existe un total de veintitrés características que diferencian los cuatro climas básicos de las organizaciones. Por ejemplo, se analizan las dos primeras. La modalidad interactiva del clima de la orientación al sistema es la de corregir. La modalidad interactiva del clima de la orientación a las relaciones es la de aceptar. El clima de la orientación a la producción tiende a poner de relieve la dominación y la dirección. El clima de la orientación al equipo tiene a reunir a las personas para realizar el trabajo. El método de comunicación preferido en el clima orientado al sistema es el mensaje escrito, debido a que implica una menor orientación a las relaciones y quizá también una menor orientación a la tarea. En el clima orientado a las personas, la conversación es la principal

modalidad de comunicación. El clima orientado a la producción propicia las instrucciones verbales porque facilitan la dominación. Y el clima orientado al equipo, obviamente, se caracteriza por la realización de reuniones.

#### *El clima orientado al sistema*

El clima orientado al sistema se caracteriza por la prudencia de la administración y, en consecuencia, también por el interés en corregir las desviaciones. Hay una tendencia a escribir más que a hablar y, en parte por este motivo, la comunicación personal, en todas las direcciones, es relativamente escasa. La perspectiva temporal tiende a estar dirigida al pasado y a “la manera en que lo hicimos la vez anterior”. El clima fomenta la identificación con la organización como un todo, más que con alguno de sus miembros. Debido al deseo de mantener las cosas tal como están, se da importancia a las reglas y los procedimientos y se juzga a las personas según el grado en que los cumplen. Se valora la inteligencia en los gerentes de nivel superior, pero no necesariamente en los demás. Las comisiones tienden a adoptar un estilo sumiso en sus procedimientos: los miembros procuran aclarar sus posiciones, tratan todos los puntos del orden del día y la mayor parte de las comunicaciones se canaliza a través de la presidencia de la comisión.

Este clima sin duda se adecua a los sectores de administración, contabilidad, estadística y diseño técnico, a algunos organismos estatales y a los departamentos de control de las oficinas centrales.

#### *El clima orientado a las personas*

La característica principal de este clima es el reconocimiento del individuo. Esto no significa que no se reconozca la eficacia o que nadie se enfade nunca con los demás. No es un sistema ideal fundado en suposiciones utópicas, sino un sistema que reconoce al individuo. En este clima, por lo tanto, las personas suelen hablar más unas con otras. Debido a la importancia dada a la comunicación, por lo general hay un buen vínculo entre todos los niveles de la organización. Los miembros de la organización se identifican con otros miembros; por lo común son miembros de equipos, superiores y subordinados.



Un método importante para juzgar a las personas en este clima es comprobar si se llevan bien y se entienden con los demás. Estas son, por supuesto, virtudes fundamentales. A los gerentes de nivel superior se les juzga por la cordialidad con que tratan a sus subordinados y por su capacidad de comprender los puntos de vista de éstos. El trabajo en comisiones funciona a la perfección. Se presta atención a las ideas de los demás y las diferencias se concilian, no se rechazan. La capacitación informal es una práctica común para ayudar a que otras personas mejoren o se sientan mejor.

Este clima se adecua particularmente a la dirección de profesionales, a algunos tipos de trabajos de capacitación y desarrollo y a la coordinación de las actividades de diversos grupos.

En este clima es más importante la motivación que la evaluación y la corrección de errores. Hay cierto grado de dependencia y cuando aumenta el estrés, posiblemente debido a algún cambio o a las condiciones de mercado, los empleados de cualquiera de los niveles pueden deprimirse y volverse aún más dependientes. La fuente de influencia positiva es la de valoración, mientras que la negativa sería el rechazo de las ideas. Una característica de este tipo de clima es que hay un nivel relativamente bajo de conducción. Se da por sentado que las personas ya saben, o pueden descubrir por sí solas, lo que tienen que hacer, sin que haya que decírselo. El castigo utilizado con mayor frecuencia es la falta de interés por parte de los demás.

Si bien es positivo trabajar en este clima, un problema característico del mismo es la subvaloración de la importancia de la tecnología de la organización para el diseño de las relaciones laborales y para la estructura en general. Una de las debilidades es el sentimentalismo y el miedo al rechazo. Lo que más temen los empleados de organizaciones con este clima es el conflicto.

#### *El clima orientado a la producción*

En este clima tiene prioridad el proceso de trabajo. La perspectiva temporal es inmediata o a corto plazo y la elección preferida es “¡hágalo ahora!”. El clima es determinado por los superiores y por el sistema técnico de la organización. Siempre que sea posible, se consideran más importantes las demandas del

sistema técnico que las del sistema humano. La organización juzga a los empleados por el grado en que producen y a los gerentes de nivel superior por su capacidad de ejercer poder. Los empleados pronto aprenden que el desempeño es lo que cuenta y que podrán ser castigados si cometen errores. Los empleados a menudo se quejan de la falta de información. Se espera una participación activa en las discusiones y se tiende hacia la iniciación, la evaluación y la conducción. Este clima se adecua a las unidades de producción y a los departamentos de ventas, en los que se necesitan directivas. Pero no es propicio en situaciones en las que hay poca necesidad de ejercer poder, o en las que no basta con decirle a la gente qué tiene que hacer.

En este clima, se superan los conflictos por la vía de suprimirlos; otras situaciones de tensión se resuelven mediante la dominación. El clima fomenta la creencia de que las recompensas son un buen método para motivar a los empleados y que los castigos son la mejor forma de evitar que las personas hagan lo que no deben hacer. El castigo más severo es perder el puesto. Este clima no refleja la existencia de los empleados como entidades independientes, por lo que se subestima la importancia de las expectativas individuales de los empleados. La principal debilidad de este clima es que posibilita que se produzcan controversias en torno de asuntos que podrían resolverse por otros medios. Se concede tanta importancia al uso del poder, que su pérdida es sumamente temida. El mayor temor con respecto a los empleados es que no produzcan.

#### *El clima orientado al equipo*

Este clima está caracterizado por la interacción entre los miembros y los sectores. Se valora especialmente la comunicación grupal y, por lo tanto, la realización de reuniones formales e informales. No sólo la comunicación de ida y vuelta es mayor a la habitual, sino también la comunicación en múltiples direcciones: hacia arriba, hacia abajo y en forma lateral. Hay menos preocupación que en otras situaciones por las diferencias de poder entre individuos o sectores.

Se procura integrar al individuo a la organización en su conjunto o a la tecnología particular con la que trabaja. Naturalmente, en este clima se tiende a juzgar a las personas por su disposición a incorporarse y trabajar con el equipo y por su capacidad general para el trabajo en equipo. En este clima se tiene muy en cuenta el trabajo. Los equipos establecen normas de desempeño, tanto para los equipos como para los individuos; miembros de los equipos son evaluados por su grado de compromiso y sus intenciones, y son motivados para que mejoren su desempeño. Evidentemente, este clima se adecua a los trabajos que requieren un elevado nivel de interacción y es menos apropiado para el trabajo en el área de la tecnología en el que hay un alto grado de rutina. Los errores son considerados como oportunidades de aprendizaje y no son castigados. Cuando surge un conflicto, se busca determinar y resolver la causa, antes que el conflicto en sí.

Algunas características negativas de este tipo de organización son las tendencias a posponer la toma de decisiones, a conceder un control más amplio que el necesario y a llegar a acuerdos conciliatorios en lugar de tomar la mejor decisión posible. Los individuos sienten a veces una falta de independencia. Por último, en este clima es posible que se subestime la necesidad de la acción independiente o que la participación se utilice inadecuadamente.

La eficacia del clima puesto que existen cuatro climas organizacionales básicos, y cada uno de ellos puede ser adecuado o inadecuado respecto a la tecnología o del entorno, resulta claro que de hecho hay ocho climas organizacionales si se considera también la eficacia, es decir, cuatro climas más eficaces y cuatro climas menos eficaces.

Mientras que el planteo de los cuatro climas básicos aborda el tema en forma conceptual, sin ninguna referencia directa al entorno, el verdadero clima organizacional que se debe considerar es aquel que se relaciona con el entorno, dando lugar a la noción de los ocho climas organizacionales. Si se piensa en la eficacia en términos generales, se puede considerar que existen dos tipos de organizaciones. Una es la organización orientada a los aportes y la otra, orientada a los resultados. La diferencia principal entre ambas se basa en

si la estrategia, el clima y los métodos operativos satisfacen o no las necesidades de la tecnología, de los clientes y del entorno. Las diversas combinaciones de grados altos y bajos de orientación a la tarea, a las relaciones o a la eficacia conducen directamente a los ocho tipos de clima, cuatro de ellos orientados a los aportes y cuatro, a los resultados.

*Cuatro climas orientados a los aportes y cuatro climas orientados a los resultados.*

Estos ocho climas, entonces, equivalen a los cuatro climas básicos. El clima básico de orientación a la producción, impuesto en un medio que no lo requiere, se denomina clima autoritario. Cuando prevalece en el ámbito adecuado, se denomina clima de dedicación.

## 2.9 Tipos de clima organizacional

Entonces a continuación se presentan los ochos tipos de climas, los primeros cuatro, enfocados a los aportes y los siguientes cuatro a los resultados:

### *El clima de estancamiento*

El clima de estancamiento refleja una baja orientación hacia la tarea y hacia las relaciones en un entorno en el que esas tendencias son inadecuadas, por lo que da lugar a una orientación hacia los aportes y a una mejor eficacia. Este clima crea una sensación de medianía, poca creatividad y escasa participación; hay resistencia al cambio, no se presta mucha atención a los errores, salvo para paliarlos, y se cumplen las reglas en todos sus detalles, aun los innecesarios, lo que entorpece el trabajo.

### *Indicadores del clima de estancamiento:*

- Trabajo lento, atendiendo a detalles innecesarios, en todos los niveles
- Resultados meramente aceptables
- Renuncia generalizada a asumir compromisos y responsabilidades

- Renuncia a proponer sugerencias y opiniones
- Muchos de los gerentes son poco creativos, poco originales y estrechos de miras
- Tendencia a dificultar los procedimientos en lugar de facilitarlos
- Resistencia al cambio
- Se presta poca atención a los errores y al nivel de calidad
- El gerente típico muestra un escaso grado de compromiso
- Poca cooperación

#### *El clima condescendiente*

El clima condescendiente refleja una baja orientación a la tarea y una alta orientación a las relaciones en un ámbito en el que esas tendencias son inadecuadas, creando así una orientación a los aportes y una mejor eficacia. Una organización con este clima es un lugar de trabajo agradable, cordial y cálido, un tanto pasivo, en el que hay escasas iniciativas, se dan instrucciones poco claras, no se presta mucha atención a los resultados ni a los estándares y los conflictos se allanan fácilmente.

#### *Indicadores del clima condescendientes:*

- Se evitan o se allana las discrepancias
- La atmósfera reinante es agradable, cordial y cálida
- Se otorga mucha importancia a las relaciones humanas
- El propósito de la organización es facilitar las cosas, no dificultarlas
- Poca iniciativa, pasividad
- Se dan pocas directivas
- Falta interés en los resultados

- Se da importancia a la actividad social
- El gerente típico es agradable, cordial y cálido

#### *El clima autoritario*

El clima autoritario refleja una elevada orientación a la tarea y una baja orientación a las relaciones en un entorno en el cual esas tendencias son inadecuadas, por lo que origina una orientación a los aportes y una menor eficacia. Este clima se percibe como crítico y amenazante. Los conflictos son suprimidos, la comunicación es principalmente de arriba hacia abajo, se tiene a actuar sin previa consulta, muchos gerentes son temidos y odiados, se le da más importancia a la productividad día por día que a la de largo plazo y hay un bajo nivel de desempeño, mantenido fundamentalmente por medio de amenazas.

#### *Indicadores del clima autoritario:*

- Comunicación principalmente de arriba abajo
- Más órdenes y menos consultas
- Los superiores son percibidos como críticos y amenazadores
- Se da prioridad a la productividad a corto plazo, y no a largo plazo
- Se suprimen los desacuerdos
- Requerimiento de acción y resultados inmediatos
- El gerente típico toma decisiones rápidas sin consultar

#### *El clima ambivalente*

El clima ambivalente refleja una elevada orientación a la tarea y una elevada orientación a las relaciones en un ámbito en el que esas tendencias son inadecuadas, dando así lugar a una orientación a los aportes y una menor eficacia. En las organizaciones en las que prevalece este clima se tiende a tomar decisiones mediocres, mínimamente aceptables, y se alientan hasta

cierto punto las buenas ideas y el rendimiento. El buen desempeño recibe poco apoyo y escasa respuesta, se cede a las presiones y hay demasiada participación fuera de lugar.

*Indicadores del clima ambivalente:*

- Ambigüedad acerca del propósito general
- Tendencia a hacer intentos pero sin esforzarse demasiado
- Poca claridad acerca de las estrategias, la estructura y las políticas de la organización
- Decisiones mediocres, mínimamente aceptables
- Se alientan las ideas, pero no se verifican que sean puestas en práctica
- Planes no supervisados
- El gerente típico sabe salvar las apariencias

*El clima de adaptación*

El clima de adaptación refleja una baja orientación a la tarea y a las relaciones en un entorno en el que esas tendencias son adecuadas, por lo que origina una orientación a los resultados y una mayor eficacia. En este clima se da mucha importancia a las órdenes, las reglamentaciones y los procedimientos, se presta apoyo a los buenos sistemas en los que se atienden los detalles, se prefieren las comunicaciones por escrito y se aplican las reglas y los procedimientos para solucionar desavenencias o conflictos.

*Indicadores del clima de adaptación:*

- Mantenimiento del sistema establecido
- Se presta atención a los detalles y a la eficacia
- Se prefieren las comunicaciones por escrito
- Se prefiere aplicar las reglas

- Confiabilidad, dependencia y poca creatividad
- Se da importancia a las órdenes, las reglamentaciones y los procedimientos
- Reglamentos extensos
- El gerente típico es lógico, justo y sigue las reglas

#### *El clima humanístico*

El clima humanístico refleja una baja orientación a la tarea y una elevada orientación a las relaciones en un entorno en el que esas tendencias son adecuadas, creando así una orientación a los resultados y una mayor eficacia. El clima se caracteriza por un alto nivel de comprensión y cooperación entre los miembros de la organización, así como de confianza y franqueza, por un fuerte compromiso respecto de la planificación y la productividad, un buen desarrollo de los talentos y canales abiertos a la comunicación.

#### *Indicadores del clima humanístico:*

- Se da importancia al desarrollo de talentos
- Se brinda apoyo tanto frente al éxito como frente al fracaso
- Alto nivel de cooperación
- Se escucha a los demás
- Decisiones tomadas en equipo
- Alto grado de comunicación hacia arriba/hacia abajo/horizontal
- El gerente típico se interesa por los demás

#### *El clima de dedicación*

El clima de dedicación se refleja una elevada orientación hacia la tarea y una baja orientación a las relaciones en un ámbito en el que esas tendencias son adecuadas, dando así lugar a una orientación a los resultados y, en



consecuencia, a una mayor eficacia. Este clima se caracteriza por un alto nivel de iniciativa, energía y laboriosidad, y por un gran empeño en cumplir las tareas de manera satisfactoria. Se tienen muy en cuenta la cantidad, la calidad y el tiempo, se busca obtener resultados, se suelen poner en práctica las ideas que surgen y se valora la eficacia y la productividad.

*Indicadores del clima de dedicación:*

- Se da mucha importancia a la cantidad, la calidad y el tiempo
- Se tienen muy en cuenta los costes, ventas y ganancias
- Se busca obtener resultados
- Altos niveles de laboriosidad y energía
- Firme dirección desde arriba hacia abajo
- Se valora la productividad por encima de todo
- El gerente típico pone en primer lugar la productividad.

*El clima de rendimiento*

El clima de rendimiento refleja una fuerte orientación a la tarea y a las relaciones en un medio en el que esas tendencias son adecuadas, creando, por lo tanto, una orientación a los resultados y una mayor eficacia. En este clima los objetivos suelen alcanzarse, los miembros de la organización colaboran entre sí para lograr un buen desempeño, hay una buena coordinación entre el personal y una gran parte de las decisiones se toman en equipo.

*Indicadores del clima de rendimiento:*

- Énfasis en la orientación a los resultados
- Elevado nivel de coordinación del sector

- Compromiso con el propósito de la organización
- Aliento permanente del alto nivel de desempeño
- Énfasis en el equilibrio personas-trabajo
- El equilibrio de la toma de decisiones por parte de individuos/equipo
- El gerente típico tiene estándares elevados para sí mismo y para los demás.

Muchos teóricos proponen un clima ideal determinado y pretenden que todas las organizaciones lo adopten. Entre ellos, podemos nombrar a Weber, quien sostuvo que la orientación a los sistemas era la mejor, a McGregor, quien planteó que la orientación a las personas era la mejor, a Odiorne, quien propuso que la orientación a la producción era la mejor, y a Blake y Mouton, quienes sostuvieron que la orientación al equipo era la mejor. Cada uno de ellos creía que su clima ideal era el correcto en la mayoría de los casos. Es mejor creer que cualquiera de ellos puede ser el correcto, en ocasiones, según cuáles sean el entorno y la tecnología.

Se han realizado muchas investigaciones sobre la eficacia de las organizaciones, y la conclusión a la que se llega es que ningún clima es naturalmente más eficaz que los otros. El clima debe ser adecuado para la situación en la que prevalece (Reddin, 1994).

## 2.10 Aproximaciones sobre la formación del Clima Organizacional

Siguiendo a Moran y Volkwein (1992) se encuentra otra forma de estudiar el clima: a través de las aproximaciones de la formación del clima. Básicamente, este método parte del siguiente dilema: el clima organizacional ha sido validado como un fenómeno de la organización, por tanto debe buscarse cuál es el modelo teórico que representa el proceso por el que las percepciones de los individuos se transforman en una entidad organizacional.

Se han desarrollado cuatro aproximaciones para explicar la formación del clima de diferentes unidades sociales (Moran y Volkwein, 1992):

1. La estructural (Payne y Pugh, 1976)
2. La perceptual (James, Hater, Gent y Bruni, 1978)
3. La interactiva (Joyce y Slocum, 1979)
4. La cultural (Moran y Volkwein, 1992).

Las dos primeras, basadas en la dicotomía del clima como atributo del individuo y atributo de la organización, son las que dominaron inicialmente los estudios del clima. Las dos últimas representan modos de salvar la dicotomía, proponiendo una visión más global e integradora, teniendo implicaciones metodológicas en los estudios empíricos.

Los estudios empíricos realizados hasta la fecha no ofrecen un apoyo inequívoco a uno solo de los cuatro enfoques resumidos. Por el contrario parecen apuntar que todos ellos aportan factores relevantes para entender la formación del clima. De ahí la necesidad de profundizar un poco más en sus características.

<b>CUADRO 7 RESUMEN DE LOS ENFOQUES PARA LA FORMACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>			
<b>ENFOQUE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CRÍTICAS</b>	<b>INVESTIGADORES MÁS REPRESENTATIVOS</b>
<b>ESTRUCTURAL</b>	Se considera el clima como una manifestación objetiva de la estructura de la organización. Se forma porque los miembros están expuestos a las características	- No se puede explicar por qué grupos dentro de la misma organización forman climas diferentes. - Las características estructurales	Guion (1973) Indik (1965) Inkson et al. (1970) Payne y Pugh (1976)

	<p>estructurales comunes de una organización. Como resultado de esta exposición tienen percepciones similares. Las cuales representan su propio clima organizacional.</p>	<p>muestran con frecuencia relaciones inconsistentes con el clima.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consideración inadecuada de la respuesta subjetiva a las características estructurales.</li> <li>- No tiene en cuenta los procesos grupales en la formación del clima.</li> </ul>	
<b>PERCEPTUAL</b>	<p>La base para la formación de clima está dentro del individuo. Reconoce que los individuos responden a variables situacionales de una forma que para ellos tiene significado desde un punto de vista psicológico. El clima es una descripción individual, psicológicamente procesada, de las características y condiciones organizacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al colocar la fuente del clima enteramente dentro del perceptor individual, niega la posibilidad de una <i>teoría de composición</i> o la explicación para la formación del clima como una propiedad organizacional.</li> <li>- Asume que el significado es algo que aportan los individuos e imponen en la situación, no considerando la influencia de la interacción social en el desarrollo de significados.</li> </ul>	<p>James et al. (1978) James y Jones (1974) Joyce y Slocum (1982, 1984) Schneiders y Reichers (1983)</p>

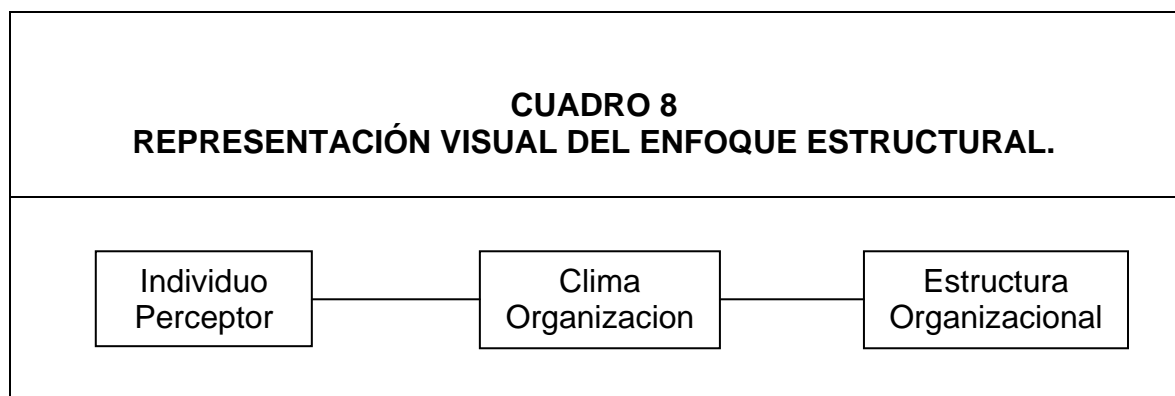
<b>INTERACTIVO</b>	La interacción de los individuos al responder a una situación aporta el acuerdo compartido que es la base del clima organizacional.	- No considera como contexto más amplio, la cultura organizacional y su influencia en la interacción entre los miembros del grupo.	Blumer (1969) Joyce y Slocum (1979) Poole y McPhee (1983) Schneider y Reichers (1983) Terborg (1981)
<b>CULTURAL</b>	El clima organizacional se crea por un grupo de individuos que actúan recíprocamente y comparten una estructura común, abstracta (cultura de la organización).	- Requiere clarificación de la relación entre cultura organizacional y clima.	Allaire y Firsirotu (1984) Ashforth (1985) Geertz (1973) Goodenough (1971) Keesing (1974) McPhee (1985)

Fuente: Traducción de Moran y Volkwein, 1992. (Chiang, 2004)

### 2.10.1 El Enfoque Estructural

Este enfoque considera al clima como una característica o un atributo perteneciente a una organización. Estos atributos son poseídos por la propia organización y existen independientemente de las percepciones de los miembros individuales (Guion, 1973). Este enfoque estructural es análogo al que James y Jones (1974) definieron como *la medición perceptual - aproximación al atributo organizacional*, o a lo que Schneider y Reichers (1983) denominaron el argumento estructural.

La aproximación estructural aborda la relación entre las medidas objetivas y perceptivas del clima organizacional. Payne y Pugh (1976) presentaron un importante análisis en el que detallaban la perspectiva estructural. De acuerdo con su forma de conceptualizar, las condiciones reales en el marco organizacional son los determinantes clave de las actitudes, valores y percepciones que los miembros de la organización tienen respecto de los acontecimientos de la organización. Por consiguiente, los climas surgen de los aspectos objetivos de la estructura organizacional, tales como el tamaño de la organización, el grado de centralización a la hora de tomar decisiones, el número de niveles en la jerarquía, la naturaleza de la tecnología empleada, y la extensión en que las reglas formales y políticas prescriben el comportamiento



individual.

Fuente: Adaptado de Moran y Volkwein (1992), (Chiang, 2004)

Se puede ver como la estructura organizacional produce un clima organizacional con propiedades propias. Dicho de otro modo, el clima es una manifestación objetiva de la estructura de la organización que los individuos encuentran y perciben. Por tanto, el clima de la organización es resultado de las percepciones comunes de los miembros que tienen contacto con una estructura organizacional común. Así, el clima organizacional resulta de las

percepciones comunes de los miembros que están expuestos a una estructura organizacional común.

Por lo tanto, el clima es una propiedad de la organización, un conjunto de variables que la describen. Aspectos objetivos del contexto son: el grado de formalización, de centralización, la tecnología, el tamaño, el lugar físico, etc. Estas características constituyen lo que se puede llamar *estructura organizacional* y donde está, según este enfoque, el origen del clima.

Los supuestos básicos de esta aproximación son (Mañas, González y Peiró, 1999):

1. El clima es un atributo de la organización y son las características de la organización las que influyen en las percepciones del clima.
2. En la formación del clima organizacional intervienen principalmente factores estructurales, sin negar la influencia de las características individuales.
3. Como conjunto de atributos específicos de una organización, el clima puede inducirse de la forma en que la organización se relaciona con sus miembros.
4. Cuando existen contextos semejantes, los individuos que trabajan en esos contextos desarrollan percepciones semejantes derivadas, no de las características idiosincrásicas, sino de las características objetivas de la organización.
5. Esta visión del clima implica una medición objetiva de las propiedades y procesos organizacionales, y una medida indirecta perceptual de los atributos objetivos organizacionales. La unidad de análisis, consecuentemente, es la organización.

Sin embargo, el enfoque estructural ha recibido diversas críticas (Moran y Volkwein, 1992):

1. A causa de que los factores estructurales son generalmente comunes a lo largo de toda la organización, el enfoque estructural no puede explicar los estudios donde se han encontrado diferentes climas dentro de la misma

organización (Johston, 1976; Moran y Volkwein, 1988; Powell y Butterfield, 1978).

2. El enfoque estructural sostiene que el clima surge como respuesta a rasgos identificables de la estructura de la organización, por lo que se deduce que un clima organizacional debe demostrar una relación significativa y consistente con sus características estructurales y, sin embargo, los resultados de los estudios sobre relaciones entre estructura y clima aparecidos en las publicaciones revelan un alto grado de inconsistencia entre los factores (Berger y Cummings, 1979).

3. Este enfoque no presta la suficiente consideración al impacto subjetivo que las variables estructurales tienen sobre las reacciones de los individuos ante una situación (Bhagat y McQuaid, 1982).

4. Además, no se ocupa explícitamente de los procesos interpretativos que tienen lugar dentro de grupos en los que los individuos interactúan y comparten una cultura organizacional común.

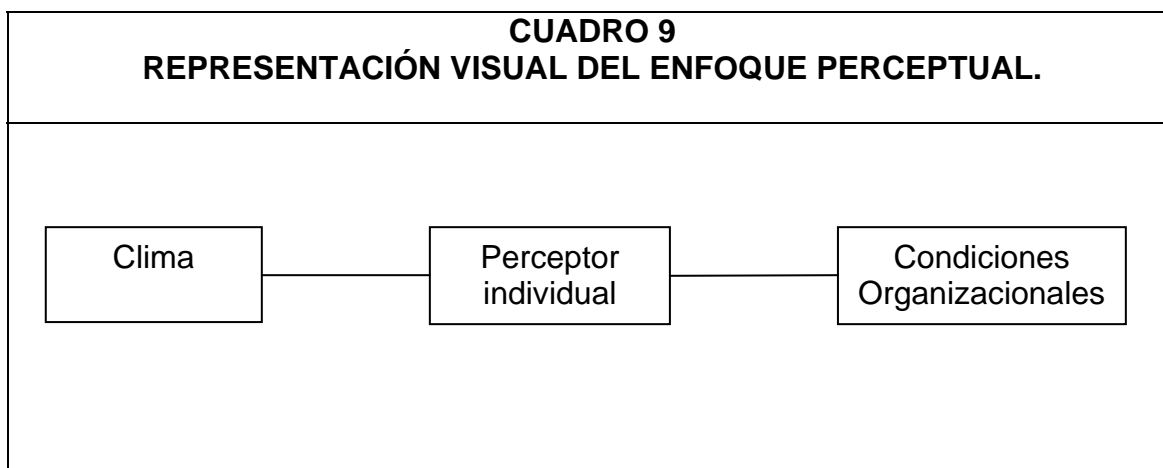
Aunque el enfoque estructural sugiere que teóricamente es posible una convergencia completa entre esos factores perceptuales y objetivos, tal condición es improbable porque, como se explicará, el clima organizacional no es tanto una medida de las percepciones individuales agregadas de características organizacionales, sino una medida de significado social colectivo.

#### 2.10.2 El Enfoque Perceptual

Esta aproximación, que también se podría denominar aproximación perceptual/psicológica, adopta un punto de vista opuesto. Si la perspectiva estructuralista localizaba, fundamentalmente, el origen del clima en las propiedades organizacionales, la aproximación perceptual establece la base del origen del clima dentro del individuo. Incorpora la idea de que los individuos



interpretan y responden a variables situacionales de una manera que es psicológicamente comprensible para ellos, y no considera que el clima sea un conjunto de descripciones objetivas de atributos o situaciones específicas o de una estructura (James, Hater, Gent y Bruni, 1978).



En su estado más puro, sin embargo, la aproximación perceptual no contiene una teoría de composición. Simplemente se contempla al clima a nivel individual como clima psicológico, que se define como una descripción de la situación basada en percepciones y procesada psicológicamente (James et al., 1978). De ahí que el clima psicológico sea un producto de procesos

Fuente: Adaptado de Moran y Volkwein (1992), (Chiang, 2004)

preceptuales/cognitivos que resultan en representaciones cognitivas que reflejan una interpretación de la situación psicológicamente relevante para el individuo (James y Jones, 1974; James et al., 1978).

En este enfoque, el individuo percibe las características organizacionales y crea una representación subjetiva del clima. El hecho de incorporar el concepto de *condiciones organizacionales* aumenta la perspectiva algo más estrecha sobre las propiedades estructurales que se encontraron en el enfoque anterior. El término condiciones organizacionales se refiere tanto a la estructura, como a las características de los procesos organizacionales. Incluidas en estas

características de procesos están la comunicación, influencia, liderazgo y las estructuras de toma de decisiones dentro de la organización.

Un principio fundamental del enfoque perceptual es que el clima tiene una finalidad funcional para los individuos en la medida que les ayuda a adaptarse a las condiciones organizacionales, al proporcionarles una guía para un comportamiento apropiado. Sin embargo, los avances en psicología interaccional sugieren que los individuos no intentan simplemente establecer una relación estática con el ambiente (James et al. 1978). Más precisamente, en la relación entre persona y situación se da una causalidad recíproca en la que los individuos no sólo cambian en respuesta a la situación, sino que también intentan modificar su entorno. Avances similares en la teoría organizacional han postulado que los grupos interactivos de individuos realmente *hacen* su ambiente (entorno) (Pfeffer y Selancick, 1978).

La aproximación perceptual enfatiza los procesos psicológicos. Los investigadores que apoyan esta aproximación entienden el clima como atributo del individuo, subrayan su carácter subjetivo y utilizan al individuo como unidad de análisis. Las percepciones que desarrolla el individuo en interacción con las prácticas y procedimientos de la organización constituyen los datos fundamentales en la comprensión de la conducta organizacional. Por tanto, llegar a la comprensión de la organización implica contar con la conducta humana y con la percepción de los individuos. Por el contrario, la posición Moran y Volkwein (1992) es la de que el acuerdo perceptual es, fundamentalmente, el punto de llegada del clima organizacional, y la de que la interacción entre los miembros de la organización produce unos modelos de estructuración de significados que hacen posible el acuerdo perceptual.

Los supuestos de la aproximación perceptual son (Mañas, González y Peiró, 1999):

1. La base del clima son las percepciones desarrolladas por el individuo en una situación dada. El clima es un atributo individual, pues la conducta en las organizaciones no se produce si no se producen las percepciones como

función de los fenómenos objetivos organizacionales y de las características de los individuos que perciben. El clima es creado no por las prácticas, procedimientos y eventos organizacionales, sino por las construcciones sociales y la toma de sentido de los individuos.

2. Las percepciones de los individuos no implican descripciones verídicas de los eventos (James et al., 1979). La situación está matizada por el individuo y su descripción no tiene porqué ajustarse necesariamente a la realidad.

3. El énfasis se pone en la *significación psicológica* (Endler y Magnuson, 1976), esto es, en las percepciones de una situación y el significado que el individuo le atribuye. Se dice que *enfatisa* los procesos psicológicos porque ni ellos niegan la influencia que puede tener la situación, ni los que siguen la aproximación objetiva niegan la importancia del individuo en el proceso de formación del clima organizacional.

4. El clima psicológico es histórico (James y Sells, 1981). No se trata simplemente de un fenómeno de ajuste adaptativo; el aprendizaje anterior y las predisposiciones cognitivas de los individuos juegan un papel importante en el mismo.

5. Como consecuencia de lo anterior, las percepciones que desarrollan los individuos de la misma situación pueden ser distintas, pero importantes psicológicamente. La existencia de fuerzas tendentes a formar percepciones homogéneas no garantizan una percepción igual de un mismo contexto (Peiró, 1986).

6. Si el individuo dota de significado a la situación, prácticas, procedimientos y eventos organizacionales, crea el *clima psicológico*. En consecuencia el individuo es la unidad de análisis y las puntuaciones agregadas son vistas como indicadores del clima de las unidades sociales (James et al., 1988).

Las críticas más importantes a la aproximación perceptual son (Moran y Volkwein, 1992):

1. Sitúa la fuente de las percepciones y los significados en los individuos. Lo cual es contrario a la idea del clima como una propiedad fundamental de la situación en que ocurren estas interacciones entre individuo y contexto (Poole y McPhee, 1983; Schneider y Reichers, 1983). Así, olvidándose de la interacción en esta aproximación, se asume de manera implícita que el significado es algo que los individuos hacen que suceda e imponen a los procesos y acontecimientos organizacionales. Como consecuencia, este enfoque no presta la suficiente atención al grado en el que incluso las percepciones sobre la situación, y mucho menos la interpretación y asignación de significado, se producen por la interacción de los miembros de la organización.

2. Hay un excesivo énfasis puesto en la explicación intraindividual, dejando de lado lo externo y los contextos situacionales en los que se producen las percepciones.

3. Por otra parte, no explica las diferencias de clima que se producen entre diversos grupos de una misma organización.

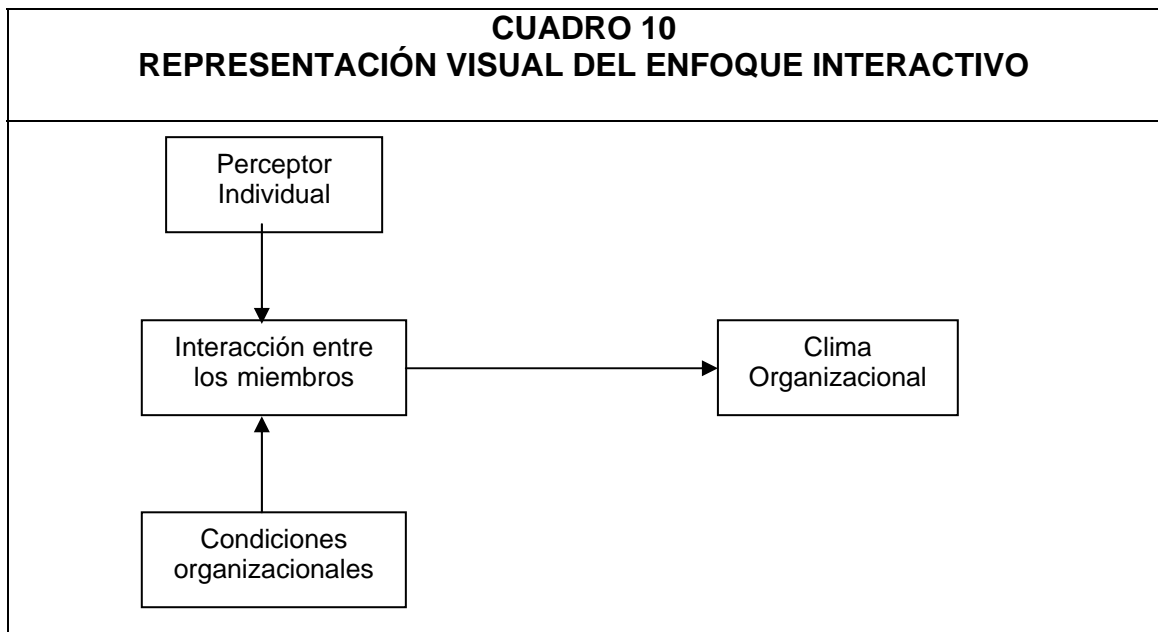
### 2.10.3 El Enfoque Interactivo

El enfoque interactivo parte de los dos enfoques anteriores, pero los supera. A diferencia del enfoque estructural, el enfoque interactivo no asume que el origen del clima esté esencialmente en las características estructurales de la organización. Tampoco sostiene la postura del enfoque perceptual de que los climas se desarrollen fundamentalmente dentro del individuo. El supuesto básico del enfoque interactivo es que a partir de la interacción entre los individuos se desarrolla la visión compartida que es la fuente del clima organizacional.

Algunos investigadores han definido el clima organizacional precisamente como los efectos combinados de las características de personalidad en interacción con elementos estructurales de la organización (Gavin, 1975; George y Bishop, 1971). La investigación empírica ha verificado que la

comunicación es un componente central que contribuye al clima organizacional (O'Driscoll y Evans, 1988; Welsch y La Van, 1981).

En la siguiente figura de la relación entre las condiciones organizacionales, el individuo que percibe, las interacciones de los miembros del grupo y el clima organizacional, se puede ver que el clima organizacional es una representación abstracta creada por la interacción de los miembros del grupo.



Fuente: Adaptado de Moran y Volkwein (1992), (Chiang, 2004)

El enfoque interactivo presenta significados múltiples. En un sentido, se refiere a la interacción entre individuos que perciben e interpretan las realidades organizacionales y que, a partir de su interacción social, desarrollan formas similares de percibir e interpretarlas.

El enfoque interactivo ofrece un nexo entre los puntos de vista defendidos por el enfoque estructural y el perceptual. El enfoque interactivo sostiene que el significado no es una característica inherente de los objetos externos que está

esperando ser descubierta, ni es un producto de la conciencia subjetiva individual.

Más bien el significado se forma porque los actores sociales tienen una intencionalidad hacia el mundo que les lleva a: 1) comprender y atribuir significados a los fenómenos de su entorno, y a 2) comunicar y compartir esos significados mediante la interacción social. Los miembros, en su exploración continua y compartida de estos fenómenos, vista como a través de la lente de sus experiencias colectivas anteriores y sus intenciones, se embarcan en el proceso de dotar de sentido a la organización.

Sin embargo, el enfoque interactivo no explica la forma en que el contexto social, o más precisamente, la cultura organizacional, configura la interacción. Es decir, los individuos que se interrelacionan no forman sus percepciones *de novo*. Sus interacciones están moduladas por los previos y más profundos significados de la cultura en la organización, según lo manifiesten elementos como los valores, las normas o los mitos. (Moran y Volkwein, 1992).

Los elementos básicos para la formación de los climas según esta aproximación son (Mañas, González y Peiró, 1999):

1. Los miembros de una organización están todos expuestos a las mismas características objetivas estructurales.
2. El proceso de homogeneización perceptual pasa por las fases de atracción, selección, abandono y el proceso de socialización.
3. A través de las interacciones sociales los individuos responden, definen e interpretan de manera particular los elementos situacionales, como seres conscientes de sí mismos que dotan a sus acciones de contenido simbólico a partir de sus experiencias.

4. Las características y factores de personalidad de los individuos determinan significados particulares, produciendo percepciones individuales, mientras que las interacciones producen acuerdo en las percepciones.

5. El clima se desarrolla a lo largo del tiempo y los cambios en el clima se producen por cambios en la composición del grupo. No se hace distinción estricta entre individuo y contexto de trabajo pues ambos se influyen mutuamente.

6. Para la medición del clima se necesitan múltiples unidades de análisis al no reducirse éste ni a los elementos individuales ni a los organizacionales. Se entiende que existe una causalidad recíproca entre la organización, su estructura, prácticas y grupos de trabajo a través de la que emergen, se desarrollan y cambian los climas a lo largo del tiempo.

Algunas consideraciones críticas sobre esta perspectiva son (Moran y Volkwein, 1992):

1. Siendo importante afirmar que la socialización ocupa un lugar importante en la formación del clima, no permite clarificar *cuáles* son los procesos de interacción mediante los que se forma. El análisis se queda en un nivel general y la *interacción* utilizada como concepto genérico, aunque pudiera entenderse tan sólo como intercambio de información.

2. El enfoque interactivo explica la formación del clima del grupo, pero no explica cómo se forma el clima de la organización.

3. No se tiene muy en cuenta la influencia de la cultura organizacional en los procesos de interacción y en la formación del clima.

#### 2.10.4 El Enfoque Cultural

Moran y Volkwein (1992) indican que los enfoques precedentes no han considerado específicamente el grado en el que, de hecho, las percepciones e

interacciones se ven influenciadas por la cultura organizacional dentro de la cual coexisten los individuos que interactúan.

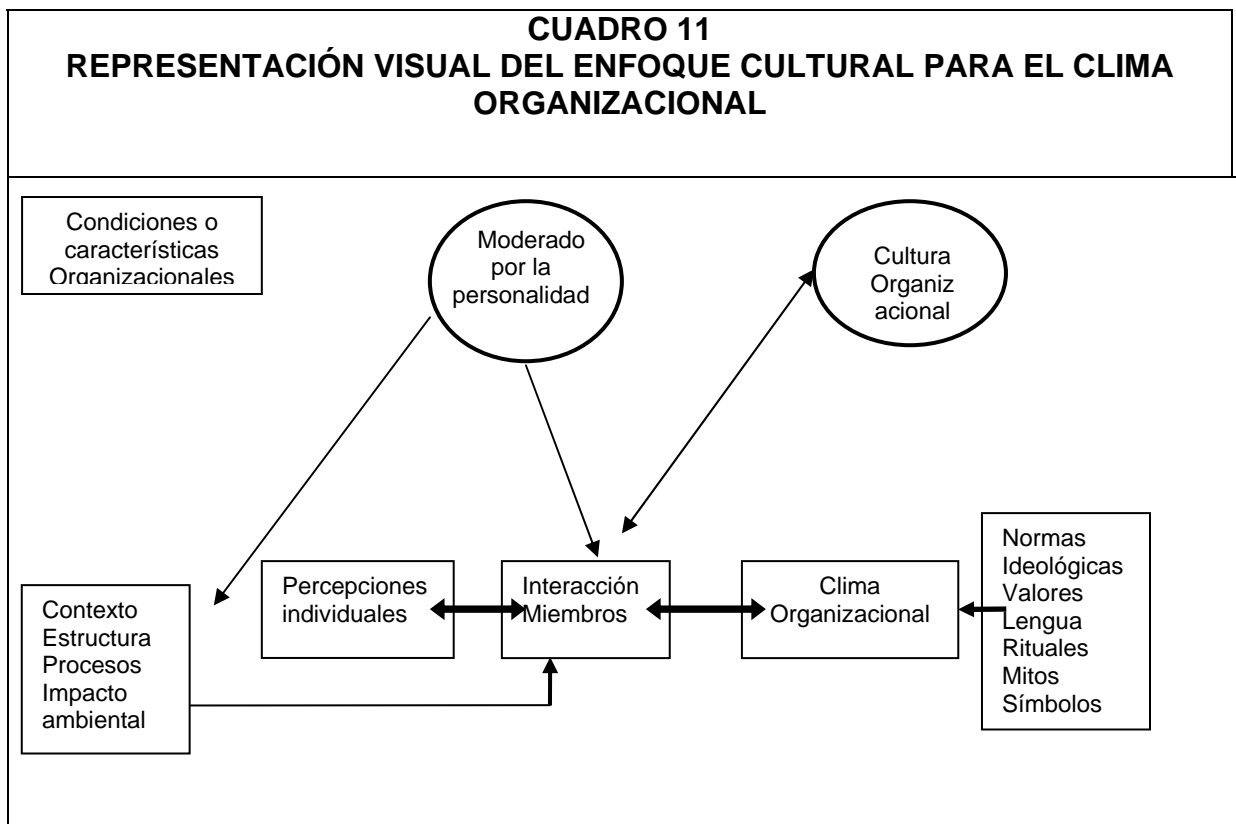
El enfoque cultural se centra en la manera en la que los grupos interpretan, construyen y negocian la realidad a través de la creación de una cultura organizacional. La cultura se refiere a las estructuras de significado representadas por valores, normas, conocimiento formal y creencias. La cultura organizacional contiene los elementos esenciales de valores, interpretaciones negociadas y significados constituidos históricamente que impregnan las acciones con un propósito y una validación consensuada y que hacen posible unos esfuerzos organizados y, en consecuencia, unas organizaciones. La cultura, por tanto, constituye el contexto para la interpretación de un sistema ordenado de significado dentro del cual tiene lugar la interacción social (Moran y Volkwein, 1992).

El enfoque cultural pretende incorporar elementos de los anteriores enfoques. Del enfoque estructural incorpora su consideración de las propiedades formales visibles, del enfoque perceptual y del enfoque interactivo su análisis de los procesos psicológicos subjetivos. Sin embargo, el enfoque cultural, pone énfasis en los acuerdos sociales en los que los rasgos culturales toman significado. Su preocupación no es tanto el significado inherente de las presuposiciones culturales como el modo en el que éstas guían el comportamiento social en su manifestación visible en el clima de la organización.

Dicho de otro modo, el enfoque cultural desplaza el análisis de una exploración de las dinámicas por las que la interacción produce una consciencia compartida por un interés explícito sobre las condiciones en las que estas dinámicas tienen lugar y, en última instancia, se convierten en importantes para la organización. El enfoque cultural enfatiza que la cultura organizacional influye sobre una de sus manifestaciones más visibles: el clima organizacional (Moran y Volkwein, 1992).



La siguiente figura presenta una representación visual de un modelo denominado *enfoque cultural para el clima organizacional* (Moran y Volkwein, 1992).



Fuente: Adaptado de Moran y Volkwein (1992), (Chiang, 2004)

El modelo describe al clima organizacional ocupando una porción específica del constructo *cultura organizacional*. Incluidas en el modelo están las condiciones o características organizacionales que contienen los elementos de:

1. Contexto: tipo de control, propósito general y dominio.
2. Estructura: tamaño, complejidad y formalización.
3. Procesos: comunicación, estructuras de influencia y toma de decisión.

4. Impacto ambiental: efecto que tienen las turbulencias ambientales para inducir al cambio dentro de la organización.

Las condiciones o características organizacionales se representan como los puntos focales de las percepciones individuales. Las percepciones de estas características están moderadas por la personalidad del perceptor y las estructuras cognitivas. Sin embargo, estas percepciones individuales están a su vez transformadas por la intersubjetividad que surge de las interacciones de los individuos. A su vez, la intersubjetividad influye en la creación del clima de la organización. No obstante, según la descripción del modelo, al clima también le influye la cultura de la organización, la cual por su parte hace de moderadora en las percepciones individuales e influye de forma recíproca en los procesos intersubjetivos. Es decir, mientras el clima moldea la interacción dentro de la organización, esa interacción a su vez no sólo moldea el clima de la organización, sino que al final puede alterar también su cultura. Los procesos intersubjetivos forman la sustancia de este intercambio entre cultura y clima, porque ser miembro de una organización no consiste simplemente en adoptar y mantener una serie de valores y aptitudes, sino en participar también en la creación de dichas actitudes y valores.

En síntesis, el clima organizacional visto desde el enfoque cultural, es creado por un grupo de individuos que interactúan y que comparten una estructura de referencia común y abstracta (cultura de la organización), ya que aceptan las contingencias situacionales, es decir, las demandas impuestas por condiciones organizacionales. Esta forma de abordar el origen del clima desplaza el foco de las percepciones individuales como fuente de la formación del clima y enfatiza la interacción de los miembros de la organización, compartiendo este punto de vista con el enfoque interactivo. Sin embargo, el enfoque interactivo infravalora el papel crítico que desempeña la cultura de la organización a la hora de configurar los procesos que produce el clima organizacional.

### CAPÍTULO III

## DISEÑO METODOLÓGICO

*“Teoría y metodología, es la técnica.  
Dominar y aplicar la técnica,  
es la creatividad”.*

*Dr. Adolfo Mir Araujo*

El conocimiento ha sido una de las partes de la actividad humana, presente en todas sus etapas históricas; dando respuesta a las interrogantes que le plantean una serie de fenómenos. Por lo tanto el conocimiento es básico en la existencia del hombre y su aprovechamiento será en función de las reflexiones e interpretaciones que de él emanen. Sin embargo, queda el planteamiento de ¿Cómo conocer?, para ello existen dos metodologías esenciales en ésta búsqueda: cualitativa y cuantitativa, en donde cada una exponen sus estrategias de investigación; con la finalidad de marcar la pauta al investigador de inclinarse por aquella que así sirva a sus inquietudes investigativas y poder obtener los datos necesarios para explicar el objeto de estudio analizado.

Pires (1997) como otros, tiene una concepción general de la metodología en ciencias sociales. En esta perspectiva, es falso afirmar que existe una *metodología* cualitativa o cuantitativa: sólo hay *investigaciones* cualitativas o cuantitativas (o las dos a la vez). La metodología es una sola, y las grandes preguntas de orden metodológico conciernen tanto a las investigaciones cuantitativas como a las cualitativas.

La investigación es un proceso de creatividad reflexivo; resultado de la actividad práctica de la ciencia en la solución de problemas de la vida social y natural. Las ciencias de la naturaleza y las ciencias sociales atraviesan por un periodo de transición mayor en el que la concepción clásica de la ciencia, dominante desde hace varios siglos, está puesta en cuestión y da lugar a esfuerzos renovados de reconstrucción y desdogmatización (Santos, 1989: 17-32). Las revisiones críticas se hacen en varios ámbitos y pueden entenderse en diferentes sentidos. Es entonces muy difícil escribir sobre metodología teniendo

en cuenta todos estos debates. Pires (1997) es necesario desdogmatizar la metodología e impulsar la creatividad.

El trabajo que enfrenta el investigador es tratar de responder a esas dificultades y una de las grandes etapas de la investigación consiste en elegir una metodología, seleccionar a los participantes y los elementos a estudiar así como una estrategia de recolección de datos; a fin de reunir la información necesaria para verificar si en realidad existe la supuesta relación entre el fenómeno estudiado y el posible determinante, que va a dar respuesta a las interrogantes.

Por ello el investigador debe asegurarse de que la estrategia que utilice, le permita reunir los datos apropiados para efectuar los análisis necesarios. Existe una amplia variedad de estrategias para la recogida de la información, tanto en la metodología cuantitativa como en la cualitativa.

### 3.1 Investigación científica cuantitativa y cualitativa

El conocimiento es una representación de un pedazo de la realidad. La ciencia es conocimiento elaborado es decir, es investigación científica, ya que tiene que ver con la realidad; es rigurosa; organizada y cuidadosamente llevada. Como señala F.N. Kerlinger (2002) es sistemática, empírica y crítica<sup>1</sup> y al mismo tiempo se lleva a cabo a través de un método científico, el cual respeta tres principios: objetividad, inteligibilidad y el dialéctico<sup>2</sup>.

Para la investigación científica, es posible desarrollar dos enfoques importantes el cualitativo y el cuantitativo, en el primero se entiende que la cantidad es parte de la cualidad, además de darse mayor atención a lo profundo de los resultados y no de su generalización; mientras que en el enfoque cuantitativo,

---

<sup>1</sup> Estas características aplican tanto para investigación cuantitativa como para investigación cualitativa. Sistemática implica que hay una disciplina para hacer una investigación científica y que no se dejan los hechos a la casualidad; empírica denota que se recolectan y analizan datos; crítica quiere decir que se está evaluando y mejorando de manera constante.

<sup>2</sup> Objetivo cuando, ante varias formas de observar un objeto, se opta por aquella que menos afecta a la observación. Inteligible cuando la representación es, en algún sentido, más compacta que lo representado. Dialéctico cuando el conocimiento se arriesga a ser derribado por la experiencia.

lo importante es la generalización o universalización de los resultados de la investigación.

Las discusiones acerca de la metodología más adecuada (cuantitativa o cualitativa) para investigar la realidad social han tenido, en décadas pasadas, un apogeo considerable. Tradicionalmente ha existido una tendencia hacia la metodología cuantitativa como la más apropiada para este fin teniendo como base, sobre todo, el paradigma positivista y aduciendo la importancia de eliminar los efectos del investigador en el fenómeno que estudia.

Sin embargo esta manera de enfocar el problema ha ido cambiando a lo largo del desarrollo de las ciencias sociales y desde hace algunos años la metodología cualitativa ha ido ganando espacio, con el reconocimiento de la importancia que tiene para la ciencia que los acontecimientos, las acciones, las normas, los valores, etc. sean vistos desde la perspectiva de los individuos que están siendo estudiados; lo cual implica penetrar los contextos de significados con los cuales estos individuos operan.

El énfasis es puesto en la necesidad de interpretar qué está pasando – para entender la sociedad como un todo – y el significado que tiene para sus participantes. Al respecto, Sierra (1998), menciona que la investigación, propiamente dicha, se refiere a la realización de una tarea que está dirigida a la solución de problemas, ya sean académicos, personales, de instituciones u organismos públicos y privados; lo importante y que es de dificultad, es justamente definir ese problema de investigación.

Las ciencias sociales ofrecen como técnica de análisis a la investigación cualitativa, ésta se considera más fácil describirla que definirla ya que aspectos como la visión del mundo de unos y otros, el plan de trabajo, el modo de recoger datos, de analizar la información, etc. son tratados desde la opinión particular de cada investigador; cada uno de ellos defendiendo sus posturas.

La investigación cualitativa, así como la cuantitativa, es un proceso compuesto por múltiples etapas estrechamente vinculadas entre sí, que se da o no de

manera secuencial, continúa y que involucra diversas actividades. Taylor y Bogdan (1986), señalan que ningún método es igualmente adecuado para todos los propósitos. La elección del método de investigación debe estar determinada por los intereses de la investigación, las circunstancias del escenario o de las personas a estudiar, y por las limitaciones prácticas que enfrenta el investigador.

Respecto a la investigación de tipo cualitativa o conversación, surgen como lo manifiesta Poupart (1997), tres tipos de argumentos: El primero es de orden epistemológico: exploración profunda de la perspectiva de los actores sociales indispensable para una justa aprehensión y comprensión de las conducta sociales.

El segundo argumento es de tipo ético y político: se abre la puerta a una comprensión y a un conocimiento del interior de los dilemas y de las puestas a los cuales hacen frente los actores sociales.

El tercer argumento es de tipo metodológico: las herramientas de información susceptibles de aclarar las realidades sociales, como instrumento privilegiado de acceso a la experiencia de los actores.

Es posible establecer una distinción básica entre los datos cuantitativos (es decir, los números) y los cualitativos (es decir, las palabras). Esta distinción tiene una influencia capital en la forma en que serán analizados los datos y refleja las diversas “tradiciones”, filosofías y prácticas de las distintas disciplinas o subdisciplinas de las ciencias sociales. Baxter (2000).

Sin embargo, la distinción entre palabras y números no es tan precisa como parece a simple vista. Ambas son representaciones de cuanto percibimos como nuestra realidad. Es posible que los datos cualitativos proporcionen más detalles sobre el tema en consideración, y que los cuantitativos sean más exactos. Lo cualitativo y lo cuantitativo tienden a exceder sus dominios, de modo que es muy raro encontrar investigaciones donde no se incluyan tanto números como palabras. Los datos cualitativos pueden cuantificarse, y los

cuantitativos, cualificarse. Es una práctica común asignar, a veces arbitrariamente, valores numéricos a los datos cualitativos (por ejemplo, “satisfactorio” (1), insatisfactorio (2). Baxter (2000).

Respecto a las técnicas de recogida de datos, la investigación cualitativa trata de subordinarse a las características del objeto de la investigación, por lo que las posibilidades metodológicas se abren considerablemente. Más aún, se ha dicho que la investigación cualitativa es un arte y que se debe fomentar la improvisación y la creación de métodos. Esto aparte, las técnicas más corrientes son la observación cualitativa, la entrevista abierta, el grupo de discusión, ciertas formas de análisis de contenido, etc. Se busca, en definitiva, conocer la realidad social a través de las palabras y conductas de los sujetos investigados en su contexto, describiéndola por medio del lenguaje natural, es decir, tal y como es.

La investigación social cuantitativa, por lo general se identifica con la realización de encuestas mediante entrevistas y con cuestionarios adecuados para proporcionar datos susceptibles de tratamiento estadístico.

## CUADRO 12

### Características de los enfoques en investigación

INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo: muchos casos.</li> <li>• Busca describir y explicar características externas generales.</li> <li>• Se centra en los aspectos susceptibles de cuantificar.</li> <li>• Basada en la inducción probabilística del positivismo lógico.</li> <li>• Medición penetrante y controlada.</li> <li>• Objetiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo: uno o pocos casos.</li> <li>• Busca el estudio a fondo de los fenómenos, comprender una entidad en profundidad.</li> <li>• Se centra en descubrir el sentido y el significado de las acciones sociales.</li> <li>• Centrada en la fenomenología y comprensión.</li> <li>• Observación naturista sin control.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inferencias más allá de los datos.</li> <li>• Confirmatoria, inferencial y deductiva.</li> <li>• Orientada al resultado.</li> <li>• Datos "sólidos" y "repetibles".</li> <li>• Generalizable.</li> <li>• Particularista.</li> <li>• Realidad estática.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subjetiva.</li> <li>• Inferencias de sus datos.</li> <li>• Exploratoria, inductiva y descriptiva.</li> <li>• Orientada al proceso.</li> <li>• Datos "ricos y profundos".</li> <li>• No generalizable.</li> <li>• Holista.</li> <li>• Realidad dinámica.</li> </ul>
--	---

Fuente: Reichardt y Cook (1986).

**CUADRO 13**  
**Ventajas e inconvenientes de los Métodos**  
**Cualitativos vs cuantitativos**

<b>MÉTODOS CUALITATIVOS</b>	<b>MÉTODOS CUANTITATIVOS</b>
Propensión a " <i>comunicarse con</i> " los sujetos del estudio.	Propensión a " <i>servirse de</i> " los sujetos del estudio.
Se limita a preguntar.	Se limita a responder.
Comunicación más horizontal... entre el investigador y los investigados... mayor naturalidad y habilidad de estudiar los factores sociales en un escenario natural.	La entrevista es tan artificial -uno se limita a preguntar y el otro a responder-.
Son fuertes en términos de validez interna, pero son débiles en validez externa, lo que encuentran no es generalizable a la población.	Son débiles en términos de validez interna -casi nunca sabemos si miden lo que quieren medir-, pero son fuertes en validez externa, lo que encuentran es generalizable a la población.
Preguntan a los cuantitativos: ¿Cuan particularizables son los hallazgos?	Preguntan a los cualitativos: ¿Son generalizables tus hallazgos?

Fuente: Elaborado a partir de Calero (2001).



La supuesta diferencia entre lo cualitativo y lo cuantitativo proviene de los seguidores positivistas de Kant y de Hegel se refirieron a la *cualidad* y a la *cantidad* como categorías del pensamiento, pero esa explicación fue transustanciada por quienes, con una mentalidad disciplinaria de la realidad, identifican a la cualidad con referencia a todo aquello que no tiene números o procesos de comprobación de hipótesis (Kant, 1991; Hegel, 1978; Hegel, 1971.) En ese mismo sentido, abundan quienes identifican a lo cuantitativo con todo aquello en el que se utilizan *técnicas cuantitativas*, es decir, fórmulas. Se piensa que el uso de estas últimas cancela el carácter subjetivo de la investigación. Quienes piensan así, desconocen que el carácter subjetivo de la investigación existe por la intervención del sujeto en el proceso de investigación y no por las herramientas que él utiliza. Es decir, el carácter subjetivo no puede desaparecer de las investigaciones, sólo puede ser racionalizado y, tal vez, reducido.

Por todo lo anterior, puede decirse que quienes se inclinan por la llamada investigación cualitativa, en menosprecio de la también llamada investigación cuantitativa, o a la inversa, sostienen una discusión banal, pero que muchos se empeñan en seguir sosteniendo (Schmelkes, 2001.)

A continuación, se enmarcan algunas cuestiones metodológicas, relativas a estos dos paradigmas de investigación, con sus características y sustentos como opciones metodológicas:

#### CUADRO 14

##### Opciones metodológicas

<b>METODOLOGÍA CUANTITATIVA</b>	<b>METODOLOGIA CUALITATIVA</b>
* FUNDAMENTOS "POSITIVISTAS"	* REVISION CRÍTICA DE LOS EXCESOS DEL "POSITIVISMO CUANTITATIVISTA".
* SOCIOLOGIA "EXPLICATIVA": DESCUBRIMIENTO DE LEYES, MODELOS, PRINCIPOS O CAUSAS.	* SOCIOLOGIA "COMPRESIVA": CONOCIMIENTO VALIDO DE LA REALIDAD SOCIAL.
* SEPARACION DE LA TEORIA Y LA	* CONEXION TEORIA-

INVESTIGACION EMPIRICA.	INVESTIGACION EMPIRICA.
* MACROSOCIOLOGIA.	* MICROSOCIOLOGIA.
* DATOS "DESCONTEXTUALIZADOS".	* ESTUDIO DE LOS PROCESOS SOCIALES EN CONTEXTOS REALES DE COMUNICACION.
* OBJETIVIDAD, COHERENCIA, VERDAD.	* DESCRIPCION "VALIDA" Y "COMPRENSIVA" DE LA REALIDAD SOCIAL.
* DISTANCIAMIENTO DE LA REALIDAD SOCIAL INMEDIATA.	* DESCUBRIMIENTO DE LA REALIDAD SOCIAL "DESDE DENTRO".
* EL SOCIOLOGO COMO "EXPERTO" SOCIAL.	* LOS INDIVIDUOS INVESTIGADOS COMO EXPERTOS DE SU PROPIO MUNDO.
* DESCRIPCION TECNICA Y NEUTRAL DE LA REALIDAD SOCIAL.	* PARTICIPACION "CONTROLADA" DEL INVESTIGADOR EN LA PRODUCCION DEL CONOCIMIENTO SOCIAL.
* "REDUCCIONISMO" METODOLOGICO DEL OBJETO DE LA INVESTIGACION.	* TECNICAS SUBORDINADAS A LAS CARACTERISTICAS DEL OBJETO DE LA INVESTIGACION.
* DATOS DE INTERES: AQUELLOS SUSCEPTIBLES DE CUANTIFICACION.	* EXTENSION DE LOS RECURSOS METODOLOGICOS Y DE LOS CAMPOS DE INV.
* APLICACION MECANICA Y RUTINARIA DE LAS TECNICAS DE RECOGIDA DE DATOS.	* "BRICOLAGE" CUALITATIVO: DE LA APERTURA METODOLOGICA A LA IMPROVISACION Y CREACION METODOLOGICA.

* REALIDAD SOCIAL FILTRADA A TRAVES DE CONCEPTOS, VARIABLES, CODIGOS,... Y DESCRITA NUMERICAMENTE.	* DESCRIPCION DE LA REALIDAD SOCIAL A TRAVES DEL LENGUAJE NATURAL.
--	--

Fuente: Elaborado a partir de Giroux, Sylvain y Tremblay, Ginette (2004).

### 3. 2 Argumentación epistemológica y ontológica

El propósito de la epistemología es distinguir la ciencia auténtica de la pseudociencia, la investigación profunda de la superficial, la búsqueda de la verdad de sólo un *modus vivendi*. También debe ser capaz de criticar programas y aun resultados erróneos, así como de sugerir nuevos enfoques promisorios.

El problema fundamental que ocupa a la epistemología es el de *la relación sujeto-objeto*. En esta teoría se le llama "sujeto" al ser cognoscente y "objeto" a todo proceso o fenómeno sobre el cual el sujeto desarrolla su actividad cognitiva. De este modo, el problema se presenta en la relación de quien conoce y lo que es cognoscible. En esencia, se trata de la naturaleza, carácter y las propiedades específicas de la relación cognoscitiva, así como de las particularidades de los elementos que intervienen en esta relación.

El pensamiento epistemológico surge, entre otras cosas, cuando la incoherencia entre el ser real del objeto y el saber subjetivo dado de este objeto, se convierte en objeto de la actividad intelectual. ¿Cuál es la relación mutua entre la substancia y sus formas fenoménicas, la relación entre lo individual y lo múltiple, entre reposo y movimiento, etc.? Esta fue la problemática planteada por la filosofía natural jónica. Más tarde, en la escuela eleática, se enlaza el planteamiento cosmológico en forma consciente: a la sustancia le corresponde el saber verdadero, y a sus formas fenoménicas externas le corresponde el simple opinar, el saber falso.

### 3.2.1 Reflexiones preliminares epistemológicas

Justificar una investigación es exponer las razones por las cuales se quiere realizar. Toda investigación debe pensarse y llevarse a cabo con un propósito definido. Se debe explicar porqué es conveniente la investigación y qué o cuáles son los beneficios que se esperan con el conocimiento obtenido. El investigador tiene que saber manifestar la importancia de la investigación a realizar, por lo que deberá acentuar sus argumentos en los beneficios a obtener y en los usos que se le dará al conocimiento.

Para lograr este fin, el investigador del fenómeno a estudiar, establece una serie de criterios para evaluar y valorar la utilidad de su trabajo propuesto; entre otros criterios, se pueden considerar:

- a. Ser conveniente, en cuanto al propósito académico o la utilidad social, el sentido de la urgencia. Para qué servirá y a quién le sirve.
- b. De relevancia social. Trascendencia, utilidad y beneficios.
- c. Con implicaciones prácticas. ¿Realmente tiene algún uso la información?
- d. El valor teórico, ¿Se va a cubrir algún hueco del conocimiento?
- e. La utilidad metodológica, ¿Se va a utilizar algún modelo nuevo para obtener y de recolectar información?

