



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

Mecanismos de comunicación en los procesos de cambio y su
repercusión en la cultura organizacional de una institución educativa
de nivel superior

T e s i s

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración en Alta Dirección

Presenta
Mirna García Chaparro

Dirigido por
Dra. Josefina Morgan Beltrán

Santiago de Querétaro, Diciembre 2012



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Doctorado en Administración

MECANISMOS DE COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE CAMBIO Y SU
REPERCUSIÓN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA DE NIVEL SUPERIOR

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración

Presenta:

Mirna García Chaparro

Dirigido por:

Dra. Josefina Morgan Beltrán

SINODALES

Dra. Josefina Morgan Beltrán
Presidente

Dra. Rosa María Romero González
Secretario

Dr. León Martín Cabello Cervantes
Vocal

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto
Suplente

Dra. Graciela Lara Gómez
Suplente

Dr Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad

Firma
Firma
Firma
Firma
Firma

Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Santiago de Querétaro
Diciembre, 2012
México

RESUMEN

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. Se llevó a cabo en una institución de educación pública de nivel superior del Edo de Querétaro; 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 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 docentes, 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 aquí presentados determinan que en la plantilla docente, efectivamente se perciben problemas de comunicación y falta de medios de adecuados para efectuar cambios. Pero esto no deriva en cambios sustanciales de la cultura organizacional

SUMMARY

This research was carried out using a qualitative methodology base, involving a case study, a non-participating observation and semi-structured interviews, with an objective hermeneutic analysis. The research was done on a public education institution in Queretaro City, delimitating the scope to apply the interview just in the college in the program of Engineering of Innovation and Business Development, a program within the Economical and administrative division of the Technological University of Queretaro. The main purpose of this research is to identify the consequences of inappropriate changes in communication on the students, which allowed the research to identify where these result in a behavior change that could lead to a modification of the organizational culture. The results show determine that the college was aware of communication problems and an absence of the right media necessary to make changes. But this situation does not result in substantial changes on the organizational culture.

DEDICATORIAS

A mis padres.

AGRADECIMIENTOS

A mis ancestros por su legado

Agradezco a mi papa y a mi mama por los aprendizajes aun en los silencios

A mis hermanos, sobrinos y familia política

A mis mentores profesionales

A mí amada Universidad Tecnológica de Querétaro

A mis queridos alumnos

ÍNDICE

Resumen	Pag 1
Summary	Pag 2
Dedicatorias	Pag 3
Agradecimientos	Pag 4
Índice	Pag 5
Índice de figuras	Pag 6
1. Introducción	Pag 7
2. Aspectos teóricos 2.1 Cultura organizacional 2.2 Comunicación organizacional 2.3 Cambio organizacional	Pag 8
3. Aspectos metodológicos 3.1 Problema de investigación 3.2 Objetivo de estudio 3.3 Preguntas de investigación 3.4 Propositiones de investigación 3.5 Variables de investigación 3.6 Indicadores	Pag 55
4. Caso de estudio	Pag 64
5. Resultados	Pag 72
6. Reflexiones finales	Pag 82
7. Referencias	Pag 86

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig 3.1	Modelo de gestión de calidad página web de la uteq	Pág.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación surge para identificar 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. 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 para determinar esta 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 temas presentados. Derivado de las preguntas claves por tema, se determinaron los límites, alcances, objetivos de la indagación, determinado así, los indicadores para la clasificación e interpretación de la misma. Se generaron las variables que culminan en la generación de preguntas de investigación para la obtención de información.

Así mismo, después de determinar lo anterior, se desarrollaron los componentes del instrumento de recolección de datos determinando la 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 los mecanismos de comunicación para los cambios, no tiene un efecto directo en la cultura organizacional del objeto de estudio

2. ASPECTOS TEÓRICOS

2.1. Cultura organizacional

El avance de la humanidad no se puede desligar del tema de la cultural, 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 cultura y sus factores entre los que pueden incluirse la misma economía de los individuos, su estilo de vida, creencias etc. La cultura 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 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 America Latina y el Caribe, España y Portugal, sistema de información científica Redalyc, de María Amalia Trillo Holgado y Roberto Espejo Mohedano, 2008 mencionan que 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, Early y Erez (1997) miden 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, el numero asignado a cada registro en la base de datos”)

La cultura organizacional es moldeada por quienes tienen el poder directivo y puede ser usada para reforzar las actividades y alcanzar el logro de las metas organizacionales.

De alguna manera, podemos decir, que la cultura es un aparato de identidad colectiva, aspecto muy importante para las organizaciones congregadas por individuos.

No existen culturas organizaciones malas o buenas, sino culturas funcionales y disfuncionales a los objetivos de las organizaciones. La cultura de una organización determinan en la mayoría de las veces, las actitudes de las personas que la integran, y la forma de comunicarse es parte de esa cultura; es importante que para abordar el tema de la cultura organizacional y su influencia, se identifique como uno de los factores más importantes es tipo de mecanismo de comunicación que sea utilizado (o identificado por los empleados en comunicación formal o informal) por ejemplo, cuando se anuncia en una empresa que están por iniciarse cursos de capacitación, en muchas ocasiones, las personas que participan, no reciben de manera correcta el mensaje y no muestran un verdadero interés, por lo que la información o provecho que de ellos se pueda obtener es mínimo o casi nulo, por tanto es importante cuidar estos mecanismos Robbins, (2004)

Para identificar la cultura de una organización, hay que hacer notar que la individualidad es importante, es decir, la personalidad de cada uno de los empleados no se puede modificar, pero puede ser influida, cada uno posee sus propios creencias y valores, por ello, al formar parte de una organización, en donde los valores son diferentes, el desempeño en su trabajo puede verse afectado, y esto es parte esencial para efectos de productividad, el alcance de los objetivos y demás cosas importantes para la empresa, de ahí la importancia de tener mecanismos de comunicación que genere que el trabajador pueda sentirse cómodo y que forma parte de la compañía

La cultura organizacional, define límites, es la distinción entre una organización y otra, genera un significado de pertenencia al empleado, da una sensación de identidad a los integrantes, facilita la aceptación de tener al grupo, por encima de los intereses

personales, aumenta la estabilidad en el sistema social, la cultura conglomerada para mantener la unidad de la organización al dar criterios apropiados sobre lo que empleados hacen, dicen, sirve como un mecanismo que genera sentido, controla, orienta y forma las actitudes y comportamientos, Robbins (2004) complementa diciendo que por definición, la cultura es intangible, implícita y dada por hecho, él dice que todas las organizaciones generan un conjunto básico de premisas, entendidos y reglas tácitas que rigen la conducta cotidiana en el centro de labores (...) continua expresando que la cultura como influencia en el comportamiento de los empleados tiene una importancia creciente en el mundo laboral (...) ya que los significados compartidos que proporcionan una cultura fuerte garantiza que todos vayan en la misma dirección

Una variable de la cultura organizacional es la percepción de lo que se conoce como cultura de la productividad o cultura de la producción, concepto que es necesario abordar en México, en donde hablamos de una nueva cultura de la productividad y la calidad. Para Hernández, García y Wilde, la cultura de la producción o cultura productiva es la comprensión del origen y desarrollo de *las características de la cultura como resultado de la interacción de individuos en un colectivo con el objeto de producir, es decir, alcanzar objetos económicos y sociales, sumados a una serie de herramientas técnicas y administrativas en un centro de producción.*

La importancia de tener identificada la forma en las prácticas referidas a la cultura organizacional de la empresa, puede generar en los empleados una mayor oportunidad de interactuar en la forma en la que impacta en su trabajo, así como en contribuir en la efectividad de toda la empresa. No son un sustituto de la individualidad del empleado pero estos programas de estandarización ayudan a mejorar la convivencia en las

instalaciones de la empresa, proporciona mayor motivación, conduce a niveles más entendidos de satisfacción laboral.

También, el mejoramiento de entender y practicar los elementos de la cultura organizacional, tienen una relación estrecha con el aliento a la participación, toma de decisiones de funciones y actividades cotidianas y tomando en cuenta que al ser humano le gusta y le resulta necesario ser tomado en cuenta, se tiene que tener mecanismos de comunicación efectivos con respecto a los programas para reforzar las practicas institucionales que se pretendan

Robbins (2004) menciona que también es importante tener en cuenta, la disfuncionalidad de la cultura bien arraigada, el considera que en ambientes que es necesario la movilidad, los cambios y la rápida adaptación, genera que una fuerte cultura organizacional, se vuelva un inconveniente para la eficacia de la organización y se genera barreras al cambio, a la diversidad al crecimiento (adquisiciones y fusiones), por esta razón, los líderes de las organizaciones pueden tener en consideración, hacer mediciones continuas, de si lo que ellos están tratando de significar, esta siendo entendido de manera correcta por los empleados de la organización y en caso necesario hacer lo más pronto, los cambios necesarios para que la cultura efectivamente sea un aliado para la empresa

Los recursos humanos son indispensables para las empresas y que es la parte de la organización más difícil de conjugar. El ser humano es hasta cierto punto sensible, el integrarse a una empresa y cumplir con las reglas, el entender su filosofía, es un proceso que no se da por arte de magia, es necesario proporcionar a este nuevo integrante la información correspondiente y la organización tiene que tener definido con claridad los puntos y comportamientos compartidos y la forma de enterar o permear en los

empleados la filosofía colectiva en donde cada parte tenga un crecimiento integral que genere adaptabilidad a los cambios de la cultura externa.

