

## **La importancia de la comunicación en los procesos de cambio y su repercusión en la cultura organizacional de una IES**

M. A. MIRNA GARCÍA CHAPARRO<sup>1</sup>  
Dra. JOSEFINA MORGAN BELTRÁN\*  
Dra. ELIA SOCORRO DIAZ NIETO\*

### **Resumen**

La investigación se realiza con base en la metodología cualitativa, tomando un caso de estudio y atendiendo a la observación no participante y entrevistas semiestructuradas. Se llevó a cabo en una institución de educación pública de nivel superior del Edo de Querétaro; delimitando la investigación al cuerpo docente del Programa Educativo de Ingeniería en Innovación y Desarrollo Empresarial, que pertenece a la División económico administrativas de la Universidad Tecnológica de Querétaro. El propósito central de la investigación es identificar la secuela que tiene los cambios comunicados de manera inadecuada en la percepción de los empleados, permitiendo identificar si esto los lleva o no a un cambio de comportamiento que puede derivar en la modificación de una cultura organizacional determinada. Los resultados determinan que en la plantilla docente, se perciben problemas de comunicación y falta de medios de adecuados para efectuar cambios, sin derivarse en cambios de la cultura organizacional.

(Palabras Clave: Comunicación, cambio organizacional, cultura organizacional.)

### **Abstract**

The research was made based on qualitative methodology, using a case study and considering the non-participant observation and semi-structured interviews. Was carried out in a public education institution Edo level Queretaro defining research faculty Engineering Education Program in Innovation and Business Development, Division belonging to the administrative budget of the Technological University of Querétaro. The central purpose of the research is to identify the changes sequel has improperly reported the perception of employees, allowing you to identify whether or not this leads to a change of behavior that can lead to the modification of a particular organizational culture. The results determine the teaching staff that are perceived communication problems and lack of appropriate means to effect change, without result in changes in the organizational culture.

(Key words: communication, organizational change, organizational culture.)

---

<sup>1\*\*</sup> Universidad Autónoma de Querétaro-Facultad de Contaduría y Administración

## **1. Introducción**

El presente proyecto de investigación surge con la inquietud de determinar la relación que existe entre la forma de comunicación que tiene una organización para los cambios, y las repercusiones que esto tiene en el comportamiento de los individuos dentro de la cultura organizacional. Todo lo anterior, en el marco de operación de la Universidad Tecnológica de Querétaro, institución pública de nivel superior en México

En primera instancia se presenta la teoría documental referida a varios autores para cada uno de los temas. Destacando la convergencia de los mismos, por cada autor aquí mencionado. Se buscó atender las diferencias complementarias de cada uno de ellos apuntando al complemento de la integración teórica y entendimiento de la relación entre los temas

La metodología que dio facilidad al proceso de determinar la línea de investigación, está basada en anotar una pregunta central de investigación que deriva en cuestionamientos de necesidades de información para cada uno de los tres temas principales. Derivado de las preguntas claves por tema, se determinaron los límites, alcances y objetivos de la indagación y cuáles fueron los indicadores guía para la clasificación e interpretación de la misma, generando así las variables que culminan en la generación de preguntas de investigación para la obtención de información relevante.

Así mismo, después de determinar lo anterior, se desarrollaron los componentes del instrumento de recolección de datos a ser utilizado el cual derivara en una entrevista semiestructurada

Después de ser realizadas las entrevistas, se procesó la información recibida para presentar los resultados y generar las conclusiones que derivan en que la comunicación de los cambios, tiene un efecto directo en la cultura organizacional

## **2.- Marco teórico**

### **2.1. Cultura organizacional**

El avance de la humanidad no se puede desligar del tema de la cultura, en mucho, es el resultado de la cultura compartida *como se vive* en dimensiones determinadas por tiempo y espacio específicos. Existen discusiones entre las diferentes ramas del conocimiento de quien delimita lo que incluye la definición del término cultura, existiendo debates entre antropólogos, sociólogos, comunicadores, etc esto dado por la influencia que del término en sí, por contener conceptos como: comportamiento colectivo, socialización, desarrollo e industrialización, el tema de la soberanía de los pueblos, la identidad personal y nacional, entre otros.

Arias (2006) escribe la definición de Díaz- Guerrero (1972) como un sistema de premisas interrelacionadas que norma o gobiernan los sentimientos, las ideas, la jerarquización de las

relaciones interpersonales, la estipulación de los papeles sociales que hay que llenar, las reglas de interacción de los individuos en tales papeles, donde, con quien y como desempeñarlos. Todo esto es válido para la interacción en la familia, la familia colateral, los grupos, la sociedad, las estructuras institucionales: educacionales, religiosas, gubernativas, y para tales problemas como los desiderata principales de la vida, la manera de encararla, la forma de percibir a la humanidad, los problemas de la sexualidad, la masculinidad y la feminidad, la economía, la muerte etcétera. Shein (mencionado en Arias, 2006) define cultura como un esquema de suposiciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo, conforme aprende a lidiar con sus problemas con respecto al como externa y a la combinación interna; dicho esquema ha dado resultados suficientes para ser considerado valido y, por ende, debe enseñarse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas mencionados.