El tema de investigación alude desde mediados del siglo XIX hasta en la actualidad, y la podemos encontrar en todas las áreas del conocimiento - educación, psicología, economía, sociología y antropología -, que es en éstas dos últimas disciplinas en donde tiene sus raíces la investigación naturalista, la etnografía y el estudio de campo, que propiamente suele llamarse investigación cualitativa, haciendo referencia a términos y datos que no son cuantificables (Rodríguez, 1996).

Actualmente, nos encontramos en la postmodernidad de la investigación cualitativa y que Lincoln y Denzin (1994) la ven como un campo interdisciplinar, transdisciplinar y en ocasiones contradisciplinar. El investigador está sometido a una doble tensión simultánea. Por una parte, es atraído por una amplia sensibilidad, interpretativa, posmoderna, feminista y crítica. Por otra por unas concepciones más positivistas, postpositivistas, humanistas y naturalistas de la experiencia humana y su análisis.

Las conclusiones de Denzin y Lincoln son las siguientes:

1. Cada momento histórico, opera todavía en el presente, ya sea como herencia o como práctica de los investigadores.
2. Conjunto de elecciones desconcertantes –diversidad de paradigmas, métodos, técnicas e instrumentos- de los que tiene que elegir.
3. Momento de descubrimiento y redescubrimiento, nuevas formas de ver, interpretar, argumentar y escribir.
4. Por mucho tiempo no puede ser una perspectiva positivista, neutral y objetiva. La clase, la raza, el género y la etnicidad configuran el proceso de indagación, haciendo a la investigación un proceso multicultural.

Rodríguez, (1996) presenta un breve repaso sobre las distintas visiones en torno a la investigación cualitativa:

**CUADRO 15**  
**Visiones en torno a la Investigación Cualitativa**

AUTOR	VISIÓN
Denzin y Lincoln (1994)	Los investigadores estudian la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentado sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas.

Taylor y Bogdan (1986)	Aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable.
Miles y Huberman (1994)	Contacto con el campo o situación de vida. Visión holística del contexto objeto de estudio. El investigador es el principal instrumento de medida.
LeCompte (1995)	Una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, videos, etc.
Stake (1995)	Los aspectos diferenciales de un estudio cualitativo son su carácter holístico, empírico, interpretativo y empático.

Fuente: Elaboración en base a Rodríguez (1996)

Las dificultades para tener un mejor acercamiento a los problemas y procesos sociales emanan de la propia naturaleza de la realidad social, la cual no solo es compleja, multifactorial y multidimensional, sino que también es caótica, desordenada y, por si fuera poco, cambiante.

La existencia de paradigmas, guía las distintas formas en que un investigador puede acercarse a la realidad, ya sea en términos ontológicos, epistemológicos y metodológicos. Estos diversos enfoques y tendencias, tienen características en común, según Guba y Lincoln (1994) y Angulo (1995); que se engloban en niveles analíticos: Ontológico: se especifica cuál es la forma y la naturaleza de la realidad social y natural. Considera la realidad como dinámica, global y construida en un proceso de interacción con la misma. Epistemológico: se

establecen los criterios que determinan la validez y bondad del conocimiento. Parte de la realidad concreta y los datos que ésta le aportan para llegar a una teorización posterior. Metodológico: cuestiones referidas a las distintas vías o formas de investigación en torno a la realidad, que van a ser emergentes de acuerdo a como avanza el proceso de investigación. Técnico/Instrumental: Utilización de técnicas que permitan recabar datos que informen de las situaciones, que permita una descripción de la realidad objeto de investigación. Contenido: cruza todas las ciencias y disciplinas de tal forma que se desarrolla y aplica en educación, sociología, psicología, economía, medicina, antropología, etc.

En sí, el término epistemología se deriva del griego *episteme*, conocimiento y *logos* estudio. La epistemología es una rama de la filosofía que estudia la validez, origen y naturaleza del conocimiento humano. De igual modo, Taylor y Bogdan (1992:15) definen el término metodología como “el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas. En las ciencias sociales se aplica a la manera de realizar la investigación. Nuestros supuestos intereses y propósitos nos llevan a elegir una u otra metodología. Reducidos a sus rasgos esenciales, los debates sobre metodología tratan sobre supuestos y propósitos, sobre teoría y perspectiva”.

Respecto a la realidad-sujeto y conocimiento, los investigadores sociales deben de abordar el carácter de la relación de conocimiento de sujeto con la realidad. Entender cómo un sujeto establece la relación de conocimiento con la realidad cuando requiere influir sobre ella. Durkheim (1987), señala enfático cómo son inútiles los esfuerzos en la tarea de “*construir el objeto si no se abandona la investigación de esos objetos preconstruidos, hechos sociales demarcados, percibidos y calificados por la sociología espontánea. . .*”

Por su parte Pires (1997), menciona que la noción de “objeto construido”, hoy se emplea generalmente, pero se ha vuelto una noción equivocada. En efecto, se habla de objeto construido en tres diferentes sentidos, pero luego confunde con el constructivismo, mientras exista una relación necesaria entre las dos.

En un primer sentido, esta noción designa la construcción de un objeto disciplinario. Se dice aquí que cada disciplina “construye su objeto”, es decir, como lo remarca Fourez (1988: 79), cada disciplina separa ciertos aspectos de la realidad social y nos permite confundir un ámbito con otro. El analista es entonces invitado a participar a un proyecto colectivo y a construir sus propias descripciones y explicaciones de la realidad en función de los parámetros de su disciplina. Esta actividad es a la vez teórica y práctica porque se conecta a la producción de un conocimiento y a su proceso de institucionalización y de legitimación. La teoría del hecho social tenía en parte por objeto probar la existencia de tal dominio, distinto al de las ciencias naturales y de la psicología (preocupadas, según él, por hechos individuales). Este sentido particular de la noción de objeto construido no da mucho lugar a discusiones, pero mantiene el carácter más o menos arbitrario de ciertas compartimentaciones disciplinarias, por eso la necesidad de pasar además a estas divisiones en el caso de ciertos objetos o de revisar las prácticas institucionales a una separación estricta de las disciplinas.

En un segundo sentido, la noción de objeto construido regresa al fenómeno de la preconstrucción social del objeto de estudio. Por “preconstrucción” se puede decir que el objeto fue para un trabajo del espíritu, creado por la tendencia de instituciones y de prácticas sociales, de una cierta forma antes que el investigador emprenda el estudio de su objeto. Esta preconstrucción social del objeto constituye entonces una suerte de obstáculo epistemológico (Bachelard) para nuestra manera de aprehender científicamente, porque ella orienta nuestra forma de ver y concebir.

Schutz añade, para clarificar el tercer sentido de la noción, que “los objetos de pensamiento, contruidos por los investigadores en ciencias sociales se fundamentan en los objetos de pensamiento contruidos por el pensamiento corriente del hombre que lleva su vida cotidiana entre sus semejantes y sus referentes” (Schutz, 1987. 11). Se trata entonces de una “construcción en segundo grado, en particular construcciones de construcciones edificadas para los actores en la escena social donde el hombre de la ciencia observa el



comportamiento e intenta explicar todo respetando las reglas de procedimiento de la ciencia”.

Al respecto Bordieu (1978), dice en efecto, como si el empirismo radical propusiera como ideal al sociólogo anularse como tal. La sociología sería menos vulnerable a las tentaciones del empirismo si bastase con recordarle, como decía Poincaré, que "los hechos no hablan". Quizá la maldición de las ciencias del hombre sea la de ocuparse de *un objeto que habla*. En efecto, cuando el sociólogo quiere sacar de los hechos la problemática y los conceptos teóricos que le permitan construirlos y analizarlos, siempre corre el riesgo de sacarlos de la boca de sus informantes. No basta con que el sociólogo escuche a los sujetos, registre fielmente sus palabras y razones, para explicar su conducta y aun las justificaciones que proponen: al hacer esto, corre el riesgo de sustituir lisa y llanamente a sus propias preconociones por las preconociones de quienes estudia o por una mezcla falsamente científica y falsamente objetiva de la sociología espontánea del "científico" y de la sociología espontánea de su objeto.

Pires (1997), señala que existen al menos dos estrategias para llegar a esta “familiarización distanciada” que caracteriza a la medida en sentido amplio (cuantitativo y cualitativo): aquél que tiende a alejar el objeto dando una descripción para las cifras y aquella que tiende a alejar al sujeto o, mejor aún, de hacer interiorizar al objeto dando una descripción de las cartas. Habría entonces al menos dos medios: el que Moles (1990: 44) llama “el juego de tamaños” o la medida-tamaño, y la que yo llamo el juego de roles o la medida-escucha, es decir, ponerse en el lugar del otro –en sentido material o metafórico- para escuchar, observar y dialogar mejor.

Estas dos estrategias llevan las mismas funciones epistemológicas: neutralizar ciertos aspectos de la subjetividad del investigador, ciertas respuestas previas al problema y de crear el espacio para hacer emerger una idea nueva durante la actividad de investigación.

Para esta finalidad se recurre al paradigma metodológico de la “Reconstrucción de la Totalidad” (Páramo, 1999). No interesan los aspectos parciales de la realidad social sino su totalidad, ya que consideramos que sólo mediante el estudio de los elementos relevantes y de sus interrelaciones podemos comprender dicha realidad social.

El concepto de "totalidad" se vuelve el punto de partida de la estrategia metodológica a usarse en este estudio. Varios estudiosos han propuesto, que este concepto ayuda para ir más allá de la superficie de realidad y las simples apariencias; además, el concepto de "totalidad" sirve para enfocar en las leyes interiores de realidad e interconexiones. Así, el concepto de "totalidad" constituye una perspectiva de la epistemológica en donde pueden delinearse diferentes dimensiones de realidad y sus interrelaciones que podrían ser delineadas para una mejor comprensión. (Páramo, 1999).

Es importante poner en claro que el concepto de "totalidad" no apunta a aprehender todos los diferentes aspectos de realidad. Esta metodología heurística es un acercamiento epistemológico de que las dimensiones principales de la realidad investigada podrían ser delimitadas en el estudio. Se debe apelar al recurso heurístico para considerar que a través de la teoría se pueden generar nuevas interrogantes, con la finalidad de orientar el conocimiento hacia diferentes enfoques; esto permite al investigador moverse en una realidad dinámica mediante un proceso creativo.

De esta manera se considera la opinión de Zemelman, que coincidiendo con Bourdieu, propone que el concepto de totalidad puede ser considerado como fundamento epistemológico para organizar el razonamiento analítico.

Al respecto Popper (1961) menciona que cuando el concepto de “totalidad” fue propuesto por vez primera, existía la convicción de que, a fin de poder entender la realidad, era necesario conocer más sobre sus leyes internas y las diferentes relaciones. Para Karl Popper, el concepto de “totalidad” representa un heurístico metodológico importante. ... este concepto no necesariamente se refería a “todas las características o aspectos de una cosa,” sino que constituye

un concepto que ayuda a explicar cómo un fenómeno específico constituye una estructura organizada, en lugar de ser un simple “montón de cosas”.

### 3.3 Planteamiento del problema

El planteamiento del problema, desde la perspectiva cualitativa, implica un análisis sobre los diversos enfoques existentes en la teoría de las organizaciones referentes a las dimensiones que se privilegian en esta investigación: clima organizacional y comunicación organizacional.

La mayoría de las organizaciones tienden a asumir que su personal sabe comunicarse, y que por lo tanto la comunicación no es un aspecto de la vida organizacional que merezca una atención especial.

Esta percepción es la que ha llevado a las organizaciones a concentrar sus recursos humanos y económicos en otros aspectos que se consideran más fundamentales, para el funcionamiento eficaz de la misma, tales como las finanzas y los asuntos técnicos.

Por otra parte, son muy pocas las organizaciones que han podido valorar el impacto que la comunicación tiene en la satisfacción con el trabajo, en el compromiso organizacional y en la eficiencia y productividad de la misma.

La comunicación hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, resuelva problemas y genere cambios. Al mismo tiempo la comunicación hace posible que se cree un ambiente, donde los individuos se sienten valorados como personas.

Las organizaciones, como culturas, poseen un conjunto de creencias y valores, y un lenguaje, que se reflejan en los símbolos, los ritos, las metáforas, las historietas, en el sistema de relaciones y en el contenido de las conversaciones. Por ello la organización es un fenómeno más bien subjetivo que objetivo por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación. La cultura organizacional (estilo administrativo, valores,

creencias, actitudes, etc.) está ligada directamente a la calidad de las comunicaciones; no se puede analizar un aspecto separado del otro.

Las investigaciones en el contexto organizacional han reconocido tradicionalmente la importante influencia del clima organizacional sobre una gran variedad de procesos y resultados en las personas y las organizaciones; dentro de éstos se destacan entre muchos otros aspectos: la motivación, la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la participación, el compromiso, el logro de metas, la satisfacción y el desempeño laboral.

El estudio del clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de la acción organizativa. Impactando este hecho en la percepción que el exterior pueda hacerse de esa organización, teniendo entonces, una acción preponderante sobre la interacción social que se desarrolla entre los distintos actores que componen las organizaciones y por ello, sobre los resultados obtenidos en el trabajo. Esta proposición adquiere significado cuando se comprende la relación humana que se da en el mundo administrativo-académico de la institución tecnológica; caracterizada como: compleja, versátil y altamente sensible.

Muchas investigaciones sobre el contexto organizacional han señalado que es más probable obtener mejores resultados laborales en: alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio, cuando perciben que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo y cuando son recompensadas y reconocidas como agentes significativos de los resultados organizacionales. No sorprende entonces que la relación de las variables organizacionales y personales puede estar representando una influencia sobre la dinámica de la vida organizacional.

Precisamente la investigación es relevante en esta institución ya que tiene un origen (al igual que todo el Sistema Tecnológico), noble, el de coadyuvar a una

causa social, con un origen común que fueron las necesidades y la decisión de los estados y de las regiones del país de incorporarse al desarrollo nacional.

### 3.4 Marco de Análisis desde la perspectiva cualitativa

En esta investigación, la cual es de corte cualitativo y se trabaja el estudio de caso como estrategia, los estudios de caso examinan típicamente la interacción de todas las variables para proporcionar un completo entendimiento de un evento o situación como sea posible, el cual es llevado a cabo mediante un proceso conocido como descripción, el cual involucra un análisis a profundidad de la organización que esta siendo evaluada, las circunstancias bajo las cuales éste es usado, las características de la gente involucrada en ella, y la naturaleza de la comunidad en la cual esta localizada. El estudio de caso también supone la interpretación y el significado de los datos descriptivos y demográficos, tales como: normas culturales, valores de la comunidad, actitudes y motivos arraigados.

El estudio de caso se basa en la idea de que “si estudiamos con atención cualquier unidad de un cierto universo, estaremos en condiciones de conocer algunos aspectos generales del mismo, y su ventaja principal estriba en su relativa simplicidad y en la economía que supone”. Sabino (1996:114).

Por su parte Merrien (1988) (citado por Rodríguez (1999:98), sostiene que el estudio de caso, se utiliza con la intención de describir e interpretar, principalmente; así, el investigador puede alcanzar una mayor comprensión del caso en particular.

Una de las metodologías más utilizada en el área organizacional desde la década de los ochenta se refiere al estudio de caso, el cual, se puede clasificar de la siguiente manera (Yin, 1993):

- Exploratorio, que a veces es considerado el prelude de una investigación social;
- Explicativo, que puede ser utilizado como causa de una investigación;

- Descriptivo, que requiere de una teoría descriptiva para ser desarrollado antes de hincar el proyecto.

El trabajo doctoral busca explicar; desde el punto de vista del actor organizacional, el clima organizacional que prevalece, de igual forma hacer una descripción de la comunicación organizacional en el entorno institucional y cómo ésta coadyuva en las relaciones interpersonales.

Toda organización social tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen. Es importante conocer, expandir y consolidar esa cultura. Los estudios organizacionales, son un esfuerzo interdisciplinario que conjunta un cúmulo de conversaciones que producen relatos con múltiples interpretaciones; ya que conoce, explica e incide en los procesos organizacionales, reconociendo su especificidad y complejidad. Así mismo permite la contribución a la solución de problemas organizacionales y de su entorno.

Recientemente las organizaciones, han sido objeto de investigación en el campo de los Estudios Organizacionales, que Barba y Solís (1997) definen “son un conjunto amplio de conocimientos con enfoques multidisciplinarios que provienen de áreas tales como la sociología de las organizaciones, la administración, la ingeniería de sistemas, la psicología social, la antropología y la economía, por señalar algunas de las más importantes.” En las que se podría agregar a las ciencias de la comunicación, desde una perspectiva organizacional como un campo y visión estratégica, coyuntural y con propuestas hacia la modernidad y posmodernidad.

La investigación de la comunicación y el clima organizacional, interesa a los Estudios organizacionales, ya que éstos son un elemento fundamental para la competitividad que deben contemplar los sistemas que buscan sobrevivir en el actual contexto de globalización; por ello se inscribe en la línea de investigación que éste programa doctoral contempla: 1. Individuo, Trabajo y Organización; en el área prioritaria b) Comportamiento Humano en las Organizaciones.

De algunos años a la fecha, y en especial en el seno de la industria estadounidense y japonesa, se ha manifestado un creciente interés por temas como clima organizacional, factor humano, relaciones interpersonales, entre otros; que dan lugar a pensar en el redescubrimiento de la importancia del individuo en las organizaciones.

En éste marco, la comunicación también ha sido revalorada como uno de los elementos a considerar en la planeación estratégica de cualquier organización; por lo que debemos reflexionar acerca de las redes y los procesos comunicativos que se dan en las organizaciones.

Analizar estos aspectos desde un ámbito académico, permita aportar una mirada sistemática, crítica y propositiva a la gestión organizacional. Es precisamente el nuevo marco económico y cultural, que surge como consecuencia de la revolución científico-tecnológica, el que conduce a las empresas y a las instituciones hacia la reorganización de sus sistemas tradicionales de trabajo. Esto se traduce en la creación de modelos de gestión interfuncionales, en los que deben estar implícitos los procesos de comunicación y el clima organizacional.

**CUADRO 16**  
**Teorías para el Análisis del Clima Organizacional**

<u><b>Suceso</b></u>	<u><b>Explicación</b></u>
<b>Factores situacionales</b>	<b>Clima-sistema abierto (Katz y Kahn)</b>
<b>Factores individuales</b>	<b>Actitudes y conductas (Schneider, Reichers)</b>

<b>Estructura de la organización (micro climas)</b>	<b>Enfoque estructural (Payne y Pugh)</b>
<b>Comportamientos individuales</b>	<b>Enfoque perceptual (Schneiders y Reichers)</b>
<b>Cultura de la organización</b>	<b>Enfoque cultural (Geertz)</b>
<b>Interacción entre los miembros</b>	<b>Enfoque interactivo (Blumer )</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación (2006)

#### **CUADRO 17**

#### **Teorías para el Análisis de la Comunicación Organizacional**

<b><u>Suceso</u></b>	<b><u>Explicación</u></b>
<b>Sistema de gestión de la calidad (proceso de certificación)</b>	<b>Teoría de la Contingencia (Dessler)</b>
<b>Sistemas de comunicación interna y con el medio ambiente</b>	<b>Teoría general de los sistemas sociales (Luhmann)</b>
<b>Actos de comunicación (acciones comunicativas)</b>	<b>Paradigma tradicional (Berlo, Shannon y Weaver) y Nuevo paradigma comunicacional en las organizaciones (Nosnik y Van Dijk)</b>
<b>Comunicación e información en todos los sentidos</b>	



	<b>Teoría de la aceptación (Barnard)</b>
--	--

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación (2006)

### 3.5 Hecho Social

Emile Durkheim:

*El “hecho social” puede definirse como “cualquier manera de actuar, incluso de ser, que haya sido consolidada, es decir, que sea general sobre la totalidad de una sociedad dada, mientras tenga una existencia propia, independientemente de sus manifestaciones individuales, capaz de ejercer un poder de coerción externa sobre los sujetos; poder, a su vez, reconocible debido a la existencia de alguna sanción predeterminada, o a través de la resistencia que el hecho opone a cualquier acción individual que lo amenace.”*

## CUADRO 18 Hecho Social



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación (2006).

El Hecho Social a investigar es un fenómeno, una situación, un escenario, una condición, un ambiente o un entorno como una realidad de la cual se desea aprehender una parte o el todo y convertirla en objeto de estudio.

La investigación doctoral emprende el estudio de una organización en el sector educativo, específicamente de la educación superior tecnológica y el análisis del clima organizacional y la comunicación organizacional. El objeto de estudio es una organización pública de educación superior tecnológica, ubicada en la Ciudad de Los Mochis, Sinaloa, en el norte de México. Se estudia la comunicación y el clima organizacional, que prevalece en el personal administrativo del Instituto Tecnológico de Los Mochis a través de sus

comportamientos, hábitos, relaciones interpersonales y en el cumplimiento de la filosofía institucional; enmarcando ahí la misión, visión, objetivos, metas, etc.

El presente trabajo vislumbra la reflexión de la comunicación en torno a su presencia en las organizaciones y aboga por ampliar su espacio en el análisis e investigación como objeto de estudio, participe activamente en la vida cotidiana y la vida organizacional. La comunicación en las organizaciones es un campo de estudio que encuentra Teorías de la Organización que fundamentan sus investigaciones, al tratar de dar una respuesta racional, ordenada y sistemática a los procesos de interacción que se dan tanto al interior como al exterior de las organizaciones.

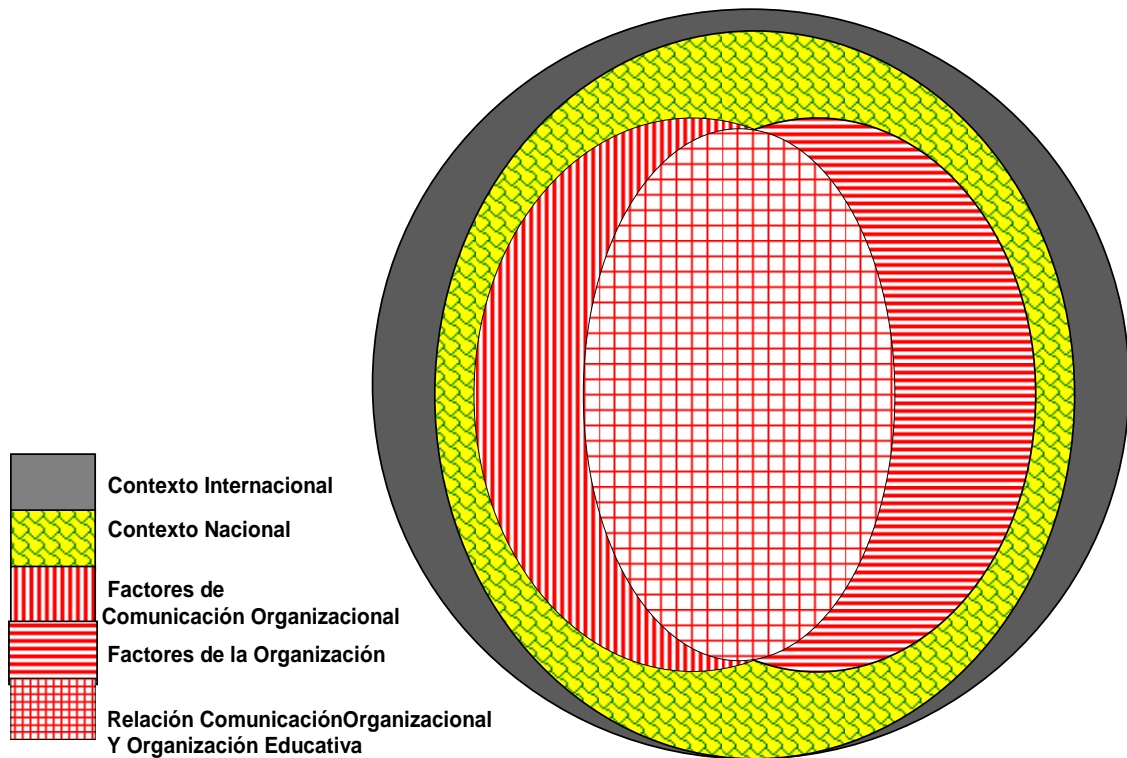
En cuanto al clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad y un mejor desempeño organizacional; sin perder de vista el recurso humano.

### 3.6 Estrategia Metodológica

El diseño metodológico desde la perspectiva cualitativa, utiliza el concepto de “totalidad” como lo plantea Páramo (1999). La autora, establece que cualquier fenómeno social es extremadamente complejo, debido a los numerosos elementos y procesos que se interrelacionan y al contexto social, nacional e internacional en el que se inscribe. De esta forma, la estrategia metodológica es considerada la mejor forma de acercamiento a un fenómeno complejo y multidimensional (Páramo, 1999:191). A partir de ahí, debe ubicarse el ángulo de investigación y las diferentes dimensiones que se relacionan con el problema de investigación. Se desglosan, para cada una de ellas, las preguntas de investigación, los conceptos y las proposiciones que guían el trabajo. Páramo (1999), establece que la investigación, debe contener un desglose de la muestra por dimensión de análisis, y una explicación acerca de los métodos y técnicas que guían el trabajo de campo.

## CUADRO 19

### Epistemología y Totalidad Dimensiones e Interrelaciones Globales



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación (2006).

El estudio del Clima y la Comunicación en una organización es un fenómeno que está relacionado con múltiples variables, tanto internas, de la propia organización, como externas, o del contexto en el cual la organización está inserta. Esta complejidad nos lleva a utilizar una estrategia que analice el fenómeno social como una totalidad. El concepto de “totalidad” que se utiliza en este trabajo es el que utiliza Páramo, (1999); la autora establece que el concepto permite no solamente entender un fenómeno multidimensional, sino también comprender las relaciones que se establecen entre las distintas dimensiones (Páramo, 1999:192).

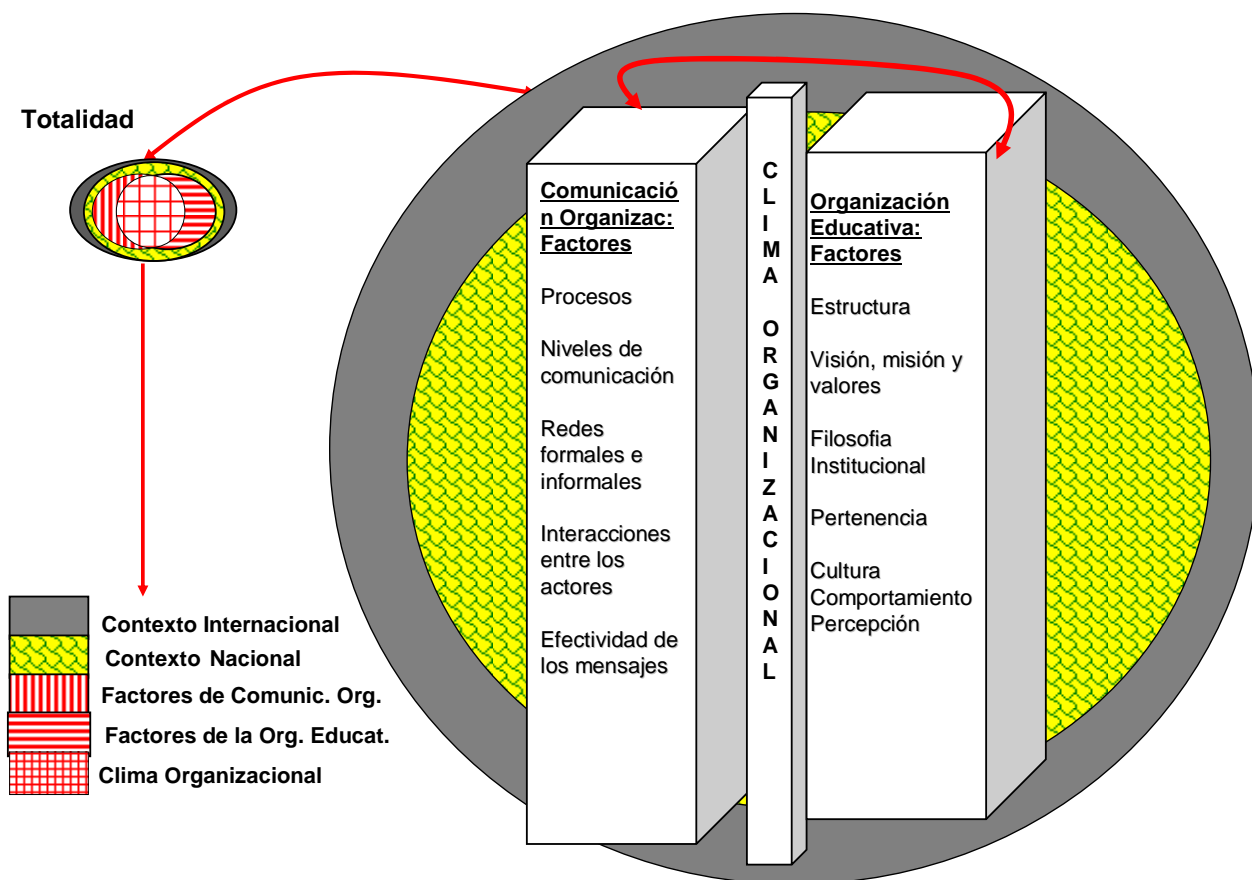
### 3.7 Ángulo de Investigación y Dimensiones de Análisis

A partir del concepto de totalidad, se presentan las condiciones para estudiar el Clima y la Comunicación Organizacional en el ITLM, separando las dimensiones de análisis que delimitan el problema de investigación. El análisis de la institución educativa y su comunicación organizacional es complicado ya que se envuelven elementos propios de la organización como de su entorno y contexto socio-cultural del origen de los Institutos Tecnológicos.

Las dimensiones de análisis son: Comunicación Organizacional, Clima organizacional y el Instituto Tecnológico de Los Mochis como organización educativa.

**CUADRO 20**

#### **Factores que influyen en el Clima Organizacional De “Totalidad” a “Dimensiones”**



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación (2006).

Para el trabajo doctoral y atendiendo a las características del Hecho Social a partir de una breve revisión del estado del arte a manera de ejemplo de literatura sobre este hecho social, podemos decir que:

Dessler plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer los cuales definen el clima como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e, influye en el comportamiento de las personas que la forman.”

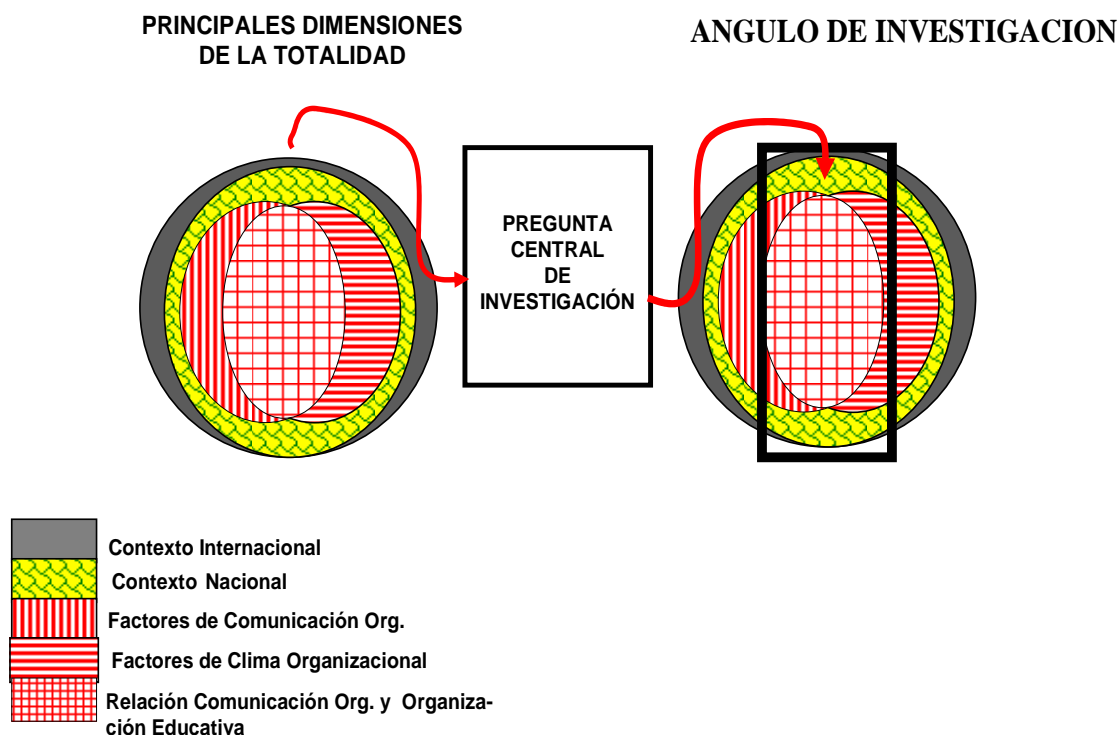
El otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por Halpin y Crofts: “La opinión que el empleado se forma de la organización”. El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional son: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”

En este tenor de vislumbrar las dimensiones de la investigación, se presenta la pregunta central de investigación que enmarca y define el ángulo de investigación; en el cuál el investigador se concentrará para establecer las interrelaciones correspondientes.

En la medida que se va problematizando, se va conociendo más sobre las especificidades del Hecho Social seleccionado, ya sea a través de una investigación exploratoria, un diagnóstico o empleando otras técnicas de investigación (observación, entrevistas, etc.), se llega al planteamiento de la pregunta central definitiva, más elaborada y más acotada.

## CUADRO 21

### Relación entre comunicación y la organización De las Principales Dimensiones de la “Totalidad” al “Angulo de la Investigación”



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación (2006).

En los estudios de comunicación organizacional y clima organizacional, es posible utilizar una metodología cualitativa, ya que el interés radica en analizar cómo se forma la identidad de los actores organizacionales. Jean Poupart (), comenta en lo que se considera como uno de los primeros manuales de metodología asociado a los trabajo de la escuela de Chicago, Palmer (1928) sostiene que la posibilidad de interrogar a los actores y de utilizarlos para la comprensión de la realidad social es una de las ventajas de las ciencias sociales sobre las ciencias naturales, los cuales están desprovistos de palabras. Abordando la cuestión del reporte entre el conocimiento profano y el conocimiento científico, Bourdieu, Chamboredon y Passeron (1968: 56)

sostienen lo contrario, y esto es que después de todas las conversaciones que tal afirmación pueda levantar, que “ese puede ser la maldición de las ciencias del hombre que de tener una relación con un objeto que habla”, ya el riesgo es entonces grande de ver la ciencia confrontar las interpretaciones que los actores dan de la realidad con la realidad tal cual es.

### 3.8 Preguntas de Investigación y Conceptos

Los estudios sobre clima organizacional han presentado diversas definiciones a lo largo de su aplicación y trabajo; y más en organizaciones privadas; en este caso de estudio referente a una organización pública y de educación superior tecnológica, es importante tener clara la visión del concepto que se considera en la investigación; al igual que su relación con la organización y la comunicación, como se ha analizado en los capítulos anteriores, y por ello es necesario conocerlos dentro de la investigación, y definir claramente los conceptos que han de guiar el trabajo. Las preguntas de investigación y los conceptos, se ubican siguiendo las dimensiones de análisis: comunicación organizacional, clima organizacional y la organización en estudio.

#### 3.8.1 Preguntas de investigación

Clima organizacional y comunicación organizacional, son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y en consecuencia afectan su desempeño. Contribuyendo al escaso estudio al respecto, y sobre todo en las organizaciones de educación pública y particularmente en Institutos Tecnológicos, la pregunta principal de esta investigación es responder a este problema desde el siguiente planteamiento: ¿Cómo son el clima y la comunicación organizacional que prevalece en los Institutos Tecnológicos y su valor en la dinámica laboral para que las instituciones educativas tengan una participación activa y pertinente en la sociedad, contribuyendo al desarrollo regional?



A partir de esta pregunta principal de investigación, el presente trabajo, proyecta como objetivo general: Analizar el clima y la comunicación organizacional del Instituto Tecnológico de Los Mochis (ITLM), desde su naturaleza como organización pública; considerando para ello; los siguientes objetivos específicos:

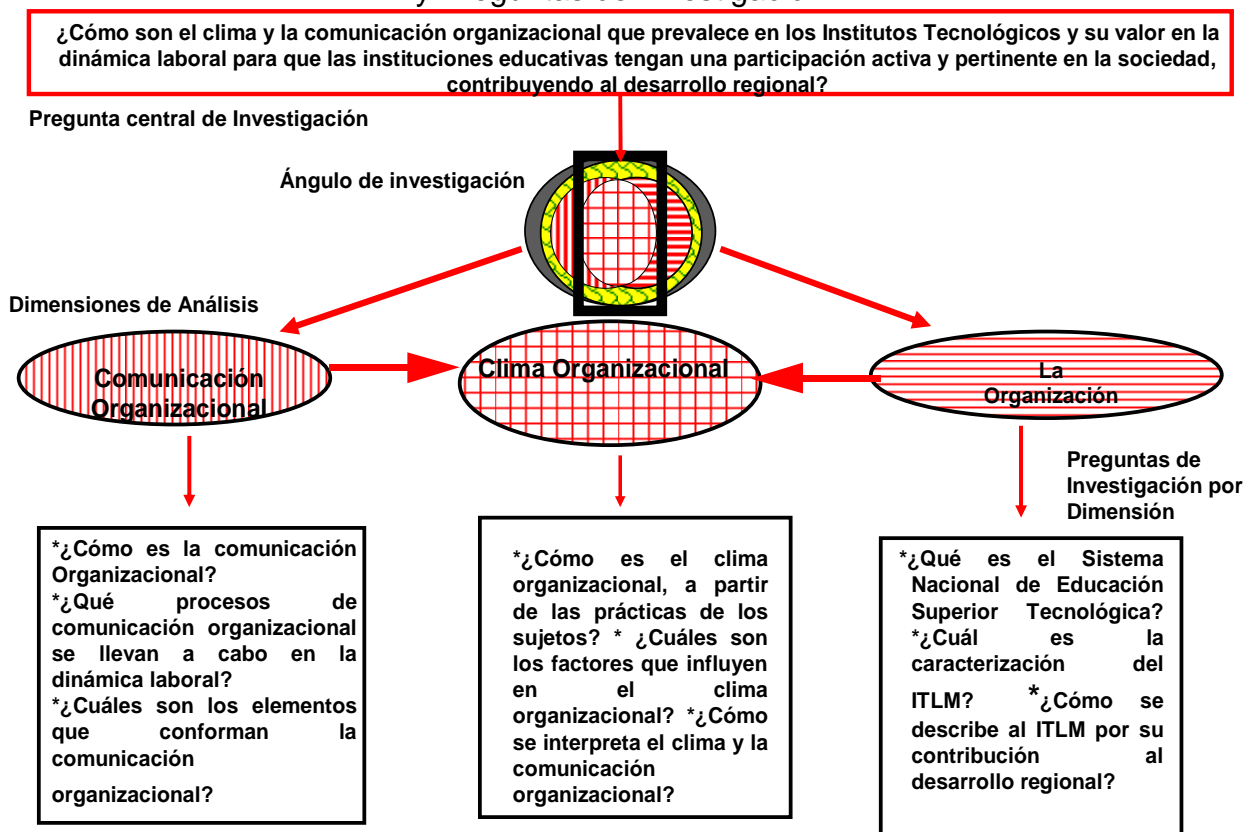
1. Investigar el Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica y al ITLM.
2. Describir el clima organizacional del ITLM.
3. Identificar los factores que influyen en el clima organizacional del ITLM.
4. Conocer la comunicación organizacional del ITLM.
5. Estudiar los elementos que conforman la comunicación organizacional del ITLM.
6. Interpretar el clima y la comunicación organizacional del ITLM.

Los objetivos anteriores se desprenden de las preguntas secundarias de investigación que guían al trabajo, respetando la interrelación de las dimensiones de análisis y atendiendo el acotamiento del ángulo de investigación, se presentan a continuación:

- ¿Qué es el Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica?
- ¿Cómo se describe el clima organizacional del ITLM?
- ¿Cuáles son los factores que influyen en el clima organizacional del ITLM?
- ¿Qué procesos de comunicación organizacional se llevan a cabo en la dinámica laboral del ITLM?
- ¿Cuáles son los elementos que conforman la comunicación organizacional del ITLM?
- ¿Cómo se caracteriza al ITLM por su contribución al desarrollo regional?

## CUADRO 22

### Dimensiones de Análisis, Angulo de Investigación y Preguntas de Investigación



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación (2006).

A partir de la pregunta central definitiva se señala el ángulo de la investigación, con lo cual se acota y se interrelaciona el Hecho Social con las dimensiones generales.

Las organizaciones cumplen una serie de metas como planear, estructurar y distinguir patrones de comportamientos para los cumplimientos internos y externos; a través de la información donde esta se convierte en un instrumento de retroalimentación para la evolución y control de la organización. La información debe ser clara y exacta para ser confiable permitiendo una comparación entre ambiente y organización para que la inseguridad laboral sea menor.

La comunicación es un proceso de transmisión y recepción de ideas, información, mensajes. Es un que hacer colectivo con el otro como persona, a través de la cual ambos van construyendo su realidad, siendo gracias a una construcción como se va desarrollando el proyecto común llamado sociedad, comunidad y organización.

El clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones persistan.

Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la institución y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el trabajador en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de

remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

El clima organizacional es un aspecto determinante para la productividad de las organizaciones. Tan importante como las ventas y la planeación, afecta la buena marcha de las actividades y el bienestar del personal a todos los niveles.

Muchas organizaciones dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administradores y trabajadores por igual.

El clima organizacional es percibido directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, al percibir que la comunicación es abierta y positiva, al sentir que hay entendimiento entre todos los integrantes, no cabe la menor duda que ellos van a estar motivados y contentos con su trabajo, lo que impacta positivamente en el desempeño.

Un óptimo clima organizacional, ayuda a mejorar las estrategias empleadas por los individuos para comunicarse; creando un ambiente de armonía y entendimiento. Que proporcionan a las personas y a las organizaciones las herramientas de comunicación que les permita obtener mejores resultados, en pro de óptimas relaciones interpersonales. Igualmente, ayuda al crecimiento personal de los individuos, impactando positivamente en el ambiente de trabajo.

Es importante tomar en cuenta, que la comunicación es un factor fundamental en cualquier relación interpersonal que se establezca, para la toma de decisiones, para el trabajo en equipo, etc. influye en el

comportamiento organizacional en vista que mejora el desempeño, rendimiento y los procesos informativos internos tanto de los individuos como de los grupos que ellos integran, obteniendo una gran mejora en sus actos comunicativos que se llevan a cabo en todos los niveles, promoviendo un ambiente que fomente el logro y la consecución de las metas y objetivos comunes y se enfoquen cada vez más hacia la excelencia, mayor competitividad y desarrollo organizacional.

El clima organizacional está representado por el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, por el trato que un jefe o supervisor tiene con sus subordinados, por la relación entre el personal de la empresa, con proveedores y clientes, e influye en el comportamiento de los integrantes de la organización, en su desempeño dentro de ella y en la percepción que tienen de todos los procesos y actividades que ocurren dentro de ella.

Los miembros del grupo contribuirán al funcionamiento del mismo ayudando a crear un clima favorable en la organización. Es más efectiva la organización que acepta las sugerencias constructivas de su personal, para ello es necesario que la empresa estimule a sus trabajadores a participar.

La comunicación es la transferencia de información y la comprensión entre dos personas. Es una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás. Es un puente de significado entre los hombres que les permite compartir lo que sienten y conocen.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo. Los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible y la organización no puede subsistir sin ella.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su trabajo y se sienten más comprometidos con él.

La comunicación juega un rol importante en las tareas de dirección, donde se plantea que más del 70% del tiempo de un directivo lo emplea en la

comunicación, en función de los distintos problemas que debe resolver, tales como: solución de conflictos, negocios, coordinación de actividades, información de decisiones y otros.

Ignorar el papel de la comunicación produce errores, fallos, retrasos, esperas, disculpas, pretextos, mala o nula atención (entre quienes se encuentran alrededor), problemas o conflictos con compañeros del grupo de trabajo, con jefes o subordinados, con personal de otros departamentos.

Si somos conscientes del papel de la comunicación, es decir, que trabajamos hablando, pidiendo información, preguntando, respondiendo, pidiendo opiniones y valoraciones, recibiendo y analizando demandas y necesidades para otras personas, será posible equilibrar una parte importante de dificultades y mejorando la comunicación, mejorar el ambiente y los resultados del trabajo.

Los acontecimientos económicos, políticos y sociales que tienen lugar en la segunda mitad del siglo pasado van a repercutir en el desarrollo de las Ciencias Sociales y en la concepción que desarrolla sobre la cultura, que se vincula mucho más con el concepto de sociedad, incluyendo la comunicación, el lenguaje y la literatura, entre otros aspectos. Se afianza el concepto amplio de cultura que incluye los aspectos espirituales y materiales de la actividad del hombre.

No es posible separar cultura y comunicación: la cultura se forma y transmite en virtud de los procesos comunicativos. A través de la interacción comunicativa los actores sociales co-construyen representaciones, símbolos y significados. A su vez la cultura caracteriza la comunicación, el modo peculiar en que transcurre y su contenido es propio de cada organización. En los estudios de comunicación aparecen con claridad importantes rasgos culturales, mientras que en los estudios culturales se nos revelan los estilos, funciones, mecanismos y contenidos de la comunicación.

Los diferentes enfoques en comunicación pueden servir como un elemento de orientación general sobre las culturas en las organizaciones. (Trelles: 2002) Así tenemos que en el enfoque mecánico de comunicación en la organización, al negar las relaciones con el entorno, la cultura de la organización no es favorecida con la confrontación y el intercambio; por ello puede resultar una cultura cerrada, donde se desarrollan de forma especial subculturas como resultado del carácter desarticulado de la comunicación y la ausencia de un enfoque sinérgico. El flujo comunicativo vertical descendente favorece la existencia de la identidad cultural verticalista, propia de regímenes autoritarios. La despreocupación por la retroalimentación impide conocer el grado de aprendizaje de los contenidos culturales.

Por su parte el enfoque psicológico en la comunicación de la organización, si bien representó un paso de avance al considerar el rol del receptor e imprimir a la organización un carácter más humanista, tiende a subvalorar el del colectivo. Los mensajes son de contenido humano. Al igual que el enfoque mecánico, la organización se mantiene cerrada al entorno externo. Se desarrollan los vínculos dentro de la organización con lo que favorece una cultura general.

La perspectiva sistémica de comunicación en la organización favorece la formación de contenidos culturales de forma dinámica, al mantener la organización en interacción con el entorno externo y lograr flujos de comunicación tanto verticales ascendente como descendente, horizontal y transversal. El contenido de los mensajes, al no ser esencialmente de contenido humano, como en la perspectiva psicológica, sino también relacionados con la tarea, fomentan una difusión de los modos de hacer. Favorece la participación en la formación de los contenidos culturales aunque no constituye su esencia.

La perspectiva simbólico-interpretativa de la comunicación en la organización constituye una mirada desde la cultura a la organización y sus procesos comunicativos. La comunicación deviene en medio esencial para la construcción de la identidad cultural corporativa a tono con los nuevos tiempos, donde la constante transformación y cambio es la única característica del

medio que no cambia. Frente a ello se impone una cultura sólidamente formada, capaz de evolucionar manteniendo sus nudos orgánicos de articulación. Utiliza recursos como la modelación y asunción de roles, y se fundamenta en la elevación de la autoestima de los participantes en el proceso comunicativo, el respeto, la responsabilidad y las relaciones humanas.

La comunicación organizacional, el marketing, las relaciones públicas, la publicidad, la comunicación visual y la propaganda en su elaboración de estrategias deben partir de lo que la organización es, o lo que es lo mismo, de su cultura. Por muy alejado que pueda parecer la ubicación de estas prácticas de la cultura de la organización, ella es, en última instancia, su objeto.

La interrelación de estas dimensiones de análisis, para llevar a cabo la investigación, nos presenta que en un clima, ambiente o atmósfera satisfactoria y/o favorable en la organización, habrá una mejor comunicación entre los empleados y directivos, y por ende una mayor participación y actitud de disposición de los actores, en el cumplimiento de reglas y objetivos de la organización.

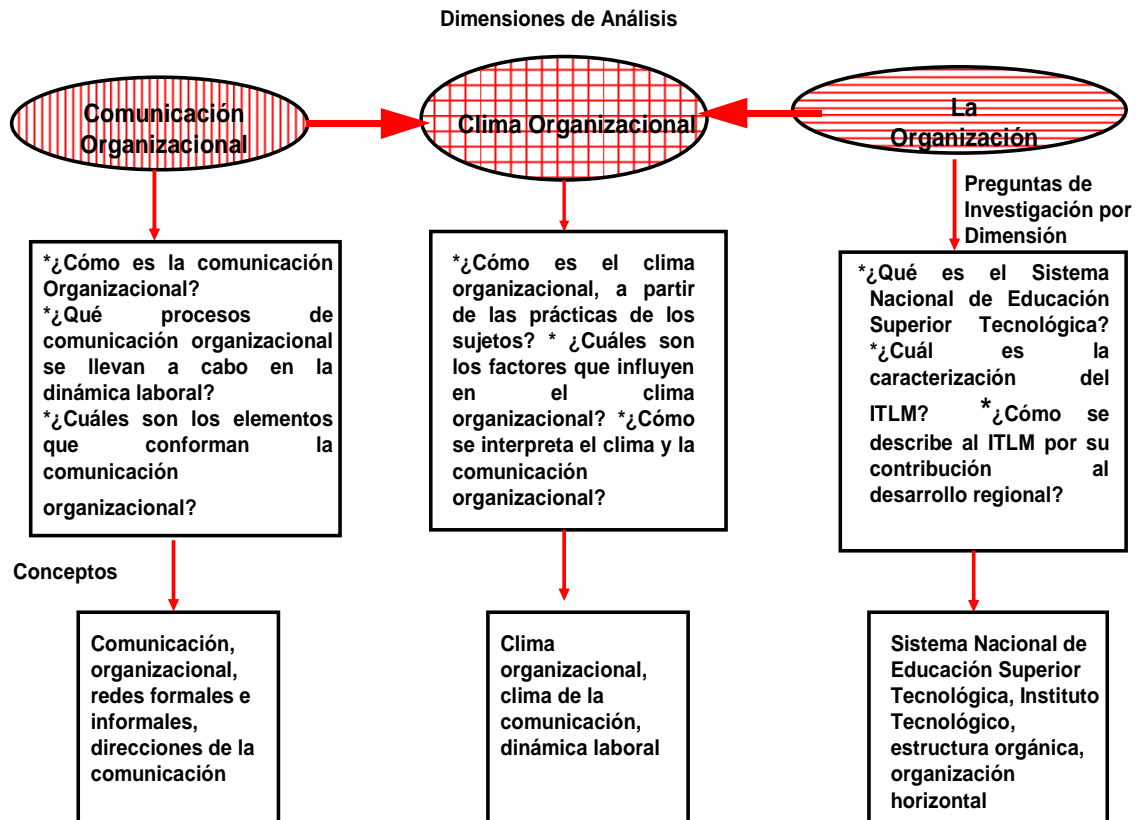
### 3.8.2 Conceptos de Análisis

Para cada pregunta de investigación, es necesario definir los conceptos que se incluyen. De acuerdo con Páramo (1999), los conceptos que se incluyen tienen como finalidad el poder ser usados en forma independiente a la teoría donde fueron desarrollados, es decir, se busca que por sí mismos puedan ser de utilidad para comprender la naturaleza del problema que se estudia, las dimensiones con las cuales se relaciona el problema, los elementos de cada dimensión y los procesos de articulación al interior y con el contexto social general (Páramo, 1999:198).



## CUADRO 23

### Dimensiones de Análisis, Preguntas de Investigación y Conceptos



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación (2006).

Son tres las dimensiones que se analizan en la investigación doctoral:

#### I) **Comunicación Organizacional**

- Problematización de las preguntas:

\*¿Cómo es la comunicación Organizacional?

\*¿Qué procesos de comunicación organizacional se llevan a cabo en la dinámica laboral?

\*¿Cuáles son los elementos que conforman la comunicación organizacional?

## Dimensión de Análisis I

### Comunicación Organizacional

- Conceptualización:

**Comunicación Organizacional:** “El conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. Fernández Collado (1997).

**Redes Formales de Comunicación:** Son sistemas diseñados por la gerencia que dictan quién debe hablar con quién para realizar una tarea. La forma más común de describir las redes formales de comunicación es un organigrama. Los organigramas muestran que la comunicación fluye en distintas direcciones: hacia arriba, hacia abajo y horizontalmente. Jablin (1987).

**Redes Informales de Comunicación:** Son patrones de interacción basados en amistades, proximidad e intereses compartidos, de tipo personal o profesional. Las relaciones informales en las organizaciones se dan de una manera que no tiene mucho que ver con la formalidad establecida en los organigramas. Doloff (1999).

**Direcciones de la Comunicación:** Es la que determina en última instancia quién es la fuente y quién el receptor de ella. Tradicionalmente, esta dirección se ha analizado de acuerdo con la estructura formal del sistema social (organización). Son cuatro las direcciones que establecen el marco de trabajo dentro del cual la comunicación ocurre en una organización: descendente, ascendente, horizontal y diagonal. Gibson, Ivancevich y Donnely (2001).

## II) **Clima Organizacional**

- Problematización de las preguntas:

\*¿Cómo es el clima organizacional, a partir de las prácticas de los sujetos?

\*¿Cuáles son los factores que influyen en el clima organizacional?

\*¿Cómo se interpreta el clima y la comunicación organizacional?

### **Dimensión de Análisis II**

#### **Clima Organizacional**

- Conceptualización:

**Clima Organizacional:** En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como:

“Una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad”.

Del planteamiento presentado sobre las definiciones del término, se infiere que el clima organizacional es: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.”

Las definiciones de clima organizacional explican que:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. Schneider, B. Reichers, A.E. (1983).

**Clima de la Comunicación:** Los estudiosos de las ciencias sociales usan el concepto de clima de la comunicación para describir la calidad de las relaciones personales en una empresa. La metáfora del clima es muy apta para este caso. La propia experiencia ha mostrado que podemos decir que el ambiente de un centro de trabajo es cálido y tranquilo o frío tormentoso, y que también lo podemos describir con calificativos similares. Las organizaciones crean un clima general que puede ser sano o estar contaminado, pero dentro de ese medio las relaciones individuales tienen sus propios microclimas. No cabe duda de que el clima de la comunicación es un factor medular para la satisfacción en el trabajo y para el compromiso con la compañía. Guzley (1992).

**Dinámica Laboral:** Serie de prácticas desarrolladas por los actores organizacionales en su hacer cotidiano; delineando elementos comunes que los identifican para construir un proyecto de vida presente y futuro, en lo referente a su carrera profesional y vida familiar. Ante lo cual, se establecen relaciones afectivas, roles diferenciados y se comparten creencias y normas; importantes como pilares básicos en la integración a la sociedad. (Concepto propio).

### III) La Organización

- Problematización de las preguntas:

\*¿Qué es el Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica?

\*¿Cuál es la caracterización del ITLM?

\*¿Cómo se describe al ITLM por su contribución al desarrollo regional?

## Dimensión de Análisis III

### La Organización

- Conceptualización:

**Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica:** El Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica, dependiente de la Subsecretaría de Educación Superior, está integrado por los Institutos Tecnológicos del Mar, Agropecuarios e Industriales, en él se fincan grandes esperanzas para el desarrollo soberano del país, pues sus instituciones están dedicadas a la formación del capital intelectual, ético y propulsor capaz de generar, dirigir y operar proyectos viables y sustentables que transformen la riqueza de las diversas regiones geográficas de la nación en bienestar para la sociedad mexicana. (S.E.P.)

**Instituto Tecnológico:** Centro público de educación superior dedicado principalmente a la enseñanza de las ingenierías y tecnologías. Los Institutos Tecnológicos son un instrumento de desarrollo, mediante una estrecha y permanente retroalimentación con la comunidad, en especial entre los sectores productores de bienes y servicios, social, público y privado. (S.E.P.)

**Estructura Orgánica:** Forma como la organización establece interrelaciones operacionales y administrativas sobre individuos y grupos de trabajo, relacionado con niveles, procesos y sistemas. (Modelo Educativo para el Siglo XXI, 2004).

**Organización Horizontal:** El tipo de organización que debe soportar al modelo educativo, con pocos niveles jerárquicos, con un facultamiento real y al servicio de la operación de los procesos del modelo. (Modelo Educativo para el Siglo XXI, 2004).

### 3.9 Proposiciones Teóricas de Investigación

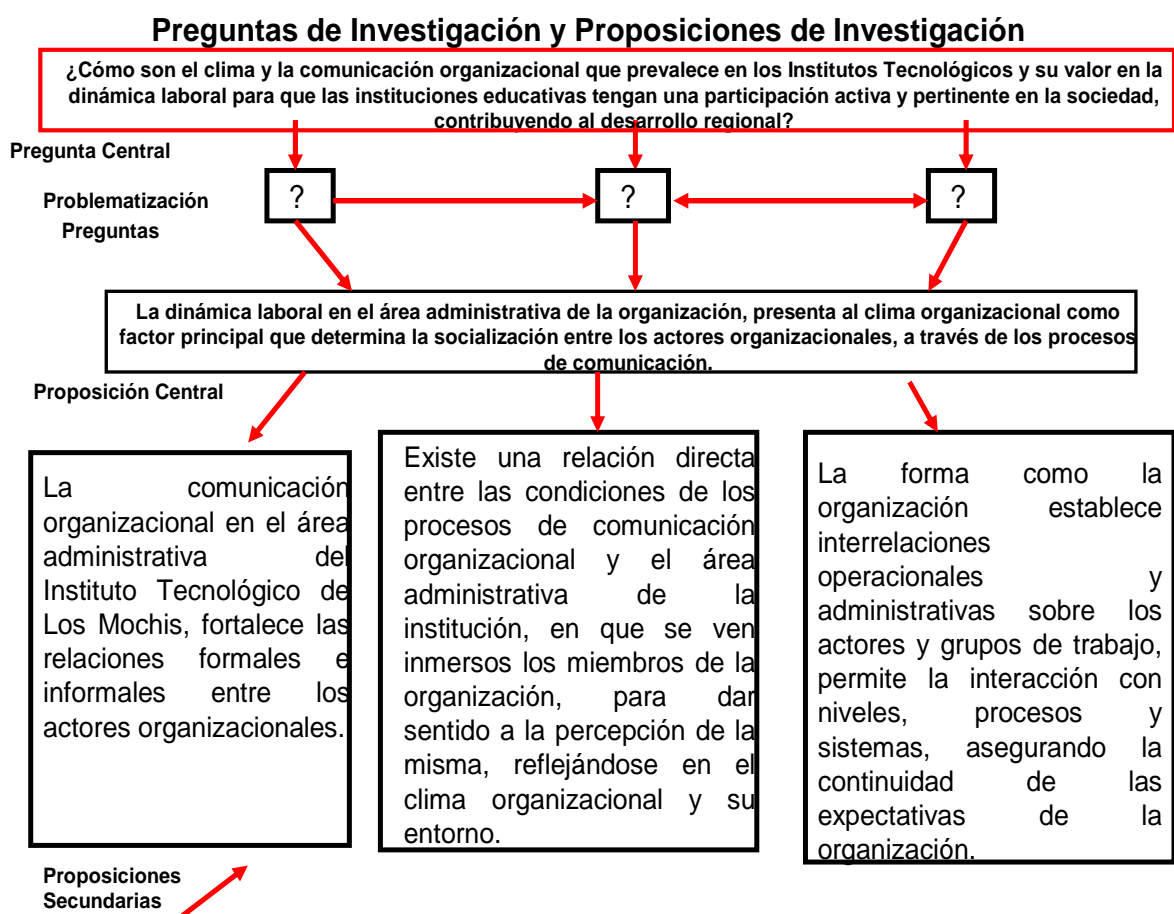
Después de definir claramente los conceptos, ahora se procede a establecer la proposición central de la investigación:

La dinámica laboral en el área administrativa de la organización, presenta al clima organizacional como factor principal que determina la socialización entre los actores organizacionales, a través de los procesos de comunicación.

A partir de ésta, nos abocamos a transformar las preguntas en proposiciones teóricas. La investigación principal del estudio cuestiona cada dimensión de análisis; y se convierten las preguntas de la investigación, en la proposición teórica.

- La comunicación organizacional en el área administrativa del Instituto Tecnológico de Los Mochis, fortalece las relaciones formales e informales entre los actores organizacionales.
- Existe una relación directa entre las condiciones de los procesos de comunicación organizacional y el área administrativa de la institución, en que se ven inmersos los miembros de la organización, para dar sentido a la percepción de la misma, reflejándose en el clima organizacional y su entorno.
- La forma como la organización establece interrelaciones operacionales y administrativas sobre los actores y grupos de trabajo, permite la interacción con niveles, procesos y sistemas, asegurando la continuidad de las expectativas de la organización.

## CUADRO 24



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación (2006).

### 3.10 Universo de Observación

El trabajo de investigación se llevó a cabo en el Instituto Tecnológico de Los Mochis, ubicado al norte del Estado de Sinaloa, es una organización dependiente de la Secretaría de Educación Pública del Gobierno Federal, perteneciente al Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica; con una presencia en este Estado de más de 30 años, pionera en la formación de profesionistas en el ámbito tecnológico. Actualmente, el Instituto Tecnológico de Los Mochis cuenta con 4 mil 67 alumnos, 319 trabajadores, de los cuales 230 son profesores y 89 personal administrativo y de apoyo.

### 3.10.1 Unidades de Observación

De acuerdo con Sierra Bravo (1994), estas unidades, son el conjunto de las realidades que se observan, el objeto global de investigación de donde se obtienen datos empíricos que contrastan las hipótesis o proposiciones con la realidad.

Las unidades de observación son estudiadas en función de ciertas variables que son determinantes con respecto al objeto específico de investigación; son asimismo fuentes de datos pero no son los hechos concretos independientes. Sierra Bravo (1994), indica las siguientes categorías como unidades de observación: Individuos, Grupos Sociales, Instituciones y Objetos Culturales. Para el caso de la investigación sobre Clima y Comunicación organizacional, las unidades de observación son las siguientes:

- Organización: Instituto Tecnológico de Los Mochis
  
- Personal administrativo: Directivos, empleados de confianza y de base
  
- Dependencias a las que pertenece el Instituto Tecnológico de Los Mochis: Secretaría de Educación Pública, Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica, Dirección General de Educación Superior Tecnológica y Unión de Sindicatos Tecnológicos (UNDESINTEC).
  
- Objetos Culturales: archivos, libros, documentos oficiales, reglamentos, informes, periódicos, manuales.



## CUADRO 25

### Dimensiones de Análisis y Unidades de Observación



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Investigación (2007).

### 3.11 Muestra y Técnicas de Investigación

La investigación doctoral, considera el personal del área administrativa de la organización como muestra para el estudio abarcando las posibles combinaciones de características: antigüedad en la institución y en el puesto, sexo, personal de confianza o de base, cargo, etc. Con la finalidad de conocer las visiones de cada uno de ellos. Actualmente la planta laboral del personal administrativo, está integrado por 89 actores, distribuidos en los diferentes departamentos con que cuenta el organigrama (anexo) del Instituto Tecnológico de Los Mochis.

El conocimiento sobre lo que ocurre en la vida cotidiana con los individuos y en las organizaciones es un asunto de gran relevancia en virtud de que dicho conocimiento amplía el aprendizaje, el cual permite comprender los sucesos que ocurren alrededor de las personas, de las organizaciones y dentro de ellas. Y para lograr obtener este conocimiento es necesario realizar investigaciones,

mismas que pueden ser por un lado teóricas y por el otro empíricas, siendo el primer enfoque el conocimiento adquirido de investigaciones pasadas y el segundo enfoque implica el estudio sobre hechos reales y actuales. Ambos enfoques permiten al investigador contar con herramientas que le proporcionen información para encontrar soluciones o respuestas a problemas planteados de los individuos u organizaciones.

Las técnicas empleadas en este estudio, se determinaron considerando dar respuesta a la pregunta central de investigación y a continuación se presentan:

#### 3.11.1 Diario de campo

El diario de Campo, documento escrito por el investigador en el que narra lo que sucede en el territorio de su objeto de estudio, relata las impresiones que le producen ciertos hechos, en este caso los discursos, conversaciones, etc. Y a su vez describe las reflexiones que de ellas se deriven. Es un instrumento de investigación, el cual se llevó a cabo en la organización objeto de estudio desde el mes de mayo de 2005, favoreciendo la conexión entre el conocimiento teórico y práctico; así mismo ha permitido la agudeza observacional por parte del investigador, haciendo referencia a los contextos situacionales que aportan información para la investigación. El diseño, en cuanto a sus aspectos técnicos, es la división de una hoja en dos partes asimétricas, separadas por una línea: en una parte se anotan las observaciones efectuadas; en la otra parte se anota el análisis, junto a las valoraciones e interpretaciones. En sí, en el diario de campo, se reflejan aquellos hechos y experiencias que permitan la profundización, reflexión y, en su caso, la solución de los problemas.

#### 3.11.2 Observación

La observación, es la técnica más antigua de recolección de datos científicos, y la más generalizada si consideramos la ciencia en su conjunto. Existen dos grandes formas de observación. La primera es la observación en un medio controlado, al que recurre sobretodo la psicología, ya que su estrategia es

basada en la observación de los comportamientos en diversas situaciones. La segunda forma de observación, es la observación en el medio natural, aquí el observador se desplaza en el ambiente del participante, al cual observa para ver el comportamiento tal como se manifiesta en estado natural, como lo fue en este estudio.