Chiavenato (1999) Habla de la relación que existe entre el concepto de cambio, organizaciones y la cultura. Comenta que aunque la cultura es susceptible cambiar, no es simplemente modificar el conjunto de creencias, expectativas y valores en los empleados, sino también el de la organización por algo más eficaz para el alcance de la misión. También comenta que es importante diferenciar que algunos conceptos permanecen por tradición o hábito y menciona como ejemplo la ética en los negocios y menciona que otros simplemente se pueden abandonar como es la obediencia ciega, autoritarismo, habiendo otros que pueden incorporarse como es el énfasis en el cliente, ser una empresa multifuncional, polivalente y que genere una mejor calidad de vida, tanto para los empleados y todos los grupos de interés que involucran a la empresa.

Continúa diciendo Chiavenato (1999) que modificar la cultura de la organización, es crear un comportamiento futuro para la organización. Y los niveles altos son mencionados como los guardianes de las tradiciones, también es natural que los altos ejecutivos impregnen la cultura de sus propios valores, menciona que no es suficiente hacer un cambio en la estructura organizacional, hace énfasis en la necesidad de que si se busca hacer cambios, tiene que ser a nivel de cultura y comportamiento, el, hace mención a que es importante conocer el clima organizacional, ya que está íntimamente relacionado a la moral y la satisfacción de las necesidades humanas. Menciona que la dificultad de entender el clima organizacional radica en que todos los individuos percibimos diferente, así el clima esta constituido por las características que distinguen una organización de otra e influye en el comportamiento de las personas en la organización comprendiendo diferentes conceptos, como tipo de organización,

tecnológicas, políticas, metas operacionales, reglamentos, además de las actitudes y formas de comportamiento.

En esta relación que guarda Chiavenato (1999) entre la cultura organizacional y el clima organizacional, recomienda que toda esta serie de variables deban ser continuamente observadas y analizadas y perfeccionadas para la productividad y motivación. Para que la empresa pueda considerar cambiar la cultura organizacional, requiere tener capacidad de innovación presentando las siguientes acciones: a) Adaptabilidad, que refleja la capacidad para resolver problemas reaccionando de manera flexible para adaptar e integrar nuevas actividades y ser receptiva y permeable a nuevas ideas tanto internas como externas b) Sentido de identidad que los participantes conozcan y comprendan el pasado y el presente de la empresa, siendo un compromiso por parte del empleado y no una alineación c) Perspectiva del ambiente, percibir todos una unidad a la capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el ambiente y por ultimo menciona la integración de los participantes. Por todo lo anterior, menciona Chiavenato (1999) no es suficiente cambiar la estructura organizacional, es necesario hacer cambios en la cultura organizacional y menciona en su libro el concepto importante del cambio

Thompson y Strickland (2004) describen la idea de que la cultura puede convertirse en un obstáculo para la ejecución de la estrategia, menciona que las creencias, visión, objetivos y enfoques y prácticas comerciales de una empresa, pueden o no ser compatibles con su cultura, y cuando lo son, la cultura se vuelve un aliado para la implementación de la estrategia. Una alineación fuerte entre cultura y estrategia, actúa en dos líneas:

a) Un ambiente de trabajo donde la cultura coincide con las condiciones para la buena ejecución de la estrategia proporciona un sistema de reglas informales y presión entre colegas respecto a cómo actuar internamente y como realizar el trabajo b) Una cultura fuerte que apoye la estrategia alimenta y motiva a la gente para que realice el trabajo de manera propicia para la ejecución eficaz de la estrategia proporciona estructura, normas y un sistema de valores para funcionar y promueve una fuerte identificación de los empleados con la visión, objetivos de desempeño y estrategia de la compañía” (pp.. 421).

Alexandra Tabash Mendez (2010), en su proyecto: Factores de la cultura organizacional en la satisfacción laboral del personal administrativo de la sede regional Brunca, campus Perez Zeledon universidad nacional de costa rica, comenta que la cultura organizacional y el clima son temas de actualidad en recursos humanos. La formulación de la planeación estratégica que incluye los objetivos, la misión, visión y los valores son ejes transversales en la filosofía de las empresas.

Menciona a la comunicación como parte importante de la gestión inteligente, el equipo de trabajo y los grupos como parte de la administración y que son elementos importantes, así como las condiciones de trabajo y los recursos junto a las oportunidades de desarrollo personal y profesional. Menciona que dentro del tema de la cultura organizacional es importante mencionar el efecto del clima organizacional ha dejado de ser un elemento sin importancia en las instituciones, para convertirse en un elemento clave y de gran importancia estratégica, continua diciendo que la organización que desea ser eficaz, efectiva y competitiva, necesita basarse en su cultura organizacional, ya que en ella confluyen los recursos humanos y materiales que componen a la organización y es con ello que se logra el alcance de los objetivos, Tabash (2010) menciona la definición de Hill-Jones, que describe que una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo

apropiado en que deberían conseguir, menciona que los valores de la organización proporcionan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los participantes.

La cultura organizacional puede distinguir una organización eficiente de una ineficiente, así como en el reflejo de las diferencias entre cultura entre países como nos dicen De la Cerna Gastelum y Nuñez de la Peña (1998) dice que al parecer, la cultura del trabajo es diferente entre países, comunidades y organizaciones. Describen a los japoneses como los líderes en la cultura de la calidad, pero esto no les evita los problemas, ya que trabajan demasiado y ha sido necesario promover el tema del ocio para reducir el valor ilimitado que los japoneses le dan a su empleo. Mientras que de otros países suelen oírse quejas sobre ética laboral.

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.

De la Cerna Gastelum y Nuñez de la Peña (1998) describen el estudio y la aplicación desde las teorías administrativas, sobre la forma en que las personas actúan

dentro de las organizaciones y se le denomina comportamiento organizacional, cuyo principal objetivo es crear climas o culturas organizacionales en donde las personas se sientan cómodas, motivadas para trabajar eficientemente, donde el resultado tiene tres beneficios, satisfacer las necesidades humanas, los objetivos cumplidos de la organización y el propósito social.

De la Cerna Gastélum y Nuñez de la Peña (1998) permiten hacer una reflexión final del tema cultura organizacional, en donde se puede mencionar que todas las organizaciones, tienen una cultura organizacional, influida por la cultura propia de cada miembro, la cual es parte de la cultura de la comunidad a la que pertenece, donde también se puede concluir que todos los administradores, consciente o inconscientemente, influyen y determinan la cultura, porque en la búsqueda del logro de los objetivos comunes, no solo son determinados por la estructura, la tecnología y los sistemas en uso, sino de todo lo que incluye la cultura, como los símbolos, los valores, lenguaje y rituales propios de las organizaciones.

En el contexto que se realizara esta investigación, es en el contexto mexicano, De la Cerna Gastélum y Nuñez de la Peña (1998) describen tres tesis acerca de la cultura laboral y organizacional en México, derivadas de investigaciones de comportamiento laboral en diversos grupos laborales mexicanos: Describen al Mexicano tradicional, donde prevalecen los valores y actitudes tradicionales, típicos de una sociedad preindustrial (por ejemplo el autoritarismo, idealismo y fatalismo, pasividad, resignación, dependencia y sumisión) lo definen como una herencia cultural, el mexicano es sumiso ante la autoridad.

El trabajador mexicano esta dispuesto a someterse a relaciones de dominación-dependencia a cambio de protección paternalista. Predomina la actitud instrumental,

donde se supone el trabajo como un medio para obtener satisfacción de necesidades básicas y de seguridad, manifestando poca disposición al trabajo en equipo, predomina el individualismo.

El mexicano en conflicto: donde la industrialización rompió con su cultura tradicional produciéndole pérdida de identidad, que no le ha sido fácil restablecer, porque se siente con la personalidad fragmentada, teniendo como referencia valores y actitudes contrapuestas como son: particularismo vs universalismo, o con sus grupos de referencia, la familia vs organización conflicto de roles de trabajo como es la relaciones vs desempeño, por lo tanto para el mexicano en conflicto, el trabajo representa ambivalencia, ajuste y adaptación o enajenación, satisfacción o frustración, autorrealización o vacío, el mexicano, busca progresar en el reforzamiento de sus relaciones y no tanto en su desempeño.

