

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Escuela de Graduados en Educación



Cómo y qué se comunica de la cultura en una institución
de educación superior en un proceso de cambio organizacional

Tesis para obtener el grado de:
Doctor en Innovación Educativa

presenta:

Antonio Vela González

Director de tesis:

Dra. Kathryn Singh

Diciembre de 2011

Reconocimientos

La inteligencia consiste no sólo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica

Lo que con mucho trabajo se adquiere, más se ama.

En las adversidades sale a la luz la virtud

Aristóteles (Estagira, Macedonia 384 a. C. – Calcis Eubea, Grecia 322 a. C.),

Estas frases célebres de Aristóteles, sintetizan lo que significa llegar a la culminación de mi tesis. Un proceso largo, difícil y enriquecedor, que me permite tener un mejor conocimiento acerca del cambio de cultura, y su impacto en las organizaciones.

Agradezco de manera muy especial a la Dra. Kathryn Singh, gracias a su apoyo, asesoría y experiencia, he logrado culminar éste proyecto. Al Dr. Eduardo Flores Kastanis y al Dr. Manuel Flores Fahara, por estar siempre al pendiente de mis avances, recordándome que tenía que llegar a la meta.

Kathy, Eduardo, y Manuel, gracias, me enseñaron a trabajar y hacer mi mejor esfuerzo. Son el mejor ejemplo de lo que me gustaría estar haciendo en el futuro; ayudar, guiar y compartir mi experiencia, a quienes desean lograr tener un grado de doctor.

Mi agradecimiento especial a mis padres, familia y amigos, por estar siempre al pendiente, alentándome a seguir adelante y no perder el ánimo, les comparto este logro.

**Cómo y qué se comunica de la cultura en una institución
de educación superior en un proceso de cambio organizacional**

Resumen

En este documento se exponen los resultados de una investigación sobre el fenómeno de comunicación de la cultura organizacional en una institución de educación superior. El objetivo fue entender, cómo y qué se comunica de la cultura cuando dicha institución se encuentra en un proceso de cambio organizacional. Esta investigación pretende conocer, a través de un tratamiento empírico, cómo y qué se comunica de la cultura hacia el interior de tres campus de una institución de educación superior. La investigación, a través de la metodología de estudio de caso múltiple, se enfoca en dos líneas de investigación; la comunicación y la cultura organizacional, y la relación entre ambas. Para lo cual se plantea la pregunta de investigación: ¿Cómo y qué se comunica de la cultura en una institución de educación superior que se encuentra en un proceso de cambio organizacional?

Índice de Contenidos

Introducción.....	8
Capítulo 1: Planteamiento del problema.....	10
<i>Justificación</i>	10
<i>Pregunta de investigación</i>	13
<i>Descripción del contexto</i>	15
<i>Relevancia de la investigación</i>	16
<i>Definición de términos</i>	16
<i>Organización de la investigación</i>	18
Capítulo 2: Marco Teórico.....	20
<i>Cultura organizacional</i>	21
<i>La cultura como una desventaja de cambio</i>	28
<i>La comunicación</i>	29
<i>Comunicación interna</i>	30
<i>Comunicación externa</i>	31
<i>La comunicación como proceso</i>	31
<i>La comunicación en las organizaciones</i>	34
<i>Relación entre cultura y comunicación organizacional</i>	41
Capítulo 3: Metodología.....	46
<i>Diseño de la investigación</i>	46
<i>Etapas generales para la investigación</i>	47
<i>Objetivo de la investigación</i>	50
<i>Selección de los tres casos de estudio</i>	53
<i>Contexto del estudio de caso múltiple</i>	54
<i>Campus seleccionados para la investigación</i>	55

<i>Participantes en el estudio de caso múltiple</i>	58
<i>Instrumentos de recolección</i>	61
<i>Entrevista a profundidad</i>	61
<i>Revisión documental</i>	62
<i>Observación cualitativa</i>	63
<i>Integración, análisis e interpretación de la información</i>	64
<i>Conclusiones y evaluación del caso</i>	65
<i>Piloto de investigación</i>	66
<i>Contexto de la aplicación del piloto</i>	67
<i>Participantes en el piloto</i>	68
<i>Instrumentos a probar en el piloto</i>	69
Capítulo 4: Presentación de resultados	71
<i>Presentación de resultados del caso 1</i>	71
<i>Qué se comunica de la cultura</i>	72
<i>Cómo se comunica la nueva cultura</i>	80
<i>Relación entre comunicación y cultura</i>	89
<i>Presentación de resultados del caso 2</i>	93
<i>Qué se comunica de la cultura</i>	95
<i>Cómo se comunica la nueva cultura</i>	104
<i>Relación entre comunicación y cultura</i>	111
<i>Presentación de resultados del caso 3</i>	116
<i>Qué se comunica de la cultura</i>	117
<i>Cómo se comunica la nueva cultura</i>	122
<i>Relación entre comunicación y cultura</i>	128
Capítulo 5: Conclusiones.....	129

<i>Hallazgos del Caso 1</i>	130
<i>Qué se comunica de la cultura</i>	130
<i>Cómo se comunica la nueva cultura</i>	131
<i>Hallazgos del Caso 2</i>	135
<i>Qué se comunica de la cultura</i>	135
<i>Cómo se comunica la nueva cultura</i>	136
<i>Hallazgos del Caso 3</i>	140
<i>Qué se comunica de la cultura</i>	140
<i>Cómo se comunica la nueva cultura</i>	143
<i>Conclusiones</i>	146
<i>Recomendaciones</i>	154
Referencias.....	156
Currículum Vitae.....	160

Índice de Tablas y Figuras

Tablas

Tabla 1. Participantes en el estudio de caso múltiple

Tabla 2. Etapas de la aplicación de instrumentos para la recogida de datos

Figuras

Figura 1. Estructura organizacional del campus 1

Figura 2. Estructura organizacional del campus 2

Figura 3. Estructura organizacional del campus 3

Figura 4. Aplicación de los instrumentos para la recogida de información

Figura 5. Estructura organizacional del campus para el estudio piloto

Introducción

Actualmente, el concepto de cultura y comunicación organizacional en el contexto global es más relevante, el cual se evidencia a través de las múltiples investigaciones que se han realizado sobre estos tópicos desde diferentes perspectivas, tratando de identificar convergencias a través de patrones o tendencias que se repitan.

Sin embargo, es poca la investigación que se ha realizado sobre estos tópicos específicamente en el ámbito de instituciones educativas, tanto a nivel nacional como internacional. Por esta razón, realizar una investigación en el ámbito de una institución educativa representa una excelente oportunidad para generar nuevo conocimiento sobre este fenómeno.

El estudio pretende profundizar, sobre el fenómeno de comunicación de la cultura en las organizaciones en un contexto educativo, buscando responder a la pregunta ¿Cómo y qué se comunica de la cultura en una institución de educación superior que se encuentra en un proceso de cambio organizacional?

Abordar el fenómeno en un contexto educativo permitirá conocer más acerca de la comunicación, como una estrategia para dar a conocer, expandir y consolidar la cultura de una institución educativa. Adicionalmente, la investigación reviste de mayor importancia debido a que la institución educativa es el producto de la adquisición y fusión de diferentes instituciones de educación superior, en el cual la fusión de culturas y el cómo y qué se comunica de esta le da una perspectiva diferente. Por estas razones, la institución educativa sujeta a estudio es un caso idóneo para analizar el papel que desempeña la comunicación de la cultura a través de sus directivos, personal de apoyo, docentes, y alumnos. En este sentido, Robbins (1996) menciona que actualmente, debido al auge que han tomado las adquisiciones y fusiones a nivel mundial como una estrategia para afrontar la globalización y lograr una mayor competitividad, las

organizaciones han sido impactadas a nivel de clima, cultura, estructura y comunicación. Este impacto provoca un cambio de actitud y comportamiento de los miembros de la organización que son evidenciados por la forma en que se comunican, coordinan, interactúan, y toman decisiones. En este sentido, Trujillo (2008) menciona que cuando una organización compra a otra, o se dan procesos de fusión e integración, siempre se hace necesario tener en cuenta que las personas que hacen parte de la empresa adquirida, fusionada o integrada, se convierten en participantes clave para comunicar la nueva visión y el cambio cultural.

Capítulo 1. Planteamiento del problema

Cómo y qué se comunica de la cultura en una institución de educación superior en un proceso de cambio organizacional

En este capítulo se expone un problema de investigación, sus antecedentes y una justificación, del por qué investigar sobre comunicación y cultura organizacional en el contexto de una institución de educación superior en un proceso de cambio organizacional. El propósito del estudio es conocer más sobre cómo y qué se comunica de la cultura organizacional, tomando como supuesto que el proceso de comunicación es un lazo vivo en la interacción de los individuos y que impacta directamente en la cultura de las organizaciones.

El capítulo se organiza en tres partes. En la primera parte, se expone la justificación del estudio y una introducción al tema de cultura y comunicación organizacional. En la segunda parte, se plantea el problema de investigación, sus antecedentes, el objetivo del estudio, y la pregunta de investigación. En la última parte, se expone la relevancia científica y práctica de la investigación.

Justificación

Como una consecuencia de la globalización y el crecimiento de las entidades multinacionales, entre otros factores; la comunicación y la cultura organizacional se han convertido en temas de interés para las organizaciones a nivel mundial. De acuerdo con algunos autores como Bronstein y Gaillard (1995), Brown y Starkey (1994) y Shein (1991), estos cambios impactan directamente en las organizaciones y, como consecuencia, las transforman; impactando en su comunicación e interacción, y en consecuencia en la cultura de la organización como resultante de esas interacciones. Por estas razones, entender a las organizaciones e interpretarlas a través de su cultura y comunicación ha tomado cada vez más relevancia (Molina, 2008). En este sentido,

Bantz (1993) menciona que la cultura y la comunicación organizacional son elementos fundamentales para las organizaciones, especialmente en el contexto actual de globalización.

En este sentido, Trujillo (2008) menciona que al producirse cambios como consecuencia de fusiones, adquisiciones o alianzas estratégicas, cambia necesariamente el sentido de la comunicación corporativa, estratégica e integrada de las organizaciones. Visto desde esta perspectiva, es posible que cuando una organización se encuentra en un proceso de cambio cambia la interacción de las personas, y se modifica o se transforma su cultura, su misión, su visión, y por ende, su comunicación.

Complementariamente, los cambios acelerados en la tecnología, han transformado el mundo y las personas y como consecuencia las organizaciones se ven afectadas directamente en sus prácticas, sus creencias tradicionales, y en cómo ser más efectivas y exitosas. Generalmente, se espera que en las organizaciones se de la cooperación entre los individuos, un buen liderazgo, y sobre todo una identificación de éstos con las metas de la organización. Es un hecho evidente que las nuevas tecnologías de la comunicación están cambiando la manera de ser de la cultura y la manera de comunicarse de las organizaciones (Trujillo, 2008). Por lo cual, la interacción entre los individuos dentro de la organización se ve impactada de manera directa. Estos cambios, junto con la complejidad de los sistemas sociales, políticos y económicos dentro de los cuales vivimos, se ven incrementados día con día, a diferencia de lo que antes se percibía; donde se esperaba que una organización fuese competitiva sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones.

En este sentido, Perrow (1991) considera que las organizaciones son algo más que categorías estructurales, reglas, oficinas, roles o carreras. A través del tiempo, las organizaciones se han visto en la necesidad de evolucionar, transformarse y desarrollar

su capacidad de adaptación para responder a los cambios que se presentan en el ambiente que las rodea. En este sentido, Khandwalla (1973) considera que, como sistemas abiertos, las organizaciones son vulnerables a la incertidumbre del ambiente y sujetas a normas racionales, por lo cual, tienen que desarrollar mecanismos que reduzcan o estructuren la incertidumbre.

Bronstein y Gaillard (1995), en un nivel más general, proponen que es muy útil visualizar a la organización como un sistema abierto, en el cual el comportamiento de los miembros está interrelacionado entre sí, sea interdependiente de la organización formal, las tareas a lograr, las personalidades de otros individuos, y las reglas no escritas sobre el comportamiento apropiado de un miembro. Por su parte, Olmedo (2003) afirma que los canales de comunicación de la organización deben ser tales que las personas puedan comunicarse cuando así lo consideren adecuado con quién lo consideren adecuado. Además, debe suponerse que la verdad puede ser comunicada sin temor.

Reyes y García (2008) cuestionan si en realidad el uso que las organizaciones le dan a la comunicación es realmente interpersonal o más bien unidireccional con sentido de poder, quedando manifiesto que la comunicación es una herramienta efectiva, pero para los intereses de las corporaciones. Los mismos autores mencionan que las organizaciones carecen de una comunicación en donde intervenga la parte humana, solidaria y democrática. Por otra parte, Reynaga (2008) ha encontrado que en los programas de comunicación organizacional que han sido planeados estratégicamente en diversas organizaciones, se encuentra: mayor lealtad de los empleados, voluntarios, accionistas y en general el público interno hacia la organización, así como mayores niveles de productividad, y mayor transparencia en las acciones de la organización.

Las nuevas condiciones de la globalización plantean nuevos enfoques sobre los temas de cultura y comunicación organizacional, sin que esto signifique necesariamente

estudiar sólo los problemas ocasionados por el intercambio y flujo de personas generados por estos cambios. Las posturas de algunos autores como Luhmann (1991), Olmedo (2003), Perrow (1991) y Steinberg (2008) en relación a estos cambios, indican que generalmente las organizaciones enfrentan estos procesos de cambio disociados de estrategias comunicacionales.

Si bien la comunicación puede ser el vehículo de esclarecimiento, algunas veces existen trampas en la comunicación, que resultan de la suposición de que todos los miembros de la organización saben todo acerca de la organización y viceversa. Al respecto, Wheatley y Rogers (2008) proponen que para mejorar la comunicación organizacional se requiere: visualizar la importancia del diseño de una estrategia comunicacional que contemple la comunicación interpersonal, interna y externa; y demostrar su utilidad en el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Toda organización tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen. De ahí la importancia de conocer, expandir y consolidar esta cultura, ya que ésta integra los comportamientos hacia objetivos comunes, constituye una guía en la realización de actividades, la elaboración de normas y políticas para establecer directrices, y encauzar el funcionamiento global de la estructura señalando prioridades que orienten los actos de la organización en el presente y futuro. De acuerdo con Schein (1992), las organizaciones constituyen la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Pregunta de investigación

El propósito de esta investigación es conocer y comprender acerca de cómo y qué se comunica de la cultura organizacional en una institución de educación superior

que se encuentra en un proceso de cambio organizacional, como resultado de la fusión de distintas instituciones de educación superior.

Aún cuando existen múltiples estudios sobre comunicación de la cultura, son pocos los especialistas en el tema de cultura y comunicación que se han enfocado a investigar ese fenómeno en el ámbito de las instituciones educativas (Cardoso, 2007). Por esta razón, se ha seleccionado como objeto de estudio una institución de educación superior producto de la fusión de distintas instituciones educativas en los últimos años, para realizar una investigación que pueda servir como punto de partida para conocer cómo y que se comunica de la cultura organizacional en un contexto real. El autor, apoyándose en la metodología del estudio de caso múltiple y las técnicas entrevista a profundidad, observación y análisis documental, pretende identificar cómo y qué se comunica de la cultura organizacional en una institución de educación superior.

Múltiples investigaciones hacen referencia a la relación que se da entre cultura y comunicación organizacional (Cardoso, 2007). Sin embargo, hay pocos estudios empíricos sobre comunicación y cultura en un contexto educativo en México, especialmente desde la comunicación como disciplina. Por lo cual, el autor pretende que esta investigación aporte nuevo conocimiento derivado por conocer cómo y qué comunican los directivos, docentes, alumnos, y personal de apoyo a través de sus prácticas y estrategias de comunicación de la cultura organizacional.

La selección del tema obedece al interés del autor por conocer y comprender el estudio de la comunicación y la cultura a nivel organizacional en una institución educativa, y lo exiguo de las investigaciones en este campo, aplicadas a instituciones educativas mexicanas. Por estas razones, estudiar un fenómeno tan reciente y dinámico es sin duda una gran oportunidad como campo de investigación. Schein (1992), señala que el fenómeno de la cultura es amplio y complejo y una de las principales limitantes

es que los conceptos empleados en este campo algunas veces son producto de la propia cultura del investigador.

La investigación se enfoca al estudio de cómo y que se comunica de la cultura organizacional, en una institución de educación superior, producto de la fusión de distintas instituciones educativas. El marco teórico se fundamenta en la teoría existente sobre los temas desarrollados, en especial la interacción y comunicación dentro de las organizaciones, e investigaciones realizadas en México en educación superior sobre comunicación y cultura organizacional.

Descripción del contexto

La institución educativa seleccionada fue fundada en 1960, por un grupo de empresarios de la Ciudad de México, y adquirida en el año 2001 por una corporación multinacional con presencia en más de 18 países alrededor del mundo. Actualmente, la institución cuenta con 32 campus, una matrícula de aproximadamente 115,000 estudiantes y cerca de 12,000 empleados y docentes. Como característica particular, la institución cuenta con un corporativo centralizado donde se concentran todas las direcciones, tanto a nivel académico como administrativo, desde el cual se organiza, dirige y se toman las decisiones a nivel institucional. Otra característica relevante de la institución objeto de estudio es su alto crecimiento en los últimos cinco años, en los que triplicó su población estudiantil, y la diversidad de su directivos, los cuales han sido reclutados a través de la red internacional a la cual pertenece, y de reconocidas instituciones educativas mexicanas y extranjeras.

Derivado de los hallazgos, y por conocer cómo y qué se comunica de la cultura organizacional en la institución, a través de los planes y estrategias de comunicación para comunicar la nueva cultura de la misma, se considera como pregunta principal de

investigación la siguiente: ¿Cómo y qué se comunica de la cultura en una institución de educación superior en un proceso de cambio organizacional?

Relevancia de la investigación

La relevancia científica de la investigación es tratar de describir cómo y qué se comunica de la cultura en una institución de educación superior. Se sabe que las estrategias de comunicación son un instrumento de control que sirve para que las organizaciones dicten sus normas, valores y reglas de acuerdo a sus intereses (Reyes y García, 2008). Adicionalmente, se sabe que si no hay una cultura definida, de nada servirán los medios y planes que la organización use para comunicarse; sean estos electrónicos, foros, comunicados, y otros (Belly, 2007). Estas evidencias sugieren que la comunicación influye en la definición y consolidación de una cultura, pero no indican cómo influye. Este estudio busca contribuir en la búsqueda de dicha relación.

La relevancia práctica de esta investigación radica en el interés por conocer a mayor detalle lo que sucede durante el proceso de comunicación de la cultura en un contexto educativo. El conocer cómo los planes, estrategias y canales de comunicación se definen, permitirá a quienes participan y dirigen la institución incidir posiblemente en la efectividad de los mismos.

Definición de términos

Con el propósito de facilitar la comprensión del documento a los futuros lectores el autor incluye un apartado de definición de términos:

- Fusiones y adquisiciones (Merger and Acquisition), solía ser un fenómeno empresarial propio de Estados Unidos, a partir de fines de los 90 y principios de este siglo suele usarse por empresas de todo el mundo para expandirse y perseguir otros objetivos empresariales.

- Fusiones y adquisiciones (Merger and Acquisition) es una vía a través de la cual una compañía puede crecer a un ritmo acelerado comprando otras compañías.
- Fusión es una combinación de dos empresas, donde sólo una de las dos sobrevive. La empresa fusionada generalmente deja de existir.
- Absorción hace referencia a una transacción hostil.
- Fusión horizontal es una combinación entre dos competidores.
- Fusión vertical una compañía absorbe a un proveedor.
- Adquisición hace referencia al control de una organización sobre otra sin importar condiciones.
- Comunicación es la estrecha relación entre comunicarse y estar en comunidad. Es decir, se está en comunidad porque se pone algo en común a través de la comunicación. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos.
- Comunicación interna está dirigida al personal de la organización.
- Comunicación externa está dirigida a los diferentes públicos externos de la organización.
- Comunicación descendente es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos.
- Comunicación ascendente es la comunicación que fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos.
- Comunicación diagonal cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

- Comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.
- Cultura organizacional es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes entre los miembros de una organización. Enfatiza valores, rituales, reglas, normas, prácticas y simbolismos, relacionados con la vida social dentro de una organización.

Organización de la investigación

El documento está compuesto por cinco capítulos. En el primer capítulo se expone el problema de investigación. Contiene la justificación del estudio, una introducción al tema de cultura y comunicación organizacional, y la relación entre ambas, así como el planteamiento del problema y su relevancia científica y práctica.

El segundo capítulo muestra el marco teórico en el que se fundamenta la investigación a través de la revisión de bibliografía de los temas expuestos en el primer capítulo, con el propósito de identificar características esenciales, patrones, tendencias, así como las diferentes posturas de los especialistas en el tema, y su relación con el ámbito educativo.

En el tercer capítulo se expone la metodología a utilizar en la investigación basada en estudios de caso múltiple, los instrumentos a utilizar para la recolección de información: entrevista a profundidad, análisis documental y observación; así como la descripción de la institución para la prueba piloto y el estudio, así como los resultados del mismo.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados obtenidos en los tres casos de estudio de ésta tesis, a partir de las entrevistas a profundidad que se realizaron a los participantes, observaciones a nivel grupal y el revisión documental, a través de la

metodología de estudio de caso múltiple, la cual se enfoca en dos líneas de investigación; la comunicación y la cultura organizacional, y la relación entre ambas.

En el quinto capítulo se presenta el análisis de resultados del estudio, el cual pretende responder a cómo y qué se comunica de la cultura a través de las tendencias y patrones que surjan en cada uno de los tres casos que constituyen esta investigación. Finalmente, se presentan sus conclusiones, recomendaciones, y futuras líneas de investigación sobre el la comunicación de la cultura en un proceso de cambio organizacional.

Capítulo 2. Marco teórico

En este capítulo se hace una revisión de la literatura en torno a la cultura organizacional, la comunicación organizacional y la vinculación de ambas. Se plantea la contribución de la comunicación en la definición de una cultura organizacional, destacando las posturas clave extraídas de la revisión de literatura en el tema, que ayuden a responder a la pregunta general ¿Cómo y qué se comunica de la cultura organizacional en una institución de educación superior en un proceso de cambio organizacional? Entender a las organizaciones e interpretarlas a través de su cultura y su comunicación ha tomado cada vez más relevancia en las organizaciones a nivel mundial (Molina, 2008).

Tomando como base la comunicación y la cultura, este análisis parte del supuesto de que las organizaciones son cultura. Por tanto, la perspectiva es interpretativa debido a que está centrada en las acciones y producciones de la organización, y en la manera que se generan estas producciones comunicacionales. El énfasis de esta perspectiva está más en entender que en cambiar las prácticas de comunicación de una organización, y descubrir cómo los miembros de la organización interpretan y experimentan la vida organizacional (Varona, 2003). De acuerdo con Morgan (1991) y Bantz (1993), entre otros, a través de la comunicación se puede entender a las organizaciones como culturas. Desde la óptica de los investigadores de comunicación organizacional, cuando se asume esta perspectiva a diferencia de otras posturas, se está más cerca de comprender el fenómeno de la comunicación como sustento de esa realidad organizacional.

Para Goldhaber (1984), la comunicación organizacional y la cultura organizacional son conceptos estrechamente relacionados; la comunicación es consustancial al hombre, y éste es un ser de organizaciones. Bantz (1993) sostiene que

la cultura puede considerarse como la vida organizacional que se logra entre otras formas gracias a la comunicación. Es el contexto de las interacciones de sus miembros y un vínculo invisible e inevitable que los diferencia y los hace ser miembros de una colectividad. La cultura es una realidad que está dentro pero también fuera de las organizaciones porque se trata de un aspecto que está en el ambiente e influye en el desarrollo, en los alcances y limitaciones de las empresas (Morgan,1991).

El capítulo se organiza en tres secciones. En la primera sección se analiza la cultura organizacional a través del análisis de las teorías y posturas de especialistas en el tema. En la segunda sección, se analiza el concepto de comunicación organizacional y como esta se vincula con la cultura en las organizaciones. Finalmente, se hace presente la relación entre comunicación y cultura en un proceso de cambio organizacional, y el planteamiento de la pregunta general de investigación. En este sentido, Hofstede (1991) menciona que es importante definir que de la cultura se va a estudiar, ya que esto define el planteamiento que se debe dar a la investigación, en este caso de estudio, es cómo y qué se comunica de la cultura organizacional en una institución educación superior.

Cultura organizacional

En la comunidad académica los significados de este constructo se encuentran bajo un fuerte debate. Una de las razones de ello es que este concepto se encuentra en la intersección de muchas disciplinas (Chan, 2001).En el ámbito de las organizaciones, cultura es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros (Fernández, 2002). La cultura implica aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento entre los miembros de la organización a lo largo de un período a través del cual se ve fortalecida. De acuerdo con Alvesson (2008), estudiar la cultura se ha incrementado en las últimas décadas, debido al surgimiento de nuevas formas de organizaciones, en la cual la

jerarquía formal y la burocracia resultan maneras menos efectivas de control, y las ideas, las creencias y los valores son el punto central de la organización.

En este sentido, toda organización crea su propia cultura y refleja las normas y los valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. También, refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema. Sheinsohn (2003), menciona que una cultura sólida apoyada con normas y reglamentos formales, asegura que los empleados actúen de manera relativamente uniforme y predecible, concluye que la cultura fortalece el compromiso organizacional y el comportamiento de los empleados.

Los antropólogos organizacionales señalan que la literatura de las organizaciones muestra de manera subyacente la cultura organizacional. Esto en el sentido de cómo se usan y relacionan conceptos conocidos sobre ella (rituales, mitos, símbolos) de maneras diferentes por los miembros de la organización (Chan, 2001). Los valores presentes en el individuo y en toda organización se pueden definir como creencias sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización.

Generalmente, los valores, las normas y los patrones de comportamiento que necesitan ser aprendidos a través de la socialización organizacional son: los objetivos de la organización, los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos, las responsabilidades que le corresponden a cada miembro en la organización, los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz del papel y un conjunto de reglas o principios que aseguran el mantenimiento de la realidad e integridad de la organización (Thomas, 2002). Una vez que los empleados han aprendido las reglas, son

aceptados como miembros integrantes de la organización. En el futuro cumplir las reglas es la base principal de los ascensos y las recompensas (Scheinson, 2003).

Por lo cual, es de suma importancia abordar las definiciones de cultura y valores para entender el contexto en que se desenvuelven culturas distintas, y en base a estos definir de una manera más estratégica los objetivos que se quieren lograr a través del proceso de comunicación organizacional. De acuerdo con Olmedo (2003), las diferencias culturales se manifiestan de diversas maneras, las cuatro principales son: símbolos (manifestaciones más superficiales) héroes, rituales, y valores (manifestaciones más profundas) siendo este el núcleo de la cultura.

Taylor (2007) hace referencia al concepto de comunicación intercultural como la interacción de dos culturas distintas y menciona que de manera práctica este ocurre cuando un mensaje es producido en una cultura y es interpretado en otra cultura. Por lo cual, sugiere que para entender la dinámica de la comunicación intercultural, es necesario entender primero los conceptos de cultura y comunicación. Concluye que la cultura es un aprendizaje colectivo a través de los procesos de comunicación.

Schein (1992) describe la formación de la cultura como un proceso de sedimentación mediante el cual los resultados de las acciones dan lugar a creencias y valores compartidos, y finalmente a supuestos subyacentes. Es por ello que ni el aprendizaje ni el cambio organizacional pueden entenderse sin considerar a la cultura como una fuente principal de resistencia a cambio. En consecuencia, uno de los retos en la actividad de cambio organizacional consiste en desarrollar una cultura en la que el aprendizaje y la innovación sean los elementos estables. Al respecto, Belly (2007) menciona que si no hay una cultura definida de nada servirán los medios que la organización use para comunicarse, sean estos electrónicos, foros, intranet, etc. Sí no se

promueve la confianza y si no se proporcionan espacios adecuados y recursos, las personas no estarán dispuestas a compartir sus experiencias.

Esto nos lleva a definir la cultura como un sistema de creencias y valores esenciales que orientan, dan sentido y coherencia a los esfuerzos colectivos creando las condiciones necesarias para la emergencia del compromiso grupal en pos de objetivos educativos, desarrollándose y consolidándose, a través del tiempo, mediante lenguajes, rituales e historias de la organización – escuela (Marcone, 2001).

Adicionalmente, Sheinsohn (2003) menciona que las funciones de la cultura son: transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización, facilitar la generación de un compromiso, incrementar la estabilidad del sistema social, proporciona estándares de lo que deben hacer y decir los empleados, y guía y moldear las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Alvesson (2008), menciona que generalmente cuando se habla de cultura organizacional, se hace énfasis en los valores, rituales, reglas, normas, prácticas y simbolismos, relacionados con la vida social dentro de la organización. Sin embargo, propone que deben incluirse otros aspectos como: la relación entre supervisores y empleados, estrategias de cambio, liderazgo, impacto de los avances tecnológicos, índices económicos, entre otros. Shein (1992), menciona que la cultura organizacional surge de tres fuentes: los elementos que aportan los fundadores, las experiencias de aprendizaje de los miembros del grupo, y los elementos que los nuevos participantes traen a la cultura ya establecida.

En opinión de French y Bell (2005), los esfuerzos para definir, medir y cambiar la cultura organizacional se han vuelto cada vez más sofisticados, con el propósito de ayudar a los líderes y los empleados a identificar las hipótesis culturales que ayudan y obstaculizan el logro de las metas; por ejemplo la disposición de las oficinas, forma de

vestir, símbolos de estatus, que hay detrás de los valores de la empresa, empleo de cuestionarios orientados a identificar las normas actuales y deseadas. Finalmente, proponen hacer convenios para verificar y reforzar los cambios de la cultura. En este sentido, la participación de los empleados en la elaboración de normas es algo que no todos los directivos están dispuestos a asumir. La mayoría habla de que participen los empleados, pero pocos son los que ponen en acción sus palabras (Belly, 2007).