La observación, es una técnica de mucha utilidad porque nos permite documentar de primera mano los fenómenos que estudiamos; combinada con la entrevista y el análisis de fuentes documentales y artefactos físicos nos proporciona material de estudio cualitativamente relevante. La observación sirve también para la triangulación o procedimiento que utiliza múltiples referentes de información para el análisis de un problema (Owen, 1996:24).

La observación puede ser participante o no participante de acuerdo a las necesidades del problema de investigación; selectiva y no selectiva en función de aquéllos elementos que debemos observar dentro de la organización (Flick, 2002:135). Este autor, citando a Adler (1998), Denzin (1998) y Apradley (1980), afirma que en la observación deben seguirse los siguientes pasos:

- Selección de aquello que debe ser observado: sujetos en un espacio y/o procesos
- Selección de aquello que debe ser documentado en la observación y en cada caso en particular
- Entrenamiento del observador
- Observaciones descriptivas que nos permitirán un conocimiento general sobre el fenómeno bajo estudio
- Observaciones específicas de acuerdo a las preguntas de investigación
- Observación selectiva sobre los aspectos centrales de la investigación

### 3.11.3 Entrevista semiestructurada

Entrevista semiestructurada, en palabras de Giroux y Tremblay (2004), la entrevista semidirigida (o no directiva) es en la que 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.

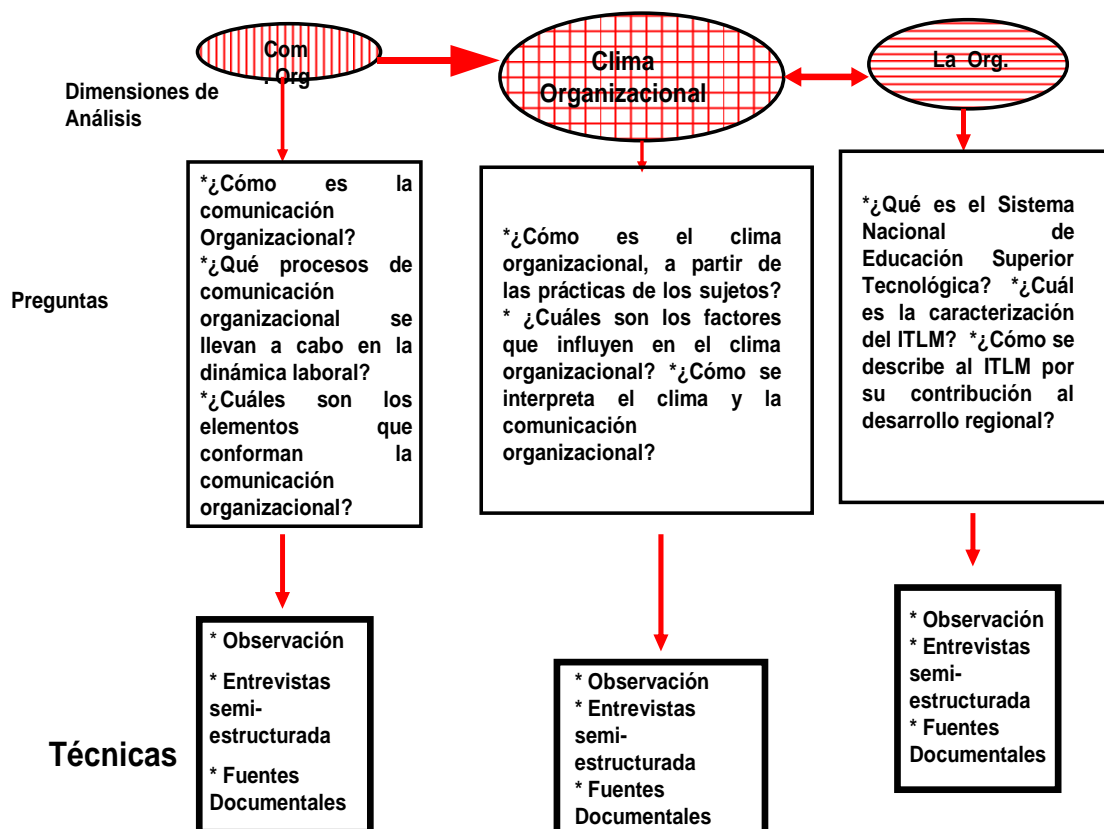
Por su parte Poupart (1997), llama a la entrevista como una herramienta de información sobre las entidades sociales y un instrumento de exploración privilegiado de lo vivido por los protagonistas sociales. Él habla de la entrevista como una conversación con el informante y la maneja como dirigida o estructurada y como no dirigida o no estructurada.

En otras acepciones, Ruiz Olabuenaga (1999) menciona que la entrevista en profundidad, es una técnica de obtener información, mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales. Implica siempre un proceso de comunicación, en donde ambos actores: entrevistador y entrevistado, pueden influirse mutuamente, tanto conciente como inconscientemente.

Denzin (1998), considera que la entrevista de profundidad es la herramienta metodológica favorita del investigador cualitativo, ya que se ejercita el arte de formular preguntas y escuchar respuestas. Necesariamente se da una interacción mutua en donde se captan los significados e influyen de manera importante las características personales de ambos actores.

CUADRO 26

Dimensiones de Análisis, Preguntas de Investigación y Técnicas



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación (2006).

Las entrevistas semiestructuradas son aquéllas que nos permiten conocer más a fondo la naturaleza cualitativa de un problema (Denzin, 1998:56, Flick, 2002: 74), pueden adecuarse al trabajo etnográfico y a la observación participante. Son muy útiles cuando los temas de investigación requieren ser explicados con mayor detalle por un lado, y por otra parte, cuando es necesaria una relación de empatía con el informante, para comprender el problema desde su punto de vista.

Durante la investigación, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los miembros de la organización, las entrevistas se hicieron en la organización, durante las horas de trabajo de los actores. Algunas de ellas requirieron más de una sesión.

Una técnica importante y muy útil es el análisis del contenido de las entrevistas, ya que nos permite inferir aspectos relevantes para la investigación. Este material se utiliza también con el de la observación para triangular la información y corroborar lo que se encuentra en el trabajo de campo.

De acuerdo con Sierra Bravo (1994), a través de la observación se puede reconocer el significado de los elementos desde la perspectiva del sujeto de investigación. Este autor subraya que esta técnica debe ser objetiva, es decir que los procedimientos empleados para el análisis puedan ser reproducidos por otros investigadores y que los resultados puedan ser sujetos de verificación. Para la organización del material de entrevista, Sierra Bravo propone el uso de unidades de análisis que pueden ser palabras, frases, párrafos, temas, títulos, etc.

Para Creswell (1998) el diseño de un protocolo de investigación debe incluir:

- 1.- La definición de los términos que se utilizan en la investigación
- 2.- Revisión de la literatura relacionada con el tema
- 3.- Recolección de los datos en el campo (trabajo de campo)
- 4.- Análisis de los datos.

La información de entrevistas es grabada y transcrita y a partir de ella se procede a lo siguiente:

- a) Buscar patrones en común respecto a los temas que se están analizando, es decir hay que buscar aquéllos elementos significantes para los entrevistados.
- b) Encontrar las afirmaciones relevantes para la investigación, éstas se extraen de cada descripción, frase u oración que hacen referencia directa al fenómeno bajo investigación.
- c) Se procede a construir un cuadro con los significados a partir de lo que las personas dicen o piensan.

d) Con el material de afirmaciones significativas y temas relevantes se puede ofrecer una descripción exhaustiva del fenómeno y se procede a una discusión sobre los resultados.

La investigación en ciencias sociales da cabida a los dos tipos de metodología:

- 1) Los métodos de investigación tradicionales o cuantitativas, con enfoque en la comprobación de hipótesis y demostración de causalidad y;
- 2) La metodología cualitativa, con un enfoque de generación de hipótesis, con mayor preocupación en el texto y en el contexto.

El enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, dos estilos de investigación con un solo objetivo: explicar el mundo social. Al llevar a cabo el estudio de un fenómeno, lo importante es dar preferencia al enfoque que resulte capaz de proporcionar y ofrecer una respuesta a la pregunta que es objeto de investigación. Es posible, e incluso deseable, alternar el análisis cualitativo con el análisis cuantitativo, ya que lejos de ser opuestos, son de hecho complementarios. Giroux y Tremblay (2004).

En su trabajo, el investigador al recurrir a uno de estos dos enfoques puede lograr tres propósitos: la descripción, la comprensión y la explicación de los fenómenos.

En la práctica, cualquier esfuerzo de investigación que se realice en el campo de los Estudios Organizacionales, puede presentarse la participación de ambos métodos en mayor o menor medida; y desde esta óptica, las metodologías cuantitativas y cualitativas, se pueden trabajar paralelamente, complementarias o divergentes.

### 3.12 Trabajo de Campo

La dinámica de investigación, abarcó desde mediados del año 2005 hasta finales de 2006. El trabajo de campo se dividió en tres etapas. Durante la primera etapa se buscó el escenario objeto de estudio y se establecieron los contactos institucionales necesarios para la parte de autorización y visitas a la organización. Se hizo una revisión bibliográfica y en red sobre la Secretaria de

Educación Pública y la situación del Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica y de los Institutos Tecnológicos Centralizados.

Para la segunda etapa, se planeó trabajar en la tradición cualitativa y como estrategia metodológica, el estudio de caso. Para esta finalidad se recurre al paradigma de la “Reconstrucción de la Totalidad”, siendo el ángulo de investigación el Clima Organizacional; el cual se explica mediante cuatro enfoques de análisis: estructural, perceptual, cultural e interactivo.

A la par de trabajar el diseño de la entrevista semiestructurada, se llevó a cabo la técnica de observación, análisis de documentos, el control del diario de campo, la revisión de la página Web de la organización, cabe señalar que también se hicieron entrevistas de manera informal. Todo esto, me permitió ir perfilando las características de los actores organizacionales y ubicando a quienes consideraría para realizar las entrevistas.

En la tercera etapa del trabajo de campo, se realizaron las entrevistas semiestructuradas al personal del área administrativa (área de interés para este estudio), procurando que se encuentre una representación significativa de ellos, cabe señalar que en el transcurso de la investigación; hubo cambios de en la Dirección del Instituto Tecnológico, por ende en los niveles de subdirección también, logrando contar con las dos visiones. La información recabada se agrupó de acuerdo a los enfoques del Clima Organizacional que guían el estudio: estructural, perceptual, cultural e interactivo; así mismo a los temas que coadyuvan para responder a las preguntas de investigación. El material del trabajo de campo, quedó registrado en grabaciones de audio, datos que se tomaron de charlas informales, y otras más que sus autores prefirieron el anonimato y no grabación, de igual forma para esta parte del trabajo se utilizan seudónimos con la finalidad de guardar la identidad de los entrevistados, por lo que en el capítulo VI, en el que se concentran los resultados de la investigación, se manejará la nomenclatura siguiente:



Dirección

Informante A

Informante B

Informante C

Informante D

Subdirección de Planeación y Vinculación

Informante E

Informante F

Informante G

Informante H

Informante I

Informante J

Informante K

Subdirección Académica

Informante L

Informante M

Informante N

Informante Ñ

Subdirección de Servicios Administrativos

Informante O

Informante P

Informante Q

Informante R

Informante S

Informante T

Fundador del Tecnológico de Los Mochis

Informante U

Integrante del Sindicato

Informante V

El trabajo de campo, también incluyó la observación durante los periodos de visita y estancia en la organización, así como en los diversos eventos que se llevaron a cabo; se revisaron también en la organización, fuentes documentales de control interno. En el cuadro siguiente se esquematiza el desarrollo de la labor investigativa de campo:

**CUADRO 27**



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación (2006).

### 3.12.1 Ingreso a la Organización

Mi Directora de Tesis, la Dra. Rosalinda Gámez Gastélum, alude a que el escenario ideal para la investigación es aquél en el cual el observador obtiene fácil acceso, establece una buena relación inmediata con los informantes y recoge datos directamente con los intereses investigativos. Gámez (2006).

A principios del 3er. Trimestre, del Programa de Doctorado en Estudios Organizacionales, en Febrero de 2005, se nos comunicó, por parte de la Coordinación de Estudios Organizacionales, que como parte de la formación como investigadores, habría que ir localizando una organización para llevar a

cabo nuestro estudio, correspondiente al proyecto de tesis doctoral. Por lo que me aboque a ir haciendo una selección tanto de gusto como de afinación y de factibilidad.

Siempre he estado interesada en los procesos que ocurren al interior de las Instituciones educativas, por lo que me di a la tarea de decidir en cual de ellas, aquí en Los Mochis, trabajaría mi proyecto de investigación. En concreto tenía dos opciones: ambas de Instituciones de Educación Superior. Una el Instituto Tecnológico de Los Mochis; y la otra mi Alma Mater, la Universidad de Occidente, que en ciertos aspectos me saltaban dudas para realizar mi investigación ahí; dudas respecto a la subjetividad que por razones obvias podrían suscitarse; pero a la vez también me animaba la contribución que pudiera proponer en mi estudio.

Después de un análisis y encontrando orientación de parte del cuerpo de docentes e investigadores del Programa de Estudios Organizacionales, que me permitieron tener elementos de reflexión, decidí tomar como objeto de estudio al Instituto Tecnológico de Los Mochis (ITLM), con esta experiencia, en el futuro podré estudiar a la Universidad de Occidente. Posteriormente me apersoné en el ITLM, contactando con el Ing. José Fausto León Jacobo, Director del Instituto; el proceso únicamente consistió en solicitar a la Srita. Secretaria acceder a una entrevista con el Director, pidiéndome para ello, mi nombre y el asunto a tratar; la espera no tardó ni diez minutos. Con una sonrisa y recibéndome en la puerta de su oficina, el Sr. Director me dice “bienvenida... ¿en qué le podemos ayudar?”. Bueno desde ahí, pensé, hay disposición. Una vez instalados y después de ofrecimientos de café, té o agua, inicié mi exposición y justificación con miras a conseguir la autorización de la estancia en esa organización, por la que siempre pasaba en el camino diario al trabajo y de regreso a casa; pero esta vez hice un alto decisivo.

Desde el principio de mi exposición, el Ing. León Jacobo, se mostraba atento interesado en el proyecto afirmando con la cabeza, haciendo anotaciones, cabe señalar que una vez terminada la justificación, las palabras siguientes emitidas por el Director del Instituto Tecnológico, fueron contundentes a la aceptación y

a la ayuda para llevar a cabo el proyecto de investigación, además de mencionarlo como necesario. De hecho desde el momento de hablar del respaldo del programa y de la Universidad Autónoma Metropolitana, el Sr. Director asumió una posición de respeto y reconocimiento; tanto que comentó que ese programa quisiera traérselo a sus maestros.

Posteriormente, hizo una llamada telefónica e indicó que viniera a la oficina, así es, en 2 minutos llegó y nos presentó, era el Lic. Efraín Chávez Román-Subdirector de Planeación y Vinculación del ITLM; quien a partir de ese momento se convirtió en mi contacto (portero) en la organización (él y su secretaria, July). Con quienes de inmediato se logró establecer rapport.

La felicidad de quien escribe estas líneas, no se dejó esperar, asimismo vinieron el compromiso, la entrega, la lealtad y otros adjetivos que me acompañaron en esta aventura de los estudios de posgrado. En ese tenor trascurrieron los meses proporcionando información escrita (manuales, folletos, libros, organigrama, etc.), autorización para estar presente en reuniones de trabajo (juntas, exposiciones, etc.), en eventos de diferente índole (académicos, sociales, culturales, deportivos, etc.), así como de permanecer en las áreas laborales y disponer incluso de espacio físico para mi trabajo; lo cual agradezco infinitamente, porque me recibieron mucho muy bien, así como la siempre disposición de la mayoría de los actores organizacionales del área estudiada, la parte administrativa de la Institución. Cabe señalar que el problema que se presentó durante este periodo de trabajo de campo es referente a cambios para posteriores fechas y horarios, en la realización de entrevistas a dos actores de la organización, esto por motivos de agenda laboral.

### 3.13 Validez y Confiabilidad

Estrategia que se utilizará para asegurar la validez interna y externa, así como la confiabilidad de la investigación. Toda ciencia trata de desarrollar técnicas especiales para efectuar observaciones sistemáticas y garantizar la interpretación. De esta forma, la credibilidad de los resultados de una investigación dependerá del nivel de precisión terminológica, de su rigor

metodológico (adecuación del método al objeto), de la sistematización con que se presente todo el proceso y de la actitud crítica que la acompañe.

Existen dos tipos de validez, la interna o de concordancia de la investigación misma, del apego a la realidad; la externa o de concordancia con la realidad que hace referencia a otros fenómenos que no aborda la propia investigación pero que son similares. Este último aspecto es importante ya que a través de resultados representativos podemos llegar a la generalización.

La validez se refiere, de acuerdo a Sierra Bravo (1994) a la capacidad que debe tener nuestra investigación para mostrar o representar la realidad a la que hace referencia. Una investigación o informe es válido si representa las características del fenómeno que intenta describir, estudiar o teorizar. Este aspecto debe considerar sin embargo que cualquier aproximación a la realidad tiene limitaciones propias del conocimiento humano. La validez, para Kerlinger (1964:444 y 445, en Barba, 2002: 249), es el “grado de aproximación a la realidad”.

Respecto a la confiabilidad es necesario preguntarse hasta qué punto los datos o resultados que se obtuvieron son creíbles, es decir si se apegan a la realidad que se observan. La confiabilidad se relaciona con la capacidad de medición y reproducción de la medición de un mismo fenómeno en otro momento de tiempo, se asegura la validez al triangular la información.

La confiabilidad exige preguntarse hasta qué grado los datos y los resultados que se obtuvieron son creíbles (Sierra Bravo, 1994). En la investigación cualitativa, la confiabilidad requiere demostrar el nivel de veracidad de los resultados obtenidos.

En este contexto, a continuación se describen los criterios para juzgar la validez de los diseños de investigación cualitativa señalados por Yin (1994):

- Validez de construcción: establecer medidas y operaciones correctas para los conceptos que están siendo estudiados.

- Validez interna: (para estudios exploratorios únicamente) establecer relaciones causales según las condiciones que son mostradas antes de otras condiciones, así como distinguir relaciones falsas.
- Validez externa: establecer el dominio bajo el cual los resultados del estudio pueden ser generalizados.
- Confiabilidad: demostrar el funcionamiento del estudio; tal como, el procedimiento de la recolección de datos puede ser repetida, con resultados similares.

El presente estudio y con apoyo de la metodología de la “Reconstrucción de la Totalidad”, permite la relación de las dimensiones del objeto de estudio, como se menciona al principio de este capítulo, acotando el interés de la exploración mediante el ángulo de investigación, que permite analizar la naturaleza del fenómeno, compleja y multidimensional, y asegura la validez al triangular la información. La estrategia metodológica debe servir para mostrar la relación que guardan entre sí y la forma como se articulan con los elementos del entorno organizacional.

## CAPÍTULO IV

### ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

*“Las Instituciones de Educación Superior tienen que traducir y aprovechar sus libertades académicas y organizativas para hacer del espíritu ético en su servicio, el emblema de su permanencia y la fuerza que empuje la transformación de su oferta”.*

*Mtro. Vicente López Portillo Tostado*

Las transformaciones sociales, económicas, políticas, culturales y educativas, de tan intensas y cotidianas, tienen alcances que apenas se vislumbran. Los cambios se están gestando en múltiples campos de la vida humana: en el desarrollo de la ciencia y la tecnología, que ha revolucionado la organización de los procesos productivos, como nunca antes se había visto en la historia; en el acceso y la distribución de la información a través del uso de los medios informáticos; en las formas de organización de las economías de los países que se han agrupado en bloques regionales, para obtener mayor ventaja de la competencia internacional y dentro de una economía cada vez más globalizada, pero segmentada entre países pobres y países ricos; en las dinámicas sociales con efectos paradójicos, como es la coexistencia de la aldea global con la reaparición de los etnocentrismos, racismos y actitudes de intolerancia que han producido guerras devastadoras y conflictos en distintas regiones del planeta; en la geopolítica mundial con el derrumbe del bloque socialista y la conformación de un nuevo orden incierto en la comunidad internacional, en las formas de gobierno, resultantes del reclamo por la extensión cada vez mayor de la democracia, la libertad y la pluralidad; y finalmente, en una distribución de la riqueza cada vez más inequitativa, en la que millones de personas han pasado, en los últimos años, a engrosar el segmento de la población en pobreza extrema.

Una sociedad, sea mundial o nacional, inmersa en un proceso de cambio acelerado en todas las esferas de la vida humana, –con todas sus paradojas y contradicciones–, exige transformaciones profundas en la organización y operación de la educación en general y la educación terciaria en lo particular.

El cambio es constante, acelerado y afecta a toda la vida de la sociedad, se da en la actividad económica, en las formas de organización del trabajo y en las bases técnicas de la producción, surgiendo nuevas necesidades y exigencias relativas a las competencias y conocimientos de los hombres y mujeres para insertarse activamente en el mundo laboral. Con el cambio se extienden las actividades que requieren de innovaciones continuas y de una mayor participación de la dimensión intelectual de trabajo; se modifican las costumbres, los patrones de conducta y los modos de vida de los individuos y de los grupos sociales; se extienden los ámbitos de acción de la sociedad civil; se redefinen los campos de intervención del estado y se va conformando una sociedad más democrática y más participativa.

Un ámbito que particularmente incide en el desarrollo de la educación superior es el relativo a la revolución científica y tecnológica que se vive en el planeta. La progresión geométrica de los acervos de conocimientos científicos y tecnológicos y de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, presentan múltiples oportunidades para el desarrollo de la educación superior (internet, acceso a bases de datos, enseñanza a distancia, redes virtuales de intercambio, flexibilidad en el proceso de formación, etcétera). El fácil acceso a la información y a su distribución por medios electrónicos multiplica el impacto formativo de las IES. Asimismo, la mayor interacción entre las comunidades académicas permite un proceso continuo de mejoramiento de la calidad educativa; la apertura en la interacción mundial potencia los procesos de transformación de las instituciones educativas, y el surgimiento de nuevos valores en la sociedad permite la construcción de espacios académicos más consolidados. Sin embargo, México enfrenta la amenaza, al igual que otros países, de quedar rezagado en el desarrollo científico y tecnológico. En el ámbito planetario, la revolución científica, tecnológica e informática se da en un contexto polarizado.

Las instituciones educativas actúan hoy en contextos cualitativamente distintos a aquellos en que, las más de ellas, iniciaron operaciones tan sólo apenas hace algunas décadas. Ante situaciones, problemas y necesidades emergentes, las respuestas a los nuevos retos tendrán que darse bajo paradigmas novedosos



puesto que ya no son viables las respuestas pensadas para condiciones de épocas pasadas.

El siglo XXI se caracterizará por ser la era de la sociedad del conocimiento, que hoy apenas se vislumbra con todo y sus impactos de los que todos somos testigos. El conocimiento constituirá el valor agregado fundamental en todos los procesos de producción de bienes de un país, haciendo que el dominio del saber sea el principal factor de su desarrollo autosostenido.

Una sociedad basada en el conocimiento sólo puede darse en un contexto mundial abierto interdependiente, toda vez que el conocimiento no tiene fronteras. La sociedad del conocimiento, sin embargo, no se reduce a su dimensión económica. Será una sociedad con capacidad para construir y retener su propia historia, sistematizar sus experiencias, enfrentar los desafíos de los mercados y de los cambios tecnológicos y, al mismo tiempo, de incorporar los puntos de vista de sus miembros y fundamentar el sentido de sus acciones.

El valor estratégico del conocimiento y de la información para las sociedades contemporáneas, refuerza el rol que desempeñan las instituciones de educación superior. El dominio del saber, al construir el principal factor de desarrollo, fortalece la importancia de la educación; ella constituye el principal valor de las naciones. Una sociedad que transita hacia una etapa basada en el conocimiento, ofrece nuevos horizontes a las instituciones educativas, tanto en sus tareas de formación de profesionales, investigadores y técnicos, como en la generación, aplicación y transferencia del conocimiento para atender los problemas del país.

La educación superior del futuro será una puerta de acceso a la sociedad del conocimiento, quizá la puerta más importante por su situación privilegiada para la generación y transmisión del saber humano. En la sociedad del conocimiento, la universidad tradicional coexistirá con universidades virtuales, como son las “universidades corporativas” de las empresas, creadas para satisfacer la demanda de educación permanente de su fuerza de trabajo en

diferentes niveles ocupacionales. Estas universidades poseen una fuerte base tecnológica y se caracterizan por una estructura y un funcionamiento reticulado, bajo el principio de llevar la educación al individuo y no el individuo a la educación. Las universidades tradicionales se enfrentan cada vez más a una fuerte competencia por parte de estas organizaciones educativas de las empresas y el reto salta a la vista.

En la sociedad del conocimiento, la educación se concibe como un proceso integral sin limitaciones temporales de edad, de nivel o de establecimiento escolar. El acceso a la formación y a la creación se desarrolla a lo largo de la vida, puesto que la sociedad de la información ofrece nuevos horizontes a la educación. Las instituciones de nivel superior no deberán concebirse más en una perspectiva de educación terminal, ni restringir su misión educativa al otorgamiento de títulos y grados. “La educación superior deberá, así, incorporar el paradigma de la educación permanente, que implica dotar a los estudiantes de una disciplina intelectual bien cimentada para el autoaprendizaje de las diversas situaciones en que se encuentre. “La educación permanente plantea a la educación superior una nueva exigencia de mayor magnitud que la formación básica, pues para desempeñarse con éxito en el tipo de sociedad en el cual se está desarrollando, necesitará cambiar sus concepciones y paradigmas de trabajo en materia de enseñanza y de aprendizaje. Al mismo tiempo, deberá buscar nuevos socios y nuevas alianzas y trabajar de manera pro activa en un ambiente reticulado y pluralista, lo cual requerirá de cambios estructurales y funcionales profundos”. La sociedad del conocimiento no puede florecer en contextos autoritarios. Solamente con ciudadanos informados, formados y con posibilidad de expresar sus ideas, podrán superarse los retos a los que se enfrenta la sociedad. La formación tendrá que incorporar valores acordes a la sociedad que se desea construir en el futuro, fincada en la democracia, la libertad y la justicia social.

Para que la educación en general y la educación superior en particular puedan cumplir con los nuevos roles que demanda la sociedad del conocimiento, éstas deben constituirse en la inversión prioritaria del país. Sociedad y gobiernos tendrán que elevar significativamente la inversión a este sector estratégico para

el desarrollo de todos los sectores de la sociedad. Un nuevo pacto social entre gobiernos, sociedad e instituciones de educación superior deberá llevar a la definición de una política de estado que haga viable las transformaciones estructurales que se demandan con una visión de largo alcance.

La educación tecnológica ocupa un lugar estratégico en la transformación social, por sus relaciones con la innovación de los sistemas socio-técnicos de producción y servicios, de la generación y distribución de los bienes materiales y culturales indispensables para el desarrollo de las comunidades y naciones.

Libra gran batalla, al procurar conocer quiénes somos y con qué riquezas contamos en la nación y en cada una de sus regiones, para impulsar el desarrollo sustentable de nuestro pueblo. La educación, la investigación y la difusión de la cultura son sus principales armas.

La educación científico-tecnológica requiere de una sólida coordinación de acciones, con múltiples sectores de la sociedad, ya que sus frutos son el resultado del trabajo colectivo, que reúne enormes y creativos esfuerzos personales. Está íntimamente entrelazada con la dinámica regional por sus efectos en las formas de producción y de relación social, de representación del mundo y de expresión de las aspiraciones colectivas.

El devenir de la educación tecnológica nacional ha estado marcado por estos elementos. Sin embargo, ha sido azaroso el proceso de construcción de la infraestructura material indispensable y la conformación de conjuntos de especialistas, cada día más necesarios, para aportar mayores beneficios al país; mediante una mayor participación en el vertiginoso proceso de generación y aplicación de conocimientos científico-tecnológicos que ocurre a escala mundial. Por ello, aún hay considerable trecho por recorrer.

Las organizaciones educativas proporcionan servicios de enseñanza, en las cuales deberían definir sus procesos. Estos procesos, que son generalmente multidisciplinarios, incluyen servicios administrativos y otras formas de apoyo, así como aquellos concernientes con la evaluación, tales como:

- a. Los procesos estratégicos para determinar el papel de la organización educativa en el entorno socio-económico;
- b. La provisión de la capacidad pedagógica de los educadores;
- c. El mantenimiento del ambiente de trabajo;
- d. El desarrollo, revisión y actualización de planes y programas de estudio;
- e. La admisión y selección de candidatos;
- f. El seguimiento y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje del educando;
- g. La evaluación final aplicada para otorgar al educando un grado académico, un grado que será respaldado por un diploma, un reconocimiento, un título de licenciatura o un certificado de competencias;
- h. Los servicios de apoyo para el proceso de enseñanza aprendizaje realizados para el cumplimiento satisfactorio de los programas de estudio, y el apoyo al educando hasta que pueda obtener con éxito su grado o certificado académico;
- i. La comunicación interna y externa;
- j. La medición de los procesos educativos.
- k. Responsabilidad de la dirección

#### 4.1 Marco de las Organizaciones Públicas

Las organizaciones públicas son analíticamente distinguibles de otras organizaciones y aún reconociendo atributos comunes, su naturaleza y papel varían de acuerdo con el contexto social y el momento histórico considerados, así que para lograr un adecuado conocimiento de estas organizaciones es necesario especificar los rasgos distintivos que la diferencian de otras unidades y las determinaciones contextuales e históricas que adjetivan su especificidad sustantiva.

Para Bozeman (1998) todas las organizaciones son públicas porque la autoridad política afecta el comportamiento y los procesos de todas las organizaciones, la esencia de este argumento trata de ser la base de una teoría de lo público, que implica entonces lo concerniente a los efectos de la autoridad política. Las instituciones regulan y restringen no sólo la actuación de las organizaciones públicas sino de todas las que componen a la sociedad, y deja como mensaje que habrían de fortalecerse estas reglas de la sociedad que vinculan a los ciudadanos con la función pública.

Todas las organizaciones son públicas porque la autoridad política afecta parte del comportamiento y los procesos de todas las organizaciones. Este simple alegato contiene la simiente de una teoría de lo público. Implica que: 1) lo público concierne a los efectos de la autoridad política; 2) las organizaciones pueden ser más públicas en relación con ciertas actividades y menos públicas con respecto a otras; 3) todas las organizaciones son públicas, pero algunas lo son más que otras (Bozeman, 1998).

Se presentan los elementos y supuestos básicos de una visión multidimensional de lo público, perspectiva aplicable al amplio espectro de las organizaciones modernas. ¿Por qué multidimensional? Porque lo público no es una cualidad separada que esté presente en su totalidad o por completo ausente. El universo organizacional tampoco consiste en dos mundos solamente -el de las organizaciones públicas y el de las organizaciones privadas-, sin relación o comunicación interplanetaria. La teoría multidimensional supone que las organizaciones modernas, independientemente del sector o tipo, están influidas tanto por la autoridad política como por la económica, y ejercen de manera simbólica ambas formas de autoridad.

El reconocer que una organización pública, a la que se le identifiquen ciertos límites y fronteras analíticas, forma parte de un todo: un gobierno, nos hace también reconocer que su contribución es parte de la misma configuración que permite identificar la relación entre esa representación del poder y su vínculo con la sociedad civil a la cual representa. Este contexto define manifiestamente

un carácter *público* y que refiere a decisiones que: afectan la vida de las personas; se toman en nombre del pueblo y; emplean recursos públicos (Harmon y Mayer 1999, 31 y 33).

Es necesario decir que en las organizaciones públicas, a diferencia de las privadas, al ser un reflejo y condicionamiento histórico del proceso de conformación del aparato institucional del Estado, nos permiten analizar la forma en que se problematizan, plantean y resuelven cuestiones que integran la agenda social vigente y que encuentra en la burocracia una arena fundamental para dirimirla, así la evolución de la burocracia expresa en el tiempo sucesivas correlaciones de fuerza y cambiantes fuentes de contradicción social.

Por tanto es necesario hacer explícita la doble condición en la que se inscriben las organizaciones públicas: en tanto tienen una misión definida "formalmente" y en tanto se comportan como muchas otras organizaciones (Arellano 1997:7). En primer término, porque las define una lógica legal o normativa e incluso una dinámica política que caracteriza a las organizaciones del Estado, y por otro lado porque el comportamiento de los actores involucrados en el alcance de los objetivos y movilización de los recursos, atiende a una dinámica organizacional con estructuras de acción en constante negociación.

Pero también conviene hacer el reconocimiento que una organización pública establece redes con actores sociales y privados que pueden definir con mayor o menor intensidad, explícita o implícitamente, la ejecución de algunas políticas, la orientación de ciertos objetivos y metas.

A diferencia de la teoría de las relaciones humanas, donde la organización es asemejada a un sistema social, en el estructural-funcionalismo la sociedad explica el comportamiento de la organización. El enfoque para ello es, racional, tendiente al equilibrio (orden); determinista, donde las causas generan efectos; funcionalista, entendido como las funciones predeterminada de las componentes organizacionales.

Acepta la visión de que las partes de la sociedad funcionan en formas que contribuyen al mantenimiento del todo y; estructuralista, porque se consideran que hay factores, basados en relaciones cuantificables, que conforman a la organización.

Por otro lado, dar prioridad a que los fines de la organización se definan considerando el comportamiento de los individuos y el tipo de relaciones que establecen entre sí, nos acerca a la concepción de la organización como sistema natural y abierto. Desde este punto de vista, el grupo intentará adaptarse y sobrevivir en sus circunstancias particulares, así más que una planeación racional, la organización tenderá a buscar la adaptación al medio.

De acuerdo con March y Simon (1958) y Cyert y March (1963), reconocer que estas relaciones pueden generar objetivos informales, en determinado momento contradictorios a los objetivos formales de la organización y, dada la escasez de recursos para satisfacer todos los objetivos o preferencias, los individuos se ven involucrados en varias situaciones de conflicto, resueltas en el marco de la negociación o por cualquier tipo de intercambio (Coronilla y Del Castillo 2000, 112).

#### 4.2 Las Organizaciones Públicas

Las organizaciones públicas tienen sus propias características y se diferencian de las privadas puesto que constituyen organizaciones sin fines de lucro. El hecho que las organizaciones tengan o no fines de lucro se visualiza como una característica fundamental con serias implicancias en el comportamiento estratégico de las instituciones.

Un trabajo clásico que revela un conjunto de diferencias entre las organizaciones sin fines de lucro y las organizaciones lucrativas, compara las características de las organizaciones públicas y privadas y encuentra las diferencias significativas en relación con los factores ambientales (Rainey y Backoff, 1976), la relación ambiente / organización y las estructuras internas y los procesos, todo lo cual deriva en un conjunto de implicaciones estratégicas

en la definición de los propósitos, los objetivos, y la planeación, en la selección de recursos humanos, administración y motivación, en el control y en la medición de los resultados.

Rainey y Bozeman (2000), distinguen un conjunto de factores que diferencian a las organizaciones públicas, sin fines de lucro, de las organizaciones privadas, con fines de lucro. Entre tales factores destacan: la complejidad y la ambigüedad de metas, la estructura organizativa, el grado de formalización, y las actitudes y valores relativos al trabajo.

Sin embargo, mediante el análisis de estudios previos, los autores descubren que los administradores de las empresas públicas consideran que tienen metas claras y, por lo tanto no ambiguas, las cuales deben cumplir en determinados períodos de tiempo, sólo que esas metas no se refieren a maximizar el valor del patrimonio. Asimismo, los administradores de las empresas públicas no sienten que el ambiente de trabajo sea de naturaleza informal, pero sí estiman que existen procesos internos que se diferencian de las empresas privadas.

De modo similar, se realiza un meta-análisis para estudiar los resultados del cambio organizativo en el sector público, en comparación con el sector privado (Robertson, 1995). Los resultados indican que tanto en el sector privado como en el sector público el cambio organizativo puede resultar favorable, pero en el sector público la disposición organizativa al cambio es más lenta, producto de la estructura formal, las metas, los procedimientos administrativos y los sistemas de recompensa. Asimismo, en el sector privado la intervención que genera el cambio tiene efectos positivos sobre el comportamiento individual; en cambio, en el sector público los resultados generados por la intervención en un proceso de cambio presentan mayor variabilidad.

El punto central consiste en reconocer que las empresas sin fines de lucro presentan diferencias idiosincrásicas en relación con las organizaciones con fines de lucro. Sin embargo, los estudios que han dado suficiente importancia a esta situación son relativamente pocos.



Entre los estudios que han considerado, la diferencia entre organizaciones con y sin fines de lucro se destaca que los ejecutivos de las organizaciones lucrativas y no lucrativas ven el conflicto como indeseable (Schwenk, 1990), pero los ejecutivos de las organizaciones no lucrativas entienden que éste es necesario y que mejora la calidad de la toma de decisiones porque deja de manifiesto las necesidades de los diferentes grupos. En cambio, los ejecutivos de las organizaciones con fines de lucro subestiman la importancia del conflicto y tratan de evitarlo. Estas diferentes percepciones del conflicto se explican porque en las organizaciones no lucrativas participan múltiples intereses y los ejecutivos de estas instituciones comprenden y aceptan que dichos intereses se expresen a través del conflicto en la toma de decisiones.

De igual modo en un trabajo importante (Braga y Hickson, 1995), en un intento por dilucidar algunas posibles condiciones para el éxito en la toma de decisiones, se encuentra que en las organizaciones lucrativas el éxito o, más bien, la eficacia de la decisión se asocia con la existencia de información y de los medios suficientes para la implantación de la decisión. En cambio, en las organizaciones no lucrativas el éxito o eficacia de la decisión se vincula con el ejercicio del derecho de las personas a participar y además, es importante la consecución de acuerdos y la ausencia de intervención por parte de la alta dirección.

Entonces, se vislumbra claramente que existen diferencias en los procesos estratégicos entre las organizaciones no lucrativas y las organizaciones con fines de lucro (Mc Farlan, 1999), (Brower y Shrader, 2000). Se establece que la gran diferencia entre las empresas con fines de lucro y las organizaciones sin fines de lucro estriba en la forma en que ambos tipos de entidades desarrollan y evalúan su misión (Mc Farlan, 1999), ya que en las organizaciones no lucrativas los propósitos estratégicos escapan de la búsqueda de la rentabilidad económica. Asimismo, si bien los equipos de dirección de las organizaciones no lucrativas y las organizaciones con fines de lucro cuentan con un razonamiento moral equivalente (Brower y Shrader, 2000), el clima interno en unos y otros equipos difiere. De hecho en las organizaciones con fines de lucro, en los procesos de toma de decisiones estratégicas, los miembros del equipo

de alta dirección emplean mayores niveles de racionalidad y un mayor tiempo para resolver sus decisiones, en contraste con lo que ocurre en los equipos de alta dirección en las organizaciones no lucrativas.

La comprensión de los rasgos idiosincrásicos de las organizaciones lucrativas y sin fines de lucro es una tarea esencial para conocer la eficacia de este tipo de organizaciones y el impacto del clima organizacional y sus procesos de comunicación.

En consecuencia, desde una perspectiva teórica es necesario considerar que las instituciones sin fines de lucro y, por ende, las organizaciones públicas tienen una serie de características que le hacen diferentes de las organizaciones privadas. Dichas características determinan en gran medida la identidad de las organizaciones.

La gerencia de la turbulencia, así llamada por algunos expertos para reflejar la naturaleza intrínseca del ambiente en la que la gerencia organizacional toma decisiones, se encuentra impregnada por la complejidad, la inestabilidad, la incertidumbre y la ausencia de esquemas de referencia para el futuro. Es lo que algunos llaman la irrupción o generación de organizaciones que se caracterizan como “sistemas finales abiertos”, donde además del reconocimiento al ambiente que rodean a la decisiones, los gerentes públicos no pueden definir cursos de acción únicos por la alta probabilidad de que al final de los mismos se presenten escenarios diferentes que afecten la viabilidad y existencia de la propia organización, obligando a identificar diferentes mecanismos para ajustarse las decisiones finales en la organización (Hernández, 2002).

Más que ninguna otra organización, las organizaciones públicas están sujetas a una naturaleza social que les obliga a responder continuamente a la dinámica política, económica, cultural, ideológica, etc. de los grupos sociales a los que afecta directa o indirectamente. La organización pública tradicional, basada en la jerarquía, el establecimiento de normas irrestrictas, reestructuración de actividades y funciones predefinidas en organigramas inamovibles, ha cedido el

paso a la organización flexible, abierta, innovadora y creativa (Hernández, 2002).

En este contexto de las organizaciones públicas, nos adentramos a una de las organizaciones que tiene como misión la de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del individuo y su colectividad: las organizaciones educativas.

#### 4.3 Antecedentes de la Educación Pública Mexicana

La historia de la educación pública en México, está enmarcada por la lucha de miles de mexicanos que durante siglos se empeñaron en construir una nación libre y democrática para convertirse en un México moderno.

Una nación estudia su historia para conocerse mejor. Para al conocerse, integrar mejor su propia personalidad. Y para tomar de manera más informada las grandes decisiones que van construyendo, en el devenir, su futuro. (Solana, 1981).

La educación pública mexicana nace con el liberalismo, marcando su inicio con las leyes del año de 1833, expedidas por Gómez Farías y se creó entonces la Dirección General de Instrucción Pública para el Distrito y Territorios federales.

##### 4.3.1 Creación de la Secretaría de Educación Pública

De acuerdo con las ideas defendidas por Carranza acerca de la autonomía municipal, en la Constitución de 1917 se suprimió la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes, pues contraria a la aspiración de democratizar la administración educativa, sólo abarcaba al Distrito Federal y los territorios federales.

A pesar de las buenas intenciones, los municipios fueron incapaces de afrontar la problemática educativa y ya para 1919, la educación pública resentía gravemente la falta de una adecuada organización: tan sólo en el Distrito Federal, quedaban abiertas 148 de las 344 escuelas existentes en 1917.

Con la llegada de Adolfo de la Huerta al poder, se iniciaron los cambios para poner remedio a esta situación. En primer término, se le otorgó al Departamento Universitario la función educativa que tenía el gobierno del Distrito Federal.

Para cumplir con la democratización de la administración educativa, y con los postulados del Artículo Tercero Constitucional, era ya necesaria una acción a nivel nacional, pues no bastaba con sólo declarar la educación gratuita, laica y obligatoria: se necesitaba tomar medidas para realizarla.

El proyecto de crear una Secretaría de Educación Pública Federal, requería de una reforma constitucional; en tanto esto ocurría, asume la rectoría de la Universidad Nacional, José Vasconcelos Calderón, quien se había revelado como uno de los más firmes partidarios de dar a la educación carácter federal.

Como rector de la Universidad y titular del Departamento Universitario, Vasconcelos inició la formulación práctica del proyecto, emprendiendo diversas medidas con el objeto de reunir a los distintos niveles educativos; depuró las direcciones de los planteles, inició el reparto de desayunos escolares y llevó a cabo su idea fundamental: que la nueva Secretaría de Educación tuviese una estructura departamental.

Los tres departamentos fundamentales fueron:

- El Departamento Escolar en el cual se integraron todos los niveles educativos, desde el jardín de infancia, hasta la Universidad.
- El Departamento de Bibliotecas, con el objeto de garantizar materiales de lectura para apoyar la educación en todos los niveles, y
- El Departamento de Bellas Artes para coordinar las actividades artísticas complementarias de la educación.

Más adelante se crearon otros departamentos para combatir problemas más específicos, tales como la educación indígena, las campañas de alfabetización, etcétera.

Vasconcelos asumió las tareas educativas desde la perspectiva de la vinculación de la escuela con la realidad social; en su discurso de toma de posesión como rector de la Universidad afirmó:

"Al decir educación me refiero a una enseñanza directa de parte de los que saben algo, en favor de los que nada saben; me refiero a una enseñanza que sirva para aumentar la capacidad productiva de cada mano que trabaja, de cada cerebro que piensa [...] Trabajo útil, trabajo productivo, acción noble y pensamiento alto, he allí nuestro propósito [...] Tomemos al campesino bajo nuestra guarda y enseñémosle a centuplicar el monto de su producción mediante el empleo de mejores útiles y de mejores métodos. Esto es más importante que distraerlos en la conjugación de los verbos, pues la cultura es fruto natural del desarrollo económico [...]"

Con estas ideas, se creó la Secretaría de Educación Pública el 25 de septiembre de 1921 y cuatro días después, se publicó en el Diario Oficial el decreto correspondiente.

El 12 de octubre del mismo año, José Vasconcelos Calderón asume la titularidad de la naciente Secretaría. Una nota de prensa de la época lo refiere de esta manera:

## **CUADRO 28**

### **Creación de la Secretaría de Educación**

NUEVA  
SECRETARÍA  
DE EDUCACIÓN

Ciudad de México, 12 de octubre de 1921. Hoy se nombró al licenciado José Vasconcelos para encabezar la flamante Secretaría de Educación Pública. Como rector de la Universidad Nacional, Vasconcelos sostuvo firmemente la campaña que pugnaba porque se fundara una secretaría de estado que se ocupara de los asuntos educativos.

A diferencia de la que se organizó en 1905 y que fuera suprimida por la Constitución de 1917, la nueva dependencia tiene alcances nacionales.

Fuente: S.E.P. (1998)

En sus inicios la actividad de la Secretaría de Educación Pública se caracterizó por su amplitud e intensidad: organización de cursos, apertura de escuelas, edición de libros y fundación de bibliotecas; medidas éstas que, en su conjunto, fortalecieron un proyecto educativo nacionalista que recuperaba también las mejores tradiciones de la cultura universal.

En 1921 el número de maestros de educación primaria aumentó de 9,560, en 1919, a 25,312; es decir, se registró un aumento del 164.7 por ciento; existían 35 escuelas preparatorias, 12 de abogados, siete de médicos alópatas, una de médicos homeópatas, cuatro de profesores de obstetricia, una de dentistas,

seis de ingenieros, cinco de farmacéuticos, 36 de profesores normalistas, tres de enfermeras, dos de notarios, diez de bellas artes y siete de clérigos.

En materia de enseñanza técnica, Vasconcelos rechaza el pragmatismo de la escuela norteamericana sustentada por Dewey, lo que no significa rechazo al trabajo manual: éste se aprecia pero sin descuidar la necesidad del razonamiento y del conocimiento teórico.

Vasconcelos, todavía como titular del Departamento Universitario, creó el primero de marzo de 1921 la Dirección General de Educación Técnica.

Desde esta Dirección General se crearon las siguientes instituciones: la Escuela de Ferrocarriles, Escuela de Industrias Textiles, Escuela Nacional de Maestros Constructores, Escuela Tecnológica para Maestros, Escuela Técnica de Artes y Oficios, Escuela Nacional de Artes Gráficas, Escuela Técnica de Taquimecanógrafos, Escuela Hogar para Señoritas "Gabriela Mistral".

Además de estas escuelas, existían otras 88 de tipo técnico: mineras, industriales, comerciales y de artes y oficios, 71 de carácter oficial y 17 particulares.

En la política educativa oficial se propuso la ampliación de la infraestructura y extensión de la educación, así como la elevación no sólo de la calidad, sino de la especialización.

Sin embargo, a pesar de los avances logrados en el impulso inicial de la Secretaría, la lucha electoral por la sucesión presidencial de 1924, que desembocó en la rebelión delahuertista, y, las presiones norteamericanas plasmadas en los compromisos acordados en las conferencias de Bucareli, limitaron el alcance nacionalista que se pretendía en el proyecto vasconcelista, pues aunque no se abandona el proyecto original, éste se modera.

#### 4.3.2 Misión y Propósito

La SEP (Secretaría de Educación Pública) tiene como propósito esencial crear condiciones que permitan asegurar el acceso de todas las mexicanas y mexicanos a una educación de calidad, en el nivel y modalidad que la requieran y en el lugar donde la demanden.

#### 4.3.3 Visión

En el año 2025, México cuenta con un sistema educativo amplio, articulado y diversificado, que ofrece educación para el desarrollo humano integral de su población. El sistema es reconocido nacional e internacionalmente por su calidad y constituye el eje fundamental del desarrollo cultural, científico, tecnológico, económico y social de la Nación.

#### 4.3.4 Valores

Honestidad

Responsabilidad

Honradez

Respeto

Compromiso

Integridad

Liderazgo

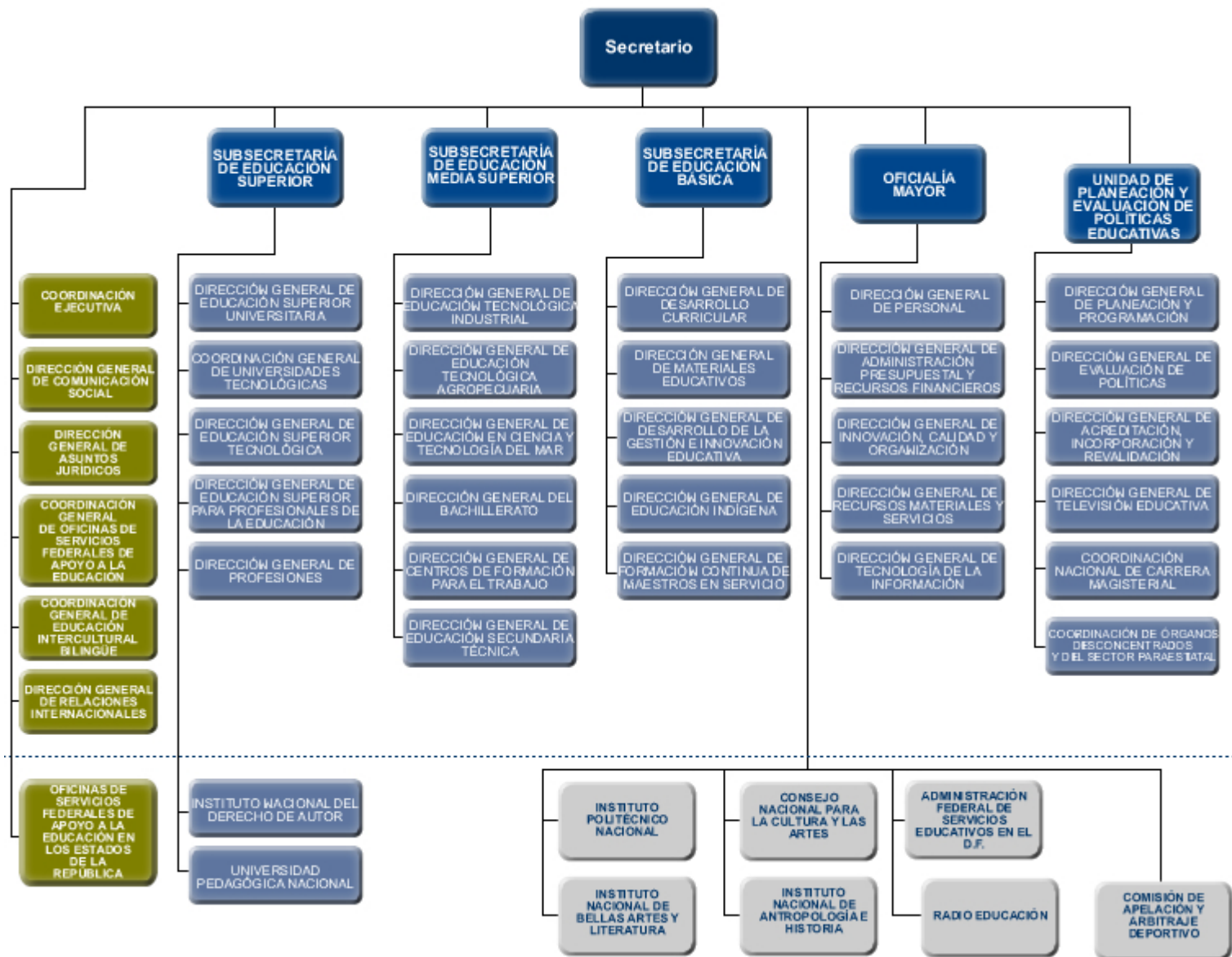
Actitud de Servicio

Disciplina

Igualdad



**4.3.5 Estructura Orgánica Básica (Enero de 2005)**



#### 4.4 Caracterización del Sistema Educativo Mexicano

El propósito de la presente literatura es familiarizarse con el Sistema Educativo Mexicano, cuyo funcionamiento está a cargo de la Secretaría de Educación Pública, SEP, por lo que se encuentran algunos elementos generales del mismo así como información relativa a la estructura del sistema de educación superior y sus particularidades.

Esta revisión somera permite también identificar el papel de la ANUIES en el ámbito de la educación superior mexicana. Como en muchos países del mundo, el Sistema Educativo Mexicano está integrado por tres niveles educativos cuyas características se describen en el siguiente cuadro:

**CUADRO 29**

**Sistema Educativo Mexicano**

<b>NIVEL</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
BÁSICO	Atiende a la población escolar de entre 3 a 16 años, y comprende la educación preescolar, primaria y secundaria.
MEDIO	Conformado por tres modalidades: el bachillerato general, el bachillerato tecnológico y la educación profesional técnica.
SUPERIOR	Integrado por los estudios de técnico superior o profesional asociado, de licenciatura y de postgrado el cual está conformado por estudios de

	especialización, maestría y doctorado.
--	--

Fuente: Portal Tecnológico S.E.P. (2005).

De acuerdo con la Clasificación Internacional Normalizada de Educación (CINE), que hizo la UNESCO en 1997, los estudios de técnico superior o profesional asociado se ubican en el nivel 5B, los de licenciatura, especialización y maestría en el 5A y los de doctorado en el nivel 6.

#### 4.5 Sistema de Educación Superior en México

La educación superior, es la educación posterior al bachillerato o su equivalente. El objetivo principal de la educación superior es formar profesionales capaces en las diversas áreas de la ciencia, la tecnología, la cultura y la docencia que impulsen el progreso integral de la nación.

Por su régimen jurídico, las instituciones de educación superior pueden constituirse en Instituciones públicas y particulares. Clasificándose en cinco grandes grupos: Subsistema de universidades públicas; subsistema de educación tecnológica; subsistema de instituciones particulares; subsistema de educación normal y subsistema de otras instituciones públicas. La SEP atiende a estos subsistemas a través de dos Subsecretarías, la de Educación Superior e Investigación Científica y la de Educación e Investigación Tecnológica.

#### 4.6 El Subsistema de Universidades Públicas

Está integrado por las universidades federales y estatales. Realizan las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión de la cultura y de los servicios.

La mayor parte de las universidades públicas son autónomas, es decir que tienen el derecho de designar a sus autoridades y a organizarse como mejor lo consideren para expedir sus normas y reglamentos dentro de lo establecido por la ley orgánica respectiva.

La universidad autónoma goza de libertad de cátedra y designa a su personal académico; expide certificados, grados y títulos; otorga validez a los estudios realizados en otros establecimientos nacionales y del extranjero; de acuerdo con sus normas, reconoce o incorpora estudios de bachillerato o licenciatura impartidos en instituciones privadas; administra libremente su patrimonio y determina su presupuesto.

Por ley, las universidades autónomas, tienen la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizar sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo a los principios del Artículo Tercero Constitucional, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen de las ideas.

#### 4.7 El Subsistema de Educación Tecnológica

Fue creado para ofrecer a los jóvenes una alternativa de acceso a la educación superior más directamente vinculada con el mercado de trabajo y el desarrollo regional, y con el propósito de ofrecer a los estudiantes una formación teórico-práctica de carácter integral que habilite y forme individuos para hacer frente a los retos del desarrollo nacional.

Para la formación tecnológica de los estudiantes (técnicos, profesionistas, profesores e investigadores), el país cuenta con el Instituto Politécnico Nacional (IPN), los institutos tecnológicos y las universidades tecnológicas. Estas últimas se crearon para responder a las necesidades de cada región del país, mediante programas de duración corta y de alta calidad profesional, que atienden los requerimientos del desarrollo regional.

Las universidades tecnológicas son organismos públicos descentralizados de los gobiernos estatales que ofrecen carreras con programas de dos años para obtener el grado de Técnico Superior Universitario. En estas instituciones se tiene el propósito de favorecer la permanencia de los jóvenes en su lugar de origen y su subsiguiente integración al trabajo, con lo cual se contribuye al desarrollo de la región.

#### 4.7.1 Los Institutos Tecnológicos, en un momento histórico

De acuerdo con el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Superior, impreso en el Diario Oficial de la Federación, el 21 de enero del año 2005, la Dirección General de Educación Superior Tecnológica (DGEST), depende de la Subsecretaría de Educación Superior. El Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica, (SNEST) se integra por 215 Institutos Tecnológicos y Centros Especializados distribuidos en el territorio nacional, de los cuales 110 son federales, a saber: 77 Tecnológicos Industriales, 4 Centros Regionales de Optimización y Desarrollo de Equipo (CRODES), 1 Centro Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico (CENIDET), 1 Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Técnica (CIIDET), 6 Tecnológicos del Mar, 20 Tecnológicos agropecuarios, 1 Instituto Tecnológico Forestal y 1 Centro de investigación en Recursos Naturales. A estas 111 Instituciones federales se agregan 105 Tecnológicos Industriales Descentralizados en el SNEST, son atendidos más de 325 mil estudiantes, por cerca de 22 mil profesores en los 31 Estados de la República.

En palabras del Director General de Educación Superior Tecnológica, en el sexenio anterior, Ing. Bulmaro Fuentes Lemus, y quien fue ratificado por el actual Gobierno Federal, menciona que la educación en nuestro país, como en cualquier otro, es prioritaria e indispensable para el desarrollo. La educación superior no es razón suficiente para mejorar las condiciones económicas de una sociedad. Sin embargo, hoy no hay desarrollo posible sin una educación superior de calidad. La actual cobertura de la educación superior (se atiende a dos de cada diez jóvenes del grupo de edad de los 18 a los 23 años) puede mejorar, pero una verdadera mejora requiere asegurar su pertinencia para el desarrollo sustentable del país, lo que incluye, necesariamente, que en la dimensión del individuo, la educación determine el crecimiento personal y el florecimiento de las potencialidades del ser humano, y que también lo coloque en la senda de una vida exitosa para que pueda ejercer su profesión en plenitud, en beneficio de los suyos y de la propia sociedad.

De ahí la convicción de que la educación superior debe destacarse por su trabajo en la ampliación de la cobertura, tomando como referentes obligados todos aquellos aspectos que ponen en desventaja a algunos jóvenes mexicanos respecto de otros, como el género, el nivel socioeconómico y el origen regional, por mencionar algunos; debe destacarse también por las evidencias de mejora continua de la calidad, tanto de sus programas de estudio (de licenciatura, especialización, maestría y doctorado) como de sus procesos de gestión de la educación, así como por la pertinencia de sus planes y programas, para asegurar tanto el éxito profesional que hemos mencionado como el impulso al desarrollo.

Es por eso que para los Institutos Tecnológicos del país, la reestructuración de la Secretaría de Educación Pública ha representado un avance muy afortunado, en especial a lo que concierne la educación superior. Bajo esta nueva estructura, los Institutos Tecnológicos y Centros especializados que conforman el SNEST, se encuentran por primera vez en su historia (de casi seis décadas) en un esquema que les permitirá acceder a los beneficios de las políticas educativas públicas para el nivel superior, desde su mismo diseño hasta su aplicación, en condiciones de equidad respecto de las instituciones de educación superior del país.

El fortalecimiento de los Institutos tecnológicos de México ampliará sus horizontes de desarrollo y tenderá puentes de enlace entre las IES nacionales, para lograr la estructuración de un verdadero sistema nacional en el cual sus componentes se muestren claramente complementarios unos de otros, ya sea por su oferta educativa o su ubicación.

Aunado a esto, se contempla un programa de posicionamiento del SNEST en la opinión pública nacional, que permitirá a los Institutos Tecnológicos que el reconocimiento de sus logros y contribuciones a la educación superior y a las regiones del país redunde en beneficios para el desarrollo de este sistema educativo patrimonio de todos los mexicanos. A mediano y largo plazo el SNEST, busca consolidarse como un pilar del desarrollo sustentable de las regiones de la nación, promoviendo de manera gradual y sostenida que los

institutos tecnológicos alcancen el nivel de desarrollo que el propio nivel ha definido como de *alto desempeño*.

Para concluir estos comentarios, el Ing. Bulmaro Fuentes Lemus, afirma que en los últimos años, los institutos tecnológicos han estado construyendo las condiciones para un futuro, no muy lejano, de la educación superior tecnológica en los estados, el cuál está registrando ya los primeros visos de concreción, que de ninguna manera son atribuibles a la presente gestión, sino que son el resultado de largas tradiciones de compromiso con la educación superior. El mérito, en todo caso, es de los profesores, trabajadores, directivos e incluso de los propios estudiantes de las comunidades de los diferentes institutos, quienes han fortalecido a un sistema, cuyo futuro cercano destacará por la calidad de su oferta educativa (avalada por organismos externos), por la certificación de su modelo educativo; por la pertinencia de sus planes y programas para el desarrollo sustentable de las regiones del país; por su reconocimiento nacional y mundial y, como ha sucedido hasta ahora, por la amplia aceptación de sus egresados y su rápida integración en el mercado de trabajo. Sin duda que uno de los motores del desarrollo y evolución de los institutos tecnológicos ha sido el orgullo de servir al país.

En este momento histórico de los Institutos tecnológicos, el impulso federal a través de la Secretaría de Educación, en el actual gobierno, es trascendental ya que con cifras y hechos han demostrado ser un sistema único en el país. El Presidente de la República, licenciado Felipe Calderón, en el marco de la reunión realizada a inicios del año 2007 en la ciudad de Pachuca, Hidalgo, denominada "Impulso a la Calidad de los Institutos Tecnológicos Públicos de México", anunció un apoyo extraordinario por un monto de mil millones de pesos a los institutos tecnológicos federales y estatales.

En esta reunión, asistieron los 218 directores de los tecnológicos federales y estatales, además de funcionarios y académicos de estas instituciones, procedentes de los 31 estados de la República. En ese marco, a nombre de los Institutos Tecnológicos Públicos de México y de la propia Dirección General, el ingeniero Javier Eliseo Muñoz de la Torre leyó la Declaración de Compromisos

del SNEST con el Proyecto de Nación, resultado del consenso del pleno de directores de los institutos tecnológicos. La declaración consta de diez principios que enuncian los compromisos para consolidar la red nacional de tecnológicos, fortalecer el modelo educativo, lograr más altos estándares de desempeño, contribuir en la conformación de la sociedad del conocimiento y la información, el desarrollo sustentable y la convivencia democrática del país, entre otros.

Por su parte, Juan Carlos Romero Hicks, Director General del CONACyT, en alusión al convenio firmado entre la SEP y el organismo que él representa, dijo que con ese instrumento se apoyará la investigación básica y aplicada, el desarrollo del capital humano, un mejor sistema de becas y posgrados, la promoción de jóvenes investigadores y el fortalecimiento de la divulgación científica y tecnológica en los institutos tecnológicos.

La Secretaria de Educación Pública, Josefina Vázquez Mota, resaltó el esfuerzo que la sociedad mexicana ha realizado en las últimas décadas en materia de educación superior. En este sentido, señaló que en la segunda mitad del siglo pasado, la población del país se multiplicó por cuatro, en tanto que la matrícula de educación superior aumentó 80 veces. Mencionó que, aunque actualmente la cobertura de educación superior al grupo de edad entre 19 y 23 años es del 26%, y a pesar del esfuerzo de las últimas décadas, la cifra sigue siendo baja en relación a los países desarrollados en los que la cobertura llega a alcanzar niveles de 60 y 70%. Mencionó también que la UNESCO ha establecido que para que un país sea competitivo su cobertura de educación superior debe ser de por lo menos 50%.

Al dirigirse al Presidente, Vázquez Mota le informó que en los Institutos Tecnológicos Públicos de México es donde la Secretaría de Educación Pública ha encontrado la mayor vinculación de la educación superior con el mercado laboral y la mayor aceptación, por lo que la contribución de los tecnológicos al desarrollo del país ha sido valiosa.



El Gobernador del estado de Hidalgo, Miguel Ángel Osorio Chong, expresó su convicción de que la educación superior vinculada con el fortalecimiento y el desarrollo de la ciencia y la tecnología son condiciones necesarias para el desarrollo económico y para la corrección de la desigualdad social. Especificó que la educación tecnológica es la llave de la productividad, la competitividad y la innovación.

En este escenario, el Presidente de la República anunció su decisión de destinar a los Institutos Tecnológicos Públicos de México un monto de mil millones de pesos de la federación, que serán complementados con una aportación de por lo menos 500 millones de pesos por parte de los gobiernos de los estados. Estos recursos serán dedicados al mejoramiento de la calidad de la docencia, la investigación y la vinculación de los institutos tecnológicos, así como al otorgamiento de becas para estudiantes de bajos recursos.

El Presidente afirmó que la clave del éxito como país radica en que seamos capaces de preparar a nuestros jóvenes para tener éxito en un tiempo y una sociedad dominada por el conocimiento y la información. Refirió que las economías emergentes van a tomar un papel cada vez más relevante en el crecimiento de los mercados y en el liderazgo de la economía mundial.

El Presidente mencionó también que los estudios de prospectiva señalan que México tiene todas las condiciones necesarias para convertirse en la quinta economía más grande del mundo para el año 2040. Por ello, manifestó su convicción de que la necesidad de invertir más y mejor en la educación superior tecnológica es imperiosa.