El mexicano quiere satisfacer con el trabajo, su necesidad de reconocimiento, estatus, afiliación y poder, todo para aliviar su identidad perdida, su autoevaluación y baja autoestima. Combina alta resistencia y abnegación con capacidad y disposición para el trabajo. El mexicano-organización: Se suma a la dinámica de las organizaciones de las sociedades industrializadas modernas.

Los valores tradicionales, han dado paso a las tradiciones modernas. A este mexicano, le interesa el desempeño eficiente, el logro, la movilidad y el progreso y el desarrollo personal, busca autorrealización y el logro en el trabajo, dando muestras consistentes de satisfacción laboral y productividad.

La expresión de la cultura se refiere a la manera generalizada y compartida de pensar, vivir y sentir, en las investigaciones organizacionales se ha determinado que las creencias, los valores, actitudes, necesidades, motivaciones e intereses laborales. Se han

realizado muchos estudios con respecto a las tendencias más marcadas, y los autores aclaran la necesidad de tomar con cuidado, porque por un lado pueden ayudar a comprender la cultura organizacional, pero por otro lado, pueden dar pie a generalizaciones tan inútiles como dañinas, por tanto, quiero concluir comentando en base a la lectura de los autores leídos:

Cada organización tiene sus propias creencias, valores, actitudes, tiene su propia misión, visión, objetivos, tiene su propia identidad corporativa que engloba tanto a sus recursos humanos, como materiales y procesos en sistemas de comunicación, aplicación de reglas, normas y políticas. Cada organización tiene sus acciones, sus implicaciones internas y externas, por lo cual todo lo documentado, es importante tenerlo como punto de referencia, pero no así como punto básico para determinar la personalidad de una organización, porque implica el momento del estudio, la historia de la empresa al momento del estudio, el momento transitorio presente y todo esto en conjunto, conlleva a tener cuidado de cómo y que se aplicara para poder describir la cultura organizacional de la empresa de estudio

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)*

Por la importancia del tema, se han generado diferentes estudios con respecto al mismo como nos dice Hampton en el siguiente texto:

Cuando la tarea suponía mayor interdependencia entre los participantes eran mas inciertas (por ejemplo, identificar una canica moteada cuyo color era difícil de describir), la red de comunicación con todos los canales resultaban ser más rápida. Una última observación: los estudios de laboratorios demostraron que, cuando los grupos podían hacerlo, tendían a pasar de la red de rueda a la comunicación entre los canales si el problema se tornaba complejo; cuanto estos se volvían simples, pasaban de la red de comunicación entre los canales a la red de rueda. Así pues los estudios de laboratorio con grupos indican algunas conclusiones generales:

1. *Los aumentos de incertidumbre, complejidad e interdependencia de las tareas se acompañan de una mayor necesidad de compartir o procesar la información*
2. *La forma en que están estructurados los sistemas o redes de comunicación es un factor determinante en la capacidad de compartir o procesar la información*
3. *Cuanto mejor satisfaga el sistema de comunicación las necesidades de procesamiento de información, mayores probabilidades habrá de que la tarea se realice bien Hapton (1998 P.p. 517)*

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.

Robbins y Coulter (2005) comentan que la comunicación, hace énfasis en la transferencia de significados, queriendo decir que si no se ha transmitido información, no se ha realizado la comunicación, y que si no se genera comprensión de lo que se dicho entre los interlocutores, tampoco hay comunicación, la comunicación debe ser compartida y comprendida para que pueda ser llamada como tal, continúan diciendo que otro punto importante a considerar, es no confundir, que cuando la persona que escucha, no está de acuerdo, no significa que no escuche, ya que se puede escuchar y comprender perfectamente lo que se está diciendo, pero la diferencia de que no esté de acuerdo, no debe ser un factor que defina una mala comunicación.

Hablemos ahora de las funciones de la comunicación, según Robbins y Coulter, (2005) son:

- a) *La comunicación, sirve para controlar*, las organizaciones se manejan a través de jerarquías, de o autoridad y estructuras de comunicación que los empleados deben seguir, funcionando también para el control de las quejas, sugerencias, sin olvidar, dicen los autores, en el punto en el que la misma comunicación informal ayuda al punto de controlar las acciones de los grupos
- b) La comunicación, también *genera la motivación*, cuando los gerentes o miembros de la organización, comparten puntos de vista de cómo se están haciendo las cosas y dentro de esto discuten como se pueden mejorar los estándares de productividad. Dentro del punto de la motivación, se genera

también como parte importante de interacción social para los miembros de las empresas y dentro de ello, comparten sus frustraciones, generando una expresión de sentimientos

- c) Las organizaciones, necesitan información *para cumplir con su trabajo, y la comunicación proporciona esa información*

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 empleado*, 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 lo 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 comunicar, 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 le mensaje haya sido el enviado, pudiendo archivar la información, o emprender cualquier otra acción con lo recibido.

Cuando hablamos del proceso de comunicación como tal, la mayoría de los autores, refieren el tema *de las Barreras de la comunicación* Chruden, Sherman

(2002) Menciona que la comunicación, incluso entre personas conocidas, amigos por ejemplo, unas veces es complicada, sino imposible de lograr a pesar de su relación. Entonces, a la hora de comunicar en una organización en donde existen relaciones jerárquicas, --siendo el caso de las organizaciones-- el proceso de comunicación requiere de más esmero y energía. A pesar de lo complejo de esto, Chruden, Sherman (2002) comentan que hay algunos principios a considerar: *La retroalimentación y la audición* referido a la retroalimentación, en donde el receptor debe sentirse con la seguridad para responder plena y libremente, pero en las organizaciones se complica cuando los gerentes envían mensajes no orales, como la indiferencia a las respuestas del receptor, por lo que recomiendan que el emisor, maneje una adecuada audición, ya que según los autores, la audición tiene dimensiones de más importancia, siendo la más descuidada en la comunicación. (que está oyendo el receptor) Pero en algunas ocasiones, también el receptor niega el entendimiento claro de lo que se le dijo y esto complica la comunicación.

Sinceridad es otro factor que Chruden, Sherman (2002) consideran importante ya que los empleados pueden tener la capacidad para identificar cuando se les habla con hipocresía o con sinceridad, siendo importante en las comunicaciones no verbales también, ya que los gesticulaciones o posición del cuerpo, puede no ser acorde con lo que se pretende transmitir, es importante que los gerentes no tengan intenciones ocultas, *diciendo lo que los empleados desean escuchar* Los autores, indican que debe establecerse una línea de tratos justos y honestos con los empleados, encontrando mas posibilidades de que su comunicación sea aceptada

Comprensión de las necesidades humanas Chruden, Sherman (2002) mencionan que existe una íntima relación entre la motivación y la comunicación que siempre debe ser considerada. Siendo inherente a la naturaleza humana escuchar a alguien que tiene algo que decir acerca de las cosas en las cuales se interesa, por lo que mencionan que la gerencia debe presentar un genuino interés a las necesidades y actitudes de los empleados, acortando la línea de comunicación con los empleados y por último, mencionan la importancia de la utilización de *los canales y medios* adecuados, que para ellos también puede ser una barrera de comunicación, al no tener estos medios como oficiales dentro de la organización, pudiendo ser los *formales o los informales* considerando la importancia y la rapidez con que necesita el gerente enterar al personal del contenido de un comunicado

Stoner, Freeman, Gilbert (1996) agregan otro factor que puede ser una barrera de comunicación, y ellos lo denominan como *la diferencia de percepciones* mencionando que las personas tiene antecedentes, conocimientos y experiencias diferentes, percibiendo el mismo fenómeno desde diferentes perspectivas. *Suponga que un supervisor felicita a un obrero de línea de montaje por su eficiencia. El supervisor verdaderamente aprecia el esfuerzo del obrero y, al mismo tiempo, quiere fomentar que otros empleados emulen este ejemplo. Sin embargo los demás obreros de línea de montaje pueden considerar que el hecho de que este obrero haya sido objeto de alabanza es resultado de que ha sido lambiscón con el jefe (P.p, 579)* y reaccionan enojados con el jefe. Menciona que la diferencia de lenguaje suele guardar estrecha relación con las diferentes percepciones particulares, debiendo

considera la importancia de que los significados deben tener el mismo significado para el emisor como para el receptor

Robbins (2004) comenta otro elemento importante a considerar dentro de las barreras de comunicación, y esta referido a la *sobre carga de información como una condición en la cual el caudal de la información excede la capacidad de procesamiento del individuo (P.p 297)* menciona a *las emociones* como otra barrera, considerando que determina el estado de ánimo del empleado al momento de recibir la información, considera también *el lenguaje* mencionando que las palabras tiene significado diferentes a cada persona, según su edad, educación, antecedentes culturales y son tres variables que influyen en el lenguaje de una persona y las definiciones que les dan a sus palabras