Según Molina (2008), la cultura organizacional en nuestros días ha tenido un desarrollo amplio y profundo. Esta es heredera de los viejos estudios antropológicos que pretendían conocer las formas de vida de grupos humanos y el funcionamiento de sus sociedades en diversos entornos. En esencia, la perspectiva no ha cambiado mucho, pero sí los enfoques de explicación y las estrategias de implementación y cambio de las organizaciones mismas. El resultado inevitable de la globalización es el surgimiento de una nueva cultura que no es otra cosa que una mezcla de modos de ser y hacer que van adaptándose al ambiente específico social en el que operan las organizaciones. El mismo autor menciona que este proceso de gestación de esta nueva cultura organizacional no puede dejarse al azar sino que tiene que ser controlado y guiado con planes de acción que respondan a preguntas: ¿Cuánto de la influencia cultural nueva o externa se debe de aceptar y cuánto se debe de rechazar? ¿Cuánto de la cultura se debe mantener y cuánto se puede perder? ¿Cómo las nuevas tecnologías van a afectar la cultura organizacional? (Varona, 2008).

Es de vital importancia tener presente el contexto cuando se hace referencia a la cultura organizacional, sobre todo cuando se trata de un proceso de adquisición y fusión. Ya que lo que predomina es una diferencia de culturas las cuales deben de fusionarse, para lo cual se requiere de un buen proceso de comunicación (Alvesson, 2008). En este sentido, Varona (2008) menciona que los mensajes que ingresan en los

modelos de realidad de los sujetos van provocando cambios que afectan, de una u otra forma, a la cultura de la propia organización, entendiéndola como el modo de trabajar y entender la vida dentro del lugar de trabajo. De hecho, los comportamientos no serían más que la parte tangible de la cultura de la organización que, como el resto de las dimensiones, deben ser guiadas hacia el beneficio institucional. Como nos recuerda Lucas (1997), la función de la cultura de la organización no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos. Al respecto, Chan (2001) menciona que realmente lo que se pretende es ayudar a las organizaciones a ganar control e influir en el comportamiento de sus miembros a través de premisas y valores.

Algunos autores, como Reyes y Zambrano (2001), mencionan que la cultura se puede medir, y el instrumento de medición debe considerar los componentes de la cultura que, siendo susceptibles de ser percibidos por los interesados de las organizaciones educativas, posibiliten reconocerlos, valorarlos y asumirlos: creencias, valores, lenguajes propios, rituales e historias. Al respecto, Varona (2002) menciona que las variables empleadas de manera más recurrente para medir la cultura son: liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones, metas y control, libertad personal, relación social, orientación al cambio, apoyo a la diversidad, participación, adaptabilidad al cambio. Del Pozo (2000) menciona que si hablamos de cultura, debemos referirnos a un elemento que parece constituirse como esencial dentro de la actual cultura organizativa, como es la necesidad de adaptación al cambio. Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, estructura, propiedad u objetivos, están incluidas dentro de un sistema que les obliga a readaptarse constantemente a una realidad tan cambiante como competitiva en la que es fundamental la implicación del conjunto de sujetos de la organización de manera indiferente a su posición en la

organización. Y no hay que olvidar que el cambio requiere primero la aceptación de que es necesario y, después, las implicaciones del mismo.

En el ámbito educativo cuando se menciona cultura, se asocia a la institución, por lo cual es común escuchar el término de cultura institucional, como el ADN de la organización, el cual genera un clima institucional, un estilo educativo propio y unas formas de hacer, más allá de las estructuras formales y verticales. En opinión de Varona (2002), esta cultura ha de ser visible por parte de los padres a la hora de elegir una institución escolar para sus hijos, con lo cual actúa también como marketing institucional. Esta cultura institucional propia debe manifestarse como un encuentro cultural entre la cultura global (globalización) y la cultura local (contextual) con una clara identidad, que integre lo global y lo local (cultura local). De este modo, el colegio se convierte en aldea global que encultura, socializa y da identidad a los aprendices en el marco de la sociedad del conocimiento. La construcción de una cultura organizacional educativa debe partir de un concepto de cultura que sea coherente con la organización educativa (Martin, 1998).

Diez (2006) menciona que existe una corriente ideológica que propone aplicar los códigos y claves del mundo empresarial al contexto educativo. En el cual se concibe a las organizaciones educativas como empresas que han de ser gestionadas de forma eficiente y exitosa a través del “management” o gestión de la cultura institucional. Por lo cual es importante facilitar la comprensión de la cultura institucional y dotar de herramientas de evaluación a las comunidades educativas, para que ellas mismas sean las protagonistas y responsables de su propio cambio cultural. Cardoso (2007) expresa que cuando se tiene una ética común, un estilo distintivo para comunicarse, un mismo sentimiento sobre la historia y tradiciones de la institución, se asimila de manera

consciente y hace cuerpo en cada miembro de la organización, es que se puede hablar de cultura organizacional.

La cultura como una desventaja de cambio

Scheinsohn (2003) considera que una cultura fuerte puede ser una barrera contra el cambio cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecen la efectividad de la organización. Esto ocurre cuando el ambiente es dinámico y atraviesa cambios rápidos. La cultura fortificada de la organización puede pesar sobre la organización y hacer más difícil responder a los cambios.

De la misma manera, una cultura fuerte es una barrera contra las fusiones y adquisiciones que se llevan a cabo en una empresa. El hecho de que una fusión funcione está ligado directamente a la forma en que se integran las diferentes culturas de las organizaciones. Es una desventaja cuando elimina las fortalezas únicas que la gente de diferentes experiencias aporta a la organización y cuando se vuelven insensibles a la gente que es diferente.

Sí la raza, el género u otras diferencias no son como mayoría de los miembros de la organización, se crea una paradoja (Harris y Moran, 2001). Por un lado, se busca que los nuevos empleados acepten los valores culturales centrales de la cultura de la organización, y al mismo tiempo se pretende reconocer abiertamente y apoyar a las diferencias que los nuevos empleados traen al lugar de trabajo. Las organizaciones contratan empleados diversos por las fortalezas alternativas que pueden aportar a la empresa. Sin embargo, estas fortalezas diversas, disminuyen en las culturas fuertes conforme la gente trata de ajustarse.

Olmedo (2003) propone algunos principios que se deben considerar para el fortalecimiento de la cultura organizacional:

- Las intenciones de cambio deben trascender la cultura organizacional.

- Para evitar el estancamiento de la organización, el cambio organizacional debe desarrollar una cultura en la que el aprendizaje y la innovación sean los elementos estables.
- La única forma de escapar a las cadenas de la cultura oculta es involucrarse, activa y conscientemente, en las partes de la vida que más damos por hecho.
- Para que un grupo o comunidad tenga una cultura es necesario que tenga suficiente historia común como para haber formado un conjunto de supuestos compartidos.
- El tamaño de la organización afecta el desarrollo de relaciones basadas en una cultura organizacional.
- Existen diversos mecanismos para incrustar la cultura
- La estructura organizacional no es una buena fuente de información acerca de la cultura.
- La nueva cultura organizacional puede estar restringida por la analogía que los participantes hagan de la anterior.

Por estas razones, una cultura fuerte puede convertirse en una barrera para realizar un cambio rápido en la organización, hacer más difícil la integración de los miembros nuevos en la organización y lograr que el cambio trascienda la cultura organizacional.

La comunicación

La palabra comunicación proviene del latín “communis” que significa común. En el castellano el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre comunicarse y estar en comunidad. En pocas palabras, se está en comunidad porque se pone algo en

común a través de la comunicación. En este sentido, Fernández (2002) menciona que para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos.

El primer axioma de la comunicación es aquel que dice que es imposible no comunicar, por tanto es gran error no considerar esta disciplina como una intangible clave en la gestión de cualquier organización. Si la comunicación interna y externa se ejecuta eficientemente, esta tendrá un impacto positivo sobre los resultados de la organización. Al respecto, Fernández (2002) menciona que para que la comunicación sea más efectiva, es importante identificar claramente cuando la comunicación es interna y cuando es externa.

Comunicación interna

Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros) a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

En este sentido, (Bravo, 2008) menciona que lo que se conoce como comunicación interna muchas veces se confunde con una serie de acciones aisladas al interior de las organizaciones. Es así como el sólo hecho de que exista intranet, diarios murales, celebraciones, pareciera resolvernos el problema de la comunicación. El mismo autor menciona que si optamos por la comunicación interna más que por una

estrategia interna, planificada y sistemática, perderemos la oportunidad de proyectar la organización considerando su principal activo comunicacional, sus empleados.

Comunicación externa

Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios. Al respecto, Reynaga (2008) menciona que una de las principales funciones de la comunicación organizacional es el procesamiento de la información que se genera dentro (interna) y fuera (externa) de cualquier tipo de organización, con el fin de aprovechar los flujos en beneficio de los objetivos de la misma.

Comunicar de manera estratégica, genera vínculos de confianza con los públicos de interés, hace más atractiva y más competitiva la empresa, y facilita la oportunidad de nuevas oportunidades de negocio. Para que esto suceda la comunicación debe estar alineada con la misión, visión, y objetivos estratégicos de la organización. Es clave identificar grupos de interés, para luego motivar, informar, dialogar y generar redes a través de los medios de comunicación más adecuados (Bravo, 2008). En este sentido, Reyes y García (2008) mencionan que a veces se piensa que más medios de comunicación significan mejor comunicación, lo cual no es necesariamente cierto.

La comunicación como proceso

El interés por la comunicación ha dado como consecuencia diversidad de procesos con diferencias en cuanto a descripciones y elementos (Fiske, 1990). El mismo autor menciona que existen dos tendencias en cuanto a procesos de comunicación, por un lado los que se centran en el proceso propiamente dicho y en la semiótica por el otro.

La primera vertiente es la comunicación como proceso y se centra en el proceso comunicacional desde un ángulo bastante científico y exacto; aquí el concepto central es la transmisión de mensajes a través de un proceso eficiente (Varona, 2002), donde tiene gran relevancia el rol de codificadores y decodificadores que cumplen los emisores y receptores respectivamente.

La segunda vertiente parte del punto de vista semiótico, contribuye a la creación y estabilidad de valores sociales, por el mismo hecho de que se preocupa por el contenido del mensaje y sus implicaciones socioculturales en las conductas generadas en el receptor del mensaje. Dicha vertiente es de gran relevancia en esta investigación que tiene por objeto el estudio de la comunicación como medio para transmitir la cultura en un proceso de cambio organizacional.

Esta tendencia que parte de la ciencia de los signos y los significados, la semiótica, asume que la comunicación es la producción e intercambio de mensajes que interactúan con las personas para producir sentido (Fiske, 1990). Desde esta óptica se toma en cuenta el impacto cultural que puede tener un texto en el individuo que actúa como receptor, puesto que se hace énfasis no en las etapas del proceso sino en conceptos como signos y significación. La comunicación y el lenguaje juegan un papel fundamental como mecanismo que permite al individuo el intercambio de símbolos con otros individuos, ante la necesidad de construir un sentido compartido (Trujillo, 2008).

La comunicación se manifiesta por etapas sucesivas y no simultáneas o sincrónicas, motivo por el cual, una vez definida, resulta procedente describirla en sus fases o elementos constitutivos como un proceso. Es un fenómeno que se descompone en etapas más o menos regulares y secuenciales, teniendo en cuenta la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí en todo proceso de comunicación.

A continuación se describen los componentes del proceso de comunicación.

- (1) *Comunicador*: persona con ideas, intenciones, información y que tiene por objetivo el comunicarse.
- (2) *Codificación*: proceso que convierte las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que este persigue.
- (3) *Mensaje*: resultado del proceso de codificación. Aquí se expresa el objetivo que persigue el comunicador, y lo que espera comunicar a su destinatario.
- (4) *Medio de comunicación*: envía el mensaje del comunicador al receptor. En una organización los medios de comunicación pudieran ser: por medio de entrevistas personales, por teléfono, por medio de reuniones de grupo, por fax, memos, carteleras, tele-conferencias, entre otros. Vale destacar que los mensajes pueden representarse también de forma no oral, por medio de posturas corporales, expresiones del rostro y movimientos de manos y ojos.
- (5) *Decodificación*: completa el proceso de comunicación, para que el receptor interprete el mensaje. Los receptores interpretan (decodifican) el mensaje sobre la base de sus anteriores experiencias y marcos de referencia.
- (6) *Receptor*: persona que recibe y decodifica el mensaje
- (7) *Retroinformación*: respuesta del mensaje por parte del receptor y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada. La retroinformación puede indicar la existencia de fallos en la comunicación.

(8) *Ruido*: se define como cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje y puede producirse en todos los elementos de la comunicación.

Como en todo proceso se presentan diferentes tipos de problemas en el momento de establecer la comunicación. Problemas técnicos se refieren a la exactitud con que pueden ser transmitidos los símbolos de la comunicación a través de los canales adecuados y bajo el sistema de signos apropiados. Estos tres niveles precisan los mecanismos mediante los cuales se alcanza la eficiencia en el proceso comunicativo.

(9) Problemas Semánticos: Se refieren a la coherencia existente entre lo que se transmite y lo que se desea transmitir.

(10) Problemas de efectividad: Se refieren a la coherencia entre las intenciones del emisor y la conducta del receptor.

La comunicación en las organizaciones

En una economía global, lo primero que se recomienda a una organización, es establecer una estructura que facilite la comunicación y desarrollo de proyectos gracias a tecnologías tales como la videoconferencia, el correo electrónico y el boletín electrónico (Varona, 2008). Las nuevas tecnologías son aliados del proceso de comunicación efectiva siempre y cuando entendamos a las herramientas tecnológicas como apoyo para la difusión oportuna, rápida, ágil, y efectiva de los mensajes en un mundo global, en donde los públicos objetivos, están conectados a través de las telecomunicaciones o tecnología de la información (Trujillo, 2008). Por lo cual, desde una perspectiva social y cultural, la tecnología no ha cambiado la forma en que nos relacionamos y comunicamos unos con otros, sino más bien se ha sumado a la vida de la gente en todo el planeta (Belly, 2007).

Es importante, conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. Por lo cual, el diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones (Katz y Kahn, 1990).

(1) *Comunicación descendente*: es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, e información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir

(2) *Comunicación ascendente*: es la comunicación que fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

(3) *Comunicación horizontal*: es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

(4) *Comunicación diagonal*: es la comunicación que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

(5) *La comunicación organizacional*: se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas

de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

En opinión de Fernández (2002), estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

Según Kreps (1995), la comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. Para Fernández (2002), la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

Sin embargo, la mayoría de las organizaciones tienden a asumir que su personal sabe comunicarse, y por la tanto la comunicación no es un aspecto de la vida organizacional que merezca una atención especial. Esta falsa asunción es la que ha llevado a las organizaciones a concentrar sus recursos humanos y económicos en las finanzas y aspectos técnicos. Por otra parte, son pocas las organizaciones que han valorado el impacto que la comunicación tiene en el compromiso organizacional, el trabajo y la productividad de la misma (Varona, 2003).

La importancia de la comunicación organizacional, radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional. La comunicación actúa a nivel interno, generando mayor compromiso, motivación y lealtad en los empleados, contribuyendo a que se conviertan de colaboradores y principales responsables del aumento de la reputación institucional (Bravo, 2008).

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De acuerdo con Olmedo (2003), el cambio organizacional ocurre al cambiar la estructura de las normas y creencias, generalmente a través de la educación y la reeducación. El mismo autor menciona que dado que la cultura está incrustada en la estructura, no se puede cambiar estructura sin amenazar los supuestos culturales de la organización. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes. El primer comunicador de un proceso de cambio es el líder, con su apoyo y apertura frente a la prioridad de otorgar toda la importancia a la comunicación como estrategia para el cambio, se estará garantizando un proceso abierto y confiable (Trujillo, 2008).

En opinión de Olmedo (2008), los canales de comunicación de la organización deben de ser tales que las personas puedan comunicarse cuando así lo consideren adecuado con quién lo consideren adecuado. Además debe suponerse que la verdad puede ser comunicada si temor. Según Fernández (2002), la comunicación organizacional puede ser interna, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros) y tienen el propósito de crear y dar mantenimiento a las relaciones con y entre sus miembros de la organización, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. La comunicación puede ser externa, cuando se dirigen a los

diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.) y tienen el propósito de mantener o mejorar sus relaciones con ellos, proyectar una imagen favorable y promover sus productos y servicios.

Cardoso (2007), plantea ¿el qué y cómo comunicar? y sugiere que se debe comunicar la identidad de la empresa y los atributos de sus productos y servicios, y el ¿cómo comunicar? el autor propone hacerlo en base a tres soportes principales: comunicación organizacional, comportamiento organizacional y diseño corporativo. Las estrategias de comunicación, y no las acciones aisladas, permiten alinear a toda la organización en una misma dirección y sintonizar su capital humano con una visión común. Bravo (2008) menciona que los empleados de organizaciones exitosas, con alta reputación, están siempre informados, motivados, y orgullosos de permanecer. El rol del directivo será analizar, planificar y dirigir las estrategias de comunicación, con el propósito de cumplir con las metas esperadas (Del Pozo, 2000).

Por otra parte, Cardoso (2007) propone que para el diseño del plan de comunicación se recomienda incluir un programa integral de medios y acciones de comunicación para su consecución y, evaluación de los factores estructurales y culturales y sus vínculos. En adición, es importante designar y entrenar adecuadamente los agentes de cambio y situarlos en lugares claves de la organización, y controlar y evaluar periódicamente su realización, introduciendo ajustes si es necesario. Luego de implementar un plan estratégico de comunicación, se debe considerar un feedback permanente de manera de conocer estados de ánimo, percepciones, y expectativas del cliente interno (Bravo, 2008).

Complementariamente, Varona (2003) propone las auditorías de la comunicación organizacional, las cuales pueden concebirse desde perspectivas

conceptuales diferentes. Las tres perspectivas más conocidas son la funcionalista, la interpretivista, y la crítica. La perspectiva funcionalista examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación. Generalmente se usa un proceso de diagnóstico. El propósito de la auditoria es detectar y corregir las prácticas de comunicación que impiden la eficiencia de la organización. La perspectiva interpretivista está centrada en las acciones y producciones de la organización, y en la manera que se generan estas producciones comunicacionales. Se intenta descubrir cómo los miembros de la organización interpretan y experimentan la vida organizacional. El énfasis de esta perspectiva está más en entender que en cambiar las prácticas de comunicación de una organización. La perspectiva crítica se centra en el estudio del “cómo” las prácticas de comunicación organizacional son sistemáticamente distorsionadas, para servir a los intereses de quienes están en una posición de poder dentro de la organización.

En este sentido, Del Pozo (2000) menciona que la comunicación se ha convertido en uno de los instrumentos más valiosos con los que cuenta la organización para motivar al empleado y para fomentar su talento, ante la evidencia de que estos dos mecanismos acabarán propiciando mayores niveles de productividad en la organización. Argyris (2001) menciona que, en los últimos años, los líderes de negocios han usado un sinnúmero de instrumentos de comunicación, tales como grupos de enfoque, recorridos, encuestas y otros, con el fin de transmitir y obtener información necesaria para generar el cambio. Sin embargo, está comprobado que aplicar estas técnicas familiares inhibe la comunicación que requieren las corporaciones del siglo XXI. Una cultura corporativa inspirada en la convicción de cada uno de los integrantes resulta mucho más productiva que una cultura aplicada por imposición desde la gerencia (Belly, 2007).

Saladrigas (2008) propone replantear el proceso de comunicación organizacional. Desde el punto de vista epistemológico será necesario trabajar sobre paradigmas que focalicen la comunicación como proceso y no como resultado, focalizar la cultura organizacional como uno de los ejes de la construcción de valores y de referencialidad temática para comprender las nuevas modalidades organizativas.

De consenso o de tensión en los escenarios públicos, concebir a las organizaciones como una creación permanente y contribuir a su des-naturalización lo que implica potenciar los procesos de transformación de “grupos-objeto” a “grupos-sujeto” y focalizar la atención sobre la constante tensión entre la dimensión de lo instituido y lo instituyente definiendo los límites de los escenarios de trabajo, sobre la base de los acontecimientos específicos que se traten.

Desde la óptica metodológica, para la diagnosis y la proyección se deben incorporar más centralmente metodologías cualitativas ya que permiten profundizar sobre las dimensiones de valores, sensibilidades y vínculos afectados por la referencialidad temática que se trabaje, concebir propuestas de comunicación que involucren el diagnóstico como proceso de aprendizaje.

Sobre la propia práctica y diseñar proyectos que no disocien “un afuera y un adentro” complementando cada una de las fases de cambio con objetivos de aprendizaje fundados en la perspectiva dialógica; de manera que, el conocimiento tácito que se produce en estos procesos de cambio pueda constituirse en capital de sus protagonistas.

No debemos de olvidar que la identidad de la organización no es más que el conjunto de rasgos que la caracterizan o distinguen y la diferencian de otras de similar o distinta categoría. Si ello es así, el problema comienza por tratar de encontrar, estudiar, definir y hacer valer tales rasgos, y proyectar los modos y vías para comunicarlos de la manera más efectiva (Cardoso, 2007). Sin embargo, uno de los problemas más comunes

en las organizaciones es la ausencia de una comunicación efectiva entre los departamentos, lo cual repercute en la ejecución de tareas, la toma de decisiones, y la moral de la organización como totalidad (Varona, 2003).

Scheinsohn (2003) menciona que cada organización desarrolla un conjunto de reglas, conocimientos y suposiciones que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo y favorece directamente la comunicación entre los miembros de la organización. Al respecto, Steinberg (2008) menciona que cuando la comunicación es indirecta, cuando las normas son rígidas, cuando los contactos con los distintos se hacen con temor, estamos describiendo organizaciones basadas en la desconfianza. Cuando la comunicación es directa, sincera, las normas son flexibles y los contactos con los distintos son abiertos, estamos describiendo organizaciones vitales basadas en la confianza. El mismo autor menciona que es responsabilidad del líder, dirigir con fuerte convicción una comunicación clara y directa que sea el centro de la innovación y el desafío cultural de las organizaciones actuales.

Relación entre cultura y comunicación organizacional

Las investigaciones sobre el tema de la cultura organizacional han adquirido relevancia en las últimas décadas, de manera especial por su impacto en la forma de describir y comprender a las organizaciones pues a partir de ello se considera a la cultura como la expresión del carácter humano de las organizaciones (Varona, 2002). En consecuencia, esta forma de estudiar a las organizaciones inevitablemente desemboca en comunicación.

Podemos afirmar, entonces, que la cultura se difunde a través de ella; gracias a los procesos de socialización en las empresas, a las historias, los mitos, a las creencias, a los documentos, a los lemas, a las interacciones cara a cara, a la existencia de sistemas formales e informales de comunicación y al desarrollo de una lógica colectiva entre los

miembros de las organizaciones, la cultura fluye y se da a conocer. Por eso, algunos teóricos consideran a la comunicación como el canal primario para promover, mantener y desarrollar la cultura organizacional (Kreps, 1995).

En este sentido, de acuerdo con Taylor (2007), las diferencias culturales influyen en la comunicación interna y externa de cualquier organización. Esta variación cultural afecta las relaciones en dos niveles. Primero, puede influir en la comunicación interna de la organización, segundo en la relación con otras organizaciones. La experiencia en relación a cambios organizacionales indica que en muchas ocasiones, las organizaciones enfrentan estos procesos disociados de estrategias comunicacionales (Steinberg (2008).

Por estas razones, es posible considerar que comunicación y cultura son elementos interdependientes. En este sentido, la comunicación difunde la cultura, y la cultura sirve como marco de referencia en cualquier proceso de comunicación y contribuye en la comprensión del mensaje. Para Brown y Starkey (1994), la cultura es un producto de las interacciones sociales, mediatizadas o mediadas a través de los actos de comunicación, mientras que la comunicación es un artefacto cultural, a través del cual los actores de la organización entienden a su organización y su rol en ella.

En este sentido, Scheinsohn (2003) menciona que la repercusión de la cultura organizacional en la comunicación que se da dentro de una empresa es mayor de lo que realmente se espera, de tal manera que la satisfacción en el trabajo, así como la identificación con la cultura afecta a la comunicación organizacional de manera positiva y negativa. De manera positiva, cuando existe una integración entre los miembros de la organización, la comunicación es abierta y los mensajes son claros y consistentes, lo que se verá reflejado tanto hacia el interior como el exterior de la organización. De manera negativa, propicia falta de identificación con la cultura de la organización,

menor productividad e insatisfacción en los empleados, un mal clima y confusión lo cual afecta al crecimiento ordenado de la organización.

Por su parte, Kreps (1995), Barnett (1988) y Bantz (1993), mencionan que la cultura resalta la manera en que la comunicación une a los miembros de una colectividad en interpretaciones compartidas de la realidad, con lo cual apoyan la idea de que la comunicación es un factor fundamental para la cultura y las organizaciones. Adicionalmente, Brown y Starkey (1994) reconocen que el concepto de cultura puede ofrecer nuevas ideas para las investigaciones interesadas en el fenómeno de la comunicación.

Dada esta interrelación, y si se considera a las organizaciones como realidades simbólicas constituidas a través de la comunicación, es posible intentar una interpretación de la cultura y por ende de la organización, a través de sus mensajes (Bantz, 1993). Sin embargo, para Brown y Starkey (1994), los medios orales y los mecanismos interpersonales son los más efectivos para comunicar las normas de la organización, y por ende, la cultura.

La comunicación es el sistema nervioso de una organización. Sin comunicación no es posible su funcionamiento. A través de la comunicación es posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, genere sus ideas, resuelva problemas y genere cambios (Varona, 2003). Wheatley y Rogers (2008) proponen que para mejorar la comunicación organizacional se requiere: visualizar la importancia del diseño de una estrategia comunicacional que contemple la comunicación interpersonal, interna y externa, comprender cómo la comunicación contribuye al aumento de la productividad y rentabilidad de la organización, y demostrar su utilidad en el fortalecimiento de la cultura organización. En este sentido, Trujillo (2008) menciona que la comunicación

efectivamente facilita la consolidación de una nueva cultura, la cual se verá reflejada en el mediano y largo plazo, dependiendo del esfuerzo de sus líderes.

Al producirse cambios como consecuencia de fusiones, adquisiciones o alianzas estratégicas, cambia necesariamente el sentido de la comunicación corporativa, estratégica e integrada de las organizaciones. Cuando una organización cambia de estrategia necesariamente cambian, se modifican o se transforman también sus objetivos corporativos, sus misiones y sus visiones, y por ende su comunicación (Trujillo, 2008). Si bien la comunicación puede ser vehículo de esclarecimiento, también existen trampas a la comunicación que resultan de la suposición de que todos los demás saben todo acerca de uno (Steinberg, 2008). Por lo cual, en vez de enorgullecerse del nuevo rendimiento producto de la reestructuración, y de complacerse por el alto precio de las acciones luego de una fusión, los líderes deben pelear por obtener personas que trabajen juntas en forma pacífica y que se lleven bien para lograr efectividad (Wheatley y Rogers, 2008).

En este capítulo se presentó la necesidad de que las organizaciones tengan un plan de comunicación como estrategia para difundir su cultura organizacional. Se analizó el proceso de comunicación y su relación con la cultura en las organizaciones. Sin embargo, aún no queda claro si esta relación influye directamente en la definición y el fortalecimiento de la cultura o en su defecto son las personas las que lo determinan a través de sus intereses, valores, creencias, actitudes, normas, etc. En este sentido, Habermas (2001) menciona que la comunicación está regida por acciones y en cualquier acción está formulada una intención que se define por estar implícitas reglas, normas y valores que se van generando socialmente.

En el siguiente capítulo se aborda la metodología de investigación a desarrollar para responder al problema planteado de investigación, así como el piloto que se aplicó para la validación de los instrumentos que se utilizarán en el estudio de caso múltiple.

Capítulo 3. Metodología

En este capítulo se expone la metodología de investigación que se utilizó en ésta tesis doctoral, tomando como base un estudio de caso múltiple (Yin, 2003). A través de esta metodología, el autor obtuvo información relevante acerca de cómo y qué se comunica de la cultura organizacional en una institución de educación superior en un proceso de cambio organizacional. Adicionalmente, se presentan; las unidades de análisis, los participantes en el estudio, los objetivos de la investigación, las etapas para la recolección, el procesamiento y análisis de la información, así como los criterios de validación del estudio.

Diseño de la investigación

El diseño de investigación de este trabajo se basa en la metodología de estudio de caso múltiple, a través de cual se profundiza en dos o más casos. De acuerdo con Stake (1998), el estudio de casos, es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes. Esta metodología facilita el entendimiento y comprensión de manera más sencilla de fenómenos complejos, y busca responder preguntas de investigación relacionadas con el cómo y el por qué, lo cual no requiere de un control de eventos, sino de la recolección de datos de la situación real. Adicionalmente, permite contribuir al conocimiento individual, grupal, organizacional, social y político relacionado con el fenómeno bajo estudio (Yin, 2003). En este estudio de caso múltiple, la investigación pretende responder cómo y qué se comunica de la cultura en una institución de educación superior que se encuentra en un proceso de cambio organizacional, a través de las tendencias y patrones que surjan en los tres casos seleccionados.

Una investigación basada en estudio de casos múltiple provee una profunda descripción de varios casos utilizando distintos métodos cualitativos y cuantitativos

(Bryar, 1999). En esta investigación el estudio de casos múltiple permite comparar y contrastar tres casos en un contexto similar, con la teoría presentada en el capítulo dos y la recolección de información, a través de la técnica de entrevista profunda, el análisis documental y la observación de juntas y eventos institucionales.

Etapas generales para la investigación

Este trabajo de investigación tiene como propósito general analizar, a través de un estudio empírico, cómo y qué comunican de la cultura de la institución, los directivos, los docentes y el personal de apoyo hacia el interior de sus campus. Las etapas que se contemplan para esta investigación de estudio de casos múltiple son:

- Preparación preliminar
- Aplicación de los instrumentos
- Recolección, integración, análisis e interpretación de la información
- Generación de conclusiones del caso

La primera etapa tuvo como propósito planificar los tres casos de intervención que se hicieron en tres campus de una institución de educación superior para realizar la investigación. Esta planeación incluyó: aprobación por parte de la institución donde se pretende realizar la investigación, definición de los objetivos de la investigación, selección de los campus y participantes de la intervención, definición de los instrumentos para la recolección de información, y selección de los casos de estudio.

La segunda etapa tuvo como propósito aplicar los instrumentos validados en el estudio piloto para documentar las experiencias y percepciones de los participantes en el estudio a través de las entrevistas a profundidad, el análisis documental y la observación de juntas y eventos institucionales.