La cultura es inseparable de los procesos de desarrollo de la humanidad. El desarrollo de los pueblos está relacionado con la cultural y sus factores entre los que pueden incluirse la misma economía de los individuos, su estilo de vida, creencias etc. La cultural puede ser vista como la plataforma en donde el hombre aprende a hacer uso de los instrumentos mentales, emocionales, físicos y materiales, sociales, culturales, históricos. De la esencia misma de la cultura, depende la evolución de la humanidad. La cultura de cualquier grupo humano es un elemento que puede ser usado para convertir sus condiciones mentales y de conducta tanto en lo individual como en su convivencia de grupo. Arias (2006)

¿Por qué es necesario que las organizaciones identifiquen los factores internos y externos que pueden influir en el comportamiento de sus empleados? Las organizaciones se encuentran inmersas en una cultura global que puede influir los comportamientos internos, esto es, la cultura mundial, global, regional, local. Se puede mencionar por ejemplo el alcance del desarrollo tecnológico que han alcanzado países con culturas identificadas por su orden, disciplina, compromiso, amor a su patria etc, (Japón y Alemania, después de haber sido los países derrotados en la segunda guerra mundial, puede identificarse que uno de los factores que los puso como líderes en el orden mundial económico, fueron las fuertes creencias compartidas entre sus ciudadanos). Fernando Arias (2006) comenta de que en IBM Alemania, no se ha podido permear la cultura IBM USA. También continua comentando Fernando Arias (2006) que la cultura de los países de América Latina influidos por su creencias judío-cristianas, en donde ser pobre garantiza la salvación, tienen una aversión al crecimiento económico personal y por ende, se vuelven culturalmente países considerados de poca productividad e industrialización.

El tema de la cultura organizacional, es un tema que en los últimos tiempos se presenta como un tema de análisis imprescindible en el desarrollo de la vida de las organizaciones. El tema de la cultura organizacional según Mintzberg (1997): *“Es un tema que consta de una serie de elementos intangibles que comparten los miembros de una organización: sus valores, las creencias que guían sus acciones, los sobre entendidos e incluso, la forma de pensar”* (p.184). El desarrollo cultural puede ser visto como la sucesión de eventos, en los que el hombre aprende a hacer uso tanto de los instrumentos materiales como de los culturales. El desarrollo de una cultura, puede generar que el hombre aprenda. De la relación de ideas, instrumentos, herramientas, formas de comunicarse y organizar su grupo social, se genera desarrollo. La cultura puede decirse que es un elemento que puede transformar el comportamiento del ser humano, en todos sus ámbitos y permitirle tener una identificación dentro de un grupo social determinado. Uno de estos grupos sociales determinado puede definirse como las conocidas entidades económicas, a las que puede pertenecer por un periodo más o menos largo en el transcurso de su vida, y en donde puede ser influido para la determinación de su estilo de vida, su comportamiento, ideas, creencias compartidas, formas de solucionar problemas etc. En este contexto de pertenencia a un subgrupo social identificado como organización;

Mintzberg (1997) describe que:

*“Algunas organizaciones tienen culturas poco desarrolladas o culturas que nos son distintivas en absoluto. Las organizaciones con culturas débiles se pueden considerar infructuosas en términos estadísticos. Por otra parte, algunas empresas tienen culturas muy sólidas sea por coincidencia o por diseño. Estas se pueden considerar ricas, en términos estadísticos. En este caso, los miembros se caracterizan con la organización y se comprometen con valores y creencias que son fuente de inspiración. Estos valores contribuyen a la estabilidad de la organización y son un instrumento que sirve a los miembros nuevos para entender los hechos y las actividades que se presentan en la organización”* (p.184).

Para poder estudiar la cultura organizacional, es necesario tener una línea filosófica de sus componentes. En la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, sistema de información científica Redalyc, de María Amalia Trillo Holgado y Roberto Espejo Mohedano (2008), mencionan Un estudio significativo es el Deshpandé y Webster (1989) en el que se identifican cuatro arquetipos culturales en función de los procesos de la empresa (desde orgánicos a mecanicistas) y del enfoque de la organización (interno o externo). Estos son: cultura tipo clan (orgánica y enfoque interno), adhocrática (orgánica y enfoque externo), jerárquica (mecanicista y enfoque interno) y de mercado (mecanicista y enfoque externo). Gran estudioso del

tema, Hofstede (1991) mencionado en artículo de María Amalia Trillo Holgado y Roberto Espejo Mohedano, (2008) de la Revista Científica de América Latina y el Caribe, España y Portugal, determina seis dimensiones relacionadas con la cultura organizacional de las empresas: orientación a los procesos versus orientación a los resultados, orientación a la persona versus orientación a la tarea, estilo provinciano versus profesional, sistema abierto versus sistema cerrado, control flexible frente a control rígido y, por último, estilo normativo *versus* pragmático (María Amalia Trillo Holgado y Roberto Espejo Mohedano, 2008)

Este artículo, también menciona definiciones de diferentes autores del término cultura y sus componentes de medición. Trompenars y Hampden-Turner (1997) describen la cultura organizacional como la forma en que las personas resuelven sus problemas, estudiándola en diferentes países a través de diversas variables, tales como: la capacidad de análisis crítico, los conflictos o la jerarquía.