Al término de la reunión del Presidente con el SNEST, el Subsecretario de Educación Superior, doctor Rodolfo Tuirán, convocó a los 218 directores de los tecnológicos federales y estatales para solicitarles iniciaran los trabajos de análisis y de planeación necesarios para integrar el espacio común de la educación superior tecnológica, incluyendo a las universidades tecnológicas, las universidades politécnicas, los institutos tecnológicos federales y los estatales.

Así mismo, anunció la decisión de la Secretaria de Educación Pública, licenciada Josefina Vázquez Mota, de ratificar al ingeniero Bulmaro Fuentes Lemus como director general de Educación Superior Tecnológica.

#### 4.8 El Subsistema de Instituciones Particulares

Se clasifican según su nombre oficial en cinco conjuntos: universidades, institutos y centros, escuelas y otras instituciones. Los estudios impartidos por los particulares requieren, en su caso del Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE) de la Secretaria de Educación Pública o de los gobiernos de los estados o, bien, estar incorporados a una institución educativa pública facultada para ello.

#### 4.9 El Subsistema de Educación Normal

Este subsistema se integró a la educación superior a partir de 1984, al elevarse los estudios de educación normal al grado de licenciatura. Las escuelas normales ofrecen las licenciaturas en educación preescolar, primaria, secundaria, así como educación especial y educación física, y diversas opciones de postgrado.

La carrera tiene una duración de cuatro a seis años y prepara a los educandos para el ejercicio de la actividad docente en los distintos tipos y niveles del Sistema Educativo Nacional.

#### 4.10 Subsistema de otras Instituciones Públicas

Son Instituciones adscritas a diversas dependencias del sector público que imparten estudios especializados en áreas como la militar, la naval, la agropecuaria, la de salud y la de relaciones exteriores.

La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, ANUIES:

Desde su fundación en 1950, ha participado en la formulación de programas, planes y políticas nacionales, así como en la creación de organismos orientados al desarrollo de la educación superior mexicana.

La ANUIES es una Asociación no gubernamental, de carácter plural, que agremia a las principales instituciones de educación superior del país, cuyo común denominador es su voluntad para promover su mejoramiento integral en los campos de la docencia, la investigación y la extensión de la cultura y los servicios.

La Asociación está conformada por 139 universidades e instituciones de educación superior, tanto públicas como particulares de todo el país, que atienden al 80% de la matrícula de alumnos que cursan estudios de licenciatura y de posgrado.

Tal y como lo señala en su misión, la ANUIES orienta sus actividades con el fin de: “contribuir a la integración del sistema de educación superior y al mejoramiento integral y permanente de las instituciones afiliadas en los ámbitos de la docencia, la investigación y la difusión de la cultura, en el contexto de los principios democráticos, de pluralidad, de equidad y de libertad” así como de "Articular y representar los intereses académicos y administrativos de sus afiliadas ante las instancias de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial en los ámbitos federal, estatal y municipal y ante los organismos públicos y privados, nacionales y extranjeros, relacionados con la educación superior".

En cuanto a su estructura, la ANUIES está integrada por Órganos Colegiados y su Secretaría General Ejecutiva:

- *Asamblea General*: Es el órgano supremo de la Asociación, constituido por todas las instituciones afiliadas.
- *Consejo Nacional*: Es el órgano colegiado de dirección y articulación de la Asociación, integrado por 14 titulares de las instituciones afiliadas.

- *Consejos Regionales*: Son instancias colegiadas de coordinación del trabajo regional de las instituciones asociadas, que se integran por los titulares de las instituciones de la región. La ANUIES, por cuestiones operativas, ha dividido geográficamente al país en 6 Consejos Regionales que equivalen a igual número de regiones.
- *Consejos Especiales*: Son órganos colegiados de la Asociación, compuestos por los titulares de las instituciones afiliadas, según la integración siguiente:
  - Consejo de Universidades Públicas e Instituciones Afines (CUPIA), constituido por universidades públicas e instituciones afines.
  - Consejo de Universidades Particulares e Instituciones Afines (CUPRIA), integrado por instituciones particulares.

Derivado de las políticas internacionales, particularmente de las establecidas por la UNESCO durante la Conferencia de París y las del Banco Mundial, la ANUIES elaboró el documento denominado “La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo”, el cual propone que:

*“...el sistema de educación superior debe transformarse radicalmente, de tal forma que responda con oportunidad, equidad, eficiencia y calidad, al conjunto de demandas que le plantean tanto la sociedad mexicana como las transformaciones de los entornos nacional e internacional...”*

También indica, que para que el sistema de educación superior propicie una formación de la mejor calidad en la que se combinen en todas las carreras elementos de índole humanista, científica y técnica; se requerirá de la construcción de un Sistema de educación superior de carácter abierto en el que todas las instituciones y sectores participantes puedan aportar, a la vez que recibir elementos valiosos para el funcionamiento más homogéneo del conjunto. Así, las características más notables de este sistema serán la

cooperación intensa entre las instituciones, la movilidad de académicos y estudiante y la innovación permanente de formas de enseñanza-aprendizaje.

Para alcanzar estas metas, la ANUIES propone 14 programas de acción y líneas de trabajo específicas para cada ámbito de responsabilidad (institucional, del sistema de educación superior y del estado).

#### 4.11 Creación de la Subsecretaría de Educación Superior

Reestructuración de la Secretaría de Educación Pública. La Secretaría de Educación Pública (SEP) inició su proceso de reestructuración a partir de la publicación, el 21 de enero de 2005, del Reglamento Interno de esa dependencia en el diario Oficial de la Federación. Además de expedir dicho Reglamento, el Presidente Vicente Fox Quesada emitió también un Decreto, por medio del cual se crea la Administración Federal de Servicios Educativos (AFSE) en el Distrito Federal, órgano administrativo desconcentrado, mismo que tendrá autonomía técnica y de gestión.

De acuerdo con este Decreto, los recursos humanos, financieros y materiales que se encontraban adscritos y asignados a la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, así como las unidades administrativas que de ella dependen para la prestación de los servicios de educación inicial, básica, indígena, especial, normal y formación de profesores para educación básica, pasarán a formar parte de la AFSE.

El Reglamento Interno de la Secretaría de Educación Pública señala que al frente de la misma estará el Secretario del Despacho, quien para el desahogo de los asuntos de su competencia se auxiliará de unidades administrativas y órganos desconcentrados.

Las principales unidades administrativas son la Subsecretaría de Educación Superior, la Subsecretaría de Educación Media Superior, la Subsecretaría de Educación Básica, la Oficialía Mayor, la Unidad de Planeación y Evaluación de Políticas Educativas y la Coordinación ejecutiva.

Respecto a los órganos desconcentrados, éstos son la propia Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal, la Comisión de Apelación y Arbitraje Deportivo, el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, el Instituto Nacional de Antropología e Historia, el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, el Instituto Nacional del Derecho de Autor, el Instituto Politécnico Nacional, Radio Educación y la Universidad Pedagógica Nacional.

Además, la Secretaría contará con un órgano interno de control, el cual se regirá conforme a lo dispuesto en los artículos 47, 49 y 50 del Reglamento interior.

En el Reglamento Interior de la SEP también se dan a conocer las denominaciones y actividades que realizarán las instancias que están relacionadas con el quehacer de la educación superior.

#### 4.12 Dirección General de Educación Superior Universitaria

La Dirección General de Educación Superior Universitaria se responsabilizará de proponer normas pedagógicas y planes y programas de estudios para la educación superior; y será la responsable de establecer mecanismos de coordinación con las instituciones de educación superior (IES) a efecto de acordar políticas y acciones para la planeación y evaluación; promover la formulación de programas de fortalecimiento institucional que les permitan alcanzar niveles superiores de desarrollo, impulsar políticas para la actualización, formación y superación del personal académico de las IES, impulsar y fomentar el desarrollo y consolidación de cuerpos académicos, así como de sus líneas de generación y aplicación innovadora del conocimiento, entre otras responsabilidades.

#### 4.13 Dirección General de Educación Superior Tecnológica

La Dirección General de Educación Superior Tecnológica propondrá normas pedagógicas, contenidos, planes y programas de estudio, métodos, materiales didácticos, etc., proporcionará a los organismos descentralizados de los

gobiernos de los estados la asistencia académica, técnica y pedagógica necesaria, promoverá la formulación de programas institucionales de innovación y desarrollo, además de encargarse de promover procesos de planeación participativa en las instituciones tecnológicas, promover procesos de autoevaluación y evaluación externa de los programas educativos, impulsar la organización, desarrollo y dirección en los planteles tecnológicos a través de la adecuación de la estructura orgánica y la actualización de su normativa, impulsar y fomentar el desarrollo y consolidación de cuerpos académicos, así como de sus líneas de generación y aplicación del conocimiento, por sólo mencionar algunas actividades.

#### 4.14 Coordinación General de Universidades Tecnológicas

Por lo que se refiere a la Coordinación General de Universidades Tecnológicas, ésta se ocupará de proponer políticas para el desarrollo de universidades tecnológicas, así como procesos de planeación participativos en las instituciones, propiciará acciones dirigidas al mejoramiento de la calidad de los programas y servicios, participará en el estudio de los proyectos para el establecimiento, desarrollo y extensión de las universidades tecnológicas, y deberá desarrollar investigaciones para fortalecer la vinculación de las universidades tecnológicas con los sectores de producción de bienes y servicios, apoyar las acciones de concertación que propicien el desarrollo y consolidación de las universidades tecnológicas, supervisar y evaluar el cumplimiento de los programas académicos, de control escolar y de administración. También se ocupará de promover procesos de autoevaluación y evaluación externa y propiciará acciones tendientes al mejoramiento de la calidad de los programas y servicios que ofrece este sistema.

#### 4.15 Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación

En relación a la Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación, tendrá como tarea impulsar políticas para el desarrollo de las instituciones y programas de educación superior destinados a la formación de

los profesionales de la educación, propondrá, en coordinación con la Subsecretaría de Educación Básica, las normas pedagógicas y los planes y programas de estudio para la educación superior que impartan las escuelas normales, habrá de mantener la articulación y congruencia entre los contenidos, planes y programas de la educación básica nacional con los programas de educación normal y los de actualización y capacitación en la misma, promover que las instituciones alcancen niveles superiores de desarrollo, mediante procesos de planeación estratégica y participativa y programas integrales de fortalecimiento institucional, establecer mecanismos para evaluar el desempeño de las instituciones, entre otros.

#### 4.16 General de Profesiones

Algunas de las responsabilidades de la Dirección General de Profesiones serán la vigilancia del ejercicio profesional en términos de la Ley Reglamentaria del artículo 5 Constitucional y que habla sobre el ejercicio de las profesiones en el Distrito Federal. Asimismo, promoverá, consolidará y ampliará las relaciones entre la propia Secretaría y los colegios de profesionistas, coordinando su participación en la elaboración de las normativas y criterios para el reconocimiento de licencias y certificados a prestadores de servicios profesionales de otros países con los que México tenga convenio, expedir autorizaciones para el ejercicio temporal de su profesión a los profesionales cuyo título se encuentre en trámite, expedir autorización a los pasantes de las diversas ramas para ejercer profesionalmente, expedir autorización para el ejercicio de una especialidad a quienes tengan título profesional registrado, registrar la creación de los colegios de profesionistas y la de sus federaciones, participar en la instrumentación de medidas que tiendan a elevar la calidad de los servicios profesionales.

#### 4.17 Dirección General de Educación Tecnológica Industrial

Dentro de la Subsecretaría de Educación Media Superior quedaron adscritas dependencias como la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial la cual será la responsable de proponer normas pedagógicas y planes y



programas de estudios, métodos, materiales didácticos e instrumentos de evaluación del aprendizaje para la educación media superior tecnológica industrial. Además, impulsará reformas curriculares de los estudios para responder a los requerimientos de la sociedad del conocimiento y del desarrollo sustentable y promoverá la creación de redes de intercambio y cooperación académica entre las instituciones de educación y las que imparten niveles equivalentes así como las de educación superior, a fin de articular sus respectivos currículos dentro de un esquema de calidad. Otras de sus responsabilidades serán organizar, operar, desarrollar y supervisar la educación que imparta la Secretaría, así como su evaluación en coordinación con la Dirección General de Evaluación de Políticas, diseñar y promover criterios y estándares nacionales de calidad y de pertinencia que permitan evaluar los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias de los estudiantes de la educación media superior, proponer lineamientos conforme a los cuales puedan desarrollarse mecanismos de financiamiento para impulsar los planes de desarrollo para las escuelas y la modernización de la educación.

#### 4.18 Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria

Dentro de las responsabilidades que tendrá la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria destaca la coordinación con las unidades administrativas competentes de la Secretaría, la incorporación del conocimiento de las tecnologías de la información y la comunicación y su aplicación en los programas académicos y materiales pedagógicos correspondientes a la educación, proponer normas pedagógicas, contenidos, planes y programas de estudio, métodos, materiales didácticos e instrumentos para la evaluación del aprendizaje de la educación media superior tecnológica, agropecuaria y forestal, promover la creación de redes de intercambio y cooperación académica entre las instituciones de educación superior a fin de articular sus respectivos currículos dentro de un esquema de calidad.

Asimismo, se dará a la tarea de proponer programas y políticas para elevar la calidad en los servicios, verificar el cumplimiento de las normas pedagógicas, contenidos y planes para la educación de los centros de bachillerato

tecnológico agropecuario, centros de estudio tecnológico forestal, unidades de capacitación para el desarrollo rural y brigadas rurales dependientes de la Secretaría.

#### 4.19 Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar

La Dirección General de Educación en Ciencia y Tecnología del Mar propondrá normas pedagógicas y planes y programas de estudios, métodos, materiales didácticos e instrumentos de evaluación del aprendizaje para la educación media superior y la capacitación en ciencia y tecnología del mar y acuicultura que imparta la Secretaría.

También promoverá redes de intercambio y cooperación académica entre las IES, la incorporación del conocimiento de las tecnologías de la información y la comunicación y su aplicación en los programas académicos y materiales pedagógicos, formar técnicos especializados en esta materia y proporcionar la capacitación que requiera el sector pesquero, otorgar revalidaciones y equivalencias de estudios para la educación, definir normas y políticas en materia de equipamiento y mantenimiento de planteles dependientes de la Secretaría, así como proponer las prioridades en construcción, conservación, uso y aprovechamiento de edificios, instalaciones, mobiliario y equipo.

#### 4.20 Dirección General de Bachillerato

Por último, la Dirección General de Bachillerato impulsará las reformas curriculares de los estudios de bachillerato para que éstos respondan a los requerimientos de la sociedad del conocimiento y del desarrollo sustentable, proponer programas y políticas para elevar la calidad en los servicios, emitir opinión técnica sobre la factibilidad de establecer nuevos centros educativos, diseñar y promover programas de actualización para los docentes, entre otras. (Revista Confluencia).

Los Institutos Tecnológicos públicos tuvieron un origen común: las necesidades y la decisión de los estados y de las regiones del país de incorporarse al

desarrollo nacional; en sus casi seis décadas de vida han formado a más de 6 mil estudiantes en los 39 programas de maestría y doctorado. En la actualidad, funcionan en el país 215 institutos tecnológicos. A sus aulas acuden más de 325 mil alumnos y más de 22 mil maestros imparten clases en sus instalaciones, diseminadas en 31 estados del territorio nacional. Se encargan del 80 % de la matrícula de las carreras de ingeniería y de 20% de la matrícula de las económicas administrativas. La matrícula total de los Institutos Tecnológicos de México, constituye el 13.6% de la población que estudia el nivel superior. Constituyen todo un sistema que se coordina con los gobiernos de los estados y mantiene una relación de cooperación y respeto con el sindicato más poderoso de México, el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación. Los Tecnológicos han formado a más de 600 mil mexicanos, a quienes les ha permitido desarrollar sus capacidades, influyendo en su desarrollo individual y en la movilidad social de éste y sus familias. En muchos sentidos han sido claves en la estrategia del desarrollo de la nación. Para algunas entidades piezas fundamentales; apoyándose en un elemento clave como lo es la vinculación con el sector productivo (por ejemplo: PEMEX Procter & Gamble, Mave, General Motors) de cada región.

Los Tecnológicos están en movimiento y tomando su lugar en el podium entre las instituciones públicas de educación superior de calidad. De hecho, este trabajo lo estimularon en julio de 2004 cuando fue presentado el Nuevo Modelo Educativo de los Institutos Tecnológicos, que significaba la transformación de todo el Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica. La reestructuración de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en enero de 2005, que implicaría que los Institutos Tecnológicos pasaran a la Subsecretaría de Educación Superior cuyo titular es Julio Rubio Oca, aceleró este proceso, el cual motejan los técnicos como “el despliegue del proyecto”.

Sin duda fueron los cambios políticos, demográficos, económicos, tecnológicos, los factores que influyeron en la creación de este Nuevo Modelo Educativo de los Institutos Tecnológicos. “La educación Superior Tecnológica deberá preparar a sus estudiantes con una sólida formación científica, tecnológica y humanística de la más alta calidad, que les permita el manejo exitoso de los

lenguajes y las herramientas del nuevo modelo, de manera que su participación en la vida económica del país sea eficaz y pertinente”. (Suplemento universitario Campus-Milenio).

El sistema de educación superior tecnológica se ha conformado a través de muchos años y tiene orígenes diversos. La composición y peso relativo de los diferentes niveles de la educación tecnológica en México están modelados por razones de índole política, la educación como instrumento ideológico de los intereses del Estado, social, la búsqueda de una mayor equidad e igualdad social y, de índole económica, que relacionan la educación con el crecimiento económico y con una estrategia de competitividad de los sectores productivos. De la funcionalidad de la educación tecnológica en el crecimiento económico del país dan cuenta particularmente dos niveles: el de educación media superior y el de educación superior. El primero ha sido analizado desde diferentes enfoques (de Ibarrola y Bernal, 1997; de Ibarrola, 1994; Carrillo, 1992; Hualde, 1994; Bracho, 1991; Weiss, 1990); el segundo, muestra el interés tanto por la educación superior técnica (Villa Lever, 2000; Villa Lever y Flores Crespo, 2002) como por la superior (Didou, 2000; Vargas, 1998).

La política educativa en relación con la educación tecnológica en México se relaciona con las políticas económicas estatales para impulsar la industrialización y que dan cuenta de la organización, expansión y la diversificación de este sistema. Es posible identificar tres periodos claramente delimitados:

- El de la organización de la educación técnica emprendida por la SEP en la década de los treinta, que diferencia la educación técnica de la enseñanza de carácter universitario; se concreta en la creación del Instituto Politécnico Nacional, y posteriormente de los institutos tecnológicos regionales.
- El de expansión del sistema de educación técnica en la década de los setenta, en el nivel medio a través de la oferta de nuevas opciones educativas (CECyT, CETA, CETF y CECyTEM) y en el nivel superior mediante la apertura de nuevos institutos tecnológicos con una cobertura

nacional. Se inicia, asimismo, la diversificación del sistema mediante la creación del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) con un carácter terminal de sus estudios.

- El de diversificación de la educación superior tecnológica, que se inicia en la década de los noventa dando lugar a la creación de las universidades tecnológicas, tecnológicos descentralizados y universidades politécnicas.

En un sistema de educación superior diferenciado entre universitario y tecnológico, la creación del sistema de educación tecnológica se caracteriza por ser un proyecto del Estado que desde su origen explicita su función de formar cuadros técnicos y profesionales, impulsar la investigación y el desarrollo tecnológico, ampliar el marco de las oportunidades y lograr la independencia tecnológica. Coordinado por la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas "conjunta a una gama institucional compleja en términos de responsabilidades, de formas de organización y control de estructuras, y prácticas curriculares y didácticas" (de Ibarrola y Bernal, 1997:152) con una gran diferenciación interna.

A partir de 1991 y hasta la fecha, como organismos públicos descentralizados de los estados, han iniciado operación 44 universidades tecnológicas (UT) que atienden a 36,250 alumnos; ubicadas en ciudades medias, y algunas apartadas y en relativa desventaja económica, las UT ofertan 23 carreras cortas de dos años, que certifican bajo la denominación de técnico superior universitario.

En general, los institutos tecnológicos (IT) concentran 58% de la matrícula del nivel y el IPN 25%; La DGETA y la UECyTM suman 5.9% de la matrícula, mientras las universidades tecnológicas representan menos del 3% de la matrícula de la educación superior, y otras instituciones, que incluyen aquellas con apoyo solidario, suman 7.8%. La educación tecnológica superior representó, en el ciclo 2000-2001, 18.8% de la inscripción total en licenciatura y 27.4% de la modalidad pública. En el marco de la emergencia de una nueva economía, acelerado cambio tecnológico, una nueva organización social de la

producción, nuevas demandas y perfiles profesionales requeridos en la sociedad: "la intención del gobierno era que las nuevas opciones educativas incorporarán, además de calidad, pertinencia con el desarrollo económico y social de cada estado" (Richardson y Kent, 2002:24), lo que fortalece la visión de la educación superior como una de las estrategias más importantes para el desarrollo económico de México.

#### 4.21 La importancia del Sistema Tecnológico

En el ámbito internacional, la educación tecnológica ha recibido una importancia creciente como uno de los determinantes del desarrollo económico, asociada a una fuerza de trabajo altamente calificada y flexible. La experiencia del papel que desempeñó la educación tecnológica en economías de desarrollo tardío es un referente presente en el valor atribuido a esta modalidad educativa. Para de Souza y de Almeida (1997:10) la educación tecnológica se sitúa simultáneamente en los ámbitos de la educación y la calificación, registra la evolución histórica de las formas de aplicación del trabajo, está basada en una concepción amplia y universal de la educación, y debe ser considerada como elemento indispensable y crítico para hacer viables los objetivos a largo plazo del desarrollo económico.

En el caso de México, la educación tecnológica ha estado directamente vinculada, desde su origen, al desarrollo de los sectores prioritarios de la economía; el papel desempeñado por la educación superior tecnológica ha sido estratégico en el desarrollo industrial y en distintos momentos las estructuras laborales específicas para su incorporación han dado cuenta de su importancia. En su ampliación han influido las políticas educativas, que subordinan su crecimiento y diversificación a las demandas del desarrollo económico, como un instrumento del Estado; en su aceptación han incidido la valoración social, que se relaciona tanto con el origen de clase social de los alumnos como con las menores oportunidades de promoción social y ocupacional, en su estatus la idea que asocia la educación superior de prestigio a la universidad.

Desde hace varios sexenios, se ha buscado fortalecer la educación tecnológica pública, y más recientemente, elevar su participación de 17% a 25% en la

atención a la demanda de educación superior. No obstante, en los hechos, esa decisión se orientó: a) a la diversificación del sistema, por medio de la creación y crecimiento preferente de los tecnológicos descentralizados y las universidades tecnológicas; y b) a la división de la administración y gestión de las nuevas instituciones creada, de manera que mientras los tecnológicos descentralizados son adscritos a la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica, las universidades tecnológicas dependen de la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica. Las consecuencias de estas acciones son resumidas por políticas diferentes para las universidades y para los institutos tecnológicos, no sólo en términos del monto y de la visibilidad de los apoyos movilizados sino de las estrategias.

Las políticas educativas de la última década han señalado reiteradamente la necesidad de fortalecer y diversificar la educación tecnológica, el *Programa de Desarrollo de la Educación Tecnológica 2001-2006* enfatiza su contribución directa al desarrollo nacional, y las recomendaciones que la OCDE hace, pertinentes a la educación tecnológica, resaltan desarrollar prioritariamente los institutos y las universidades tecnológicas, desarrollar en forma significativa el nivel de técnico superior e incrementar el número de las formaciones profesionales y técnicas en el nivel medio superior. Lo que se aprecia en México es una serie de acciones que dan señales opuestas de la importancia de la educación tecnológica en el contexto del desarrollo económico, de su viabilidad para consolidarse partiendo de las instituciones ya existentes, de la diversificación de la educación superior tecnológica como una fractura que evita la posibilidad de articularse, de coordinarse entre niveles y de consolidarse como sistema. Lo que subyace bajo esas señales es la inequidad de las políticas de educación superior, que se traduce en costos de calidad en la formación profesional de más de 359,000 alumnos que atienden el nivel de educación superior tecnológica.

La educación tecnológica sigue siendo caracterizada (y cuestionada) por su carácter útil e instrumental, por su formación para el trabajo, sin embargo, en el contexto económico actual los atributos que la diferenciaron de otro tipo de formación pasan a ser también características de los sistema universitarios, y

más ampliamente de los sistemas nacionales de formación profesional: la vinculación con el sistema de relaciones laborales, la formación entendida en el entorno de un proceso productivo y articulada con los procesos de producción, así como la formación para las competencias. Más aún, en el ámbito internacional hay un amplio consenso con la incorporación de la educación tecnológica a la formación general como el desarrollo de competencias generales que permitan una crítica y reflexiva adaptación entre el ciudadano y el mundo tecnológico: "una comprensión del mundo en que viven, dentro del cual la verdad científica y la realidad tecnológica dominan el panorama en muchos sentidos" (Buch, 1999). No intenta estudiar una técnica, sino las técnicas en sí, como parte de una compleja interrelación con el contexto: sociedad, conocimiento, cultura, ambiente y valores; un espacio curricular propio que no sustituye a la educación técnica, específica en la aplicación de contenidos complejo, que se visualiza también transversal a todas las áreas del conocimiento tradicionales. Una última consideración es el tema que recorre el mundo actual como un nuevo paradigma, la "educación para el trabajo" concebido como un hilo conductor que debe recorrer todo el sistema educativo calificando para optar entre el ingreso a la formación profesional específica, el ingreso a la educación superior o el ingreso a la actividad laboral.



## **CAPÍTULO V**

### **INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LOS MOCHIS**

*“Educar, Crear y Trascender”.*

*Lema ITLM*

La educación tecnológica ocupa un lugar estratégico en la transformación social, por sus relaciones con la innovación de los sistemas socio-técnicos de producción y servicios, de la generación y distribución de los bienes materiales y culturales indispensables para el desarrollo de las comunidades y naciones. Libra gran batalla, al procurar conocer quiénes somos y con qué riquezas contamos en la nación y en cada una de sus regiones, para impulsar el desarrollo sustentable de nuestro pueblo. La educación, la investigación y la difusión de la cultura son sus principales armas.

La educación científico-tecnológica requiere de una sólida coordinación de acciones, con múltiples sectores de la sociedad, ya que sus frutos son el resultado del trabajo colectivo, que reúne enormes y creativos esfuerzos personales. Está íntimamente entrelazada con la dinámica regional por sus efectos en las formas de producción y de relación social, de representación del mundo y de expresión de las aspiraciones colectivas.

El devenir de la educación tecnológica nacional ha estado marcado por estos elementos. Sin embargo, ha sido azaroso el proceso de construcción de la infraestructura material indispensable y la conformación de conjuntos de especialistas, cada día más necesarios, para aportar mayores beneficios al país; mediante una mayor participación en el vertiginoso proceso de generación y aplicación de conocimientos científico-tecnológicos que ocurre a escala mundial. Por ello, aún hay considerable trecho por recorrer.

La educación es un punto de partida y destino fundamental por el que transita cualquier sociedad. A ella debemos dirigir, entonces, los mejores recursos – humanos, financieros, tecnológicos-, para elevar su calidad, el desarrollo de

conocimientos, las habilidades y la convivencia armónica entre los individuos, así como su relación con el medio ambiente.

En la convivencia y en el trabajo, los objetivos y sus alcances, son la base para determinar el derrotero y las posibilidades de definir la visión que guíe los esfuerzos, compromisos y esperanzas para el futuro.

### 5.1 Historia de la Dirección General de Institutos Tecnológicos (Orígenes y situación actual del Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos).

El desarrollo de la educación en el mundo se liga necesariamente al desarrollo social, cultural y político de una sociedad; pero, también, y muy estrechamente, al desarrollo de la ciencia, la tecnología y la economía. Así lo entienden y aceptan numerosos países europeos que, al finalizar la Primera Guerra Mundial, deciden promover una educación de masas, obligatoria y gratuita, para atender una petición planteada al amparo y al calor de las revoluciones sociales que tuvieron lugar en dicho continente durante el siglo XIX.

Como resultado de ese movimiento en la educación, en la década de los años veinte del siglo pasado, el Estado Mexicano creó un conjunto de escuelas técnicas, como una alternativa social para los niños que no pudieron continuar sus estudios, de ahí que en 1922 se fundaran varias escuelas de artes y oficios, entre las que estuvieron las de Guadalajara, Jal., Cortázar Gto. y Orizaba, Ver.

Para 1930, las escuelas de educación técnica en el país contaban con una matrícula de 19,356 alumnos, mientras que, como resultado de la reforma de que fuera objeto, se la definió como práctica y adaptable al ambiente de lucha por la vida de los tiempos que corren. Pero, simultáneamente, como se informó en 1932, se estaba trabajando en proyectos y programas de educación técnica en los niveles medio superior y superior.

En el informe presidencial de 1936 rendido por el Presidente Lázaro Cárdenas, se anuncia la creación del Instituto Politécnico Nacional, y se señala que este Instituto atendería fundamentalmente tres áreas de conocimientos: la de Físico-

Matemáticas, la de Médico-Biológicas y la de Sociales-Administrativas. La creciente demanda de educación que vive el mundo, y de la que México no se queda al margen, obliga a la masificación de los servicios educativos, incluyendo los de la educación superior.

El Estado Mexicano responde con diversos proyectos, entre los que sobresale el de la creación de Institutos Tecnológicos Regionales, con el objetivo de formar técnicos capaces de apoyar el proceso de industrialización, mejorar las comunicaciones y propiciar el desarrollo tecnológico del país, buscando al mismo tiempo arraigar a los jóvenes en sus regiones de origen. Así, formalmente, en 1948 se anuncia la creación del Instituto Tecnológico Regional de Durango y el inicio de los trabajos de construcción del Instituto Tecnológico Regional de Chihuahua.

En la primera década de la creación de los Institutos Tecnológicos sólo se fundaron siete y diez en la siguiente, de modo que para 1968 operaban, en diferentes ciudades del país, 17 planteles. Sin embargo, durante los años setenta, debido a la explosiva demanda de educación superior de los jóvenes mexicanos, se fundaron 31 Tecnológicos más, creándose también el Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Técnica (CIIDET), en Querétaro, y el primer Centro de Optimización y Desarrollo de Equipo (CRODE), en Celaya, Gto.

Para 1973 había 50 instituciones conformando el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos (SNIT), y, en los primeros años de la década de los ochenta, se fundan 20 más. Luego, entre febrero de 1991 y octubre de 1992, se crearon otras 12 y, en el 2000, el Instituto Tecnológico de la Región Mixe, en Oaxaca, con lo que el SNIT suma actualmente 77 planteles, 4 CRODES, el CIIDET y el Centro Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico (CENIDET), ubicado este último en Cuernavaca, Morelos, para un total de 83 instituciones.

Simultáneamente, desde finales de la década de los ochenta, empezó a crearse un sistema de tecnológicos descentralizados en convenio con los

gobiernos estatales (ODES) -en ciudades donde no hay un plantel del sistema federal-, de los cuales hay actualmente 97 con una oferta de 16 licenciaturas tradicionales y 8 licenciaturas técnicas.

Hasta 1992, el SNIT ofrecía 57 carreras de nivel superior; pero desde finales de ese año y durante 1993 se desarrollaron numerosos estudios y trabajos en reuniones nacionales con el propósito de efectuar una reforma académica, tanto para compactar el espectro curricular en un cuadro genérico y de especializaciones, como para reducir la oferta, con el fin de formar mejores profesionales, capaces de atender la dinámica de las transformaciones del mundo actual, afrontar los cambios de manera exitosa y, con ello mismo, instaurar mecanismos educativos que dieran respuesta a las necesidades locales y regionales, en el contexto de las demandas del sector productivo y de la economía nacional en general, como fenómenos inscritos en el marco de la globalización. En síntesis, esta profunda reforma académica redujo el espectro de 57 carreras a sólo 17 para 1993, si bien actualmente se ofrecen 21 carreras de licenciatura -incluyendo la de Ingeniería en Desarrollo Comunitario, del IT de la Región Mixe- y 8 licenciaturas técnicas.

Además, hoy día, el SNIT cuenta con 14 doctorados en veintiún programas que ofrecen quince instituciones del mismo; 21 maestrías en ciencias en noventa y nueve programas que ofrecen cuarenta y dos instituciones; 15 maestrías con orientación profesional en cuarenta y tres programas que ofrecen veintinueve instituciones, y 17 especializaciones en veintidós programas que ofrecen diecisiete instituciones. En general, en el posgrado hay inscritos 7 136 alumnos, de los cuales 171 cursan el doctorado; 6 617 maestría y 348 especializaciones.

La misión de la Dirección General de Institutos Tecnológicos, es potenciar y asegurar, con el ejercicio de su liderazgo y servicios de calidad, el desarrollo del Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos hacia la conformación de institutos tecnológicos y centros de alto desempeño.

La identidad en la imagen que se maneja en la Dirección General de Institutos Tecnológicos, se representan con los siguientes documentos:

Logotipo Oficial:



Escudo:

Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica



Dirección General de Educación Superior Tecnológica

Lema:

**EDUCAR CREAR TRASCENDER**

Los Institutos Tecnológicos han venido consolidándose como opciones de educación superior para dar respuesta a los retos y necesidades que demandan la diversidad cultural, étnica y de desarrollo de las diversas regiones del país, cuyos estudiantes egresan con la capacidad de generar y aplicar nuevos conocimientos.

Al concluir los trabajos de la VI Reunión Nacional Plenaria Ordinaria del Consejo Nacional de Autoridades Educativas (CONAEDU), llevada a cabo en Campeche, Campeche en abril de 2006, encabezada por el Secretario de Educación Pública, Reyes Tamez Guerra, acordaron fortalecer la infraestructura de los Institutos Tecnológicos a los cuales se destinará una inversión de 420 millones de pesos.

## 5.2 El papel estratégico de la Educación Superior Tecnológica en el desarrollo sustentable de la región norte del Estado de Sinaloa

### 5.2.1. Descripción del Estado y desarrollo de la economía

Sinaloa se ubica en el noroeste del país a los 22°31' y 26°56' de latitud norte y los 105°24' y 109°27' de longitud oeste del meridiano de Greenwich: Limita al norte con los estados de Sonora y Chihuahua, al sur con Nayarit, al este con Durango y al oeste con el Océano Pacífico.

Su superficie de 58,092 Kms. lo ubica en el décimo séptimo lugar con respecto de la extensión del país. Cuenta con 608 Km<sup>2</sup> de superficie insular, 17,751 Km<sup>2</sup> de plataforma continental, 656 Km<sup>2</sup> de litoral, 221,600 Has. de lagunas litorales y 57,000 Has. de aguas continentales.

Los suelos predominantes de tipo Chernozem o negros y Chesnut castaños, ocupan el 90% de la superficie del estado, principalmente en el noroeste, este sur y hacia el oriente de las partes norte y central del estado.

Serranías ligadas del macizo montañoso, crean los valles y la planicie costera del estado.

Sinaloa tiene escurrimientos de agua medio anual de 15,169 millones de m<sup>3</sup> provenientes de la Sierra de Chihuahua y Durango, cuya agua define el volumen de sus once ríos: Elota, Baluarte, Cañas, Mocorito, Piaxtla, Sinaloa, Humaya, Tamazula, Fuerte, San Lorenzo y Presidio.

El litoral tiene una extensión de 656 Km de los que el 91% descansa en aguas del mar de Cortés y el 9% termina en los límites de Nayarit. En sus lagunas se alojan 12 bahías, 15 esteros, 14 marismas, 2 lagunas, una desembocadura, una ensenada y una boca de río.

El clima en el estado se divide en 3 regiones: zona septentrional (abarca el norte del Río Fuerte y las localidades de la Esperanza y Topolobampo), zona central (zona entre el Río Fuerte y Río Mocorito); y zona meridional (se extiende desde el Río Mocorito hasta los límites del estado de Nayarit).

El clima es cálido en la faja costera, templado-cálido en los valles y declives; y templado frío en las zonas altas. La temperatura media anual/mes es de 25°C.

En la geografía total de la entidad se distinguen cuatro regiones funcionales y 18 municipios. Los principales municipios que concentran la población son: región norte, Los Mochis, Ahome; región centro norte, Guasave; región centro, Culiacán y región sur, Mazatlán. El resto de los municipios expresan un ligero crecimiento poblacional, pues su tendencia es expulsar hacia los polos de desarrollo, debido a la variedad de servicios y actividades que dichos polos ofrecen, no obstante conservan características que los convierte en potenciales detonadores del desarrollo. Por lo pronto son Ahome, Culiacán, Guasave y Mazatlán los que concentran el mayor número de empleados profesionales significativamente en el sector terciario de la economía.

La zona de influencia del Instituto Tecnológico de Los Mochis, abarca los municipios de Ahome, Choix, El Fuerte, Sinaloa, Guasave.

El municipio de Choix se encuentra en el extremo norte del estado de Sinaloa, por su extensión territorial, ocupa 7.8% de la superficie total del estado (4,512 km<sup>2</sup>), lo que lo ubica como el quinto municipio más extenso de la entidad; el municipio de El Fuerte , se ubica en el séptimo lugar de importancia por extensión territorial con 3,843 km<sup>2</sup>, lo que representa el 6.6% de la superficie total del estado; el municipio de Sinaloa es el más importante en cuanto a extensión territorial se refiere, cuenta con una extensión de 6,186 km<sup>2</sup> y representa el 10.6% de la superficie total del estado, en la zona norte del estado; el municipio de Ahome se encuentra ubicado en la zona noroccidental del estado de Sinaloa, su superficie de 4,342 km<sup>2</sup> lo ubica en el sexto lugar por extensión territorial con el 7.5% de la superficie total del estado; y finalmente la zona de influencia incluye el municipio de Guasave, se encuentra en la zona noroccidental del estado, se constituye de 3,464 km<sup>2</sup> , es decir el 6.0% de la superficie total del estado, clasificándose en el octavo sitio por su extensión.

La entidad dispone de vastos recursos naturales, una extraordinaria infraestructura hidráulica e importantes niveles de producción y productividad.

Las principales actividades económicas son el comercio, la agricultura, la silvicultura, la pesca, la industria manufacturera y en menor escala la minería. La participación de Sinaloa en el PIB nacional es del 2.74% lo que significa una intervención relativamente baja en la economía del país, destacando a ese nivel en las actividades agrícolas, pesqueras y turísticas.

El 30% de la población económicamente activa (PEA) se dedica a las actividades primarias. La economía sinaloense está creciendo a un ritmo cada vez menor. De 1970 a 1980 el PIB estatal se incrementó a una tasa del 5.5% anual promedio. De 1981 a 1998 la tasa de crecimiento promedio es de uno por ciento. Sin embargo, se ha proyectado que la PEA para el año 2005 sea de 59.6%, lo que en referencia al año 2000 representa un aumento de 140,500 (2.1%) habitantes. Las tasas de ocupación presentan tendencias a la alta, pasando de 94.7 puntos en 1970 a 98 puntos en 1990.



### 5.3 Las expectativas del cambio social

En Sinaloa, como en todo el país, se registró un inusitado crecimiento cuantitativo de la matrícula, en la década de los años setenta, que posteriormente en los ochenta disminuyó. Ese crecimiento fue motivado básicamente por exigencias de tipo social y político, que supusieron una relación lineal e inercial en su educación y economía como si la sola expansión de la matrícula escolar generara por sí el desarrollo económico. De esta forma, el crecimiento en la matrícula, la contratación del nuevo personal académico, la ampliación y generación de programas de estudio y la conformación de nuevas instituciones, acontecieron sin ampliación de medidas reguladoras, lo que condujo a una insuficiencia para garantizar la calidad y la diversidad de la oferta educativa.

De esta suerte, si anteriormente la educación superior fue considerada causa lineal e inercial del desarrollo del país, a partir de la década de los noventa, la educación como proceso social, ha sido históricamente regulada por los distintos gobiernos nacional y estatal a través de las políticas educativas que constituyen las grandes intenciones que se establecen para orientar el desarrollo impuesto por las necesidades internas y las presiones del exterior. Lo educativo ha cobrado una relevancia enorme ante la necesidad de transformar los procesos productivos de la empresa nacional.

Frente a los síntomas de agotamiento del modelo educativo prevaleciente hasta finales de los años ochenta, y con las presiones por parte de los organismos internacionales para introducir a los países en vías de desarrollo al nuevo modelo económico, el modelo tecnoproductivo, basado en la incorporación del conocimiento, emanado de la investigación en ciencia y tecnología como factor fundamental de la producción (Dieterich, 1995), la educación superior se vio afectada en su estructura y funciones sufriendo una serie de cambios al interior como en sus relaciones con el exterior, a través de procesos de reforma, para cumplir con las nuevas encomiendas.

#### 5.4 Las exigencias del modelo económico

Desde este nuevo modelo económico mundial un país como el nuestro podrá acceder a los niveles de competitividad exigidos internacionalmente, solo si aumenta su productividad a partir de incorporar a la producción económica el proceso de producción técnico y científico de conocimientos. Dicho de otro modo, el desarrollo social, concebido como el acceso ampliado de los distintos sectores sociales a los satisfactores necesarios para un mejor nivel de vida dependerá de las posibilidades que tenga para insertar en el mundo del trabajo los avances científicos y tecnológicos, generados en las instituciones que implementan programas de formación de recursos de alta calidad, competitivos, de licenciatura y posgrado. Por ello, en una sociedad que sitúa el conocimiento como factor primordial para generar riqueza y promover el progreso técnico, la formación de recursos humanos de alto nivel adquiere gran importancia. Esto significa que si la producción de conocimientos se encuentra muy ligada a la mano de obra que lo produce, entonces el conocimiento, la experiencia y la sensibilidad del personal creativo, adquiere un gran significado. El despliegue de capacidades y destrezas que tiendan a ejercitar la innovación y la creatividad se conectan directamente con los requisitos demandados para la competitividad internacional.

La educación superior, por lo tanto, se ubica en un lugar central en el escenario del desarrollo, al demandársele una función que atañe a la formación de recursos humanos y a los procesos por los cuales se genera y reproduce conocimiento susceptible de ser utilizado en la producción.

Lo anterior coincide con la visión de la CEPAL en el sentido de que la educación, al formar recursos humanos y generar nuevos conocimientos, hace posible la educación del progreso técnico en los procesos educativos. De entre los factores que intervienen en el proceso técnico, según la CEPAL: la base empresarial, la infraestructura tecnológica, la apertura internacional y la formación de recursos humanos, a éste último, precisamente, se le ubica como

factor primordial, pues asegura que se reduzca el rezago en el eje educativo y compromete el avance en el progreso técnico.

La nueva función de la educación superior viene definida por esta clase de vínculos que se deben establecer con este modelo de sociedad, el cual intencionalmente busca transformarse desde sus estructuras económicas y en su sistema de valores, hacia una sociedad que no sólo busque el cambio productivo, sino también un mejoramiento cualitativo de la condición de vida del ciudadano. Es decir, competitividad pero también formación de la moderna ciudadanía “una conciencia de las responsabilidades sociales de los individuos y de las organizaciones sociales, para asumir solidariamente las tareas del proyecto de nación”, y es a partir de estos núcleos como se recomendaron los cambios a las IES.

El estado de Sinaloa, en particular la región norte, presenta ventajas competitivas por su ubicación y características geográficas, cuenta con infraestructura en desarrollo, sin embargo, las principales actividades económicas han resentido los embates de la globalización, como el decaimiento de la agricultura y la minería por ejemplo. La posibilidad de nuestro Instituto, de conjuntar esfuerzos con los gobiernos federal y estatal, para atraer recursos y compartir responsabilidades, es factor determinante para impulsar los cambios que plantean las necesidades de desarrollo de la economía sinaloense.

### 5.5 El Instituto Tecnológico de Los Mochis

La educación superior tecnológica pretende ampliar la base científica nacional mediante la consolidación de un sistema educativo que mejore la calidad, la pertinencia, la equidad, y fomente y fortalezca la capacidad de investigación y el desarrollo tecnológico.

Asimismo, se orienta esencialmente a que el educando desarrolle su capacidad de análisis, de interpretación, uso y aplicación de la información y los conocimientos en combinación con un adecuado desarrollo de actitudes que faciliten la comunicación, alienten la creatividad, fomenten el sentido crítico y la

formación de actitudes en que imperen la honestidad, la responsabilidad y la calidad.

#### 5.5.1 La filosofía del Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos

Su principal premisa es responder de manera decidida a la modernización de la planta productiva con egresados de la más alta calidad y competitividad en el ámbito científico y tecnológico; con una educación integral que le faculte para el óptimo desarrollo personal, familiar y profesional.

#### 5.5.2 Caracterización del Instituto Tecnológico de Los Mochis

El Instituto Tecnológico de Los Mochis, surgió como respuesta a las demandas y requerimientos de educación superior tecnológica en el municipio de Ahome y municipios circunvecinos, en el contexto de la etapa de expansión de la educación superior y tecnológica en el país, un desarrollo incipiente de la industria, el auge de la agricultura y de la pesca, que reclamaban la imperiosa necesidad de cuadros profesionales de nivel superior que participaran activamente en el impulso al desarrollo de la región.

El 5 de septiembre de 1976, iniciaron las labores académicas en el Instituto Tecnológico Regional de Los Mochis, que ofrecía 3 carreras de nivel licenciatura: Ingeniería Bioquímica en Alimentos, Ingeniería Industrial en Química y Licenciatura en Administración de Empresas, con una población escolar de 276 alumnos. En el primer semestre de 1977 se ofreció además el sistema de instrucción personalizada para las carreras de Licenciatura en Administración de Empresas y de Licenciatura en Contaduría, en febrero de 1980 se oferta además la carrera de Ingeniero Arquitecto en Administración de Obras, la cual se liquida más tarde para ofrecer la de Arquitectura en febrero de 1983.

En el segundo semestre de 1981 se suprime el nombre de regional, quedando como actualmente se le conoce: Instituto Tecnológico de Los Mochis.

El ITLM, es una institución pública federal de educación superior. Participa activamente y se encuentra afiliado a organismos como la ANUIES, ANFECA, ANFEI, ASINEA y ANIEI.

La oferta educativa que ha brindado a la región consiste de carreras de nivel licenciatura, que pueden englobarse en tres áreas disciplinarias: ingeniería y tecnología, ciencias sociales-administrativas y ciencias naturales y exactas. Los ejes de su quehacer educativo están definidos a partir de las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación, y de las funciones adjetivas de administración y apoyo.

Actualmente cuenta con 10 programas académicos correspondientes a las carreras, y complementa la formación de la comunidad estudiantil con actividades extracurriculares como la de formación disciplinar, mediante eventos académicos que abordan básicamente los conocimientos frontera, el dominio de los conocimientos básicos, los de formación emprendedora y creativa; y las actividades culturales y deportivas, además de que cotidianamente se celebran eventos cívicos y recreativos.

En el terreno de la investigación, podemos decir que ésta es incipiente, puede clasificarse como científica y educativa, y existe carencia de proyectos de desarrollo tecnológico, aunque la región se describe como potencialmente demandante de estos servicios.

La vinculación se realiza mediante los programas de servicio social, residencias profesionales, visitas industriales, estadías técnicas, visitas a la institución, y servicio externo, este consiste en análisis de laboratorio, y cursos de capacitación no formal, y son fuente importante de ingresos propios al Instituto. Se mantiene vinculación significativa con organismos locales y regionales, mediante bases de colaboración. A la comunidad en general se le ofrece el servicio de enseñanza del inglés.

La infraestructura del Instituto Tecnológico de Los Mochis ha evolucionado en el transcurso del tiempo. Actualmente cuenta con un centro de información con

capacidad para 300 lectores, ofrece los servicios de préstamo interno y externo, Internet, multimedia y servicios especializados, y acceso a biblioteca virtual, cuenta con las áreas de consulta y cubículos de estudio; este centro ofrece servicio a alumnos y personal del Instituto, pero también apoya a estudiantes externos. El Instituto cuenta también con 1 unidad académica departamental, 10 laboratorios construidos ex profeso y 2 adaptados, 2 talleres y 2 talleres adaptados, 3 salas audiovisuales, instalaciones deportivas (4 canchas al aire libre), 1 salón adaptado para la práctica de actividades culturales, y 1 cafetería. En suma los terrenos que están en posesión del Instituto ocupan un área de 324,432 m<sup>2</sup> de los cuales 193,238 corresponden a área construida y 150,000 a área por construir.

### 5.5.3 Oferta Educativa

De acuerdo a las demandas del entorno socioeconómico, ofrece 10 carreras a nivel licenciatura y su matrícula de 3447 alumnos en el ciclo enero-junio de 2006 se desglosa como sigue:

#### CUADRO 30

##### Población Escolar por Periodo

CARRERA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Lic. Contaduría	149	379	528
Lic. Administración	140	389	529
Ing. Industrial	427	257	684
Ing. Química	79	52	131
Lic. Biología	66	76	142
Arquitectura	154	99	253
Ing. Bioquímica	56	108	164
Ing. Electrónica	291	18	309

Ing. Electromecánica	301	7	308
Lic. Informática	227	172	399
<b>TOTAL</b>	1890	1557	3447

Fuente: Elaboración propia, a partir de documentos internos de la organización (2006).

Los planes de estudio correspondientes a estas carreras datan de 1993, y son producto de la Reforma Educativa promovida en 1992 por la Dirección General de Institutos Tecnológicos y auspiciada por el COSNET.

Anualmente el ITLM realiza reuniones de seguimiento curricular para analizar las experiencias de la puesta en práctica de dichos planes, y cada dos años realiza estudios de campo en el entorno regional para la actualización de las especialidades que actualmente suman catorce.

El Instituto pretende orientarse hacia la recreación y generación de conocimientos mediante el desarrollo de la investigación tecnológica que de respuesta a las demandas del desarrollo regional, en el entendido de que es mediante la oferta de posgrado que puede hacerlo más sustancialmente, por lo que realiza los estudios necesarios para edificar una propuesta.

En concordancia con la visión que la Dirección General de Institutos Tecnológicos manifiesta en el *Programa Institucional de Innovación y Desarrollo 2001-2006*, y con la participación de los representantes de la comunidad tecnológica el Instituto Tecnológico de Los Mochis, ha definido de manera consecuente sus aspiraciones, visión, misión y valores en los términos siguientes:

#### 5.5.4 Visión, Misión, Valores y Política de Calidad del Instituto Tecnológico de Los Mochis

Actualmente, el Instituto, pretende orientarse hacia la recreación y generación de conocimientos mediante el desarrollo de la investigación tecnológica que de respuesta a las demandas del desarrollo regional, en el entendido de que es mediante la oferta de postgrado que puede hacerlo mas sustancialmente, por la que realiza los estudios necesarios para edificar una propuesta.

El Instituto Tecnológico de Los Mochis aspira a:

Consolidarse como soporte fundamental del desarrollo sostenido, sustentable y equitativo de la región norte de Sinaloa y del país, y contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida social, democrática y multicultural del país.

Formar profesionales comprometidos con su región y país, con dominio de habilidades y capacidades con espíritu humanista, que con perspectiva emprendedora contribuyan coma agentes de cambio al crecimiento nacional; aplicando un modelo educativo que integre el humanismo, a partir de la riqueza y la experiencia de la historia y la vigencia de la ciencia y la tecnología, el arte y la cultura y con la participación sustancial de sus profesores, que destacaran par su competencia en la docencia, la investigación, la vinculación y la difusión de la cultura en un escenario global.

Aspira también a consolidarse coma parte del sistema, en una institución flexible y de alta calidad, que goce del reconocimiento nacional e internacional de sus egresados y participe en redes de cooperación e intercambio académico, nacional e internacional, que enmarquen los programas de movilidad de profesores y alumnos.

El ITLM aspira a integrar sus planes y programas de estudio de manera pertinente y continua, en función de la evaluación del estado del arte de la ciencia y la tecnología, de los retos y necesidades que impongan las condiciones socio económicas de la región, el país y el mundo.

Así mismo, aspira a extender sus servicios y atender las necesidades de educación continua y actualización de sus egresados y de otras instituciones de Educación superior.



Finalmente, aspira también a ser identificado y reconocido a través de informes puntuales y continuos de los proyectos, los trabajos y de sus resultados de acuerdo al marco de rendición de cuentas.

Por ello, el Instituto Tecnológico de Los Mochis, define su visión al año 2025, de la siguiente manera:

### **CUADRO 31**

## **VISIÓN**

Seremos la mejor opción de educación superior y de servicios en el noroeste del país, con personas competitivas y altamente capacitadas a través del desarrollo y aplicación de tecnología de vanguardia, en armonía con la naturaleza.

Fuente: Instituto Tecnológico de Los Mochis (2006)

A partir del horizonte que le imponen su propia visión y el compromiso con el desarrollo de la región y del país, el ITLM define su misión de la siguiente manera:

### **CUADRO 32**

## **MISIÓN**

Somos una institución de educación superior y de servicios, formadora de profesionistas con calidad humana, actitud emprendedora, competitivos y comprometidos con el desarrollo de la sociedad.

Fuente: Instituto Tecnológico de Los Mochis (2006)

A fin de orientar el cumplimiento de la misión e ir construyendo la visión trazada, el Instituto Tecnológico de Los Mochis toma para sí la promoción y práctica de los valores sociales universales. Los valores tanto en las personas como en las organizaciones son esenciales porque guían y regulan su actuación. A través del consenso, para la organización del ITLM, se han declarado los siguientes valores:

### CUADRO 33

#### VALORES

* El Ser Humano* Lealtad	Compromiso
* El Espíritu de Servicio	Responsabilidad
* El Liderazgo	Respeto
* El Trabajo en Equipo	Honestidad
* La Calidad	Profesionalismo
* El Alto Desempeño	(* Valores declarados para ISO 9001:2000)

Fuente: Instituto Tecnológico de Los Mochis (2006)

Valores declarados en el Sistema de Gestión de la Calidad:

- Respeto: Escuchar y considerar la diversidad de ideas, opiniones y puntos de vista de las personas.
- Responsabilidad: Cumplir bien y a tiempo lo que debemos hacer asumiendo con empeño y entusiasmo, en nuestras funciones y obligaciones.
- Honestidad: Orientar nuestra conducta hacia la rectitud y cumplimiento en todo momento, de las leyes y normas que nos rigen.

- Profesionalismo: Realizar con entusiasmo, interés, eficiencia y eficacia, las tareas encomendadas y enriqueciéndoles con nuestros conocimientos y experiencias.
- Compromiso: Actuar con disponibilidad, convicción y entrega en el cumplimiento de nuestras obligaciones.
- Trabajo en Equipo: Compartir conocimientos, habilidades y cualidades personales para el logro de un objetivo común.
- El Ser Humano: Aceptación y respeto a todas las formas de pensamiento y diversidad cultural.
- El Espíritu de Servicio: Lograr, mantener y fomentar la satisfacción de los requerimientos y expectativas de nuestros usuarios.
- El Liderazgo: Participación compartida de todas y cada una de las personas que integran el equipo de trabajo.
- El Trabajo en Equipo: Compartir conocimientos, habilidades y cualidades personales para el logro de un objetivo común.
- La Calidad: Hacer bien las cosas, con el propósito de crear valor para nuestros usuarios.
- El Alto Desempeño: Cumplir con total satisfacción en los propósitos institucionales.

### **CUADRO 34**

### **POLÍTICA DE CALIDAD**

La Organización establece el compromiso de implementar todos sus procesos orientándolos hacia la satisfacción de sus alumnos sustentada en la calidad del Proceso Educativo, para cumplir con sus requerimientos, mediante la eficacia de un sistema de gestión de la calidad y de mejora continua, conforme a la norma: NMX-CC-9001-IMNC-2000/ISO 90001:2000.

La enseñanza y servicios que se generen en el Instituto Tecnológico de los Mochis, deberán tender a la plena satisfacción de las necesidades de los usuarios, mediante el desarrollo de su personal y la mejora continua, privilegiando la integración de tecnologías de vanguardia en sus

Fuente: Instituto Tecnológico de Los Mochis (2006)

### 5.5.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LOS MOCHIS.

#### **DIRECCIÓN**

##### ***SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA***

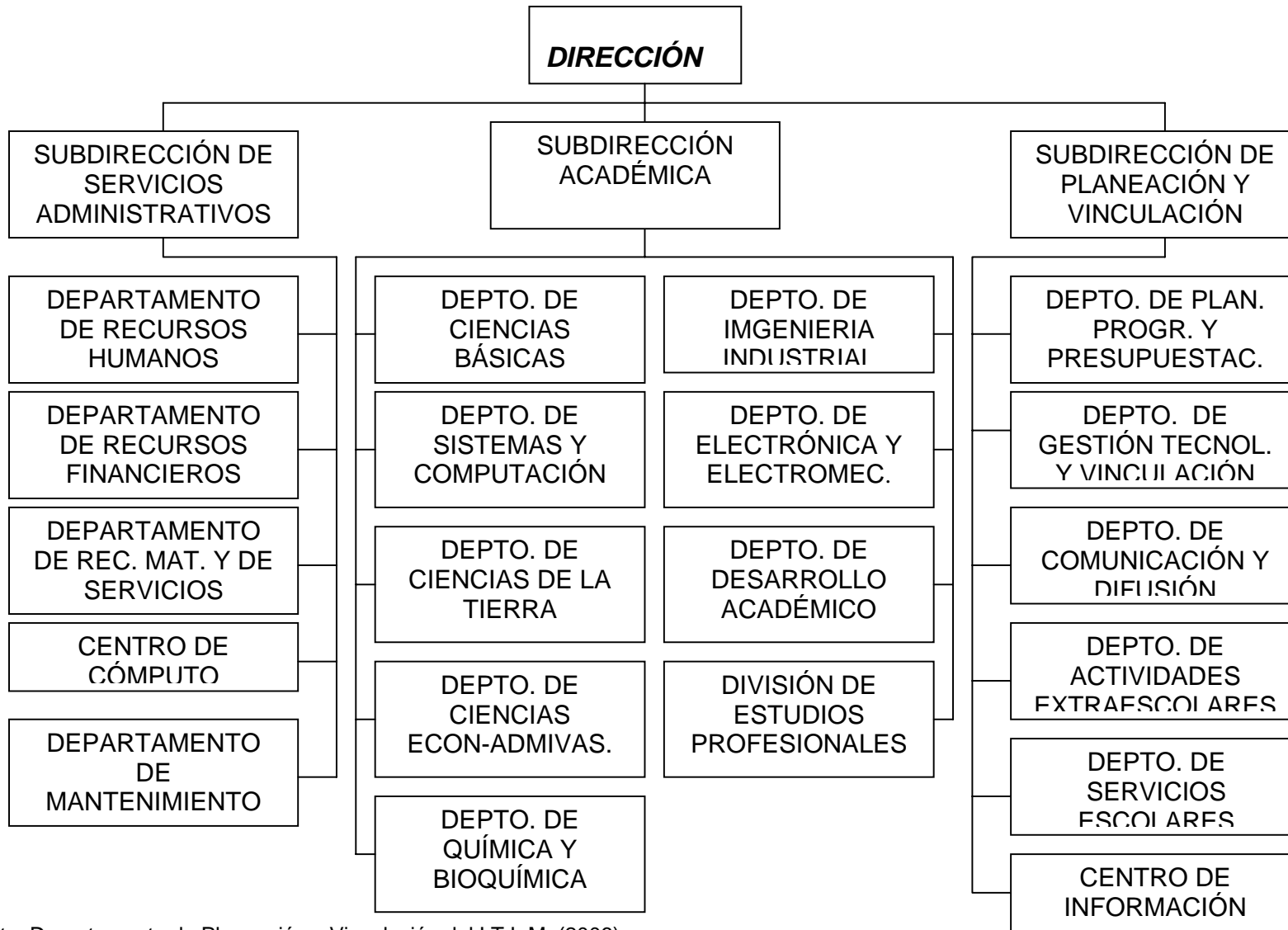
- a) Departamento de Ciencias Básicas
- b) Departamento de Sistemas y Computación
- c) Departamento de Ciencias de la Tierra
- d) Departamento de Ingeniería Química y Bioquímica
- e) Departamento de Ingeniería Industrial
- f) Departamento de Ingeniería Electrónica y Electromecánica
- g) Departamento de Ciencias Económico-Administrativas
- h) Departamento de Desarrollo Académico

##### ***SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS***

- a) Departamento de Recursos Humanos
- b) Departamento de Recursos Financieros
- c) Departamento de Mantenimiento y Equipo
- d) Centro de Cómputo.

## ***SUBDIRECCIÓN DE PLANEACION Y VINCULACIÓN***

- a) Departamento de Planeación, Programación y Presupuestación
- b) Departamento de Gestión Tecnológica y Vinculación
- c) Departamento de Comunicación y Difusión
- d) Departamento de Servicios Escolares
- e) Departamento de Actividades Extraescolares
- f) Centro de Información.



Fuente: Departamento de Planeación y Vinculación del I.T.L.M. (2006)

## CUADRO 35

### FILOSOFÍA

Fundamentar la práctica educativa en base a concebir al alumno como un biopsicosocial, que aprende cuando se relaciona con otros seres humanos, consigo mismo, como un ser histórico que construye activamente su futuro, lo que nos lleva a privilegiar la educación como el principal instrumento para construirse y transformar el mundo.

Buscando desarrollar los valores de la autoestima, fomentando la solidaridad con otros seres humanos y con los ecosistemas. La libertad, expresada en las dimensiones del respeto por los demás, la responsabilidad, la solidaridad, la ejemplaridad, el compromiso, la honestidad y ubicación histórico social.

Fuente: Instituto Tecnológico de Los Mochis (2006)

#### 5.5.6 Objetivos:

1. Ofrecer planes y programas de estudios que permitan la formación de profesionales, científicos, humanistas y tecnólogos para coadyuvar al desarrollo sustentable.
2. Ampliar la oferta educativa, a través de la creación de nuevos programas académicos y de la implementación de nuevas modalidades educativas, de acuerdo a los resultados de estudios de factibilidad, para contribuir al aseguramiento de la equidad en el acceso, la permanencia y el éxito académicos, y que respondan a las prioridades del desarrollo estatal, regional y nacional.

3. Reducir los índices de deserción, reprobación e incrementar los de eficiencia terminal y titulación para contribuir al aprovechamiento equitativo de las oportunidades de educación que ofrece el ITLM.
4. Actualizar de manera permanente a los profesionales en activo y capacitar a la comunidad en general para facilitar su incorporación a la sociedad del conocimiento.
5. Brindar becas y apoyos económicos a estudiantes sobresalientes que lo requieran para que puedan concluir sus estudios.

### **Símbolos:**



#### **El Dragón**

Simboliza a la juventud y a la primavera, a la ciencia y la sabiduría, la fuerza y el valor, el progreso, la riqueza y la productividad. Se muestra como un gran espíritu, quién lo adopta se encontrará rodeado de una atmósfera de "buena suerte y felicidad".

Todas estas cualidades del dragón son positivas y afines a los ideales que buscamos en nuestros estudiantes, además de que sus colores verde y amarillo; así como el rojo del fuego que arroja por sus fauces, son los oficiales de nuestro Instituto.



Este es el dragón noble, bueno, grandioso; de las antiguas y sabias culturas asiáticas. Las culturas de la América precolombiana también lo adoptaron en las figuras mitológicas de QUETZALCOATL y el KU KUL KAN, siendo así congruente con nuestra nacionalidad.

Escudo:



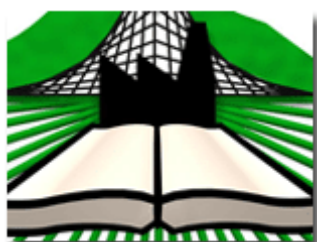
#### **El Cerro**

Al fondo el Cerro de la Memoria, eterno guardián y mudo testigo del nacimiento y vigoroso desarrollo de la ciudad de Los Mochis.



#### **El Campo**

El campo verde representa la actividad predominantemente agrícola que fue y sigue siendo plataforma del desarrollo socioeconómico de la región y de Sinaloa.



#### **La Fábrica y el Libro**

El perfil de la fábrica y el libro representa la vinculación siempre necesaria del estudio y la investigación con el sector Productivo como parte del proceso dialéctico del hecho educativo.



### **La Hiperboloide**

Entre el Cerro de la Memoria y el perfil de la fábrica que representa el desarrollo industrial actual y del futuro, está presente el logotipo de la Hiperboloide en dos cuadrantes, como origen del Instituto Tecnológico de Los Mochis.



### **El Átomo**

Los orbitales de un átomo simbolizando a la ciencia y la tecnología, el numero 1976, año en el cual inició su labor el Instituto Tecnológico de los Mochis.



### **El Marco Circular**

Todo esto enmarcado en un círculo, simbolizando el proceso dinámico y cambiante de todos los aspectos en que se manifiesta la vida cotidiana de la sociedad como sistema y de los elementos que la integran.

El escudo es obra de Jesús Salvador Ontiveros Domínguez y fue oficialmente instituido en el año de 1983.

La comunidad estudiantil del ITLM, está representada por el consejo estudiantil del Instituto Tecnológico de Los Mochis, y la representación social esta a cargo de la Reina del Instituto.

El instituto cuenta con actividades extraescolares: culturales, deportivas y recreativas que promueven la formación integral de los alumnos del Instituto Tecnológico.

## CUADRO 36

### Actividades Extraescolares

Cívicas	Culturales	Deportivas
Honores a la bandera, desfiles, conmemoraciones patrias, difusión de símbolos patrios, banda de guerra, escolta.	Danza, pintura, música, porristas.	Atletismo, fútbol, básquetbol, voleibol, béisbol, pick boxing, tenis, kempo.