Esta etapa incluyó la selección de los participantes clave en el proceso de comunicar la cultura de la institución y la aplicación del instrumento propuesto para la

investigación (entrevista a profundidad). La selección de los participantes en el caso de los directivos se hizo de manera directa. En el caso de los docentes y personal de apoyo y ex -alumnos se solicitó a los jefes directos que propusieran los participantes.

Una vez seleccionados los participantes, se siguió un protocolo para la aplicación de las entrevistas, con el propósito de generar un clima de confianza y cuidar el estado de ánimo del entrevistado. El plan consistió en realizar las entrevistas en los tres casos; al rector, directores, docentes, personal de apoyo y ex - alumnos en los tres campus seleccionados de la misma institución de educación superior. (King, 1995) menciona que a partir de la información recabada de todas las entrevistas realizadas en un estudio, se pueden identificar patrones y la frecuencia con la que estos se repiten.

La tercera etapa tuvo como objetivo la recolección, integración, análisis e interpretación de información obtenida de las entrevistas, las observaciones en las juntas y eventos institucionales, relevante a la pregunta general de investigación ¿Cómo y qué se comunica de la cultura en una institución de educación superior en un proceso de cambio organizacional?, a través de la entrevista a profundidad, los documentos revisados y las observaciones directas del investigador.

Para la recopilación de información en los estudios de casos algunos autores como Van de Ven y Poole (1995), recomiendan que el investigador se involucre directamente con el fenómeno de estudio. Sin embargo, en la práctica es difícil que una organización permita la intromisión directa de una persona ajena en sus actividades o prácticas diarias. Al respecto, algunos autores como Snow y Thomas (1994) sugieren combinar diferentes técnicas para la recopilación de información de datos tales como: las entrevistas, la revisión documental y la colaboración de expertos. Por esta razón, para la recolección de datos también se incluyó la observación de juntas y eventos institucionales.

A través de la observación de juntas y eventos institucionales, el autor de esta investigación pretendía identificar elementos tangibles: roles, valores, símbolos, apreciaciones de grupo, así como matizar algunos resultados de las evidencias obtenidas, a través de informantes claves dentro del grupo de directores, docentes y personal de apoyo en los tres campus seleccionados como casos de estudio.

Esta etapa incluyó una revisión documental que consistió en recolectar documentos diversos (comunicados institucionales, minutas de juntas, información de la intranet de la institución, etc.) con el propósito de extraer información que ayude al investigador a inferir, interpretar y validar aspectos que resulten relevantes por su repetición y contenido. La selección de los documentos fue a través de las referencias que hicieron los participantes en las entrevistas y las observaciones en juntas y eventos institucionales. Este análisis documental pretendía verificar si la información relevante reforzaba, o en su defecto debilitaba la información obtenida de las entrevistas. Forster (1995) menciona que la revisión y análisis de documentos como instrumentos de investigación es un medio para la triangulación de información, ya que permite acceder a una fuente rica en ideas con respecto a las interpretaciones y percepciones organizacionales de los empleados en los distintos niveles de la organización.

La cuarta etapa tuvo como propósito generar conclusiones a través de la triangulación de la información que se obtuvo del análisis de las entrevistas, las observaciones en juntas de trabajo, los eventos institucionales, y los documentos revisados (comunicados institucionales, minutas de juntas, información de la intranet de la institución, etc.) y el member checking. Estableciendo relaciones entre lo que se encuentra a través de la indagación y la teoría relacionada con el estudio, de esta manera obtener conclusiones de los casos que ayuden a conocer más acerca de cómo y qué se comunica de la cultura en la institución seleccionada para el estudio de casos múltiple.

Objetivo de la investigación

Stake (1998) menciona que al iniciar una investigación surgen preguntas temáticas y preguntas generales a responder. En este sentido, el presente estudio de investigación pretende como objetivo general indagar sobre ¿Cómo y qué se comunica de la cultura en una institución de educación superior en un proceso de cambio organizacional?

El objetivo de la investigación surge por interés del autor, por descubrir que se sabe, y que nos falta por conocer, acerca de cómo y qué se comunica de la cultura en una institución de educación superior. Adicionalmente, profundizar en el tema a través de otros casos relacionados con el fenómeno, y conocer las posturas de algunos autores sobre comunicación de la cultura, entre otros Marcone (2001) quién plantea que lo más importante es proporcionar un instrumento válido y fiable que permita, a través de la percepción colectiva de las personas, directivos y personal de apoyo que es lo más relevante en el proceso de comunicar la cultura organizacional, y con carácter más específico identificar las características predominantes de la cultura de la organización.

En este sentido, los objetivos específicos que se derivan de la investigación a manera de pregunta son: ¿Cómo es el proceso de comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura en la institución? ¿Cuál es el contenido de los comunicados que generan los directivos? ¿Cuál es el significado que tiene para los miembros de los campus lo que se comunica de la cultura? ¿Cuáles son los patrones o tendencias que se replican mientras se comunica la cultura institucional?

El estudio de caso tiene como objetivo general responder a la pregunta de investigación relacionada con el cómo y con el que, lo cual no requiere de un control de eventos, simplemente una recolección de datos de una situación real, que puedan facilitar entender mejor el fenómeno de estudio. En este sentido, Bryar (1999) menciona

que la pregunta de investigación determina de manera general; la estructura, la estrategia y la táctica de la investigación.

En este estudio de caso múltiple, la pregunta que se plantea es ¿Cómo y qué se comunica de la cultura en una institución de educación superior en un proceso de cambio organizacional? Para lo cual el autor de esta investigación, a través del análisis de entrevistas a profundidad a: directivos, docentes, ex-alumnos, y personal de apoyo, la observación directa de juntas y eventos institucionales, así como el análisis de documentos diversos (comunicados institucionales, minutas, información de la intranet de la institución, etc), pretendía conocer más acerca del proceso de comunicar la cultura y responder a la pregunta general en cuestión.

En opinión de Yin (2003), para poder llegar a estas preguntas se requiere hacer una revisión y análisis de literatura relacionada con el tema de investigación, por lo cual el autor a través de la información que se obtuvo del análisis de la literatura presentada en el capítulo 2 dio sustento a la pregunta planteada.

Desde la perspectiva del contexto educativo, es una oportunidad diseñar instrumentos que permitan obtener información sobre comunicación y cultura y su relación con una institución educativa. (Marcone, 2001). Por esta razón, el autor recurrió a algunos instrumentos (entrevistas) que fueron utilizados en otro estudio (Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional en Valparaíso, Chile) del cual el autor retomo aspectos como: contenidos de la comunicación, aseveraciones que hacen referencia evidencias escritas o planes, creación de ambientes o escenarios que propicien la comunicación de la cultura, etc. Adaptando el enfoque, para ser aplicados al contexto seleccionado para el estudio, los cuales es posible resulten débiles frente a una realidad diferente, aún después de que fueron validados durante la realización del estudio piloto.

La mayoría de las organizaciones tiende a asumir equivocadamente que su personal se sabe comunicar, por lo cual, la comunicación es un aspecto de la cultura organizacional que merece una atención especial (Varona, 2002). Los sistemas y prácticas de comunicación en una organización, como regularmente sucede en las actividades humanas, están expuestos a no cumplir con los objetivos para los cuales fueron diseñados, cuando no se tiene un sistema permanente para monitorear y evaluar su mejoramiento.

Por ejemplo, Reynaga (2008) menciona que cuando un plan de comunicación ha sido planeado estratégicamente se logran mayores niveles de productividad, y mayor transparencia en las acciones de la organización. El mismo autor menciona que una de las principales funciones de la comunicación organizacional es el procesamiento de la información que se genera dentro de cualquier organización, con el fin de aprovechar el flujo de información en beneficio de los objetivos de la misma.

Por su parte, Boyett y Boyett (1999) mencionan que una comunicación inadecuada es una de las principales razones por las que fracasan los esfuerzos que realizan las organizaciones para cumplir sus objetivos. Por lo cual se recomienda comunicar a los empleados; los nuevos proyectos de la organización, las amenazas, las preocupaciones y las expectativas de la empresa, así como desarrollar y promover actividades sociales que les permitan incluirse en la toma de decisiones. Cuando una organización está en un proceso de cambio a nivel organizacional, unos de los factores por los cuales los empleados se resisten a este cambio se debe entre otros aspectos a la falta de comunicación; debido a que la organización no comunica eficazmente el qué, el por qué y el cómo del cambio, y no explica detalladamente las expectativas de desempeño en el futuro (Boyett y Boyett, 1999).

Selección de los tres casos de estudio

En esta investigación el estudio de caso múltiple nos da la posibilidad de comparar y contrastar tres casos en un contexto muy similar, aplicando métodos y técnicas cualitativas. Adicionalmente, el estudio de caso múltiple permite una profunda descripción de varios casos en particular a través de distintos métodos cualitativos o cuantitativos (Bryar, 1999). Por estas razones, el autor seleccionó para su investigación: la técnica de la entrevista a profundidad, la revisión documental y la observación cualitativa, con el propósito de obtener la información que le permita dar respuesta a las preguntas planteadas.

Para la selección de los casos de estudio, el autor cuidó que cada uno los tres casos seleccionados fuera representativo de la institución educativa de educación superior. Se tomaron como criterios: antigüedad del campus, número de estudiantes y docentes, estructura organizacional y ubicación geográfica. De acuerdo con Yin (2003), la selección a través de la lógica de la réplica plantea que cada caso debe ser seleccionado de forma que cumpla dos requisitos: que permita la predicción de resultados similares a otro caso dadas condiciones similares (réplica literal) y que genere resultados opuestos a otros casos por razones predecibles (réplica teórica). Tomando como base estos planteamientos, los criterios para la selección de los casos fueron:

- Institución de educación superior con un sistema multicampus
- Estudio de caso múltiple, aplicado en tres campus distintos, con el propósito de identificar patrones y tendencias en el cómo y qué comunican de la cultura institucional los directivos, docentes, ex-alumnos y personal de apoyo administrativo de la institución.
- Estar en un proceso de cambio organizacional

Contexto del estudio de caso múltiple

A continuación se describen los tres casos seleccionados (tres campus) de la institución de educación superior donde se realizó el estudio de caso múltiple.

Para el estudio se seleccionó una institución de educación superior de carácter privado y filosofía humanista, fundada hace 50 años por un grupo de empresarios mexicanos. Actualmente, la institución opera como un sistema multi-campus, con 32 campus distribuidos en la república mexicana, en los cuales se ofrecen programas a nivel Bachillerato, Licenciatura y Posgrado. Aproximadamente 115,000 estudiantes inscritos y 13,500 empleados: docentes y personal de apoyo administrativo.

Aproximadamente el 50% de los docentes cuenta con estudios a nivel de posgrado, y el 80 % capacitado en habilidades docentes.

Como característica distintiva, la institución pertenece a una red internacional de universidades, la cual integra en su proyecto educativo a instituciones de educación superior de Asia, Europa y América, y una matrícula de aproximadamente 500,000 estudiantes a nivel global.

Otra característica relevante de la institución es que cuenta con un proceso de planeación estratégica para los próximos 10 años, el cual es definido por el consejo de socios mayoritarios, con sede en la ciudad de Miami. Este consejo se reúne periódicamente, al cual son convocados los rectores y directores ejecutivos de cada una de las universidades del grupo, con el propósito de presentar informe de actividades, y dar a conocer metas de crecimiento y proyectos estratégicos, los cuales están alineados a fortalecer el liderazgo del grupo en educación superior a nivel internacional.

De los 32 campus de la institución solo se seleccionaron tres para el estudio, los cuales comparten: el mismo nivel socio económico de sus estudiantes, están ubicados en diferentes polos de desarrollo del país, y participan en proyectos educativos estratégicos

de la institución, denominados proyectos piloto. Las características que los diferencian son: antigüedad del campus, infraestructura física, equipamiento tecnológico, estructura organizacional y el perfil de los directivos en cuanto a experiencia, formación, competencias, y tipo de liderazgo.

Campus seleccionados para la investigación

Esta investigación se basa en el estudio de caso múltiple, con el propósito de profundizar en dos o más casos para ver como son y qué hacen los elementos bajo estudio (Stake, 1998). Por estas razones, el autor de esta investigación seleccionó el estudio de caso múltiple, porque permite contribuir al conocimiento individual, grupal, social, político y organizacional relacionado con el fenómeno bajo estudio (Yin, 2003). El estudio de caso múltiple permite recolectar información, evidencias de patrones y tendencias, a través de cada uno de los casos de estudio, e integrar las experiencias que van dando significado a los eventos de la vida real en los procesos relacionados con el tema de investigación (Yin, 2003). A través de esta metodología se esperaba que el autor de esta investigación tuviera la posibilidad de validar la teoría presentada en el capítulo dos y conocer más sobre el fenómeno de comunicar la cultura en una institución educativa.

Los tres campus seleccionados como casos de estudio para hacer la intervención son representativos de la institución por su: origen, liderazgo, participación en proyectos institucionales, y ubicación geográfica. El plan consistió en realizar la investigación en un campus, para después continuar en los otros dos campus, con el propósito de identificar algunos patrones que ayuden al autor a entender cómo y qué se comunica de la cultura. Los tres campus seleccionados para el estudio se les denomina: campus 1, campus 2 y campus 3. A continuación se hace una descripción de cada uno de ellos:

El campus 1 es uno de los primeros campus fundados en la institución. Su estructura organizacional está conformada por las siguientes áreas: Rectoría del campus, Dirección Administrativa, Dirección Académica y Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas, de las cuales para la investigación se seleccionó al rector del campus, el director académico, el director administrativo, docentes y personal de apoyo.

El campus 1 cuenta con aproximadamente 7400 estudiantes inscritos en programas de Bachillerato, Licenciatura y Posgrado. El 100% del personal administrativo cuenta con un contrato de planta, en contraste aproximadamente sólo el 10 % de los docentes tiene contrato de planta, al resto se le denomina académico de asignatura. A continuación se presenta la estructura organizacional del campus 1:



Figura 1. Estructura organizacional del campus 1

El área académica está integrada por las direcciones de: Ciencias Económico Administrativas, Arte y Humanidades, Ingeniería, Idiomas, Preparatoria, y Posgrado. El área administrativa está integrada por las direcciones de: Servicios Escolares, Mercadotecnia, Recursos Humanos e Informática.

El campus 2 fue fundado hace aproximadamente 6 años. Es un campus representativo de la nueva etapa de la institución. Su estructura organizacional está

conformada por las siguientes áreas: Rectoría del campus, Dirección Administrativa, Dirección Académica, Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas, y Dirección de Planeación y Desarrollo Regional. Esta última dirección es una diferencia a nivel de estructura organizacional con respecto al campus 1 y 3. Para la investigación los participantes son: el rector del campus, el director académico, el director administrativo, docentes, y personal de apoyo.

El campus 2 cuenta con aproximadamente 2500 estudiantes inscritos en Preparatoria, Licenciatura, Posgrado. Laboran aproximadamente 360 empleados: docentes y personal de apoyo administrativo. El tipo de contratación es muy similar al campus 1. A continuación se presenta la estructura organizacional del campus 2:

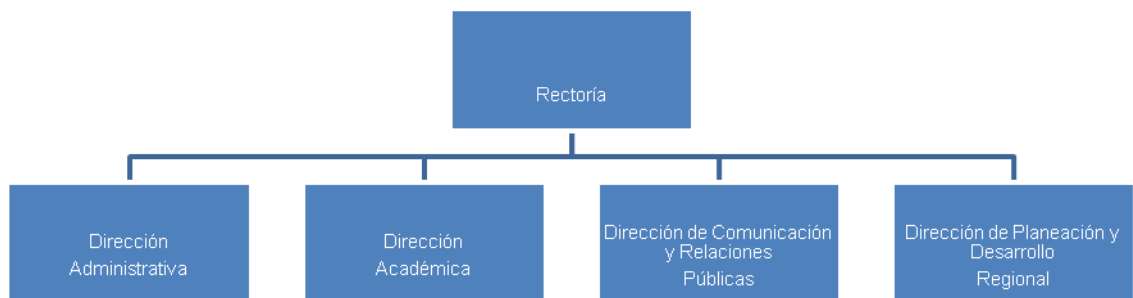


Figura 2. Estructura organizacional del campus 2

El área académica está integrada por las direcciones de: Ciencias Económico Administrativas, Arte y Humanidades, Ingeniería, Idiomas, Preparatoria, Ciencias de la Salud y Posgrado. El área administrativa está integrada por las direcciones de: Servicios Escolares, Mercadotecnia, Recursos Humanos, Informática y Comunicación y Relaciones Públicas. Una característica relevante del campus, es que cuenta con un área

que se encarga de la planeación estratégica y de efectividad, y otra de comunicación y relaciones públicas.

El campus 3 fue fundado hace 30 años y adquirido y fusionado por la institución hace 7 años. Su estructura organizacional es igual al campus 1. Cuenta, aproximadamente, con 3450 estudiantes inscritos en los mismos programas que el campus 2, y 460 empleados entre docentes y personal de apoyo. A continuación se presenta la estructura organizacional del campus 3:

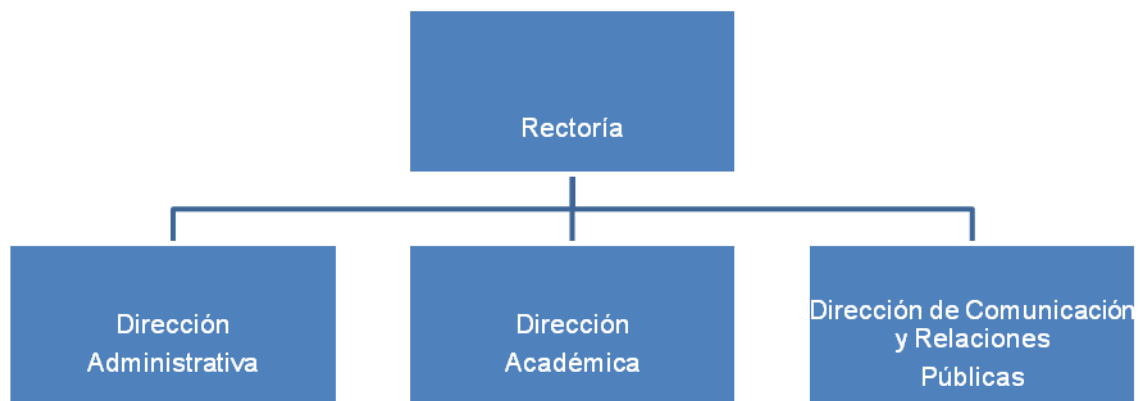


Figura 3. Estructura organizacional del campus 3

El área académica y administrativa está integrada por las mismas direcciones que el campus 2. La característica distintiva de este campus con respecto al 1 y 2, es que fue creado después de la fusión de la institución educativa, donde se realiza el estudio.

Participantes en el estudio de caso múltiple

Para la investigación se seleccionaron directamente a los rectores de los tres campus que representan los tres casos de estudio. La selección de los directores, docentes y personal de apoyo de los tres campus fue tomando dos criterios: la recomendación de los rectores del campus y la invitación por parte del autor de esta

investigación a través de las observaciones en las juntas y eventos del campus a los participantes que mostraban mayor liderazgo. En la tabla 1 se muestra una relación de los participantes.

Tabla 1. Participantes en el estudio de caso múltiple

Campus	Rector	Directores seleccionados	Personal seleccionado	Ex-alumnos seleccionados
1	Rectora	Director Académico Director Administrativo	3 Docentes 3 Personal de apoyo	3 Ex-alumnos del campus
2	Rectora	Director Académico Director Administrativo	3 Docentes 3 Personal de apoyo	3 Ex-alumnos del campus
3	Rector	Director Académico Director Administrativo	3 Docentes 3 Personal de apoyo	3 Ex-alumnos del campus

Para la aplicación de los instrumentos de recogida de datos, el autor de ésta investigación determinó un proceso dividido en cuatro etapas. En la Figura 4, se presenta a manera del diagrama las etapas del proceso.



Figura 4. Aplicación de los instrumentos para la recogida de información

Enseguida se presenta la tabla 2, en la cual se describe el objetivo, contenido y proceso de análisis que se siguió en cada una de las etapas de aplicación de los instrumentos para la recogida de datos.

Tabla 2. Etapas de la aplicación de instrumentos para la recogida de datos

Etapas	Instrumento	Objetivo	Contenido	Análisis
Contextualización	Entrevista a profundidad	Conocer las percepciones y experiencias de los participantes acerca del fenómeno	Búsqueda de convergencias y divergencias, para encontrar patrones	Análisis de los datos y reconstrucción de evidencias cualitativas

Profundización	Observación	Identificar elementos tangibles: valores, roles, conflictos, símbolos	Identificar temas centrales e informantes claves	Análisis de juntas y eventos a través de la observación
Triangulación	Revisión documental	Interpretar y validar información documental	Verificar información relevante sobre los temas centrales	Análisis de información documental
	Member check	Validar información cualitativa Empírica	Verificar información de las entrevistas	Reconstrucción de evidencias cualitativas

A continuación, se describe a detalle el proceso de aplicación de cada uno de los instrumentos para la recogida de datos.

Entrevista a profundidad

Como una primera etapa en la recogida de información se realizó la entrevista a profundidad a los participantes del caso 1: rector del campus, director administrativo, y director académico, 3 empleados del personal de apoyo, 3 docentes y 3 ex-alumnos.

Como una segunda etapa, el procedimiento se replicó en el campus 2. En una tercera etapa, el procedimiento se replicó en el campus 3.

Una vez seleccionados los participantes, se siguió el siguiente protocolo:

- (1) Comunicarse con el participante para invitarlo a participar en la investigación.
- (2) Explicar con toda amplitud el propósito y el alcance del estudio (pero sin influir en sus resultados).
- (3) En caso de aceptar la invitación, enviar mensaje electrónico con la debida anticipación solicitando opciones de fecha y horario para realizar la entrevista e indicando el tiempo mínimo que se requiere para la entrevista.
- (4) Confirmar cita para entrevista; lugar y horario.
- (5) Solicitar autorización para grabar la entrevista, transcribir y publicar sus experiencias de manera anónima en el reporte final de estudio.
- (6) Entrevistar al participante seleccionado; registrar lugar de la entrevista, información de tipo contextual, ambiente, actitudes, lenguaje corporal, y elementos externos que favorezcan o inhiban la entrevista.
- (7) Transcribir la entrevista a texto de Word.
- (8) Realizar el Member Checking durante el proceso y al final de la entrevista, entregar una copia al entrevistado solicitando correcciones o adiciones.

Revisión documental

En esta etapa se recolectaron documentos tangibles del proceso de comunicación (Bantz, 1993), por ejemplo: comunicados institucionales, revistas, videos, páginas web,

reportes anuales, periódicos, boletines de prensa, políticas, reglamentos, enunciados de la misión, minutas de juntas, documentación de proyectos para ser interpretados y extraer información que ayude al investigador a conocer más acerca de la comunicación de la cultura de la institución, así como reforzar o en su defecto debilitar la información obtenida de las entrevistas.

Observación Cualitativa

Se utilizó la técnica de la observación cualitativa en estudio de casos, registrando los acontecimientos a través de las acciones de los participantes, en actividades cotidianas, juntas de trabajo, y eventos institucionales dentro de su jornada laboral que fueran representativos del tema de investigación, para ofrecer una descripción relativamente incuestionable para el análisis y el informe final (Stake, 1998). El plan incluyó previamente una carta de autorización para llevar a cabo esta técnica de recolección de datos y una descripción detallada del entorno físico, las actividades de los participantes y cualquier cosa relevante al tema que ocurra durante las observaciones. Esta técnica tiene amplia aceptación científica, debido a que se utiliza con el fin de estudiar a las personas en sus actividades de grupo y como miembros de la organización. Su propósito es múltiple, ya que puede permitir al analista determinar que se está haciendo, como se está haciendo, quien lo hace, cuando se lleva a cabo, donde se hace y por qué se hace. Esto ayudó al autor de esta investigación a verificar información de las entrevistas y de la revisión documental, para encontrar patrones o tendencias acerca de tema de estudio (Stake, 1998).

Una vez definido lo que se iba a observar, se preparó el siguiente procedimiento para realizar las observaciones:

- (1) Obtener la autorización de la institución.
- (2) Explicar a los participantes que se va a hacer y las razones para ello.

- (3) Definir el tiempo para la observación.
- (4) Anotar lo que se observa lo más específicamente posible, evitar generalidades y descripciones vagas.
- (5) Documentar y organizar las notas, impresiones, etc.
- (6) Revisar los resultados y conclusiones junto con el participante(s) observado (s).

Integración, análisis e interpretación de la información

Esta etapa consistió en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a los objetivos planteados en la investigación, a través del análisis de la información obtenida de las entrevistas, la revisión documental, y las observaciones.

Para las entrevistas a profundidad se incluye el análisis de patrones en forma de plantilla (King, 1995). El propósito es facilitar el análisis de la información recabada de todas las entrevistas realizadas en el estudio, identificando la información que se repite con cierta frecuencia en los tres casos seleccionados para el estudio de caso múltiple.

De acuerdo con Stake (1998), en una investigación cualitativa se requiere de estrategias que no dependan de la intuición y de las buenas intenciones; estas estrategias se denominan triangulación. Como una etapa previa a las conclusiones el autor propuso identificar aquellos datos que se debían usar en la triangulación a través de información obtenida en las entrevistas, revisión e interpretación de documentos pertinentes a la comunicación de la cultura; comunicados institucionales, actas, minutas, y cualquier documento generado para comunicar la cultura, así como la observación de juntas y eventos institucionales.

Stake (1998) menciona que cualquier afirmación descriptiva e interpretativa puede ser sujeta a triangulación, simplemente triangulando deliberadamente datos,

descripciones dudosas, persuasiones del autor y supuestos relevantes. En este sentido, (Foster, 1995), menciona que la revisión y análisis de documentos como instrumentos de investigación es un medio para la triangulación de información, ya que permite acceder a una fuente rica en ideas con respecto a las interpretaciones y percepciones organizacionales de los empleados en los distintos niveles de la organización.

Finalmente, se hizo una triangulación a través de entrevistas al Rector Institucional y el Director Ejecutivo de la institución, con el propósito de validar la información obtenida de las entrevistas a los participantes en los tres casos seleccionados.

Conclusiones y evaluación del caso

Stake (1998) menciona que al iniciar una investigación surgen preguntas temáticas y preguntas generales a responder. En este sentido, en el presente estudio se pretendía como objetivo general indagar sobre ¿Cómo y qué se comunica de la cultura en una institución de educación superior en un proceso de cambio organizacional.

El objetivo pretendía profundizar en el tema a través de otros casos relacionados con el fenómeno, y conocer las posturas de algunos autores sobre comunicación de la cultura, entre otros Marcone (2001), quién plantea que lo más importante es proporcionar un instrumento válido y fiable que permita, a través de la percepción colectiva de los personas, directivos y personal de apoyo que es lo más relevante en el proceso de comunicar la cultura organizacional, y con carácter más específico identificar las características predominantes de la cultura de la organización, todo con el propósito de hacer un análisis de la organización y búsqueda de posibles alternativas de acción que oriente a los directivos hacia una gestión eficaz, considerando las percepciones compartidas de la cultura.

El proceso terminó con la generación de conclusiones de los tres casos a través del análisis de los datos obtenidos de cada instrumento y los patrones de semejanzas y diferencias identificados entre los tres casos de estudio. De acuerdo con el autor de este estudio, este no es un fin en sí mismo, sino el primer paso para conocer más acerca de la comunicación de la cultura en un contexto educativo.

Piloto de investigación

En esta etapa el autor condujo un piloto de investigación con el fin de validar el instrumento de investigación diseñado para esta investigación, en este caso, la entrevista a profundidad que fue aplicada posteriormente en el estudio de casos múltiple. A través del planteamiento de la siguiente pregunta: ¿Cómo y qué se comunica de la cultura en una institución de educación superior en un proceso de cambio organizacional?

De acuerdo con King (1995), existen varios tipos de entrevista; exploratoria, de profundidad, estructurada y no estructurada, cuyo objetivo es obtener descripciones del mundo real del entrevistado con respecto a su interpretación o significado de los fenómenos descritos. En este piloto el autor seleccionó la entrevista a profundidad para hacer la indagación sobre cómo y qué se comunica de la cultura en una institución educativa, con el propósito de documentar las experiencias y percepciones personales de algunos miembros clave de la institución. De acuerdo con Kinnear y Taylor (1998), la entrevista a profundidad es una entrevista personal, abierta o semi-estructurada, que utiliza la indagación exhaustiva para lograr que el o los entrevistados hablen libremente y expresen de manera detallada sus percepciones y sentimientos sobre el tema de investigación o fenómeno de estudio.

La aplicación de las entrevistas se hizo a miembros de un campus de la institución seleccionada, que pertenecían a diferentes grupos y niveles jerárquicos, con el propósito de conocer sus experiencias y percepciones sobre cómo y qué se

comunicaba de la cultura en sus campus. Se utilizaron preguntas abiertas para recopilar la información, para que los entrevistados se sintieran libres, evitaran respuestas que indicaran solo un sí o un no, y se pudieran hacer adecuaciones a la entrevista en el momento.

Para el diseño de la entrevista, el autor tomó como base los temas clave derivados de la pregunta de investigación, así como preguntas espontáneas que surgieron en el momento de la entrevista, las cuales ayudaron a hacer detecciones y descubrir aspectos que no estaban previstos sobre la comunicación de la cultura institucional. Al respecto, Stake (1998) menciona que raras veces el estudio de casos utiliza una encuesta con idénticas preguntas para todos los encuestados, todo contrario, se espera que cada entrevistado haya tenido experiencias únicas y las pueda transmitir. En este sentido el autor considera que esta técnica le sirvió para conocer tanto las experiencias positivas y negativas que existían entre los miembros de la institución, así mismo conocer qué se estaba comunicando. Para recabar la información de las entrevistas se utilizó una grabadora de voz digital, que posteriormente fue transferida a archivos de texto.

Contexto de la aplicación del piloto

El área seleccionada para realizar el estudio piloto fue un campus de la misma institución educativa seleccionada para el estudio de caso múltiple. A continuación, se describe el campus y los participantes en el estudio piloto, así como de los resultados obtenidos.

La prueba piloto se aplicó en un campus fundado hace 15 años, siendo uno de los primeros de un plan de expansión de la institución. Tiene aproximadamente 4500 estudiantes inscritos en programas a nivel Bachillerato, Licenciatura y Posgrado. Una característica relevante es que el 100% del personal administrativo cuenta con un

contrato de planta; en contraste sólo el 10 % de los docentes tiene contrato de planta, al resto se le denomina académico de asignatura.