Desde otra óptica, también se mide la influencia de la cultura nacional en la cultura organizacional comparando los puntos de vista propios de la persona con los que se refieren al grupo de trabajo. Flamholtz (2002), mide la influencia de la cultura en empresas con éxito describiendo como áreas esenciales de interés cultural: el tratamiento de los clientes, el de los empleados, los estándares de rendimiento organizativo y la noción de responsabilidad de la empresa. Entonces, de acuerdo a los diferentes puntos de vista de estos autores, la cultura organizacional lleva a convergencias con los puntos de la cultura nacional a la que pertenezca la organización. También se puede concluir, que los elementos de la cultura organizacional no son los mismos para todas las empresas, es más bien analizar el entorno de cada una de ellas con sus componentes propios.

Robbins (2004) comenta que hay un acuerdo general en la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Amplia este concepto agregando que este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización. Robbins, (2004) define siete características básicas que capta la esencia de la cultura organizacional

1. Innovación y correr riesgos: Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos,
2. Minuciosidad: Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
3. Orientación a los resultados: Enfoque mayor a resultados, más que a la técnica o a los procedimientos.

4. Orientación a las personas: Las decisiones son tomadas en función de las repercusiones hacia los miembros de la organización,
5. Orientación a los equipos: Grado en que las actividades se vuelven colaborativas,
6. Agresividad: Atención en ser osados y competitivos,
7. Estabilidad y permanecía para realizar las cosas.

Para Stephen P Robbins (2004) presenta los siguientes elementos como parte de la cultura organizacional a) La selección de su personal y la compatibilidad con los valores explícitos de la compañía b) Dirección referida a los comportamientos de los líderes (a través de lo que dicen y hacen c) Socialización referido a la forma de dar información clara y específica al empleado, cuando llega por primera vez a la organización d) Historias: anécdotas de comentarios o actitudes sobre todo de los fundadores de la compañía dando una lección a algún empleado e) Ritos, secuencias repetitivas de actividades necesarias que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, metas importantes por ejemplo o alguna secuencia de actividades para lograr algún asenso en el empresa f) Símbolos materiales; disposición de las oficinas, autos que se otorgan a los directores, el grado de igualdad que se transmite a los empleados, usos de servicios cuando viajan por negocios de la compañía etc g) Lenguaje: conjunto de términos claves en contexto, que son utilizados por los empleados, en una señal inequívoca de que aceptan la cultura (por ejemplo: “numero de acceso, es numero asignado a cada registro en la base de datos”)

Estos autores generan la reflexión de la cultura organizacional, haciendo la reflexión a través de una pregunta ¿Por qué y para que trabaja la gente? Y concluyen que el trabajo es necesario para el mantenimiento de todas las sociedades, y por otros genera fatiga, aflicción que se lleva como una carga. Pero la teoría opuesta habla de que el trabajo no es una maldición, sino una bendición, que transforma servicio, y energías que no se desperdician, consideran que el trabajo constituye una dimensión importante para la existencia del hombre en la tierra, desde el punto de vista antropológico, paleontológico, historia, sociología, la psicología etc testimonian de manera irrefutable esta realidad, el trabajo es indispensable para el buen funcionamiento individual y social de los seres humanos.

## **2.2. Comunicación organizacional**

La comunicación es fundamental para el funcionamiento de la organización. Debido a su naturaleza se suele designar a la comunicación como la cadena que une a todos los miembros y actividades de una organización. *Desde el punto de vista de la administración, la comunicación es el proceso en*

*virtud del cual los miembros de una organización se transmiten información e interpretan su significado Hampton (1998 P.p. 515)*

Chiavenato (2002) menciona una investigación realizada por Mintzberg, *que reporta, que los administradores del 80% de su tiempo, se la pasan en comunicación directa con otras personas, que representan 48 minutos de cada hora invertida en reuniones, conversaciones personales, por teléfono o hablando de manera informal, y el otro 20% del tiempo el administrador lo emplea en trabajos escritos muchos de los cuales incluyen también comunicación en forma de lectura y textos escritos.* (P.p 520)

Stoner, Freeman, Gilbert (1996) mencionan *un estudio de que los gerentes medios y superiores en donde solo podían trabajar sin interrupciones, durante media hora o más, una vez cada dos días* (P.p 575)

Cuando el administrador planea, continua diciendo Chiavenato (2002) solicita información, escribe y envía cartas, memorandos e informes y se reúne con mas personas para compartir la información,, cuando organiza solicita información de la empresa y comunica cambios, cuando dirige, envía información a los subordinados para aplicar su liderazgo, motivarlos y se comunica con ellos; cuando se controla, utiliza la comunicación para obtener información y compararla y ver las medidas necesarias. *Sin ninguna exageración, cerca del 90% de los problemas de las organizaciones giran en torno de la comunicación o mejor, de su ausencia o inadecuación* (pp. 520)

*Comunicar significa volver algo común: un mensaje, una noticia, una información, un significado cualquiera. En consecuencia, la comunicación es un puente a ese algo pasar de una persona a otra o de una organización a otra Chiavenato (2002; Pp 520) dice, que los datos son registros o anotaciones de situaciones que ocurren, pudiendo llamarlos también, banco de datos, que se denomina como un medio de guardar almacenar para procesarlos, continua diciendo que los datos en si mismos solo son símbolos, cifras, cantidades, acciones, cosas, cuando le damos significado entonces ya hablamos de información, en este punto describe que la información es un conjunto de datos con determinado significado* (pp521)