Fuente: Elaboración en base a datos de la organización (2006)

El Mtro. Sergio Efraín Beltrán Beltrán, Director del ITLM, apuesta su administración al crecimiento tanto académico como laboral y, sobre todo, en infraestructura. En el ramo académico se van a presentar alternativas de estudios de posgrado, iniciándose en las áreas técnicas científicas y de ingeniería. “Somos la primera institución educativa en la región que se toma como primera opción de estudio, esto se debe a que cuenta con programas educativos sólidos, analizados en consenso a nivel nacional y con una profesionalización continua de los profesores” Beltrán Beltrán (Periódico El Debate). A partir de las metas que se tiene, el ITLM tiene que caminar por la mejora continua y cada vez ir creciendo y fortaleciéndose para ofrecer mejores garantías de formación como la vinculación con el medio laboral. En resumidas cuentas, darle respuesta a la sociedad.

Actualmente (Diciembre 2006), el Instituto Tecnológico de Los Mochis cuenta con 4 mil 67 alumnos, 319 trabajadores, de los cuales 230 son profesores y 89 personal de apoyo.

El país requiere de acciones inmediatas en materia de educación científica y tecnológica; acordes a una estrategia cuyos horizontes temporales, sociales, culturales y políticos se amplíen y coincidan con la visión de largo plazo que busca consolidar una nación firme, justa, equitativa, soberana y competitiva en

el concierto internacional. El renovado y enriquecido Modelo Educativo de los Institutos Tecnológicos se sustenta, precisamente, en una concepción cada vez más amplia y flexible de la tarea de educar, lo que, seguramente, permitirá elevar la pertinencia y la calidad de la educación que en particular imparten estas instituciones, y la de todo el Sistema Nacional de Educación Tecnológica.

Con la elaboración del *Modelo Educativo para el Siglo XXI*, el Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica ubica las dimensiones que debe tener un proyecto educativo constructor y transformador de hombres y pueblos; desnuda los factores que condicionan su desarrollo ; impulsa su consecución; logra efectos sinérgicos en el desempeño colectivo; y ofrece un testimonio claro del entendimiento de su misión y del papel estratégico que asume en la construcción del país más humano y pleno que exige la sociedad mexicana. Esperamos que a este importante paso le sigan muchos más para avanzar en el logro de compromiso tan mayor.

El *Modelo Educativo para el Siglo XXI* constituye la respuesta del SNEST a los desafíos que impone el nuevo horizonte de la época, marcado sobre todo por la exigencia del dominio del conocimiento y sus aplicaciones.

El Modelo es una concepción dinámica que articula congruentemente el horizonte de la visión del SNEST y orienta las acciones a seguir en el proceso educativo, asegurando el cumplimiento de la misión, en un anhelo de mejora de vida. El *Modelo Educativo para el Siglo XXI* es representado gráficamente como un sistema que confluye en un gran proceso central, denominado Proceso Educativo, que es alimentado por la sinergia de cinco procesos estratégicos: el académico, de planeación, el de administración de recursos, de vinculación y difusión de la cultura y el de innovación y calidad. A su vez, en cada uno de éstos, afluyen procesos clave que alimentan, a través de los estratégicos, al gran Proceso Educativo, el que, de manera fundamental, gira en torno del ser humano y de su aprendizaje, desde una óptica de la construcción del conocimiento y el cultivo de la inteligencia en todas sus formas.

El Modelo así descrito fluye en un medio de cultivo que lo alimenta de las teorías y prácticas de la calidad, la innovación y el alto desempeño. Este medio de cultivo constituye el quinto proceso estratégico del Modelo, el proceso de innovación y calidad, el que por su naturaleza permea en todos los procesos; por ello se muestra como omnipresente en el Modelo.

Así mismo este apartado presenta las tres grandes dimensiones que constituyen la materia del flujo de todos y cada uno de los procesos: la dimensión filosófica, que centra la atención del Modelo en el ser humano, desde una perspectiva que integra los anhelos y compromisos históricos de la nación mexicana; la académica, que integra los parámetros de referencia para la formación profesional, la concepción del aprendizaje y sus condiciones, así como los estándares de la práctica educativa en el SNEST; y la dimensión organizacional, que coadyuva al cumplimiento de los fines del Modelo y garantiza que los recursos del sistema sean dedicados sustancialmente al Proceso Educativo para asegurar su éxito.

#### 5.6 Dimensión organizacional del Sistema Nacional de Educación Tecnológica

La dimensión organizacional constituye otra de las coordenadas fundamentales del *Modelo Educativo para el Siglo XXI* y se define y sustenta en el espíritu de su filosofía y en función de las altas expectativas de su dimensión académica. En ella se establece un vínculo entre la visión de la institución y el compromiso de las personas para alcanzarla, garantizando que los recursos del Sistema se dediquen a asegurar el éxito del Modelo Educativo. Al respecto, el SNEST está comprometido con el manejo transparente de los recursos que le son asignados y los que logra capitalizar a través de la diversificación de las fuentes de financiamiento, así como con la rendición de cuentas a la sociedad por los medios y las formas que la ley en la materia prevé.

Esta dimensión tiene como sustento, también, la práctica del alto desempeño que se deriva del estado del arte de las teorías organizacionales de la calidad y de los modernos enfoques sociales del humanismo que consideran al ser humano como el origen y destino de todos los esfuerzos y recursos de las

instituciones, por lo que éstas justifican su existencia en la medida en que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

Finalmente, se incluye en su análisis la gestión por procesos y el liderazgo, lo que permite contar con un diseño organizacional con enfoque en los procesos, lo que a su vez facilita el desarrollo y la operación del Proceso Educativo, en el cual el papel del líder es encauzar los esfuerzos de las personas hacia el cumplimiento de la misión y el logro de la visión del Sistema.

En el SNEST, la gestión educativa se lleva a cabo con un enfoque en procesos basado en la filosofía del alto desempeño, que tiene como propósito permanente superar los más altos indicadores y mejorar los resultados del trabajo, con el impulso y motivación de los valores y convicciones del ser humano.

La administración educativa para el alto desempeño orienta y enfoca al ser humano hacia el logro de la visión y misión institucionales, a través de la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos de eficiencia y de calidad que contribuyen al pleno florecimiento de las potencialidades humanas y elevan su competitividad e incrementan su calidad de vida.

La administración educativa para el alto desempeño en el SNEST tiene estas características:

1. Aplica un Modelo de planeación participativa, el cual es concebido como un proceso sistemático y democrático que orienta las acciones de los miembros del SNEST hacia el cumplimiento de la misión y visión institucionales.
2. Se sustenta en los Valores del SNEST lo que genera un compromiso mayor de las personas con los objetivos institucionales.
3. Todo proceso que implementa el SNEST se enfoca a sus beneficiarios y se sustenta en Modelos de calidad.

4. Promueve la utilización y el uso óptimo de las tecnologías de la información y la comunicación.
5. Aplica sistemas de evaluación del desempeño que permiten establecer programas de estímulos.
6. Promueve y fomenta el crecimiento personal y el desarrollo de competencias laborales, la innovación y la calidad, así como la certificación y la acreditación.
7. Considera a las personas como su valor central.
8. Crea un ambiente laboral que favorece el trabajo en equipo y la generación de valor agregado.
9. Fomenta la creación de redes inteligentes intra e interinstitucionales que generan sinergia y calidad en su capacidad de respuesta.
10. Propicia la conformación de una organización inteligente que reconoce y valora las aportaciones y experiencias de las personas, y genera, atesora y socializa su capital intelectual.

El proceso central del Modelo es el Proceso Educativo, en él convergen cinco procesos estratégicos: el académico, de planeación, el de administración de recursos, de vinculación y difusión de la cultura y el de innovación y calidad, en los que a su vez, afluyen los procesos clave del Modelo; el quinto proceso estratégico, el de innovación y calidad, asegura la mejora continua de cada uno de ellos; en este sentido, la gestión por procesos establece las relaciones horizontales, las atribuciones y los procedimientos que definen el quehacer de las personas y la asignación de los recursos, lo que permite la operación y el flujo de cada uno de los procesos.

En consecuencia, la estructura organizacional de las instituciones del SNEST debe responder al enfoque de la gestión por procesos, y tener las siguientes características:

1. Se estructura en torno al Proceso Educativo y se desarrolla por procesos estratégicos y procesos clave.
2. Los líderes asumen la responsabilidad total del proceso, coordinando los esfuerzos de todas las personas y áreas que en él intervienen.
3. Se establecen equipos para el desarrollo de los procesos.
4. Establece una organización horizontal que facilita la toma de decisiones.
5. Cuenta con un adecuado sistema de comunicación que facilita la interacción entre las personas, las diferentes áreas y la institución con su entorno.

El liderazgo se concibe como la capacidad de todos los miembros del SNEST para integrarse en la conducción visionaria, participativa y comprometida con el Proceso Educativo. Es decir, para el SNEST, el liderazgo debe ser una actitud proactiva mutuamente influyente, asumida por todas y cada una de las personas, que las integra al trabajo en equipo con la fortaleza de una visión compartida, que propicia el alto desempeño, y que crea el sentido de corresponsabilidad del proceso en el que participan.

Por lo anterior, el liderazgo en el SNEST:

1. Reconoce y valora las potencialidades del ser humano y propicia su desarrollo.
2. Es una actitud compartida, proactiva y mutuamente influyente que propicia el trabajo en equipo y el alto desempeño.
3. Tiene como fundamento la visión compartida del Sistema y los principios filosóficos y valores del Modelo.



4. Promueve el logro, la satisfacción y la trascendencia personal en la consecución de los objetivos del Proceso Educativo.

5. Crea el sentido de corresponsabilidad del Proceso Educativo.

## **CAPÍTULO V**

### **INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LOS MOCHIS**

*“Educar, Crear y Trascender”.*

*Lema ITLM*

La educación tecnológica ocupa un lugar estratégico en la transformación social, por sus relaciones con la innovación de los sistemas socio-técnicos de producción y servicios, de la generación y distribución de los bienes materiales y culturales indispensables para el desarrollo de las comunidades y naciones. Libra gran batalla, al procurar conocer quiénes somos y con qué riquezas contamos en la nación y en cada una de sus regiones, para impulsar el desarrollo sustentable de nuestro pueblo. La educación, la investigación y la difusión de la cultura son sus principales armas.

La educación científico-tecnológica requiere de una sólida coordinación de acciones, con múltiples sectores de la sociedad, ya que sus frutos son el resultado del trabajo colectivo, que reúne enormes y creativos esfuerzos personales. Está íntimamente entrelazada con la dinámica regional por sus efectos en las formas de producción y de relación social, de representación del mundo y de expresión de las aspiraciones colectivas.

El devenir de la educación tecnológica nacional ha estado marcado por estos elementos. Sin embargo, ha sido azaroso el proceso de construcción de la infraestructura material indispensable y la conformación de conjuntos de especialistas, cada día más necesarios, para aportar mayores beneficios al país; mediante una mayor participación en el vertiginoso proceso de generación y aplicación de conocimientos científico-tecnológicos que ocurre a escala mundial. Por ello, aún hay considerable trecho por recorrer.

La educación es un punto de partida y destino fundamental por el que transita cualquier sociedad. A ella debemos dirigir, entonces, los mejores recursos – humanos, financieros, tecnológicos-, para elevar su calidad, el desarrollo de

conocimientos, las habilidades y la convivencia armónica entre los individuos, así como su relación con el medio ambiente.

En la convivencia y en el trabajo, los objetivos y sus alcances, son la base para determinar el derrotero y las posibilidades de definir la visión que guíe los esfuerzos, compromisos y esperanzas para el futuro.

### 5.1 Historia de la Dirección General de Institutos Tecnológicos (Orígenes y situación actual del Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos).

El desarrollo de la educación en el mundo se liga necesariamente al desarrollo social, cultural y político de una sociedad; pero, también, y muy estrechamente, al desarrollo de la ciencia, la tecnología y la economía. Así lo entienden y aceptan numerosos países europeos que, al finalizar la Primera Guerra Mundial, deciden promover una educación de masas, obligatoria y gratuita, para atender una petición planteada al amparo y al calor de las revoluciones sociales que tuvieron lugar en dicho continente durante el siglo XIX.

Como resultado de ese movimiento en la educación, en la década de los años veinte del siglo pasado, el Estado Mexicano creó un conjunto de escuelas técnicas, como una alternativa social para los niños que no pudieron continuar sus estudios, de ahí que en 1922 se fundaran varias escuelas de artes y oficios, entre las que estuvieron las de Guadalajara, Jal., Cortázar Gto. y Orizaba, Ver.

Para 1930, las escuelas de educación técnica en el país contaban con una matrícula de 19,356 alumnos, mientras que, como resultado de la reforma de que fuera objeto, se la definió como práctica y adaptable al ambiente de lucha por la vida de los tiempos que corren. Pero, simultáneamente, como se informó en 1932, se estaba trabajando en proyectos y programas de educación técnica en los niveles medio superior y superior.

En el informe presidencial de 1936 rendido por el Presidente Lázaro Cárdenas, se anuncia la creación del Instituto Politécnico Nacional, y se señala que este Instituto atendería fundamentalmente tres áreas de conocimientos: la de Físico-

Matemáticas, la de Médico-Biológicas y la de Sociales-Administrativas. La creciente demanda de educación que vive el mundo, y de la que México no se queda al margen, obliga a la masificación de los servicios educativos, incluyendo los de la educación superior.

El Estado Mexicano responde con diversos proyectos, entre los que sobresale el de la creación de Institutos Tecnológicos Regionales, con el objetivo de formar técnicos capaces de apoyar el proceso de industrialización, mejorar las comunicaciones y propiciar el desarrollo tecnológico del país, buscando al mismo tiempo arraigar a los jóvenes en sus regiones de origen. Así, formalmente, en 1948 se anuncia la creación del Instituto Tecnológico Regional de Durango y el inicio de los trabajos de construcción del Instituto Tecnológico Regional de Chihuahua.

En la primera década de la creación de los Institutos Tecnológicos sólo se fundaron siete y diez en la siguiente, de modo que para 1968 operaban, en diferentes ciudades del país, 17 planteles. Sin embargo, durante los años setenta, debido a la explosiva demanda de educación superior de los jóvenes mexicanos, se fundaron 31 Tecnológicos más, creándose también el Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Técnica (CIIDET), en Querétaro, y el primer Centro de Optimización y Desarrollo de Equipo (CRODE), en Celaya, Gto.

Para 1973 había 50 instituciones conformando el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos (SNIT), y, en los primeros años de la década de los ochenta, se fundan 20 más. Luego, entre febrero de 1991 y octubre de 1992, se crearon otras 12 y, en el 2000, el Instituto Tecnológico de la Región Mixe, en Oaxaca, con lo que el SNIT suma actualmente 77 planteles, 4 CRODES, el CIIDET y el Centro Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico (CENIDET), ubicado este último en Cuernavaca, Morelos, para un total de 83 instituciones.

Simultáneamente, desde finales de la década de los ochenta, empezó a crearse un sistema de tecnológicos descentralizados en convenio con los

gobiernos estatales (ODES) -en ciudades donde no hay un plantel del sistema federal-, de los cuales hay actualmente 97 con una oferta de 16 licenciaturas tradicionales y 8 licenciaturas técnicas.

Hasta 1992, el SNIT ofrecía 57 carreras de nivel superior; pero desde finales de ese año y durante 1993 se desarrollaron numerosos estudios y trabajos en reuniones nacionales con el propósito de efectuar una reforma académica, tanto para compactar el espectro curricular en un cuadro genérico y de especializaciones, como para reducir la oferta, con el fin de formar mejores profesionales, capaces de atender la dinámica de las transformaciones del mundo actual, afrontar los cambios de manera exitosa y, con ello mismo, instaurar mecanismos educativos que dieran respuesta a las necesidades locales y regionales, en el contexto de las demandas del sector productivo y de la economía nacional en general, como fenómenos inscritos en el marco de la globalización. En síntesis, esta profunda reforma académica redujo el espectro de 57 carreras a sólo 17 para 1993, si bien actualmente se ofrecen 21 carreras de licenciatura -incluyendo la de Ingeniería en Desarrollo Comunitario, del IT de la Región Mixe- y 8 licenciaturas técnicas.

Además, hoy día, el SNIT cuenta con 14 doctorados en veintiún programas que ofrecen quince instituciones del mismo; 21 maestrías en ciencias en noventa y nueve programas que ofrecen cuarenta y dos instituciones; 15 maestrías con orientación profesional en cuarenta y tres programas que ofrecen veintinueve instituciones, y 17 especializaciones en veintidós programas que ofrecen diecisiete instituciones. En general, en el posgrado hay inscritos 7 136 alumnos, de los cuales 171 cursan el doctorado; 6 617 maestría y 348 especializaciones.

La misión de la Dirección General de Institutos Tecnológicos, es potenciar y asegurar, con el ejercicio de su liderazgo y servicios de calidad, el desarrollo del Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos hacia la conformación de institutos tecnológicos y centros de alto desempeño.

La identidad en la imagen que se maneja en la Dirección General de Institutos Tecnológicos, se representan con los siguientes documentos:

Logotipo Oficial:



Escudo:

Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica



Dirección General de Educación Superior Tecnológica

Lema:

**EDUCAR CREAR TRASCENDER**

Los Institutos Tecnológicos han venido consolidándose como opciones de educación superior para dar respuesta a los retos y necesidades que demandan la diversidad cultural, étnica y de desarrollo de las diversas regiones del país, cuyos estudiantes egresan con la capacidad de generar y aplicar nuevos conocimientos.

Al concluir los trabajos de la VI Reunión Nacional Plenaria Ordinaria del Consejo Nacional de Autoridades Educativas (CONAEDU), llevada a cabo en Campeche, Campeche en abril de 2006, encabezada por el Secretario de Educación Pública, Reyes Tamez Guerra, acordaron fortalecer la infraestructura de los Institutos Tecnológicos a los cuales se destinará una inversión de 420 millones de pesos.

## 5.2 El papel estratégico de la Educación Superior Tecnológica en el desarrollo sustentable de la región norte del Estado de Sinaloa

### 5.2.1. Descripción del Estado y desarrollo de la economía

Sinaloa se ubica en el noroeste del país a los 22°31' y 26°56' de latitud norte y los 105°24' y 109°27' de longitud oeste del meridiano de Greenwich: Limita al norte con los estados de Sonora y Chihuahua, al sur con Nayarit, al este con Durango y al oeste con el Océano Pacífico.

Su superficie de 58,092 Kms. lo ubica en el décimo séptimo lugar con respecto de la extensión del país. Cuenta con 608 Km<sup>2</sup> de superficie insular, 17,751 Km<sup>2</sup> de plataforma continental, 656 Km<sup>2</sup> de litoral, 221,600 Has. de lagunas litorales y 57,000 Has. de aguas continentales.

Los suelos predominantes de tipo Chernozem o negros y Chesnut castaños, ocupan el 90% de la superficie del estado, principalmente en el noroeste, este sur y hacia el oriente de las partes norte y central del estado.

Serranías ligadas del macizo montañoso, crean los valles y la planicie costera del estado.

Sinaloa tiene escurrimientos de agua medio anual de 15,169 millones de m<sup>3</sup> provenientes de la Sierra de Chihuahua y Durango, cuya agua define el volumen de sus once ríos: Elota, Baluarte, Cañas, Mocorito, Piaxtla, Sinaloa, Humaya, Tamazula, Fuerte, San Lorenzo y Presidio.

El litoral tiene una extensión de 656 Km de los que el 91% descansa en aguas del mar de Cortés y el 9% termina en los límites de Nayarit. En sus lagunas se alojan 12 bahías, 15 esteros, 14 marismas, 2 lagunas, una desembocadura, una ensenada y una boca de río.

El clima en el estado se divide en 3 regiones: zona septentrional (abarca el norte del Río Fuerte y las localidades de la Esperanza y Topolobampo), zona central (zona entre el Río Fuerte y Río Mocorito); y zona meridional (se extiende desde el Río Mocorito hasta los límites del estado de Nayarit).

El clima es cálido en la faja costera, templado-cálido en los valles y declives; y templado frío en las zonas altas. La temperatura media anual/mes es de 25°C.

En la geografía total de la entidad se distinguen cuatro regiones funcionales y 18 municipios. Los principales municipios que concentran la población son: región norte, Los Mochis, Ahome; región centro norte, Guasave; región centro, Culiacán y región sur, Mazatlán. El resto de los municipios expresan un ligero crecimiento poblacional, pues su tendencia es expulsar hacia los polos de desarrollo, debido a la variedad de servicios y actividades que dichos polos ofrecen, no obstante conservan características que los convierte en potenciales detonadores del desarrollo. Por lo pronto son Ahome, Culiacán, Guasave y Mazatlán los que concentran el mayor número de empleados profesionales significativamente en el sector terciario de la economía.



La zona de influencia del Instituto Tecnológico de Los Mochis, abarca los municipios de Ahome, Choix, El Fuerte, Sinaloa, Guasave.

El municipio de Choix se encuentra en el extremo norte del estado de Sinaloa, por su extensión territorial, ocupa 7.8% de la superficie total del estado (4,512 km<sup>2</sup>), lo que lo ubica como el quinto municipio más extenso de la entidad; el municipio de El Fuerte , se ubica en el séptimo lugar de importancia por extensión territorial con 3,843 km<sup>2</sup>, lo que representa el 6.6% de la superficie total del estado; el municipio de Sinaloa es el más importante en cuanto a extensión territorial se refiere, cuenta con una extensión de 6,186 km<sup>2</sup> y representa el 10.6% de la superficie total del estado, en la zona norte del estado; el municipio de Ahome se encuentra ubicado en la zona noroccidental del estado de Sinaloa, su superficie de 4,342 km<sup>2</sup> lo ubica en el sexto lugar por extensión territorial con el 7.5% de la superficie total del estado; y finalmente la zona de influencia incluye el municipio de Guasave, se encuentra en la zona noroccidental del estado, se constituye de 3,464 km<sup>2</sup> , es decir el 6.0% de la superficie total del estado, clasificándose en el octavo sitio por su extensión.

La entidad dispone de vastos recursos naturales, una extraordinaria infraestructura hidráulica e importantes niveles de producción y productividad.

Las principales actividades económicas son el comercio, la agricultura, la silvicultura, la pesca, la industria manufacturera y en menor escala la minería. La participación de Sinaloa en el PIB nacional es del 2.74% lo que significa una intervención relativamente baja en la economía del país, destacando a ese nivel en las actividades agrícolas, pesqueras y turísticas.

El 30% de la población económicamente activa (PEA) se dedica a las actividades primarias. La economía sinaloense está creciendo a un ritmo cada vez menor. De 1970 a 1980 el PIB estatal se incrementó a una tasa del 5.5% anual promedio. De 1981 a 1998 la tasa de crecimiento promedio es de uno por ciento. Sin embargo, se ha proyectado que la PEA para el año 2005 sea de 59.6%, lo que en referencia al año 2000 representa un aumento de 140,500 (2.1%) habitantes. Las tasas de ocupación presentan tendencias a la alta, pasando de 94.7 puntos en 1970 a 98 puntos en 1990.

### 5.3 Las expectativas del cambio social

En Sinaloa, como en todo el país, se registró un inusitado crecimiento cuantitativo de la matrícula, en la década de los años setenta, que posteriormente en los ochenta disminuyó. Ese crecimiento fue motivado básicamente por exigencias de tipo social y político, que supusieron una relación lineal e inercial en su educación y economía como si la sola expansión de la matrícula escolar generara por sí el desarrollo económico. De esta forma, el crecimiento en la matrícula, la contratación del nuevo personal académico, la ampliación y generación de programas de estudio y la conformación de nuevas instituciones, acontecieron sin ampliación de medidas reguladoras, lo que condujo a una insuficiencia para garantizar la calidad y la diversidad de la oferta educativa.

De esta suerte, si anteriormente la educación superior fue considerada causa lineal e inercial del desarrollo del país, a partir de la década de los noventa, la educación como proceso social, ha sido históricamente regulada por los distintos gobiernos nacional y estatal a través de las políticas educativas que constituyen las grandes intenciones que se establecen para orientar el desarrollo impuesto por las necesidades internas y las presiones del exterior. Lo educativo ha cobrado una relevancia enorme ante la necesidad de transformar los procesos productivos de la empresa nacional.

Frente a los síntomas de agotamiento del modelo educativo prevaleciente hasta finales de los años ochenta, y con las presiones por parte de los organismos internacionales para introducir a los países en vías de desarrollo al nuevo modelo económico, el modelo tecnoproductivo, basado en la incorporación del conocimiento, emanado de la investigación en ciencia y tecnología como factor fundamental de la producción (Dieterich, 1995), la educación superior se vio afectada en su estructura y funciones sufriendo una serie de cambios al interior como en sus relaciones con el exterior, a través de procesos de reforma, para cumplir con las nuevas encomiendas.

#### 5.4 Las exigencias del modelo económico

Desde este nuevo modelo económico mundial un país como el nuestro podrá acceder a los niveles de competitividad exigidos internacionalmente, solo si aumenta su productividad a partir de incorporar a la producción económica el proceso de producción técnico y científico de conocimientos. Dicho de otro modo, el desarrollo social, concebido como el acceso ampliado de los distintos sectores sociales a los satisfactores necesarios para un mejor nivel de vida dependerá de las posibilidades que tenga para insertar en el mundo del trabajo los avances científicos y tecnológicos, generados en las instituciones que implementan programas de formación de recursos de alta calidad, competitivos, de licenciatura y posgrado. Por ello, en una sociedad que sitúa el conocimiento como factor primordial para generar riqueza y promover el progreso técnico, la formación de recursos humanos de alto nivel adquiere gran importancia. Esto significa que si la producción de conocimientos se encuentra muy ligada a la mano de obra que lo produce, entonces el conocimiento, la experiencia y la sensibilidad del personal creativo, adquiere un gran significado. El despliegue de capacidades y destrezas que tiendan a ejercitar la innovación y la creatividad se conectan directamente con los requisitos demandados para la competitividad internacional.

La educación superior, por lo tanto, se ubica en un lugar central en el escenario del desarrollo, al demandársele una función que atañe a la formación de recursos humanos y a los procesos por los cuales se genera y reproduce conocimiento susceptible de ser utilizado en la producción.

Lo anterior coincide con la visión de la CEPAL en el sentido de que la educación, al formar recursos humanos y generar nuevos conocimientos, hace posible la educación del progreso técnico en los procesos educativos. De entre los factores que intervienen en el proceso técnico, según la CEPAL: la base empresarial, la infraestructura tecnológica, la apertura internacional y la formación de recursos humanos, a éste último, precisamente, se le ubica como

factor primordial, pues asegura que se reduzca el rezago en el eje educativo y compromete el avance en el progreso técnico.

La nueva función de la educación superior viene definida por esta clase de vínculos que se deben establecer con este modelo de sociedad, el cual intencionalmente busca transformarse desde sus estructuras económicas y en su sistema de valores, hacia una sociedad que no sólo busque el cambio productivo, sino también un mejoramiento cualitativo de la condición de vida del ciudadano. Es decir, competitividad pero también formación de la moderna ciudadanía “una conciencia de las responsabilidades sociales de los individuos y de las organizaciones sociales, para asumir solidariamente las tareas del proyecto de nación”, y es a partir de estos núcleos como se recomendaron los cambios a las IES.

El estado de Sinaloa, en particular la región norte, presenta ventajas competitivas por su ubicación y características geográficas, cuenta con infraestructura en desarrollo, sin embargo, las principales actividades económicas han resentido los embates de la globalización, como el decaimiento de la agricultura y la minería por ejemplo. La posibilidad de nuestro Instituto, de conjuntar esfuerzos con los gobiernos federal y estatal, para atraer recursos y compartir responsabilidades, es factor determinante para impulsar los cambios que plantean las necesidades de desarrollo de la economía sinaloense.

## 5.5 El Instituto Tecnológico de Los Mochis

La educación superior tecnológica pretende ampliar la base científica nacional mediante la consolidación de un sistema educativo que mejore la calidad, la pertinencia, la equidad, y fomente y fortalezca la capacidad de investigación y el desarrollo tecnológico.

Asimismo, se orienta esencialmente a que el educando desarrolle su capacidad de análisis, de interpretación, uso y aplicación de la información y los conocimientos en combinación con un adecuado desarrollo de actitudes que faciliten la comunicación, alienten la creatividad, fomenten el sentido crítico y la

formación de actitudes en que imperen la honestidad, la responsabilidad y la calidad.

#### 5.5.1 La filosofía del Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos

Su principal premisa es responder de manera decidida a la modernización de la planta productiva con egresados de la más alta calidad y competitividad en el ámbito científico y tecnológico; con una educación integral que le faculte para el óptimo desarrollo personal, familiar y profesional.

#### 5.5.2 Caracterización del Instituto Tecnológico de Los Mochis

El Instituto Tecnológico de Los Mochis, surgió como respuesta a las demandas y requerimientos de educación superior tecnológica en el municipio de Ahome y municipios circunvecinos, en el contexto de la etapa de expansión de la educación superior y tecnológica en el país, un desarrollo incipiente de la industria, el auge de la agricultura y de la pesca, que reclamaban la imperiosa necesidad de cuadros profesionales de nivel superior que participaran activamente en el impulso al desarrollo de la región.

El 5 de septiembre de 1976, iniciaron las labores académicas en el Instituto Tecnológico Regional de Los Mochis, que ofrecía 3 carreras de nivel licenciatura: Ingeniería Bioquímica en Alimentos, Ingeniería Industrial en Química y Licenciatura en Administración de Empresas, con una población escolar de 276 alumnos. En el primer semestre de 1977 se ofreció además el sistema de instrucción personalizada para las carreras de Licenciatura en Administración de Empresas y de Licenciatura en Contaduría, en febrero de 1980 se oferta además la carrera de Ingeniero Arquitecto en Administración de Obras, la cual se liquida más tarde para ofrecer la de Arquitectura en febrero de 1983.

En el segundo semestre de 1981 se suprime el nombre de regional, quedando como actualmente se le conoce: Instituto Tecnológico de Los Mochis.

El ITLM, es una institución pública federal de educación superior. Participa activamente y se encuentra afiliado a organismos como la ANUIES, ANFECA, ANFEI, ASINEA y ANIEI.

La oferta educativa que ha brindado a la región consiste de carreras de nivel licenciatura, que pueden englobarse en tres áreas disciplinarias: ingeniería y tecnología, ciencias sociales-administrativas y ciencias naturales y exactas. Los ejes de su quehacer educativo están definidos a partir de las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación, y de las funciones adjetivas de administración y apoyo.

Actualmente cuenta con 10 programas académicos correspondientes a las carreras, y complementa la formación de la comunidad estudiantil con actividades extracurriculares como la de formación disciplinar, mediante eventos académicos que abordan básicamente los conocimientos frontera, el dominio de los conocimientos básicos, los de formación emprendedora y creativa; y las actividades culturales y deportivas, además de que cotidianamente se celebran eventos cívicos y recreativos.

En el terreno de la investigación, podemos decir que ésta es incipiente, puede clasificarse como científica y educativa, y existe carencia de proyectos de desarrollo tecnológico, aunque la región se describe como potencialmente demandante de estos servicios.

La vinculación se realiza mediante los programas de servicio social, residencias profesionales, visitas industriales, estadías técnicas, visitas a la institución, y servicio externo, este consiste en análisis de laboratorio, y cursos de capacitación no formal, y son fuente importante de ingresos propios al Instituto. Se mantiene vinculación significativa con organismos locales y regionales, mediante bases de colaboración. A la comunidad en general se le ofrece el servicio de enseñanza del inglés.

La infraestructura del Instituto Tecnológico de Los Mochis ha evolucionado en el transcurso del tiempo. Actualmente cuenta con un centro de información con

capacidad para 300 lectores, ofrece los servicios de préstamo interno y externo, Internet, multimedia y servicios especializados, y acceso a biblioteca virtual, cuenta con las áreas de consulta y cubículos de estudio; este centro ofrece servicio a alumnos y personal del Instituto, pero también apoya a estudiantes externos. El Instituto cuenta también con 1 unidad académica departamental, 10 laboratorios construidos ex profeso y 2 adaptados, 2 talleres y 2 talleres adaptados, 3 salas audiovisuales, instalaciones deportivas (4 canchas al aire libre), 1 salón adaptado para la práctica de actividades culturales, y 1 cafetería. En suma los terrenos que están en posesión del Instituto ocupan un área de 324,432 m<sup>2</sup> de los cuales 193,238 corresponden a área construida y 150,000 a área por construir.

### 5.5.3 Oferta Educativa

De acuerdo a las demandas del entorno socioeconómico, ofrece 10 carreras a nivel licenciatura y su matrícula de 3447 alumnos en el ciclo enero-junio de 2006 se desglosa como sigue:

**CUADRO 30**

**Población Escolar por Periodo**

<b>CARRERA</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>
Lic. Contaduría	149	379	528
Lic. Administración	140	389	529
Ing. Industrial	427	257	684
Ing. Química	79	52	131
Lic. Biología	66	76	142
Arquitectura	154	99	253
Ing. Bioquímica	56	108	164
Ing. Electrónica	291	18	309

Ing. Electromecánica	301	7	308
Lic. Informática	227	172	399
<b>TOTAL</b>	1890	1557	3447

Fuente: Elaboración propia, a partir de documentos internos de la organización (2006).

Los planes de estudio correspondientes a estas carreras datan de 1993, y son producto de la Reforma Educativa promovida en 1992 por la Dirección General de Institutos Tecnológicos y auspiciada por el COSNET.

Anualmente el ITLM realiza reuniones de seguimiento curricular para analizar las experiencias de la puesta en práctica de dichos planes, y cada dos años realiza estudios de campo en el entorno regional para la actualización de las especialidades que actualmente suman catorce.

El Instituto pretende orientarse hacia la recreación y generación de conocimientos mediante el desarrollo de la investigación tecnológica que de respuesta a las demandas del desarrollo regional, en el entendido de que es mediante la oferta de posgrado que puede hacerlo más sustancialmente, por lo que realiza los estudios necesarios para edificar una propuesta.

En concordancia con la visión que la Dirección General de Institutos Tecnológicos manifiesta en el *Programa Institucional de Innovación y Desarrollo 2001-2006*, y con la participación de los representantes de la comunidad tecnológica el Instituto Tecnológico de Los Mochis, ha definido de manera consecuente sus aspiraciones, visión, misión y valores en los términos siguientes:

#### 5.5.4 Visión, Misión, Valores y Política de Calidad del Instituto Tecnológico de Los Mochis



Actualmente, el Instituto, pretende orientarse hacia la recreación y generación de conocimientos mediante el desarrollo de la investigación tecnológica que de respuesta a las demandas del desarrollo regional, en el entendido de que es mediante la oferta de postgrado que puede hacerlo mas sustancialmente, por la que realiza los estudios necesarios para edificar una propuesta.

El Instituto Tecnológico de Los Mochis aspira a:

Consolidarse como soporte fundamental del desarrollo sostenido, sustentable y equitativo de la región norte de Sinaloa y del país, y contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida social, democrática y multicultural del país.

Formar profesionales comprometidos con su región y país, con dominio de habilidades y capacidades con espíritu humanista, que con perspectiva emprendedora contribuyan coma agentes de cambio al crecimiento nacional; aplicando un modelo educativo que integre el humanismo, a partir de la riqueza y la experiencia de la historia y la vigencia de la ciencia y la tecnología, el arte y la cultura y con la participación sustancial de sus profesores, que destacaran par su competencia en la docencia, la investigación, la vinculación y la difusión de la cultura en un escenario global.

Aspira también a consolidarse coma parte del sistema, en una institución flexible y de alta calidad, que goce del reconocimiento nacional e internacional de sus egresados y participe en redes de cooperación e intercambio académico, nacional e internacional, que enmarquen los programas de movilidad de profesores y alumnos.

El ITLM aspira a integrar sus planes y programas de estudio de manera pertinente y continua, en función de la evaluación del estado del arte de la ciencia y la tecnología, de los retos y necesidades que impongan las condiciones socio económicas de la región, el país y el mundo.

Así mismo, aspira a extender sus servicios y atender las necesidades de educación continua y actualización de sus egresados y de otras instituciones de Educación superior.

Finalmente, aspira también a ser identificado y reconocido a través de informes puntuales y continuos de los proyectos, los trabajos y de sus resultados de acuerdo al marco de rendición de cuentas.

Por ello, el Instituto Tecnológico de Los Mochis, define su visión al año 2025, de la siguiente manera:

### **CUADRO 31**

## **VISIÓN**

Seremos la mejor opción de educación superior y de servicios en el noroeste del país, con personas competitivas y altamente capacitadas a través del desarrollo y aplicación de tecnología de vanguardia, en armonía con la naturaleza.

Fuente: Instituto Tecnológico de Los Mochis (2006)

A partir del horizonte que le imponen su propia visión y el compromiso con el desarrollo de la región y del país, el ITLM define su misión de la siguiente manera:

### **CUADRO 32**

## **MISIÓN**

Somos una institución de educación superior y de servicios, formadora de profesionistas con calidad humana, actitud emprendedora, competitivos y comprometidos con el desarrollo de la sociedad.

Fuente: Instituto Tecnológico de Los Mochis (2006)

A fin de orientar el cumplimiento de la misión e ir construyendo la visión trazada, el Instituto Tecnológico de Los Mochis toma para sí la promoción y práctica de los valores sociales universales. Los valores tanto en las personas como en las organizaciones son esenciales porque guían y regulan su actuación. A través del consenso, para la organización del ITLM, se han declarado los siguientes valores:

### CUADRO 33

#### VALORES

* El Ser Humano* Lealtad	Compromiso
* El Espíritu de Servicio	Responsabilidad
* El Liderazgo	Respeto
* El Trabajo en Equipo	Honestidad
* La Calidad	Profesionalismo
* El Alto Desempeño	(* Valores declarados para ISO 9001:2000)

Fuente: Instituto Tecnológico de Los Mochis (2006)

Valores declarados en el Sistema de Gestión de la Calidad:

- Respeto: Escuchar y considerar la diversidad de ideas, opiniones y puntos de vista de las personas.
- Responsabilidad: Cumplir bien y a tiempo lo que debemos hacer asumiendo con empeño y entusiasmo, en nuestras funciones y obligaciones.
- Honestidad: Orientar nuestra conducta hacia la rectitud y cumplimiento en todo momento, de las leyes y normas que nos rigen.

- Profesionalismo: Realizar con entusiasmo, interés, eficiencia y eficacia, las tareas encomendadas y enriqueciéndoles con nuestros conocimientos y experiencias.
- Compromiso: Actuar con disponibilidad, convicción y entrega en el cumplimiento de nuestras obligaciones.
- Trabajo en Equipo: Compartir conocimientos, habilidades y cualidades personales para el logro de un objetivo común.
- El Ser Humano: Aceptación y respeto a todas las formas de pensamiento y diversidad cultural.
- El Espíritu de Servicio: Lograr, mantener y fomentar la satisfacción de los requerimientos y expectativas de nuestros usuarios.
- El Liderazgo: Participación compartida de todas y cada una de las personas que integran el equipo de trabajo.
- El Trabajo en Equipo: Compartir conocimientos, habilidades y cualidades personales para el logro de un objetivo común.
- La Calidad: Hacer bien las cosas, con el propósito de crear valor para nuestros usuarios.
- El Alto Desempeño: Cumplir con total satisfacción en los propósitos institucionales.

### **CUADRO 34**

### **POLÍTICA DE CALIDAD**

La Organización establece el compromiso de implementar todos sus procesos orientándolos hacia la satisfacción de sus alumnos sustentada en la calidad del Proceso Educativo, para cumplir con sus requerimientos, mediante la eficacia de un sistema de gestión de la calidad y de mejora continua, conforme a la norma: NMX-CC-9001-IMNC-2000/ISO 90001:2000.

La enseñanza y servicios que se generen en el Instituto Tecnológico de los Mochis, deberán tender a la plena satisfacción de las necesidades de los usuarios, mediante el desarrollo de su personal y la mejora continua, privilegiando la integración de tecnologías de vanguardia en sus

Fuente: Instituto Tecnológico de Los Mochis (2006)

### 5.5.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LOS MOCHIS.

#### **DIRECCIÓN**

##### ***SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA***

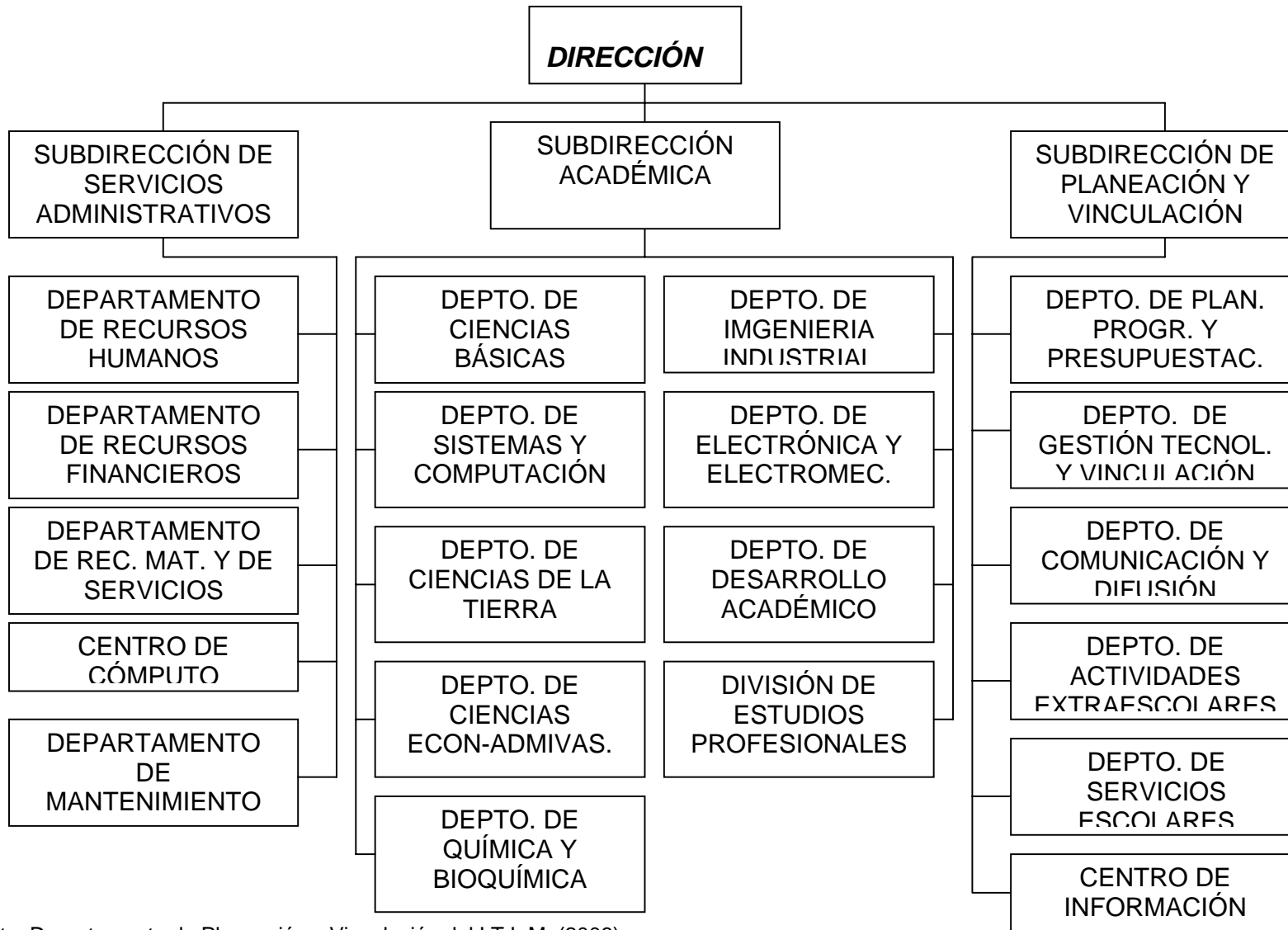
- a) Departamento de Ciencias Básicas
- b) Departamento de Sistemas y Computación
- c) Departamento de Ciencias de la Tierra
- d) Departamento de Ingeniería Química y Bioquímica
- e) Departamento de Ingeniería Industrial
- f) Departamento de Ingeniería Electrónica y Electromecánica
- g) Departamento de Ciencias Económico-Administrativas
- h) Departamento de Desarrollo Académico

##### ***SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS***

- a) Departamento de Recursos Humanos
- b) Departamento de Recursos Financieros
- c) Departamento de Mantenimiento y Equipo
- d) Centro de Cómputo.

## ***SUBDIRECCIÓN DE PLANEACION Y VINCULACIÓN***

- a) Departamento de Planeación, Programación y Presupuestación
- b) Departamento de Gestión Tecnológica y Vinculación
- c) Departamento de Comunicación y Difusión
- d) Departamento de Servicios Escolares
- e) Departamento de Actividades Extraescolares
- f) Centro de Información.



Fuente: Departamento de Planeación y Vinculación del I.T.L.M. (2006)

## CUADRO 35

### FILOSOFÍA

Fundamentar la práctica educativa en base a concebir al alumno como un biopsicosocial, que aprende cuando se relaciona con otros seres humanos, consigo mismo, como un ser histórico que construye activamente su futuro, lo que nos lleva a privilegiar la educación como el principal instrumento para construirse y transformar el mundo.

Buscando desarrollar los valores de la autoestima, fomentando la solidaridad con otros seres humanos y con los ecosistemas. La libertad, expresada en las dimensiones del respeto por los demás, la responsabilidad, la solidaridad, la ejemplaridad, el compromiso, la honestidad y ubicación histórico social.

Fuente: Instituto Tecnológico de Los Mochis (2006)

#### 5.5.6 Objetivos:

1. Ofrecer planes y programas de estudios que permitan la formación de profesionales, científicos, humanistas y tecnólogos para coadyuvar al desarrollo sustentable.
2. Ampliar la oferta educativa, a través de la creación de nuevos programas académicos y de la implementación de nuevas modalidades educativas, de acuerdo a los resultados de estudios de factibilidad, para contribuir al aseguramiento de la equidad en el acceso, la permanencia y el éxito académicos, y que respondan a las prioridades del desarrollo estatal, regional y nacional.



3. Reducir los índices de deserción, reprobación e incrementar los de eficiencia terminal y titulación para contribuir al aprovechamiento equitativo de las oportunidades de educación que ofrece el ITLM.
4. Actualizar de manera permanente a los profesionales en activo y capacitar a la comunidad en general para facilitar su incorporación a la sociedad del conocimiento.
5. Brindar becas y apoyos económicos a estudiantes sobresalientes que lo requieran para que puedan concluir sus estudios.

### **Símbolos:**



#### **El Dragón**

Simboliza a la juventud y a la primavera, a la ciencia y la sabiduría, la fuerza y el valor, el progreso, la riqueza y la productividad. Se muestra como un gran espíritu, quién lo adopta se encontrará rodeado de una atmósfera de "buena suerte y felicidad".

Todas estas cualidades del dragón son positivas y afines a los ideales que buscamos en nuestros estudiantes, además de que sus colores verde y amarillo; así como el rojo del fuego que arroja por sus fauces, son los oficiales de nuestro Instituto.

Este es el dragón noble, bueno, grandioso; de las antiguas y sabias culturas asiáticas. Las culturas de la América precolombiana también lo adoptaron en las figuras mitológicas de QUETZALCOATL y el KU KUL KAN, siendo así congruente con nuestra nacionalidad.

Escudo:



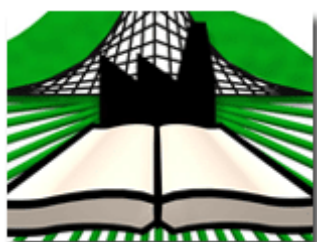
#### **El Cerro**

Al fondo el Cerro de la Memoria, eterno guardián y mudo testigo del nacimiento y vigoroso desarrollo de la ciudad de Los Mochis.



#### **El Campo**

El campo verde representa la actividad predominantemente agrícola que fue y sigue siendo plataforma del desarrollo socioeconómico de la región y de Sinaloa.



#### **La Fábrica y el Libro**

El perfil de la fábrica y el libro representa la vinculación siempre necesaria del estudio y la investigación con el sector Productivo como parte del proceso dialéctico del hecho educativo.



### **La Hiperboloide**

Entre el Cerro de la Memoria y el perfil de la fábrica que representa el desarrollo industrial actual y del futuro, está presente el logotipo de la Hiperboloide en dos cuadrantes, como origen del Instituto Tecnológico de Los Mochis.



### **El Átomo**

Los orbitales de un átomo simbolizando a la ciencia y la tecnología, el numero 1976, año en el cual inició su labor el Instituto Tecnológico de los Mochis.



### **El Marco Circular**

Todo esto enmarcado en un círculo, simbolizando el proceso dinámico y cambiante de todos los aspectos en que se manifiesta la vida cotidiana de la sociedad como sistema y de los elementos que la integran.

El escudo es obra de Jesús Salvador Ontiveros Domínguez y fue oficialmente instituido en el año de 1983.

La comunidad estudiantil del ITLM, está representada por el consejo estudiantil del Instituto Tecnológico de Los Mochis, y la representación social esta a cargo de la Reina del Instituto.

El instituto cuenta con actividades extraescolares: culturales, deportivas y recreativas que promueven la formación integral de los alumnos del Instituto Tecnológico.

## CUADRO 36

### Actividades Extraescolares

Cívicas	Culturales	Deportivas
Honores a la bandera, desfiles, conmemoraciones patrias, difusión de símbolos patrios, banda de guerra, escolta.	Danza, pintura, música, porristas.	Atletismo, fútbol, básquetbol, voleibol, béisbol, pick boxing, tenis, kempo.

Fuente: Elaboración en base a datos de la organización (2006)

El Mtro. Sergio Efraín Beltrán Beltrán, Director del ITLM, apuesta su administración al crecimiento tanto académico como laboral y, sobre todo, en infraestructura. En el ramo académico se van a presentar alternativas de estudios de posgrado, iniciándose en las áreas técnicas científicas y de ingeniería. “Somos la primera institución educativa en la región que se toma como primera opción de estudio, esto se debe a que cuenta con programas educativos sólidos, analizados en consenso a nivel nacional y con una profesionalización continua de los profesores” Beltrán Beltrán (Periódico El Debate). A partir de las metas que se tiene, el ITLM tiene que caminar por la mejora continua y cada vez ir creciendo y fortaleciéndose para ofrecer mejores garantías de formación como la vinculación con el medio laboral. En resumidas cuentas, darle respuesta a la sociedad.

Actualmente (Diciembre 2006), el Instituto Tecnológico de Los Mochis cuenta con 4 mil 67 alumnos, 319 trabajadores, de los cuales 230 son profesores y 89 personal de apoyo.

El país requiere de acciones inmediatas en materia de educación científica y tecnológica; acordes a una estrategia cuyos horizontes temporales, sociales, culturales y políticos se amplíen y coincidan con la visión de largo plazo que busca consolidar una nación firme, justa, equitativa, soberana y competitiva en

el concierto internacional. El renovado y enriquecido Modelo Educativo de los Institutos Tecnológicos se sustenta, precisamente, en una concepción cada vez más amplia y flexible de la tarea de educar, lo que, seguramente, permitirá elevar la pertinencia y la calidad de la educación que en particular imparten estas instituciones, y la de todo el Sistema Nacional de Educación Tecnológica.

Con la elaboración del *Modelo Educativo para el Siglo XXI*, el Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica ubica las dimensiones que debe tener un proyecto educativo constructor y transformador de hombres y pueblos; desnuda los factores que condicionan su desarrollo ; impulsa su consecución; logra efectos sinérgicos en el desempeño colectivo; y ofrece un testimonio claro del entendimiento de su misión y del papel estratégico que asume en la construcción del país más humano y pleno que exige la sociedad mexicana. Esperamos que a este importante paso le sigan muchos más para avanzar en el logro de compromiso tan mayor.

El *Modelo Educativo para el Siglo XXI* constituye la respuesta del SNEST a los desafíos que impone el nuevo horizonte de la época, marcado sobre todo por la exigencia del dominio del conocimiento y sus aplicaciones.

El Modelo es una concepción dinámica que articula congruentemente el horizonte de la visión del SNEST y orienta las acciones a seguir en el proceso educativo, asegurando el cumplimiento de la misión, en un anhelo de mejora de vida. El *Modelo Educativo para el Siglo XXI* es representado gráficamente como un sistema que confluye en un gran proceso central, denominado Proceso Educativo, que es alimentado por la sinergia de cinco procesos estratégicos: el académico, de planeación, el de administración de recursos, de vinculación y difusión de la cultura y el de innovación y calidad. A su vez, en cada uno de éstos, afluyen procesos clave que alimentan, a través de los estratégicos, al gran Proceso Educativo, el que, de manera fundamental, gira en torno del ser humano y de su aprendizaje, desde una óptica de la construcción del conocimiento y el cultivo de la inteligencia en todas sus formas.

El Modelo así descrito fluye en un medio de cultivo que lo alimenta de las teorías y prácticas de la calidad, la innovación y el alto desempeño. Este medio de cultivo constituye el quinto proceso estratégico del Modelo, el proceso de innovación y calidad, el que por su naturaleza permea en todos los procesos; por ello se muestra como omnipresente en el Modelo.

Así mismo este apartado presenta las tres grandes dimensiones que constituyen la materia del flujo de todos y cada uno de los procesos: la dimensión filosófica, que centra la atención del Modelo en el ser humano, desde una perspectiva que integra los anhelos y compromisos históricos de la nación mexicana; la académica, que integra los parámetros de referencia para la formación profesional, la concepción del aprendizaje y sus condiciones, así como los estándares de la práctica educativa en el SNEST; y la dimensión organizacional, que coadyuva al cumplimiento de los fines del Modelo y garantiza que los recursos del sistema sean dedicados sustancialmente al Proceso Educativo para asegurar su éxito.

#### 5.6 Dimensión organizacional del Sistema Nacional de Educación Tecnológica

La dimensión organizacional constituye otra de las coordenadas fundamentales del *Modelo Educativo para el Siglo XXI* y se define y sustenta en el espíritu de su filosofía y en función de las altas expectativas de su dimensión académica. En ella se establece un vínculo entre la visión de la institución y el compromiso de las personas para alcanzarla, garantizando que los recursos del Sistema se dediquen a asegurar el éxito del Modelo Educativo. Al respecto, el SNEST está comprometido con el manejo transparente de los recursos que le son asignados y los que logra capitalizar a través de la diversificación de las fuentes de financiamiento, así como con la rendición de cuentas a la sociedad por los medios y las formas que la ley en la materia prevé.

Esta dimensión tiene como sustento, también, la práctica del alto desempeño que se deriva del estado del arte de las teorías organizacionales de la calidad y de los modernos enfoques sociales del humanismo que consideran al ser humano como el origen y destino de todos los esfuerzos y recursos de las

instituciones, por lo que éstas justifican su existencia en la medida en que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

Finalmente, se incluye en su análisis la gestión por procesos y el liderazgo, lo que permite contar con un diseño organizacional con enfoque en los procesos, lo que a su vez facilita el desarrollo y la operación del Proceso Educativo, en el cual el papel del líder es encauzar los esfuerzos de las personas hacia el cumplimiento de la misión y el logro de la visión del Sistema.

En el SNEST, la gestión educativa se lleva a cabo con un enfoque en procesos basado en la filosofía del alto desempeño, que tiene como propósito permanente superar los más altos indicadores y mejorar los resultados del trabajo, con el impulso y motivación de los valores y convicciones del ser humano.

La administración educativa para el alto desempeño orienta y enfoca al ser humano hacia el logro de la visión y misión institucionales, a través de la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos de eficiencia y de calidad que contribuyen al pleno florecimiento de las potencialidades humanas y elevan su competitividad e incrementan su calidad de vida.

La administración educativa para el alto desempeño en el SNEST tiene estas características:

1. Aplica un Modelo de planeación participativa, el cual es concebido como un proceso sistemático y democrático que orienta las acciones de los miembros del SNEST hacia el cumplimiento de la misión y visión institucionales.
2. Se sustenta en los Valores del SNEST lo que genera un compromiso mayor de las personas con los objetivos institucionales.
3. Todo proceso que implementa el SNEST se enfoca a sus beneficiarios y se sustenta en Modelos de calidad.

4. Promueve la utilización y el uso óptimo de las tecnologías de la información y la comunicación.
5. Aplica sistemas de evaluación del desempeño que permiten establecer programas de estímulos.
6. Promueve y fomenta el crecimiento personal y el desarrollo de competencias laborales, la innovación y la calidad, así como la certificación y la acreditación.
7. Considera a las personas como su valor central.
8. Crea un ambiente laboral que favorece el trabajo en equipo y la generación de valor agregado.
9. Fomenta la creación de redes inteligentes intra e interinstitucionales que generan sinergia y calidad en su capacidad de respuesta.
10. Propicia la conformación de una organización inteligente que reconoce y valora las aportaciones y experiencias de las personas, y genera, atesora y socializa su capital intelectual.

El proceso central del Modelo es el Proceso Educativo, en él convergen cinco procesos estratégicos: el académico, de planeación, el de administración de recursos, de vinculación y difusión de la cultura y el de innovación y calidad, en los que a su vez, afluyen los procesos clave del Modelo; el quinto proceso estratégico, el de innovación y calidad, asegura la mejora continua de cada uno de ellos; en este sentido, la gestión por procesos establece las relaciones horizontales, las atribuciones y los procedimientos que definen el quehacer de las personas y la asignación de los recursos, lo que permite la operación y el flujo de cada uno de los procesos.

En consecuencia, la estructura organizacional de las instituciones del SNEST debe responder al enfoque de la gestión por procesos, y tener las siguientes características:



1. Se estructura en torno al Proceso Educativo y se desarrolla por procesos estratégicos y procesos clave.
2. Los líderes asumen la responsabilidad total del proceso, coordinando los esfuerzos de todas las personas y áreas que en él intervienen.
3. Se establecen equipos para el desarrollo de los procesos.
4. Establece una organización horizontal que facilita la toma de decisiones.
5. Cuenta con un adecuado sistema de comunicación que facilita la interacción entre las personas, las diferentes áreas y la institución con su entorno.

El liderazgo se concibe como la capacidad de todos los miembros del SNEST para integrarse en la conducción visionaria, participativa y comprometida con el Proceso Educativo. Es decir, para el SNEST, el liderazgo debe ser una actitud proactiva mutuamente influyente, asumida por todas y cada una de las personas, que las integra al trabajo en equipo con la fortaleza de una visión compartida, que propicia el alto desempeño, y que crea el sentido de corresponsabilidad del proceso en el que participan.

Por lo anterior, el liderazgo en el SNEST:

1. Reconoce y valora las potencialidades del ser humano y propicia su desarrollo.
2. Es una actitud compartida, proactiva y mutuamente influyente que propicia el trabajo en equipo y el alto desempeño.
3. Tiene como fundamento la visión compartida del Sistema y los principios filosóficos y valores del Modelo.

4. Promueve el logro, la satisfacción y la trascendencia personal en la consecución de los objetivos del Proceso Educativo.

5. Crea el sentido de corresponsabilidad del Proceso Educativo.

## CAPÍTULO VI

### RELACIÓN DEL CLIMA Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

*“La sociedad evoluciona y con ella sus organizaciones”.*

*Dra. Rosalinda Gámez Gastélum*

En este apartado se presentan las características generales de la organización, los hallazgos encontrados de acuerdo a los métodos utilizados para conocer el clima y la comunicación organizacional, y dar respuesta a las preguntas de las dimensiones de investigación.

Las organizaciones educativas, han acompañado al ser humano en su andar hacia el conocimiento y a la búsqueda de respuestas a sus interrogantes; jugando un papel determinante en las sociedades, siendo objeto de estudio ya sea en su modelo educativo, financiamiento, recursos humanos, relaciones sindicales; así como tratados de su vida organizacional: cultura, poder, clima, identidad, comunicación, entre otros.

Esta situación permite ver al hombre organizacional, en su carácter de ente social, estableciendo relaciones de trabajo e interactuando con sus semejantes. Sin embargo, surge la necesidad de cuestionar las maneras en que se llevan a cabo los procesos de comunicación a la luz de los nuevos enfoques comunicacionales que se gestan en la actualidad para propiciar el desarrollo humano y llevarlo al estudio de un caso.

Ante esto, se vislumbra la dimensión de comunicación y sus consideraciones teóricas, en los hallazgos encontrados en la organización del sector educativo del norte del Estado de Sinaloa (ITLM).

El estudio de las organizaciones ha cobrado relevante importancia en nuestro país, desde diferentes perspectivas y problemáticas que éstas presentan para

ser investigadas, con enfoques como el sociológico, económico, político y humanístico; teniendo como escenarios las organizaciones privadas y públicas.

En estas organizaciones se entretajan el pasado, presente y futuro de sus actores organizacionales que van dejando parte de su historia personal y profesional en la convivencia diaria y en sus relaciones interpersonales. Así podemos entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, y que además plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Organización y comunicación son procesos íntimamente asociados, ya que, haciendo uso de la metáfora que McLuhan acuñó para el término de comunicación, ambos pueden pensarse como extensiones del ser humano, que amplían sus posibilidades de adaptación de manera eficiente. No en vano el incremento de la amplitud de dichos procesos y de nuestra dependencia cotidiana de ambos, ha sido repetidamente utilizado como indicador característico de la sociedad de nuestro tiempo, considerada tanto una sociedad de organizaciones como de comunicaciones; de ahí la importancia y trascendencia de su estudio.

El contexto y organización del Instituto Tecnológico de Los Mochis, tiene su razón de ser en *El Programa Nacional de Educación 2001-2006*, en el cual ha definido sus grandes objetivos, metas y estrategias en función del análisis que presenta el *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*, análisis en el que se señalan las cuatro grandes transiciones por las que fluye la actualidad mexicana: la demográfica, la económica, la política y la social.

México vive, también, una profunda transformación social que incide en todos los niveles, desde los más personales y familiares hasta los que afectan a la sociedad en su conjunto. Como efecto de la condición histórica actual, los tradicionales modos mexicanos de vida son afectados y se reconstituyen, destruyen o integran nuevas formas de entendimiento de la vida, de los

asuntos públicos, de nuestra realidad pluriétnica, del papel de la mujer en el desarrollo, de los derechos humanos y del medio ambiente, con lo que se transforman los valores, y las formas de organización social se reestructuran. En esta transformación, la sociedad civil ha mostrado su peso y su claridad de organización, en algunas ocasiones incluso por encima de las formas tradicionales.

A más de medio siglo de su génesis, el Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos está hoy conformado por 83 planteles y centros especializados diseminados en el territorio nacional, coordinados por la Dirección General de Institutos Tecnológicos, de tal forma que existe, por lo menos, un tecnológico del SNIT en cada uno de los 31 estados de la República Mexicana.

Es en 2005, cuando se aprueba una nueva estructura orgánica en la Secretaría de Educación Pública, que entró en vigor el 2 de Febrero de ese año, quedando de la siguiente manera:

Las Unidades Administrativas adscritas a la Subsecretaría de Educación Superior son: Dirección General de Educación Superior Universitaria; Coordinación General de Universidades Tecnológicas; Dirección General de Educación Superior Tecnológica; Dirección General de Educación Superior para Profesionales de la Educación; Dirección General de Profesiones; Instituto Nacional del Derecho de Autor; y la Universidad Pedagógica Nacional.

## 6.1 Procesamiento y Análisis de la Información

El análisis de la información en un estudio, de acuerdo con Ellram (1996), debe contener un proceso de codificación de los datos, que consiste en clarificar la información, recabada con el fin de: discriminar, examinar, comparar, contrastar y categorizar datos y conceptos clave, ubicándolos de manera precisa con el propósito de desarrollar una interpretación que permita el desarrollo de una descripción o explicación concreta.

Ello depende de la naturaleza de los datos obtenidos a través de las diferentes técnicas utilizadas, conjugada con la habilidad del investigador para establecer una congruencia lógica de hechos y contexto, restando en la medida de lo posible, la causalidad atribuible al evento.

De esta manera en el presente trabajo, el procesamiento y análisis de la información se guió a partir del proceso metodológico planteado en el capítulo tres, mismo que arrojó las dimensiones de estudio como elementos centrales para la aplicación de los instrumentos de recolección de información en el estudio de caso.

Así fue posible obtener información muy valiosa que nos permitió describir, analizar y explicar los diferentes conceptos y variables para efectos de conocer: los procesos de comunicación en la organización, al Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica y el clima organizacional de nuestra organización objeto de estudio; dimensiones que se encuentran perneando en la vida cotidiana del Instituto Tecnológico de Los Mochis y que encierran unos de los aspectos más significativos. De esta manera fue posible comprender el fenómeno bajo estudio en su contexto real.

## 6.2 Dimensión de Comunicación Organizacional

A través de este estudio y abordando la dimensión de comunicación, nos encontramos con las teorías organizacionales y sus implicaciones para la comunicación. Los fenómenos de comunicación, ya sea si hablamos de los tipos, funciones o flujos; que ocurren en las organizaciones, en este caso, públicas y educativas forman parte importante y trascendente de la vida organizacional y de sus actores impactando en el ambiente laboral, como factor dependiente de la actividad humana en las organizaciones..."la situación es la gente...La estructura, el proceso y la cultura son el resultado de la gente en una organización, no la causa del comportamiento de ésta" (Schneider, Goldstein y Smith, 1995, p. 751).