Otra característica relevante del campus piloto es que cuenta con una Dirección de Planeación y Desarrollo Regional y una Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas, que dan apoyo a otros campus de la región. Enseguida se presenta la estructura organizacional del campus para el estudio piloto.

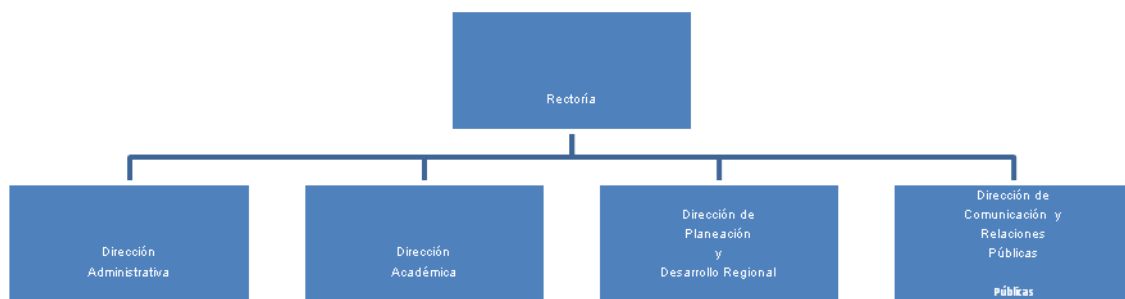


Figura 5. Estructura organizacional del campus para el estudio piloto.

Participantes en el piloto

Para el estudio piloto se eligió un campus de la institución, diferente a los tres donde se realizó el estudio de caso múltiple. Los participantes en el campus piloto se definieron por su perfil estratégico en el campus: el rector, el director académico y el director administrativo, a quienes se les aplicó la entrevista a profundidad. La estructura organizacional del campus está integrada por el área administrativa de la cual dependen la dirección de: Servicios Escolares, Mercadotecnia, Recursos Humanos e Informática. El área académica de la cual dependen las direcciones de: Ciencias Sociales, Económico Administrativas, Arte y Humanidades, Ingeniería, Idiomas, Preparatoria.

Instrumento a probar en el piloto

El piloto se realizó con una entrevista a profundidad al rector, el director académico, el director administrativo y personal de apoyo. Las entrevistas tuvieron una duración de aproximadamente 30 minutos, utilizando una grabadora digital para documentar las experiencias de los participantes, las cuales posteriormente se transcribieron a texto en Word. Estas pueden leerse en los anexos 1, 2 y 3. Como conclusión del estudio piloto, se realizaron adecuaciones al proceso y al instrumento de entrevista, los cuales se describen a continuación:

(1) Adecuaciones al proceso.

- Enviar previamente una descripción del propósito de la entrevista así como de la intencionalidad del estudio a los participantes.
- Tener una lista de participantes sustitutos en caso de que alguien cancele de último momento.
- Tener la autorización por escrito de cada uno de los entrevistados para incluir su aportación en el estudio.
- Comentar al entrevistado si requiere información previa sobre el tema a tratar, ya que se denotó que es difícil elaborar de manera rápida las respuestas por sencillas que estas puedan parecer.
- Durante la entrevista preguntar al entrevistado si desea incluir algún aspecto importante sobre el tema tratado, que él considere que no se cubrió.

(2) Adecuaciones al instrumento de entrevista.

- Se eliminaron preguntas que no tuvieron respuesta, integrándolas en una pregunta más general.

- Cuando el entrevistado no identificó el plan de comunicación, las siguientes preguntas que tienen que ver con identificar el propósito y de donde surge este plan quedaron sin respuesta, por lo cual se recomienda integrar las tres preguntas.
- Modificación del contenido de algunas preguntas, que resultaron no pertinentes para el propósito de la información que se pretendía obtener.
- Inclusión de una nueva pregunta para precisar más la información.
- Cuáles son las características de la cultura en su campus.
- La información que se obtiene tiende a ser muy subjetiva, por lo cual se incluye una pregunta adicional para que enlisten tres características de la cultura en su campus.
- Los instrumentos de entrevista modificados después de la prueba piloto se encuentran en el anexo 4, 5 y 6.

Para finalizar, en este capítulo se mostró el diseño de investigación y la metodología del estudio, así como las unidades de análisis, las preguntas de investigación, las etapas para la recolección, el procesamiento de datos, y el estudio piloto.

Capítulo 4. Presentación de Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en los tres casos de estudio de ésta tesis a partir de las entrevistas a profundidad que se realizaron a los participantes, observaciones a nivel grupal y la revisión documental, a través de la metodología de estudio de caso múltiple, la cual fue enfocada en dos líneas de investigación; la comunicación y la cultura organizacional, y la relación entre ambas.

Presentación de resultados del Caso 1

El campus 1 es uno de los primeros campus fundados en la institución. Su estructura organizacional está conformada por las siguientes áreas: Rectoría del campus, Dirección Administrativa, Dirección Académica y Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas, de las cuales para la investigación se seleccionó al rector del campus, el director académico, el director administrativo, docentes y personal de apoyo.

El campus 1 cuenta con aproximadamente 7400 estudiantes inscritos en programas de Bachillerato, Licenciatura y Posgrado. El 100% del personal administrativo cuenta con un contrato de planta, en contraste aproximadamente sólo el 10 % de los docentes tiene contrato de planta, al resto se le denomina académico de asignatura. La característica distintiva de este caso, con respecto a los otros dos casos, es que siempre ha pertenecido a la institución y es uno de sus principales referentes por haber permanecido aun después de la fusión con otras universidades.

A continuación se presenta la estructura organizacional del campus 1:

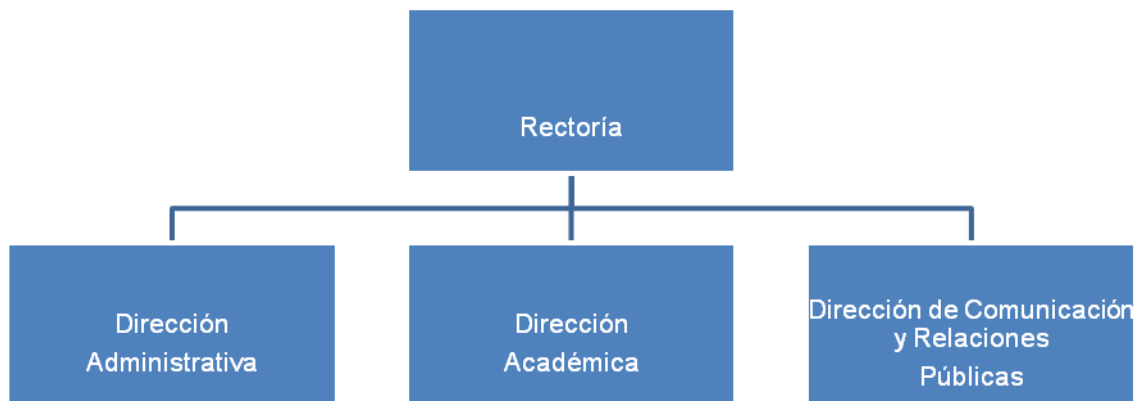


Figura 1. Estructura organizacional del campus 1

El área académica está integrada por las direcciones de: Ciencias Económico Administrativas, Arte y Humanidades, Ingeniería, Idiomas y Posgrado. El área administrativa está integrado por las direcciones de: Servicios Escolares, Mercadotecnia, Recursos Humanos e Informática.

Los resultados se presentan en dos partes. En la primera se presenta todo lo referente al qué se comunica de la cultura y, en la segunda, cómo se comunica esta cultura. Todo esto se hace con el propósito de indagar sobre la pregunta de investigación planteada por el autor: ¿Cómo y qué se comunica de la cultura en una institución de educación superior que se encuentra en un proceso de cambio organizacional?

Qué se comunica de la cultura

Todas las organizaciones tienen su propia cultura que las identifica, las caracteriza, las diferencia y les da una imagen. De ahí la importancia de conocer, expandir y consolidar esta cultura, ya que ésta integra los comportamientos hacia objetivos comunes. Constituye una guía en la realización de actividades, la elaboración de normas y políticas para establecer directrices, y encauzar el funcionamiento global de

la estructura señalando prioridades que orienten los actos de la organización en el presente y futuro (Schein, 1992). Enseguida se presentan las definiciones de cultura que los participantes hicieron:

La rectora menciona que “La cultura engloba la esencia de cualquier institución, organización, país o grupo de personas. La cultura representa la forma de vida, interacción, aceptación o reacción ante cualquier evento político, económico, social o educativo”. En adición, dice, “En resumen, representa el marco de referencia de cualquier institución u organización”.

La directora académica menciona que “la cultura tiene que ver con las personas, ya que estas son las que le dan forma a través de las actividades que desempeñan, su formación (valores, educación, actitudes), antigüedad en la organización, su posición jerárquica y área de influencia de la misma”. Agrega que “entre más diferentes son las personas, más heterogénea es la cultura de la institución”.

Al respecto, el grupo de docentes entrevistados considera que “la cultura es sinónimo de creencias y valores compartidos, a veces por convicción y, otras veces por declaración, los cuales deben de respetar aunque no estén de acuerdo”. También mencionan que “la cultura es la manifestación de los diferentes grupos de personas, por ejemplo la cultura del docente en el campus (manera de trabajar frente a grupo, compartir sus experiencias educativas, interactuar con los estudiantes y los jefes, de identificarse como académicos) y como los perciben otros grupos de personas (los dueños de la universidad, los estudiantes y los padres de familia)”.

El grupo de ex-alumnos la definen como “una forma de vida (valores, forma de vestir, gustos, manera de pensar, de convivir, de trabajar) que uno comparte con similares y que diferencia a una institución educativa de otra”. También, consideran que “la cultura sirve para identificar a los países, las razas, las empresas o las organizaciones

y, a través de ella, uno puede identificar que tan fuertes o débiles son, lo cual se trasmite a las personas que la integran”.

Para el personal de apoyo “la cultura sirve para manifestar la filosofía y los valores que quiere evidenciar la universidad hacia el interior y exterior del campus”.

La directora de comunicación menciona:

“La cultura es convergencia de creencias y principios comunes para explicar actitudes y comportamientos de las personas que pertenecen a una organización o institución educativa. En mi opinión, en las universidades “es utilizada de manera intencionada para conseguir cambios” en todos los niveles a través de quiénes la dirigen. Esta no puede ser modificada por nosotros y debe cumplirse tal como está declarada en los documentos oficiales, por lo cual nos debemos de adaptar y respetar mientras permanezcamos en la universidad”.

Es importante retomar lo que menciona Varona (2002) acerca de destacar que en el ámbito educativo cuando se menciona cultura, se asocia a la institución, por lo cual es común escuchar el término de cultura institucional como el ADN de la organización, el cual genera un clima institucional, un estilo educativo propio y unas formas de hacer, más allá de las estructuras formales y verticales.

A la pregunta explícita de cuáles son las principales características que identifican la cultura del campus, la rectora menciona “tenemos una cultura producto de muchos años de trabajo, la cual se ha venido consolidando a través del tiempo, nuestra cultura es totalmente humanista, buscando siempre la innovación y la calidad académica”, agrega “somos un campus totalmente académico enfocado a la calidad y la innovación académica”. Esta cultura es reforzada cada arranque de clases con los estudiantes de nuevo ingreso en el evento “ponte la camiseta” y con los docentes y el personal de apoyo en la inducción.

Al respecto, Varona (2002) recomienda que la cultura de la institución ha de ser visible para los padres a la hora de elegir una institución escolar para sus hijos, con lo cual actúa también como “marketing institucional”. Esta cultura institucional propia debe manifestarse como un encuentro cultural y, con una clara identidad. De este modo, el colegio se convierte en aldea global que encultura, socializa y da identidad a los aprendices en el marco de la sociedad del conocimiento.

La directora académica ante la misma pregunta señala “somos una cultura no consolidada, es decir algunos compartimos la filosofía de la universidad y otros poco o nada. Los docentes solo vienen por horas, por lo cual es difícil identificar que tienen en común pues cada periodo es diferente; lo que pretendemos los directivos es promover la calidad educativa, el compromiso, una identidad y sentido de superación”.

La respuesta de la directora de comunicación fue “la cultura de lo que era antes y lo que se pretende ahora”. Agrega, “antes existían símbolos que eran respetados por todos como el escuchar el himno nacional los lunes, ahora como que eso no es relevante en la nueva cultura”.

Por su parte, los docentes declararon “la cultura en el campus es diversa y depende del grupo al que pertenezcas”, “los administradores se caracterizan por ser rígidos y lineales, los docentes tratamos de ser institucionales y existe la percepción de que somos muy obedientes”, “los estudiantes son muy dinámicos y están en proceso de formación, el acceso a la tecnología es lo más importante para ellos”.

Un docente menciona “se dice que somos internacionales e innovadores y que trabajamos por la calidad de la educación, pero es una incongruencia”. Agrega “me confunden los mensajes que recibo, el discurso que se maneja es incongruente”, “no veo acciones concretas dirigidas a lograr los objetivos que la institución declara”.

Para el personal de apoyo las características más relevantes son: calidad, orden, respeto entre todos para evitar problemas y conflictos con los profesores y los estudiantes. Reiteran “la mejora en la calidad en el servicio, tener el menor número de quejas, ya que es como nos evalúan”. “Respetar las políticas de la universidad, los reglamentos y los procedimientos para no tener problemas en las auditorías”. “Estar pendientes de los comunicados para pasarlos a los docentes y personal del campus”. Enseguida se muestra un comunicado dirigido al personal de apoyo.

LA Security Director

Me permito informarle que ha dado inicio el proceso de Evaluación del Desempeño para el periodo 02/2008 del personal de nivel 13 en adelante.

Por lo anterior le solicito que inicie la revisión de resultados de los objetivos fijados al inicio del semestre con el siguiente personal elegible a su cargo así como la evaluación correspondiente de cada uno de ellos: incluir clave y nombre del evaluado.

Es muy importante aprovechar esta valiosa oportunidad para hacer una revisión objetiva de los resultados obtenidos con sus colaboradores para diferenciar, reconocer y distinguir el desempeño sobresaliente.

Adjunto a este correo encontrará el formato que se deberá utilizar para la evaluación, dicho formato contiene las formulas para obtener la calificación final y una vez finalizado el proceso, deberá imprimirse y firmarse por el interesado y el jefe inmediato.

Por último las Evaluaciones deberán ser enviadas a más tardar el martes 6 de enero del 2009 en atención a la dirección de recursos humanos.

Agradeciendo su atención, reciba un cordial saludo.

Éste comunicado tenía como propósito informar al personal de apoyo como se iba a realizar el proceso de evaluación del personal de las áreas de apoyo para el cierre del periodo escolar.

Los ex-alumnos que fueron seleccionados para participar en las entrevistas mencionan “se sigue tratando de que nos perciban como una universidad de buen nivel, como dicen en la publicidad de las 10 mejores, es difícil de creer, a mí me cuestionan donde trabajo”.

Otro de los egresados menciona “mi carrera es una de las mejores que se ofrecen en país, pero yo no diría lo mismo del campus”, “como ex-alumno nos caracteriza la calidad, un gran sentido humano y un gran respeto por nuestra profesión y el servicio que debemos de dar a la sociedad”.

Después de abordar que percepción sobre la cultura tenían los participantes, se les preguntó entonces ¿Qué se comunica de la nueva cultura?

La información que se obtuvo de los docentes fue “por primera vez hay proyectos para nosotros y aún no pasa nada, ya que sólo algunos son los elegidos”. Otro menciona “uno de los directivos del corporativo declaró en una sesión satelital que nos va a ir muy bien, que no nos preocupemos por la crisis, que todos vamos a tener trabajo este año”. Adicionalmente, mencionaron “encargar tareas a los alumnos, no faltar al trabajo, dar buenas clases, nada nuevo, trabajar en equipo, capacitarse, estudiar una maestría” y “fortalecer las habilidades y competencias de los estudiantes”.

Para la rectora lo que se está comunicando de la nueva cultura es “los nuevos retos, la nueva manera de administrar los recursos (no entra en detalles), fusión de viejos y nuevos proyectos, sus fortalezas, la nueva imagen de universidad privada, global e incluyente dirigida a la clase media”.

En la revisión documental existe un documento denominado Estatuto General en el cual se hace mención a lo que comenta la rectora respecto al público al que está dirigido la universidad: Capítulo segundo, artículo XVII, fracción VIII. La universidad como la más económica en el precio de sus servicios. Lograr costos bajos de operación, para que los estudiantes sean beneficiados al ofrecerles servicios de calidad a precios más accesibles.

Sobre la misma pregunta los ex-alumnos mencionaron “clases de valores (tuvieron clases especiales sobre este tema), que son internacionales, que es una de las

mejores universidades del país, que existen muchas opciones educativas y programas de intercambio a nivel internacional”. En relación al intercambio, agregan “a los cuales pocos podemos ir”.

A la misma pregunta un egresado de derecho menciona “nos dicen que somos muy buenos y excelentes, afuera se duda de esto, yo pienso que hay buen ambiente y no hay presión como en otras universidades”.

En este sentido, Trujillo (2008) menciona que al producirse cambios como consecuencia de fusiones, adquisiciones o alianzas estratégicas, cambia necesariamente el sentido de la comunicación corporativa, estratégica e integrada de las organizaciones.

En la revisión documental se encontró un comunicado enviado desde el corporativo internacional, el cual fue reenviado a los alumnos a través del departamento de comunicación y relaciones vía correo electrónico, que refuerza los aspectos antes mencionados:

About Laureate International Universities

Laureate International Universities is a global network of 42 accredited campus-based and online universities offering undergraduate and graduate degree programs to nearly 500,000 students around the world. *Laureate International Universities* students are part of an international academic community that spans 20 countries and more than 100 campuses throughout North America, Latin America, Europe and Asia. *Laureate International Universities* offer more than 130 career-focused, undergraduate, master’s and doctoral degree programs in fields including engineering, education, business, medicine, law, architecture, health sciences, hospitality, culinary arts and information technology. For more information, visit www.laureate-inc.com.

Para el personal de apoyo, la nueva cultura tiene que ver con los nuevos planes del campus. Lo resumen como “nuevas políticas, nuevos reglamentos y procedimientos, metas de crecimiento, hacer bien las cosas, no tener desperdicios y optimizar su tiempo” (les cancelaron el uso del messenger). Mencionaron “hay un nuevo proyecto de capacitación para docentes y directivos, nosotros no estamos incluidos”.

Para cubrir la parte de la cultura, se cierra con una pregunta con el propósito de indagar entre los participantes, si están dadas las condiciones para un cambio de cultura. La rectora responde: en parte sí, sin embargo antes de hablar de cultura se debe de abordar nuestro modelo educativo, el cual es único y en el cual se incluye nuestra cultura del cambio, la cual se ha mantenido a través del tiempo y se mantendrá en los cambios que vengan en el futuro.

Por su parte, una directora que reporta directamente a la rectora menciona “no se ha declarado un cambio de cultura, creo que lo que se requiere ahora es más docentes y personal de planta, una estructura homogénea y recursos económicos para cubrir al menos las necesidades básicas”.

Los docentes que reportan a esta directora mencionan “sí están dadas las condiciones para un cambio, pero debería declararse el propósito del mismo, ya que en los últimos años ha habido muchos cambios tipo acomodo”. Ayudaría a ubicarlos en la etapa en la que se encuentra actualmente la universidad, al respecto mencionan “no nos sorprendería que en cualquier momento puedan comunicar algo nuevo”.

Ante esta información emergente es importante mencionar a Scheinsohn (2003), quién considera que una cultura fuerte puede ser una barrera contra el cambio cuando los valores compartidos no están de acuerdo con aquellos que favorecen la efectividad de la organización. Esto ocurre cuando el ambiente es dinámico y atraviesa cambios rápidos. La cultura fortificada de la organización puede pesar sobre la organización y hacer más difícil responder a los cambios. En opinión de la directora de comunicación y relaciones del campus, están en un momento coyuntural para dar el brinco a otro nivel de institución educativa. Para lograrlo, debe de existir un plan con estrategias novedosas de comunicación.

Al respecto, Wheatley y Rogers (2008) proponen que para mejorar la comunicación organizacional se requiere: visualizar la importancia del diseño de una estrategia comunicacional que contemple la comunicación interpersonal, interna y externa; y demostrar su utilidad en el fortalecimiento de la cultura organizacional.

En el grupo de entrevistados que pertenecen al personal de apoyo la información fue diversa. Uno de ellos opina, “no sé si estamos cambiando de cultura, no lo creo, siempre la rectora retoma el origen de la universidad y sus valores, los cambios que observo, es que ahora hay más recursos para crecer, pero no perder la esencia y la filosofía de la universidad”. Otro mencionó “ya hay evidencias de un cambio tan solo con ver la nueva página del campus, y en su opinión, sí se podría sobrellevar un cambio pero a nivel de las áreas, no global”.

Los ex-alumnos entrevistados comentaron que la universidad ha estado cambiando mucho en cuanto a su gente, los directivos y la infraestructura. Por lo tanto, sí están dadas las condiciones para declarar un cambio de manera oficial. Uno de los egresados menciona “ahora que soy egresado, creo que me hubiera gustado ver algo así, me habría ayudado a colocarme mejor profesionalmente”. Otro de los egresados que ahora trabaja en el campus mencionó: “sí, por eso decidí quedarme más tiempo en el campus, creo que es un buen lugar para crecer y aprender profesionalmente”.

Cómo se comunica la nueva cultura

En esta parte se exponen los resultados respecto a cómo se comunica la nueva cultura a partir del cambio organizacional que está experimentando el campus. La pregunta con la que se abre la conversación es ¿Cómo comunican la nueva cultura?

La rectora mencionó “la comunicación se hace a través del estatuto general, ahí se muestra quiénes son y cómo se definen sus políticas de interacción”. Agrega “envío un saludo para reafirmar las metas y fortalezas del campus, y aprovecho todos los

eventos de bienvenida para docentes y estudiantes de nuevo ingreso”. Este evento le denomina “ponte la camiseta”. Es previo al inicio de clases y consiste en una ceremonia con un protocolo establecido desde hace más de 20 años. La rectora pide a los nuevos estudiantes que declaren que van con cumplir con los reglamentos y que respetarán la filosofía y valores de la universidad.

En la revisión documental se tuvo acceso al documento denominado “Estatuto General” el cual fue revisado la última vez en el año 1999 por el rector institucional en funciones en ese periodo y los rectores de campus (11 de 32) que actualmente conforman el sistema. La última edición fue editada por la Dirección General de Normatividad, la cual ya no existe en la institución, y fue entregado solo a los rectores que estaban en funciones en ese periodo. Por lo cual los nuevos rectores y directivos de la institución no lo conocen, ni tienen acceso fácilmente a este documento.

Este documento hace referencia a seis grandes lineamientos:

- Trayectoria de la universidad
- Cultura organizacional
- Retos, metas y reconocimientos de su entorno
- Gobierno de la universidad y sus autoridades
- Modelo educativo
- Responsabilidades de los miembros de la comunidad

Por cuestiones de seguridad el documento no puede ser difundido en este estudio, sin embargo es lo que se utiliza como referencia cuando se quiere proponer, debatir y declarar un cambio; cuando se requiere legislar, normar, nombrar a un nuevo rector, etc. Adicionalmente, es común que las autoridades de la institución hagan referencia a él sin entrar en detalles.

El autor de este estudio considera que es importante mencionar algunos principios que propone Olmedo (2003), debido al contexto que se presenta en este caso, y que pueden servir de base para el mejor entendimiento del mismo y que en su opinión deben considerarse para el fortalecimiento de la cultura organizacional:

- Las intenciones de cambio deben trascender la cultura organizacional
- La única forma de escapar a las cadenas de la cultura oculta, es involucrarse activa y conscientemente, en las partes de la vida que más damos por hecho.
- Para que un grupo o comunidad tenga una cultura es necesario que tenga suficiente historia común como para haber formado un conjunto de supuestos compartidos.
- El tamaño de la organización afecta el desarrollo de relaciones basadas en una cultura organizacional.
- La estructura organizacional no es una buena fuente de información acerca de la cultura.
- La nueva cultura organizacional puede estar restringida por la analogía que los participantes hagan de la anterior.

Por estas razones, una cultura fuerte puede convertirse en una barrera para realizar un cambio rápido en la organización, hacer más difícil la integración de los miembros nuevos en la organización y lograr que el cambio trascienda la cultura organizacional.

Los ex-alumnos comentan “la comunicación es a través de interacciones con nuestros amigos, en el salón de clase con los profesores y de manera directa con los directores de carrera, los cuales nos piden que seamos honestos, éticos y respetuosos

con la institución. Uno de ellos agregó “no sé qué va a pasar ahora que han estado cambiando de directores”.

Los directores que reportan a la rectora, mencionan “lo nuevo ahora son las sesiones satelitales, a través de las cuales los directivos de México se dirigen a la comunidad del campus para hacer declaraciones y comunicados oficiales más significativos”. “La rectora utiliza los eventos del día del maestro o docente, denominada ceremonia de excelencia, donde se reconoce al mejor docente de cada nivel académico, también utiliza las ceremonias de graduación que, en su opinión, es el acto más solemne en el campus por el protocolo y el vestuario que utilizan (toga y birrete de diferentes colores)”.

Los académicos comentaron “a través de la inducción que realiza el personal de recursos humanos, nos explican el código de ética y firmamos nuestros contratos, es muy parecido a lo que se hace en otras universidades”. Comentan “es lo mismo de lo mismo, académicamente, los valores de la universidad y la manera de conducirse en el aula se transmiten a través de los mensajes orales y escritos de los directores de nivel, su jefe directo o la rectora. Actualmente, se hace a través de los directivos de México vía satélite”. Uno de docentes concluyó “algunos colegas ni siquiera conocen el ideario de la universidad”.

Al respecto la directora de comunicación comentó “existe un protagonismo de muchos directivos que detiene la operación y provoca que se pierda la credibilidad”, “la comunicación debe servir para difundir la cultura y a través de la misma integrar a las personas a una cultura o institución, yo he trabajado para establecer otros medios de comunicación, promoviendo reuniones para la rectora con diferentes públicos”. Agrega “sin embargo pocas veces se logran los objetivos, cada semana emitimos un boletín con los nuevos eventos para los docentes y estudiantes, adicionalmente, tenemos un

periódico mensual donde comunicamos los eventos más relevantes donde participan los estudiantes que están de intercambio, atletas que participan en eventos nacionales e internacionales, etc.”.

El personal de apoyo identifica la página de la universidad como el medio principal de comunicación. Todos los días aparecen información institucional, noticias y comunicados que sube la dirección de relaciones y comunicación. Comentan “la rectora aprovecha todos los eventos del campus, sobre todo al inicio de cada periodo de clases para comunicar sus expectativas de manera directa, a través del director del departamento, y correos de las áreas del campus que se concentran en el SOS (espacio donde se administra la información que será enviada a docentes y estudiantes). A los estudiantes el medio de comunicación es en papel (avisos de pagos, entrega de documentos faltantes) y vía correo electrónico”.

Sobre quién es el que toma las decisiones sobre cómo y qué se debe comunicar a los participantes en el estudio se les preguntó ¿Usted identifica quién (es) participan en la toma de decisiones sobre cómo y qué se debe de comunicar? ¿Ha participado usted con algunas ideas o recomendaciones?

La rectora declaró “yo presido la junta de directivos del campus, ahí doy las instrucciones de que se va a comunicar, tomado como base las líneas de negocio (metas, estrategias de crecimiento, políticas, etc.) que se han declarado previamente en la juntas del consejo institucional que preside el director ejecutivo asignado a México”. Adicionalmente, agrega “siempre estoy al tanto de todo y participo de manera activa a nivel institucional, actualmente estoy a cargo de un proyecto académico a nivel institucional”.

Uno de los directores mencionó “las decisiones las toman en las juntas a nivel institucional y regional y así bajan a su campus. Mi participación consiste solo en bajar

lo que viene del corporativo a mi grupo de trabajo (explicando y capacitando al personal para aterrizar los nuevos proyectos)”. La directora de comunicación mencionó “las decisiones las toma la rectora tomando como base los resultados en los indicadores académicos y de crecimiento, así como la retroalimentación que recibe de los estudiantes en la evaluación de los servicios del campus. Ella pertenece a un comité que se encarga de integrar las propuestas, los nuevos proyectos y políticas”.

Por otra parte, mientras se hacía el trabajo de campo en el campus el investigador aprovechó la secuencia de las entrevistas y el hecho de que las oficinas del personal de apoyo estaban localizadas en el mismo espacio. Los participantes del grupo de apoyo mencionaron:

(P1) “Definitivamente quién toma las decisiones de qué y cómo se debe de comunicar es la directora de relaciones con la autorización previa de la rectora, quién es la máxima autoridad en el campus”.

(P2) “Yo participo solo en la redacción de los comunicados de nuestra área, igual hago los reportes e informes, mi jefe los revisa y los envía a la dirección de relaciones y comunicación, ahí revisan formato, tamaño del contenido y sintetizan los informes, reportes y comunicados”.

(P1) “Yo no he participado una, pues son asuntos de los directores y de la rectora”.

(P3) “Yo llevo una bitácora donde anoto los problemas más difíciles que no se pueden resolver y se los paso a mi jefe”.

(P2) “En estos asuntos trato de no involucrarme, me evito conflictos, no son mis funciones”.

(P3) “Creo que para eso están los directivos, son los que están más enterados, yo poco o nada me entero de lo que viene”.

Los docentes mencionaron “los directivos son quienes deciden que se debe de hacer y cómo, tomando como retroalimentación lo que opinan los alumnos y los resultados de los indicadores académicos y de crecimiento”. Agregan “nuestra participación es a nivel de departamento, cuando hay oportunidad doy mi opinión a mi jefe, supongo que el pasa nuestros comentarios en sus juntas de dirección, nunca se ha hecho un ejercicio de retroalimentación a nivel de campus o al menos no me he enterado”

Los ex-alumnos mencionan “la comunicación depende de los involucrados, por ejemplo, si son pagos y colegiaturas interviene el área administrativa, si se trata de nuevos estudiantes para el campus es mercadotecnia, las decisiones las toman los directivos y dueños. Otro comenta “no sé, pero infiero que los involucrados son los dueños y directivos de la universidad”. Otro participante solo declara “éste es un buen tema a tratar”. Sobre su participación, mencionaron que nunca participaron en asuntos generales del campus, solo a nivel de comités estudiantiles y en la asociación de egresados. Un egresado declara “nunca, creo que es la primera vez que se considera mi punto de vista aunque sea solo un estudio”.