El significado reduce la incertidumbre y da conocimiento. *La información incluye el proceso de reducción de la incertidumbre.*(pp 521)

Cuando la sociedad se vuelve más avanzada y compleja, crece la disponibilidad de información su amplitud y variedad, desde el punto de vista de la ciencia, menciona que la información es todo aquello que genera un trabajo lógico en la orientación de las personas Chiavenato (2002) Describe, la opinión d Bill Gates, en donde dice que Bill Gates define la información como algo que se quiere saber y por lo que se está dispuesto a pagar. El gobierno controla información de las empresas y de

las personas de su incumbencia, también menciona la definición que Drucker argumenta que en su definición de información, va más lejos, diciendo que la era de la información, capital, tierra y mano de obra, ya no son lo fundamental ni los factores de producción absolutos, ahora es un lugar ocupado por el conocimiento, menciona que el conocimiento es una forma ordenada de información consolidada por la humanidad, su mente y mecanismos cognitivos de la inteligencia, memoria y atención.

Se puede complementar a Stoner, Freeman, Gilbert (1996) con lo que escriben Robbins y Coulter (2005) mencionando las tres razones por las que la comunicación es importante para los gerentes:

1. Representa la función más importante para *accionar los procesos administrativos* como son la planeación, la organización, la dirección y el control. Realizan sus planes y por medio de la comunicación se dialoga con otros gerentes, organizan para poner en práctica dichos planes, conversan con otros para recibir retroalimentación y mejoramiento de dichos planes, distribuyen la autoridad en conversaciones y diseñan el trabajo, activan también las políticas motivacionales y las comunican aplicando su liderazgo a los grupos y equipos, por ende también el control necesita de ser comunicado

2. La comunicación permite la eficiente *aplicación de los talentos de los empleados*, ya que la globalización de los negocios es un reto para la capacidad de comunicación de las expresiones y significados que, debe ser manejada de manera adecuada, las organizaciones son el lugar adecuado para aprender la necesidad de comunicación en un mundo plural y que sea coherente para todos y para la toma de decisiones

3. En tercer lugar, *los gerentes pasan la mayor parte de su tiempo comunicados* con clientes, proveedores, otros gerentes, y lo hacen simultaneo a estar planeado, organizando y analizando las mejores opciones, los gerentes ocupan mucho tiempo en comunicación frente a frente, o de manera electrónica, o telefónica, también redactan memorandos o cartas o informes o quizá leyendo comunicados interno o externos, y con frecuencia son interrumpidos por comunicaciones.

Es importante describir *el proceso de comunicación* Chruden, Sherman (2002) y este se describe en varios elementos como son: Describe el proceso de la comunicación con la ideación del mensaje, con la concepción del mismo (*transmisor*) y se pone en acción hacia otra persona (*receptor*), en este parte del proceso nos dicen los autores pueden existir algunas barreras para que la comunicación sea más efectiva. Tras este proceso, viene la *codificación*, donde el transmisor formula la serie de significados que desea comunica, eligiendo palabras o significados propios que puedan ser identificados por el receptor, eligiendo *el medio* por lo cual será transmitida la idea



(memorándum, conferencia etc) debiendo ser elegido este medio según la estructura organizacional, posteriormente el receptor, después de recibir la información, se prepara para *descodificar* la información, cambiando lo que oye por ideas (pudiendo ser diferentes a las que envía el transmisor) y por último el receptor responde a la comunicación, generando *la retroalimentación* para con ello verificar que el mensaje haya sido el enviado, pudiendo archivar la información, o emprender cualquier otra acción con lo recibido.

En la actualidad, la era del conocimiento se ve ampliamente influida por los cambios tecnológicos, por lo cual es importante entender las tecnologías de la comunicación. se puede tener una idea más clara de cómo es que han logrado cambiar la forma de comunicarnos, el mundo cambia y las organizaciones se tiene que adaptar a esos cambios y la tecnología es parte de ellos, por lo tanto dicen Robbins y Coulter (2005) que este es uno de los retos más importantes para los gerentes, mantener a las organizaciones comunicadas y se debe tomar en cuenta el impacto que puede tener el cambio de las tecnologías de la información en el aumento de la eficacia y la eficiencia de la comunicación

### **2.3. Cambio organizacional**

La diferencia entre las palabras cambio y transformación, en donde se anota que el cambio implica hacer alguna diferente, refieren a la definición de la real academia de la lengua española: *Cambio: En lugar de; trocar una cosa por otra, hacer cambiar o mudar de forma una cosa o persona Transmutar, convertir. Volver una cosa en otra, referenciando los autores (didáctica 1999) estará indicando evolución progresiva o pasar de un estado a otro (pp. 165) Thomas Astarloa, Bataller, Berdiñas, Bocchi, Cucchi, Giolo, Gnazzo, Reveh, (2008), en su reflexión de la introducción (2008) hacen una reflexión de la connotación de la palabra cambio, en donde se refiere a que esta palabra en sí misma, genera expectativas, siempre que alguien se quiere referir a un futuro esperanzador o de mejora, se escucha que se refiere a ella y al unir esa reflexión a la definición de transformación, el tema del cambio organizacional, toma un significado distinto para este proyecto*