Cómo lo afirma Pfeffer (2000), vivimos en un mundo de organizaciones y lo que encontramos en ellas son personas que establecen comunicación, que buscan posibilidades de interacción, ya que a través de ella es como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones; y en este tenor, las escuelas de la teoría organizacional plantean sus implicaciones para la comunicación:

**CUADRO 37**

<b>LAS PRINCIPALES ESCUELAS DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
<b>CLÁSICA</b>	<b>CONDUCTUAL</b>
<p><b>Disciplinas Auxiliares</b></p> <p>Ingeniería Industrial Economía Experiencia</p> <p><b>Administración Científica</b></p> <p>Taylor</p> <p><b>Burocracia</b></p> <p>Weber</p> <p><b>Gerencia Administrativa</b></p> <p>Farol Barnard</p>	<p><b>Disciplinas Auxiliares</b></p> <p>Psicología Sociología Psicología Social Antropología</p> <p><b>Relaciones Humanas</b></p> <p>Mayo Roethlisberger</p> <p><b>Recursos Humanos</b></p> <p>Mc Gregor Liker</p> <p><b>Sistemas</b></p> <p>Sistemas Abiertos: Katz y Kahn Contingencia: Woodward Lawrence y Lorsch</p>

Fuente: elaboración a partir de varios autores (2006)

La escuela clásica, ignoraba por completo a la comunicación como variable clave en el estudio de la conducta humana en las organizaciones. Taylor, representante de esta corriente, tuvo poco que decir sobre la comunicación y su función en el proceso de la organización para los ingenieros de la escuela de la administración científica, la comunicación descendente de los supervisores a los obreros era la mejor manera de enseñar a estos últimos a desempeñar sus labores. Implicación para la comunicación: se ignora simplemente el papel de las actividades informales de la comunicación.

La burocracia, a Max Weber, sociólogo alemán suele reconocerse como el padre de la burocracia, representa un modelo de estructura organizacional en la que la comunicación esta muy formalizada y la flexibilidad es mínima. El énfasis en las reglas y procedimientos exige que la comunicación se inicie en la punta de jerarquía o cadena de mando. La comunicación entre compañeros es casi inexistente. La función de producción de la comunicación se acentúa con fuerza a expensas de su innovación y funciones sociales. Implicación para la comunicación: la burocracia representa una visión limitada sobre las funciones que desempeña la comunicación en la organización. Ignora los factores de la comunicación, la complejidad de la motivación humana y riqueza de los recursos humanos.

Teoría administrativa, aunque Fayol presentó cierta atención a los procesos de comunicación, su concepto del papel de la comunicación en las organizaciones se asemeja bastante al modelo burocrático. La comunicación era en esencia el proceso de mover la información hacia arriba y hacia a bajo en la cadena de mando formal. La información y las ordenes, ambas competencia de la información, eran básicamente el foco de las actividades administrativas.

Escuela de recursos humanos, según la teoría X, la comunicación es, en principio, el proceso de transmitir información y ordenes del extremo superior al inferior de la jerarquía, propiciando poco que los subordinados inicien la comunicación con sus supervisores.



Desde el punto de vista de la comunicación, los administradores de la teoría Y se centran menos en las regulaciones formales y más en la comunicación oral informal. La función innovadora de la comunicación recibe cierta atención en la medida en que se buscan y fomentan las sugerencias e ideas de los miembros de la organización. Implicaciones para la comunicación: la comunicación con o entre los empleados no se propician y como resultado se confiere poca importancia a la información que circula de manera informal. La comunicación frecuente entre todos los miembros de la organización es imprescindible y se permite que fluya en todas las direcciones.

Teoría de la aceptación, Barnard fue el precursor del movimiento de relaciones humanas y la escuela de recursos humanos. Implicación para la comunicación: la comunicación era en esencia el proceso de mover la información hacia arriba y hacia abajo en la cadena de mando formal. La información y las ordenes, ambas competencias de la producción, era básicamente el foco de las actividades administrativas. El principio del "puente" esta diseñado para permitir la desviación de los canales formales cuando dos gerentes del mismo nivel necesitan comunicarse para efectuar una actividad común. El papel de la comunicación nunca se trata desde una perspectiva de innovación y funciones sociales.

Escuela de sistemas, la teoría general de sistemas considera a la comunicación como un proceso esencial que permite la interdependencia entre las partes de cualquier sistema. La comunicación social es crucial en las organizaciones, porque lo que mantiene unidas a las estructuras sociales, es, en esencia, un sistema de actitudes, percepciones, creencias, expectativas, motivaciones y significados que comparten las personas que son parte del sistema.

Escuela conductista, tiene sus orígenes en la psicología, la sociología, la psicología social y la antropología. El movimiento de relaciones humanas: entre la década de 1930 y 1950 un grupo de investigadores dirigidos por Elton Mayo estudio el comportamiento de los individuos y los grupos de trabajo. Implicaciones para la comunicación: la motivación dependía del liderazgo y la

capacidad de comunicación de los supervisores. La función social de la comunicación cobro énfasis. La comunicación no se considero más como una manera de dar información y dar órdenes referentes a la realización del trabajo. Teoría de las contingencias, se inicia donde Katz y Kahn finalizaron y se construye sobre la premisa de que en cualquier análisis organizacional debe incluirse los factores situacionales y ambientales. El medio ambiente: el estudio de la contingencia de Lawrence y Lorsch, estudiaron la relación entre la organización interna y los factores ambientales. Se precisan las definiciones de tres conceptos para comprender su investigación:

- Diferenciación: se refiere a las diferencia en las actitudes conductuales de los administradores de una organizacionales.
- Integración: se refiere al proceso de coordinación entre las diversas unidades y el grado de colaboración necesaria para lograr los objetivos organizacionales.
- Ambiente: en una organización el ambiente puede ser estable o inestable.

Los ambientes que se transforman con rapidez se caracterizan por una tecnología velozmente cambiante y por modificaciones frecuentes de los productos para satisfacer las demandas de los consumidores y soportar la presión de la competencia, las implicaciones para la comunicación: según Lawrence y Lorsch existe una forma óptima de organizar para obtener la integración en una organización altamente diferenciada los administradores deben desarrollar actitudes y habilidades abiertas que le permitan comunicarse con personas diferentes a ellos, gente con distintas opiniones sobre los objetivos organizacionales y diversas actitudes con respecto a las personas.

De manera contemporánea, también podemos aludir al tratamiento que diversos autores dan a la comunicación e información en el ambiente organizacional:

**CUADRO 38**  
**Tratamiento de la comunicación y la información en el ambiente organizacional**

<u>AUTOR</u>	<u>CONSIDERACIÓN</u>
Stogdill	Relaciones interpersonales, interacción, intercomunicación, redes de comunicación, comunicativos
Barba	Procesamiento y comunicación
Montaño e Ibarra	Falta de comunicación
Barnard	Miembros comunicantes, sistemas de interacción, comunicación, técnicas de comunicación, proceso de comunicación
Reed	Transacciones internas y externas
Jo	Uso de la información, aplicación de la lingüística, semiótica, significado e interpretación de lo simbólico
Scott	“El medio es el mensaje”
Putnam, Phillips y Chapman	Métodos de comunicación y organización

Fuente: Elaboración a partir de Stogdill, Barba, Montaño e Ibarra, Barnard, Reed, Jo, Scout y Putnam, Phillips y Chapman, (2004)

En este estudio, la mirada comunicacional a la organización educativa en mención tiene, en un sentido, explorar el potencial analítico de un marco teórico inspirado en la idea de que los centros educativos pueden estudiarse como sistemas de comunicación, y que, al hacerlo así, lo que se está analizando es el conjunto de intercambios informativos que fluyen a través de las redes que

se originan en su interior, ya que las actividades de comunicación permean toda la actividad organizacional y encontramos entonces que tienen alcances, límites y objetivos y pertinencia la efectividad de los mensajes y las interacciones entre los actores organizacionales , bajo ópticas institucionales. Por lo que abordar a las organizaciones implica, de la misma forma, abordar y entender a las organizaciones desde el sujeto, componente importante de su estructura. Toda organización que se precie de tal está conformada por individuos que se interrelacionan constantemente para conseguir un objetivo en común.

Al individuo (integrante y partícipe fundamental de las organizaciones) hay que entenderlo como un ser complejo, sus múltiples relaciones están dadas de tal forma que invitan a reorientar una postura del concepto en torno a la condición humana (Correa, 2000), y ésta es entendida como una unidad compleja de ser, pensar y hacer, en sus múltiples interacciones dialécticas y dialógicas, articuladas a un contexto que debe concebirse y operar como un sistema.

A estas alturas debe estar claro que la perspectiva de análisis de los centros educativos, que los presenta como espacios de comunicación, atiende ante todo a esa dimensión de la vida de la organización que es su cultura. Ya Robert Park señaló en los años veinte que la cultura es todo aquello que es comunicable. Se parte de la idea, también, de que las organizaciones, como las sociedades, se reproducen a través de ese proceso comunicativo central en su vida cultural que es la opinión pública. En ella se entretienen y se negocian las expectativas y las actitudes de los miembros respecto a la organización como la imagen de ésta.

Este interés se relaciona con el enfoque de la organización de Karl Weick (1979), que habló por primera vez en los años setenta de las organizaciones educativas como sistemas débilmente articulados. A partir de la idea de la reducción de la incertidumbre desarrollada por la teoría de la información de Shanon, y de la importancia concedida a la realimentación en el modelo de la

teoría de sistemas, Weick entendía las organizaciones como instrumentos de reducción de la incertidumbre y del carácter equívoco de la información. Su psicología social de la organización, más atenta a los procesos de producción de un orden siempre inacabado (*organizing*) que a la estructura resultante, considera los entornos como complejos de información y establece la comunicación como proceso central de la vida organizativa. Esta visión dinámica, compleja e inacabada de las organizaciones, es quizás la que más ha obligado a llevar al campo de la teoría de la organización el interés por los procesos comunicativos (Kreps, 1995), y es, en cualquier caso, la que proporciona fundamento a una idea central en nuestro enfoque, como es la de que el propio interior de la organización constituye a su vez un entorno (interno) sometido a la misma dialéctica de incertidumbre y de complejidad.

#### 6.2.1 Principales hallazgos de la comunicación organizacional

La investigación de campo, a través de la aplicación de los diferentes instrumentos de recolección de información aplicados a lo largo de varios meses, nos permitió obtener toda la información necesaria para efectos de conocer los aspectos de comunicación organizacional del ITLM, a través de los instrumentos: observación, diario de campo y entrevista semiestructurada.

Mediante el conocimiento de los procesos de comunicación, fue posible el reconocimiento de los canales de comunicación, sus flujos comunicacionales y las barreras que se presentan desde el ámbito de la comunicación.

##### 6.2.1.1 Canales de Comunicación

En este acercamiento, que permite una mirada comunicacional a la organización educativa, objeto de análisis, nos encontramos con indicadores de la actividad de comunicación, entre dos o más personas y de manera colectiva, como se ilustra en el cuadro 37. Respecto a la comunicación interpersonal,

considerada como aquella que se presenta entre dos o más interlocutores cara a cara, apoyándose también en artefactos de comunicación, permitiendo un contacto directo, visual y táctil.

En cuanto a la comunicación colectiva, esta se presenta de manera general y abierta a los diversos departamentos y áreas administrativas, el personal acude a actos públicos de la organización para ser partícipe de los acontecimientos, siendo reuniones de trabajo, informes, actos académicos, sesiones de consejo, etc. en los cuales no siempre hay un espacio de preguntas y respuestas por lo que la comunicación se presenta en una sola dirección.

### CUADRO 39

#### Indicadores de la actividad de la comunicación

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	COMUNICACIÓN COLECTIVA
* Es recíproca, ya que se puede contar con la respuesta.	* Es unilateral: la información no regresa, se queda en los receptores. La respuesta es otro acto comunicativo.
* Básicamente es lingüística.	* Además de lingüística, se apoya en otros medios.
* Es privada.	* Es pública.
* Suele ser directa, pero también indirecta como en las cartas y la comunicación por teléfono, o bien a través del chat interno.	* Suele ser directa, pero a veces es indirecta como en un discurso oratorio.
* Es más informal que formal.	* Es más formal que informal.

Fuente: Elaboración con datos obtenidos de entrevistas y observación (2006).

Es importante señalar que estos indicadores de actividad de la comunicación manifiestan las características de los sinaloenses como muy alegres, amigueros, facilidad para relacionarse, muy afectos a presentar proximidad

física (abrazos, saludos de mano, tocar los hombros). Mencionamos algunos canales de comunicación utilizados en la organización, aclarando que pueden existir otros.

El uso de las nuevas tecnologías, la **página Web o portal en Internet**, proporciona información (académica e institucional) a quienes entran a navegar en él, pero también es utilizado como comunicación interna en la organización y en algunas áreas como el servicio de biblioteca, es restringida a través de claves de acceso para el personal autorizado y alumnos. En el interior de las oficinas encontramos también el correo electrónico y el servicio de intranet (Chat) agilizando las actividades laborales, pero también es criticable su uso en sostener largas conversaciones para otros propósitos.

*“El messenger como manera de comunicarse no estoy muy de acuerdo, si ha servido, si ha sido útil porque el tecnológico ha crecido mucho, a veces el teléfono constantemente esta ocupado o fuera de servicio la extensión y tenemos mucho contacto y comunicación con departamentos, si hace falta algo, si ha servido el messenger. Yo se los he comentado que a veces no me parece que lo tengan todos, porque percibo que los ratitos que pudieran aprovechar, el personal de apoyo, para actualizar el archivo ,organizar sus documentos , lo utilizan mejor en el chateo, ya no es tanto lo oficial, para lo que lo usan pudiera ser en el día la cuarta parte de lo que escriben es oficial y la otra no; entonces no estoy muy de acuerdo y lo he externado con mi jefe inmediato de que tenemos que poner tantito freno a esto porque se hace un vicio, entonces la persona, en el rato que esta desocupada se pone a chatear y platicar cosas que no son de trabajo y quitan mucho tiempo, inclusive me ha tocado aquí con la secretaria que le están hable y hable y son para cosas personales y le digo que les diga que esta ocupada, el sonidito es muy molesto y se saben que son cosas triviales y no de trabajo, si sirve para localizar maestros que trabajan en otro lado, pero hasta ahí”. (Informante H).*

**Las reuniones en grupo**, es otro canal de comunicación que se percibe en la organización y que lo encontramos no sólo para los aspectos laborales sino también sociales. Por ejemplo el informante C, manifiesta:

*“Es muy común entre nosotros los festejos de los cumpleaños, nos cooperamos para el pastel entre los que trabajamos en un área específica y a veces se invita a cooperar a otros compañeros de otras*

*oficinas que se llevan con nosotros, nos sirve de convivencia a parte de que también platicamos de todo”.*

Otro canal que en palabras del informante E es muy efectivo y que le ha dado resultado son las reuniones individuales, las platicas en pasillos, áreas verdes y cafetería, ya que se alcanza a conocer más a la persona, sus necesidades, lo que le agrada del Tecnológico, sus sugerencias, etc. es un espacio oportuno para conocerse. De igual forma el involucrase en actividades académicas, culturales y sociales que surgen de los compañeros de labores.

**Las circulares internas** es un canal muy estricto y que se lleva con bastante control, cuidado y discreción por parte de las oficinas de dirección y las subdirecciones , pero de igual forma es también un documento oficial unidireccional de arriba abajo. Los carteles son para informar aspectos muy concretos sobre organización de eventos académicos del propio Instituto Tecnológico o de otros organismos.

**Los tableros de avisos y buzones de sugerencias**, se encuentran colocados de manera estratégica cerca del aparato checador; observamos que la información proporcionada es de actualidad; sin embargo percibimos que esa información caduca y permanece por periodos prolongados en los tableros de avisos, no se cambia hasta poner información actualizada. Respecto a los buzones de sugerencias, nadie de los entrevistados ha hecho uso de ellos y ni tampoco se enteran si hay alguna respuesta por parte de las autoridades ante una sugerencia planteada.

#### 6.2.1.2 Flujos de la Comunicación

Por su parte, los flujos de mensajes es entre los actores de todos los niveles jerárquicos en la estructura organizacional, y de acuerdo a la dinámica laboral, se encuentran también, determinados por las acciones de la dirección, quien ejerce el poder y la información oficial que hay que transmitir, emanada ésta de la dirección general central, y que en su momento no logra ser información



inmediata ni con respuesta a dudas de manera ágil ya que es todo un proceso de ir y venir con los datos y la toma de decisiones, se torna dependiente.

#### CUADRO 40

##### Flujos de Comunicación

CRITERIO	TIPO	EXPLICACIÓN	EJEMPLOS
Grado de participación del emisor y receptor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recíproca</li> <li>• Unilateral</li> </ul>	<p>Cambio continuo de papeles de emisor y receptor</p> <p>No hay cambio de papeles; sólo se da un ciclo comunicativo</p>	<p>Diálogo, conversación, entrevista</p> <p>Tablero de avisos, discursos</p>
Tipo de emisor y receptor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpersonal</li> <li>• Colectiva</li> </ul>	<p>Interrelación de persona a persona; el medio por excelencia es el lenguaje oral</p> <p>El emisor puede ser una persona o institución, y el receptor una colectividad</p>	<p>Conversación, entrevista cara a cara</p> <p>Reuniones de trabajo, eventos cívicos, culturales y sociales, pag. Web, impresos</p>
Tipo de código	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingüística</li> </ul>	El medio es el lenguaje natural, apoyado por códigos	Comunicación oral y escrita, en todas sus formas

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extralingüística</li> </ul>	paralingüísticos Empleo de códigos distintos al lenguaje	Comunicación con señales, artefactos, sensibilidad
--	--	---	---

Fuente: Elaboración con datos obtenidos de entrevistas y observación (2006).

La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. Este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de la información, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Buena parte de la comunicación no sigue la ruta marcada por la jerarquía organizacional, sino que atraviesa de un costado a otro la cadena de mando. El ámbito organizacional de las reuniones informales de los académicos, de planeación y vinculación y de servicios administrativos ofrece numerosas ocasiones de comunicación oral, estas van desde las reuniones informales clásicas de la carne asada, el ceviche y el café, hasta sesiones formales y reuniones de consejos y comités. Este tipo de comunicación también ocurre cuando miembros de diferentes departamentos se agrupan en equipos u organizaciones de proyectos.

La comunicación atraviesa las fronteras organizacionales cuando, por ejemplo, miembros del personal administrativo con la autoridad o de asesoría interactúan con administradores de línea de diferentes departamentos. Además, también las formas escritas de comunicación mantienen informado al personal acerca de la organización. Estas formas escritas se encuentran en los tableros de información por ejemplo, como ya se mencionó. Las organizaciones modernas hacen uso de muchos patrones de comunicación cruzada, oral y escrita; para complementar el flujo vertical de la organización; esto sucede en

la cotidianeidad aunque no esté estipulado en el manual de procedimientos, el cuál tiene vigencia desde 1982, el problema que se enfrenta es la falta de retroalimentación y/o aseguramiento de la percepción del mensaje.

Por lo que resulta una falta de planeación, ya que es infrecuente que la buena comunicación sea obra del azar. Es muy habitual que la gente hable y escriba sin antes pensar, planear y formular el propósito de su mensaje. No obstante, establecer las razones de una comunicación, seleccionar el canal más apropiado y elegir el momento adecuado son acciones que pueden favorecer enormemente la comprensión de la información de ese comunicado y reducir las distorsiones, supuestos o ruidos en el viaje del mensaje hacia el destinatario.

En el estudio, se encontró también que es determinante considerar el contexto en el que se lleva a cabo el proceso de comunicación, considerando a su vez el marco referencial de los actores organizacionales; ya que en repetidas ocasiones no se habla en los mismos términos; sin embargo el Tecnológico hecha mano de retomar temas para que el personal que se va integrando a una reunión de trabajo, por ejemplo, se entere de que se está tratando; aunque esto sucede en muy raras ocasiones por que en promedio los actores administrativos oscilan entre los 17 y 25 años de antigüedad laboral; y conservan el bagaje semántico organizacional. En su mayoría, los procesos comunicacionales son a través de interacciones informales, eso es lo que impera y de alguna forma se entreteje el clima organizacional cuando sus actores hablan.

La organización educativa vive mientras se comunican unas con otras, y ese comunicar conlleva un denso y arriesgado intercambio de símbolos y de sentidos, aunque se considera que la comunicación no es la única herramienta organizacional, hasta el momento es de las más importantes para intervenir en la identidad, la imagen y el prestigio. Esta visión, también es adoptada por Mattelart (2000: 99-103) que potencia la comunicación como herramienta de gestión integral en los siguientes términos: "...lo que se le pide a la

comunicación corporativa es que administre el capital-imagen de la empresa y que lo haga fructificar tanto en el interior como en el exterior”.

El proceso de comunicación tanto a nivel interpersonal, grupal y organizacional está en la base o fundamento de toda organización y, muy especialmente, en las organizaciones públicas del sector educativo, por la nobleza de sus funciones dado que el fenómeno educativo es esencialmente un proceso comunicacional, y en este caso englobando a las áreas sustanciales de servicios administrativos, de planeación y vinculación y académico, permitiendo mostrar cómo el estudio de esa práctica la forman no las estructuras organizativas ni los individuos, sino las redes de interacción que se construyen entre ambos. En el estudio de tales redes adquieren relevancia los procesos de interacción fundamentales que inciden en el intercambio de información y la creación de ambientes laborales cordiales. Son estos procesos los que constituyen la base sobre la que se desarrolla la esencia social interna de la organización, desde una mirada comunicacional, como dimensión en su totalidad y enfatizando su importancia para la teoría de la organización y sus implicaciones.

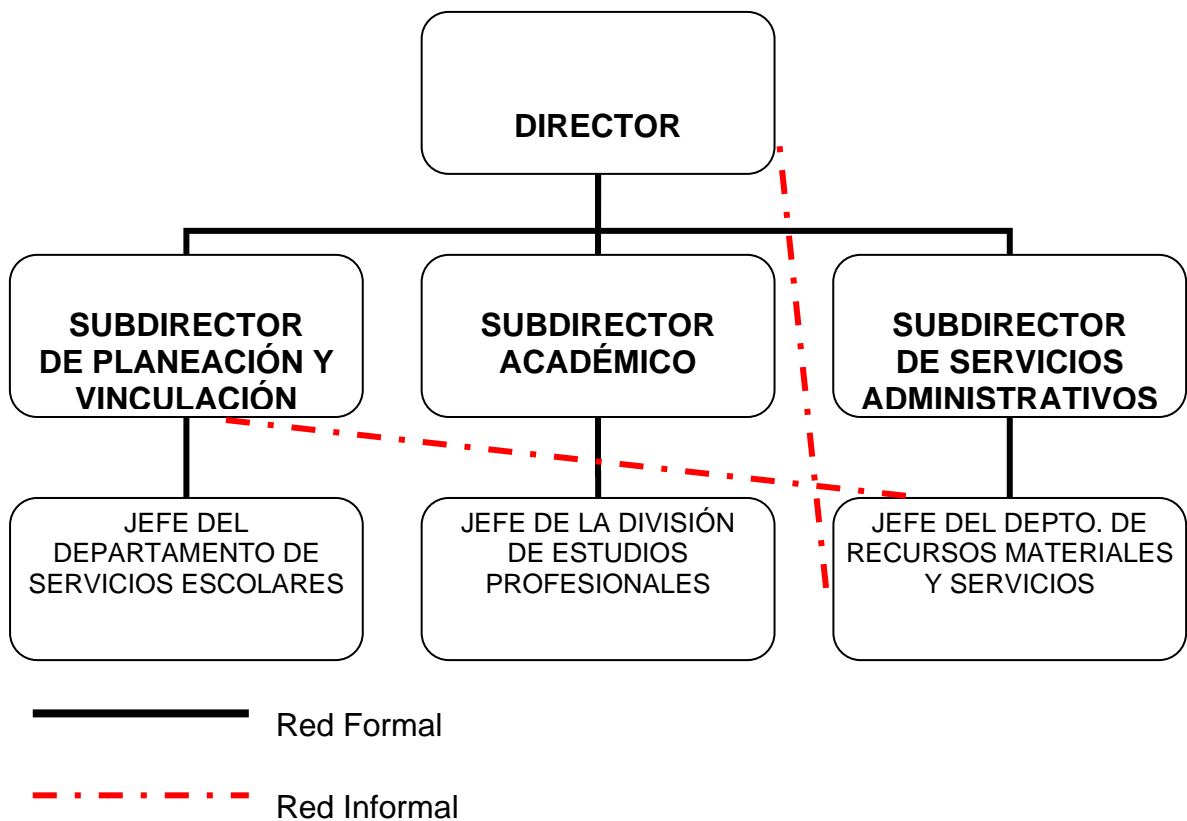
Comunicación y clima son elementos de gran importancia que se deben considerar en la organización. Su funcionamiento depende de una adecuada organización interna entre empleados y directivos. La sociedad mediática en que nos toca vivir ha puesto de manifiesto y ha otorgado relevancia a la manera en que las organizaciones se comunican, tanto con su entorno como en su interior, y cómo este fenómeno significa la trascendencia de la cultura y de la generación misma de la entidad organizacional.

Los flujos de la comunicación en una organización se producen a través de redes. Redes Formales: siguen el camino trazado por la relación de los roles definidos en el organigrama. Redes Informales: surgen al interior de la

organización, sin planificación y al margen de los conductos oficiales, como se muestra, a manera de ejemplo, en el siguiente cuadro:

**CUADRO 41**

**Redes Formales e Informales**



Fuente: Elaboración con datos obtenidos de entrevistas y observación (2007).

En ese sentido, al abocarnos al estudio de la comunicación organizacional, del objeto de estudio, y específicamente a los procesos de comunicación, encontramos, de acuerdo a lo señalado por algunos entrevistados, que la comunicación informal es el fenómeno que se presenta mayormente y en el cual basan su actuar diario.

*“Aquí la comunicación informal es la que impera, No hay un liderazgo en la comunicación formal, al contrario, casi todos buscamos lo práctico y lo más rápido, aparte de que cuando se va a informar algo a través de oficio, pues la gente ya lo sabe y a veces esta demás el escrito, y que bueno que exista porque eso nos ha servido”. (Informante K).*

Son varias las opiniones encontradas sobre la función de la comunicación informal entre los participantes de la administración. Para unos estos flujos son negativos ya que tienden a extender rumores que pueden afectar a la moral de trabajo, desprestigiar posiciones, roles o individuos, conducir a acciones irresponsables y a desafiar a la autoridad. Para otros, son positivos ya que cumplen las funciones de válvulas de escape a las tensiones provocadas por la dinámica de la organización y también pueden servir como aceleradores para los procesos formales de comunicación que tienden a ser lentos o casi nulos.

*“Respecto a los procesos y redes de comunicación, internamente tenemos, también, gracias a Dios nos a servido mucho el sistema de gestión de calidad porque vemos que uno de los procesos de las normas es la comunicación y es muy importante en una organización. Si hemos tenido a raíz de eso algunas reuniones con mi personal cosa que antes no hacíamos, inclusive yo con la subdirección a la que pertenezco se han llevado acabo reuniones, cosa que no pasaba antes, eso estaba olvidado. Yo uso más el diálogo con mis trabajadores para la comunicación, siempre estamos saturados de trabajo, tenemos aquí mucho trámite, todos los trámites se mandan de aquí a la Dirección General y sería muy burocrático estarles mandando oficios para que hagan algo que se necesite, cada quien sabe su responsabilidad y no necesita que yo se los este recordando; claro está que a veces salen de repente situaciones urgentes que hay que hacer y yo les llamo a cada uno y platico cuando hay algún problema o cuando hay alguna observación por parte de algún jefe inmediato, lo comento, siempre estoy comunicando, tengo mucha comunicación con ellos de lo más importante y es a través del diálogo”. (Informante P).*

Simon (1988), señala la importancia de las comunicaciones informales al decir que la conducta de los individuos en la organización está orientada no sólo hacia los objetivos organizacionales sino también, en cierta medida, hacia el logro de los objetivos personales, y que ambos conjuntos de objetivos personales no siempre son mutuamente consistentes. Cuando se logra

establecer una relación entre los individuos, que satisface sus objetivos personales, es probable que esta relación se solidifique y se transforme en una relación permanente.

*“En las relaciones informales por ejemplo cuando llega alguien al departamento a checar (checador de asistencia) y se invitan unos con otros a diferentes departamento, se hacen “bolitas” para tomar el café y ahí es donde fluye la información y en las reuniones sociales, porque hay grupos que se reúnen fuera de la institución para jugar o en desayunos, comidas y uno como jefe evade temas ya que empiezan a salir inquietudes, inconformidades de personas, que no les parecieron los cambios, etc. pero a veces quisiera uno salir de esos temas”. (Informante J).*

A través de los flujos informales que se presentan en la organización se conducen noticias, comentarios, murmuraciones, rumores y otros tipos de informaciones semejantes. Estas informaciones frecuentemente afectan la conducta administrativa.

*“La comunicación informal, aquí fluye muy rápido, por los pasillos todo se sabe, lo que no quieren que se sepa se sabe, la verdad que somos muy comunicativos no lo puedo negar, muy comunicativa la gente para aspectos positivos y negativos si fluye rápido, porque a veces hay cosas que se quisieran ocultar, no ocultarse sino darse en el momento que debe de ser pero no sucede así, ya se sabe desde antes, y si es muy comunicativa la gente”. (Informante Ñ).*

Al respecto el informante G, comenta lo siguiente:

*“El sistema de comunicación formal es deficiente, ya que la información llega del órgano central, a través de la dirección, pasando por una serie de instancias intermedias hasta los profesores y el resto del personal. Lo que provoca la vigencia de un sistema de comunicación informal que genera rumores e interpretaciones que no siempre corresponden a la realidad”.*

Gámez (2003), menciona que ante esa situación, reflexionamos sobre la importancia de que la comunicación en las organizaciones debe de ser no solo descendente, sino también ascendente, ya que sin conocer lo que opina o piensa el personal, la manera de administrar la empresa será parcial y limitada.

Otro de los aspectos importantes que se consideran para el estudio de los procesos de comunicación, son precisamente las palabras que emiten los directivos a través de mensajes y en los cuales se impregna un importante campo de análisis, considerándose un indicador en las relaciones laborales.

Como señalan Mumby y Clair, "cuando los investigadores de la comunicación organizacional examinan el discurso de los miembros de una organización, les interesa ver de que modo la comunicación funciona a la vez como una expresión y como una creación de la estructura organizacional".

*"Es para mí un honor, estar presente ante ustedes,...y si me lo permiten,... muy en lo personal estoy profundamente emocionado por formar parte ya; ...de la historia de esta noble casa de estudios de todos los mexicanos.*

*Estar presente ante ustedes,... en este día tan memorable, para toda la gente de esta tierra, para toda la gente de Los Mochis, para toda la gente de esta región. Un día tan celebre para muchas distinguidas damas profesionistas...que hace 30 años eran soñadoras jovencitas que creían en utopías, al igual que los jóvenes varones que deseaban ser.....*

*Sin embargo, sus ilusiones se limitaban por las condiciones económicas y sociales del momento de hace tres décadas.....*

*Cuanta gente hoy está gozando de la consumación de aquellos afanes; de aquella idea de visionarios: directivos escolares; que tenían al frente al Ing. Jaime Zaragoza; estudiantes de bachillerato y egresados de este,... maestros,...empresarios que requerían oferta de profesionistas, del afán de aquellas madres y aquellos padres que anhelaban un mejor futuro para sus hijos y dejarles eso...como su herencia más legítima. Idea que se convirtió en palabras, escritos, ejercicios de liderazgo, gestiones, grandes esfuerzos de organización, creatividad y logística, para que finalmente cristalizara en un espacio de terreno y en los primeros edificios de un nuevo gran proyecto detonador. En un día como hoy 14 de Noviembre del 76 a las cinco de la tarde.*

*La idea se transformó en materia, y como lo dedujera Albert Einstein en su famosa teoría de la relatividad, la energía se convirtió materia, para que esto materializado continuara generando, aún más energía, o sea, más ilusiones, más sueños, más inquietudes, proyectos de vida, desarrollo, logros y felicidad.*

*Hoy, a 30 años, podemos palpar y sentir esa materia elaborada con las mentes y las manos de los hijos del Instituto Tecnológico de Los Mochis, los bioquímicos, los administradores y los industriales*



*químicos primigenios; y posteriormente los contadores, los arquitectos, los biólogos, los industriales, los informáticos, electrónicos y electromecánicos....ya que hoy...ellos han coadyuvado de manera fundamental en la transformación de esta región.*

*La historia dice que el 5 de Marzo de 1976, el Presidente de la República entrega a la comunidad de Los Mochis 34 y media hectáreas para la creación del Instituto Tecnológico de Los Mochis. El 16 de Julio, el gobernador constitucional de Sinaloa, Don Alfonso G. Calderón Velarde, coloca la primera piedra.*

*El Tecnológico inicia sus labores el día 6 de Septiembre del mismo año, con las primeras tres carreras profesionales, 276 alumnos y 54 trabajadores en las instalaciones de una institución hermana aquí vecina.*

*Y un día como hoy, 14 de Noviembre pero de 1976, el Presidente de la República entrega la primera etapa de las instalaciones del Instituto Tecnológico, cumpliendo así el compromiso del Gobierno Federal con la comunidad de ésta región.*

*Sepan que el I.T.L.M. de hoy, orgulloso de su pasado, se compromete con el futuro, teniendo como principal recurso la tenacidad de su gente.*

*Hoy tenemos motivos suficientes para sentir una legítima satisfacción.*

*Actualmente, bajo el liderazgo del Ing. Bulmaro Fuentes Lemus, Director General del Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica, los tecnológicos del país se han visto fortalecidos gracias al compromiso y apoyo que nos ha brindado, contando a la fecha con 106 instituciones federales certificadas incluyendo nuestro TEC, de las 110 existentes.*

*El Ing. Fuentes Lemus reiteradamente ha manifestado el esfuerzo:*

- *Para lograr atender las necesidades de desarrollo tecnológico,*
- *Para lograr incrementar la competitividad que exige el país y*
- *Para que el sistema lograra posicionarse ante la sociedad, que demandaba.*

*Ampliación de la cobertura con equidad, educación superior de alta calidad y, lograr la integración, coordinación y gestión de los Institutos Tecnológicos, con los gobiernos estatal y municipal y los diversos sectores de nuestro entorno de influencia.*

*Y cumpliendo con lo planteado por nuestro Director General, manifiesto nuestra firme decisión de hacer de nuestra institución el instrumento fundamental del cambio hacia los nuevos escenarios de*

*desarrollo, transformándolo en un promotor, facilitador, coordinador y regulador de acciones orientadas al desarrollo socioeconómico y al crecimiento ordenado y funcional de la región. Que sea conductor de un proceso, en que la naturaleza, la historia, la cultura y la economía sinaloense, se conjuguen armoniosamente, posibilitando que se haga realidad el porvenir generoso y con alta calidad de vida al que todos aspiramos.*

*En una fecha como la que hoy vivimos y en momentos cargados de tanta emoción, rindo mi más jubiloso homenaje y reconocimiento a todas esas personas que tuvieron la visión y preocupación de contar con un plantel de educación superior para la formación de generaciones de sinaloenses en esta ciudad y que vieron cumplido su sueño.*

*Así mismo vaya un agradecimiento a todos los que en estos 30 años han laborado en bien de la educación de nuestra juventud.*

*Pero al igual que estos son momentos para recordar el pasado: también lo son para comprometernos con el futuro.*

*Gracias a todas y cada una de las personas que han formado parte de la comunidad tecnológica en estos 30 años, personal docente, personal administrativo y de servicios, y a los estudiantes, así como a sus familias por confiar en este instituto.*

*Hemos querido que este año sea especial y más en este día que tendremos el honor de otorgar un reconocimiento a los fundadores de nuestro plantel, ya que cada una de estas personalidades han sido la inspiración que han hecho realidad el desarrollo del tecnológico, venga a ellos un merecido reconocimiento.*

*Amigos todos, una vez más: a nombre de toda la comunidad del Instituto Tecnológico de Los Mochis, les doy mi más alto reconocimiento a todos y cada uno de los actores que han hecho y hacen posible el crecimiento de nuestro plantel.*

*Igual nuestro agradecimiento a quienes siempre han estado cerca de nuestra institución y hoy nos acompañan en tan importante fecha.*

*iiii ENHORABUENA TECNOLÓGICO!!!!*

*Felicidades a todos y muchas gracias". (Mensaje del Director Ing. Sergio Efraín Beltrán Beltrán en el marco del XXX aniversario del ITLM -14 de Noviembre de 2006).*

Según el tipo de discurso, las organizaciones se estructuran en su organización formal e informal (piramidal, burocrática, jerárquica, adhocrática, participativa) y definen las relaciones de poder mediante el control de recursos simbólicos y

discursivos al igual que económicos y de poder. Por otra parte, un tipo de estructura implantada facilita un tipo de discurso congruente con ella y desalienta los alternativos. Una organización piramidal facilitará el discurso autoritario y descendente, y desalentará la participación.

En la elaboración del discurso; una organización burocrática desalentará la comunicación y favorecerá la generación de comportamientos estancos. (Krieger, 2005).

Así pues, en este discurso encontramos palabras claves como, amigos todos, satisfacción, orgullo, integración, lealtad, entre otras, lo cual permite vislumbrar una composición de trabajo en equipo a lo largo de la historia del Tec y sobretodo el compromiso con la comunidad en general, sin descartar los “baches” por los que ha pasado.

El manual de organización del ITLM, emitido el 2 de Diciembre de 1992, por la Dirección General de Institutos Tecnológicos, con la aprobación de la Secretaría de Educación Pública, y vigente en la actualidad; menciona que la estructura-orgánico funcional que se presenta, fue diseñada dentro de un esquema de administración matricial que permitirá aprovechar al máximo el personal docente y de investigación, a la vez que arraigar y dar prestigio al trabajo académico.

*“La administración matricial, con que cuenta el Tec, permite superar la rigidez operativa, característica de una organización de órganos con una administración vertical y optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros”. (Informante O).*

Este cambio requirió definir funciones y puestos de una manera precisa para facilitar la interrelación entre el personal del Instituto y evitar traslapes o duplicación de funciones, dicha información se presenta en ese documento, que incluye además, objetivo, niveles jerárquicos y relaciones de autoridad, así como funciones, diagramas de organización y puestos para conocimiento de todo el personal del Instituto Tecnológico a fin de que ejerzan cabalmente sus responsabilidades.

De acuerdo con el trabajo de campo desarrollado, podemos mencionar que el personal se encuentra preocupado por la operatividad y funcionalidad de la comunicación formal, ya que el Instituto ha crecido en espacios físicos y son insuficientes los mecanismos o alternativas para hacer llegar la información; porque a su vez los directivos no tienen un control sobre la eficacia de la comunicación, es decir, no se comparte una retroalimentación, entonces aludiendo al proceso de la comunicación, no se cumple el ciclo que inicia el emisor, llámese en su caso subordinado o directivo, ya que el receptor, igual llámese en su caso subordinado o directivo, no tienen una seguridad de que ese mensaje llegue y además que se haya comprendido la idea. Sin embargo el personal retoma una alternativa para mantenerse informado e interactuar con sus compañeros, ya sea para cuestiones laborales o sociales, y hacen de la comunicación informal el vínculo formal para llevar a cabo sus tareas y cumplir objetivos.

*“Yo creo que la estructura de la organización no tiene nada que ver con las relaciones interpersonales, yo creo que desde el nivel más alto al más bajo hacemos ver a la gente lo importante de su participación para lograr el objetivo del Tec ...y no precisamente que haya esa dirección por que tenemos esa estructura o ese organigrama y que yo soy mas que tu...o sea yo no percibo que tenga algo que ver por que tanto al intendente como al jefe de departamento se le hace saber lo importante de su trabajo y hace que la relación sea igual, no haya esa marca de que él es el que barre y yo soy jefe, yo siento que no influye, claro que si hay respeto en los niveles jerárquicos pero la relación se da en todos los niveles jerárquicos ....”. (Informante M).*

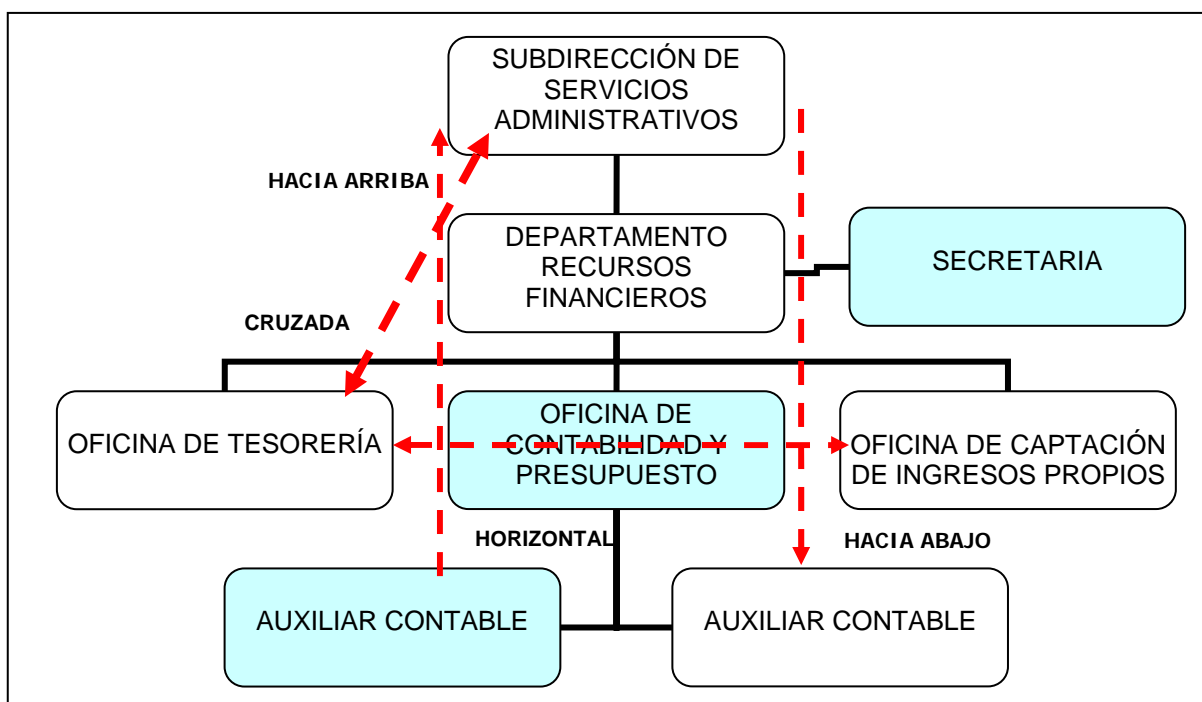
*“Los problemas de comunicación e información...los más frecuentes son de que algunas personas no se enteran de las convocatorias porque es difícil, somos 320 aproximadamente trabajadores y todos tenemos diferentes horarios y a veces es difícil localizarlos, y si ha habido casos que hay promociones y no se dan cuenta, porque llegan barridos de otros trabajos sobretodo los de asignatura, aquí cualquier detalle que se publica, se comenta entre la gente que en su mayoría de tiempo, esta aquí pero lo que no pasa es con la gente que viene por una o 2 horas y se va o a veces no le interesa o no tiene tiempo o viene a la carrera para entrar al aula y sí han venido en diversas ocasiones a decir que “yo no me entere” y se les dice que estuvo publicado toda una semana...”pero no lo vi”...entonces si es difícil*

*transmitírseles aunque quisiera a todos ...no alcanzamos, por que tienen horarios diferentes y como le haces??...tendríamos que tener una persona ahí en cada lugar, esperar a que llegue esa persona y todo el día...ese es el problema que tenemos, lo demás, lo que es la parte administrativa no hay problema, entre nosotros es más fácil la comunicación por que nos vemos todo el día, el problema es con los maestros, porque no los vemos...Inclusive ni los jefes de departamento". (Informante L).*

Con éste comentario cabe señalar que aunque el presente estudio no involucra la parte del personal docente, si queda de manifiesto que es una asignatura pendiente y que lo aquí descrito, analizado e interpretado sirva de base y justificación para una continuidad del estudio en la organización.

A continuación se presenta, a manera de ejemplo, las direcciones que los procesos de comunicación toman, y que no necesariamente están escritos en el manual de organización, si no más bien son propiciadas por los actores en función de satisfacer la demanda de una información con la finalidad de cumplir objetivos, tareas o metas y que es muy común entre las áreas estudiadas.

**CUADRO 42**  
**Dirección de la Comunicación Interna en la Organización**



Fuente: Elaboración con datos obtenidos de entrevistas y observación (2007).

Cabe señalar que las áreas marcadas con relleno de color, actualmente se encuentran sin personal a cargo, por lo que favorece más la situación para manifestarse los flujos de comunicación en todas las direcciones, por la misma necesidad de información y manejo de datos para el logro de los objetivos y la toma de decisiones de esta Subdirección de Servicios Administrativos.

Así podemos explicar entonces, que en la **comunicación descendente** (hacia abajo), se incluyen los mensajes que van desde el nivel jerárquico superior hacia los empleados de los niveles subordinados, se utilizan los canales formales de la organización y se manifiestan en la autoridad, la tradición y el prestigio, como lo expone el informante S:

*“Pos los jefes lo mandan a uno a hacer las actividades de a diario, aquí con los compañeros, luego si nos dan capacitación: cursos en diferentes materias que nos han sacado adelante sobre Recursos Humanos, trabajos en equipo, cuidado de los equipos de la escuela, como atender al cliente (los alumnos), ponerle ganas. El coordinador nos ayuda, hace un proyecto de trabajo y vamos a trabajar en equipo, él nos dice cuando hay evento y que se necesita que hagamos, esto nos lo dice de manera verbal, debería de ser por escrito, pero no hay necesidad a mi me dicen así de palabra y ya con eso, no hay problema, por ejemplo ahorita voy a hacer un trabajo que me dijeron de última hora y no hay un papel de por medio”.*

Respecto a la **comunicación ascendente** (hacia arriba), Fluye desde los subordinados hacia la jefatura (preguntas, sugerencias, plantear problemas). Su buen funcionamiento hace que los empleados perciban un real interés de los superiores hacia ellos, disminuyendo las presiones de trabajo y la tensión en las relaciones interpersonales (buzón de sugerencias, charlas o reuniones de carácter informal y política de puertas abiertas).

*“...el Tecnológico ha crecido mucho y nosotros cuestionamos ante las autoridades la falta de personal de servicio, porque ha habido compañeros que han fallecido, compañeros que se han jubilado o que se han ido a otros Departamentos que no han regresado o que no nos*

*han repuesto y se nos recarga el trabajo, y aún así sacamos el trabajo, los poquitos que trabajamos lo hacemos en equipo". (Informante T).*

*"...hay gente que no se anima a hablar, todo el tiempo hablamos los mismos, es bueno tener iniciativa. Por ejemplo hay veces que uno como trabajador ve las cosas mal hechas y en las reuniones es lo primero que dicen: esto esta mal por esto y por esto otro, y muchos jefes lo aceptan y otros no lo aceptan y se corrigen detalles, porque no, no más es estar arriba allá en los edificios que acá en los hechos, ahora si hacen recorridos, vienen ha ver todo a revisar todo, que es lo que esta bien, que es lo que esta mal". Informante S.*

La **comunicación horizontal**, se presenta a través de intercambios laterales de mensajes; se da entre personas que se encuentran a un nivel semejante dentro de la organización, es decir en el mismo nivel jerárquico. Los mensajes tienen relación con la tarea o con factores humanos (coordinación, participación en la información, solución de problemas o arreglo de conflictos). Este tipo de comunicación, empezó a ser estudiado en los años 60's, cuando se les dio importancia a las interrelaciones horizontales, cuando sólo se abocaba al análisis de los modelos mecanicistas o clásicos en donde el aspecto de la comunicación se tornaba restringido. Las comunicaciones horizontales, surgen a partir de la necesidad de coordinación de un trabajo, una tarea específica o bien como apoyo para el entendimiento entre los actores que pasan por las mismas circunstancias, ya sea alguna presión laboral, cambios, etc., es decir se involucran en aspectos socio psicológicos. Al respecto el Informante R, nos comenta:

*"...la relación que tengo con mis compañeras es buena, por ejemplo la relación que yo tengo aquí de mi departamento con otros son con mis compañeras de planeación, recursos materiales y la comunicación que tenemos es buena, es formal ya sea de documentos, oficios, la relación personal informal también es buena...aquí yo no convivo con ellos, la convivencia no más es del trabajo, o cuando hay un festejo aquí adentro de la institución en donde asistimos y platicamos o cuando tengo invitación a un convivio fuera de la institución, pero ya que tenga una cercanía, una compañera que digas todos los días ahí estoy en la platica no...la comunicación es más cercana y de cafecito aquí dentro del mismo departamento con mis mismas compañeras no con otros, es decir no me voy a otra área porque no me gusta que me vengán a buscar y no me encuentren. Aquí con mis compañeras nos entendemos y platicamos de nuestras cosas personales y familiares,*

*nos damos consejos y cuando necesitamos apoyo para el trabajo colaboramos". (Informante Q).*

Finalmente encontramos una dirección más que toma la comunicación, que es conocida como **cruzada o diagonal**, es comúnmente utilizado cuando los integrantes de la organización se ven imposibilitados para comunicarse por los flujos anteriormente mencionados (ascendente, descendente y horizontal). La comunicación diagonal se caracteriza por cruzar todas las funciones y niveles de la organización, lo que le ayuda a ser más eficiente si nos referimos a tiempo y esfuerzo para la organización (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001).

Dentro de las áreas administrativas del Tecnológico, pudimos constatar mediante la observación y diario de campo que esta actividad de la comunicación cruzada, se manifiesta de manera informal, cuando los actores interactúan con otros miembros que no son de su área de competencia, teniendo la libertad de moverse y platicar, pero no así en circunstancias formales, es decir, los mensajes (memorando, informe, oficios, o cualquier documento) corren por las vías jerárquicas dándoles el lugar a cada uno de los puestos.

### 6.2.1.3 Funciones de la Comunicación

En este apartado se presentan las principales funciones de comunicación encontradas y que forman parte de la comunicación organizacional. Para que pueda existir comunicación debe haber un propósito expresado en forma del mensaje que se transmitirá, con la finalidad de establecer un vínculo entre dos o más personas que se encuentran participando y compartiendo los mismos intereses.

Así, por medio de la observación durante los periodos de estancia en el Instituto Tecnológico, podemos constatar las siguientes funciones de comunicación, y que se pueden presentar solas o en combinación; aclarando que pueden existir más.



**Función de controlar la conducta:** Esto se manifiesta a partir de la transmisión de la visión y misión de la organización, plasmada en documentos oficiales, en las paredes de los edificios y en carteles. El organigrama institucional es la manera explícita de indicar a los actores organizacionales cuales son los rumbos que deben seguir en la transmisión de sus mensajes. Cabe señalar que las tres subdirecciones estudiadas cuentan con su organigrama, haciendo más específico su área de influencia y acción comunicativa; aunque se presentan situaciones en que alguna queja laboral no se manifiesta al jefe inmediato sino que se van a la cúspide del organigrama general. La organización logra un control en la conducta de los miembros a partir de la información que la jerarquía maneja, recordando aquello de “quien tiene la información tiene el poder”, y mientras esa información no se socialice por los canales formales de comunicación, se corre el riesgo del surgimiento de rumores, encadenándose una serie de conflictos que terminan por desestabilizar la armonía organizacional; sin embargo pudimos apreciar que siendo un Tecnológico centralizado (en donde sus procesos se tornan burocráticos), esta situación es mesurada.

**Función de motivación:** La motivación debe ser esencial para la organización, sobretudo en la actualidad, que nos enfrentamos a un mundo tan complejo y tan competitivo. Pero es precisamente a través del proceso de comunicación que se va a dar esa motivación a sus actores; por ello es importante esta dimensión. El Tecnológico ha tenido a bien comunicar y extender esa información a sus miembros ya que cuenta con un programa para otorgar premios, estímulos y recompensas a sus trabajadores por 10, 15 y 20 años. También hace del conocimiento del Premio que otorga la Secretaría de Educación Pública por 25 y 30 años. De igual manera la comunicación alienta la motivación, porque queda de manifiesto las metas y objetivos que los actores deben cumplir en sus labores así como el de externar por parte de las autoridades el hacer esfuerzos por mejorar los rendimientos.

**Función de expresar emociones:** Si bien una de las finalidades de establecer comunicación con el otro es para externarle nuestros sentimientos y manera de ser, y en las organizaciones no son la excepción. Los entrevistados, que su

antigüedad en la Institución oscila entre los 17 y 25 años, esto lo tienen muy arraigado y ven al Tec como una segunda casa, y ese sentimiento aflora entre los compañeros y que en algunos casos ha dado lugar al compadrazgo y amistad. El Informante F, recuerda cómo entre todas las mamás jóvenes de hace 25 o 28 años trabajaron fuertemente en la gestión de una guardería para sus hijos, lo que nos demuestra el cumplimiento de esta función de comunicación, porque manifestaron en su momento una inconformidad y necesidad la cual tuvo eco:

*“...Yo me pongo a sacar cuentas de cuantos años tenía cuando llegue al Tec y los que tengo ahorita, y la mayor parte de mi vida a estado aquí, porque yo tenía 18 años y aquí tengo 27... Nosotras nos unimos y cuando venía el Sr. Gobernador nos plantábamos con pancartas pidiendo un espacio para guardería, porque todas queríamos trabajar y necesitábamos trabajar, entonces empezamos a organizarnos y rentábamos una casa aquí enfrente del Tec y ahí teníamos a nuestros hijos, nos turnábamos para cuidarlos y que gracias a Dios el Director en turno nos apoyaba ya que un día era una la que cuidaba y otro día era otra mamá y así estuvimos hasta que realmente vieron que habíamos empezado y que cada vez eran más los niños entonces se empezó a construir un espacio físico para la guardería del CENDI (Centro de Desarrollo Infantil) y ahí crecieron nuestros hijos”.*

**Función de información:** Esta función tiene que ver con la transmisión y recepción de datos que permitan a los actores organizacionales desenvolverse en sus áreas y tomar las decisiones pertinentes según el caso. En el ámbito administrativo del Tecnológico, se cuenta con la tecnología para ello; y en la medida de lo posible, recordando que es un Instituto centralizado, dependiente de la Dirección General, se van bajando los mensajes a los subordinados, mensajes cargados de información (reglamentos, informes, memorandos, etc.), con lo cuál realizan su trabajo, y que posteriormente éste se traduce en información para ser evaluada y dar seguimiento. Esto lo pudimos percibir concretamente en los procesos de Gestión de la Calidad en el que se encuentra inmerso el Tecnológico de Los Mochis, como institución recientemente certificada, ya que es a través de la información que se genera, como se dan los actos comunicativos.

### 6.3 Dimensión de la Organización

La organización, objeto de estudio, considerada como una dimensión para establecer la relación con sus procesos de comunicación y conocer el clima organizacional que prevalece desde este ámbito, y que le ha permitido crecer y ser un Instituto que coadyuva en el desarrollo regional.

Al estudiar el Instituto Tecnológico, encontramos diversas variables importantes que a continuación analizamos, comentando que puede haber más, pero para los fines de esta investigación nos abocamos a las aquí tratadas.

El propio nombre que lleva nuestra organización “Tecnológico”, connota una serie de conceptos implicados en la trascendencia como institución de educación superior, ya que sugiere que sus actores organizacionales y sus egresados impulsen la innovación, la creación y el desarrollo tecnológico, siempre desde la perspectiva de la sustentabilidad y el cultivo del humanismo, para ello cuentan con el Modelo Educativo para el siglo XXI como una guía académica; pero también se encuentra el trabajo comprometido de su gente desde la convicción y los valores de alto desempeño y la claridad que tienen de que trabajar para el Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica (SNEST) es trabajar para el porvenir de todos los mexicanos.

#### 6.3.1 Principales hallazgos de la dimensión Organización

Algo que se manifiesta especialmente en el estudio de esta dimensión es la constante histórica y la finalidad social del surgimiento de los Institutos Tecnológicos, ...(*“que siempre las autoridades, nos lo recuerdan”*...dice el informante L), esta perspectiva histórica, es la de hacer justicia a una nación que cultiva sus esperanzas y proyectos en la educación de su pueblo, este dato

nos confirma porqué el Tecnológico de Los Mochis, se toma como la primera opción de educación superior en el norte de Sinaloa.

#### 6.3.1.1 Cultura Organizacional

Entendemos por cultura organizacional a toda la serie de eventos o fenómenos que se presentan en una organización y que son una síntesis de su historia, tales como la estructura organizacional, los recursos con que cuenta y trabaja, su objeto social, las normas que la rigen y en general todos los procesos y pautas de conducta, comunicación e interacción que se generan dentro y que se enmarcan en un contexto social determinado. Dentro de la cultura organizacional que priva en el Instituto Tecnológico, se encuentran algunas situaciones como una estructura centralizada, a nivel Sistema Nacional de Institutos Tecnológicos, que hace el trabajo y la toma de decisiones lentas y burocráticas.

Al interior del Instituto Tecnológico de Los Mochis, encontramos elementos que determinan el privilegio de la antigüedad, del esfuerzo y la actualización del actor organizacional, para efectos de ascensos y estímulos. Cabe destacar que continuamente se trabaja en la vinculación entre la función administrativa y directiva con respecto a la función académica; de tal forma que lo administrativo sea un apoyo importante ante lo académico (aunque no es parte de este estudio, las opiniones del área académica son importantes para otra investigación).

Las funciones directivas se rigen por las relaciones de autoridad, buscando establecer un liderazgo basado en el ejemplo. La filosofía básica, descansa en el fundamento de que el ser humano constituye el eje central; por ésta razón los procesos formativos y organizativos giran en torno a él, con el fin de incidir de manera eficiente y eficaz, en el desarrollo de la comunidad en la que impacta.

El Tecnológico mantiene a la calidad, como filosofía y metodología administrativa, empieza su implantación esforzándose con un ajuste completo sobre las formas de operación y reestructuración organizacional, trabajando en el marco de una estructural horizontal, se incluye en su análisis la gestión por procesos y el liderazgo, lo que permite contar con un diseño organizacional con enfoque en los procesos, lo que a su vez facilita el desarrollo y la operación tanto de la parte académica como la administrativa, en el cual el papel del líder es encauzar los esfuerzos de la persona hacia el cumplimiento de la misión y el logro de la visión del Sistema Tecnológico.

La organización horizontal del Tecnológico, está diseñada para brindar una forma estructural y un enfoque organizacional integrado que le permite trabajar con valores y una administración educativa de alto desempeño, potenciando así sus ventajas competitivas, como la promoción de competencias laborales, la innovación y la calidad, así como la certificación y la acreditación de sus procesos, en un ambiente que favorece el trabajo en equipo.

De esta forma encontramos la perspectiva de valores que guían a los Sistemas Tecnológicos, y los que históricamente a lo largo de cincuenta años lo ha caracterizado como una contribución a las comunidades y regiones del país.

### **1. Respeto a la persona**

La persona, en toda su dignidad, es el fin y razón del SNEST. Por lo tanto, el Proceso Educativo se orienta a que los seres humanos, con el ejercicio de su libertad, responsabilidad e inteligencia, y con la fuerza de sus sentimientos, desarrollen las aptitudes, cualidades, habilidades y actitudes que los lleven a la plenitud de sus potencialidades en beneficio propio y de la sociedad de la que forman parte.

### **2. Respeto a la diversidad**

El SNEST ofrece con equidad sus servicios educativos a la sociedad en general sin distinción de ninguna índole y desarrolla, entre otros, programas

dirigidos a los grupos tradicionalmente marginados y crea estrategias para atender a los estudiantes que se encuentran en situaciones especiales.

### **3. Desarrollo sustentable**

El desarrollo social que se promueve desde los espacios del SNEST, debe darse en un contexto de respeto y cuidado a los recursos naturales renovables y no renovables y establecer las condiciones óptimas para el sano desarrollo social y cultural, que se refleje en una mejor calidad de vida.

### **4. Formación integral**

El SNEST promueve el desarrollo armónico de todas las facultades del ser humano, incluidas todas sus formas de inteligencia.

### **5. Responsabilidad y colaboración**

La complejidad de los retos que enfrentan las instituciones y las personas exige un replanteamiento de la práctica educativa donde la participación responsable de todos los actores y el equilibrio dinámico entre el trabajo individual y el colaborativo son propósitos explícitos en los procesos formativos.

### **6. Creatividad e innovación**

Los problemas inéditos, su complejidad y los escenarios cambiantes, que no se agotan en un campo disciplinario ni con una sola metodología, así como la urgencia de encontrar soluciones, exigen promover la actitud proactiva, la innovación y el pensamiento lateral; por consiguiente, para el SNEST la creatividad, la iniciativa y el desarrollo de competencias para plantear y resolver problemas son estrategias formativas prioritarias.

### **7. Calidad de vida**

El sentido humano de la ciencia y la tecnología estriba en el por qué, para qué y para quién se usan y dirigen; como consecuencia, el SNEST asume la responsabilidad y el compromiso de promover generación y aplicación del conocimiento en beneficio de la humanidad.

### **8. Identidad nacional y cultura universal**

La interdependencia entre los pueblos es cada vez más necesaria, por esta razón y con el fin de fortalecer nuestra identidad nacional y, simultáneamente, fortalecer el sentido de la convivencia internacional, es esencial promover, incrementar, transmitir y difundir los mejores logros de nuestra cultura y de la cultura universal.

### **9. Ética profesional**

Los integrantes del SNEST se rigen por códigos de conducta que los comprometen con el Sistema, con ellos mismos, con sus colegas, con su profesión, con la sociedad, con el planeta y con la humanidad presente y futura.

### **10. Conocimiento y comunidad**

Los procesos formativos en el SNEST dan respuesta a las necesidades individuales y colectivas de la realidad institucional y comunitaria, por lo que la actualización, capacitación, extensión y la formación permanentes constituyen pilares de la sociedad del conocimiento.

Estos valores están encaminados al cumplimiento de la misión que es imprescindible en el camino hacia la visión del Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica.

A fin de orientar el cumplimiento de la misión e ir construyendo la visión trazada, el Instituto Tecnológico de Los Mochis toma para sí la promoción y práctica de los valores sociales universales, principalmente de los siguientes:

- El respeto
- La responsabilidad
- La honestidad
- El profesionalismo
- El compromiso

Aunado a ello, durante nuestra estancia de investigación en este objeto de estudio, encontramos en la sala de juntas de la Dirección, que es un espacio

para veinte personas, una serie de mensajes (enmarcados en cuadro y colocados de las paredes) alusivos al aspecto laboral, profesional y personal; que al calor del café y en una de las reuniones que nos permitieron presenciar, tuvimos la oportunidad de retomarlos ya que están escritos de una manera un tanto poética y persuasivos, que los privilegia como otro toque complementario a los valores mencionados anteriormente, de esta forma los mencionamos aquí:

- **Esfuerzo:** Algunos sueñan con alcanzar grandes logros, otros se mantienen despiertos, se esfuerzan y los hacen posibles.
- **Objetivos:** Nadie sabe que tan alto puedes volar, tu mismo no tendrás noción hasta que te atrevas a extender tus alas.
- **Actitud:** La actitud es algo pequeño que hace una gran diferencia.
- **Visión:** Visión es ver la oportunidad dentro del reto.
- **Retos:** Un reto es la invitación para intentar algo nuevo y ampliar tus horizontes.
- **Confianza:** Confía en tu propia fuerza de voluntad y tus ideas para hacer que las cosas sucedan.
- **Fortaleza:** La fortaleza es contar con la adrenalina necesaria para vencer los retos más difíciles de la vida.
- **Logro:** Cada victoria le da fuerza a tu corazón para forjar tu destino.
- **Riesgo:** Atrévete, espera lo mejor y mira las cosas de diferente manera.
- **Éxito:** El éxito es un viaje, no un destino.
- **Inspiración:** Inspiración es la luz que transforma la lluvia en arco iris.
- **Perseverancia:** La gloria no está en no caer sino en levantarse cada vez que se cae.
- **Liderazgo:** La velocidad que establece el líder, determina el paso del grupo.
- **Trabajo en equipo:** Trabajo en equipo es la habilidad para trabajar conjuntamente es pos de la consecución de una visión común. La capacidad de armonizar las contribuciones individuales a favor del logro de los objetivos organizacionales. Es la forma, merced a la cual gente común alcanza resultados extraordinarios.