Una investigación de Deborah Tannen, nos ofrece algunas nociones importantes sobre las diferencias en los estilos de conversación de hombres y mujeres, esta investigación la menciona Robbins (2004) y *nos señala que en esencia esta investigación que los hombres se valen del habla para enfatizar el estatus, en tanto que las mujeres lo generan para establecer vínculos (P.p 299)*

El silencio como forma de comunicación en donde (Robbins 2004), menciona que puede ser un indicio de que alguien está molesto y con el silencio, se comunica. Menciona que el silencio es una poderosa herramienta para el administrador para manifestar disgusto evitando o ignorando a los trabajadores, siendo un elemento crucial en la toma de decisiones que permite a los individuos reflexionar

En un mundo vertiginoso perteneciente al siglo XXI, se habla de *organizaciones multiculturales*, por tal motivo, es importante mencionar dentro de las barreras de la

comunicación, el tema de *las barreras culturales*, que puede ser un factor para eficacia o deficiencia de la misma Robbins (2004) mencionando en primer lugar las barreras de *origen semántico*, por la razón de que las palabras tiene significados diferentes para personas diferentes, sobre todo cuando la organización tiene personas que proceden de culturas nacionales diferentes, y *menciona que los nuevos capitalistas Rusos por ejemplo, tienen problemas para comunicarse con su contra parte de otros países, (P.p 302)* por las diferentes interpretaciones de eficiencia, libre mercado y regulaciones no tiene la misma traducción en Ruso.

También, al hablar de barreras culturales, influye la *connotaciones de los vocablos* ya que las palabras cambian las implicaciones en diferentes lenguajes, *por ejemplo, las negociaciones entre los ejecutivos japoneses y norteamericanos se hacen más difíciles porque la palabra japonesa hai se traduce como si, pero tiene la connotación de sí, estoy escuchando y no la de sí, estoy escuchando (pp 303)*

En Robbins 2004, también se menciona el concepto de *culturas de contexto alto*, y se define que *las culturas que dependen en buena medida de claves situacionales no verbales de comunicación y sutiles para la comunicación (pp 303)* mencionando que países como China, Corea, Japon y Vietnam son culturas de contexto alto, *apoyándose mucho en sutiles indicios no verbales y de la situación cuando se comunican con los demás. Donde nos indica que lo no dicho, tiene mas importancia que lo dicho (pp. 305)*

En las organización se genera el fenómeno de la comunicación formal y la comunicación informal es importante tener clara la diferencia entre la comunicación formal y la informal dentro de las organizaciones Chruden y Sherman (2002) mencionan que la comunicación formal dentro de una organización es la que esa

establecida por las líneas de autoridad que han sido establecidas por la gerencia, donde es de línea hacia abajo, de la gerencia superior a los subordinados, comunica los procedimientos, prácticas, instrucciones de trabajo y los razonamientos que los sustentan, generando retroalimentación necesaria hacia los subordinados, también genera la comunicación horizontal entre pares, personas que ocupan el mismo rango dentro de la organización Stoner, Freeman y Gilbert Jr (1996) mencionan que la comunicación formal es el medio de comunicación que respaldan los gerentes y probablemente es controlada por ellos, (boletines, los memorándums y los informes)

La comunicación informal según Stoner, Freeman y Gilbert Jr (1996) suele seguir el flujo de trabajo de la organización, ocurriendo entre miembros del grupo de trabajo, entre un grupo de trabajo y otro, entre miembros de diferentes departamentos y entre el personal de línea y el administrador. Este tipo de información se vuelve un canal directo para coordinar a la organización para resolver los problemas, evitando que el procedimiento alente los resultados, también, mencionan que este tipo de comunicación, es la que genera el establecimiento de relaciones con sus compañeros, formando parte de la satisfacción de los empleados y normalmente se da fuera de la línea de mando, suele elaborarse con el conocimiento, la autorización y el apoyo de los administradores que atienden que la comunicación informal (o lateral como también la llaman estos autores) puede ser útil para aliviar su carga de comunicación, así como minimizar la imprecisión porque pone en contacto a las partes convenientes

Robbins y Couter (2005) hacen énfasis en la importancia de *la comunicación no verbal*, que en muchos de los casos tiene mayor importancia que la comunicación verbal, por ejemplo, mencionan ellos, el lenguaje corporal mencionando los gestos,

configuración facial y otros movimientos del cuerpo, los movimientos de las manos, u otros gestos que comunican como agresión, temor, timidez, arrogancia, enojo o alegría.

También mencionan la entonación verbal, refiriéndola al énfasis en alguna frase o en alguna palabra y hay que considerar que la entonación, puede cambiar el significado recibido por el receptor y dar un sentido y significado diferente a la información que se ha compartido hacia el proceso de comunicación.

Certo (2001) habla de promover la comunicación formal en las organizaciones, cuando la empresa solamente actúa de forma en que la comunicación organizacional dice que actuar, se le denomina a la comunicación como el sistema nervioso de la organización, definiéndola como la información mas importante dentro de la empresa, debiendo ser promovida

Dentro del sistema diseñado de la comunicación, los gerentes suelen pasar parte del su trabajo en interacción con supervisores, subordinados, y con miembros de otros departamentos u organizaciones. Las relaciones con individuos que tienen responsabilidades de flujo de trabajo, servicios, asesorías, vigilancia y control suponen diferentes necesidades de comunicación. Cada relación plantea su propia gama de problemas, y la red formada por los puntos, pero cualquiera que sea la distribución, toda la comunicación tiende a ser de extrema importancia y Hampton (2002) continua diciendo que la comunicación formal se genera de forma ascendente, descendente y lateral

Comunicación hacia arriba; Hampton (1998), la define como información destinada ala toma de decisiones. Los subordinados sobre avances y problemas a su supervisor,

para decidir que hacer, y por la misma naturaleza de la información hacia arriba, se corrigen o no se transmite en absoluto. Teniendo varias condiciones que la someten a un filtro para ocultar problemas y reflejar el desempeño: a) *Los subordinados que buscan ascensos o subir su salario* b) *Las diferencias de status y poder entre los superiores y los subordinados* c) *Los subordinados no confían en sus superiores* d) *Pensamiento de grupo* e) *los superiores externalizan el deseo de no ser informados* f) *Los superiores castigan a los portadores de malas noticias* (P.p 520)

Comunicación hacia abajo: Guarda información relacionada a la dirección y el control del desempeño, los superiores dan tareas, instruyen, evalúan, información sobre las reglas, políticas, beneficios por ejemplo. (o por lo menos debería hacerse) y Hampton (1998) menciona cuatro situaciones que complican la comunicación hacia abajo: a) *Los superiores no comprenden las necesidades que tiene los subordinados* b) *Los superiores no transmiten la información que los instruirá y esclarecerá sus roles* d) *Los superiores no confían en sus subordinados* e) *Los superiores se reservan la información que, a su juicio podría distraer a los subordinados* (P.p 523)

Comunicación lateral y diagonal Hampton (1998) comenta que es la comunicación entre líneas departamentales y es información para coordinar y resolver problemas, se da entre personas de igual categoría de diferentes departamentos, y la comunicación diagonal, se refiere a la que se da entre personas entre estatus superiores o inferiores, diciendo Hampton, que esta es la información que absorbe tanto tiempo a los gerentes, Hampton menciona a Leonardo Sayles, de la Columbia

University, con su aportación a la naturaleza de la información diagonal planteando retos en los gerentes por las siguientes razones: *a) Requieren relaciones entre grupos b) Son irregulares c) Interfieren con las rutinas d) Los números son muy grandes e) Rápidamente se tornan numerosas (P.p 524)*

La comunicación organizacional, es un tema importante para el tópico de la resolución de conflictos en las organizaciones, y Stoner, Freeman y Gilbert Jr (1996) tiene tres pasos para la negociación en caso de aparecer dichas situaciones y son: a) Reconocimiento del conflicto, es decir lo que alguien quiere no necesariamente lo quiere el otro b) Existencia de una serie fija o establecida de reglas o procedimientos para resolver el conflicto, o bien se omiten dichas reglas para llegar a un acuerdo c) Cuando menos, buscan un arreglo que luchar abiertamente, que una de las partes capitule o llevar a disputa a una autoridad superior que resuelva, la atenuación de conflictos se respalda en los métodos de comunicación y para ello se necesita medir la eficiencia de dichos métodos,

Robbins y Coulter (2005) describen 12 puntos para medir la comunicación en la organización

1. Retroalimentación. Qué tan rápido puede responder el receptor al mensaje
2. Capacidad de complejidad. Puede procesar el método, mensajes complejos
3. Capacidad de amplitud. Cuantos mensajes se pueden enviar
4. Confidencialidad. Que solo lo recibirán, a quienes ellos quieren enviarlos
5. Facilidad de codificación. Se puede usar este canal fácil y rápido
6. Facilidad de decodificación oportuna. El receptor decodifica el mensaje fácil y rápido

7. Limitación de tiempo y espacio. Los transmisores y receptores se pueden comunicar al mismo tiempo y en el mismo espacio
8. Costo. Cuánto cuesta usar este proceso
9. Calidez interpersonal. Este método. Que tanta calidez interpersonal transmite
10. Formalidad
11. Capacidad de detección. Este método genera que se detecte fácil y rápido información importante
12. Tiempo de consumo. Ejerce el transmisor o el receptor, el máximo control sobre el mensaje

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

Robbins y Coulter (2005) comentan las ventajas de las tecnologías de la información, describen que permite que las personas dentro de la organización, tengan información rápida y oportuna, que puedan compartir información para eficientar su trabajo, y que estén disponibles en cualquier momento o lugar, dándole mayor relevancia a dos avances importantes, las redes de computo y la capacidad inalámbrica.