Al respecto, Wheatley y Rogers (2008) proponen que se requiere visualizar la importancia del diseño de una estrategia comunicacional, ya que esta contribuye al aumento de la productividad y rentabilidad de la organización y ayuda demostrar su utilidad en el fortalecimiento de la cultura organización.

Con el propósito de conocer más acerca de cómo se comunica la cultura se incluyeron dos preguntas para obtener información adicional emergente. ¿Cree usted necesario o conveniente que exista un plan para comunicar esta nueva cultura? ¿Conoce algún plan de comunicación de la nueva cultura, podría describirlo?

La rectora declaró “no, hemos logrado fortalecer la cultura sin tener un plan con ese objetivo, sin embargo podría ser una nueva práctica para el futuro”. Agregó, “los que dirigimos la universidad hemos cuidado de no perder nuestra esencia ni identidad”. Recientemente, se creó una oficina de relaciones públicas, que tiene un plan de comunicación interna y externa del campus, para cuidar la imagen e implementar estrategias, las cuales, no están dirigidas a promover la cultura, sino a gobierno, políticas, y crecimiento. Finalmente comentó “no tenemos los recursos para trabajar solo con el objetivo de comunicar la cultura”.

En este sentido, (Bravo, 2008) menciona que lo que se conoce como comunicación interna muchas veces se confunde con una serie de acciones aisladas al interior de las organizaciones. Es así como el sólo hecho de que exista intranet, diarios murales, celebraciones, pareciera resolverse el problema de la comunicación. El mismo autor menciona que si optamos por la comunicación interna más que por una estrategia interna, planificada y sistemática, perderemos la oportunidad de proyectar la organización considerando su principal activo comunicacional, sus empleados.

Uno de los directores entrevistados comentó “existe una oficina de relaciones y comunicación, supongo que existe un plan de comunicación, de la misma manera que nosotros tenemos un plan de trabajo para nuestras áreas, sin embargo, creo que sería ideal que hubiera una declaración de la cultura que se pretende tener en el futuro inmediato”.

La directora de comunicación mencionó “tenemos un plan de comunicación a nivel de campus y de región, mi responsabilidad es que esté conectado con las grandes estrategias a nivel institucional en diferentes ámbitos: académico, crecimiento e internacionalización”.

Al respecto, el personal de apoyo comentó “sabemos que existe una oficina que se hace cargo de la comunicación, pero no conocemos el plan de acción”. Uno comentó “en el campus son muy estrictos con lo que se debe comunicar a los estudiantes, docentes y prensa. Además, toda la información debe ser aprobada por la directora de esa área”. Uno de los entrevistados agregó “yo conozco a los directores y sus secretarías, un plan ayudaría a conocernos más, y estar mejor comunicados.

La información que se obtuvo de los docentes a las preguntas sobre el plan de comunicación fue siguiente. El docente de bachillerato menciona “tener plan sería una buena estrategia para estar al día, ya que no recibimos comunicados de manera institucional, enfatizó, es de mal gusto enterarse de cosas que no son oficiales, a veces nos lo creemos y es falso”. El docente de licenciatura menciona “debería haber una declaración de un plan de comunicación, porque facilitaría indudablemente a definir la nueva cultura, sobre todo para los profesores de asignatura que solo están algunas horas a la semana en el campus, incluyendo a los estudiantes. Uno de ellos mencionó “yo no conozco bien la estructura del campus, solo a mi grupo de ingeniería donde tratamos asuntos académicos”.

Al respecto, todos los egresados entrevistados respondieron que no conocían ningún plan con ese propósito. Uno de ellos mencionó: “creo que eso es más común en las empresas como Ford, Telmex, Bimbo, etc”. Otro menciona “sin embargo, considero que están dadas las condiciones para que el campus tenga un plan de comunicación formal, beneficiaría a todos, y ayudaría a fortalecer la identidad”.

A través de la información obtenida sobre la importancia de contar con un plan de comunicación para organizarse mejor, establecer objetivos y conocerse un poco más, el autor lo relaciona con la perspectiva que tiene Varona (2003) en la cual menciona que la comunicación es el sistema nervioso de una organización. Sin comunicación no es

posible su funcionamiento. A través de la comunicación es posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, genere sus ideas, resuelva problemas y genere cambios.

Relación entre comunicación y cultura

Las últimas preguntas de la entrevista estaban enfocadas en identificar la posible relación entre comunicación y cultura durante el proceso de cambio organizacional que experimentaba la institución como caso de estudio. La pregunta que se planteó a los participantes con este propósito fue ¿Considera que la cultura y la comunicación están vinculadas con los cambios organizacionales?

La respuesta de la rectora fue “los cambios implican una diversidad de ajustes y no siempre implican modificar la cultura, ésta es inamovible”, Agregó “no podemos olvidar nuestra historia, intereses y valores por el hecho de que ahora se cuente con más recursos y nuevos dueños. Lo que ahora se está comunicando es una adecuación de la cultura, no un cambio”.

Uno de los directores mencionó “actualmente hay una restructuración de toda la universidad. Creo que eso impacta directamente en la cultura. Por ejemplo, los docentes se comunican entre sí y de alguna manera definen qué y cómo comunicar, sin embargo son interpretaciones de su realidad, no lo oficial”.

Por su parte, Olmedo (2003) afirma que los canales de comunicación de la organización deben ser tales que las personas puedan comunicarse cuando así lo consideren adecuado con quién lo consideren adecuado. Además, debe suponerse que la verdad puede ser comunicada sin temor.

Al respecto, la directora de comunicación comentó “la comunicación en el campus está orientada a facilitar el flujo de información para una mejor interacción

entre los miembros de la comunidad y que este enlace es definitivo para una buena convivencia”.

Los docentes consideran que para conocer e identificar la cultura que prevalece, debe de haber un proceso de comunicación formal o informal. Uno de ellos comenta “la página web del campus sería un medio excelente para reforzar esa estrategia”. Hicieron las siguientes declaraciones:

(P1) “Debemos de ser explícitos, sí queremos comunicar nuestra cultura”.

(P2) “Se debe declarar en el campus que estamos en un proceso de cambio”.

(P3) “Los canales de comunicación internos y externos pueden entorpecer el proceso y por supuesto las personas que están a cargo”.

El personal de apoyo mencionó “en un proceso de cambio debemos cuidar y mantener nuestra cultura”. Piensan que sí hay algún plan de comunicación, debe incluirse el tema de cultura. Uno de ellos comentó “el nuevo personal, algunas veces no saben ni donde están trabajando, la gente que nos visita siempre se pierde y se molestan, debido a falta de señalización de edificios y oficinas, que podemos decir acerca de si conocen nuestra cultura”.

A este respecto, los ex-alumnos opinan “debería ser algo estratégico, sin embargo, algunas veces comunicar la cultura puede ayudar a fortalecerla o debilitarla, depende como se cuide el proceso”. Coinciden en que “una buena comunicación dentro de la universidad es estratégica, pues es hablar de una cultura consolidada en la cual deberían estar involucrados los dueños y los rectores”. Para Kreps (1995), Barnett (1988) y Bantz (1993), la cultura resalta la manera en que la comunicación une a los miembros de una colectividad en interpretaciones compartidas de la realidad, con lo

cual apoyan la idea de que la comunicación es un factor fundamental para la cultura y las organizaciones

Al final de la entrevista a todos los participantes se les preguntó si podrían identificar a alguien en su campus que tuviera una postura diferente a ellos, con respecto a lo que se había platicado, y por qué? En términos de las respuestas que se obtuvieron destacan las siguientes:

Rectora menciona:

“Los que se han integrado a la universidad y al campus en los últimos 8 años no conocen los documentos oficiales”.

Los directores mencionan:

“Los directivos del corporativo, son dos mundos diferentes, éste es el mundo real, allá trabajan solo con escenarios ideales”.

Los docentes mencionan:

(P1) “Mis colegas, los padres de familia y los estudiantes; después del cambio no se identifica igual al campus, existen muchas dudas en el aire sobre quiénes somos”.

(P2) “Todos tenemos una perspectiva diferente”.

Sobre la misma pregunta, la directora de comunicación y relaciones comentó “por supuesto que los docentes, generalmente comentan que no se enteran de nada, que no les enviamos información a tiempo, lo que sucede es que no leen los mensajes institucionales, es una cultura o costumbre que no hemos podido erradicar. Se les ha obligado a que revisen y contesten su correo y no lo hacen”.

El personal de apoyo menciona:

(P1) “Los jefes, pues ellos si están bien informados”.

(P2) ”Los ex-alumnos, son los que pagan, solo dan órdenes”.

(P3) “Los docentes, ya que están poco tiempo y no se involucran en proyectos del campus, a veces parece que están un poco molestos por el trato que les dan”.

Los ex-alumnos mencionan:

(P1) “Los docentes, ellos se preocupan por nosotros: que entregemos las tareas, apliquemos el examen de egreso bien, que demo buena imagen en donde trabajamos ahora”.

(P2) “Los estudiantes, es muy diferente cuando ya te gradúas y ves lo complicado que es posicionarte como egresado de esta universidad”.

(P3) “Los alumnos de algunas carreras perjudican nuestra imagen, porque no presentan examen de admisión, se la pasan muy light, casi no les exigen nada sus profes”.

En base a esta divergencia de opiniones, el autor de este estudio retoma a Cardoso (2007) quién expresa que cuando se tiene una ética común, un estilo distintivo para comunicarse, un mismo sentimiento sobre la historia y tradiciones de la institución, y se asimila de manera consciente y hace cuerpo en cada miembro de la organización, es que se puede hablar de cultura organizacional. Para cerrar este caso el autor cita a Verona (2003) quién plantea, a través de una perspectiva interpretativa, que es más fácil entender que en cambiar las prácticas de comunicación de una organización y descubrir cómo los miembros de la organización interpretan y experimentan la vida organizacional.

Tomando como base la comunicación y la cultura, este análisis parte del supuesto de que las organizaciones son cultura. De acuerdo con Morgan (1991) y Bantz (1993), entre otros, a través de la comunicación se puede entender a las organizaciones como culturas. Desde la óptica de los investigadores de comunicación organizacional,

cuando se asume esta perspectiva a diferencia de otras posturas, se está más cerca de comprender el fenómeno de la comunicación como sustento de esa realidad organizacional.

Para Goldhaber (1984), la comunicación organizacional y la cultura organizacional son conceptos estrechamente relacionados. La comunicación es consustancial al hombre y éste es un ser de organizaciones. Bantz (1993) sostiene que la cultura puede considerarse como la vida organizacional que se logra entre otras formas gracias a la comunicación. Es el contexto de las interacciones de sus miembros y un vínculo invisible e inevitable que los diferencia y los hace ser miembros de una colectividad. La cultura es una realidad que está dentro pero también fuera de las organizaciones porque se trata de un aspecto que está en el ambiente e influye en el desarrollo, en los alcances y limitaciones de las empresas (Morgan,1991).

Presentación de resultados del Caso 2

El campus 2 fue fundado hace aproximadamente 6 años. Se le considera un campus representativo de la nueva etapa de la institución debido a que fue concebido con la nueva estructura y la nueva imagen que la institución como objeto de estudio ha empezado a utilizar después de ser adquirida por una corporación internacional. Su estructura organizacional está conformada por las siguientes áreas: Rectoría del campus, Dirección Administrativa, Dirección Académica, Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas, y Dirección de Planeación y Desarrollo Regional. Esta última dirección es una diferencia a nivel de estructura organizacional con respecto al campus 1 y 3.

El caso 2 actualmente cuenta con aproximadamente 2500 estudiantes inscritos en Preparatoria, Licenciatura y Posgrado. El 100% del personal administrativo cuenta

con un contrato de planta mientras, en contraste sólo el 5 % de los docentes tiene contrato de planta, al resto se le denomina académico de asignatura.

A continuación se presenta la estructura organizacional del campus 2:

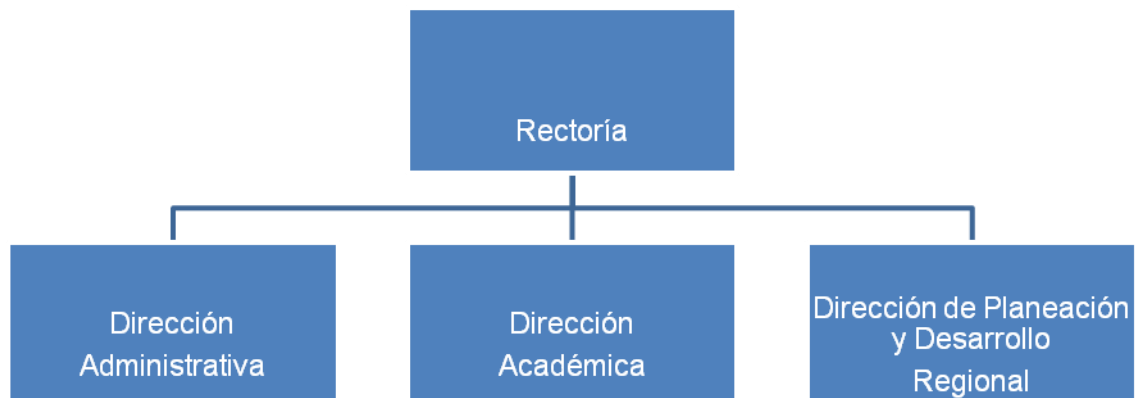


Figura 2. Estructura organizacional del campus 2

El área académica está integrada por las direcciones de: Ciencias Económico Administrativas, Arte y Humanidades, Ingeniería, Idiomas, Preparatoria, Ciencias de la Salud y Posgrado. El área administrativa está integrada por las direcciones de: Servicios Escolares, Mercadotecnia, Recursos Humanos e Informática. Una característica relevante del campus es que cuenta con un área que se encarga de la planeación estratégica y de efectividad.

Los resultados se presentan en dos partes. En la primera parte se presenta todo lo referente a qué se comunica de la cultura. En la segunda parte, se describe cómo se comunica esta cultura. Todo esto se hace con el propósito de indagar sobre la pregunta de investigación planteada por el autor: ¿Cómo y qué se comunica de la cultura en una institución de educación superior que se encuentra en un proceso de cambio organizacional?

Qué se comunica de la cultura

Hofstede (1991), menciona que es importante definir que de la cultura se va a estudiar, ya que esto define el planteamiento que se debe dar a la investigación. Por esta razón se aborda directamente a los participantes, preguntándoles que con sus propias palabras definan lo que para ellos es cultura. Enseguida, se presenta la información que se obtuvo de los participantes.

Para la rectora “la cultura institucional es la que se declara a través de documentos oficiales (administrativos, legales, normatividad general, estatutos y reglamentos entre otros)”. Sheinsohn (2003) menciona que una cultura sólida, apoyada con normas y reglamentos formales, asegura que los empleados actúen de manera relativamente uniforme y predecible. Concluye que la cultura fortalece el compromiso organizacional y el comportamiento de los empleados.

Para el director académico “la cultura es como el espejo de las personas que pertenecen a un grupo o comunidad, donde se reflejan sus creencias, sus valores y su forma de actuar y tomar decisiones, lo malo y lo bueno”. Al respecto los antropólogos organizacionales señalan que la literatura de las organizaciones muestra de manera subyacente la cultura organizacional. Esto en el sentido de cómo se usan y relacionan conceptos conocidos sobre ella (rituales, mitos, símbolos) de maneras diferentes por los miembros de la organización (Chan, 2001).

Al respecto, el grupo de docentes entrevistados consideran que la cultura es “la historia de vida, y si se le agrega lo de institucional, es lo que se dicta o se declara de manera formal. Las tradiciones, símbolos, origen, los ideales, visión de lo que se quiere lograr, como se quiere que se identifique ante otros, una universidad cara, light, internacional, cerrada, etc”. Agregan “la cultura es un ente abstracto con el cual las

personas se identifican de manera natural, difícilmente alguien puede adaptarse al 100, lo toleras o la haces a la fuerza”. Otro comenta “es cuestión de valores”.

En este sentido, Olmedo (2003) menciona que la cultura es un elemento fundamental para entender las organizaciones: al ser construcciones humanas que están constantemente transformándose, las organizaciones reflejan distintos elementos culturales que las personas aportan, muchas veces sin darse cuenta, por el hecho de formar parte de alguna comunidad.

El grupo de ex-alumnos que fueron entrevistados mencionaron “para mí es simple, es a través de la cual se hacen evidentes las historias, anécdotas, actitudes, valores, origen, es lo que le da identidad a una organización o institución”. Agregaron “la cultura nos da un sello como egresados, por lo conocimientos y valores que te transmiten y te inculcan en la universidad, en base a estos aprendes a comportarte e interactuar con otras personas dependiendo de las costumbres que dominen. La cultura hace la diferencia entre un país y otro, una universidad y otra, es la herencia que pasa de uno a otros, en la cual incluyes religión, forma de vivir, la familia, tu manera de pensar”.

Los comentarios del personal de apoyo fueron “la cultura tiene que ver con los aspectos sociales por que refleja el comportamiento de las personas; sus actitudes; su identidad; su forma de vestir, hablar y, negociar. Las personas representan y le dan forma a la cultura”. Otro menciona “cada institución tiene una cultura propia que se transmite de generación a generación en lo más básico y esencial como son los valores, las tradiciones y los símbolos, los cuales difícilmente se pueden cambiar totalmente”. Finalmente, otro comentó “la cultura es, costumbres más lenguaje, más ideales compartidos con otros miembros de grupo”.

Para el autor de este estudio es de suma importancia abordar las definiciones de cultura y valores para entender el contexto en que se desenvuelven culturas distintas y en base a estos definir de una manera más estratégica los objetivos que se quieren lograr a través del proceso de comunicación organizacional. De acuerdo con Olmedo (2003), las diferencias culturales se manifiestan de diversas maneras. Las cuatro principales son: símbolos (manifestaciones más superficiales) héroes, rituales, y valores (manifestaciones más profundas) siendo este el núcleo de la cultura.

En la revisión documental, se encontró un documento que hace referencia a la cultura organizacional en la institución objeto de estudio y la cual debe de ser adoptada e implementada en este campus. Por lo cual, el autor considera pertinente hacer mención de manera textual de algunos elementos que sirvan como referente a la pregunta ¿Cuáles son las principales características que identifican la cultura del campus?

Título Segundo
De la Cultura Organizacional
Capítulo Primero
La Identidad Corporativa

Artículo 1.- La identidad corporativa de la universidad está conformada por cuatro partes fundamentales: Escudo, Logotipo, Símbolo y Mascota.

Capítulo Segundo

Misión, Ideario y Propósitos Institucionales

La universidad, sin perder su vigencia, defiende los principios históricos que han conformado la libertad de los mexicanos y no simpatiza con ninguna corriente de opinión, de la naturaleza que sea, cuando ésta pretenda sembrar ideologías diferentes a las de nuestra idiosincrasia nacional.

Filosofía laboral

Inspirados por el ejemplo de sus fundadores, en la universidad el ser humano es el más importante y llevando esto al campo particular del personal, esta enseñanza se puede traducir como el que los más altos funcionarios, mientras más alto sea su jerarquía, mayor es su compromiso de servir a todos sus colaboradores y la relación de estos, deberá ser siempre de respeto, de reconocimiento a sus méritos y en todo momento fraternal, olvidando las barreras que las llamadas clases sociales imponen, e ignorando las jerarquías que la relación funcionario- empleado supone, sin que la preparación universitaria de unos y no la de otros, pueda diferenciarlos.

Con el propósito de continuar indagando y profundizando en la entrevista a todos los participantes, se les pregunta “Cuáles son las principales características que identifican la cultura del campus?”.

La rectora lo resume de la siguiente manera:

“Tenemos una cultura muy institucional sobre todo en lo académico y lo administrativo, sería demasiado arriesgado no hacerlo. En lo personal cuido que todo esté en orden y que no haya riesgos de ningún tipo, somos un campus muy joven en total formación y no podemos improvisar ni arriesgar. Desde que asumí este puesto he tratado de transmitir a toda la comunidad, pero sobre todo a quiénes me reportan directamente, de manera especial a los profesores viejos y nuevos”.

El director académico ante la misma pregunta señala “tenemos una cultura del cambio”, “la cultura es muy diversa, ya que todos los docentes vienen de diferentes universidades y entre todos damos forma a la cultura del campus, pero en nada nos parecemos a los otros campus de la universidad, es mi impresión”.

Por su parte, los docentes declaran “la cultura aquí, es de una universidad joven, abierta, incluyente, en proceso de desarrollo, emergente, con lo cual se puede posicionar con ventajas sobre otras universidades. Sin embargo, corre el riesgo igual que otras de proponer y no cumplir en el aspecto académico”. Identifican que lo que los hace diferentes es “como se hace la mercadotecnia de la universidad”.

Uno de los entrevistados menciona: “Es difícil hacer una síntesis ya que no estoy mucho tiempo en el campus, soy de tiempo parcial, y observo muchas contradicciones, por ejemplo el reglamento en la sección de evaluación indica claramente cómo calificar a los estudiantes y por otro lado los coordinadores nos dan instrucciones verbales de no ser tan rigurosos, este mensaje nos genera dificultades entre nosotros y con nuestros alumnos”.

Un docente con más antigüedad considera “se está tratando de identificar al campus a través de ciertos símbolos (banderas de muchos países colocadas en la entrada, salas de juntas, etc), que los estudiantes tengan al menos una experiencia internacional y tratar de que la comunidad interna y externa los identifique como una universidad internacional aunque para ellos no exista nada al respecto”.

Para el personal de apoyo el campus no tiene historia. Uno de los entrevistados menciona: “Me dicen que cuando el campus inicio todos eran muy unidos y lo recuerdan con mucha añoranza, que ya no es igual, que se acabó la unión familiar, que casi la mayoría de los fundadores ya no está en el campus, eso tiene que ver con una cultura no consolidada”. Otro de los entrevistados comenta “La gente es muy buena, hay respeto y tolerancia, todos nos tratamos igual sin importar si eres director, profesor o chofer, hay otros lugares donde si se discrimina por no tener carrera o no ser importante”.

Finalmente, otro de los entrevistados de este grupo describe sus experiencias: “Hay mucha convivencia más allá de lo profesional, se pueden hacer amigos con facilidad, algunos hasta se han casado, lo que habla de una buena integración, donde compartimos los mismos valores a pesar de que somos un campus joven. Sin embargo, considero que todo es muy jerárquico y muy pocos intervienen en la toma de decisiones”.

Para el director del área administrativa, al cual reporta el personal de apoyo, mencionó “lo que tenemos en común, es un proyecto que se ha mantenido a pesar los imprevistos, lograremos las metas, aunque haya detractores”.

Por tener pocos ex-alumnos, se escogió a un recién egresado de bachillerato quién sigue estudiando su carrera en el campus, el comenta “nosotros teníamos una tradición en prepa de hacer muchas bromas a los de primer ingreso, ir a su salón y

sacarlos con mentiras. También, les escondíamos sus mochilas, que nos hicieran favores para ser aceptados. Ahora nosotros les pasamos a los nuevos los tips de los profes, los trabajos (tareas), etc. Ahora que pase a licenciatura eso no existe, se nota el cambio de costumbres.”

El autor de este estudio considera pertinente hacer referencia a Sheinsohn (2003) quién menciona que una cultura sólida apoyada con normas y reglamentos formales, asegura que los empleados actúen de manera relativamente uniforme y predecible. Concluye que la cultura fortalece el compromiso organizacional y el comportamiento de los empleados.

Generalmente, los valores, las normas y los patrones de comportamiento que necesitan ser aprendidos a través de la socialización organizacional son: los objetivos de la organización, los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos, las responsabilidades que le corresponden a cada miembro en la organización, los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz del papel y un conjunto de reglas o principios que aseguran el mantenimiento de la realidad e integridad de la organización (Thomas, 2002).

Después de abordar que percepción sobre la cultura tenían los participantes, se les preguntó entonces ¿Qué se comunica de la nueva cultura? La información que se obtuvo de los docentes fue “nueva imagen, ser una opción educativa dirigida a la clase media y el adulto que trabaja a través de un modelo diseñado para este fin. Somos una universidad internacional con un modelo educativo propio, que busca la calidad y tener excelentes egresados comprometidos con las tradiciones, símbolos y valores de la universidad”.

Un docente comentó: “es lo que yo percibo a través de los medios, el rector y los directivos. Se nos comunica como debemos impartir las clases (en mi opinión son las

mismas técnicas que en otras universidades), pueden usar el método que consideren más adecuado, como evaluar a los estudiantes (apego al reglamento). Otro de los docentes menciona “que no les carguemos la mano a los alumnos, que no los estresemos, es absurdo”.

El director académico mencionó que tratan de compartir todo lo que han pasado: cambios, experiencias positivas y negativas, despedidas de compañeros (muchos) y la información que les envían desde el corporativo.

La rectora menciona “lo que se está comunicando de la nueva cultura es, priorizar la nueva normatividad para todas las áreas (normas y procedimientos). El mensaje de que debemos ser institucionales, aunque algunas veces los profesores y los estudiantes me preguntan ¿quién es el que determina tal o cual procedimiento o política?, mi respuesta es, se define de manera institucional y se comunica a todos los campus”.

Por su parte, los ex-alumnos mencionaron “los temas que platicamos son el ambiente de la universidad (que tan bien o mal te la puedes pasar), el tipo de profesores que hay en la universidad, lo más importante de los reglamentos “como pasar” y “como darse de baja”.

Un ex-alumno de posgrado declara:

“Entre nosotros los estudiantes, lo bueno y lo malo de estudiar aquí, como son las clases (aburridas muchas), el tipo de profesores hay algunos buenos, otros muy malos, lo poco que intervienen las autoridades en la vida académica y estudiantil y que ya se cuestiona la calidad del programa de maestría porque es fácil pasar y son muy flexibles con las faltas”.

Por su parte, el egresado de bachillerato menciona:

“Cuando llegan los nuevos ahora ya saben cómo está todo el asunto, aunque ha cambiado, se han puesto más estrictos con los requisitos de admisión, los exámenes, las faltas, etc”.

Para el personal de apoyo, la nueva cultura tiene que ver con los logros y el crecimiento del campus, cual es el origen de la universidad, el pertenecer a un sistema universitario tan grande (que no conocen y no tienen contacto de manera personal), cuidar el presupuesto (difícilmente les dan permiso para viajar por cuestiones de trabajo) y, los nuevos proyectos académicos. Uno de ellos menciona “cuando más nos actualizamos es cuando compartimos algún curso de capacitación con docentes, ya que ellos platican de sus experiencias con los estudiantes: que hacen, como se quejan, que piensan hacer cuando se gradúen”.

Para cubrir lo referente a la cultura, se cierra con una pregunta, en la cual se les pregunta a los participantes si consideran que están dadas las condiciones para un cambio de cultura. La rectora responde “en mi opinión aún no, puesto que en mi gestión he tenido que hacer cambios debido a que no se estaba cumpliendo de manera adecuada lo que se esperaba del personal. Actualmente, sigo haciendo cambios, después de esta etapa considero que estaremos preparados para implementar una nueva cultura, espero que nos alcance el tiempo”.

El director académico comenta:

“Siempre pensé que teníamos una cultura propia, como producto de las fusiones que ha tenido la universidad antes de que existiera este campus, pero he observado que nos hemos equivocado. No podemos replicar una cultura externa que ya tiene definida su filosofía, prácticas y políticas propias. No sé si aún estamos listos”.

La información que se obtiene de los docentes que reportan directamente a este director es la siguiente:

- (P1) “Considero que sí, pero falta voluntad y toma de decisiones por parte de las autoridades, piensan que se pierde mucho el tiempo tratando de cuidar que todo esté en orden, el que puede pasar, el riesgo, todo esta ha afectado mucho el clima laboral, de seguir así yo el próximo semestre no regreso”.
- (P2) “Totalmente, ha habido algunos cambios pero creo que ahora es un buen momento para fortalecer nuestra identidad, existe un buen grupo de profesores con experiencia que nos podemos involucrar en este proceso”.
- (P3) “Se requiere estabilizar los cambios, esto le resta credibilidad a la universidad hacia el interior, sobre todo a los que trabajamos aquí, desde afuera hay críticas por su origen y el pertenecer a una organización extranjera, algo inusual en México”.

En el proceso de gestación de esta nueva cultura organizacional no puede dejarse al azar sino que tiene que ser controlado y guiado con planes de acción que respondan a preguntas: ¿Cuánto de la influencia cultural nueva o externa se debe de aceptar y cuánto se debe de rechazar? ¿Cuánto de la cultura se debe mantener y cuánto se puede perder? ¿Cómo las nuevas tecnologías van a afectar la cultura organizacional? (Varona, 2008). Al respecto, Alvesson (2008) menciona que es de vital importancia tener presente el contexto cuando se hace referencia a la cultura organizacional, sobre todo cuando se trata de un proceso de adquisición y fusión. Ya que lo que predomina es una diferencia de culturas las cuales deben de fusionarse, para lo cual se requiere de un buen proceso de comunicación.

En opinión de uno de los directivos “las condiciones posiblemente sí están dadas pero considero que no estamos aun listos, debido a que hay mucha rotación de

profesores y no sabría si es buen momento o todo lo contrario, creo que estamos en la etapa previa”.

El personal de apoyo comenta:

(P1) “Al no tener comunicación de persona a persona difícilmente podemos compartir la cultura que vamos a adoptar. Más bien hablaríamos de una nueva exclusiva para este campus, si se logrará frenar que tanta gente salga y entre, sobre todo profesores, podría ir definiéndose o consolidando la nueva cultura”.

(P2) “Creo que sí, estamos creciendo pero eso no debe ser un obstáculo, ya se van a graduar los estudiantes con los que abrió el campus, creo que es un buen momento”.

(P3) Otro simplemente contestó “no sé, no puedo opinar”.

Los ex-alumnos comentaron “la universidad siempre está cambiando, falta mucho en cuanto a que se debe o no hacer”. Agregaron, “es un buen momento para que lo definan o posiblemente en uno años más, cuando haya más estudiantes y más egresados en el campus”.