Los autores arriba referidos, anotan que para los procesos de adaptación en la modificación de dinámicas humanas, hacia nuevos escenarios, suponen más apropiado usar el significado de transformación y no de cambio, para ellos, no es solo una cuestión de semántica, sino encierra visiones radicalmente opuestas ya que esto, refiere a acciones derivadas del significado que se le contextualice en la realización del objetivo. En este sentido, si se habla de cambio, se refiere a que quizá lo que se hace actualmente al interior, está incorrecto, y hacerlo sobre transformación supone la convicción de que con lo que se dispone, es alcanzable lo que se desea. Anotan un ejemplo en donde se refiere a que si se habla de cambio, es conveniente cambiar a las personas actuales, ya que

las existentes no son funcionales o no tiene las capacidades que se requieran para *mejorar*, y si se transforma, con las personas actuales, se tiene lo que se requiere para el objetivo de *mejorar*

El reto de todos los gerentes, son los cambios espectaculares que se están dando en la forma como entregamos y recibimos información, genera oportunidades para las empresas a la hora de innovar y adaptarse, no obstante Robbins (1996) menciona que un cambio profundo es difícil para la cultura de las organizaciones que tienen más por tradición y el compromiso de mantenerse ha lo que ha demostrado ser bueno, esta reflexión genera un análisis profundo de cómo realizar cambios en las empresas que las hagan dar el salto a los nuevos tiempos y a las nuevas formas de atender no solo a los clientes, sino a los mismos miembros de la organización y sus necesidades. Robbins (1996) sino hay cambios en las organizaciones, el trabajo de los gerentes seria de alguna manera mas sencilla, el diseño organizacional se presentaría como mas efectivo porque el entorno quedaría libre de incertidumbre y no habría necesidades de hacer planes para los cambios o la necesidad de hacer adaptaciones

Chrudren y Sherman 2002 refieren el cambio organizacional con el concepto de Desarrollo Organizacional y lo refieren en cierto sentido, con el concepto de Astarloa, Bataller, Berdiñas, Bocchi,Cucchi, Giolo, Gnazzo,Reveh, Thomas, en su reflexión de la introducción (2008) porque menciona lo siguiente: *Desarrollo Organizacional* es considerado como un método potencializador del talento humano dentro de las organizaciones, que incluye un entrenamiento para la creación de trabajo en equipo y en las mejores relaciones interpersonales de los grupos; *pero hacen la referencia a que varios expertos en creen que este concepto resulta demasiado estrecho (P.p 359)* y que para la efectividad de una organización se necesita mas que entrenamiento para el trabajo en equipo y que prefieren usar el término *renovación organizacional (P.p 359)* Definiendo *este término como el proceso de iniciar, crear y afrontar los cambios necesarios para hacer posible que la organización llegue a ser o permanezca viable, que se adapte a nuevas condiciones, que resuelva problemas, que aprenda de las experiencias y que se desplace a una mayor madurez organizacional (P.p 359)*

Entonces, basados en los postulados de los autores mencionados arriba, al momento de que se tenga la sensación experimentada de que se requiera hacer algo diferente, tendríamos que tener claro que es lo que necesita la organización, si un cambio o una transformación o renovación organizacional

Es importante, observar *los beneficios de las fuerzas de la resistencia al cambio*, en donde Robbins (2004) Nos dice que el resultado mejor documentado de los estudios de comportamiento de individuos y organizaciones es que resisten al cambio. El dice que en cierto sentido esta resistencia es positiva, y confiere un grado de estabilidad y previsión del comportamiento, si no se presenta un

grado de resistencia, el comportamiento organizacional adquiriría un azar caótico. La resistencia al cambio también origina conflictos funcionales, menciona que la resistencia aflora de maneras diferentes, pudiendo ser abierta, implícita, inmediata o diferida,

La resistencia abierta, hace que de manera inmediata, el empleado exprese quejas, amenaza de huelga, lentitud en el trabajo. La resistencia implícita o retrasada es más difícil de manejar por ser más sutil, Robbins (2004) ya que puede desaparecer la lealtad a la organización, pérdida de la motivación, aumento de errores y equivocaciones, incremento de faltas por enfermedad, las acciones diferidas enturbian la relación entre el origen de la resistencia y la reacción a ella. Nos dice también que la resistencia puede ser acumulada y desencadenar en una respuesta que se ve completamente fuera de control para el cambio, por supuestos, se retrasan las soluciones a dicha resistencia.

### **3. Aspectos metodológicos**

La investigación se realiza con base en la metodología cualitativa, tomando un caso de estudio y atendiendo a la observación no participante, entrevistas semiestructuradas y la hermenéutica objetiva para el análisis de textos, se llevó a cabo en una institución de educación pública de nivel superior del Edo de Querétaro, denominada Universidad con enfoque Tecnológico<sup>2</sup> (U.T.E.) delimitando la investigación para efectuar las entrevistas únicamente al cuerpo docente del Programa Educativo de Ingeniería en Innovación y Desarrollo Empresarial, programa de Estudio que pertenece a la División económico administrativas de la oferta educativa de la U.T.E.