Chiavenato (2002) repunta la importancia de generar en los procesos para obtener retroalimentación: Generando confianza, calor humano en la relación, mediante la preocupación honesta por las personas. Generando comportamiento abierto. Generando disposición al cambio. Cuando el objetivo es ayudar y no penalizar ni destruir. Cuando la retroalimentación no dañe a nadie. Menciona la importancia del tema de la consonancia: Menciona que la comunicación esta relacionada con el sistema cognitivo de cada individuo. El conocimiento, representa lo que cada persona sabe respecto a si misma y del ambiente que las rodea.

Cada persona abarca los valores personales y las experiencias psicológicas pasadas y presentes. Las acciones de cada persona son guiadas por lo que piensa, cree y siente.

El termino consonancia se utiliza cuando el significado del mensaje enviado por la fuente es semejante al significado del mensaje percibido por el destino. Consonancia significa que el mensaje enviado es igual al mensaje percibido. Chiavenato (1996) proporciona el concepto de consonancia como un elemento clave a entender por parte de los gerentes a la hora de aplicar estrategias de comunicación, reduciendo la diferencia entre lo que se dice vs lo que se percibe

2.3. Cambio organizacional

La diferencia entres las palabra cambio y transformación, en donde se anota que el cambio implica hacer algo 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 si 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, esta 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 a 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 sería de alguna manera más sencilla, el diseño organizacional se presentaría como más 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 creen que este concepto resulta demasiado estrecho (P.p 359)* y que para la efectividad de una organización se necesita más 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

Por otra parte, el cambio organización es descrito por Chiavenato (1999) como la necesidad de adaptarse al ambiente que envuelve a la organización, e identificarlo como un ambiente dinámico y que exige una elevada capacidad de adaptación a las condiciones básicas. Y comenta que es importante identificar que el ambiente es altamente dinámico, con expansión de conocimiento, tecnología, comunicaciones y la economía en donde se encuentra, imponiendo con ello exigencias sobre la administración y sus participantes.

Considerar el ambiente empresarial que esta marcado por la internacionalización de los mercados, la vida más corta de los productos, la creciente importancia del marketing, las relaciones entre líneas y staff y el cambio de los valores. Y concluye que los esfuerzos aislados, lentos y graduales para tapan algunos huecos en la organización no son suficientes. Se hace importante coordinar estrategias a largo plazo con el objetivo de desarrollar climas, manera de trabajo, relaciones y sistemas de comunicación que sean congruentes con las exigencias pronosticables y no pronosticables para los años futuros

Chiavenato (1999) menciona que existen tres estrategias del cambio: *Cambio evolutivo* y lo describe cuando el cambio de una acción a otra que lo sustituye es mínimo y está dentro de los límites de las expectativas y las conveniencias. Es lento, moderado y no transgrede las expectativas de aquellos que están involucrados, tiende a repetir y reforzar las soluciones sólidas y eficientes y abandona las soluciones débiles y deficientes. *El cambio revolucionario*; es rápido, intenso brutal, transgrede y rechaza las antiguas expectativas e introduce expectativas nuevas.

Y por último menciona el cambio de *desarrollo sistémico*: se diferencia de los otros dos tipos de cambio, se diseñan nuevos modelos explícitos de lo que debería ser la organización frente a lo que es, en el desarrollo sistémico, propone Chiavenato (1999) estudian, evalúan y critican el modelo de cambio para recomendar modificaciones basadas en su propio discernimiento y comprensión. En consecuencia se añaden dimensiones de comportamiento y experiencias humanas a la dinámica del cambio. Aquí las dimensiones se consideran el compromiso y la convicción sobre la corrección del cambio, este tipo de cambio denominado desarrollo sistémico, no genera resistencia y resentimiento, sino apoyo.

Cuando hablamos de las diferentes formas de transformar o cambiar al interior de una organización, se deben considerar las teorías que refieren a los elementos que pueden contribuir a que esto suceda y Chudren y Sherman (2002) referenciar 4 razones principales para la generación del cambio en las empresas, y son: 1) *Mejorar los medios para satisfacer las necesidades económicas*, 2) *Aumentar la lucratividad* 3) *proporcionar trabajo* 4) *contribuir a la satisfacción y bienestar social de los individuos* (P.p 360).

Además hace referencia que para tener éxito en una estrategia de cambio, o de transformación o de renovación, se debe atender que sea en el marco de referir un clima favorable, habla de la importancia de que los empleados estén convencidos de que se va a generar un beneficio para ellos, que se sientan protegidos en la nueva forma de hacer las cosas, generar la participación del mayor número de empleados y en la planeación de lo sugerido como nuevo, incluir un programa de comunicación con los detalles del cambio e informar de los avances de los mismos, estos autores sugieren que los cambios sean graduales para que los empleados se vayan adaptando a lo nuevo

Mencionan algunas sugerencias de cómo vencer las barreras de la resistencia a los cambios, ya que puede generar un temor económico, al cambio de status, a la reducción del reconocimiento o satisfacción que se ha obtenido en la historia de los empleados en la empresa, también observan que algunos empleados puede percibir esas sugerencias de cambio como una crítica negativa a sus desempeño actual, también una estrategia de cambio, puede generar según los autores, renunciias o abandonos de trabajo o al cambio de las relaciones o lazos sociales, algunos otros empleados que no les es tan fácil relacionarse, pueden percibir los cambios como un reto a cambiar su personalidad.

En cualquier situación en la que se encuentre resistencia al cambio, pueden existir condiciones que la motiven tanto de manera tanto positivas como negativas (P.p 361)

Chrudren y Sherman (2002) y mencionan la importancia de la naturaleza de los agentes de cambio, pudiendo ser individuos o grupos, internos o externos y siguieren que sea especialistas en una de las disciplinas de las ciencias de la conducta, (psicología o sociología) y refieren también a que los objetivos de los agentes pueden ser diferentes para cada organización, pero sugieran algunos puntos de objetivo de mas frecuencia: 1) Enfoque en mejorar las relaciones interpersonales, 2) Atender los sentimientos humanos en la administración de la empresa, 3) Hacer crecer el entendimiento entre grupos de trabajo y lograr la reducción de la tensión entre ellos, 4) Relaciones de grupo mas efectivas, 5) Aplicación de métodos de solución de conflictos, 6) Confianza y participación de la responsabilidad y el control.

En el proceso de que una organización necesite hacer algo diferente, Stoner, Freeman, Gilbert Jr (1996) nos dice que el Modelo del proceso de cambio, tiene fuerzas encontradas que actúan para mantener a las organizaciones en equilibrio y que a su vez

las dirige a cambiar, es importante identificar las fuerzas contrarias que sostienen la estabilidad. Dichas fuerzas se denominan como fuerzas de resistencia.

Stoner, Freeman, Gilbert Jr (1996) mencionan también, que las fuerzas restrictivas, mantienen el equilibrio en la organización y merecen atención, si se logra generar el cambio, en sus fundamentos básicos, tendrán posibilidades de lograr el cambio planeado y el menciona tres categorías: a) *Cultura organizacional*, que incluyen intereses personales y la percepción personal de las metas, así como las estrategias organizacionales, la cultura guía la conducta de los empleados, y debe considerarse porque esto ayuda a los empleados a alcanzar sus metas existenciales y donde quizá su personalidad, actitud y creencias encajan con la cultura organizacional. b) *intereses propios*; los intereses personales, por ejemplo los empleados realizan un buen trabajo, esperan una remuneración adecuada, condiciones laborales satisfactorias, seguridad de empleo y cierta cantidad de aprecio, poder y prestigio y cuando hay cambios, se enfrenta a un periodo de ajuste de incomodidad para adaptarse a la nueva estructura del trabajo c) *Percepciones de las metas y estrategias de la organización*: Al respecto, menciona que si la misión es: *ofrecer al cliente el mejor servicio posible (p.p 456)* es posible que dirija los actos de los empleados a falta de políticas y procedimientos formales, y puede ser que la fuerza de la estabilidad, que genera esta información, puede estropear el cambio.

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 supuesto, se retrasan las soluciones a dicha resistencia.