En este sentido, Varona (2008) menciona que los mensajes que ingresan en los modelos de realidad de los sujetos van provocando cambios que afectan, de una u otra forma, a la cultura de la propia organización, entendiéndola como el modo de trabajar y entender la vida dentro del lugar de trabajo.

Cómo se comunica la nueva cultura

En esta parte se exponen los resultados respecto a cómo se comunica la nueva cultura a partir del cambio organizacional que está experimentando el campus. La pregunta con la que se abre es ¿Cómo comunican la nueva cultura?

La rectora menciona “se hace a través de las juntas de rectoría, de primera mano con los directores que le reportan, sobre todo el académico y el administrativo. Los directores deben bajar la información a los coordinadores y de ahí a los profesores, personal de apoyo, y estudiantes. Adicionalmente, contamos con pantallas de televisión en todos los edificios del campus donde se sube información para los estudiantes; eventos deportivos, convocatorias, fechas de límites de pago, etc.”.

Los docentes comentaron “generalmente la comunicación es de manera verbal. En las juntas hace las declaraciones el director o el coordinador, pocas veces quedan registradas en una minuta, lo cual resta formalidad. Solo los informes son documentados. Los mensajes son poco explícitos, posiblemente debido a que hay mucha desconfianza”. Otro docente agrega “la comunicación se hace a través de eventos dirigidos a fortalecer la imagen del campus, en la interacción diaria con los alumnos, en las reuniones de padres, con el grupo de profesores en las reuniones semanales, en los eventos institucionales a nivel de campus, en los mensajes que da la rectora y los directivos de México cuando nos visitan”.

Uno de los docentes comentó “existe una estrategia de comunicación muy fuerte para posicionar la marca de la universidad, a través de una excelente estrategia de mercadotecnia, que es dirigida desde el corporativo a través de medios de comunicación como el radio, periódico e internet”.

El director académico mencionó “la comunicación es social, a través de los detalles (memorias y anécdotas), y a través de la comunicación formal e informal de todos los que trabajan en el campus”. Al respecto, Belly (2007) menciona que si no hay una cultura definida de nada servirán los medios que la organización use para comunicarse, sean estos electrónicos, foros, intranet, etc. Sí no se promueve la

confianza, proporcionan espacios adecuados y recursos, las personas no estarán dispuestas a compartir sus experiencias.

El director administrativo mencionó “en mi área tenemos nuestras propias estrategias: llamar por teléfono a casa de los alumnos para recordarles de sus pagos, el correo electrónico y trípticos distribuidos a los profesores. En los asuntos administrativos, solicitamos apoyo a los coordinadores para reforzar pagos, y de manera general en los eventos que organiza el campus para reforzar identidad y los colores (rojo y blanco) de nuestra universidad”.

Al respecto, Shein (1992) menciona que la cultura organizacional surge de tres fuentes: los elementos que aportan los fundadores, las experiencias de aprendizaje de los miembros del grupo, y los elementos que los nuevos participantes traen a la cultura ya establecida. Lo que menciona este autor tiene relación con la información proporcionada por el personal de apoyo, ellos mencionan “los viejos o fundadores, nos muestran las fotos de cuando iniciaron, mi jefe tiene recortes de periódico de ese tiempo, lo nuevo es a través de los mensajes de la nueva rectora o los directores en los eventos donde convivimos de manera formal”.

Otro menciona “cuando platicamos entre nosotros (los empleados), cuando el jefe nos comparte sus preocupaciones antes o después de llevarlo a algún evento, o cuando lo acompaño a sus juntas con sus jefes, yo aprendo mucho cuando tenemos visitas de otros campus, porque nos platican lo que hacen, y a cómo vamos nosotros aquí”.

Otro agrega, “nosotros mismos a través de los eventos a los cuales se invita a los padres de familia, en las juntas magnas a nivel de campus, en las fiestas de graduación, la entrega de reconocimientos por desempeño, los de antigüedad todavía no aplican aun, ya que tienes derecho hasta los 5 años”.

Sobre la misma pregunta, la información que se obtuvo del grupo de ex-alumnos es poca y muy concreta. En resumen, para ellos “la comunicación entre el grupo de estudiantes es directa y verbal y generalmente es de tipo social, en la cafetería, los recesos y, sus fiestas”. Durante la entrevista, el autor del estudio tomó notas adicionales en base a la observación del entorno y la actitud que tomaron los participantes, debido a que fueron elegidos directamente por la rectora, y la entrevista tuviera lugar frente a la oficina de la rectora y del director administrativo, quiénes observaron todas las entrevistas. Esta situación pudiera haber provocando que los participantes quisieran ser más breves para retirarse más rápido. En opinión del autor de este estudio, el lugar no fue el más adecuado.

Sobre quién es el que toma las decisiones sobre cómo y qué se debe comunicar, a los participantes en el estudio se les preguntó ¿Usted identifica quién (es) participan en la toma de decisiones sobre cómo y qué se debe de comunica? ¿Ha participado usted con algunas ideas o recomendaciones?

La rectora declaró “yo participo a nivel de campus y de región”. Agrego “debemos ser nosotros como responsables del campus quiénes tomemos las decisiones, tomando en cuenta los lineamientos de nuestro rector regional y las autoridades de México”.

Uno de los directores que reporta a la rectora mencionó “las decisiones se toman en las juntas de rectoría dependiendo de la situación y los involucrados. En mi caso, las decisiones las comparto en sus juntas de área”. Otro de los directores mencionó “las decisiones por jerarquía las toman los rectores, desde ahí vienen las líneas de acción”. Agregó “nosotros podemos opinar pera ya está definido qué y cómo hacer, yo antes sí participaba más activamente, ahora trato de permanecer con perfil bajo ya que sí queremos trabajo debemos adaptarnos como en cualquier otro lugar”.

El personal de apoyo identificó plenamente a los directivos. También mencionaron al rector regional. En cuanto a su participación mencionaron “nosotros no asistimos a esas juntas, solo los directores, damos nuestra opinión solo cuando se nos solicita de manera muy particular sobre algún tema relacionado con nuestra área”.

Para los docentes las decisiones se toman en el corporativo por los rectores regionales y los directores ejecutivos. Ellos solo siguen las reglas o procedimientos aunque no están totalmente de acuerdo. Mencionaron “nunca nos han preguntado de manera formal o informal nuestro punto de vista, esta es la primera vez, pero es confidencial”. De manera particular uno de ellos menciona:

“Yo he preguntado a conocidos que tienen puestos importantes y dicen que las decisiones se toman en el corporativo y estas son declaradas a los rectores regionales, finalmente todo se concluye aquí mismo en el campus, dependiendo al público involucrado con la información”.

En cuanto a su participación en la toma de decisiones, a los docentes les gusta participar dando su punto de vista a sus coordinadores, con ideas que pueden ser implementadas en sus áreas, o cuestiones muy generales como respetar la hora de entrada a clase, campañas de no fumar, políticas de viajes, etc. Uno de los docentes comentó “yo sí doy mi punto de vista a mi coordinadora de carrera, pero ahora comprendo que ella no puede hacer nada, hay declaraciones y políticas no escritas a nivel de campus que hay que cumplir de lo contrario no te vuelven a asignar clases”.

Los ex-alumnos dieron las siguientes respuestas:

(P1) “Yo nunca participé en asuntos del campus, solo a lo que venía, mis clases, ahí si participaba, o en las reuniones de carrera cuando había profes muy malos, o en el fútbol.”

(P2) “Cada quién, dependiendo hasta donde quieres intervenir o involucrarte, sabíamos quienes eran los líderes (buenos y malos). Nuestra directora de carrera es la que decidía las reglas de todo”.

(P3) “Cada uno de nosotros debería de participar de manera consciente, yo lo hacía porque tomo mis propias decisiones y si algo no me parecía lo comentaba, esperando una solución”.

Con el propósito de conocer más acerca de cómo se comunica la cultura se incluyeron dos preguntas para obtener información adicional. ¿Cree usted necesario o conveniente que exista un plan para comunicar esta nueva cultura? ¿Conoce algún plan de comunicación de la nueva cultura, podría describirlo?

La rectora declaró “por supuesto que sí, me parece una buena idea precisamente ahora que estamos en proceso de reordenamiento a nivel de estructura, así podríamos hacerlo más rápido. En mi campus no existe. Estamos trabajando en algo que apunta a esta estrategia, pero no lo había visualizado a este nivel o formalidad”. Agrega “favor de evitar malas interpretaciones”.

Al respecto uno de los directores que reporta directamente a la rectora menciona “ahora no existe un plan, claro que sería pertinente como nuevo proyecto, posiblemente ayudaría a consolidar los cambios y definir un rumbo de nuestra propia cultura que se vea reflejado hacia el interior y exterior del campus. Actualmente, la estrategia es transmitir a los profesores y personal de apoyo nuestras ideas y metas a nivel muy personal, sin ningún plan formal.” Otro de los directores comenta, “en otros campus existe una oficina dedicada a cuidar todo lo referente a la relación o comunicación, nosotros deberíamos de empezar a definir un responsable”.

La información que se obtuvo de los docentes a la pregunta sobre si conocen un plan de comunicación en el campus fueron las siguientes; “no existe un plan, es

increíble, trabajamos en una universidad privada no de gobierno, deberían hacer algo al respecto, y más en las condiciones que estamos”. Otro docente mencionó, “dejan que la información se trasmita de manera distorsionada, no podemos creer que alguien se vaya y no den una explicación o justificación.”

Los docentes comentan que es necesario darle un rumbo al campus. Consideran que no existe una base sólida por el futuro en cuanto a credibilidad en el ámbito académico. Uno de ellos clarifica, “yo no soy experto en comunicación pero supongo se requiere entrenamiento para poder hacerlo, tener una estrategia o plan con este propósito y un guía o un líder”.

En este sentido, (Bravo, 2008) menciona que lo que se conoce como comunicación interna muchas veces se confunde con una serie de acciones aisladas al interior de las organizaciones. Es así como el sólo hecho de que exista intranet, diarios murales, celebraciones, pareciera resolvernos el problema de la comunicación. El mismo autor menciona que si optamos por la comunicación interna más que por una estrategia interna, planificada y sistemática, perderemos la oportunidad de proyectar la organización considerando su principal activo comunicacional, sus empleados.

Al respecto, el personal de apoyo desconoce que exista un plan, pero mencionan que a la mejor hay algo y no lo conocen. Comentaron “si de verdad se quiere trabajar en este asunto, debería tomarse como un proyecto de campus y definir quién o quiénes serían los responsables, sobre todo conocerlos. En especial, a ellos les gustaría participar en un plan de este tipo”.

Las respuestas de los egresados fueron:

(P1) “Nunca oí mencionar algo parecido, pero no dudo que al rato aparece la copia de un plan de otro lugar (universidad). Creo que ayudaría si se sabe hacer y se trasmite lo bueno o lo que se pretende lograr”.

(P2) “Nada a nivel de campus, a nivel de nosotros como estudiantes considero que no hay que ser tan formales, nosotros nos organizamos rápido, además no nos vamos a quedar aquí”.

(P3) “Yo no conozco nada, posiblemente entre los profes y directivos existe algo, nos comunicamos por el medio que sea, nosotros como estudiantes utilizábamos mucho el internet, el celular, el blog”.

Relación entre comunicación y cultura

Las últimas preguntas de la entrevista están enfocadas en identificar la posible relación entre comunicación y cultura durante el proceso de cambio organizacional que experimenta la institución como caso de estudio. La pregunta que se plantea a los participantes con este propósito es ¿Considera que la cultura y la comunicación están vinculadas con los cambios organizacionales?

La respuesta de la rectora fue “totalmente de acuerdo, en este momento nos ayudaría mucho tener un plan para explicar el por qué de los cambios, evitaríamos que radio pasillo nos gane”.

Uno de los directores mencionó “para que se logre el cambio hay que declarar una cultura, es decir, que cultura queremos que prevalezca la anterior o la nueva”. El director administrativo comentó “en mi opinión sí están vinculadas pero hay otros aspectos más importantes que debemos cuidar, como son los recursos, no excederse en los gastos, eso es parte de una cultura”.

Enseguida, se muestra un comunicado localizado a través de la revisión documental que hace referencia a algunos asuntos mencionados anteriormente, de carácter totalmente administrativo:

Estimado colaborador:

En razón del programa de austeridad definido para hacer frente al período de incertidumbre económica, la alta dirección decidió asignar montos específicos para el año 2009.

En virtud de lo estrecho del calendario del Budget 2009, agradeceré me envíe el detalle de todos los proyectos que formarán parte del monto indicado, antes del mediodía del domingo 6 de diciembre de 2008. De no recibir la información en tiempo y forma, los montos serán distribuidos por la alta dirección.

Adjunto último archivo con el presupuesto que enviaste. Te solicito conservar el formato.

Atentamente,

Dirección de P.F.

Los docentes consideran que si no se puede transmitir una nueva cultura al menos deben saber comunicarla, no solo informar. Al respecto comentaron “tener un plan estratégico evitaría un mal clima de trabajo, habría más confianza en todos los sentidos, directivos, docentes y estudiantes, ayudaría que se nos incluyeran en la definición, implementación, y evaluación de la nueva cultura”.

Los docentes también consideran que un elemento de la cultura “es como se comunican las personas” y cuidar cual es el mensaje “que se quiere dar o transmitir” a través de los medios oficiales e institucionales. Uno de ellos comentó “una buena comunicación ayuda en todo lo que se quiera implementar de una manera más efectiva, menos accidentada, con mejores logros, mayor fluidez. No importa que tan simple o complejo sea sobre todo cuando se trata de un proceso de definir una nueva cultura”.

Agregó “debe de existir un proceso de comunicación formal o informal, la página web del campus sería un medio excelente para explotar este proyecto.”

Sin embargo, la mayoría de las organizaciones tienden a asumir que su personal sabe comunicarse, y por la tanto la comunicación no es un aspecto de la vida organizacional que merezca una atención especial. Esta falsa asunción es la que ha llevado a las organizaciones a concentrar sus recursos humanos y económicos en las finanzas y aspectos técnicos. Por otra parte, son pocas las organizaciones que han

valorado el impacto que la comunicación tiene en el compromiso organizacional, el trabajo y la productividad de la misma (Varona, 2003)

El personal de apoyo mencionó “a través de la comunicación es como las personas podemos conocernos mejor” y “en este momento que estamos creciendo sería ideal, ya que es la manera de integrar a los nuevos alumnos y profesores”.

Los participantes de personal de apoyo agregan:

(P1) “A través de la comunicación es como las personas podemos conocernos, socializar, trabajar en equipo y dirigirnos a un objetivo común”.

(P2) “Para nosotros, los nuevos algunas veces no saben ni donde están trabajando, hay falta de señalización de edificios y oficinas”.

Consideran que para promover la cultura “se necesita comunicarla” por lo cual si existe relación ya que “ayuda a comunicar los cambios”.

Adicionalmente, la gente que los visita tendría una mejor perspectiva del campus, su cultura, los nuevos proyectos, etc.

Para Olmedo (2003), un cambio organizacional en lo referente a la cultura consiste en modificar el repertorio de intenciones que los actores poseen, desechando aquellas que no aparecen adecuadas e integrando otras que la cultura no le había permitido ver.

A este respecto, los ex-alumnos opinan que el cambio requiere de comunicación, que sin esto difícilmente se podría dar. Los entrevistados declaran:

(P1) “Las personas requerimos de estos procesos de manera formal e informal, verbal o escrita”.

(P2) “Aquí nos enteramos de todo aunque no sea verdad, uno se cree lo que se dice, los profes le dicen radio pasillo, nosotros simplemente buena comunicación”.

(P3) “No lo sé. Ni idea”.

Uno de los problemas más comunes en las organizaciones es la ausencia de una comunicación efectiva entre los departamentos, lo cual repercute en la ejecución de tareas, la toma de decisiones, y la moral de la organización como totalidad (Varona, 2003). Por lo cual, el autor, al final de la entrevista, preguntó a todos los participantes si podían identificar a alguien en su campus que tuviera una postura diferente a ellos, con respecto a lo que se había platicado, y por qué? En términos de las respuestas que se obtuvieron destacan las siguientes:

Los directivos mencionaron:

(P1) “Creo que las personas que iniciaron este campus, yo no comparto su manera de trabajar, las áreas son como pequeñas islas independientes, no entiendo por qué sucedió, ahora estoy tratando de integrarlos”.

“Alguien de otro campus, de los viejos, ahí se nota lo diferente que somos, sobre todos los que están en la ciudad de México, además las personas de la ciudad de México, son diferente en todo”.

(P3) “La rectora del campus y el rector regional, según ellos, todo estaba mal y despidieron a más de la mitad hace un año. Yo soy fundador del campus y nuestra visión era distinta, estábamos muy entusiasmados, ahora quieren que copiemos lo que hacen en otros campus”.

Los docentes mencionaron:

(P1) “Cada subgrupo del campus tendría una opinión diferente por la diversidad y lo que deben de cuidar (su imagen), para los alumnos del campus esto sería totalmente diferente (por eso estudian aquí)”.

(P2) “Los que no están comprometidos con el campus, los que no les interesa lo que se logre, los que no ven esto como un beneficio a futuro, todos los que desean que esto truene, en especial “quiénes dirigen y toman las decisiones del campus”.

(P3) “La perspectiva de quiénes dirigen y toman las decisiones en el campus es muy diferente a los que venimos a trabajar en lo académico, se nota un gran abismo entre el fin (dinero y crecimiento) y bienestar en el ámbito académico, cuestión de prioridades”.

El personal de apoyo mencionó:

(P1) “Los fundadores, debido a que aparentemente ya cambio la visión de lo que se pretendía en ese momento, yo supongo que no sabían cómo funcionaba la universidad y no se adaptaron”.

(P2) “Los estudiantes, ellos solo piensan en pasarla bien”.

(P3) “Alguien que sea nuevo en el campus, ya que apenas se está adaptando al sistema del campus, no tiene referencias suficientes”.

Los ex-alumnos comentaron:

(P1) “Mis ex compañeros de prepa que se fueron a estudiar a otra universidad, ya que dicen que no está bien aquí la carrera, más bien estaban hartos”.

(P2) “Los de prepa y los de licenciatura, pues ellos están aquí de día y lo que pasa es diferente en nuestro programa: los horarios, los periodos de exámenes, los profes, todo es diferente”.

(P3) “Cualquiera que no estudie o trabaje aquí, yo agregaría que el campus debería dejar de hacer “copy-paste” de lo que hacen otras universidades, además lo peor es hacer copias malas, este campus es como un híbrido de "otras" universidades”.

En base a la información proporcionada por cada uno de los grupos de participantes, el autor de este estudio cita a Olmedo (2003) quién habla del cambio mediante la inserción de individuos externos, el cual se da cuando los ejecutivos principales son sustituidos y los nuevos traen gente de fuera e imponen su cultura.

Steinberg (2008), menciona que cuando la comunicación es indirecta, cuando las normas son rígidas, cuando los contactos con los distintos se hacen con temor, estamos describiendo organizaciones basadas en la desconfianza. Cuando la comunicación es directa, sincera, las normas son flexibles y los contactos con los distintos son abiertos, estamos describiendo organizaciones vitales basadas en la confianza. El mismo autor menciona que es responsabilidad del líder dirigir con fuerte convicción una comunicación clara y directa que sea el centro de la innovación y el desafío cultural de las organizaciones actuales.

Presentación de resultados del Caso 3

El campus 3 fue fundado hace 30 años y adquirido y fusionado por la institución hace 7 años. Su estructura organizacional es igual al campus 1. Cuenta aproximadamente con 3450 estudiantes inscritos en los mismos programas que el campus 2, y 460 empleados entre docentes y personal de apoyo. La característica distintiva de este caso, con respecto a los otros dos casos, es que es un campus producto de una adquisición de la institución educativa donde se realizó el estudio.

A continuación se presenta la estructura organizacional del caso 3:

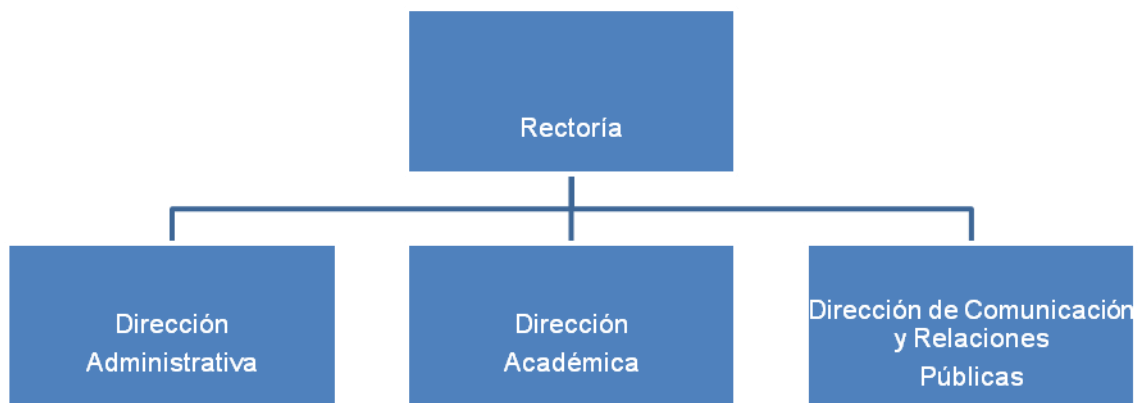


Figura 3. Estructura organizacional del campus 3

El área académica está integrada por las direcciones de: Ciencias Económico Administrativas, Arte y Humanidades, Ingeniería, Idiomas, Preparatoria, Ciencias de la Salud y Posgrado. El área administrativa está integrada por las direcciones de: Servicios Escolares, Mercadotecnia, Recursos Humanos, Informática.

Los resultados se presentan en dos partes. En la primera, se presenta todo lo referente al lo qué se comunica de la cultura. En la segunda, se describe cómo se comunica esta cultura. Todo esto con el propósito de indagar sobre la pregunta de investigación planteada por el autor: ¿Cómo y qué se comunica de la cultura en una Institución de Educación Superior que se encuentra en un proceso de cambio organizacional?

Qué se comunica de la cultura

La cultura hace referencia a cómo los miembros de una institución, de un colectivo, organizan su experiencia. Para algunos es su familia, su religión, o reglas del juego, o los significados ocultos entre líneas de una normativa o reglamento, que trata de conseguir y asegurar la unidad organizativa. Para otros son los valores y conductas compartidas que teje una comunidad conjunta: símbolos, mitos y rituales que forman

parte integral de la mente consciente o subconsciente del grupo (Kaplan y Norton, 2004).

Enseguida se presentan las definiciones de cultura que los participantes hicieron, tomando como base lo que éstas tienen en común. El rector la define “es como se vive la universidad, en base a los valores, las creencias y como se forma a los estudiantes y el grupo de académicos. La relaciona con los valores institucionales declarados, misión, visión, actitudes, filosofía, políticas y estatutos que identifica a un grupo de personas, organización o una universidad. Con lo cual podemos observar que efectivamente la cultura no es una realidad tangible como pueden ser los objetos materiales. No es un dato observable a simple vista mediante nuestros sentidos”.

Al respecto, los participantes que corresponden al personal de apoyo administrativo comentaron “la cultura muestra como somos, como trabajamos, como nos identifican, que nos hace diferentes y como se quieren mostrar como grupo, universidad o país”. Adicionalmente, mencionan “la cultura está relacionada con las tradiciones los símbolos, la historia, el estilo de vestir y el tipo de interacción que se da de manera natural entre profesores, estudiantes y directivos en el caso de una universidad”.

El grupo de ex-alumnos que fueron entrevistados la define como el conjunto de creencias, valores, ritos, símbolos, tradiciones, actitudes, formas de ser, actuar y de vestir que los hace diferentes a otras universidades y les da identidad, todo esto a través de la interacción de manera natural que se da entre docentes, estudiantes y directivos que forman parte de una universidad.

De esta forma, podríamos avanzar diciendo que la cultura es una construcción simbólica colectiva, de acuerdo con Díez, (2006) que nos permite acercarnos a la realidad y darle sentido y significado para nosotros, ya que es construida de manera

social y colectiva. Esta construcción es lo que configura la cultura de un grupo humano, por lo cual estudiar la cultura, es estudiar cómo llegan a ser significativos de manera diferente para los miembros de la organización las cosas, los acontecimientos y las interacciones.

A la pregunta explícita al rector acerca de cuáles son las principales características de la cultura en su campus, señaló “la cultura anterior era muy fuerte y sería difícil de cambiar, predominaba un ambiente cordial, familiar, y de lealtad que sigue siendo distintivo de su campus”. Al respecto, Díez (2006) menciona que la cultura constituye la cristalización de formas anteriores de convivencia de grupo que fueron efectivas y que dieron respuesta a los problemas de funcionamiento de la organización ante el entorno y en su interior por lo cual es muy difícil de cambiar.

Los docentes, ante la misma pregunta, describieron su cultura como relajada, con ganas de hacer bien las actividades que se les asignan y conseguir las metas personales. Comentaron “se tiene un discurso de internacionalidad, pero no es claro que hay para nosotros”. Adicionalmente, mencionaron la existencia de algunas subculturas: la de los estudiantes, los docentes, y los administrativos en las cuales prevalece la franqueza, la cordialidad, la amistad, apertura y la disponibilidad a colaborar.

El personal de apoyo comentó “el campus sigue manteniendo muchas de sus viejas características: el compañerismo, fuerte vida social, mucho trabajo, siempre corriendo y tratando de cumplir con las metas que se nos imponen, así como la cultura del ahorro de los recursos”. Adicionalmente, agregan “la universidad es abierta, recibe alumnos de todos los niveles socioeconómicos y profesores de muchas universidades”.

Al respecto uno de los entrevistados comentó:

“Este campus sigue manteniendo muchas de sus características anteriores, algunos la siguen llamando por su nombre anterior aún cuando ya pasaron algunos años

de que fue vendida, ahora debemos acostumbrarnos al nuevo nombre y a los nuevos dueños”.

Los ex-alumnos entrevistados mencionan que las características que la distinguen es que es una universidad líder en la región, con mucha tradición y muy ligada a la familia y la comunidad, lo cual la hace la mejor para estudiar, compartir, prepararte y socializar. De ahí que la cultura sea percibida como un constructo holístico históricamente determinado y socialmente construido.

Las dos preguntas anteriores sirvieron como una introducción para llegar a uno de los dos aspectos clave de este estudio, conocer ¿Qué se comunica de la nueva cultura?

Los docentes respondieron “nuevas normas, políticas y procedimientos (uno debe aprender a hacerlo igual), las metas y los planes de crecimiento, mejorar la calidad educativa, que los profesores mejoren su nivel de inglés, que se capaciten y estudien una maestría, promoción de la internacionalización y del cambio, renovación y optimismo por parte de los nuevos dueños”.

El rector menciona “lo que se está enfatizando son los valores de los alumnos y los profesores, una universidad donde te preparas bien académicamente”.

Por su parte, los ex-alumnos mencionaron “lo que se está comunicando es que ahora somos la universidad privada más grande de México, incluyente, global e internacional que promueve los intercambios académicos a otros países y que existen nuevos reglamentos y procedimientos para la admisión y el egreso”.

A la misma pregunta un ex-alumno de mercadotecnia menciona: "Somos una universidad internacional que ofrece más oportunidades a los estudiantes, promueve los intercambios internacionales para tener acceso a una doble titulación, donde no hay nada es para los profesores, no sé qué pasa con ellos”.

En la revisión documental se encontró una carta que envía la rectora, en la cual hace referencia a los aspectos antes mencionados.

Estimado estudiante:

A través de la presente, permíteme enviarte un cordial saludo; la Universidad pertenece a la red de universidades privadas más importante del mundo, la cual tiene presencia en 18 países, éstos son: Alemania, Chipre, España, Francia, Holanda, Suiza, Turquía, Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, Estados Unidos, Honduras, Panamá, Perú, China, Inglaterra y, por supuesto, México. Apreciamos la oportunidad que nos das de poder servirte. Recibe un cordial saludo.

Para el personal de apoyo administrativo, la nueva cultura tiene que ver con nuevos jefes, crecimiento, cumplir con las metas y, cuidar los ingresos, los gastos y la cartera vencida. Mencionaron “se requiere un plan de actividades para lograr los nuevos objetivos”.

Para cubrir la parte de la cultura, se cierra con una pregunta en la cual se les pide a los participantes sí están dadas las condiciones para un cambio de cultura.

El rector menciona “es difícil adaptarse al cambio de cultura cuando prevalece la cultura anterior de la universidad. Como consecuencia de este cambio algunos se retiraron de la institución sólo por no aceptar el cambio de nombre de la universidad por otro nuevo”.

Generalmente, una de las estrategias de las organizaciones es utilizar algunas técnicas para potenciar el cambio de cultura. Una de éstas técnicas se le denomina reemplazar símbolos materiales que consisten en modificar de manera inmediata el cambio de nombre, del logotipo, de los colores, de mobiliario, tipo de decoración, o vestuario. Esta situación es la que menciona la rectora, a la cual algunos miembros reaccionaron, retirándose de la institución.

Para el director administrativo el cambio ha provocado cambio de rectores y profesores. Mencionó “ahora tenemos más alumnos, más inversión y nuevos edificios”.

En contraste, el personal que le reporta al director administrativo comentó “a nadie nos incluyen, nuestra opinión no cuenta, las condiciones son irrelevantes”.

Para el grupo de docentes los cambios han sido muy drásticos. Comentaron “hay que adaptarse a nuevas políticas y nuevos procedimientos, tenemos dudas sobre el futuro de la universidad”.

Los ex-alumnos entrevistados que vivieron esta transición comentaron “nuestros hermanos estudiaron antes en la universidad y comentan que ya no es la misma universidad, ha habido muchos cambios, ingresamos a ésta universidad por lo que conocíamos a través de nuestros hermanos y amigos que estudiaron antes aquí, de repente un fin de semana cambiaron el nombre en la entrada del campus (fue un shock), tenemos que adaptarnos a los nuevos colores, nombre, reglamentos, costos, han sido muchos cambios pero estamos adaptándonos”.

Cómo se comunica la nueva cultura

En esta parte se exponen los resultados respecto a cómo se comunica la nueva cultura a partir del cambio organizacional que está experimentando el campus. La pregunta con la que se abre es ¿Cómo comunican esa cultura?

El rector menciona “la comunicación se hace a través de la interacción directa con toda la comunidad interna del campus”. Los directores que le reportan directamente a la rectora mencionaron “se utilizan mensajes orales y electrónicos, comunicados a través de la página electrónica de la universidad en el apartado para subir los comunicados de los campus. Sin embargo, no sabemos quién los redacta y envía”.