Ante esto, podemos aseverar que, el Instituto Tecnológico de Los Mochis trabaja para adecuarse a las exigencias del modelo económico actual esforzándose en los procesos de calidad, ajustando los mecanismos internos tanto académicos como administrativos que acerquen al Tecnológico a los niveles de flexibilidad, eficiencia y competitividad. Un aspecto importante que coadyuva al logro de estos procesos es su gente, que percibe al Tecnológico como una organización noble, que permite el desenvolvimiento personal y profesional, es una organización benévola, con cualidades como la de trabajar de lunes a viernes de ocho de la mañana a tres de la tarde, estos son algunos de los aspectos que los entrevistados manifestaron sobre su perspectiva del Tecnológico como centro de trabajo y que a continuación se mencionan:

*“...para uno como madre de familia, es un trabajo muy a gusto, me permite ir a dejar a mis hijos a la escuela y salir por ellos a medio día, además tenemos que cuidar esta plaza que es federal y que cuenta con las prestaciones muy buenas: vacaciones pagadas en julio y diciembre, aguinaldo, etc., me proporcionan uniforme y así no tengo que estar gastando en ropa y represento muy bien al Tecnológico, aunque muchas no se lo ponen siempre, pero a mi si me gusta traerlo diario...”. (Informante C).*

*“...fue muy impactante mi perfil al ingresar al Tecnológico por mi profesión, que no tiene nada que ver con lo que aquí se imparte, lo único era que tenía una especialidad, y tuve la urgente necesidad de construirme un perfil y estudiar otra licenciatura y maestría acorde a mis actividades institucionales aquí en el Tec, ya que es fascinante y apasionante trabajar aquí en los procesos educativos y fue una decisión mía, esto que me llevó a hacer esto tiene una relación con mi cambio de vida y por cuestiones familiares. Tuve un cambio de percepción y de vida, logre con ello un objetivo personal y profesional, ya que cree mi propio nicho laboral aquí en el Tecnológico, quiero decir que el Instituto Tecnológico es muy benévolo, he tenido un nicho personal para desarrollar mi vida, la Institución me ha proporcionado todo, me apoyo con tiempo para irme a hacer la licenciatura, me apoyo con tiempo para irme a hacer la maestría, me a apoyado para desarrollarme, me ha dado el marco para echar andar proyectos personales de formación educativa, la institución me ha permitido trabajar, puede ser una nimiedad lo que le voy a decir, hasta en eso las instituciones tienen diferencias, aquí me han proporcionado aire acondicionado cuando tenía que hacer mis tareas yo venía a trabajar sábados y domingos, a mi me prendían el aire toda la eternidad no había problema, yo tenía la máquina, me daban tinta, me daban hojas,*

*y me daban todo el apoyo, yo podía pasarme aquí todos los días y dormirme aquí si quisiera trabajando y nadie me decía nada...y en ese sentido yo creo que el trabajo que he tratado de hacer es corresponder a la Institución...la institución me cobijo y sigue haciéndolo para asistir a reuniones y formándome en ella y estoy agradecido y doy mis fuerzas y mi tiempo para que la Institución cumpla con sus objetivos". (Informante N).*

*"...yo tenía la idea de permanecer en el Sistema Tecnológico unos tres o cuatro años, ¿porque?, porque siempre he tenido la visión de hacer algo para mí y lo he estado haciendo no he dejado de ser operativo fuera, con trabajos míos, o sea he cumplido objetivos profesionales y personales, creo que he combinado bien lo que he querido hacer con el trabajo institucional, de hecho este trabajo me ha permitido hacer otras cosas que a la mejor los que están fuera no han podido hacer. Esto es muy importante para mí, siento que la institución me ha dado prácticamente todo lo que tengo, no le debo nada ni ella me debe o sea yo pienso que estamos tablas, estamos parejas, yo siento que he dado en el trabajo y hay frutos en esto y se reflejan en lo bien que me siento con lo que he hecho aquí y fuera...". (Informante I).*

### 6.3.1.2 Identidad organizacional

Si bien la identidad se concibe como una entidad que presenta una permanencia y estabilidad en el tiempo, también es propio de ella su carácter dinámico y de transformación permanente. La identidad se construye y transforma a través de múltiples interacciones del sujeto con su medio, con los intercambios no sólo en el nivel interpersonal sino también en el nivel socio-estructural (cultura, institución, historia, ideología). Contextos de transición o de cambio, situaciones amenazantes, nuevos referentes, nuevas experiencias y los permanentes intercambios con el medio que realiza el sujeto y sus necesidades de adaptación, llevan a las personas a reacomodar aspectos de su identidad, tratando siempre de mantener una cierta coherencia y valorización de sí (Camilleri, 1999).

Es en la identidad organizacional donde encontramos el verdadero sentir del actor organizacional como ente humano con sentimientos positivos y negativos, desde donde su apreciación y sentimiento de pertenencia se hace presente.

Eso es lo que sucedió en el ambiente de la investigación de campo al cuestionar a los actores sobre su apreciación ante este hecho, cabe señalar que la mayoría del personal, y para este estudio, del personal del área administrativa, la antigüedad en el Instituto Tecnológico de Los Mochis oscila entre los 17 y 25 años, así que lo que respondieron fue una verdadera catarsis, experiencia que agradezco a los entrevistados. Sin ocultar el rostro de felicidad, de gusto, de orgullo, de traer la camiseta bien puesta y en el marco del XXX Aniversario del Tecnológico de Los Mochis, fundadores y exdirectores, expusieron de la siguiente manera su sentir.

*“...realmente desde el punto de vista emotivo es una gran satisfacción tener la oportunidad de estar aquí, el ITLM es todo una institución de mucho esfuerzo, de mucho trabajo habiendo iniciado la educación superior aquí en Los Mochis, abrió un espacio académico profesional que le permitió a muchos jóvenes tener la oportunidad de realizar una carrera profesional que muchos de ellos están colocados en lugares estratégicos en muchas empresas.*

*Quiero decir en lo personal que el tiempo que yo tuve la oportunidad de ser el director aquí en el tecnológico de 1994 a 1999 ...todo el trabajo todo el esfuerzo que yo hice fue gracias a ese grande equipo de trabajo que siempre a vivido toda la dinámica institucional, por ello creo que el futuro para el tecnológico es un futuro halagador, desde luego que hay muchas cosas que atender, hay muchas oportunidades, hay muchas expectativas, que se deben requerir y que se deben apoyar en este sentido hay mucho trabajo que hacer, aquí lo importante es de que el futuro está claro, el objetivo para el tecnológico de Los Mochis esta muy preciso, el trabajo que se tenga que desarrollar, desde luego que habrá de integrarse a las políticas del nuevo gobierno federal, para que se siga cubriendo la pertinencia en la formación de los estudiantes, la calidad de los servicios educativos, sobretodo establecer esa vinculación con los sectores productivos que es una necesidad para que realmente el trabajo que se realiza en el interior del tecnológico vaya a tener una apreciación en los diferentes niveles.*

*En lo personal me arraiga una gran cantidad de circunstancias desde el punto de vista profesional, personal, familiar, yo inicio mi trabajo en el sistema de tecnológicos, aquí en el tecnológico de Los Mochis, en marzo del 1977, el tecnológico, tenía inicialmente seis meses de haber empezado a ofrecer el servicio educativo, casi soy fundador no tuve esa suerte, mi señora si es fundadora de aquí en el Tecnológico, todos mis hijos nacieron estando yo aquí en Los Mochis, mis nietos también nacieron aquí en Los Mochis, entonces toda esa vida que*

*para mi es una de la razón de ser y de seguir trabajando y desarrollando para el tecnológico de Los Mochis". (Informante U).*

Así, la identidad puede entenderse como las construcciones o representaciones que otros hacen de un sujeto (identidad construida por otro), o bien como las construcciones que un actor efectúa acerca de sí mismo (identidad construida por sí) J.M. Barbier (1996). Sin embargo, estas dos dimensiones de la identidad, si bien distintas, no son independientes por cuanto la identidad personal se configura a partir de un proceso de apropiación subjetiva de la identidad social. Es decir, de las categorías de pertenencia y por su ubicación en la relación con los otros. La identidad, entonces, se entiende como el resultado de relaciones complejas entre la definición que otros hacen del sujeto y la visión que él mismo tiene o construye de sí.

Desde otro punto de vista, la identidad debe entenderse como una construcción compleja, multifacético y transitoria. Los individuos poseen identidades que se interceptan, creando una identidad amalgamada, por lo que su estudio necesariamente debe atender esas intersecciones. Estudiando también sus cuatro niveles de análisis: individual, grupal, organizacional y societal; esto es para comprender y conocer que algunos procesos no sólo dependen de los miembros individuales de la organización o sólo visto como un efecto de la identidad organizacional. Nkomo y Cox (1996).

*"Impresión y apreciación del ITLM...es algo que verdaderamente da gusto, hablar de tres décadas de Educación Superior en las condiciones en que estaba y que actualmente se encuentra, es algo difícil que se dice muy fácil pero que se tiene dificultades enormes. La mayor satisfacción es observar a los egresados que tenemos, que los tenemos distribuidos en todo el mundo prácticamente y esto habla muy bien de la institución y habla muy bien de la gente que participa.....creo que estos ya son momentos de calidad, momentos de equidad, en que la equidad ya no está definida solamente por la oportunidad de tener el acceso a una institución sino que la equidad está más definida por que todos los programas y todo el servicio educativo sea parejo, igual y de calidad...creo que el futuro inmediato va a ser en que todas las instituciones educativas, específicamente en educación superior tendrán que tener niveles de calidad y estar*

*siempre presentes y sometidas a la cultura de la evaluación y el seguimiento, ese es el futuro de la educación superior y eso es lo que generara mayores posibilidades de mejores egresados, mejor calidad de vida, es decir, una calidad de vida fundamentada en el modo en que se vive la vida no en las cosas ni en la cantidad de las cosas". (Informante A).*

Giménez, (2002:38) sostiene que "... la identidad es el conjunto de repertorios culturales interiorizados (representaciones, valores, símbolos), a través de los cuales los actores sociales (individuales o colectivos) demarcan sus fronteras y se distinguen de los demás actores en una situación determinada, todos ellos dentro de un espacio históricamente específico y socialmente estructurado".

Por identidad organizacional entendemos la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad organizacional, es entonces el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones.

Desde la óptica del análisis organizacional, la identidad en una organización la constituye todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás. Se materializa a través de una estructura. Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

En ese sentido es importante considerar que todo aquello que la organización es, todo aquello que representa, por ejemplo en sus construcciones físicas, sus escudos, símbolos, mitos, etc. hacen de la organización ser única y eso es lo que a los actores organizacionales les haga sentir como familia. El portar un uniforme con el logotipo y los colores del Instituto Tecnológico, que si bien es cierto, el proporcionarles el uniforme por parte del Sistema como una prestación, también es cierto que gustan de portarlo en las dos épocas del año: verano e invierno, un uniforme para cada estación.

Al realizar el trabajo de campo, de manera documental, podemos percibir que la gente Tecnológica<sup>1</sup>, tiene un arraigo a esta institución por lo que sus vivencias personales, profesionales y familiares giran entorno a la organización.

*“El Tec es muy reconocido en la región, es una escuela con mucha demanda, tenemos buen prestigio, ya los Tec lograron un buen posicionamiento a nivel nacional, en esta gestión del Ing. Bulmaro Fuentes, se encargo de lograr este posicionamiento porque los Tec estaban prácticamente olvidados les daban mas prestigio a las universidades estatales y autónomas y los Tec lograron otra vez ese posicionamiento y creo que el Tec aquí es muy reconocido...yo me siento orgullosa de pertenecer a este sistema la verdad, yo siento mucho orgullo cuando me preguntan donde trabaja y con mucho orgullo digo en el ITLM, y no precisamente como jefa de departamento, yo empecé aquí desde de secretaria, estudie aquí soy orgullosamente egresada del Tec , tengo un hijo también egresado de aquí, y lo reconozco y no me avergüenzo de pertenecer ni de que mi hijo sea egresado, al contrario para mi es un orgullo decir que él estudio en el ITLM y gracias a Dios esta muy bien colocado..y yo tengo ya casi 27 años y quiero mucho al Tecnológico, yo me siento bien identificada con él y quisiera siempre verlo mejor y mejor y que todo funcionara a la perfección , a veces no se puede pero hacemos la lucha de que se lleve a cabo porque ya son muchos años de mi vida aquí y pues la verdad que si le tengo un gran cariño y ya me queda un año y me voy a jubilar y me voy a ir llorando de aquí por que la verdad tengo bien puesta la camiseta “. (Informante P).*

#### 6.4 Dimensión del Clima Organizacional

Cada vez es más común que los directores de las organizaciones muestren un creciente interés por conocer los efectos que ejercen sobre su personal, tanto la estructura como los procesos organizacionales, toda vez que afectan la conducta de lo individuos.

De ahí que surjan conceptos tales como “clima organizacional”, que no es otra cosa que el ambiente que se presenta en una organización como producto de una serie de variables objetivas y subjetivas que crean una gran diversidad de actitudes, conductas y reacciones en las personas que a ella pertenecen, y que

---

<sup>1</sup> Actores Organizacionales, pertenecientes al ITLM.

pueden ir desde una identificación plena hasta la frustración y el sabotaje para el desarrollo de la organización.

Podemos decir que en una organización las actitudes de un empleado hacia diversos aspectos del trabajo son producto tanto de su experiencia interior y exterior como de sus circunstancias laborales. Por esta razón si las personas perciben los sistemas, procedimientos, objetivos y prácticas administrativas como algo acorde con sus propias necesidades, objetivos y aspiraciones, el clima de la organización será de mutua confianza y aceptación de las condiciones necesarias para permanecer en ella.

Para este estudio nos abocamos a trabajar el aspecto de clima organizacional, como se explicó en el capítulo II, bajo cuatro enfoques de formación del clima en las organizaciones, los cuáles se encuentran a continuación.

#### 6.4.1 Principales hallazgos del Clima Organizacional

El trabajo de éste análisis, se desarrolló con la información generada a través de entrevistas semiestructuradas, en la observación, y en datos proporcionados por la organización. Cabe señalar que la institución esta cumpliendo treinta años funcionando, y se toma en consideración que no es hasta el año 2005 y 2006, que se ha aplicado una encuesta interna de ambiente laboral, derivado de las indicaciones para certificar en la Norma ISO:9001:2000, como pudimos confrontar y que se manifiesta una trascendental modificación estructural desde la Secretaría de Educación Pública, que viene a impactar de fondo los trabajos del Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica.

Esta dimensión de Clima Organizacional es total en la presente investigación doctoral, ya que es ésta la que interesa conocer. Es el ángulo de investigación, resultado de las relaciones de la dimensión de comunicación organizacional y de la dimensión del estudio de la organización educativa. Para ello nos abocamos al análisis y explicación del clima organizacional desde los enfoques estructural, perceptual, interactiva y cultural.

#### 6.4.1.1 Clima desde el enfoque Estructural

Según este enfoque (Payne y Pugh) el clima es una propiedad de la organización, un conjunto de variables que la describen. Aspectos objetivos del contexto son: el grado de formalización, de centralización, la tecnología, el tamaño, el lugar físico entre otras. Estas características constituyen lo que se puede llamar estructura organizacional y donde está, según este enfoque, el origen del clima. El marco estructural del Instituto Tecnológico se percibe de la siguiente manera:

- Como Instituto Tecnológico Federal, sus procesos están bajo el cobijo del centralismo.
- Es práctica común en el Tecnológico informar sobre el uso de los recursos federales y los ingresos propios. Este documento es una evidencia del compromiso ante la sociedad.
- El uso de sistemas de información y comunicación en favor de la equidad de la educación superior tecnológica y de los servicios en las áreas administrativas para efficientizar la labor. Procurando el espacio de interacción entre las personas, las diferentes áreas y de la institución con su entorno.
- Reestructuración de la Secretaría de Educación Pública, esta nueva estructura orgánica de la SEP, con unidades administrativas y órganos desconcentrados incluye la Subsecretaría de Educación Superior, en donde se encuentran los Institutos Tecnológicos.
- En el Programa Institucional de Innovación y Desarrollo del Instituto Tecnológico de Los Mochis 2001-2006, esta declarado que uno de los mayores compromisos es la actualización del modelo educativo. Como resultado, construimos el *Modelo Educativo para el Siglo XXI*, el cual constituye un paradigma educativo reorientado a procesos, lo que lo



convierte en un modelo certificable, acreditable y flexible; que propicia, a través del aprendizaje significativo, el desarrollo integral del ser humano y de todas sus formas de inteligencia, y que impulsa la formación de egresados competitivos, creativos y emprendedores. El nuevo modelo exige que los docentes se actualicen en sus conocimientos, pero también la parte administrativa juega un papel importante como apoyo central en esos procesos.

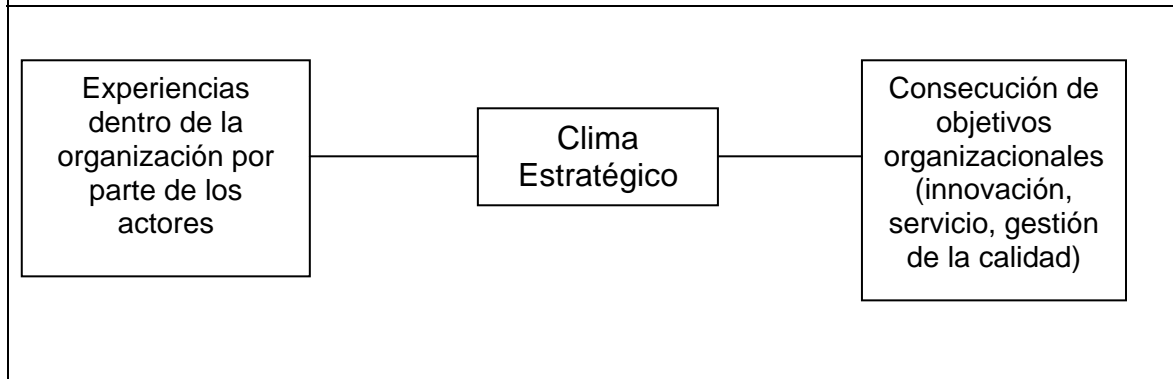
- Fue así que, a principios del año 2002, se implantó la nueva estructura organizacional de las oficinas centrales, cuyo propósito fue operar el Modelo Educativo y crear condiciones para impulsar la transformación de los institutos tecnológicos con base en sólidos principios filosóficos, altos estándares académicos y de un paradigma organizacional que busca su evolución, actualización y mejora permanentes.
- De acuerdo a lo anterior se trabaja en gestión por procesos que establecen las relaciones horizontales, las atribuciones y los procedimientos que definen el quehacer de las personas evitando la duplicación de puestos y de igual forma la asignación de los recursos.
- Encontramos también en este enfoque estructural del Tecnológico el trabajo en equipo para el desarrollo de los procesos.
- Establece una organización horizontal con la finalidad de facilitar la toma de decisiones.
- A los directivos de los tecnológicos federales se les confiere una amplia capacidad de gestión, plasmado esto en el marco normativo del Gobierno Federal y del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, para lo cual cuentan con el apoyo de los diversos consejos, comités y academias institucionales, que coadyuvan con ellos en la integración de los elementos necesarios para la mejor toma de decisiones y para implementar las políticas nacionales. Esto es en

teoría; sin embargo en la práctica se manifiestan procesos burocráticos y lentos, a pesar de contar con un organigrama en el que se privilegian las relaciones horizontales.

- Los recursos humanos con que cuenta el Instituto Tecnológico de Los Mochis al cierre de ejercicio 2006, está integrada por 323 trabajadores, de los cuales 240 son docentes y 83 de apoyo. La distribución del total del personal por tipo de plaza está conformada de la siguiente manera: 41.18 % son de tiempo completo, 1.24 % de tres cuartos de tiempo, 7.74 % de medio tiempo, 24.15% son profesores de asignatura y el 25.78% corresponde al personal con plaza administrativa.
- El Instituto Tecnológico de Los Mochis, es una institución certificada según la norma ISO 9001:2000, a partir del 5 de diciembre de 2004; de igual forma se ratificó la certificación por parte del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. bajo la norma ISO 9001:2000 en multisitios, la fecha de ratificación es del 12 de octubre de 2005 y hasta el 1 de diciembre de 2007.
- En cuanto a su posicionamiento, el Instituto Tecnológico de Los Mochis es la primera opción de educación superior en el norte de Sinaloa, es el único formador de ingenieros electrónicos, electromecánicos, químicos y bioquímicos.
- Para las funciones administrativas, se cuenta con un edificio administrativo, en el que se encuentran las tres Subdirecciones motoras del Instituto Tecnológico: Académica, de Planeación y Vinculación y la de Servicios Administrativos.

A continuación se presenta el modelo para el análisis de este tipo de enfoque, que a manera de teoría lo encontramos en el capítulo II, y en este caso lo adaptamos de acuerdo a los hallazgos encontrados en nuestro objeto de estudio.

**CUADRO 43  
ENFOQUE ESTRUCTURAL DEL ITLM**



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación (2007)

El enfoque estructural que planteamos mediante el esquema anterior, explica (conforme a los hallazgos) como a través de la experiencia de los actores organizacionales, a su antigüedad y permanencia en el Sistema Tecnológico les ha permitido contar con un clima estratégico en sus procesos fundamentales: a) el acceso, la equidad y la cobertura; b) la calidad, y c) la integración, coordinación y gestión; esto para el logro de sus objetivos; así mismo, con el fuerte respaldo de toda una estructura organizacional de la Secretaría de Educación Pública y de la propia Dirección General de Educación Superior Tecnológica (ver anexo), desde donde se entretujan los destinos de estas Instituciones. Es así cómo este enfoque parte desde los atributos físicos pertenecientes a la organización para establecer su clima, que en este caso y de acuerdo a lo actualmente prioritario, con la reestructuración del organigrama de la SEP, le llamamos estratégico.

#### 6.4.1.2 Clima desde el Enfoque Perceptual

Esta aproximación, que también se podría denominar aproximación perceptual/psicológica, adopta un punto de vista opuesto. Si la perspectiva estructuralista localizaba, fundamentalmente, el origen del clima en las propiedades organizacionales, la aproximación perceptual establece la base del origen del clima dentro del individuo. Incorpora la idea de que los individuos interpretan y responden a variables situacionales de una manera que es psicológicamente comprensible para ellos, y no considera que el clima sea un conjunto de descripciones objetivas de atributos o situaciones específicas o de una estructura (James, Hater, Gent y Bruni, 1978).

Los hallazgos encontrados referentes a este enfoque, se plasman en los mismos comentarios y narraciones de los actores organizacionales del objeto de estudio:

*“Antes de iniciar con estos procesos de certificación, no se tenían encuestas laborales, era únicamente a través de atención a quejas, comentarios del personal y nada más a manera de ¿“qué pasó”?, es decir para saber que pasaba, por que no se ha capacitado, etc. Pero eran quejas personales, directas, en el momento...primero no teníamos un procedimiento, no teníamos una plantación de lo que es la medición del ambiente laboral....si no que se daba por azares del destino...si alguien se quería quejar o tenía alguna inconformidad respecto a cualquier cosa la hacia llegar por medio del jefe , de los subdirectores, del director, se atendía , no quedaba documentado y no se le daba seguimiento, era una forma de atender al personal pero solo como atención, tomarte en cuanta y nada mas....ahora con esto del Sistema de Gestión de la Calidad, se genera un procedimiento, se estandariza una encuesta que se revisa cada año para volverse a aplicar, y el buzón de quejas y sugerencias esta siendo constantemente revisado también puede ser utilizado por el personal, hay muy pocas sugerencias del personal...lo importante ahora con el Sistema de Gestión de la Calidad, ya sabemos qué vamos a hacer con esa queja o ese resultado de ambiente laboral...la encuesta laboral*

*influye directamente como una detección de necesidades, de capacitación (sobretudo). Ya que lo toma Recursos Humanos y Desarrollo Académico, se analiza la información y se programa el número de cursos de acuerdo al presupuesto y ambiente". (Informante O).*

Son 5 aspectos los que se evalúan...esa encuesta la elabora Dirección General a nivel nacional, quien reúne al personal capacitado con experiencia del mismo Sistema Tecnológico, y llega el instrumento y se aplica, se evalúan cinco aspectos:

1. Condiciones de trabajo
2. Cooperación
3. Supervisión
4. Remuneración y compensaciones
5. Satisfacción en el trabajo

Dicho instrumento consta de 20 preguntas, las cuales se han aplicado en las tres áreas en que esta estructuralmente organizado el Tecnológico: Académica, de Planeación y Vinculación y Servicios Administrativos; las cuales han arrojado de manera cuantitativa la demanda de la siguiente información:

- Mayor número de plazas, mejorar sueldos, promoción y/o estímulo
- Actualización y capacitación
- Mejorar la infraestructura (instalaciones físicas, equipo de cómputo, audiovisual, de talleres y laboratorios)
- Apoyo para estudios de posgrado e investigación
- Ser tomado en cuenta y mejor comunicación con directivos
- Aulas y sanitarios más limpios, áreas de esparcimiento y eventos culturales, deportivos y recreativos
- Agilizar trámites de plazas, jubilaciones, prestaciones y mejorar servicios del ISSSTE
- Grupos de 40 alumnos y/o reducidos y eliminación del ausentismo en el aula

- Difundir resultados, información relevante, encuestas, etc.

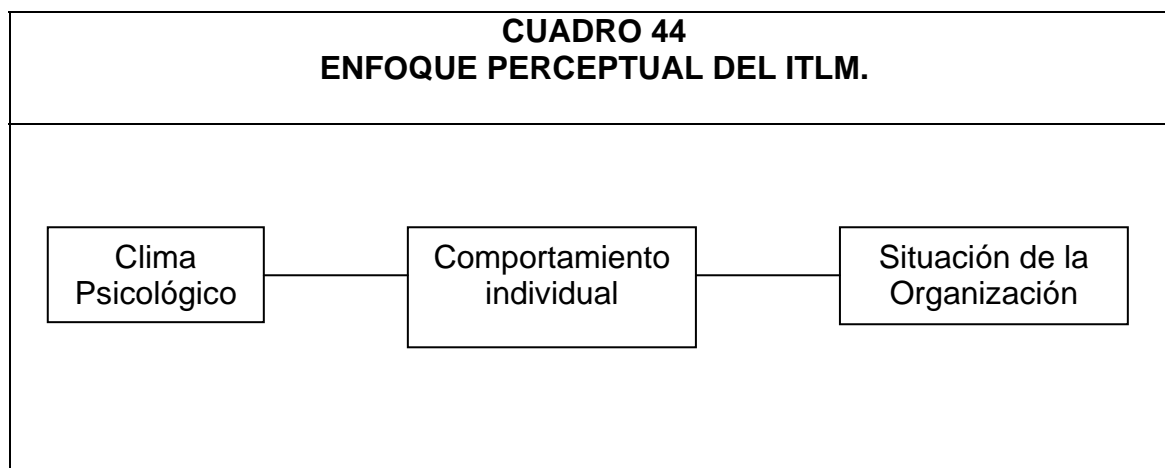
Esta encuesta la realizan a nivel nacional y se aplica en los Institutos Tecnológicos certificados. Continúa el Informante O:

*“...si requiere de consideraciones de aspecto regional, ya que no son las mismas condiciones, desde la cultura personal, laboral y organizacional y también las condiciones de salarios ya que esta clasificada en zonas y hay zonas del país que tienen salarios mas altos, es valido por que la Dirección General se da una idea para que a todos los mida con la misma vara.*

*Cuando se han discutido estos resultados a nivel nacional, a todos los planteles nos pega en la remuneración y eso impacta en todos los demás procesos...al final de la encuesta tiene un espacio para comentarios y es muy valioso, se debe dar mucho peso, por que si alguien quiere externar su opinión se va a dar su tiempo, aquí la gente solicita como # 1 mayor capacitación y apoyo para hacer estudios de investigación, posgrados o cursos cortos...en segundo termino hablan de la infraestructura, en oficinas ahí estamos no es tanto, pero en las aulas piden proyector, aires acondicionados, que los laboratorios estén equipados. Oficinas adecuadas iluminación, clima, pintura, ya aspecto de equipamiento es mas complicado por los recursos que se necesitan...La encuesta se estaba revisando cada 3 meses, pero era mucho problema, y la dirección General decidió hacer una revisión al año esperando a que se integren los otros Institutos Tecnológicos en proceso de certificación y que se estabilicen los procesos”. (Informante O).*

A continuación se presenta el modelo para el análisis de este tipo de enfoque, adaptándolo de acuerdo a los hallazgos encontrados en nuestro objeto de estudio.

**CUADRO 44**  
**ENFOQUE PERCEPTUAL DEL ITLM.**



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación (2007)

De acuerdo a los hallazgos, los actores organizacionales contemplan diferentes visiones acerca del acontecer en la Institución, por eso consideramos en este enfoque perceptual, la existencia de un clima psicológico, enfrentando el actuar diario del personal y sus características individuales; abocándose pues a la opinión muy particular que cada uno hace y se forma del clima organizacional, de acuerdo a las circunstancias o situaciones a las que se ha enfrentado: conflictos, solidaridad, respeto, etc. Esto lleva a establecer en cierto modo la conducta de la organización, ya que de acuerdo a este enfoque la percepción del Tecnológico sería un tanto subjetiva: por un lado un entrevistado nos dice que el Tecnológico le da más de lo que puede esperar y otro entrevistado manifiesta que esta tablas con la Institución, ni me debe ni le debo, entonces este clima se basa en las significaciones puramente subjetivas de los actores hacia su organización, que ha decir verdad siempre están presentes y depende del momento o situación para determinar aquellas significaciones positivas o negativas, según sea el caso.

#### 6.4.1.3 Clima desde el Enfoque Interactivo

El enfoque interactivo parte de los dos enfoques anteriores, pero los supera. A diferencia del enfoque estructural, el enfoque interactivo no asume que el origen del clima esté esencialmente en las características estructurales de la organización. Tampoco sostiene la postura del enfoque perceptual de que los climas se desarrollen fundamentalmente dentro del individuo. El supuesto básico del enfoque interactivo es que a partir de la interacción entre los individuos se desarrolla la visión compartida que es la fuente del clima organizacional.

La perspectiva del interaccionismo simbólico sobre el clima sostiene que en las interacciones *comunicativas* cada individuo responde a los elementos de la situación definiéndolos e interpretándolos de modo idiosincrático. Estas maneras de interpretar y definir forman los distintos climas de grupo y subgrupo en la organización debido a las interacciones que se producen dentro de los mismos. Partiendo de que los procesos de socialización de los nuevos empleados son los que dan origen a los climas, puntualizan específicamente que las interacciones sociales en el lugar de trabajo ayudan a los nuevos a comprender el significado de los varios aspectos del contexto de trabajo. Y es a través de las interacciones sociales cómo los individuos llegan a tener percepciones similares del contexto (Schneider y Reichers, 1983).

Así pues se enfatiza en la existencia de microclimas en la organización ya que están marcadas las diferentes áreas con que cuenta el Tecnológico y que a su vez entre los actores organizacionales tienen identificados, ya que se caracterizan por la forma de trabajo, de vida social y de compañerismo.

*“...aquí hacemos buen equipo de trabajo, ya todos nos conocen porque somos los únicos que hacemos reuniones cada semana, los demás las hacen más esporádicas, y eso nos ayuda porque nos llevamos mejor, hacemos buen ambiente de trabajo...”. (Informante I).*



Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Y en lo que respecta a las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc.

*“...cuando yo llegué había mucho individualismo, mucha individualización, en la actualidad no se da tan evidente, antes era puro usos y costumbres, lo que pasa es que han funcionado cursos y diplomados que hemos hecho para el mejoramiento de la calidad en el trabajo, es obligatorio para todos nosotros y se da ahí un marco formal para todos tanto docentes como administrativos, y en estas discusiones nos han permitido comprender no al 100% pero sí a saber cual es nuestro objetivo institucional. De 2004 a la fecha hemos avanzado bastante en los aspectos de interacción y comunicación entre nosotros nos falta todavía, si hay tendencia a mejorar porque antes era una visión de feudo, nadie se metía en mi departamento y ahora no, entre todos nos invitamos a nuestras actividades por que también se incluyen en el proceso que se va a realizar, por ejemplo visitas o viajes de estudio, se necesitan recursos, autorización y otros aspectos que se resuelven entre varios departamentos...”. (Informante D).*

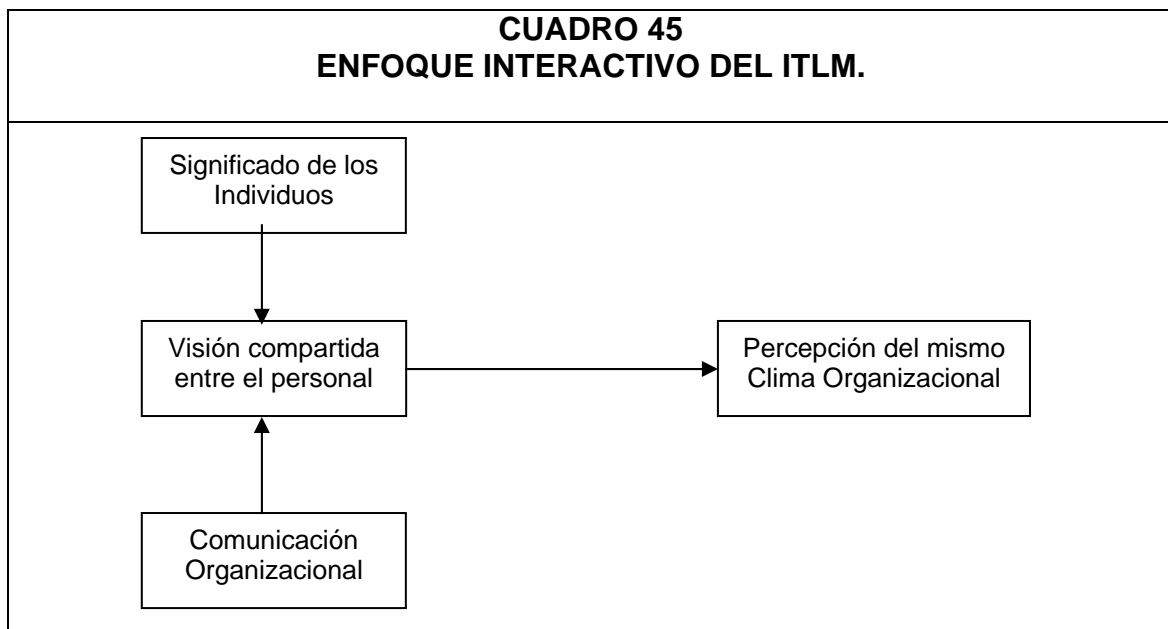
Otra visión, es la que comenta a continuación otro de los actores organizacionales entrevistados:

*“El trabajo nos obliga a mantenernos, yo reconozco que todavía tenemos una percepción individual del trabajo y creo que en ese sentido esa comprensión individual de lo que son los objetivos institucionales y las funciones generales de los departamentos hacen que se formen pequeños grupos, aquí hay miles de grupos, bueno estoy exagerando, pero hay grupos...hay comunicaciones de grupos de secretarías y de estas hay unas más amigas que otras, la interacción entre nosotros es muy socorrida, las relaciones humanas nos facilita mucho nuestro trabajo y a veces a solucionar algún problema ...”. (Informante V).*

La elaboración del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Y para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba en el capítulo II, este puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

La interacción entre los actores organizacionales se origina por los lazos naturales del propio actuar laboral, es decir lo que unos y otros actores organizacionales se comentan y platican, se va formando el clima en la organización, sin embargo cabe señalar que cada quién opina del Tecnológico de acuerdo a su experiencia en él; aunque en algunas situaciones las interacciones influyen de manera positiva o negativa la interpretación personal.

Así establecemos nuestro esquema de análisis para este enfoque en el ITLM:



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación (2007)

Para dar sentido y adecuación a este enfoque dentro de la dinámica laboral del Instituto Tecnológico de Los Mochis, es importante mencionar la socialización existente entre sus miembros, este proceso es permanente en ciertos Departamentos (cumpleaños de algún compañero) y en otros es ocasional de acuerdo a lo que se vaya presentando (Aniversario del Tecnológico), es decir hay un momento de clima de interacción en grupos pequeños y en otra circunstancia la interacción se vuelve general; produciendo acuerdos en la percepción de un mismo clima organizacional para toda el área, en este caso la administrativa.

#### 6.4.1.4 Clima desde el Enfoque Cultural

El enfoque cultural se centra en la manera en la que los grupos interpretan, construyen y negocian la realidad a través de la creación de una cultura organizacional. La cultura se refiere a las estructuras de significado representadas por valores, normas, conocimiento formal y creencias. La cultura organizacional contiene los elementos esenciales de valores, interpretaciones negociadas y significados constituidos históricamente que impregnan las acciones con un propósito y una validación consensuada y que hacen posible unos esfuerzos organizados y, en consecuencia, unas organizaciones. La cultura, por tanto, constituye el contexto para la interpretación de un sistema ordenado de significado dentro del cual tiene lugar la interacción social (Moran y Volkwein, 1992).

Por su importancia histórica es necesario referirse a Katz y Kahn (1966). Según estos autores el clima es el resultante de un número de factores que se reflejan en la *cultura total* de la organización y se refiere a la organización como globalidad. Así, el clima organizacional debe de entenderse como el sistema predominante de valores de una organización mediante el cual los investigadores pretenden llegar a la identificación del mismo e intentar que la organización sea más efectiva mediante la combinación de los climas con las características personales de los individuos.

*“En cuanto al ambiente laboral, hacemos encuestas semestrales y han sido buenos esos análisis de interpretación: se percibe un buen ambiente de trabajo a través de las encuestas, se encuesta a la mayoría del personal, se hace dos veces por semestre a todas las áreas y lo que mas demandan los trabajadores son mejores sueldos y eso a veces no esta en nuestras manos, las plazas son a nivel federal, y se solicitan recursos a nivel nacional y el Ing. Fuentes Lemus, en una reunión nos comentó que en sus 6 años no ha logrado ningún tiempo completo, a pesar de estar justificados y no se han autorizado, la gente eso demanda mejores sueldos y plazas gente que ya tiene mucho tiempo en el sistema tecnológico. Más que nada arroja inconformidades del personal por plazas, pero lo demás se percibe un buen ambiente de trabajo, como que ya tenemos esa cultura de llevarnos bien...”. (Informante B).*

*“Los elementos de clima organizacional que se analizan son la supervisión del jefe inmediato, la colaboración, el trabajo en equipo, como se siente el personal con respecto a los demás compañeros, como están en lo que es la infraestructura, su lugar, sus condiciones ambientales, su equipo. A partir del año pasado se empiezan a aplicar las encuestas, no se llevaban a cabo antes. Estas se hacen como resultado del Sistema de Gestión Calidad que se implantó, en el cual fuimos certificados en el 2005, entonces surgió esta necesidad ya que la norma marca el ambiente laboral, y apenas se van a tomar acciones respecto a los resultados del ambiente en la mejora continua, no se han dado respuesta todavía a esas demandas que arrojaron las encuestas de ambiente laboral”. (Informante D).*

De acuerdo a las prácticas de observación y a la asistencia a diversos eventos, el Tecnológico de Los Mochis, elogia diversos rituales en su haber y que de alguna manera este enfoque tiene cabida.

En el XXX Aniversario del Tecnológico de Los Mochis, se llevaron a cabo la inauguración de una sala de exdirectores y fundadores del Instituto enmarcado con una galería fotográfica indicando el periodo de gestión de cada uno de ellos, la mayoría presentes en el evento, unos radicando en la misma ciudad y otros haciendo el traslado para este acto tan especial, tal como lo manejaron los organizadores:

*“Con un brindis, el 1ro. de noviembre , se iniciaron los festejos por los 30 años del ITLM.*

*El día 13 de noviembre, se realizó una noche cultural, coordinada por el Consejo Estudiantil, en la cual se presentaron grupos musicales y de danza regional, deleitando a todos los asistentes que se dieron cita en la Plaza Cívica del instituto.*

*El 14 de noviembre en punto de las 9:30 hrs., se dio el banderazo de inicio de las obras de construcción de lo que será el edificio de Gestión Tecnológica y Vinculación, el Ing. Filiberto Ayala Bobadilla, secretario de obras públicas del Ayuntamiento de Ahome, acompañado del M.C. Sergio Efraín Beltrán Beltrán, director del ITLM, fueron quienes realizaron el banderazo de inicio de esta importante obra.*

*A las 10:00 hrs. del 14 de noviembre, el Centro de Usos Múltiples, lució engalanado para recibir a todos los invitados a la ceremonia oficial del 30 Aniversario. Personal fundador, ex-directores, autoridades educativas, civiles y militares, maestros, alumnos y personal del instituto, se dieron cita para presenciar este solemne acto que estuvo presidido por el director, M.C. Sergio Efraín Beltrán Beltrán, quien estuvo acompañado en la mesa del presidium por el secretario de obras públicas del H. Ayuntamiento de Ahome en representación del presidente municipal, Lic. Policarpo Infante Fierro, así como los subdirectores y representantes estudiantiles y del sindicato.*

*Como orador principal, el Ing. Juan Antonio Garibaldi, representando a los fundadores, dio un mensaje en el que reseñó aspectos importantes de la fundación del instituto y del personal que a lo largo de estos 30 años ha colaborado de manera entusiasta en el proceso educativo.*

*Asimismo se hizo entrega de reconocimientos al personal fundador y ex-directores.*

*El pastel de aniversario fue partido después de terminada la ceremonia, amenizando el evento una banda regional.*

*Por la tarde se realizó la develación de la placa alusiva a los 30 años del ITLM, en el patio central de la Unidad Administrativa, siendo esta obra el inicio de lo que será la Plaza Fundadores". (Informante H).*

Así, encontramos también, aunque no lo manifestaron los organizadores, la realización de un homenaje póstumo a un maestro que hace meses falleció, padre de una compañera de labores del mismo Instituto, para ello se hizo un acto frente a un aula, a la cual después de algunas gestiones, les autorizaron que llevara su nombre, realizando ahí mismo una semblanza del profesor frente a un numeroso grupo que se hacía presente.

Señalamos a continuación otro evento que reafirma el clima desde el enfoque cultural en el Tecnológico de Los Mochis:

*“El 8 de diciembre se llevó a cabo la ceremonia del 15 aniversario de la carrera de Ingeniería Electrónica la cual fue implementada el 30 de julio de 1991.*

*Dicha ceremonia fue presidida por autoridades educativas del instituto, encabezadas por la subdirectora académica, M.C. Juana Barrientos Contreras.*

*Asimismo, se realizó la exposición de proyectos de fin de cursos de electrónica y electromecánica los cuales fueron un total de 60, participando 200 alumnos del 3ro., 5to., 7mo., y 9no.*

*De estos proyectos los mejores son seleccionados para participar en el Concurso Nacional de Creatividad de los Institutos Tecnológicos.*

*Más tarde se llevó a cabo un convivio en el área de electrónica donde se partió el pastel de aniversario además de disfrutar de deliciosa tamalada”. (Informante H).*

En estos eventos se involucra a todo el personal docente y administrativo y dependiendo del evento, también los alumnos participan; y se dan cita para atestiguar los acontecimientos de su Instituto Tecnológico:

*“El día 1ro. de diciembre se celebra el día del Ingeniero Químico, en esta ocasión el Departamento de Ingeniería Química y Bioquímica, lo celebró con un ameno convivio el 30 de noviembre, siendo las instalaciones del Centro de Usos Múltiples, donde se llevó a cabo con un desayuno, siendo este amenizado por el tradicional mariachi. Alumnos, autoridades del instituto, así como maestros del área de química celebraron, como ya es tradición este importante día”. (Informante B).*

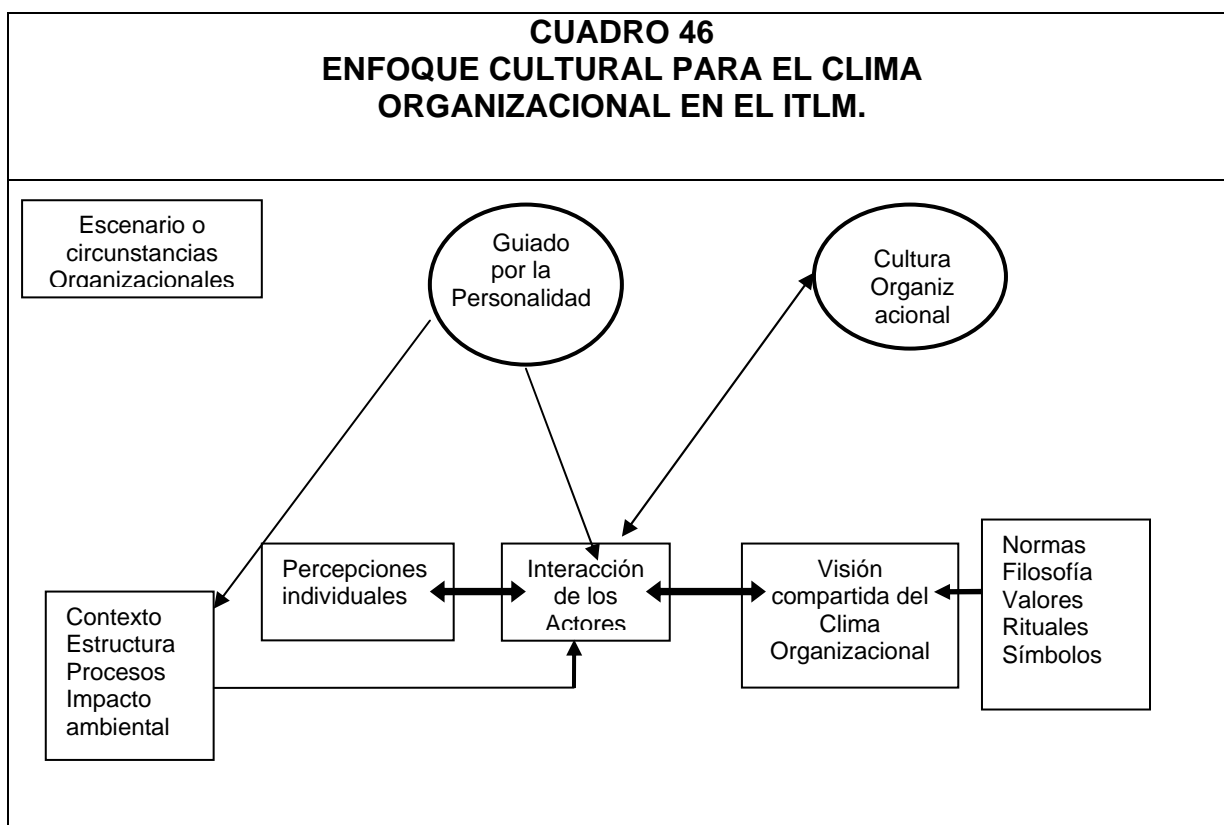
En el marco del XXX Aniversario del Tecnológico, la inspiración por parte de gente entregada, comprometida y leal; no se dejó esperar originándose como resultado el siguiente pensamiento, que de manera natural y emotiva, los presentes no dejaron esperar los aplausos y visiblemente el rodar de lágrimas:

## **CANTO AL TECNOLÓGICO**

*Instituto Tecnológico de los Mochis  
forjador de estudiantes progresistas  
que al transcurso de las aulas los transforma  
en triunfantes profesionistas  
encuentran técnica y ciencia en el saber,  
son estudiantes formados humanistas  
con ética y valores y buscan el progreso promover  
el entorno les reclama gran acción  
que no dejen nunca de buscar  
la justicia, equidad y el desarrollo  
que se logra siempre al trabajar.  
La región, muchos recursos les ofrece  
para que hagan el proyecto de nación  
ofrece puertos aéreos y marinos,  
tiene transportes en trenes, barcos,  
aviones, carreteras y caminos.  
Tiene ríos, tiene presas,  
tiene valles de grandes irrigación  
tiene empresas comerciales,  
turísticas, avícolas, granjas acuícolas,  
plantas eléctricas, hidroeléctricas  
tiene plantas industriales  
y muchos recursos naturales  
esperando la gran transformación.  
Instituto Tecnológico de Los Mochis,  
pocos años, de tu infinita vida han pasado  
y una pléyade de hombres y mujeres  
en triunfantes profesionistas has forjado.  
Ha sido como una fuerza  
de la luz celeste  
y has aportado gran progreso  
al emporio noroeste.  
Testigo son los estudiantes, los profesionistas  
los empresarios de todos giros productores  
que todo ha sido  
producto del Tecnológico y sus trabajadores;  
por eso, en todo momento refulgente  
con orgullo debemos de decir:  
Instituto Tecnológico presente.  
Instituto Tecnológico de Los Mochis: Presente  
Instituto Tecnológico de Los Mochis: Presente*

Autor: Agustín Enrique Castro Zavala

Estos son algunos de los eventos que se llevan a cabo al interior del Tecnológico, cabe señalar que hay muchos más, como la ceremonia de graduación, el acto de inicio de cursos, homenajes cívicos y todos aquellos eventos a celebrar que ya vienen indicados en el calendario escolar de la Secretaría de Educación Pública.



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación (2007)

En el enfoque Cultural para el clima organizacional del Tecnológico de Los Mochis, cabe destacar los importantes hallazgos en torno a la cultura organizacional; ya que encontramos valores y recursos culturales locales que puedan influenciar, y de hecho lo logran; en el actuar de la vida organizacional; y que es ahí en las organizaciones donde el personal pasa gran parte de su tiempo y hace suya la sensibilidad de significados como las creencias y los



símbolos y todo el contenido cultural apropiado de los mensajes y la manifestación de sus actos, haciendo visible su clima organizacional.

## CONCLUSIONES

*“Inteligencia, actitud y sensibilidad para desentrañar los enigmas del ser humano en las organizaciones”.*

*Dr. Luis Montaña Hirose*

El estudio de la relación de la comunicación y del clima sobre la organización puede tener un efecto importante respecto de los resultados obtenidos en el trabajo y la calidad de vida laboral. Por lo tanto, estudiar las relaciones de estas variables es relevante por los efectos multiplicadores que puede tener sobre la vida de las personas y de la propia Institución inmersa en la sociedad. El estudio de esta tesis se ha iniciado partiendo de la siguiente consideración: es innegable la poderosa relación entre el ambiente laboral que se gesta a partir del bienestar de las personas en su trabajo y los efectos positivos en los que los procesos de comunicación participan.

El estudio planteado en esta Tesis partió del interés por las personas, concretamente por lo que sucede en su vida laboral y sus repercusiones. Este aspecto tiene una importancia integral para la vida de las personas, pues son muchas las horas que éstas pasan en el trabajo desempeñando sus actividades y relacionándose con otros individuos en busca del logro de los objetivos de la organización. Además, cómo sea la calidad de estas horas dedicadas al trabajo, en general afectará tanto a los resultados del trabajo como también a la vida personal, familiar y social.

Desde el antecedente de que el estudio de la relación entre comunicación y clima organizacional aporta conocimientos para la comprensión de las relaciones laborales y de que puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización, este estudio adquiere una especial importancia, pues es una aportación a la comprensión de la relación humana compleja, versátil y sensible que existe en el contexto elegido de aplicación del estudio empírico: las organizaciones de educación superior tecnológica. En este contexto el clima y la comunicación dependen directamente de lo que los

actores organizacionales perciben y de sus actitudes en sus grupos de trabajos.

Esta tesis se ha propuesto estudiar, principalmente, cómo son el clima y la comunicación organizacional que prevalece en los Institutos Tecnológicos y su valor en la dinámica laboral para que las instituciones educativas tengan una participación activa y pertinente en la sociedad, contribuyendo al desarrollo regional. Las diferentes definiciones de estos constructos y los distintos modelos conceptuales que pretenden explicarlos han servido para enmarcar el estudio de la relación entre estas variables.

En este capítulo final se reúnen las conclusiones más relevantes de esta investigación, que ya han sido comentadas, de alguna manera en las páginas previas. También, fruto de estas conclusiones, se presentan algunas sugerencias, las limitaciones propias de una investigación de este tipo y, finalmente, propuestas para futuras investigaciones.

Para ello se ha dividido este capítulo de conclusiones en apartados. En una primera instancia se señalan las cuestiones más importantes en relación a la comunicación y al clima organizacional. Posteriormente se presenta la verificación de las proposiciones, las cuales indican las líneas de trabajo de esta investigación y se fueron intentando explicar en el desarrollo de este estudio y, por último, sugerencias de posibles líneas de investigación que se desprenden de este estudio.

## RESEÑA SUSTANCIAL DE LA RELACIÓN COMUNICACIÓN-CLIMA

A partir de la investigación bibliográfica desarrollada se ha ilustrado la existencia de las relaciones entre la organización, sus procesos de comunicación y el clima organizacional imperante. Sin embargo, específicamente para el campo de estudio de las organizaciones de Educación Superior Tecnológica estas relaciones han sido escasamente estudiadas.

Es evidente que existe una gran diferencia entre los climas de las distintas organizaciones. Las organizaciones productivas suelen estar orientadas a la tarea, las organizaciones educacionales a las personas, y los bancos y los organismos administrativos, como las campañas de seguros y los niveles inferiores de las organizaciones gubernamentales, al sistema.

Al haber analizado los conceptos presentados en esta investigación, podemos concluir que la comunicación organizacional es un área de la comunicación que está cobrando valor día con día, ya que analiza el flujo de información, que se da en un proceso de comunicación en una empresa o en una institución. Las teorías organizacionales nos sirvieron para conocer el origen y evolución hasta nuestros días de esta rama de las ciencias de la comunicación, y cómo ésta, aplicada a la administración de recursos de una empresa puede ser una útil e importante herramienta para detectar problemas o para el crecimiento y mejoramiento de algunas áreas.

Podemos dar por sentado que un adecuado flujo de información, llevado por eficientes redes de comunicación, puede detectar problemas que muchas veces pasan desapercibidos en el Tecnológico y forman parte de la cotidianeidad del trabajo, y desembocan en fuertes consecuencias, que podrían desestabilizar la armonía laboral, pero queda claro que la comunicación informal bien llevada, contribuye en gran parte, al igual que una buena administración al aumento de competitividad, al buen desempeño y al mejoramiento ambiental en el contexto interno del Tecnológico.

A lo largo de este estudio se presentaron diferentes conceptos relacionados con la comunicación organizacional y al clima laboral, para poder finalmente establecer las variables de análisis.

## VERIFICACIÓN DE LAS PROPOSICIONES

El objetivo general planteado al inicio de la investigación:

- ❖ Analizar el clima y la comunicación organizacional del Instituto Tecnológico de Los Mochis (ITLM), desde su naturaleza como organización pública.

Se alcanzó a cumplir de manera satisfactoria, en virtud de la selección y aplicación de un enfoque y diseño metodológico adecuado para su abordaje. A partir del análisis cualitativo, se logró entender de manera profunda una realidad objetiva, en su propio contexto a fin de formular explicaciones acerca de algunos fenómenos particulares que acontecen en el Instituto Tecnológico de Los Mochis, cuyos argumentos han sido expuestos en capítulos anteriores y los cuales sustentan nuestra tesis:

- ❖ · La comunicación organizacional en el área administrativa del Instituto Tecnológico de Los Mochis, fortalece las relaciones formales e informales entre los actores organizacionales.

Las dos vertientes de comunicación tanto formal como informal son visiblemente encontradas en la organización objeto de estudio, y ello le ha permitido establecer el logro de las funciones, ya que si la comunicación formal tuvo algún contratiempo, la comunicación informal se encarga de hacer llegar ese mensaje, pero se corre el riesgo de convertirse en un rumor o en otro caso en una barrera de comunicación, de tal manera que en ambos casos el contenido de la información no sería fidedigno. Es así como se llegan a complementar los procesos de comunicación, y por otro lado, facilita las relaciones entre el personal.

Los canales técnicos de información y comunicación que se encuentran en el Instituto Tecnológico de Los Mochis, han coadyuvado al objetivo de transmitir los mensajes, pero el problema central es que las autoridades no logran la retroalimentación, es decir manifiestan un estado de incertidumbre por no tener la seguridad de que a quien vaya dirigido tal o cual contenido, realmente lo haya recibido y además si lo entendió correctamente. El medio formal que tiene mayor aceptación y resultado es a través de oficios o memorandos en donde se entrega personalmente o a la asistente y se firma de recibido quedando

constancia de que ya se entregó y las posibilidades de leerlo son mayores. Por otro lado las conversaciones de pasillos, en los espacios para el café, o el baño mismo, se entablan procesos de comunicación verbal, incluso no verbal ya sea para confirmar una noticia, informar sobre algún aspecto laboral pero también no faltan los comentarios personales.

- ❖ · Existe una relación directa entre las condiciones de los procesos de comunicación organizacional y el área administrativa de la institución, en que se ven inmersos los miembros de la organización, para dar sentido a la percepción de la misma, reflejándose en el clima organizacional y su entorno.

Por ser la administración un área de apoyo en las organizaciones educativas, se le debe contemplar y otorgar todas las facilidades, llámese medios, recursos, etc. para llevar a cabo su desempeño y hacerlo de la mejor manera posible. En el Instituto Tecnológico se cuenta con condiciones tecnológicas avanzadas para llevar a cabo esa tarea, pero también son parte la cultura de la comunicación y la percepción del ambiente de trabajo de las personas que en ella viven buena parte de su tiempo y por ende de su vida. Aquí encontramos que la formación del clima organizacional tiene que ver con la estructura de la Institución, con el concepto mismo que se manifiesta de sus actores organizacionales, de las relaciones cordiales y no cordiales del personal y por último de todos los aspectos que conciernen a la cultura del Instituto Tecnológico, es decir el clima entonces y de acuerdo a los hallazgos presenta dos situaciones. Una que es la concepción o idea que se tenga del ambiente laboral a raíz de la experiencia individual; y la otra es como consecuencia de las situaciones que acontecen en el interior de la organización. Encontrándose también que así como el área administrativa en lo general manifiesta un clima aceptable, existen en ella los microclimas, en donde ya se perciben diferentes tipos de ambientes: cooperativos, conflictivos, solidarios; estos ambientes se enmarcan en las habilidades personales de la comunicación para facilitar las interacciones entre las personas y las diferentes áreas de la institución. Así por ejemplo encontramos que los ambientes físicos (mobiliario, condiciones

ambientales) se encuentran en buen estado, pero esto no necesariamente nos indica que en todo momento su clima organizacional es positivo; de igual forma la se presenta la situación de trabajar bajo las inclemencias del sol y la coordinación y labor de equipo llevarse en buena marcha cumpliendo los objetivos.

- ❖ · La forma como la organización establece interrelaciones operacionales y administrativas sobre los actores y grupos de trabajo, permite la interacción con niveles, procesos y sistemas, asegurando la continuidad de las expectativas de la organización.

Como se mencionó en la explicación anterior, referente a los microclimas, también encontramos climas de la comunicación, en donde se refleja la calidad de las relaciones personales, como por ejemplo la confianza, el respeto, una atmósfera cálida; pero también se encontraron ambientes de confrontación más bien en momentos de tensión organizacional, sin embargo esto no impide la interacción del personal con diferentes niveles.

El liderazgo que se ejerce en el Instituto Tecnológico, conlleva a establecer parámetros de trabajo en equipo, de solidaridad, de profesar con el ejemplo, de otorgar libertad y confianza en la toma de decisiones con la supervisión muy de cerca. El amiguismo y el compañerismo no son aspectos que se consideren para escalar puestos; son más bien, entre otros atributos, la superación, la constancia, la antigüedad y la lealtad hacia el Sistema Tecnológico.

Estas proposiciones contrastadas con la realidad a lo largo de la investigación mediante los argumentos y las diversas técnicas, han dado respuesta a las preguntas de investigación, planteadas al inicio de la investigación.

Por otro lado, es importante destacar el código de conducta que la Secretaría de Educación Pública establece para los centros educativos; y que particularmente el Tecnológico de Los Mochis pone de manifiesto en su página electrónica; así de éste modo se logra interpretar y rescatar lo esencial de

dicho documento que sirve para crear las condiciones con el fin de dar respuesta a las situaciones concretas que enfrentan a diario estas instituciones, y que forma parte de una guía para la toma de decisiones desde un ángulo ético y justo. Aquí se enlistan los códigos de conducta que hacen referencia a nuestras dimensiones analizadas y constituyen un hallazgo más de lo relevante que son en los tiempos actuales:

- Generar ambientes de tolerancia
- Respetar la confidencialidad de la información
- Generar canales de comunicación efectivos y afectivos
- Establecer relaciones constructivas, honestas y abiertas
- Propiciar un ambiente amable, agradable y alegre en sus diversas actividades
- Propiciar relaciones cordiales y de buena fe para el bienestar de todos los involucrados en la institución educativa
- Proporcionar los medios y difundir la información necesaria para el desarrollo de sus funciones
- Mantener comunicación oportuna para intercambiar experiencias, propuestas e inquietudes
- Establecer una comunicación clara y efectiva para el desarrollo de las actividades educativas
- Propiciar el respeto en todos los niveles laborales para fomentar la confianza y la comunicación
- Generar un clima laboral que promueva la armonía y equidad
- Fomentar el diálogo en todos los niveles siendo receptivo, propositivo y sensible a los problemas personales y laborales

El abordaje del estudio del clima organizacional a través de los enfoques estructural, perceptual, interactivo y cultural, nos permite visualizar que estos no se encuentran separados ni aislados unos de otros, más bien se logran complementar y de esta sinergia surge la voz y el sentir del actor organizacional, la identidad y la cultura de la organización. Por lo que de cada



enfoque se incorporan ciertos elementos: del enfoque estructural se retoma su consideración hacia las condiciones formales visibles, del enfoque perceptual el análisis de los procesos psicológicos subjetivos, del enfoque interactivo incorpora la comunicación entre los actores organizacionales y del enfoque cultural la interpretación de significados esenciales de los elementos tales como valores, creencias, ideologías, etc.

Así también, puede que existan múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo. De hecho, las compañías pueden tener un clima para el servicio al cliente (Schneider, Parkington, y Buxton, 1980), y otro para la seguridad (Zohar, 1980), por poner un ejemplo.

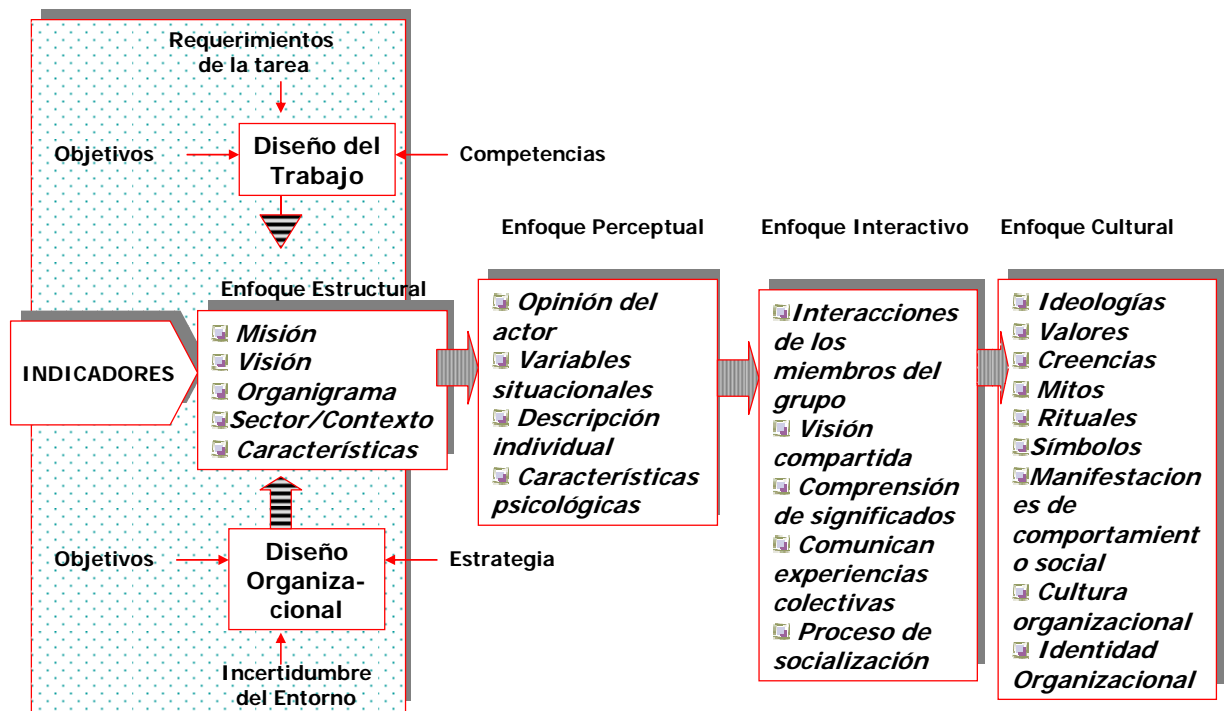
Los hallazgos localizados en la organización objeto de estudio, permiten establecer que los estudios de clima organizacional han superado las expectativas de cómo conocer el ambiente laboral de una Institución, ya que en sus primeros estudios e investigaciones acerca del clima organizacional en los años sesentas, se basaba sólo en resultados que arrojaban el análisis de la estructura organizacional y el aspecto psicológico o de percepción de los actores, es decir a nivel individual; tal como se manifiesta en los dos primeros enfoques presentados anteriormente, y que además sus metodologías de estudio eran de corte cuantitativo. Para este estudio y adaptándose a los diferentes factores culturales, económicos, sociales y políticos consideramos también el análisis del clima mediante los enfoques interactivo y cultural; justificados en la dinámica laboral propia de esta Institución educativa y que son los que le dan un carácter social, comunicativo, humano; a un nivel colectivo atendido en un ámbito cultural muy particular, que nos ha permitido adentrar a su estudio desde la metodología cualitativa.

En este estudio establecemos el planteamiento de conocer la formación del clima organizacional a partir de los cuatro enfoques explorados anteriormente

y de acuerdo a la información arrojada; consideramos construir una propuesta de modelo de análisis mediante estos enfoques de clima organizacional desde una perspectiva integradora, holística; en donde se presente el estudio del todo, relacionándolo con sus partes pero sin separarlo del todo; es decir trabajar una filosofía de la totalidad, que enriquece el conocimiento del ambiente laboral impactando en la vida de las personas; con ello se estará en posibilidades de llevar a cabo una mejor toma de decisiones, establecer de manera estratégica los procesos de comunicación, se puede fomentar un liderazgo más acertado impactando en el desempeño organizacional ya que se contará con un ángulo más abierto de cómo es el clima organizacional prevalece en la Institución.

**CUADRO 47**

**MODELO INTEGRADOR PARA EL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de investigación (2007).

- El proceso que requiere el modelo para obtener la información motiva a los actores organizacionales, ya que perciben la importancia de su presencia en la organización, como personas integrales y no sólo por la labor que ejercen día a día; ello desencadena sentimientos de afiliación, arraigo e identidad con el Instituto, lo cual produce con el tiempo que los empleados asuman una lealtad por convicción gracias a que perciben que han sido participes y han sido tomados en cuenta para todos los procesos.
- Se considera que la imagen organizacional del Tecnológico, es el reflejo de la mezcla de clima organizacional y de los procesos de comunicación, como una propiedad emergente que surge de la interrelación de los actores organizacionales.

## PROPUESTAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Considero oportuno sugerir algunas líneas de posibles futuras investigaciones:

- Investigar la unión entre el clima y la mejora de la organización.
- Establecer el clima de la organización educativa según las opiniones de los profesores de reciente ingreso.
- Conocer los procesos de comunicación entre docentes y administrativos.
- Buscar qué variables de la estructura institucional pueden considerarse mediadoras o influyentes en el clima organizacional de los departamentos, podrían ser el estilo de dirección, satisfacción laboral, etc.
- Analizar las prácticas comunicativas en la construcción de la identidad organizacional.