Robbins 2004, clasifica los diferentes tipos de resistencia de la siguiente manera: *La resistencia individual*, esta resistencia, dice el autor, reside en características humanas básicas como percepciones, personalidad y necesidades expresada en hábitos, menciona que somos criaturas de hábitos, y no consideramos toda la gama de opciones para las posibles decisiones que tenemos que tomar a diario, generamos hábitos y respuestas programadas y generar cambios en hábitos producen incomodidad al empleado.

Robbins 2004, habla de otro factor de resistencia que denomina como *Seguridad*: Menciona que las personas con más alta necesidad de seguridad, se resiste más al cambio. *Factores económicos*: Preocupación en los individuos es la preocupación de que los cambios traigan reducción en los ingresos, genera incertidumbre a no tener las capacidades de desempeñarse en la nueva rutina o tareas a los nuevos estándares. *Miedo a lo desconocido*: Cambiar lo conocido por lo desconocido, el miedo a la incertidumbre, explica, es tanto como cuando cambiamos de la preparatoria a la universidad, quizá no nos gustaba la escuela preparatoria, pero conocíamos el sistema de la misma, y el nuevo

cambio nos genera miedo a lo nuevo. Y por último el *procesamiento selectivo de la información* menciona que los individuos dan forma a su mundo mediante sus percepciones, una vez que genera este mundo en su mente, se resistirá al cambio.

También Robbins (2004) Hace referencia a *la resistencia organizacional*, ya hablamos de la resistencia individual, ahora se expresa la resistencia en la organización, dice que las organizaciones por naturaleza son conservadoras, ejemplifica que las instituciones religiosas, educativas y comerciales en la mayoría son resistentes al cambio en sus principios, orígenes y procedimientos, e identifica seis fuentes de resistencia al cambio: a) *Inercia estructural*: referida a que las organizaciones generan mecanismos para producir estabilidad (por ejemplo, en la selección determina al tipo de personas que va a contratar, en la capacitación refuerza determinados requisitos, roles y habilidades entre otros), b) *Enfoque limitado en el cambio*: Los subsistemas interdependientes y no es posible cambiar uno sin alterar los otros (ejemplifica; si los cambios que se limitan a subsistemas quedan nulificados por el sistema general) c) *Inercia de los grupos*: en ocasiones los individuos quieren cambiar su comportamiento, no si los grupos, (sindicatos por ejemplo) d) *Amenaza a la destreza*: en esquemas de las organizaciones pueden plantear una amenaza a la destreza de grupos especializados. e) *Amenaza a las relaciones establecidas de poder*:

La redistribución de la autoridad para tomar decisiones, continúa diciendo Robbins (2004) significa peligro para las relaciones de poder. La introducción de la toma participativa de decisiones o de equipos auto dirigidos genera sensación de amenaza en gerentes y supervisores f) *Amenaza a la asignación establecida de recursos*: El cambio en la asignación de recursos, genera incomodidad con los beneficios iniciales que

recibían y los que ahora ya no reciben y generar redistribución futura que perjudique a los grupos que reciben mayores recursos, genera resistencia

Stoner, Freeman, Gilbert Jr (1996) Mencionan el estudio de Lewin que describe el proceso para producir cambios efectivos y está compuesto de tres elementos:

a) *Descongelar*: Hacer que la necesidad de cambio sea tan evidente que la persona, el grupo o la organización puedan ver y aceptar, sin problemas, que el cambio se debe dar, b) *Cambiar*: Encontrar y adoptar actitudes, valores y conductas nuevos, con la ayuda de un agente de cambio especializado, quien dirige a las personas, los grupos o la organización entera a lo largo del proceso, c) *Agente de cambio*: La persona que encabeza o dirige el proceso de cambio en el contexto de una organización, d) *Recongelar*: Convertir en norma un patrón conductual nuevo mediante mecanismos de refuerzo y apoyo (P.p 457)

Es importante abordar posibles estrategia para la implementación del cambio organizacional para lo que Chudren y Sherman (2002) describen que una de las técnicas más económicas es la de la aplicación de encuestas, este método por lo general son conducidas incluyendo a los miembros completos de la organización, dice que puede ser aplicada por medio de un cuestionario, o una lista de preguntas para este propósito, con esta técnica, se busca recibir las opiniones del empleado, referido a diferentes aspectos de sus funciones. Con la información, dicen Chudren y Sherman (2002) los gerentes pueden tomar acciones para cambiar las situaciones y condiciones que originan moral baja o intentar cambiar las actitudes de los empleados hacia esas situaciones o condiciones.

Confieren a una serie de puntos a considerar: cuidar la planeación, los objetivos claros por parte de la gerencia y discutidos con los representantes de los grupos relacionados (supervisores, sindicatos y empleados) y no solo considerarlo como sugerencias, sino como parte de la participación activa de los miembros para garantizar el éxito de la encuesta. Se debe considerar según los autores, la confianza y la cooperación de los empleados.

Garantizar la publicación de los resultados y las acciones que se tomaran para corregir las condiciones satisfactorias, siempre que sea posible. Tener cuidado con el diseño del cuestionario es otro punto importante a considerar, debiendo cubrir todas las situaciones de empleo, que se piense estén involucradas en las relaciones de satisfacción del personal o con sus inconformidades. (*sugieren un cuestionario denominado como el SRA Attitud inventory (P.p 363)* solo a través de una completa cobertura de todas las areas principales pueden descubrirse los sitios de posible dificultad. Menciona también la técnica denominada como entrenamiento de laboratorio para el personal gerencial y de supervisión, en donde reciben información que les permite identificar la forma en la que están actuando con sus subordinados, este tipo de acciones son identificados como sensibilidad, dinámica de grupo, otro tipo de técnica de laboratorio es la denominada como la malla, en donde se define como un tipo de entrenamiento analítico que esta relacionado a las dimensiones de estructura, analizando además los diferentes estilos de liderazgo gerencial, expresando las relaciones entre el interés de las personas (consideración) y el interés por la producción (estructura) se aprende a identificar los cambios personales y organizacionales que son necesarios y pueden volverse mas efectivos

Mitzberg(1997) Menciona el ensayo de *James Brian Quinn*, y menciona que analiza el tema de la estrategia, hace énfasis en que aun con una estrategia inteligente, táctico o de operación, se tiene que contar con una estrategia, que vaya mas alla de solo coordinar planes y programas. Propone tener una serie de conceptos que pretendan garantizar la eficacia de la organización; el propone que sea una estrategia basada en la información de diagnosticar las debilidades y fuerzas de la empresa, los cambios del ambiente y los

movimientos de los competidores, y señala que este tipo de análisis tiene un alcance más importante, a cualquier plan programático.

Mintzberg (1997) menciona que Quinn refiere que los analistas deberían estudiar los patrones, en lugar de los documentos de estrategias formales, menciona que las empresas no documentan definiciones completas de estrategias corporativas, que se atiendan y se sigan; los observadores objetivos, puedan deducir que exista una estrategia, aunque no resulte evidente para quienes las viven y hace referencia final a Quinn con respecto a los documentos de las estrategias formales podrían no reflejar lo que hace la empresa y dice: *Uno... debe analizar el verdadero patrón que surge de las metas, las políticas y los programas básicos que operan en la empresa para poder ver cual es la verdadera estrategia. (P.p.5)*

Continúa describiéndose en el texto de Mintzberg (1997) lo que se define en el ensayo de Quinn, afirma que las estrategias formales tiene tres elementos: 1) Metas, políticas y programas, 2) Deben girar en torno a conceptos y movimientos claros que confieran cohesión, equilibrio y enfoque. 3) que no solo se enfoque en lo imprevisible, sino también de lo incierto y además de tener claro que nadie puede pronosticar de manera exacta las fuerzas que repercuten, interactúan, o que pueden generar distorsión por la naturaleza de las emociones humanas, o ser modificadas por la imaginación y los contraataques intencionales de contrincantes inteligentes. Mintzberg (1997) termina mencionando como termina el ensayo de Quinn anotando una lista de criterios para la aplicación efectiva de cualquier estrategia: 1. Objetivos claros y decisivos, 2. Conservar la iniciativa, 3) Concentrarse (un punto focal fino y contundente, 4) Flexibilidad, 5) Contar con un liderazgo coordinado y comprometido, 6) Sorprender, 7) Genera sensación de seguridad, 8)

En la implementación de cambios, está directamente relacionada con las acciones del líder, Peter. M Senge, (1998) menciona la teoría de la *tensión creativa*, menciona que cuando un líder es diseñador, mayordomo y maestro, hacen su tarea fundamental con sencillez. Menciona que Sócrates pensaba que era necesario crear tensión en la mente, Senge (1998) ejemplifica esta teoría con la declaración de Martin Luther King, Jr, *para que las personas pudieran abandonar las cadenas de mitos y las verdades a medias... así nosotros debemos... crear en la sociedad la tensión que ayudara a los hombres a levantarse de las oscuras profundidades del prejuicio y el racismo (P.p 439)* la tensión a que, alude, King es la tensión creativa del dominio personal. *Esta tensión genera el abrazo de una visión sin renunciar a la verdad de la realidad respecto a esa visión. Para dramatizar el asunto de tal modo que ya no podemos ignorarlo, en palabras de King (P.p 440).*