#### **3.1. Preguntas de investigación**

Como tema central se ha establecido la comunicación organizacional y como es que este tema, se enlaza y repercute entre la cultura y los cambios dentro de una institución, la cuestión principal a ser discernida es:

*¿Cuáles son los elementos que impulsan la efectividad de la comunicación en la organización?*

En función de la relación entre los tres temas centrales (la cultura, comunicación y el cambio organizacional) la cuestión principal para investigar la repercusión del cambio organizacional es:

*¿Cuáles son las estrategias que utiliza la organización para generar cambios?*

Y finalmente la cuestión de investigación referida a la cultura es:

*¿De qué forma la cultura organizacional se ve afectada por los procesos de comunicación para la implementación de los cambios?*

---

<sup>2</sup> Se utiliza un seudónimo de la Institución para protección de la información.

De tal modo que estas cuestiones principales derivan en el centro de recopilación de información para determinar los resultados de este proyecto y la generación de su análisis

### **3.2. Propositiones de investigación**

A partir de la definir en base a preguntas de investigación basada en los tres temas de la presente investigación, se han definido las proposiciones de la investigación, estas derivan de preguntas previamente establecidas:

En cuanto al tema central de la investigación se ha propuesto investigar que la identificación de los elementos claves de la *cultura*, le genera a la organización, incremento en la eficiencia, la eficacia en las premisas interrelacionadas que norman o gobiernan los sentimientos, las ideas, la jerarquización de las relaciones interpersonales, la estipulación de los papeles sociales que hay que llenar, las reglas de interacción de los individuos en tales papeles.

La *comunicación* hace énfasis en la transferencia de significados, queriendo decir que si no se ha transmitido información con significados homologados, no se ha realizado comunicación, y que si no se genera comprensión de lo dicho entre los interlocutores, tampoco hay comunicación. La comunicación debe ser compartida y comprendida para que pueda llamarse como tal; y a continuación se determina según el tema de comunicación, que este sirve para controlar, generar y compartir información para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Y en última instancia se establece con referencia al tema del *cambio*, ya que puede generar la estrategia de iniciar con un cambio en la organización, diseña el proceso de comenzar, crear y afrontar la renovación necesaria para hacer posible que la organización llegue a ser o permanecer viable, que se adapte a nuevas condiciones, que resuelva problemas, que aprenda de las experiencias y se desplace a una mayor madurez organizacional.

## **4. Resultados**

Los resultados se presentan por indicador de estudio: *Cultura y Estructura organizacional*: planeación estratégica, grado de satisfacción, sentido de pertenencia, colaboración y competencia, el clima de trabajo. *La comunicación* como forma de transferir significados: desafíos, retroalimentación, manejo de conflictos, creatividad o rutina.

### **4.1. Cultura y Estructura Organizacional**

Es difícil cambiar la estructura, no está adaptado a las necesidades que hay de los propios alumnos o maestros, a veces se nos ocurre pensar en ciertos proyectos pero pensamos que la estructura no da para eso, y eso limita el cambio.

Varias áreas no ejecutan sus funciones para las que fueron creadas y entonces eso causa a parte de enojo, genere disfunción, no es tanto que se reestructure, sino o verificar que cada área este haciendo para lo que fue creada, es muy formal tiene estructura clásica. No tendrían que ser tan complejos si obedecieran a la funcionalidad,

#### **4.1.1. Planeación estratégica**

Se identifica por los profesores, enfocado a la enseñanza, que los jóvenes salgan preparados con excelente calidad. Se identifica a fortalecer habilidades y capacidades, que se puedan desarrollar en esos ámbitos sin perder el espíritu de servicio, que sean egresados sustentablemente activos con un enfoque práctico para que vivan en ciudadanía

#### **4.1.2. Grado de satisfacción de los profesores IIIDE**

En general puede hablarse de que la satisfacción depende del puesto que ocupa cada personal, depende del nivel docente al que pertenece. (Se tienen prestaciones diferentes y apoyos diferentes)

La U.T.E., tiene apoyo y forma de crecer que depende de cada persona, de cada empleado y su percepción

#### **4.1.3. Sentido de pertenencia**

Los profesores con más tiempo tienen sentido de pertenencia aun con comentarios de que hay subidas y bajadas en la institución, a pesar de comentarios de que faltan recursos, de que falta comunicación, de que los procedimientos son perfectibles --sobre todo en equipamiento—se tiene puesta la camiseta, se está satisfecho con las oportunidades de crecimiento que genera la universidad –si se desea tomarlas--

Recursos materiales

Insuficientes en cuestión de equipamiento (tóner, proyectores, impresoras, mobiliario para salones, --mesa bancos—escritorio para profesores). La infraestructura está ocupada el 100% de su capacidad – cursos matutinos y vespertinos--se ha dado inicio a las ingenierías, se contrata gente nueva, pero los que ya estábamos contratados participar y apoyar en ese crecimiento.

Sentimientos y emociones de los profesores son atendidas en la U.T.E.

Con el jefe inmediato es notorio, pero a nivel de normatividad no es considerado como algo importante. Es un clima adecuado donde se puede expresar inquietudes o cosas a mejorar.