## APORTACIONES

a) Teóricas:

- ❖ Elementos conceptuales y relacionales de comunicación y clima en las organizaciones.
- ❖ Construcción de dimensiones para el estudio de organizaciones de educación superior tecnológica.

b) Teórico-Práctica:

- ❖ Proporcionar un espacio de estudio y reflexión a los ambientes organizacionales que se gestan desde las áreas administrativas de una organización del sector educativo.
- ❖ El establecimiento de los orígenes sociales del Sistema Nacional de Educación Tecnológica.

c) Prácticas:

- ❖ La comprensión del Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica y al ITLM.
- ❖ La descripción del clima organizacional del ITLM.
- ❖ La identificación de los factores que influyen en el clima organizacional del ITLM.
- ❖ Conocimiento de la comunicación organizacional del ITLM.
- ❖ Estudio de los elementos que conforman la comunicación organizacional del ITLM.
- ❖ La interpretación del clima y la comunicación organizacional del ITLM.

d) Metodológicas:

- ❖ La posibilidad de estudiar y conocer los procesos que emergen de las organizaciones, desde el análisis del clima organizacional; abordándolo con una metodología cualitativa.

e) A los Estudios Organizacionales:

- ❖ La culminación de una investigación que se suma a las ya existentes contribuyendo a la generación de nuevos conocimientos y al análisis de las organizaciones.
- ❖ La sinergia interdisciplinaria entre esa área del conocimiento (Estudios Organizacionales) y los marcos conceptuales, teóricos y prácticos de la Ciencia de la Comunicación, permitiendo el enriquecimiento de los diversos aspectos fenomenológicos bajo estudio.

f) Beneficios:

- ❖ Personal, académico y profesional; ya que deja una sólida formación de investigador basada en el pensamiento lógico, crítico y reflexivo.
- ❖ Institucional, como profesor-investigador para la Universidad de Occidente y comprometida con su visión.

## CONSIDERACIONES FINALES

Finalmente, estos resultados respaldan las teorías y prácticas organizacionales que acentúan la importancia de la cooperación interpersonal en crear ambientes positivos de trabajo a partir de la comunicación interpersonal y grupal y establecer climas organizacionales que contribuyan a la efectiva satisfacción de los trabajadores de las instituciones de educación superior tecnológica, a su rendimiento esperado y sin duda favorezcan al desarrollo regional. Uno de los aspectos más significativos aportados por nuestra investigación es la enlace sólido y consistente entre las dimensiones y los aspectos de las relaciones humanas al interior del Tecnológico.

Según Alexis P. Gonçalves “ el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el

Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros”.

Estos estudios nos permiten en síntesis efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc.

El Instituto Tecnológico de Los Mochis, contribuye al desarrollo regional, con su participación activa en la sociedad, por un lado, en el aspecto educativo forjando profesionistas comprometidos con su entorno y conocedores de las necesidades que requiere la zona norte del Estado de Sinaloa. Por otro lado el Tecnológico provee de empleo federal a más de 320 personas entre docentes, directivos y personal de apoyo administrativo.

Las posibilidades están abiertas y se pueden incrementar aún más. Se debe tener presente siempre que en el recurso humano se encuentra el capital institucional más valioso ya que es el que posee y desarrolla el saber y el hacer organizacional.

La discusión en torno a la comunicación y al clima organizacional desde los Estudios Organizacionales, ha permitido abrir una ventana más en la interdisciplinariedad de las perspectivas que aborda el interés por el análisis organizacional en México, y en particular en las Instituciones de Educación Superior Tecnológica; estudiadas a partir de una base fundamental en la educación: el actor administrativo como elemento humano.

## BIBLIOGRAFÍA

Abarbanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart y Simard, (1992) Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Serie Empresarial. Fondo Editorial Legis, Colombia.

Aktouf, Omar (1998). La Administración: Entre tradición y renovación, Gaëtan morin éditeur Itée, Francia, pp.219-250.

Alder, Ronald B. y Marquardt, Elmhorst, J. (2005). Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y profesiones. Ed. Mc Graw Hill, 8va. Ed. México, D.F. pp. 134-167.

Alvesson, Mats (1993), Cultural perspectives on organizations, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 46-73.

Andrews Hayes, P. y Baird, J.E. (2000), Communication for Business and the Professions, 7a. ed., McGraw-Hill, Nueva York.

Anguiano, Arturo. (1982)El estado y la política obrera del cardenismo. Editorial Era, México.

Aranguren, José Luis L. (1977). La Comunicación Humana. Ed. Mc Graw Hill, Ediciones Guadarrama, Madrid.

Arellano, Gault, David (1992) “Teoría de la Organización y análisis organizacional: Hacia nuevos paradigmas”. Documento de trabajo 6, Administración Pública C.I.D.E. México.

Arellano, Gault, David y Coronilla Cruz, Raúl (1997). “Cambio y organizaciones públicas: Fuentes y perspectivas analíticas desde la teoría de la organización”. Documento de trabajo 20, Administración Pública C.I.D.E. México.

Barba Álvarez, Antonio y Pedro C. Solís Pérez (1997). Cultura de las Organizaciones. Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales. Vertiente Editorial. México.

Barnard, Chester I., (1968), The Functions of the Executive, Harvard University Press, Cambridge, (1938), pp.65-126

Bartoli, A. (1992). Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. Barcelona: Paidós Empresa.

Baxter, L., Hughes, C. Y Tight, M. (2000). Cómo se hace una Investigación. Barcelona. GEDISA. Págs. 235-277.

Bayart, D., Borzeix A., Lacoste M., Lévy E., (1994) in Joseph I. (dir.), Gare du Nord mode d'emploi. Rapport final du programme de recherches concertées Plan urbain-SNCF-RATP, Paris, Éd. La Recherche-RATP, Service Prospective, p. 137-374.

Birdwhistell, Ray L., (1970). Kinesics and context: Essays on body motion communication, Philadelphia, Univ. of Pennsylvania Press.

Bordieu, P., et al. (1978). El oficio del sociólogo. Buenos Aires: Ed. Nueva Alianza.

Bozeman, Barry (1998). Todas las Organizaciones son Públicas, F.C.E. México.

Braga, D. Hickson; "Success in decision making: Different organizations different reasons for success". Journal of Management Studies, Vol.32 N°5, pp.655-678, 1995.



Brower, H. y C. Shrader; "Moral reasoning and ethical climate: Not for profit vs for profit boards of directors". *Journal of Business Ethics*, Vol.26 N°2, pp.147-167, 2000.

Buch, Tomás(1999), "La alfabetización científica y tecnológica y el control social del conocimiento" en *Redes*, Vol. VI número 13.

Burns, T. and Stalker, G.M. *The Management of Innovation*. London: Tavistock, 1961.

Burell, Gibson y Gareth Morgan (1985). *Sociological Paradigms and Organization Analysis*, Heinemann, New Hampshire, pp. 1-37 y 311-325.

Calero, JL. (2001) *Investigación cualitativa y cuantitativa. Problemas no resueltos en los debates actuales*. Cuba.

Cordera, Rolando y Tello, Carlos. *México: La disputa por la nación*. México, 1981. Siglo XXI.

Costa, Joan. (1998). *Identidad Corporativa*. México. Biblioteca Internacional de la Comunicación. Editorial Trillas.

Correa, Cecilia. (2000). *De la complejidad de las organizaciones en la metateoría curricular*. Nov.

Crozier, Michael (1973). *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press (1973). *The Stalled Society*, trans. Rupert Sawyer. New York: Viking Press.

Cyert, Richard M. y James G. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice/Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Chiang, María Margarita. (2004), "Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios". Tesis Doctoral, no publicada.

Chiavenato, Adalberto (1998) Introducción a la teoría de la administración, cuarta edición, Mc graw Hill interamericana, Santa Fe de Bogota, Colombia

Dávila, Anabella y Martínez N., (2001) Cultura en Organizaciones de América Latina, ITESM-Siglo XXI, México.

De Ibarrola, María y Enrique Bernal (1997). "Perspectivas de la educación técnica y la formación profesional en México", en *Boletín Cinterford*, No. 141, octubre-diciembre.

Denzin, Norman K. et Lincoln, Yvonna S. (dir.) (1998), *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. London: Sage, ch 7

Didou, Aupetit Sylvie y Martínez, (2000). Ruiz Susana. Evaluación de las políticas de educación media superior y superior en el sector tecnológico federal: 1995 – 2000. México, SEIT-COSNET

Diduo, Aupetit, Sylvie(2002). "Las políticas de educación superior en los institutos tecnológicos federales: una reforma inconclusa", en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, Vol.7, Num. 14, enero-abril 2002.

Doloff, P.G. "Beyond tha Org Chart". (1999), *Across de Board*. Pp. 43-47.

Downs, A. Cal W. David M. Berg, and Wil A. Linkugel: *The Organizational Communicator*, Harper & Row, Publishers, New York, 1977.

Dubrin, Andrew J. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*, 2da. Edición, Editorial THOMSON, México.

Durkheim, Emile (1987) Las reglas del método sociológico. La Pléyade, Bs. As. (Prefacio de la segunda edición).

Ellram, Lisa (1996). "The use of the case study method in logistics research" en Journal of business logistics, vol. 1

Etzioni, Amitai (1993). The Sirit of Community Rights, Responsibilities and the communitarian. New York: Crow Publishers.

Fernández Collado, Carlos (2001). La Comunicación Humana-en el mundo contemporáneo. Mc Graw Hill, México. pp.92-128

Fernández Collado, Carlos (2002). La Comunicación en las organizaciones. Trillas, México.

Fligstein, Neil. Organizations: Theoretical Debates and thescope of organizacional Theory inc. Calhoun (ed). Handbook of Sociology, forthcoming. 2001.

Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. (2004). Estructura Organizacional. Artículo en revista "Adminístrate Hoy" No. 123, México.

Furnham, Adrián. (2001). Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. Editorial OXFORD. México.

Gámez, G. Rosalinda, (2003), Estudios organizacionales, hacia el umbral del milenio, Universidad de Occidente, México.

Gámez, G. Rosalinda, (2006), Hacia una cultura organizacional híbrida en empresas hortícolas. Edit. Universidad Autónoma de Sinaloa, Sinaloa, México.

García, Sánchez, J.: Evolución histórico-social y cultura organizacional... Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653)

Geertz, Clifford (2003), La interpretación de las culturas, Gedisa, Barcelona.

Gherardi, Silvia (2000). "Where learning is: Metaphors and situated learning in a planning group", en *Human Relations*, 53/8, pp. 1057-1080.

Gibson, Ivancevich y Donnely (2003). *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura y procesos*. Mc Graw Hill. Décima Edición, México.

Giroux, Sylvain y Tremblay, Ginette (2004). *Metodología de las Ciencias Humanas. La investigación en acción*. Fondo de Cultura económica, México.

Goffman, Erving. *Internados: Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales*. Argentina, 1972. Amorrortu

Goldhaber, Gerald M. (1997). *Comunicación Organizacional*. Ed. Diana, México, D.F.

Gómez Palacio y Campos, Carlos. (1998). *Comunicación y Educación en la Era Digital, Retos y oportunidades*. Editorial Diana.

Grosev, Christopher y Drazin, Robert. (1997). *Equifinality: Fuctional Equivalence in Organization Design*. *Academy of management Review*.

Guba, E.G. et Lincoln, Yvonna S. (dir.) (199a) *Competing paradigms in qualitative research*. In N.K. Denzin et Y. S. Lincoln. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Hope, CA: Sage, p. 105-117.

Gusdorf, Georges (1971), *La Parole*, Presses Universitaires de Frances, Paris, pp. 49-61.

Guzley, R.M. (1992), "Oragnizatonal Climate and Communication Climate; Predictors of Commitment to the Organization", *Management Communication Quarterly* 5, pp. 379-402.

Hall, Richard H. (1996). Organizaciones. Estructuras, Procesos y resultados, Ed. Prentice Hall, México, pp. 29-50.

Hellriegel, Slocum y Woodman. (1999). Comportamiento Organizacional. Ed. Soluciones empresariales. Octava edición. México.

Hernández, Camargo Emiliano. (1996). Los Institutos Tecnológicos Regionales. México. Instituto Tecnológico de Durango.

Hernández, Torres Misael. (2002). Evaluación del desempeño de las organizaciones públicas a través de la calidad-Ponencia en el VII congreso Internacional de Administración Pública, Lisboa, Portugal

Heydebrand, Wolf V. (1989). "Nuevas Formas Organizacionales" en *Work and Occupations*, 16/3, pp. 356-377.

Hofstede, Geert (1984), *Culture's Consequences, International Differences, Work – Related Values*, Vol 5, *Cross Cultural Researcher and Methodology*, Sage, Londres.

Ibarra Colado, E. y Luis Montaña H. (1985). "Teoría de la Organización: Desarrollo Histórico, Debate actual y perspectivas", en Ibarra Colado E. y Luis Montaña H. (comp). *Teoría de la Organización: Fundamentos y Controversias*. UAM-I, Págs. vii-xxvi.

Jablin, F.M. (1987), "Formal Organization Structure", en *Handbook of Organizational Communication*, Eds. F. Jablin, L.Putnam, K. Roberts y L. Porter, Sage, New-bury Park, CA, pp. 389-419.

James, L.R., Hater, J., Gent, M. y Bruni. J. (1978). Psychological climate: Implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 31, 783-814.

Jo Hatch, Mary (1997), *Organization Theory, Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectivas*, Oxford University Press, Great Britian, pp. 3-60

Joyce, W. y Slocum, J. (1979). Climates in organizations. En S. Kerr (Ed.). *Organizational Behavior*. Columbus: Grid Publ., 317-333.

Kant, Manuel. *Crítica de la Razón Pura*. ed. Porrúa: México, 1991(8); trad. Manuel García Morente y Manuel Fernández Núñez. 376 pp.

Katz, D. y Kahn, R.L. (1966) (1978, 2da. Ed.) *The Social Psychology Of Organizations*. Nueva York: John Wiley and Sons. Trad. Castellano: *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas, 1977-1983.

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of Behavioral Research*. 4th Edition, Wadsworth / Thomson Learning. ISBN: 0-15-507897-6.

Kinicki, Angelo y Kreitner, Robert. (2003) *Comportamiento Organizacional*. Mc Graw Hill.

Kreps, G. L. (1990): *Organizational Communication*, Nueva Cork, Longman.

Lawrence, P. R., and Lorsch, J.W. *Organization and Enviroment*. Boston: Harvard Bussines School, División of Research, 1967.

López Portillo, Tostado Vicente. (2001). *Pensar la Universidad*. En *Universidad, Organización y Sociedad: arreglos y controversias*. Coord. Barba Álvarez y Montaña Hirose. Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Lucas Marín, Antonio y Pablo García R. (2002). *Sociología de las Organizaciones*. Mc Graw Hill, México, pp. 371-391.

Maass, Margarita (1998). "La Comunicación como factor de cambio en una organización" en Espacios de Comunicación No. 3, UIA. México.

Mc Farlan; "Working in nonprofit boards: Don't assume the shoe fits". Harvard Business Review, Vol.77 N°6, pp. 64-80, 1999.

Montaño Hirose, Luis (2001). "La Razón, el Afecto y la Palabra". Reflexiones en torno al sujeto en la Organización", Iztapalapa, No. 50. UAM-I, pp.191-212.

Montaño Hirose, Luis (2004), "Modernidad y cultura en los Estudios Organizacionales. Tres modelos analíticos", en Iztapalapa, n° 55, UAM-Iztapalapa (en prensa).a h

Moran, e.t. y Volkwein, J.F. (1992). The Cultura Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*, 45, 1, 19-47.

March, James G. (1994) A Primer on Decisions Making, The Free Press, New Cork, pp 1-23 y 175-219.

Mattelart, A (2000) *La publicidad*. Paidos, Barcelona

Meyer, John W. y Brian Rowen (1999), "Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia", en Powell, Walter W. y Paul j. DiMaggio (comps.), El nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional, FCE, México.

Mir Araujo, Adolfo (2004), Clase: Seminario de Investigación I. Doctorado en Estudios Organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. Trim. Enero-Abril. México.

Monal, Isabel. (2001) Identidad: Entre Inercia y dinámica. El acecho de la razón identitaria pura. Filosofía y Sociedad. Tomo II. Editorial Félix Varela. La Habana.

Nkomo, Stella, y Taylor Cox Jr. (1996) Diverse identities in organizations, en Stewart R. Clegg, Cinthya Hardy y Walter R. Nord (eds), Handbook of Organization Studies, Sage, Londres, pp. 338-355.

Nosnik Ostrowiak., Abraham (2001). Análisis y Planeación de la Comunicación. "Curso de Comunicación Organizacional: Planeación y Gestión Efectiva de sus Procesos".

Odiorme, G. S. (1974). Management and the activity trap. London: Harper & Row.

Páramo, Teresa. (1999). Social Identity, Telenovelas and the Reading Process: Ten Case Studies among Hispanics in Texas. Disertación doctoral no publicada, University of Texas, Austin, EE. UU. Capítulo V: "Methodological design."

Payne, R.L. y Pugh, D.S. (1976). Organizational Structure and Climate. En M.D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally. 1125-1173.

Pfeffer, Jeffrey. (2000). Nuevos rumbos en la Teoría de la Organización (problemas y posibilidades). Oxford. México.

Pinales, Deyanira y Laguas Irma (1998). Comunicación Oral y Escrita. Ed. Trillas, ITESM, México.

Pires, A. (1997) « De quelques enjeux épistémologiques d'une méthodologie générale pour les sciences sociales ». En Poupart et al. (Coords.), *La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Gaëtan Morin, pags. 3-54

Popper, K. R. (1961), Evolution and the Tree of Knowledge, in *Objective Knowledge: An Evolutionary Approach* (Popper 1979), chapter 7, pp. 256-280. Based on the Herbert Spencer Lecture, delivered in Oxford on 30 Oct. 1961.

Poupart, J. (1997) «L'entretien de type qualitatif : considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques. » En Poupart et al. (Coords.),



La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques. Gaëtan Morin, pags. 173-209

Rainey, H. y R. Backoff y C. Levine; "Comparing public and private organizations". Public Administration Review, Vol.32 N°2, pp.233-244, 1976.

Rainey, H. y B. Bozeman; "Comparing public and private organizations: Empirical research and power of the a priori". Journal of Public Research and Theory, Vol.10 N°2, pp.447-469, 2000.

Rebeil Collera, Maria Antonieta y Celia RuízSandoval Reséndiz (1998). El Poder de la Comunicación en las Organizaciones. Ed. Plaza y Valdés, México. pp. 13-32.

Reed, Michael (1996), Organizacional Theorizing: a Historically Contested Terrain, en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, Handbook of Organizations Studies, Sage, Londres, pp. 31-56

Reichardt, CH. S. Y Cook, T.D. Hacia una superación del enfrentamiento entre los métodos cualitativos y cuantitativos. En Cook, T.D. Y RICHARDT, CH. S. (ed). Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Madrid: Morata, 1986.

Reygadas, Luis. (Enero-Junio del 2001). Entre la homogeneidad y la fragmentación: el sujeto en los estudios contemporáneos sobre la Cultura. Iztapalapa 50. El sujeto construcción y reconstrucción., p. 167-190.

Richardson, Richard C. y Rollin Kent(2002). "Políticas Federales en la Educación Superior Mexicana", Alliance for International Higher Education policy Studies (AIHAPS), New York University.

Richetto, G.C. (1977). Organizational Communication Theory and Research: An Overview, en B. C. Rubén (ed), Comunication Yearbook I, Transaction, New Brunswick, Nueva Jersey.

Robbins, Stephen p. (2004). Comportamiento Organizacional –Teoría y Práctica-. Décima edición, Ed. Prentice Hall, México.

Robertson, P. y S. Seneviratne; “Outcomes of planned organizational change in the public sector: A meta-analytic comparison to the private sector”. Public Administration Review, Vol.55 N°6, pp.547-558, 1995

Rodriguez, Gil y García (1996). Metodología de la Investigación Cualitativa. Aliibe, Malaga, España.

Roethlisberger, Fritz J. y Dickson, William J. (1939), Management and the worker, Cambridge, Mass, Harvard University Press.

Rogers, Everett y Agarwala y otros. (1997). La Comunicación en la Organizaciones. Ed. Mc Graw-Hill, México, D.F.

Rousseau, D.M. (1988). The Construction of Climate in Organizational Research. En C.I. Cooper y I. Robertson, International Review of Industrial and Organizationat Psychology. Wiley, pp 139-158.

Ruíz, Olabuenaga, José I. (1999) Metodología de la Investigación Cualitativa. Universidad de Deusto. Bilbao, España Pp. 165-210

Sabino, Carlos (1996). El Proceso de Investigación. Ed. Lumen/Humanitas, Argentina.

Sainsaulieu, Renaud (1996), L´identité au travail. Les effets culturels de l´organisation, Presses de la FNSP, Paris.

Schneider, B., H. W. Goldstein y D.B. Smith, (1995). “The ASA Framework: An Update”, Personnel Psychology, 48, pp. 747-773.

Schneider, B. Reichers, A.E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39

Schwenk, C. "Conflict in organizational decision making: An exploratory study of its effects in for profit and not for profit organizations". *Management Science*, Vol.36 N°4, pp.436-448, 1990.

Scott, W Richard (1992), *Organizations Rational, Natural and Open Systems*, Prentice Hall, New Jersey, pp.3-26

Shein, Edgar H. (1997). *Organizational Culture and Leadership*. (San Francisco: Jossey Bass).

Sierra, Bravo. R. *Técnicas de investigación Social*. 9ª. Edición. Madrid. Editorial Paraninfo, S. A. 1994. 705p. ISBN 84-283-1548-5

Siliceo, Cásares y González (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. Mc Graw Hill. México.

Simon, Herbert A. (1988). *El Comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*, Aguilar Buenos Aires.

Smircich, Linda (1983), *Concepts of culture and organizational analysis*, *Administrative science quaterly*, vol. 28, num. 3

Stake, Robert E. (1995). *Estudio de Caso*

Stogdill, Ralph M. (1967), *Dimensiones de la teoría de la Organización*, en Thompson, James D. (comp.) *Teoría de la Organización*, Bibliográfica Ameba, Buenos Aires, pp. 15-72

Taylor, S. J y R. Bogdan. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Ed. Paidós, México.

Taylor, S. Y R. Bogdan. (1986). Introducción a los métodos cualitativos de Investigación. La búsqueda de significados. Ed. Paidós. Buenos Aires, pág. 15-176.

Weinberger, David, Small Pieces Loosely Joined (2003). A unified theory of the web. Perseus Publishing, Cambridge, (2002) p. 23. En “La internet como bien público”, de R. Trejo Delarbre, Revista Diálogos.

Yin, Robert. (1994) Case Study reseach: Design and methods (2nd ed.) Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Zemelman, H. (1987) Uso critico de la teoria. En torno a las funciones analíticas de la totalidad. Mexico, DF: El Colegio de Mexico-Universidad de las Naciones Unidas.

### **Documentos Especiales:**

Manual de Organización del Instituto Tecnológico (1982). Secretaría de Educación Pública.

Modelo Educativo para el Siglo XXI (2004). Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica.

Periódico El Debate de Los Mochis. “Vamos creciendo”. Entrevista al Director del ITLM: Mtro. Sergio E. Beltrán Beltrán. Realizada por: Martha Guerrero. 6 de Diciembre de 2005.

Programa Institucional de Innovación y Desarrollo del Instituto Tecnológico de Los Mochis 2001-2006 (2003). D.G.I.T.

Revista Confluencia. Crean la Subsecretaría de Educación Superior. No.134 | año 12 | Enero 2005| isbn: 1405-2342

Secretaría de Educación Pública. Cincuentenario de los Institutos Tecnológicos en México, 1948-1998, México, 1998. SEIT-COSNET.

SEP, Dirección General de Institutos Tecnológicos (2003). Programa Institucional de Innovación y Desarrollo del Instituto Tecnológico de Los Mochis 2001-2006

Suplemento Universitario: Campus-Milenio. “Los Institutos Tecnológica toman su lugar en la educación superior pública de calidad” Por Jorge Medina Viedas Fecha 6 de Octubre de 2005, pág. 3 y 4.

#### **Páginas Electrónicas:**

[http://www.cecav.anep.edu.uy/articulos\\_pdf/practicadocente.pdf.may](http://www.cecav.anep.edu.uy/articulos_pdf/practicadocente.pdf.may)

<http://www.itmochis.edu.mx>

<http://www.dgit.gob.mx>

<http://www.dgest.gob.mx>

<http://www.sep.gob.mx>

<http://www.iztapalala.uam.mx>

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/malurbietta-a.htm>

<http://redie.ens.uabc.mx/vol3no2/contenido-schmelkes.htm>

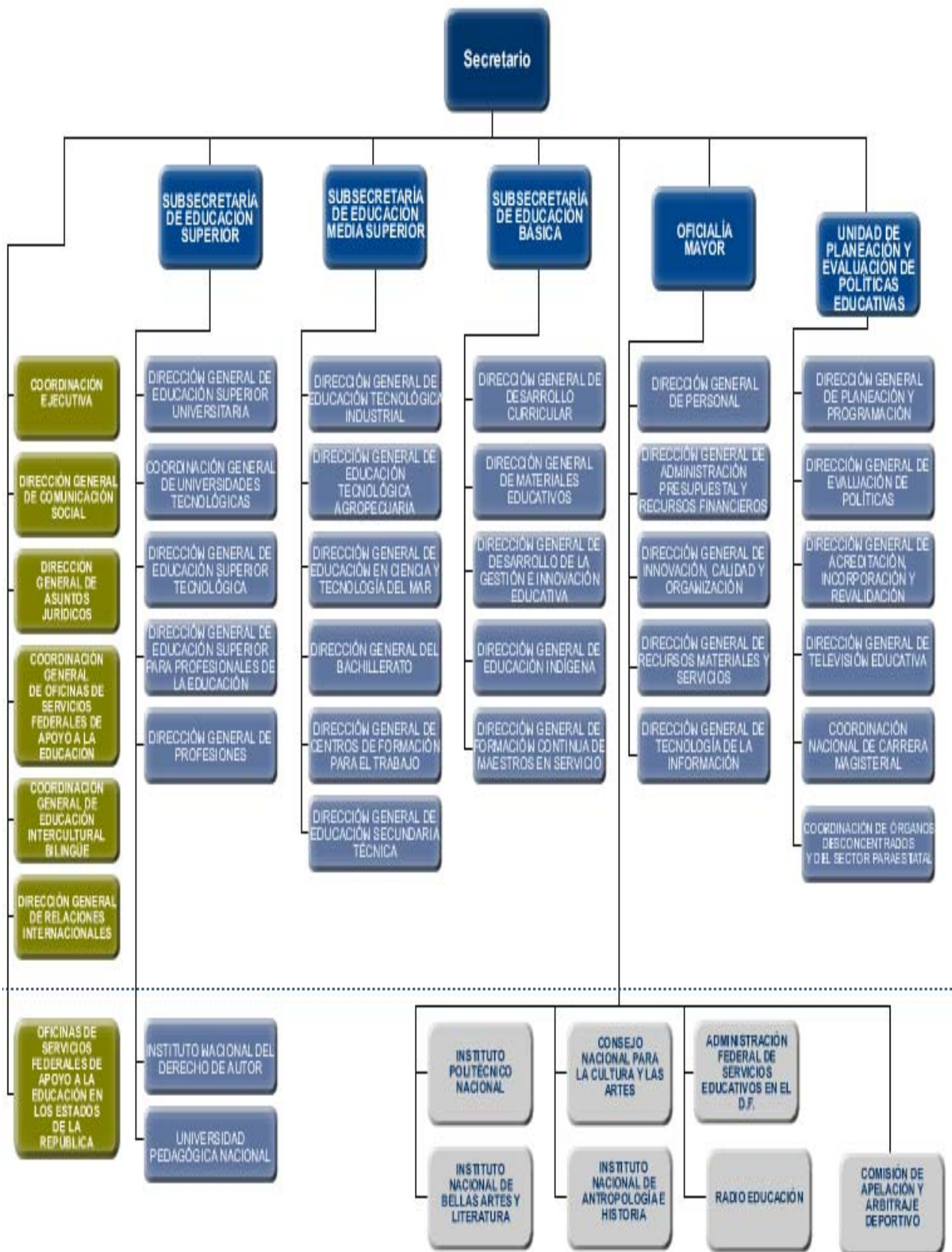
<http://www.inisoc.org/organiza.htm>

## ANEXOS

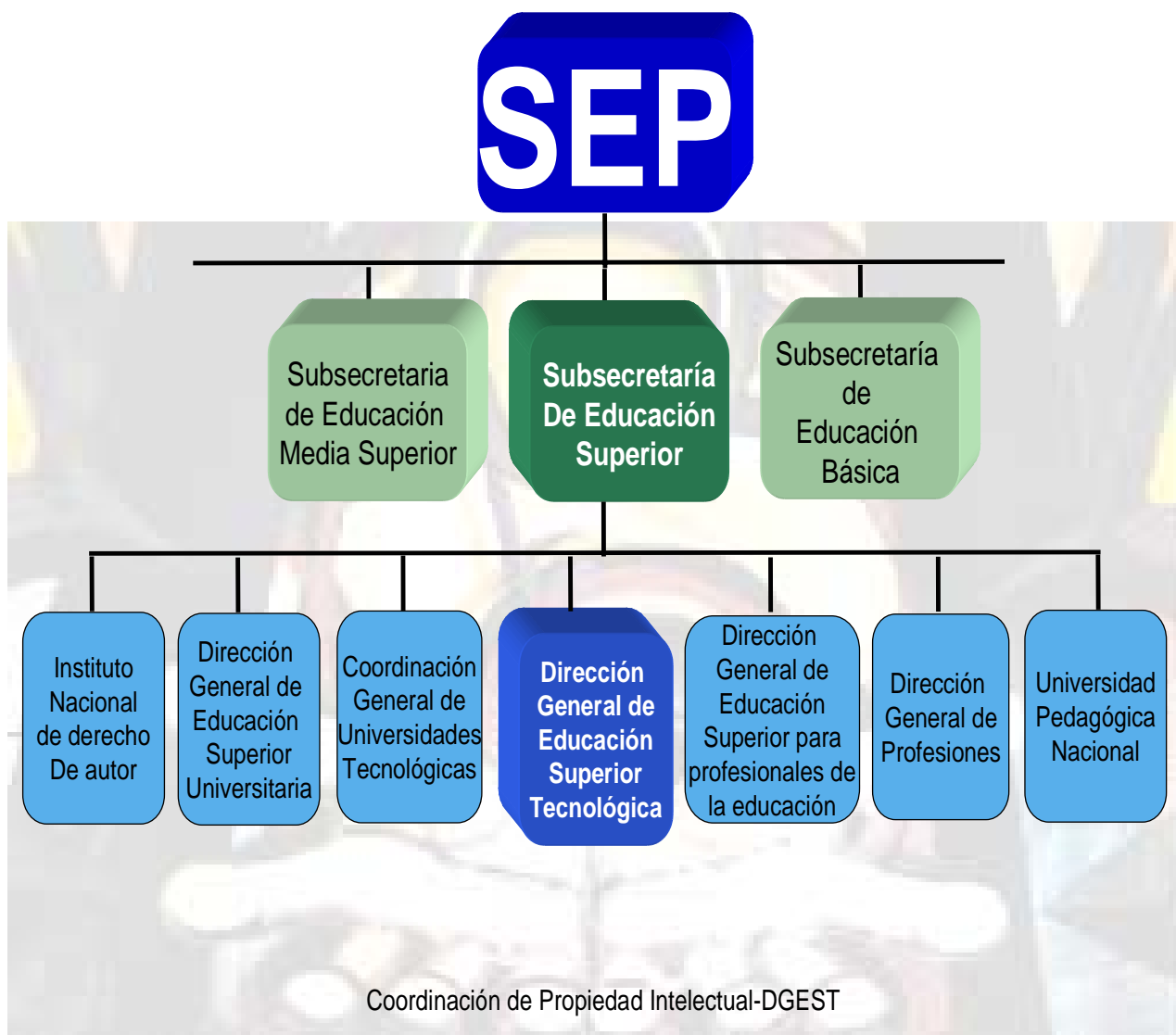
a) Ubicación geográfica del Instituto Tecnológico de Los Mochis



b) Organigrama de la Secretaría de Educación Pública (Feb. 2005)

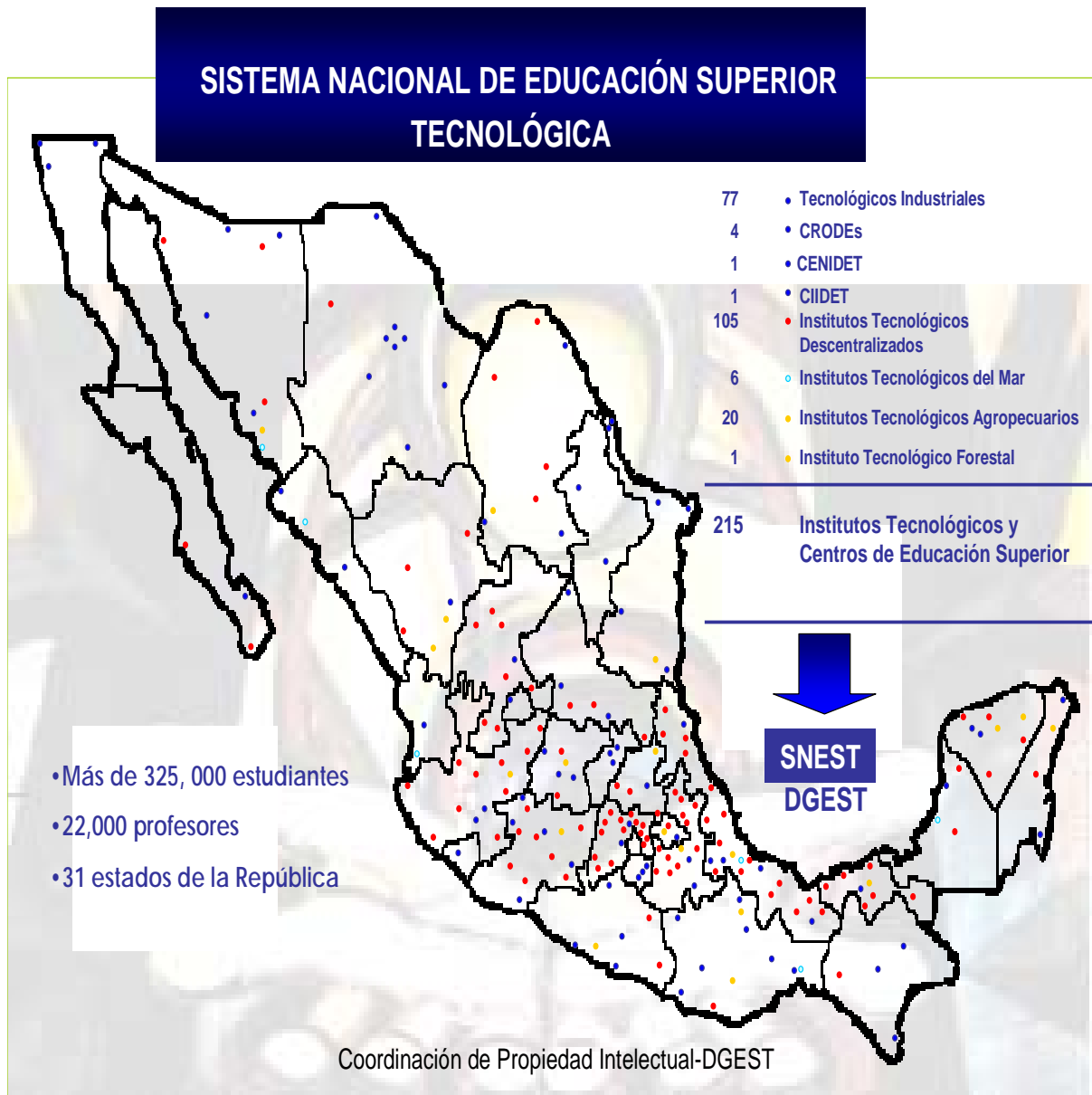


c) Ubicación de la Dirección General de Educación Superior Tecnológica, en el organigrama de la S.E.P. (Febrero 2005).



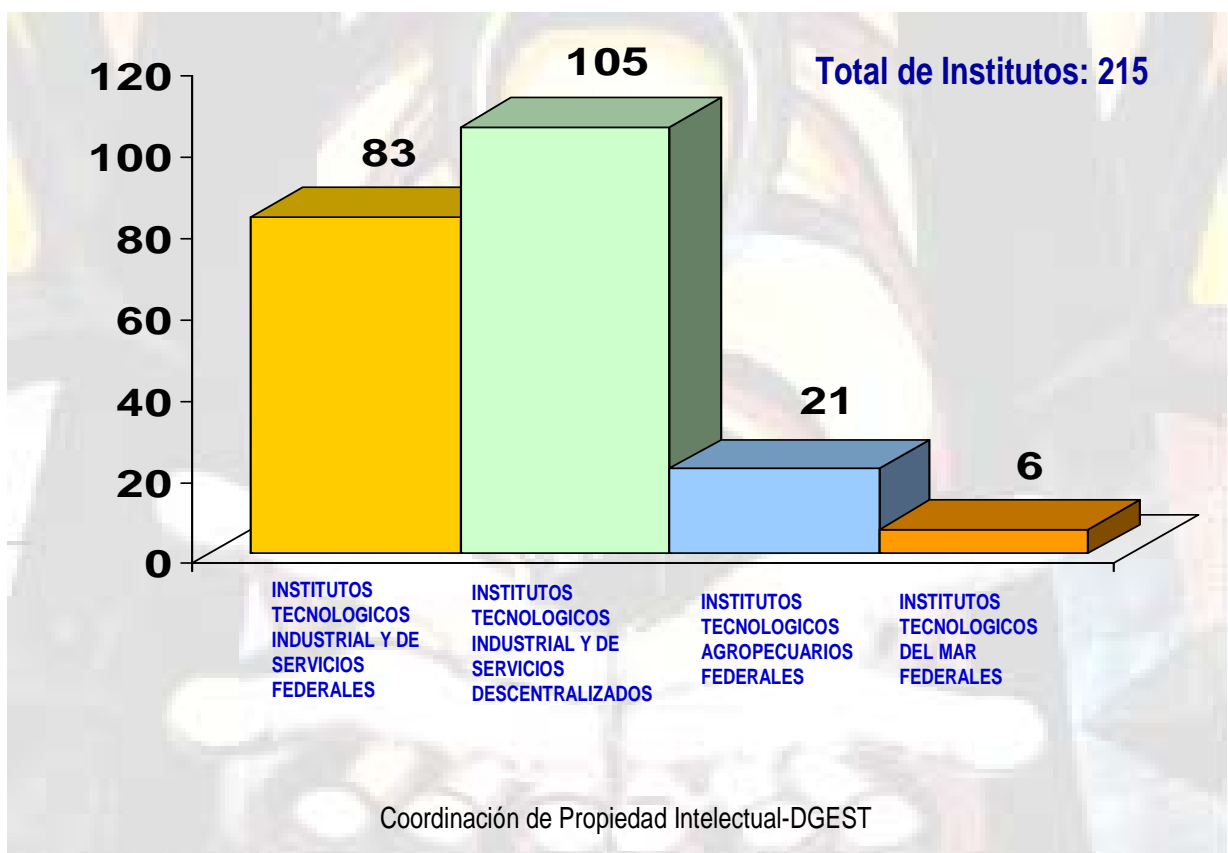


d) Ubicación geográfica de los Institutos Tecnológicos



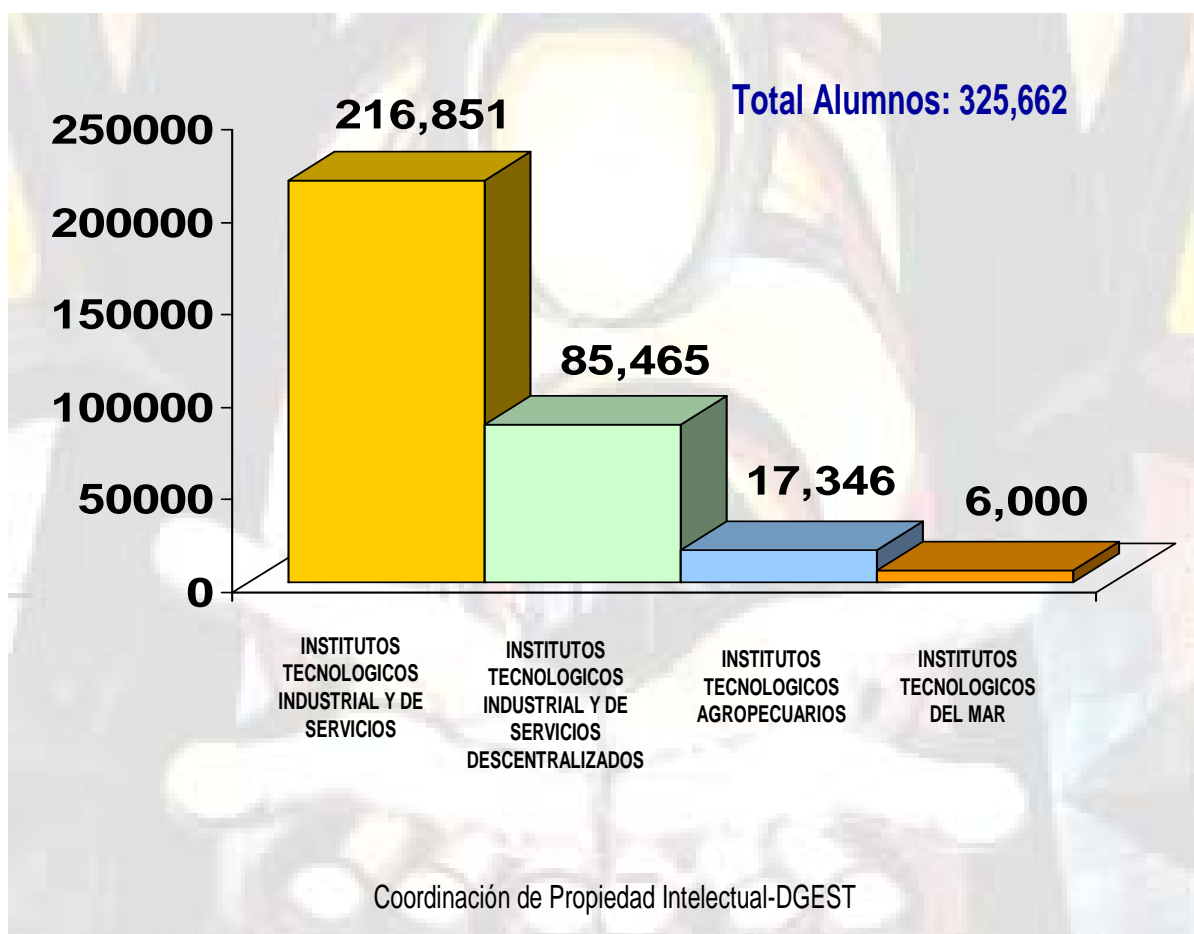
e) Institutos pertenecientes al Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica

## Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica SNEST



f) Alumnos del Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológico

## El Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica. Alumnos

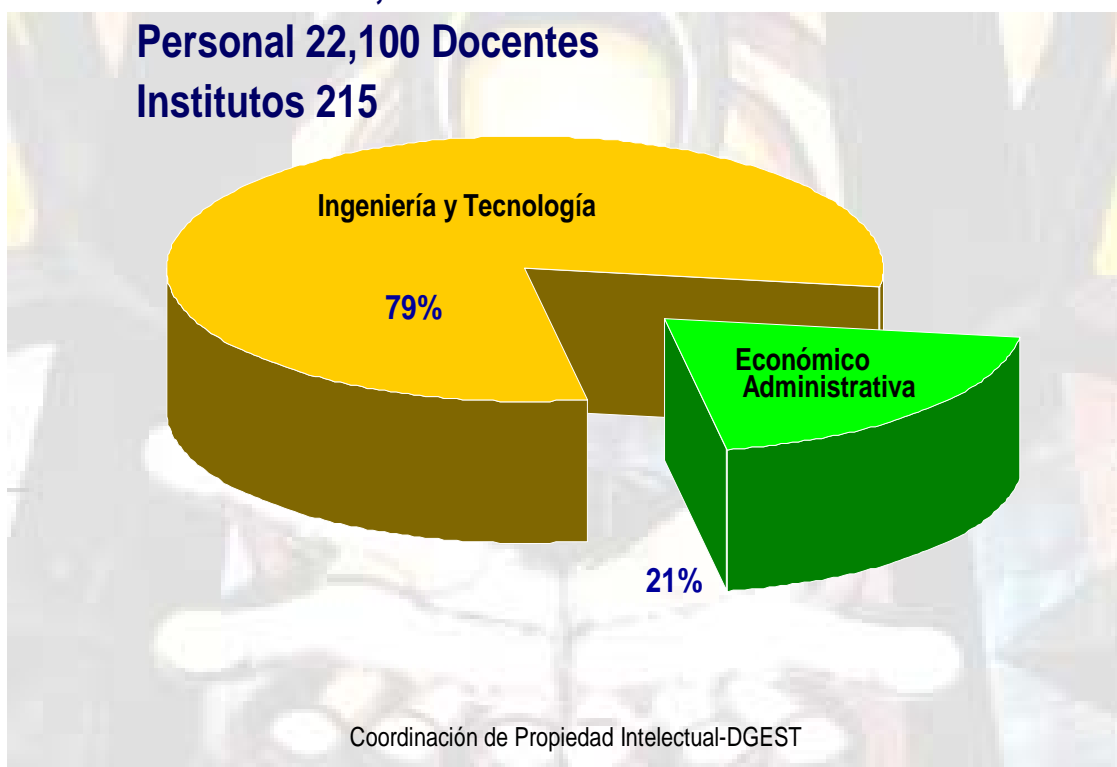


## Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica

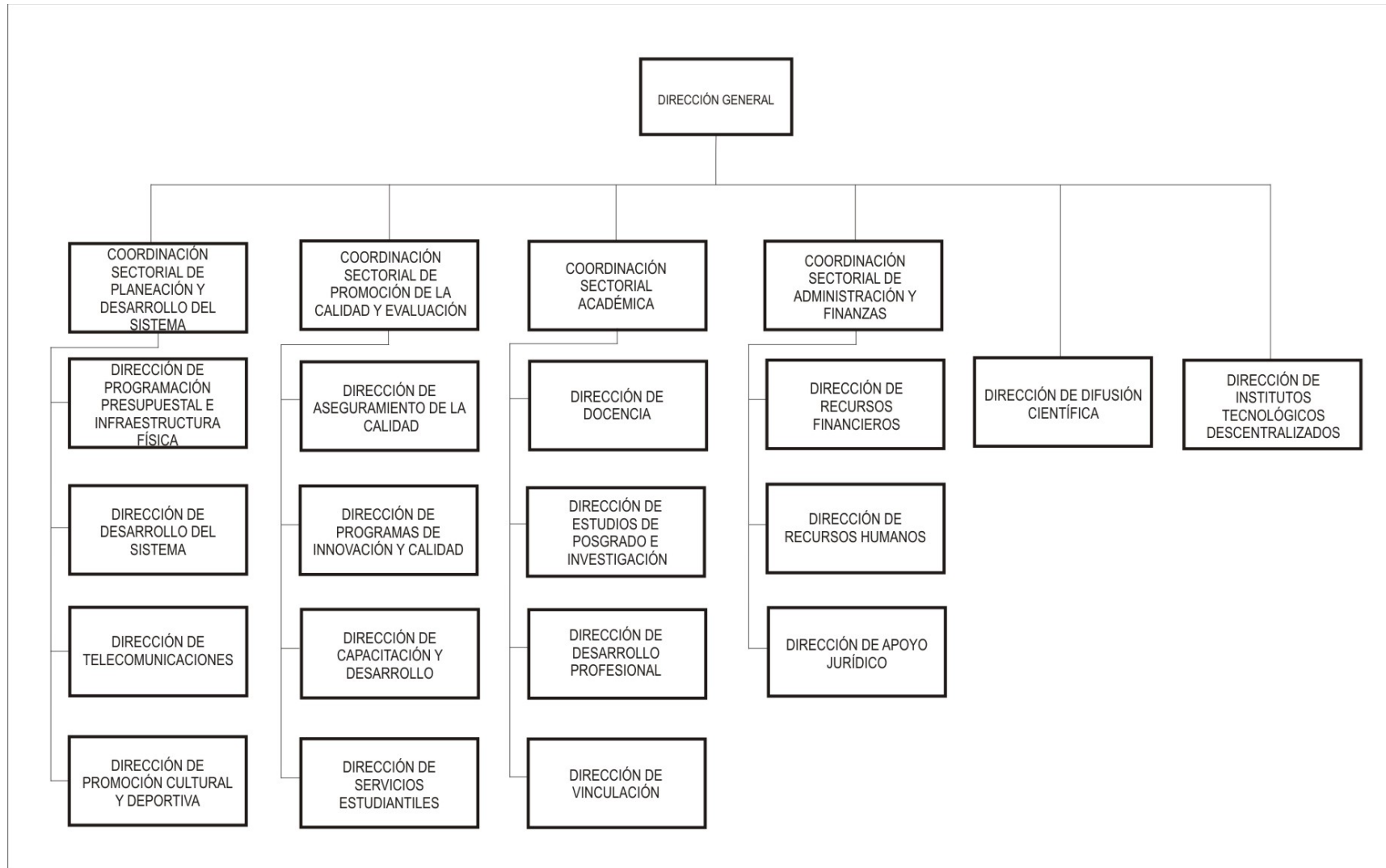
**Matrícula 325,662 estudiantes**

**Personal 22,100 Docentes**

**Institutos 215**

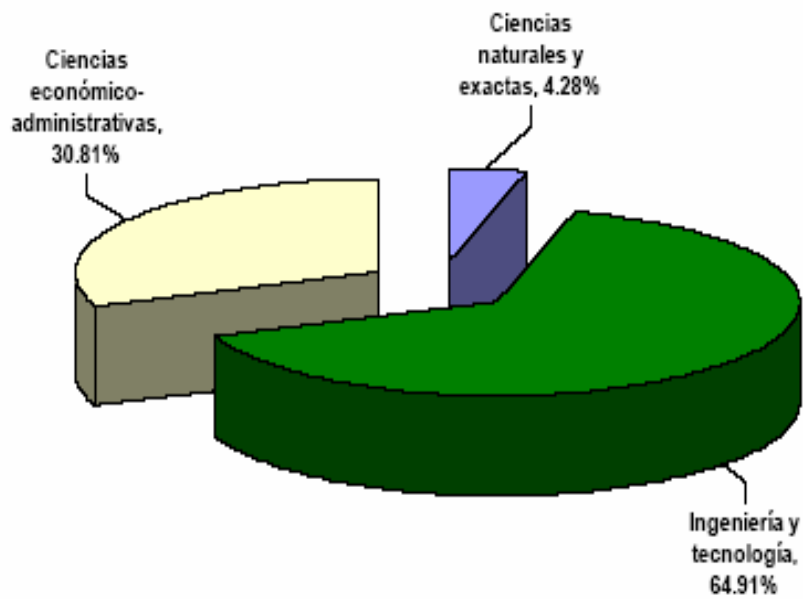


h) Nueva Estructura de la DGEST autorizada por la SHCP y SEP



### i) Distribución de Matrícula ITLM

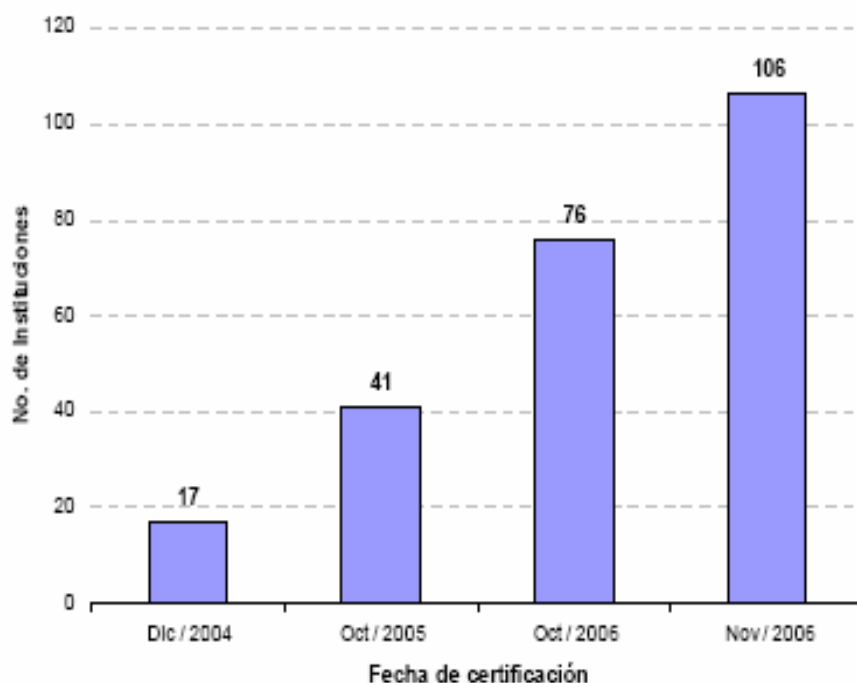
La matrícula del ITLM se distribuye de la siguiente manera, con el 64.91% en el área de la Ingeniería, el 30.81% de alumnos inscritos en el área de ciencias sociales administrativas y el 4.28% restante corresponde a la matrícula de alumnos en el área de las ciencias naturales y exactas.



Fuente: Departamento de Servicios Escolares (2007).

j) Instituciones certificadas del SNEST

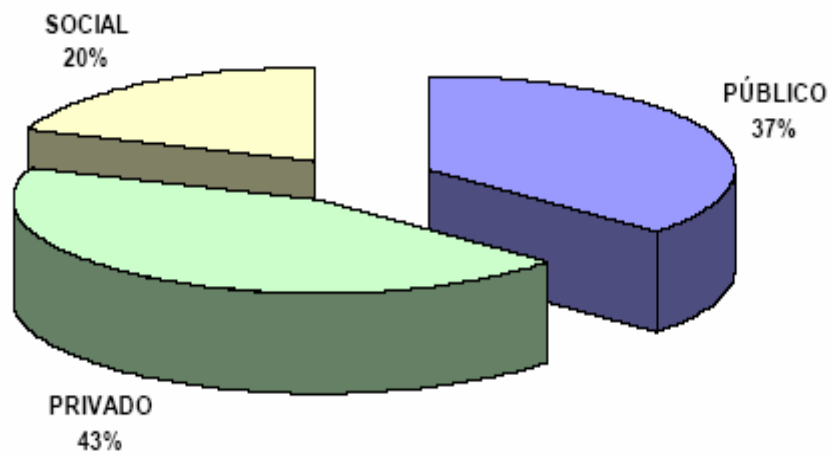
En 2004, el ITLM logró obtener la certificación por parte del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación –IMNC-, se certificó por la modalidad multisitio, en conjunto con otros 13 tecnológicos del Sistema considerados como el grupo I. Al término del sexenio se contaba con un total de 106 instituciones certificadas en el SNEST.



Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2001-2006 de la DGEST

### k) Bases de Colaboración por Sector

Las bases de colaboración concertados por el instituto y los convenios firmados por el SNEST, son instrumentos de suma importancia para generar las condiciones de un mayor acercamiento entre la institución y los diferentes sectores de la sociedad.

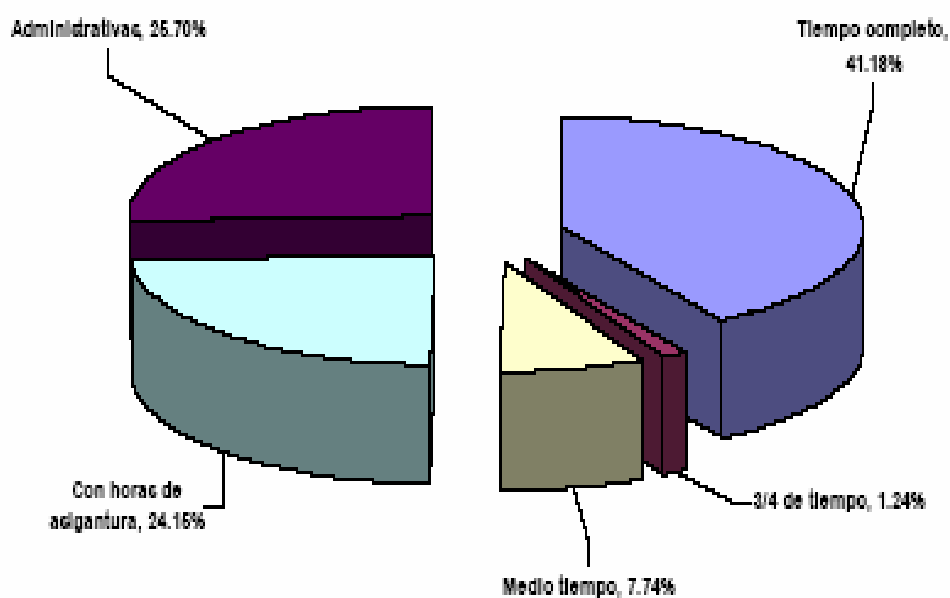


Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2001-2006 de la DGEST



### I) Distribución del personal del ITLM

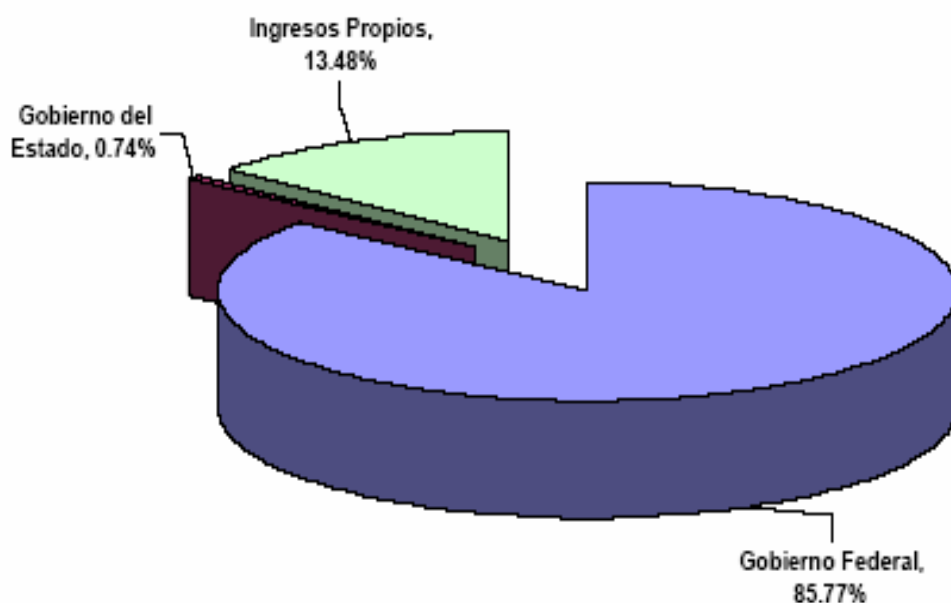
La distribución del total del personal por tipo de plaza está conformada de la siguiente manera: 41.18 % son de tiempo completo, 1.24 % de tres cuartos de tiempo, 7.74 % de medio tiempo, 24.15% son profesores de asignatura y el 25.78% corresponde al personal con plaza administrativa.



Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2001-2006 de la DGEST

m) Ingreso total por fuentes de financiamiento ITLM

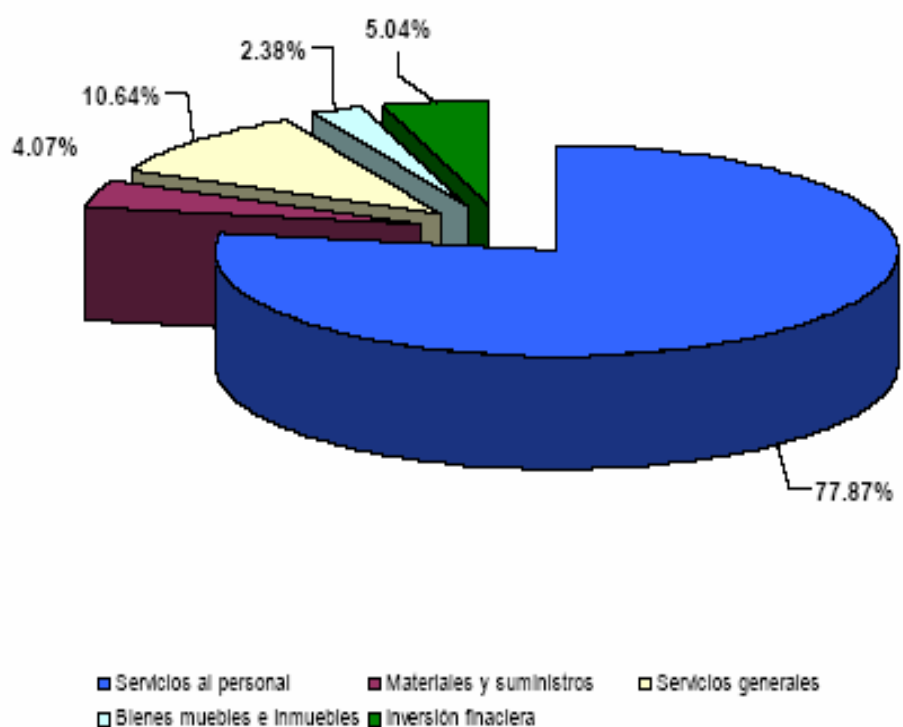
El Instituto presentó ingresos durante el sexenio por un monto tal de 550.24 millones de pesos, provenientes del Gobierno Federal, Gobierno Estatal e Ingresos Propios, la aportación por cada una de las fuentes de ingreso fue la siguiente forma: 85.77% corresponde al gobierno federal, que incluye salarios y prestaciones del personal, subsidio ordinario para operación, becas estudiantiles, infraestructura y equipamiento; 0.74% corresponde al gobierno estatal, principalmente por concepto de becas PRONABES y el 13.48% corresponde a los ingresos propios que incluye inscripciones, servicio externo, servicios administrativos y donaciones, entre otros.



Fuente: Departamento de Recursos Financieros (2007).

n) Distribución de los egresos 2001-2006

La distribución de los egresos, fueron de la siguiente forma: 77.87% corresponden a servicios personales, 4.07% a materiales y suministros, 10.64% a servicios generales, 2.38% en bienes muebles e inmuebles y 5.04% en inversión financiera y de ayuda extraordinaria.



Fuente: Departamento de Recursos Financieros (2007).

ñ) Oferta Educativa ITLM

Oferta educativa 2006

Area	Carrera	Especialidad
Ciencias Naturales y Exactas	Licenciatura en Biología	↻ Biología acuática ↻ Parasitología agrícola
	Ingeniería y Tecnología	↻ Diseño arquitectónico regional
Ingeniería y Tecnología	Arquitectura	↻ Redes
	Licenciatura en Informática	↻ Desarrollo empresarial ↻ Calidad y Productividad
	Ingeniería Industrial	↻ Industrial
	Ingeniería Química	↻ Alimentos
	Ingeniería Bioquímica	↻ Sistemas digitales
	Ingeniería Electrónica	↻ Instrumentación ↻ Automatización
	Ingeniería Electromecánica	↻ Mercadotecnia ↻ Recursos Humanos ↻ Desarrollo Empresarial
Ciencias sociales	Administración	↻ Auditoría ↻ Impuestos ↻ Finanzas
	Licenciatura en Contaduría	

o) Capacitación al personal de Administrativo y Funciones Docentes

Capacitación al personal de Administrativo y Funcionarios Docentes

PERSONAL	CONCEPTO	AÑO					
		2001	2002	2003	2004	2005	2006
Personal de Apoyo a la Educación (y con función administrativa a partir del 2005)	Número de participantes	84	71	84	84	89	92
	Cantidad de cursos impartidos	4	3	9	12	10	7
	Horas de capacitación	80	12	203	348	239	140
Personal Directivo y Funcionarios Docentes	Número de participantes		23	24	24	24	23
	Cantidad de cursos impartidos		4	4	7	4	3
	Horas de capacitación		106	108	194	84	41

Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2001-2006 de la DGEST

p) Percepción económica del personal

Percepción económica del personal

Concepto	AÑO						Total
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	
Nómina ordinaria	49,378,563.60	50,755,802.00	55,360,216.70	60,271,530.24	61,789,178.55	64,039,211.00	341,594,502.09
Nómina adicional	1,124,477.58	431,987.37	2,856,551.89	2,278,902.93	1,483,662.38	2,596,738.86	10,772,321.01
Aguinaldo	4,278,047.28	4,648,829.58	4,778,086.54	4,935,956.33	5,294,431.80	8,178,908.48	32,114,260.01
Gratificación de fin de año	792,233.50	808,695.00	862,009.00	902,930.41	862,985.32	638,229.98	4,867,083.21
Vales de despensa	462,000.00	464,100.00	514,714.00	541,200.00	549,050.00	580,000.00	3,111,064.00
Estímulo al desempeño docente	2,079,386.17	1,925,332.25	2,081,735.69	1,076,139.61	1,148,451.14	1,055,227.41	9,366,272.27
Estímulo por días económicos, y puntualidad y asistencia	2,289,775.13	1,885,870.00	1,916,744.79	1,874,081.74	3,001,486.53	4,520,528.13	15,488,486.32
Estímulos por años de servicio	363,879.80	550,941.00	1,137,517.53	816,159.95	376,067.21	643,422.22	3,887,987.71
Bono sexenal						200,000.00	200,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>60,768,363.06</b>	<b>61,471,557.20</b>	<b>69,507,576.14</b>	<b>72,696,901.21</b>	<b>74,505,312.93</b>	<b>82,252,266.08</b>	<b>421,201,976.62</b>

Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2001-2006 de la DGEST