Menciona que un líder establece el rumbo y el objetivo con historia, su propósito, su valor y su visión. Su insobornable compromiso con la verdad y su afán de indagar las fuerzas por debajo de la realidad iluminan las diferencias entre la realidad y la visión. Los líderes administran y principian la tensión creativa para sí misma y toda la organización. Así como la energía hacia las organizaciones, esa es su función, para eso existen los líderes, dice Senge (1998), entonces, puedo mencionar que la importancia de la implementación de un cambio organizacional, debe estar dirigida por un liderazgo creativo, en donde puede considerarse que la teoría de la *tensión creativa*, puede funcionar, determinando un movimiento de cambio, que busque sacar a los miembros de la organización de su estado de congelación y llevarla a un estado de cambio planeado

Una reflexión de Astarloa, Bataller, Berdiñas, Bocchi, Cucchi, Giolo, Gnazzo, Reveh (2008) describe cómo es que las diferentes personas, atienden la idea del cambio,

comentan que todas las personas vivimos cierta aversión al tema del cambio, aun cuando se pueda aceptar que este puede mejorar alguna situación. Algunos manejamos esta sensación con tiento, pero se atiende y se procede a entrar en acción, con gran certeza de esperanza u nuevas oportunidades, pero para otras personas, es tema de ansiedad, estrés y depresión. Encaminan el tema hacia la importancia de considerar este tema en la teoría para poder tener claridad de la importancia de conocer a las personas dentro de la organización y conocer esta información, nos ayuda a gestionar el proceso del cambio.

Continúan describiendo que para los especialistas en el tema, existen tipologías de personas, estereotipos, que son tendencias de comportamientos y son: *enojado-violento, conservador, superficial-oportunista, preocupado, acorralado, figurones, decepcionados, lider* (P.p 174) (haciendo la aclaración de que no siempre son tal cual se define cada uno de estos arquetipos, sino que en momentos se tiende a tener una combinación de ambos, esto es importante que lo tenga en mente el agente del cambio, para con ello no recibir sorpresas a la hora de pretender diagnosticar a la perfección y sin márgenes de error.

Es importante eliminar paradigmas y generar nuevos enfoque para el desarrollo de las habilidades de gestionar cambio, los autores mencionan que los agentes de cambio, tienen que trabajar con sus propios paradigmas personas con respecto al tema del cambio, (por ejemplo, mencionan algo como tema focal, mencionando que cuando un líder o gerente tiene la desconfianza en las personas que integran la organización, sugiriendo que con ese equipo, no se puede llegar a ninguna excelencia, ni en producto, ni en servicio, ni en procesos) entonces sugieren que es necesario trabajar en abandonar antiguos paradigmas y pasar a gestionar desde la confianza y la libertad, de este modo todos estarán del mismo lado, dirigentes y dirigidos, comenzaran a sentirse del mismo

equipo, pero los autores siguen comenzando con el cambio de paradigma de los propios líderes de la organización

Pero esto tiene la connotación del trabajo cercano y dedicado a las personas, lo cual de algún modo cambia el enfoque que en la mayoría de los casos ha funcionado, *esta teoría propone ser una gerencia de personas y no de áreas en el sentido de estructura (P.p 175)*

Astarloa, Bataller, Berdiñas, Bocchi, Cucchi, Giolo, Gnazzo, Reveh (2008) Mencionan algunas propuestas necesarias para gestionar el cambio: a) *Aprender a aprender*, es decir, desarrollar la habilidad de vaciar lo aprendido, para renovar conocimiento y mentalidad, (romper, abandonar antiguos paradigmas y genera una nueva cultura, cultura proclive y proactiva, reclamando fuerza personal. b) *Aprender a gestionar el cambio*: Aprender a gestionar el cambio con el mismo cambio, regresando a la primera premisa que es la disposición para aprender, tener curiosidad, deseo de lo nuevo, de búsqueda y un gran sentido de apertura c) *Aprender a innovar*: Mencionando que la innovación no es un producto de la generación espontánea, es el resultado de empresas que generan un medio proclive a ella, trabajando en las cuestiones motivacionales, creando contextos necesarios para desarrollar en las personas la habilidad de innovar.

Robbins (1996) Menciona algunas técnicas para reducir la resistencia:

Educación y comunicación: Referido a que la comunicación con los empleados puede hacerlos entender la lógica del cambio, suponiendo que la resistencia al mismo proviene de la mala información, aclarando sus dudas, funcionando siempre y cuando la fuente de la resistencia sea una comunicación inadecuada, creando una confianza mutua y la credibilidad, si esto no se da, puede ser que el cambio se complique.

Participación: Referido por Robbins (1996) involucrando a los que se resisten al cambio, explicado en el sentido que los participantes tiene experiencia en hacer contribuciones significativas o generando obtener un compromiso para que el cambio tenga un éxito e incrementar la calidad de la decisión del cambio.

Facilitación y apoyo: generando un programa de apoyo como puede ser un nuevo entrenamiento de habilidades, disminuyendo la resistencia, el temor y la ansiedad de los empleados. Asesoría y terapia para los empleados

Negociación: Intercambiar algo valioso para disminuir la resistencia al cambio, por ejemplo, si la resistencia al cambio se genera en un grupo de individuos poderosos, podría negociarse un paquete de recompensas para satisfacer las necesidades individuales

Manipulación y voto colectivo: Generar escenarios hacia los empleados, en donde se genera una necesidad apremiante del cambio.

También Robbins (1996) menciona tres categorías para la administración del cambio:

Cambio en la Estructura: Complejidad, formalización, centralización y rediseño de puestos

Cambio en la Tecnología: Procesos de trabajo, métodos y equipos

Cambio en las Personas: Actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos
(P.p 428)

El cambio organizacional tiene que ser un proceso en el cual se involucre compromiso, confianza. En donde los empleados puedan ver el beneficio del mismo, no se puede hacer un cambio radical en ninguna de las tres categorías, puede generar mayor éxito, generando una estrategia de gran envergadura en donde se convine con

inteligencia a las tres categorías de los componentes de la organización Estructura, Tecnología y personas. Generando una combinación con las teorías mencionadas por los autores aquí mencionados

3. ASPECTOS METODOLOGICOS

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 Tecnológica de Querétaro (UTEQ) delimitando la investigación 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 Uteq

3.1. Problema de investigación

La cultura que existente en una organización acelera o desacelera el cambio, en este sentido es acertado plantear que el tiempo y el esfuerzo estarán en función de la fuerza de la cultura.

Lo anterior no niega que una cultura arraigada, si tiene entre sus valores la necesidad de desarrollo continuo, permite un cambio a velocidad y logra adaptación externa con rapidez. El cambio es necesario, pero no todos los elementos de la organización, pueden o deben cambiar. Este supone una modificación en el comportamiento de las personas que integran la organización y un mayor o menor intervalo de tiempo necesario para lograr la transformación deseada, para lo cual pueden llevarse análisis de cada uno de los elementos que es necesario transformar, para con ello priorizar necesidades a ser atendidas.

Una condición previa es conocer y entender la cultura, dado que es invisible y resulta ser bastante desconocida, es así como se puede con más acierto, predecir las repercusiones

en positivo y en negativo de los cambios y trabajar en la minoración de los efectos no deseado

Para anticiparse a la llegada de los cambios una vía es planearlo. Planear las acciones y mecanismos de dirección y modificación para ir de lo actual a lo deseado y asegurar la eficacia y salud organizacional y es por demás apremiante, considerar información referente a la importancia de mecanismos de comunicación en la organización que se utilizan en la difusión de dichos cambios, y para el manejo o determinación de dichos cambios es importante identificar los elementos que se desean modificar y cual es le objetivo de dicha modificación. Ahora bien, se tiene que considerar la forma en que serán planteados estos cambios ya que por lo general, cuando se implementa un cambio, genera resistencia, incertidumbre y en cierto caso puede ser contraproducente para el logro de los objetivos iniciales que se desean alcanzar.

Las instituciones de educación pública de nivel superior, no están exentas de todo lo anterior; y tampoco están exentas de la realidad de que los cambios pueden ser súbitos e inesperados, esto influenciado por los cambios políticos, económicos y sociales que la rodean. Por otro lado, los cambios a través del tiempo en dichas instituciones, pueden generarse con procesos más lentos (o mas rápidos) por depender de las situaciones externas, ya mencionadas.