#### **4.1.4. Colaboración y competencia**

En cuanto a la misión visión objetivos, se promueve mucho el espíritu colaborativo, pero ya a nivel personal o individual es la competencia por una razón muy obvia las promociones, las promociones están en función de cierto puntaje en relación a tu desempeño y tu nivel de educación y entonces nunca va a ser colaborativo porque básicamente eres o la otra persona o tú. Pero en general la normatividad promueve el equipo de trabajo. En la colaboración, aunque está inmerso dentro de la colaboración, en las personas si hay algún grado de competencia

#### **4.1.5. El clima de trabajo entre jefes/ Entre jefes y subordinados**

No hay contacto con los directivos, (altos mandos) pero en el área de operación es de buena relación y buen ambiente... es buena la relación, está muy marcado que es por áreas, no se sale dentro del círculo o área de experiencia, se ven diferentes tratos en las diferentes áreas,

Nota: --Se menciona situación particular-- A nivel de altos mandos está sucediendo en este momento muchas particularidades, que será seguramente por cuestiones políticas,

### **4.2. La comunicación como forma de transferir significados**

#### **4.2.1. Desafíos percibidos por los profesores a partir de la comunicación**

Mantener el modelo educativo vigente y actualizado a las necesidades del mercado, conocer las necesidades de los clientes, (estudiantes y empresarios) mantener vigentes los programas de estudio. Identificar el resultado de la continuidad de estudio. Eficientar los filtros para generar cambios y modificaciones pertinente. Vernos como una comunidad que está al servicio de otros, dado que somos de gobierno. Mantener y fortalecer la imagen que se tiene a nivel local, regional y nacional. Definir proyectos a nivel institución y dejar de lado intereses ajenos a la escuela, trabaja de manera conjunta. Generar la capacidad necesaria para atender los nuevos sectores que están llegando al estado.

#### **4.2.2. Retroalimentación**

A nivel institución no, a nivel de dirección o de área sí. Pero depende hay direcciones en las que si hay esa apertura pero a nivel de institución no existe esa apertura. Se puede expresar las insatisfacciones, no es que se satisfagan, pero nunca me han coartado la expresión de las mismas. Existe un buzón de quejas en servicios escolares, a través del correo, pero de manera personal no sé si haya retroalimentación, Por otro lado. Hay una brecha tremenda con los directivos altos, somos dos grupos intermedios y bajos, contra los altos mandos

#### **4.2.3. Manejo de conflictos**

Como en cualquier lugar de trabajo, siempre hay fricciones o conflictos dentro del personal que la conforma, depende mucho de los líderes o los jefes de cada equipo de trabajo. En algunos casos, no se llega a solucionar, no se llega a la raíz del problema, pero esto no detiene la operación. Es necesario que los altos mandos generen información hacia abajo

#### **4.3.4. Creatividad o rutina**

Si hay una cierta percepción a desarrollar la creatividad, pero no se da el cómo, Es cuestión individual, el que es creativo siempre le va a buscar, no se enredan en la rutina, pero no lo promueve la institución. Hay propuestas y difusión para participar en diferentes proyectos, pero no hay descargas de las funciones de cada puesto que permitan participar en algunas cosas nuevas, se estimula pero operativamente nos guía nuestra rutina. La rutina por la misma fuerza de actividades diarias. Horas de clases, horas de estadía, tus proyectos, hay apertura, pero por las cargas no se puede, nos comportamos con rutinas por las cargas de trabajo

### **5.- Conclusiones**

1. Rigidez en la estructura organizacional. (La institución no es autónoma, tiene estructuras cerradas y los cambios son difíciles)
2. La planeación estratégica (misión, visión y objetivos) Está identificada hacia el desarrollo de la labor docente (crear y desarrollar competencias en los estudiantes)
3. La opinión de los entrevistados cambia en dos líneas: Los profesores de reciente contratación y los que tiene más antigüedad; Es decir, los profesores que tiene más tiempo trabajando en la U.T.E., tiene identificados “más áreas de oportunidad” que los profesores que tienen menos tiempo
4. El crecimiento dentro de la institución depende de la personalidad y la actitud hacia la colaboración y el involucramiento personal
5. Los insumos de operación son insuficientes
6. Se promueve la competencia y la colaboración
7. La operación (cargas de trabajo según funciones) le gana a la participación o desarrollo intelectual y desarrollo de plan de carrera interno
8. La comunicación es ineficiente: a) No se identifican todas las formas de comunicación, b) No se identifica el tipo de información a la que se puede tener acceso

9. No se tiene conocimiento completo de los recursos (infraestructura , programas y proyectos de desarrollo)
10. Existe una brecha negativa de comunicación entre mandos medios y mandos directivos
11. La apertura de la comunicación se da en mandos medios solamente
12. Se permite expresar las situaciones tanto positivas como negativas, pero no se hace nada con esa información
13. Sugerencias y recomendaciones
14. Necesidad de crear una forma de generar un sentido de igualdad para el seguimiento de plan de vida y carrera dentro de la U.T.E.
15. Crear un sistema de comunicación más eficiente para con ello los empleados (tanto profesores como administrativos y áreas de apoyo) tengan mayor conocimiento en cuanto a) Rubros de presupuestos, líneas de comunicación, explicación y aplicación de los cambios (porque y para que del mismo)
16. Difundir los recursos existentes (características de laboratorios, aras disponibles y sus características entre otros recursos de infraestructura
17. Difundir los diferentes programas y proyectos que se desarrollan para que los profesores puedan tener acceso a dichos programas y proyectos
18. Generar programas más eficientes de participación, es decir generar
19. Aprovechar el alto grado de sentido de pertenencia y agradecimiento hacia las oportunidades y crecimientos dentro de la institución está identificado por el 100% de los profesores entrevistados, (más énfasis, en los de mayor antigüedad)
20. Generar un proceso que dé seguimiento a las observación y retroalimentación que generan los miembros de la institución

**Retos y principales desafíos:**

- a) Mantener la vigencia de los programas de estudio,
- b) Mantener la pertinencia de los programas de estudio,
- c) Eficientar los filtros para generar cambios y modificaciones pertinentes
- d) Generar la capacidad necesaria para atender los nuevos sectores que están llegando al estado.
- E) Generar la participación más activa de los miembros en los cambios.