Los docentes mencionan “la cultura se comunica en la interacción diaria en los diferentes equipos de trabajo del campus, en las aulas, en la cafetería, en reuniones con los padres de familia, en la invitación que se hace a los eventos magnos donde se refuerza, y los correos electrónicos que envían los directivos”.

El director administrativo comentó “la cultura se comunica interactuando con los compañeros cara a cara y a través de cartas que se envían a los alumnos del campus”.

Para el personal de apoyo, la comunicación es informal y a través del correo electrónico o de manera directa con el jefe. Mencionaron “se trata de mantener informada a la comunidad en todo lo que hay que implementar nuevo en tiempo y forma. A los estudiantes y padres de familia se les organizan reuniones para explicarles los cambios que se van dando”.

Un proceso de cambio cultural ha de utilizar básicamente dos vías. La primera vía que se podría denominar implícita se vale de los rituales, costumbres, lenguaje, normas, ceremonias, etc. La segunda vía por seguir en la comunicación de la cultura sería la explícita, mediante anuncios públicos, declaraciones, pronunciaciones, memorias, seminarios, reuniones magnas, etc. Ésta táctica ha de utilizarse también para que los miembros de la organización entiendan los motivos de los cambios (Díez, 2006).

Para los ex-alumnos, la comunicación es directa y se da por muchos medios en todas direcciones. Se comunican los estudiantes, docentes y directivos de manera verbal en el salón de clase y por medio de lo que se publica en los periódicos de la ciudad.

Por otra parte, el autor de este estudio, tuvo la oportunidad de hacer una observación durante una junta de dirección, se describe a continuación:

La junta inició a las 8:00 hora en punto, con la presencia del rector y 4 de sus directores, en la cual se trataron 3 puntos generales y uno muy particular que hacía referencia al acto de graduación que tendría lugar unos días después. Al llegar a este punto que fue el último, la directora de escolar comenta “seguimos sin definir si en ésta ocasión quiénes estarán en el presidium van a portar toga y birrete como se venía haciendo anteriormente en las graduaciones, alguien ya sabe si se elimina oficialmente o queda a decisión de cada campus”. El director académico quién es nuevo en el cargo menciona “quién es el que define que procede”. Inmediatamente, el rector comenta que aún no le define el rector regional, y que volverá a preguntarle por teléfono cual es su decisión, por lo pronto se deben tener listos la toga y el birrete,

independientemente sí es utilizado en esta ocasión. El rector agrega, “es algo a lo que yo no me he podido acostumbrar en esta universidad y en lo particular a mí no me gustaría ponerme toga y birrete, es incómodo”. A lo que los demás agregaron “ojalá que lo eliminen”, “yo pienso lo mismo”. El rector les comenta “está bien, hay algo más pendiente con respecto a la graduación, para mí es más importante que confirmen los invitados al presídium, si no pasemos a otros asuntos que no estén en el orden del día”.

Hay que tener cierta precaución y cautela a la hora de utilizar los ritos para cambiar una cultura. Las dos formas más habituales son; modificar los ritos existentes para incorporar los nuevos valores o establecer ritos totalmente distintos y nuevos pero que conscientemente combinan elementos viejos o familiares con aquellos deseados (Asensi, 2004).

Para indagar quién(es) toman las decisiones sobre cómo y qué se debe comunicar, a los participantes en el estudio se les preguntó ¿Usted identifica quién (es) participan en la toma de decisiones sobre cómo y qué se debe de comunicar? ¿Ha participado usted con algunas ideas o recomendaciones?

Los ex-alumnos mencionaron “los directivos y los nuevos dueños son los que toman las decisiones. A nivel de estudiantes es el contacto con los docentes y los directores de carrera los cuales informan lo que viene nuevo”. Su participación en la toma de decisiones en el campus fue solo en los comités estudiantiles y en asuntos de su carrera. Por ejemplo, comentaron “cuando llegó el tiempo de los preparativos para la graduación”.

Para los docentes, los directivos a nivel central (corporativo) son quienes deciden que se debe de hacer y cómo. Esto se trasmite a los directivos del campus en las juntas de rectoría.

El director académico menciona “ahora como directivo del campus es mi obligación y deber, por la posición que tengo, ahora escuchan mis ideas y mis prácticas porque estoy cerca de la rectora, aunque sea el único extranjero en el grupo. Además me

entero de todo en las juntas de rectoría, antes solo que pasaba en mi departamento académico”.

El personal de apoyo actualmente no participa en la toma de decisiones a nivel de campus, solo en las decisiones que tiene que ver con sus áreas, cuando se los solicita su jefe inmediato. Uno de los entrevistados lo resume en una frase, “quiénes deciden son los rectores y los dueños, quién más”.

Con el propósito de conocer más acerca de cómo se comunica la cultura se incluyeron dos preguntas para obtener información adicional emergente. ¿Cree usted necesario o conveniente que exista un plan para comunicar esta nueva cultura? ¿Conoce algún plan de comunicación de la nueva cultura, podría describirlo?

El rector menciona “no conozco ningún plan institucional, en nuestro campus no existe un plan formal. Lo que hacemos, son actividades informales, día a día”.

Por su parte, los docentes mencionan que no conocen ningún plan formal, que hay una señorita asignada a realizar este tipo de funciones, sin embargo desconocen si ella tiene un plan formal. Uno de ellos menciona “existe un discurso informal el cual hace mención a las metas de crecimiento, el nuevo modelo educativo, que el campus pertenece a una organización internacional, esto se replica generalmente en la juntas, eventos del campus, graduaciones, y bienvenidas”.

Relación entre comunicación y cultura

Las últimas preguntas de la entrevista están enfocadas en identificar la posible relación entre comunicación y cultura durante el proceso de cambio organizacional que experimenta la institución como caso de estudio. La pregunta que se plantea a los participantes con este propósito es ¿Considera que la cultura y la comunicación están vinculadas con los cambios organizacionales?

La respuesta del rector fue “no se conoce la cultura si no se comunica, hay muchos cambios organizacionales en este momento y faltan procesos formales que cuiden este aspecto”.

Uno de los directores mencionó “esta relación es esencial para lograr los objetivos de la institución”.

Los docentes mencionaron “se requiere tiempo para acostumbrarse a los cambios y una buena comunicación más profesional que se genere por quienes dirigen el campus ayudaría a evitar confusión, bombardeo de información y no perder credibilidad como institución. Hay mucha información y que lo que se dice no es la verdadera historia”. Otro agregó “es una oportunidad para innovar e incorporar nuevas prácticas de comunicación, por lo cual sería recomendable preguntar a los expertos como dirigirse a la comunidad de una manera diferente, como darle más formalidad al proceso de comunicación, crear un comité que se haga cargo de un plan”. Trujillo (2008) hace referencia al rol del líder en el proceso de cambio, mencionando que el primer comunicador en un proceso de cambio es el líder, ya que otorga toda la importancia a la comunicación como estrategia para el cambio.

El personal de apoyo considera que es necesaria una comunicación más directa y que alguien asuma el liderazgo, ya que hay vacíos de comunicación, falta de información, ambigüedad, muchos supuestos. Uno de ellos menciona: “Faltan estrategias dirigidas a mejorar la comunicación entre las áreas, el utilizar solo el correo electrónico no es suficiente, siento que nos estamos alejando como efecto de los cambios y el crecimiento”.

A este respecto, los ex-alumnos opinan que la cultura se hace y se crea a través de la comunicación entre las personas y que no hay cultura sin comunicación.

Mencionaron “la comunicación es el eje de las relaciones, es vital sin importar que se

quiera comunicar ni cómo, sobre todo ahora que cambiaron el nombre de la universidad, el nombre de las carreras, la mascota, los colores de los edificios, los rectores y los dueños”. Consideran que utilizar la página de la universidad está bien, pero parece un “copy paste” de otra universidad. Para Brown y Starkey (1994), la cultura es un producto de las interacciones sociales, mediatizadas o mediadas a través de los actos de comunicación, mientras que la comunicación es un artefacto cultural, a través del cual los actores de la organización entienden a su organización y su rol en ella. En este sentido, la comunicación difunde la cultura y la cultura sirve como marco de referencia en el proceso de comunicación.

Al final de la entrevista, a todos los participantes se les preguntó si podrían identificar a alguien en su campus que tuviera una postura diferente a ellos, con respecto a lo que se había platicado, y por qué? En términos de las respuestas que se obtuvieron destacan las siguientes:

El Rector mencionó:

“Posiblemente mi jefe el rector regional, me diría que me enfoque más a las metas de inscripción, si no habrá problemas de verdad”.

Los Docentes mencionaron:

(P1) “Mi formación como extranjero es muy diferente posiblemente mis colegas tengan una opinión diferente”.

(P2) “Los dueños de la universidad, no los conocemos, ni nos conocen.”

El Personal de apoyo mencionó:

(P1) “Existen diferentes percepciones de la realidad dependiendo del nivel jerárquico que te encuentres dentro del campus”.

(P2) “Las personas que tienen más tiempo de trabajar en el campus, aún antes de la compra, ya que su visión es diferente por la historia que comparten de otras épocas”.

Los ex-alumnos comentaron:

(P1) “Los que no estudian aquí piensan que esta es una universidad que no tiene buen nivel académico, prefieren estudiar en otras universidades privadas reconocidas”.

(P2) “Los profesores, sus temas de interés son muy diferentes a los de nosotros, a ellos solo les gusta hablar de proyectos académicos”.

En base a esta divergencia de opiniones, el autor de este estudio retoma a Kreps (1995), Barnett (1988) y Bantz (1993), quienes mencionan que la cultura resalta la manera en que la comunicación une a los miembros de una colectividad en interpretaciones compartidas de la realidad, con lo cual apoyan la idea de que la comunicación es un factor fundamental para la cultura y las organizaciones. Dada esta interrelación, y si se considera a las organizaciones como realidades simbólicas constituidas a través de la comunicación, es posible intentar una interpretación de la cultura y por ende de la organización, a través de sus mensajes (Bantz, 1993).

Capítulo 5. Conclusiones

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en esta tesis doctoral, los cuales permiten dar respuesta a la pregunta de investigación: cómo y qué se comunica de la cultura en una institución de educación superior que se encuentra en un proceso de cambio organizacional.

La investigación se realizó hacia el interior de tres campus de una institución de educación superior a través de un tratamiento empírico, enfocado en dos líneas de investigación; la comunicación y la cultura organizacional, y la relación entre ambas. El estudio se llevó a cabo con el propósito de indagar acerca de lo que sucede durante el proceso de comunicación de la cultura en una institución de educación superior que está en un proceso de fusión de culturas, de tal manera que sirva en el futuro como una referencia para otras instituciones educativas que experimenten este proceso de cambio.

La aplicación de los instrumentos de investigación cualitativa utilizados en los tres casos de estudio, dieron como resultado una serie de hallazgos directamente relacionados con las prácticas y valores más arraigadas dentro de la institución, y las percepciones de los grupos seleccionados acerca de cultura de la institución.

En este sentido, el autor del estudio descubrió una institución con una complejidad en sus procesos de comunicación interna que impactaban directamente en la transmisión de la nueva cultura. De acuerdo a los resultados, se obtuvo información relevante que sugiere que los cambios organizacionales han impactado directamente en el proceso de comunicación y la cultura que la institución sujeta de estudio experimenta después del proceso de fusión.

A continuación, se presentan los hallazgos y conclusiones para cada uno de los casos de estudio y, posteriormente, se comparten unas recomendaciones finales para futuras investigaciones en este ámbito.

Hallazgos del Caso 1

El caso 1 es un campus fundado hace casi 50 años. La característica distintiva de este caso es que se le considera un referente por su antigüedad y porque siempre ha pertenecido a la institución.

Qué se comunica de la cultura

Para la comunidad educativa en general, la cultura es percibida como altamente humanista, y con un énfasis en la internacionalidad, debido a que pertenece a una red internacional de universidades.

El contenido de la comunicación se enfoca en transmitir las metas administrativas de la institución. Por ejemplo; el crecimiento en alumnos, la adaptación a nuevas prácticas administrativas, el cuidado de los recursos financieros, y, de manera muy particular, el cambio de imagen de la institución. Esta nueva imagen tiende a destacar que es una universidad global e incluyente, dirigida a captar alumnos de un segmento muy bien definido (alumnos de clase media y media baja). Estos elementos distintivos han sido incorporados en la nueva cultura y en las estrategias de mercadotecnia de la institución.

Sin embargo, para la comunidad en general, no hay una cultura definida, y mucho menos consolidada, en la institución. Eso, a lo mejor, es debido a que no todos los que forman parte de la institución comparten la nueva filosofía de la institución, enfocada a lo administrativo. Es un aspecto que impacta de manera directa en el comportamiento de los empleados, y resulta en poco sentido de pertenencia a la institución.

Uno de los aspectos más relevantes es la percepción de que co-existen “dos culturas”, una cultura enfocada en lo académico y una nueva cultura que se enfoca en los aspectos administrativos. En este sentido, para los directivos, la institución está en

un momento coyuntural de cambios. Sin embargo, no hay evidencias de un plan de comunicación con estrategias enfocadas en comunicar la nueva cultura.

En base a lo anterior, hay algunas características que predominan en este caso y otras que se contraponen. Existe un énfasis en “la forma de hacer” de la institución que se contrapone con la cultura anterior. Los líderes se sienten responsables y sensibles al cambio y han modificado su rol como directivos para que se cumplan las metas y los objetivos declarados a nivel institucional. Sin embargo, el grupo de académicos y ex-alumnos no está convencido de que este cambio sea el más adecuado, debido a que no se están cumpliendo sus expectativas en cuanto a tener mejor estatus y prestigio por haber estudiado o trabajado en la institución.

Un rasgo emergente es que, en general, los participantes consideran que tener más normas, procedimientos y políticas ayuda a disminuir los conflictos, problemas o contingencias con sus jefes o colegas. A pesar de este supuesto control en base a normas, existe un cuestionamiento de lealtad y compromiso en casi todos los niveles.

Otro aspecto relevante es que, de acuerdo a los participantes en el estudio, están dadas las condiciones para un cambio de cultura. Creen que el cambio es inminente y solo hace falta declararlo. Sin embargo, no hay evidencias de un plan de acción para realizar este cambio.

Cómo se comunica la nueva cultura

Para el autor de este estudio, la comunicación fluye de manera informal y vertical. Es en las juntas directivas donde se toman las decisiones y se hacen las declaraciones de que se debe de comunicar. Estas declaraciones tienen un énfasis en las metas administrativas, las estrategias de crecimiento, y la nueva normatividad, las cuales son definidas en las juntas del consejo institucional. Esta nueva práctica muestra

una característica jerárquica de interactuar en los diferentes niveles de la institución, la cual se replica en los tres casos de estudio.

Respecto a cómo se está comunicando la cultura, existen dos percepciones generalizadas que contrastan, las de los directivos y la del resto de los grupos que participaron en el estudio. Para los directivos, la normatividad se debe cumplir a través del estatuto general, en el cual se muestra claramente las características distintivas de la institución y las políticas de comunicación interna. En contraste, los docentes, personal de apoyo y ex-alumnos no comparten totalmente ésta nueva visión, debido a su enfoque administrativo y no académico. Esta diferencia de opiniones denota una debilidad en la comunicación y cierta restricción a la información oficial, lo cual puede generar falta de información, rumores y desconfianza.

Los medios más utilizados para realizar la comunicación de la nueva cultura son los eventos que organiza la oficina de comunicación y relaciones, a través de sesiones satelitales, mensajes orales y escritos de los directivos, las ceremonias de excelencia, graduaciones, y el proceso de inducción al nuevo personal. Díez (2006) puntualiza que las ceremonias tienen la finalidad de enseñar o mostrar al público asistente alguna característica o cualidad de la organización.

La directora de comunicación aparece con un rol especial en este proceso de cambio, tratando de implementar nuevas estrategias de comunicación enfocadas a apoyar principalmente la nueva imagen internacional de la institución. El medio principal de comunicación es la página electrónica de la institución, donde se publican noticias, comunicados de los directivos. Sin embargo, estas estrategias de comunicación son percibidas por la comunidad como poco innovadoras y copiadas de otras instituciones.

Para el autor de éste estudio, estos elementos denotan que existe una tendencia enfocada a la productividad, las reglas y las metas, y un descuido acerca de sentir de la comunidad. Al respecto, Municio (1996) menciona que cuando se da un máximo de tendencia hacia el trabajo y un mínimo de tendencia hacia las personas, el tipo de cultura que se genera es de orientación hacia los resultados o cultura estable.

Adicionalmente, hay evidencias de que los directivos trabajan de manera individual en la toma de decisiones. En este sentido, los directores han aprovechado el cambio para asumir un rol más activo, a través del cual pueden expresar sus propias ideas, y hacer nuevas propuestas de cambio a quienes dirigen la institución. En palabras de Olmedo (2003), un aspecto importante en el cambio es que no debe limitarse solo a la estructura o los procedimientos sino que se debe incluir las nuevas ideas.

Por lo cual, los valores que predominan en la nueva cultura son: el orden, la puntualidad, los procedimientos, y la jerarquización. Sin embargo, no hay evidencia de proyectos académicos donde participen los docentes, ni estrategias enfocadas a la calidad académica.

Las decisiones y las metas se fijan de manera autocrática. La autoridad está centralizada en los directivos. El liderazgo no es participativo y los directores ejercen un control muy estricto. En la práctica, el enfoque es totalmente administrativo y la comunicación fluye de arriba hacia abajo. Díez (2006) menciona que los rituales de iniciación o los administrativos están marcados profundamente por el poder, en los cuales los momentos y los espacios son dedicados especialmente a la exposición y exhibición del poder de la propia organización o de un sector de la misma.

Lo anterior denota un patrón con ciertos atributos muy claros: no generar riesgos al implementar los nuevos procesos administrativos, falta de estrategias de comunicación, y una tendencia de no romper con el pasado. En este sentido, Reyes y

García (2008) mencionan que las estrategias de comunicación se convierten en un instrumento de control que sirve para que las organizaciones dicten sus normas, valores y reglas de acuerdo a sus intereses.

Con todo lo anterior, se observa que la preocupación está centrada en cuidar los procesos administrativos, tal y como son solicitados por los directivos, sin preguntar si tienen sentido. La jerarquía está estructurada de manera rígida, parecida a un sistema de clases. En base a los hallazgos, para el autor de ésta investigación, todo lo anterior podría ser una oportunidad para los que dirigen y toman las decisiones en la institución. Pueden promover nuevas estrategias de comunicación, y de inclusión del personal, como una característica de la nueva cultura. En este sentido, Schein (1992) menciona que los cambios organizacionales, tales como nuevas estructuras, procesos y sistemas, ocurren solo a través de cambios que se operan en miembros clave de la organización; por tanto el cambio siempre está mediatizado a través de cambios individuales.

En general, cada grupo muestra un modo distinto de trabajar y una manera diferente de percibir el cambio de cultura. La comunicación se establece a través de una gestión muy regulada, enfocada a lograr objetivos administrativos. Bravo (2008) menciona que es clave identificar grupos de interés, para luego motivar, informar, dialogar y generar redes a través de los medios de comunicación más adecuados.

Claramente, hay una orientación hacia el objetivo de crecimiento. Hay descuido de las necesidades de los miembros de la institución, en especial de los docentes, y el personal de apoyo. En este sentido, los ex-alumnos tienen la percepción de que la institución ha cambiado, pero más en el discurso e imagen que en esencia.

Lo anterior muestra claramente dos tipos de comunicación en la institución: una comunicación ascendente – descendente entre directores, académicos y personal de

apoyo y, en contraparte, una comunicación horizontal más de tipo socio-afectiva entre la comunidad estudiantil.

De tal forma que el tipo de comunicación que aparentemente se está fomentando es de tipo direccional. Es decir, pareciera que se trata de inhibir la participación abierta y espontánea, la responsabilidad y el compromiso en la toma de decisiones. Todo esto pareciera que tuviera la intención de evitar conflictos con los directivos. Lo anterior refleja que la institución necesita adecuarse al cambio y al contexto de internacionalidad, al cual le están apostando todo. En este sentido, es importante la mención que hace Díez (2006) en el cual la cultura institucional puede ser manipulada para ser utilizada como mecanismo de control de cara a aumentar la eficacia organizativa y como elemento que cohesiona y da sentido a los miembros de la organización.

Hallazgos del Caso 2

El caso 2 es un campus fundado recientemente con la nueva imagen que la institución como objeto de estudio ha empezado a utilizar después de ser adquirida por una corporación internacional. La característica distintiva de este caso, con respecto a los otros dos casos, es que fue planeado con la nueva imagen e infraestructura que la institución empezó a utilizar como estrategia de mercadotecnia.

Qué se comunica de la cultura

En éste caso de estudio, la cultura se encuentra en proceso de definición, tratando de transmitir a la comunidad que el objetivo es lograr una cultura de responsabilidad institucional tanto en lo académico como en lo administrativo. Este mensaje es reforzado por los directivos a toda la comunidad, y a nivel institucional en las estrategias de mercadotecnia que la institución realiza a través de los medios de comunicación.

En este sentido, existe una estrategia de comunicación con énfasis de que la institución es joven, abierta, incluyente, en proceso de desarrollo, y con grandes posibilidades de posicionamiento académico. Se destacan sus fortalezas respecto a otras instituciones educativas en base a una excelente estrategia de mercadotecnia. Todo esto con el propósito de que se identifique a la institución como una universidad internacional.

Hay una clara percepción de los participantes de que cuentan con una cultura propia, producto de la fusión de la institución. En este sentido, los participantes coinciden en que es recomendable comunicar los cambios para que no afecte la credibilidad de la institución. Esto es debido a que algunos docentes y empleados administrativos cuestionan el origen de la misma, y el que los dueños sean extranjeros.

Cómo se comunica la nueva cultura

No hay evidencias de que exista un plan o estrategias para comunicar o reforzar la nueva cultura. Sin embargo, se puede observar que los directivos han definido lineamientos de cómo deben conducirse y cumplir con la normatividad definida a nivel institucional. Los participantes en este caso de estudio, aun cuando no todos están de acuerdo con los cambios, consideran que las nuevas políticas y la normatividad a nivel institucional son relevantes. En este sentido, se observa un refuerzo a través de los directores para que se cumpla con estos lineamientos institucionales.

Dentro de los hallazgos más relevantes, se puede observar un liderazgo jerárquico en la toma de decisiones. Al respecto, los docentes identifican a los directivos a nivel del campus, y los directivos a nivel institucional, como los que deciden qué se debe comunicar. La comunicación fluye de manera vertical y se replica en todos los niveles jerárquicos de la institución.

Las estrategias de comunicación identificadas están más orientadas a posicionar la nueva marca e imagen de la institución. Para lo cual se ha contratado a expertos en mercadotecnia que trabajan a nivel institucional apoyando al campus. Los medios de comunicación más utilizados son; el correo electrónico, y pantallas planas localizadas en áreas comunes. La información en los comunicados para los estudiantes es en temas relacionados con eventos deportivos, convocatorias de eventos, inscripciones, pagos, etc.

Adicionalmente, la comunicación tiende ser de manera informal, a través de experiencias que comparten empleados, a través de recortes de periódico, fotos de eventos, y experiencias propias. No hay un plan formal de comunicación que se enfoque a transmitir o reforzar la nueva cultura. Sin embargo, hay evidencias de iniciativas por parte de los directores, orientadas a reforzar la nueva cultura. Sobre este aspecto, casi todos los participantes consideran que se debe definir un plan de comunicación como un nuevo proyecto para el campus. Este plan debe servir como estrategia para ayudar a consolidar los cambios, definir y declarar la nueva cultura, e implementar de manera más eficiente los nuevos procedimientos administrativos.

Para el autor de este estudio, en este caso, se puede observar que existe una fuerte tendencia por cuidar la marca que representa la institución. No hay evidencias concretas de que se está trabajando en el desarrollo de las personas, y los aspectos académicos, aun cuando han sido declarados por los directivos como sus principales prioridades. Las evidencias indican que se está privilegiando la productividad, la normatividad, y las metas de crecimiento.

Estos hallazgos denotan una cultura con ciertos rasgos burocráticos y de apatía por parte de los que dirigen y toman las decisiones en la institución. En resumen, existe una orientación en función del cumplimiento de normas y procedimientos. En palabras

de Olmedo (2003), un aspecto importante en el cambio es que no debe limitarse solo a la estructura o los procedimientos sino que debe de incluirse el cambio en las ideas de las personas.

Los rituales y los símbolos no aparecen como algo distintivo en este caso. Algunos directivos y personal de apoyo están tratando de crear y promover algunas prácticas distintivas, enfocadas a las relaciones interpersonales y hacia un ambiente laboral distintivo del campus. Pero no lo hacen en aspectos de tradiciones, símbolos o rituales. En este sentido, Trujillo (2008) menciona que la comunicación y el lenguaje juegan un papel fundamental como mecanismo que permite al individuo el intercambio de símbolos ante la necesidad de construir un sentido compartido.

Existe una tendencia a cuidar que las relaciones entre el personal sean cordiales y abiertas. Esta estrategia ha evitado que se formen subgrupos. Sin embargo, empiezan a aparecer signos de desconfianza y no se está aprovechando la oportunidad de ser un campus relativamente nuevo que podría darle un sello distintivo en su manera de interactuar y compartir lo que se tiene en común. Steinbergh (2008) menciona que cuando la comunicación es indirecta, cuando las normas son rígidas, cuando los contactos con los distintos se hacen con temor, se están describiendo organizaciones basadas en la desconfianza.

Existe un liderazgo no participativo donde los directivos tienen el control y el poder de la información. En la práctica esto se traduce en reuniones formales para definir las metas a nivel institucional. De la misma manera que en el caso 1, hay una tendencia a un patrón con ciertos atributos muy claros: no generar riesgos, ni conflictos, jerárquica en la toma de decisiones, falta de preocupación por el bienestar de los docentes y el personal de apoyo. Sin embargo, prevalece un respeto de los participantes por las obligaciones que han contraído al ser parte de la nueva institución. Esta

obediencia ha sido reforzada por los directivos a través de presión de ser despedidos al mostrar desacuerdo, o no realizar las tareas y los objetivos declarados por la institución.

Con todo lo anterior, se observa que la preocupación está centrada en lograr las metas, transitar en el cambio de estructura y una nueva cultura que aun no ha sido ni definida. Prevalece una falta de espacios de comunicación para la discusión de las acciones necesarias para cumplir con los objetivos y una falta de unión ideológica que promueva una sinergia entre directivos, docentes, personal de apoyo, y ex-alumnos.

Esta situación ha debilitado que se promueva la nueva cultura de manera implícita a través de ceremonias, rituales, costumbres, lenguaje común, historia; y de manera explícita, a través de declaraciones formales y públicas, tanto de manera interna como externa. Parece ser que quiénes tienen el liderazgo están desaprovechando ésta oportunidad, al descuidar la esencia de la institución, que es ofrecer servicios de calidad académica a la comunidad. Es una situación que empieza a generar comentarios negativos hacia el interior y exterior sobre la credibilidad como institución educativa.

Por lo cual, se puede deducir que existen fallas en la comunicación que reflejan un sistema que pone en entredicho la imagen que se quiere proyectar y a la cual se le está apostando todo a través de una estrategia de mercadotecnia institucional, enfocada a promover la nueva identidad de la institución.

En general, cada grupo tiene prácticas distintivas de trabajar y comunicarse. De tal manera, que el trabajo conjunto hacia el interior del campus sea un tanto artificial. En este sentido, Schein (1992) menciona que la repercusión de la cultura organizacional en la comunicación que se da dentro de una empresa es mayor de lo que realmente se espera, de tal manera que la satisfacción en el trabajo, así como la identificación con la cultura, afecta a la comunicación organizacional de manera positiva y negativa.

Hallazgos del Caso 3

El caso tres es un campus que fue fusionado hace pocos años a la institución sujeta de estudio. Por lo cual está en un proceso muy particular, debido a que los cambios que han experimentado han sido adecuarse a la institución y al nuevo corporativo internacional.

Qué se comunica de la cultura

En base a la información de los diferentes grupos de participantes, se aprecia un arraigo muy fuerte hacia la cultura anterior que será difícil de cambiar en el corto plazo, y una tendencia a retomar y adoptar nuevamente las costumbres que se tenían antes de ser fusionados por la actual institución educativa. Anteriormente, se compartían los valores y creencias a través de una cultura caracterizada por un ambiente cordial, familiar, y de lealtad.

En este caso, la cultura tiene una marcada tendencia a los valores institucionales declarados en la misión, visión, filosofía y políticas de la institución. Sin embargo, también hay evidencias de una cultura caracterizada por ser un tanto relajada, con un sentido de cuidar las relaciones interpersonales, el compañerismo, y la vida social, sin descuidar el cumplimiento de las normas, políticas, metas y todo lo nuevo que declaran los nuevos dueños de la institución.

Los participantes, en general, perciben la cultura con atributos muy claros incluyendo la franqueza, la cordialidad, la amistad, la apertura, la disponibilidad, y las ganas de colaborar, y el de hacer bien las actividades que se les asignan. Existe un énfasis en conseguir las metas definidas por la institución. Por lo cual, se puede identificar ésta característica como un elemento emergente dentro de la manera de trabajar, compartir e interactuar en la comunidad del campus.

De la misma manera, se puede observar un patrón por asimilar nuevas normas, políticas, procedimientos, metas y planes de crecimiento, así como buscar la mejora en la calidad educativa, promoción de la internacionalización y del cambio de imagen. Es evidente un optimismo por parte de los participantes de que la institución seguirá creciendo a través de estas estrategias.

La cultura es de puertas abiertas en el sentido de que recibe alumnos de todos los niveles socioeconómicos y profesores de cualquier institución educativa sin distinción. Sin embargo, los participantes evidencian que no han aceptado el cambio, debido a que siguen llamando a la institución con el nombre anterior antes de ser fusionada, y en general parece ser difícil acostumbrarse a llamarla por su nuevo nombre.

Para los diferentes grupos de participantes, la institución sigue siendo líder en su región, continua conservando sus tradiciones, y está muy ligada a la comunidad. Reconocen que actualmente se tiene un enfoque de universidad grande, incluyente, global e internacional. Este es un elemento que no aparecía en la cultura anterior.