## Referencias

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. 5ta. Ed. Caracas: Ed. Episteme.
- Astarloa, L.y Bataller R.(2008). *Habilidades directivas para un nuevo manager*. México: Prentice Hall
- Chiavenato Alberto. (2002) *Administración en los nuevos tiempos* Bogotá: Editorial McGraw Hill
- Deshpande, R., Webster Jr, F.E. 1989. Organisational.Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53 (1), 3-15.
- Diaz, G. (1972). La teoría sociocultural del comportamiento humano. En J. Cueli & L. Reidl (Eds.), *Corrientes psicológicas en México* México: Diógenes
- Flamholtz, E. (2002). Strategic Organizational Development and the Bottom Line: Further Empirical Evidence. *European Management Journal*. 20 (1), 72-81. Journal article business manager
- Hampton R. David (1998) *Administración*. México: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organization*. London: McGraw Hill UK
- Mintzberg, H.(1997). *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*. México:Prentice-Hall. Hispanoamericana.
- Robbins, P., Stephen, (1996). *Administración*. México: Prentice Hall
- Robbins, S, (2004). *Comportamiento organizacional*. Décima edición, México: Prentice Hall.
- Robbins, S. y Coulter. (2005). *Administración*. 8va. Ed. México: Pearson Education.
- Sherman, Ch. y Herbert, J. (2002). *Administración de personal*. Vigésima cuarta Edición. México: Cecsca
- Stoner, J. Freeman, E. Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Ed. Pearson 6ta. Ed.
- Trillo, H. Espejo, M. (2008). *Propuesta metodológica para establecer un índice de cultura organizacional a través del capital intelectual*. Estudios de economía aplicada, vol. 26 pp.108-118
- Trompenaars y Hampden T. (1997). *Cross-cultural Communication*. Ed. Hardcover

**Nota:** para efectos de esta ponencia se utilizaron solo los resultados de algunos indicadores no de todos los que arroja la entrevista.

## ANEXO 1

### GUÍA DE LA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

<b>DATOS DEMOGRÁFICOS</b>
---------------------------

Nombre:		Fecha:
Edad:	Sexo: M F	
Puesto:	Antigüedad en el puesto	Antigüedad en la empresa
Lugar	Hora Inicial: Final:	Duración de la entrevista .

Informar al entrevistado acerca del objetivo de la entrevista y dar una breve introducción al tema

### ***Cultura organizacional***

1. ¿Cuál cree usted que es el propósito de la Institución?
2. Mencione por favor lo que recuerda de la misión, la visión y los objetivos de la Institución
3. ¿Cuál es su percepción con respecto a la satisfacción de los miembros de la institución?
4. ¿Qué piensa usted acerca de los recursos con los que cuenta la escuela?
5. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos, presiones y/o restricciones que tiene la institución?
6. Cuando existe un conflicto ¿Cómo se manejan?
7. ¿Son los sentimientos y emociones reconocidas como datos importantes dentro de la institución?
8. ¿Considera que el clima de trabajo es apropiado entre sus jefes? ¿Y entre iguales?
9. ¿Su sentir de pertenecer a la institución es igual al de hace algún tiempo atrás?
10. ¿Se promueve el espíritu de colaboración o de competencia?

### ***Comunicación organizacional***

11. ¿Puede identificar y mencionar algunos de las formas de comunicación que operan en la institución?
12. En estas formas de comunicación ¿Qué tipo de información existe? ¿Cómo se obtiene?
13. ¿Hay una idea clara de lo que los líderes de la institución tienen como proyecto en la institución?
14. ¿Existe ambiente de apertura para manifestar insatisfacciones, frustraciones?
15. ¿Conoce usted si existen reuniones que aseguren el intercambio de información entre los dirigentes?  
¿Entre los dirigentes y los trabajadores?

### ***Cambio organizacional***

16. ¿Cuál es el grado de participación y consulta en el proceso de toma de decisiones? ¿Se promueve a ello?

- 17.¿Se promueve el desarrollo y la investigación? (individual y de grupos)
- 18.¿Cómo calificaría las normas y procedimientos vigentes?
- 19.¿Cómo son aceptados métodos y soluciones nuevas? ¿Se evalúa la resistencia a ellos?
- 20.¿La estructura organizacional y el diseño de cargos son difícil de modificar? ¿Es muy formal?  
¿Cómo se da cuenta?
- 21.¿Le parece apropiada la forma en la que se dan a conocer los cambios en la organización?
- 22.¿Existe en el personal de dirección la apertura y confianza para aceptar sugerencias innovadoras?
- 23.¿Se estimula la creatividad o predomina la rutina?
- 24.¿Cómo son los procesos y sistemas para detectar modificaciones necesarias tanto internas y  
externas?