En este sentido, se puede inferir que la comunidad está asumiendo el cambio, pero es posible que les lleve tiempo asimilarlo o hacerlo consciente. El proceso es lento debido a que existe un fuerte arraigo y afinidad al pasado, evidenciado en las relaciones interpersonales, fuerte vida social, el trabajo en equipo, la cultura del esfuerzo y una actitud por cumplir las normas y políticas. En este sentido, Sheinsohn (2003) menciona que una cultura sólida apoyada con normas y reglamentos formales asegura que los empleados actúen de manera relativamente uniforme y predecible. El autor concluye que la cultura fortalece el compromiso organizacional y el comportamiento de los empleados.

Tomando estos elementos, el autor de este estudio considera que existe un patrón en el cual todos los grupos participantes hacen mención a las características antes

mencionadas. Estas características se están permeando y comunicando de manera natural a los nuevos miembros del campus: directivos, estudiantes, docentes, personal de apoyo.

Uno de los factores que favorece a que se esté permeando la cultura es el rol de los directivos. En este sentido, Trujillo (2008) menciona que el primer comunicador de un proceso de cambio es el líder, con su apoyo y apertura frente a la prioridad de otorgar toda la importancia a la comunicación como estrategia para el cambio, se estará garantizando un proceso abierto y confiable.

Por lo cual, se puede concluir que en este caso en particular se está viviendo una transición positiva a pesar de la rapidez con la cual se están generando los cambios en diferentes ámbitos: nuevos directivos y, docentes. Un aspecto relevante es que siguen creciendo en matrícula, lo cual indica que el mensaje que han sabido dar a la comunidad está dando resultados positivos. Resulta evidente que en este caso se ha resuelto con efectividad la transición del cambio, debido a que la comunidad del campus siente un compromiso personal hacia su trabajo y sus objetivos. Buscan la satisfacción personal que produce un trabajo bien hecho, además de un gusto por trabajar conjuntamente debido al clima de bienestar y buena relación que se ha mantenido durante el proceso de cambio.

En términos de que es lo que está comunicando, hay una tendencia a posicionar una nueva imagen más internacional de la institución, promover el trabajo colaborativo para cumplir las metas, y de manera particular, crecimiento. Los directivos en el ámbito académico están promoviendo que los docentes tengan mejores credenciales académicas, mejor nivel de inglés, y grados académicos. Lo cual resulta un cambio significativo. Por lo cual pareciera ser que la misión es un propósito común que implica

que toda la comunidad se involucre para transitar de una etapa a otra de manera efectiva y proactiva.

Para algunos de los participantes, en especial los que no son directivos, existe una dificultad para adaptarse al cambio de cultura, ya que hay evidencias de que prevalece la cultura anterior. Por ejemplo, algunos docentes, directivos y personal de apoyo administrativo decidieron retirarse de la institución simplemente por no aceptar el nuevo nombre de la institución, sus programas, etc. Esto es un indicador de que las condiciones aun no están dadas y que los directivos deberán trabajar en el futuro para bajar el nivel de incertidumbre del personal ante los cambios que se han generado. Este aspecto resulta importante dado que a pesar de que prevalece un buen ambiente social, que es un rasgo de la cultura anterior, empiezan a aparecer situaciones nuevas que antes no habían experimentado, como la incertidumbre y el tener que ir más rápido en sus actividades cotidianas. Al respecto, Olmedo (2003) menciona que una cultura fuerte puede convertirse en una barrera para realizar un cambio rápido en la organización, hacer más difícil la integración de los miembros nuevos y lograr que el cambio trascienda la cultura organizacional.

En base a lo anterior, el autor de este estudio considera que en este caso no se prepararon bien los escenarios y el riesgo asumido por las autoridades ha sido alto. Sin embargo, el contexto y las condiciones que se vivían hacia el interior del campus ayudaron a que los resultados hayan sido positivos.

Cómo se comunica la nueva cultura

En cuanto a la toma de decisiones, acerca de qué se comunica y cómo se comunica la nueva cultura, los participantes en el estudio coinciden en que son atribuciones de los directivos, y los nuevos dueños e inversionistas, quiénes en sus

juntas de consejo toman las decisiones de qué y cómo hacer la comunicación. Por lo tanto, las decisiones más importantes son tomadas desde una perspectiva jerárquica.

Las estrategias para comunicar la nueva cultura son totalmente directas entre toda la comunidad del campus, a través de la interacción diaria en la oficina, las aulas, la cafetería, reuniones con padres de familia o eventos magnos, y cartas personalizadas a los alumnos. Al respecto, Steinberg (2008), menciona que cuando la comunicación es directa y sincera los contactos se vuelven abiertos, la organización está basada en la confianza, por lo cual es responsabilidad del líder dirigir con fuerte convicción una comunicación clara y directa.

La comunicación se refuerza de manera indirecta enviando comunicados a través de la página electrónica institucional del campus y a través del correo electrónico. En este sentido, Trujillo (2008) menciona que las nuevas tecnologías son aliados del proceso de comunicación efectiva, siempre y cuando las entendamos como apoyo para la difusión oportuna, rápida, ágil y efectiva de los mensajes en un mundo global, en donde los públicos objetivos están conectados a través de las telecomunicaciones o tecnología de la información.

Una característica relevante es la comunicación directa que ha establecido la institución con padres y alumnos a través de reuniones grupales para explicar los cambios. En este sentido, Verona (2002) menciona que la cultura debe ser visible por parte de los padres a la hora de elegir una institución escolar para sus hijos, con lo cual actúa también como marketing institucional.

El discurso que predomina, al igual que los otros dos casos, son las metas de crecimiento, el nuevo modelo educativo, y la incorporación a una organización internacional. Sin embargo, para el autor de ésta investigación, es una oportunidad que se debe aprovechar para innovar e incorporar nuevas prácticas de comunicación a través

de expertos de la misma institución, y darle más formalidad al proceso de comunicación a través de un plan, ya que se identifican vacíos de comunicación, falta de información y ambigüedad. En este sentido, Wheatley y Rogers (2008) comentan que se requiere visualizar la importancia del diseño de una estrategia comunicacional que contemple la comunicación interpersonal, interna y externa, comprender cómo la comunicación contribuye al aumento de la productividad y rentabilidad de la organización, y demostrar su utilidad en el fortalecimiento de la cultura organización.

A nivel de conclusión, en este caso se puede observar una tendencia general de la comunidad del campus a trabajar motivados como para dar lo mejor de sí mismos, dispuestos a aprender y recibir ayuda y abiertos a aceptar las nuevas ideas a través del respeto de las necesidades y opiniones de los demás. Existe una tendencia a adoptar las nuevas normas, políticas y procedimientos sin utilizar la autoridad como medio para hacer el cambio.

Lo anterior denota una cultura abierta, confiable, comprometida y consciente de que hay influencias ideológicas diferentes pero que deben ser superadas por el bien de toda la comunidad. Al respecto, Díez (2006) menciona que la cultura institucional está traspasada de ideología, pues responde a unos intereses concretos y que, en la mayoría de los ocasiones, no son compartidos por todos los miembros de la organización de la misma forma. Así surgen diferentes subculturas, coaliciones ligadas a intereses, ideologías y valores diferentes.

Adicionalmente, existe una sensible preocupación de los directivos por ser incluyentes y utilizar su posición para estimular y promover nuevas oportunidades de desarrollo. Lo cual propicia que se siga manteniendo un ambiente social relajado y de cordialidad aun cuando se encuentran en un proceso de cambio muy rápido.

Adicionalmente, un fuerte sentido de lealtad y compromiso hacia la institución. En

palabras de Steinberg (2008), es responsabilidad del líder dirigir con fuerte convicción una comunicación clara y directa que sea el centro de la innovación y el desafío cultural de las organizaciones actuales.

Conclusiones

En los tres casos la decisión sobre qué y cómo debe ser la comunicación es definida por los miembros de más jerarquía en la institución. Es decir, son definidas por un consejo institucional. Por lo cual, la comunicación fluye de arriba hacia abajo, denotando un patrón que se repite en los tres casos; no generar riesgos, consecución de los objetivos establecidos, aceptación de todo lo que es institucional, no olvidar las experiencias del pasado, y transitar hacia el nueva imagen de la institución. En este sentido, Scheinsohn (2003) menciona que la identificación con la cultura afecta de manera positiva cuando existe una integración entre los miembros de la organización, lo que se verá reflejado tanto hacia el interior como el exterior de la organización.

Prevalece una comunicación de tipo jerárquico, una estructura reorientada al cambio, mejorar los procesos administrativos, y consolidar el trabajo colaborativo con control. Estos aspectos son relevantes y podrían ser tomados en cuenta por los directivos para enfocar sus estrategias de comunicación.

Claramente, hay una orientación hacia el cambio de nueva imagen internacional que se quiere mostrar a toda la comunidad, en especial a los alumnos. Lo cual es una evidencia de que hay un enfoque más hacia el cliente y sus necesidades, que para el empleado en general. Este se convierte en un reto y una oportunidad que debe ser atendido para transitar de manera ordenada a los objetivos que se quieren lograr en la institución.

Existe cierta incertidumbre acerca del futuro laboral. Esto implica la necesidad de un plan de comunicación que cuide este aspecto por la etapa de transición en que se

encuentra la institución. Adicionalmente, es importante definir formalmente cómo y quién se encargará de éste plan, debido a que actualmente están enfocados en atender las necesidades de los estudiantes. Estos fallos comunicativos refleja que, en los tres casos, se requiere de una evaluación para definir un plan que reoriente sus estrategias de comunicación.

Como menciona Díez (2006), actualmente existe una tendencia a concebir a las organizaciones educativas como empresas y aplicar los códigos y claves del mundo empresarial al contexto educativo, lo que ha provocado que algunas instituciones estén adoptando un cambio desde las normas tradicionales de control burocrático hacia técnicas de control ideológico basado en la manipulación de la cultura institucional. El camino más adecuado sería facilitar de herramientas a las comunidades educativas para que ellas mismas sean las protagonistas y responsables de su propio cambio cultural de una forma colectiva y participativa, pero desafortunadamente no se hace.

En general, en este estudio de caso múltiple, los rituales y los símbolos no aparecen como algo distintivo, por lo tanto se limita aun más la estrategia de comunicación, ya que solo se apoyan en lo poco que hacen los líderes mostrando cómo era la cultura antes de los cambios, el tipo de relaciones interpersonales y el ambiente académico que ha ido desapareciendo como algo distintivo de la institución.

En este sentido, Trujillo (2008) menciona que la comunicación y el lenguaje juegan un papel fundamental como mecanismo que permite al individuo el intercambio de símbolos ante la necesidad de construir un sentido compartido. Lo cual denota que las relaciones están más enfocadas al individualismo y las interacciones sean en lo general fragmentadas y superficiales. Provoca que se formen subgrupos, haya desconfianza y no se aproveche la oportunidad de compartir lo que tienen en común.

Los hallazgos más significativos son: los participantes no son incluidos en la toma de decisiones, las metas se fijan de manera autocrática, la toma de decisiones es institucional, y la autoridad está centralizada en unos cuantas personas. Los directivos tienen el control y el poder de la información; solo este grupo está incluido en los nuevos proyectos. No participan los docentes ni el personal de apoyo, lo cual podría percibirse como un liderazgo no participativo.

Con todo lo anterior, se observa que la preocupación está centrada en lograr las metas, transitar en el cambio de la institución, y fomentar una nueva cultura que aun no ha sido planteada ni definida. Existen una falta de espacios para discutir las acciones que se requieren para obtener los objetivos comunes, y una falta de una unión ideológica que promueva las alianzas entre los directivos, docentes, personal de apoyo, alumnos.

Pareciera que para los directivos el cambio implica desaparecer el pasado y descuidar la esencia de la institución, ofrecer calidad académica a la comunidad, situación que empieza a permearse hacia el exterior. En este sentido Schein (1992), menciona que la repercusión de la cultura organizacional en la comunicación que se da dentro de una empresa es mayor de lo que realmente se espera, de tal manera que la satisfacción en el trabajo, así como la identificación con la cultura, afecta a la comunicación organizacional de manera positiva y negativa.

Prevalece una comunicación descendente deficiente, donde la información es restringida a ciertos niveles jerárquicos, y la falta de un plan de acción formal no ayuda a cubrir la necesidad de comunicar la nueva cultura de la institución. Estas fallas en la comunicación causan desconcierto en el personal, lo cual empieza a generar estrés e impactar en el ambiente laboral.

En general, los participantes desconocen si existe algún plan de comunicación institucional. Su percepción es que no se les informa con suficiente claridad y los mensajes que reciben están en sentido contrario a la misión de la institución. Se privilegian los medios informales de comunicación y pareciera que este aspecto no es percibido por los directivos y los responsables de la comunicación. En este sentido, se puede observar que la comunicación ascendente está siendo restringida y empieza a impactar el clima organizacional de la institución. Da lugar al surgimiento de culturas diferenciadas entre grupos de viejos y nuevos colaboradores, los cuales pueden percibirse como antagónicos debido a una ideología no compartida.

En cuanto a los valores que prevalecen en la nueva cultura, existe cierta tendencia por parte de los directivos viejos a mantener los valores con los cuales la institución fue fundada. Sin embargo, los nuevos miembros de la institución fusionada, y la corporación internacional a la cual pertenecen, tienen sus propios valores muy bien definidos. Por lo cual, resulta difícil en esta etapa que todos compartan la misma ideología, lo cual impacta en la implementación de las nuevas prácticas de operación, y como consecuencia cierta resistencia de los empleados.

En este sentido, Dávila y Martínez (1998) mencionan que el conjunto de significados y comportamientos que genera la escuela como institución social. Las tradiciones, costumbres, rutinas, rituales e inercias que la escuela estimula y se esfuerza en conservar y reproducir, condicionan claramente el tipo de vida que en ella se desarrolla y refuerzan la vigencia de valores, creencias y expectativas ligadas a la vida social de los grupos que constituyen la institución escolar.

La percepción de los participantes en el estudio acerca del empoderamiento de los directivos a nivel de campus y los directivos a nivel corporativo, ha generado falta de involucramiento de los participantes en la toma de decisiones y una inhibición casi

total por parte de los docentes y el personal de apoyo. Lo cual ha provocado una desarticulación en los mandos intermedios, y como consecuencia, distorsión de los mensajes emitidos por los directivos de más jerarquía.

Un aspecto relevante que está impactando directamente en la nueva cultura es lo referente a los símbolos y tradiciones. Los hallazgos encontrados en los tres casos indican que existe cierta tendencia a que desaparezcan, aun cuando los directivos están tratando de hacer un esfuerzo por mantenerlos. Sin embargo, al no existir un plan formal, la tendencia es que con el tiempo corren el riesgo de desaparecer. Al menos que se defina un plan a nivel institucional y se proporcionen los recursos para trabajar en éste ámbito. Schultz (1994), distingue entre tres tipos de símbolos, los cuales se mencionan a continuación: símbolos físicos o artefactos, son definidos como objetos físicos a los cuales los miembros de la organización les asignan un significado, símbolos conductuales, comprenden los símbolos de la organización adscritos a un significado detrás de su contenido instrumental, y rituales y ceremonias son ejemplos de actos de fuerte conducta simbólica. Los símbolos verbales son esas formas lingüísticas con contenido simbólico: mitos, historias, metáforas, frases especiales, slogans, chiste y jerga son ejemplos de símbolos verbales en la organización.

En este sentido, los directivos han mostrado su inconformidad por la falta de apego a las viejas tradiciones de la institución, por parte del personal de apoyo, docentes, y alumnos. Han llegado a considerarlo como una falta de respeto a la institución. Los rituales tienen un alto grado de significación para los directivos y el personal con más antigüedad, en tanto que los nuevos no le conceden gran importancia. Este aspecto es un área de oportunidad para los directivos, definir nuevas estrategias y un plan de acción para fortalecer una identidad y cultura compartida. En este sentido,

Dávila y Martínez (1998) mencionan que una cultura vigorosa se le atribuye al director por su habilidad para definir la visión y transferirla a su gente.

En general, se percibe que el liderazgo y el perfil de los nuevos directivos y docentes, es visto como una amenaza por parte de los directivos y docentes fundadores. Una evidencia es que la información no es compartida de manera abierta; es restringida a ciertos niveles o personas con cierto grado de confianza. Existe una falta de estímulos para los docentes y personal de apoyo a través de la capacitación, planes de desarrollo, contratos temporales, diferenciación en el tipo de prestaciones para el personal docente, ha generado falta de identidad y apego a la institución. Estos grupos consideran que no es adecuado que solo existan estímulos y apoyo para el personal a cargo de la mercadotecnia.

En todos los casos la normatividad parece ser la parte central de la nueva cultura, aspecto del que todos los grupos hacen referencia, en particular los directivos, quienes consideran que este aspecto les ayudará a no tener riesgos en la operación, estar alineados a la institución, y cumplir con las metas declaradas; crecimiento y productividad. En este sentido, los viejos directivos hacen referencia a una normatividad oficial e institucional que parece que solo ellos conocen, ya que los nuevos no tienen acceso a estos documentos. Esto parece contradictorio, dando lugar a que la normatividad entonces no sea asunto de prioridad, no se difunda, no esté disponible; la comunidad no la conozca y no se aplique adecuadamente.

Las prácticas cotidianas y operativas son distintivas de la nueva cultura. En los tres casos, las prácticas antiguas siguen siendo muy arraigadas. Sin embargo, hay apertura por parte de los empleados a las nuevas prácticas operativas, por el riesgo a perder su empleo. Existe cierto autoritarismo por parte de los directivos, no inclusión

del personal en la toma de decisiones, y poco interés por conocer las ideas y necesidades de quiénes les reportan.

La escuela simbólica en la publicación de Schultz (1994) considera a una organización en virtud de la conjugación particular de su pasado, su contexto sociocultural, su tecnología y la influencia de sus antiguos dirigentes. La institución puede crear y mantener su propio sistema de significados, símbolos en gran medida compartidos por los miembros de la organización, por lo cual este sistema sirve para interpretar y dar sentido a las experiencias subjetivas y a las acciones individuales de los miembros, así como también para solicitar o racionalizar su compromiso para con la organización.

En conclusión, los hallazgos muestran sólo la representación general de los resultados obtenidos en los tres casos de estudio, a través de la aplicación de los instrumentos de investigación. La información arroja datos que permiten deducir una serie de supuestos en torno a los procesos de comunicación de la nueva cultura hacia el interior de la institución y cómo éstos difieren en función de los grupos que conviven hacia el interior de la misma.

Pueden identificarse algunas situaciones que aparecen como una constante, en particular, las distintas percepciones de los grupos que participaron en cada uno de los casos. Pareciera que cada grupo tiene una explicación diferente respecto a lo que sucede alrededor del qué y cómo se comunica la nueva cultura así como las posibles causas que han originado ésta situación. Puede asumirse que esto se debe a que cada caso tiene un origen y tiempos diferentes dentro del proceso de cambio que se ha dado en la institución sujeta a este estudio.

En este sentido, el autor de esta investigación plantea sus propias conclusiones. El autor considera que es importante reconocer que existen y conviven culturas

subyacentes al interior de la institución, directamente ligadas al origen de los diferentes grupos, los cuales comparten algunos valores de una manera poco consciente. Esto plantea una reflexión obligada en torno al proceso de construcción de la nueva cultura. La cual es resultado, en este estudio de caso múltiple, de al menos tres culturas en contextos diferentes.

Hay evidencias de que las diferentes culturas co-existen bajo la capa superficial de una nueva cultura organizacional, o algo que pretende serlo. Esto implica reconocer como punto de partida que no existe una construcción de una misión, visión e identidad compartida, una imagen anclada en prácticas y valores compartidos, y una nueva misión surgida por consenso, que le de legitimidad, y como consecuencia que pueda unir al personal viejo y nuevo en torno a una cultura e identidad común. Dávila y Martínez (1998) sostienen que la cultura organizacional vigorosa existe cuando las creencias, experiencias o prioridades son compartidas no solo por cada subcultura, sino que también se comparten entre ellas.

La construcción de una cultura compartida supone el reconocimiento, por parte de los niveles directivos, de que tratar de imponer una nueva cultura alineada a lo que se desea lograr en el futuro de la institución, puede resultar contraproducente. Es importante destacar el hecho de que la cultura se va desarrollando a partir del sistema de valores y el sistema de creencias de sus miembros y líderes. En este sentido Sheinsohn (2003) menciona que las funciones de la cultura son: transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización, facilitar la generación de un compromiso, incrementar la estabilidad del sistema social, proporciona estándares de lo que deben hacer y decir los empleados, y guía y moldear las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Las situaciones que enfrenta la institución en este proceso de cambio resultan complejas debido a que pareciera que los directivos no están muy consientes de su rol y

responsabilidad de comunicar los cambios. Y de manera poco consistente, no hay evidencias de un proceso planificado que pueda resolver este aspecto tan relevante, cómo y qué comunicar durante el proceso de cambio que vive la institución. Al respecto, Schultz (1994) menciona que en una cultura cohesiva e integrada, las espirales darán lugar a un amplio rango de patrones compartidos entre los símbolos culturales.

Para el autor de éste estudio, éstas premisas parecen abrir nuevas interrogantes. Sin embargo, atenderlas de manera planificada puede resultar en un proceso donde los resultados sean más efectivos y valiosos para quienes tengan la oportunidad de experimentarlos. Por lo cual, este estudio tiene como objetivo servir como punto de partida para nuevas aproximaciones, cada vez más puntuales, al fenómeno de la cultura organizacional en instituciones educativas, y como un proceso que sirva para el autor, así como para quienes tengan acceso a ésta investigación, en involucrarse de manera más consiente en los procesos de cambio que se dan en la instituciones educativas dentro y fuera de México.

Recomendaciones

Como resultado del análisis, se identificaron los elementos culturales que prevalecen en los tres casos, dentro de los que se pueden mencionar algunos símbolos, ritos, creencias, prácticas, normas, y ceremonias. En opinión del autor de ésta investigación sí estos elemento se administran adecuadamente, se puede lograr que se consolide la nueva cultura e identidad de la institución. Siempre y cuando los directivos tengan la habilidad para hacer que todos los miembros los compartan.

Para finalizar, el autor recomienda que se realicen más estudios de caso adicionales en otras instituciones educativas, que por diferentes causas, entre otras, su crecimiento, están viviendo un proceso de cambio similar, y así poder comparar si este aspecto de cómo y qué comunicar de la cultura es solo inherente a instituciones que han

experimentado un proceso de fusión de diferentes culturas. El autor plantea una hipótesis en la cual considera que en la gran mayoría de las instituciones educativas hay una etapa donde se presenta este tipo de fenómeno, como resultado de algún cambio no planeado; crecimiento en alumnos, reestructura organizacional, nuevo modelo educativo, adecuación de la infraestructura, incorporación de personal, directivos con diferente perfil etc.

Referencias

- Alvesson, M. (2008). *Understanding Organizational Culture*, London.GBR: Sage publications Ltd. Obtenido 30/01/2008, de <http://site.ebrary.com/lib/dgbuan/Doc?id=10076742>.
- Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. Oxford University Press. México.
- Bantz, C. (1993). *Understanding organizations: Interpreting organizational communication cultures*. South Carolina: University of South Carolina Press.
- Barnett, G. (1988). *Communication and organizational culture*. Gerald M. Goldhaber y George A. Barnett (Eds.), *Handbook of organizational communication*, Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Belly, P. (2007). *El shock del management*. La revolución del conocimiento. Mc Graw Hill. México.
- Boyett, J. y Boyett, J. (1999). *Hablan los gurús*, Capítulo 7, *Negocios, Trabajo y Sociedad*, Ed. Grupo Editorial Norma, México.
- Bravo, S. (2008). *Porqué una organización debe tomar en serio la gestión comunicacional corporativa (GCC)*. Obtenido 25/01/2008 de <http://www.losrecursoshumanos.htm>.
- Bronstein, V. y Gaillard, J. (1995). *La Comunicación en las organizaciones*, INAP, Buenos Aires.
- Brown, A. y Starkey, K. (1994). *The effect of organizational culture on communication and information*. *Journal of Management Studies*. 31 (november).
- Bryar, R (1999). *An Examination of Case Study Research*, *Nurser Researcher*. 7(2).
- Cardoso, M. (2007). *Importancia de la cultura y la comunicación institucional*. Obtenido 23/11/2007 de <http://www.losrecursoshumanos.htm>.
- Chan, A. (2001). *Toward a Genealogy of Organizational Culture. The perspectives of Foucault*. Philadelphia, PA, USA: John Benjamin PublishingCompany. Retrieved Jan 30, 2008, from <http://site.ebrary.com/lib/dgbuan/Doc>.
- Del Pozo, M. (2000). *Gestión de la Comunicación interna en las organizaciones*. Eunsa, Pamplona.
- Díez, E. (2006). *Evaluación de la cultura institucional en educación. Un enfoque cualitativo*. Chile. Editorial Arrayán.
- Fernández, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones (2da ed)*, Editorial México,Trillas.

- Fiske, J. (1990). *Introduction to Communication Studies (Studies in Culture & Communication)* Routledge; 2Rev Ed edition.
- Forster, N. (1995). The Analysis of company documentation. En C. Casell y G. Symon (Eds.), *Qualitative methods in organizational research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- French, W. y Bell, C. (2005). *Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Pearson Educación. México.
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación organizacional*. México: Editorial Diana, S.A.
- Habermas, J. (2001). *Teoría de la acción comunicativa: Complementos y estudios previos*, Catedra, Madrid.
- Harris, P.R. and Moran, R.T. (2001). *Managing Cultural Differences*, Houston: Gulf Publishing Company.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations. software of the mind*. England: McGraw-Hill Book Co.
- Katz, D. y Kahn, R.L. (1990). *Psicología Social de las Organizaciones*. Editorial NAMA, México.
- Khandwalla, P. (1973). Viable and Effective Organizational Designs of Firm, *Academy of Management Journal*, 16(3).
- King, N. (1995). The Qualitative Research Interview. Cassell, C. & Symon, G. (Eds.) *Qualitative Methods in Organizational Research. A practical guide* California: Sage Publications.
- Kinnear, T. y Taylor, J. (1998). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*, Mc Graw Hill
- Kreps, G. (1995). *La Comunicación en las Organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana, España.
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. México: Addison- Wesley Iberoamericana.
- Lucas, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Bosh, Barcelona.
- Luhmann, N. (1991). *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*. Universidad Iberoamericana-Alianza Editorial, México.
- Marcone Trigo, R. (2001). *La cultura organizacional y su impacto en el fortalecimiento y desarrollo de la orientación educativa*. CENLADEC.

- Martin del Buey, F. (1998). Cultura en el aula. Dimensiones, disonancias y cambio. *Magister*. 12.
- Molina, F. (2008). La Cultura Organizacional y la Globalización. Obtenido 01/03/08 de <http://www.epconsultores.com/noticias/Cambio.htm>.
- Morgan, G. (1991). Imágenes de la organización. México: Ediciones Alfaomega.
- Olmedo, C. (2003). *Interacción, conocimiento y cambio organizacional. Un enfoque sistémico para el diseño de intervenciones*. México: Lagares.
- Perrow, C. (1991). *Complex Organizations: A Critical Essay*. New York: McGraw-Hill. USA.
- Reyes, M. y Zambrano, V. (2001). Un instrumento para medir la cultura organizacional innovadora, Tesis Doctoral. Santiago de Chile, Chile. Universidad Central.
- Reyes, V. y García, W. (2008). Acción comunicativa control de la comunicación en las organizaciones. Obtenido 15/02/08 de <http://www.epconsultores.com/noticias/Cambio.htm>.
- Reynaga, A. (2008). Las Relaciones de colaboración en el ámbito de la comunicación organizacional, más allá de la responsabilidad social corporativa. Obtenido 22/01/2008 de <http://www.artigos/articulos.com.html>.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional*. Teoría y práctica, México, Prentice Hall.
- Saladrigas Medina, H. (2008). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 60. La Laguna (Tenerife). Obtenido el 03/01/2008 de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540>.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2nd ed.
- Shein, Salk (1991). Fusiones y Adquisiciones Culturales y Organizativas. España, Centro de estudio de las Organizaciones,
- Sheinsohn, D. (2003). *Más allá de la imagen corporativa*. Ediciones Mmacchi. B.A. Argentina.
- Snow, C.C. y Thomas, J.B. (1994). Field research methods in strategic management: contributions to theory and testing. *Journal of Management Studies*.
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos (2ª. Ed.)*. (Filella, R. Trad.) Madrid: Morata. (Trabajo original publicado en 1995).
- Steinberg, L., (2008). Comunicar el cambio, cambiar la comunicación. Obtenido 12/03/08 de <http://www.epconsultores.com/noticias/Cambio.htm>.

- Taylor, M. (2007). Intercultural Communication Theory. *Encyclopedia of public Relations*. Ed. Robert Heath. Vol.1. Thousand Oaks: sage Reference, 2005. 428-430.2 vols. *Gale Virtual Reference Library*. Thomson Gale. Obtenido 29/ 05/ 2007. <http://find.galegroup.com/gvrl/informark.do>.
- Thomas, D.C. (2002). *International Management: A Cross Cultural Perspective*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Trujillo, J., (2008). Un cambio de comunicación para organizaciones en tiempo de cambio. Obtenido 10/02/08
<http://www.epconsultores.com/noticias/Cambio.htm>.
- Van de Ven, A.H. y Poole, M.S. (1995). Explaining development and change in organizations, *Academy of Management Review*, 20(3) 510-540.
- Varona Madrid, F. (2002). *Desafíos de la comunicación globalizada en la cultura y la comunicación organizacional*: revista PLCA, (volumen 3,Nº2, 2002); www.metodista.br/unesco/PLCA/revista/artigos.
- Varona Madrid, F. (2003). *Las auditorias de la comunicación organizacional organizacional desde una perspectiva estadounidense*. San Jose State University. Department of Communication Studies. One Washington Square. San Jose California.
- Varona Madrid, F. (2008). *Desafíos de la comunicación globalizada en la cultura y la comunicación organizacional*. Obtenido 15/01/2008 de: <http://www.artigos/articulos.com.html>.
- Wheatley, M. y Rogers, K. (2008) “Cómo Llevar a Cabo el Cambio Organizacional. Obtenido 28/03/08 de <http://www.epconsultores.com/noticias/Cambio.htm>.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. (3a.ed.Vol.5) Thousand Oaks, CA, EUA :SAGE.