También, muchos de los cambios son aplicados por las estrategias educativas generadas a nivel federal o estatal. Por ejemplo, cuando el gobierno –en cualquier nivel del que depende-- promueve un decreto en el que todas las instituciones educativas del país, tenga que cumplir con ciertas certificaciones, o implementar nuevos modelos educativos que ellos promueven, siendo esto un factor de cambio al interior de los procesos que han predominado en las funciones de todo tipo dentro de la institución. La

universidad Tecnológica de Querétaro, es una institución de educación de nivel superior, que depende tanto del presupuesto estatal como del presupuesto federal, y no está exenta de la situación de cambios generados por estos factores externos mencionados. Muchos de estos procesos de cambio, no son cuestiones planeadas, sino impuestos y de implementación inmediata trayendo como consecuencia inestabilidad dentro de la institución. El personal de todos los niveles y ámbitos (hablando de cuerpo docente, personal administrativo, proveedores de servicios externos, etc) se ven afectados en su forma de conducirse dentro de la institución.

En los últimos tiempos, la institución ha vivido cambios estructurales y de procedimientos que no han sido comunicados de manera adecuada y se pretende identificar si esto, ha generado repercusiones en la cultura de la institución, por lo que es importante identificar en este momento, como es que los profesores viven ese proceso de cambio institucional y como ha repercutido en la comportamiento.

Los comportamientos de sus integrantes, la forma en la que ahora perciben los valores y los objetivos de la institución dado que las características de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere la importancia de identificar como la comunicación hacia la actuación de la cultura organizacional y la repercusión que puede tener en el grupo, la sugerencia de cambios estructurales por ejemplo, no comunicados, es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, condicionan el clima de trabajo de los empleados y la repercusión que puede generar en la organización, por lo tanto, hay que conocer como se sienten los empleados y tomar

acciones de re direccionar – de ser necesario-- las repercusiones, tanto positivas como negativas, para que la institución mantenga su funcionamiento en el alcance del propósito para el que ha sido creada: Ofrecer programas educativos hacia los jóvenes de la sociedad cercana a la que pertenece.

3.2. Objeto de estudio

La investigación se lleva a cabo tomando como caso de estudio a la Universidad Tecnológica de Querétaro (UTEQ) cuya historia es breve pero enriquecedora, ya que a lo largo de 18 años de trayectoria en nuestra entidad, ésta se ha consolidado como una Institución Educativa de calidad que ofrece una formación profesional, cuyo distintivo es la estrecha relación con el sector productivo.

La UTEQ -tras una serie de estudios de factibilidad- comienza sus labores docentes en septiembre de 1994, iniciando la formación de 146 alumnos en las áreas de Administración, Comercialización, Mantenimiento Industrial y Procesos de Producción. Trabajando en aulas prestadas por diversas instituciones de educación superior del estado. El 4 de septiembre de 1994 se inició la construcción de sus propias instalaciones en una extensión de 25 hectáreas ubicadas en la Colonia San Pedrito Peñuelas.

Actualmente se imparten ocho carreras -a las cuatro primeras se sumaron las de Electrónica y Automatización, Telemática -actualmente Tecnologías de la Información y Comunicación-, Tecnología Ambiental y más recientemente Servicio Posventa: Área Automotriz, todas avaladas por la preparación profesional y curricular del cuerpo docente, en su mayoría con estudios de maestría y doctorado en áreas afines a las materias que imparten y en los atributos del modelo educativo, mismo que incluye actividades culturales y deportivas para la formación integral del estudiantado.

A partir del año 2009, se comenzó con la oferta educativa a nivel de licenciaturas y generando una re estructura en la estructura organizacional generando cambios en la operación de la institución quedando de la siguiente manera:

3.3. 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?

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

3.4. Propositiones de investigación

A partir de definir en base a preguntas de investigación generada 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

3.5. Variables de investigación

La determinación de los indicadores a través de los cuales se medirá la manera en que las variables se desarrollan son:

Tema cultura organizacional los indicadores son:

- Variable independiente: La estructura organizacional
- Variable dependiente: Cultura organizacional

Tema comunicación organizacional

- Variables independientes: La comunicación como forma de transferir significados compartidos.
- Variable dependiente: El control, los medios de comunicación

Tema de cambio organizacional

- Variable independiente: La estrategia para iniciar, crear y afrontar renovación para la adaptación
- Variable Dependiente: Desarrollo del proceso de cambio

3.6. Indicadores

La determinación de los indicadores a través de los cuales se medirá la manera en que las variables se desarrollan son:

Tema cultura organizacional los indicadores son:

- Variable independiente: La estructura organizacional

Indicadores: La jerarquía, las relaciones interdependientes, las estipulaciones de los papeles sociales, las reglas de integración de los individuos

- Variable dependiente: Cultura organizacional

Indicadores: Las estipulaciones de los roles, las reglas de integración de los individuos, clima organizacional, calidad de vida, motivación, desempeño

Tema comunicación organizacional

- Variables independientes: La comunicación como forma de transferir significados compartidos.

Indicadores: Identificación de los significados compartidos, pro-actividad en el aprendizaje del proceso de comunicación, generación y uso de información compartida, propositivo en la mejora de los procesos de comunicación, formación de sistemas eficientes de comunicación, autodidactas, expertos en solucionar problemas de comunicación, comunicadores creativos, aseguran la validez de sus inferencias o participaciones

- Variable dependiente: El control, la información, los objetivos de la organización

Indicadores: Identificación de mecanismos de comunicación aplicadas en la organización

Tema de cambio organizacional

- Variable independiente: La estrategia para iniciar, crear y afrontar renovación para la adaptación

Indicadores: La generación de compromiso del trabajador con la estrategia del cambio
Difusión de la estrategia, propiciar la seguridad hacia las necesidades como grupo y como individuo a través de oportunidades para el desarrollo de la estrategia, fomentar la participación del empleado, generar oportunidades de desarrollo y crecimiento grupal e individual, generación de agentes de cambio especializados

- Variable Dependiente: Desarrollo del proceso de cambio

Indicadores: Elementos seleccionados para la implementación del cambio, desarrollo de características de los agentes de cambio, tipo de mecanismos para la implementación de la comunicación del cambio, elementos determinantes de la cultura organizacional a ser utilizados en el proceso del cambio

4. CASO DE ESTUDIO

La UTEQ -tras una serie de estudios de factibilidad- comienza sus labores docentes en septiembre de 1994, iniciando la formación de 146 alumnos en las áreas de Administración, Comercialización, Mantenimiento Industrial y Procesos de Producción. Trabajando en aulas prestadas por diversas instituciones de educación superior del estado. El 4 de septiembre de 1994 se inició la construcción de sus propias instalaciones en una extensión de 25 hectáreas ubicadas en la Colonia San Pedrito Peñuelas.

Actualmente se imparten ocho carreras -a las cuatro primeras se sumaron las de Electrónica y Automatización, Telemática -actualmente Tecnologías de la Información y Comunicación-, Tecnología Ambiental y más recientemente Servicio Posventa: Área Automotriz, todas avaladas por la preparación profesional y curricular del cuerpo docente, en su mayoría con estudios de maestría y doctorado en áreas afines a las materias que imparten y en los atributos del modelo educativo, mismo que incluye actividades culturales y deportivas para la formación integral del estudiantado.

Hasta el año 2008, la estructura figuraba por direcciones de carrera, y a partir del año 2009, se comenzó con la oferta educativa a nivel de licenciaturas y generando una re estructura en organigrama situación que género cambios en la operación de la institución quedando de la siguiente manera:

División Económica-Administrativa

Tsu en administración de recursos humanos

Tsu en desarrollo de negocios

Tsu en servicio post venta automotriz

Ingeniería en innovación y desarrollo empresarial

División Industrial

Tsu en mantenimiento industrial

Ingeniería en mantenimiento industrial

Tsu en procesos de producción

Ingeniería en procesos y operaciones industriales

División Ambiental

Tsu en tecnología ambiental

Ingeniería ambiental

División Tecnologías de Automatización e Información

Tsu en tecnologías de automatización

Tsu en tecnologías de la información

Ingeniería en tecnologías de automatización

Ingeniería en tecnologías de la información

Misión

Promover la sustentabilidad a través de la formación integral basada en programas de educación superior de calidad, para el desarrollo del sector productivo y social.

Visión

Ser reconocida nacional e internacionalmente como La Universidad Sustentable

Objetivo estratégico

Promover una gestión institucional con enfoque sistémico es decir, crear una universidad comprometida con la formación integral del alumno, mejorando las relaciones entre las áreas, que permitan entre otras cosas, la eficiente administración de recursos, una creciente cultura de la innovación, el desarrollo tecnológico y la extensión universitaria

Política de calidad

En la UTEQ tenemos el compromiso de formar profesionistas competitivos mediante el cumplimiento de programas de educación superior, pertinentes y de calidad, en los niveles de Técnico Superior Universitario y Licenciaturas afines, vinculados con el sector productivo y social, mediante el Sistema de Gestión de la Calidad y su mejora continua (Figura 3.1).

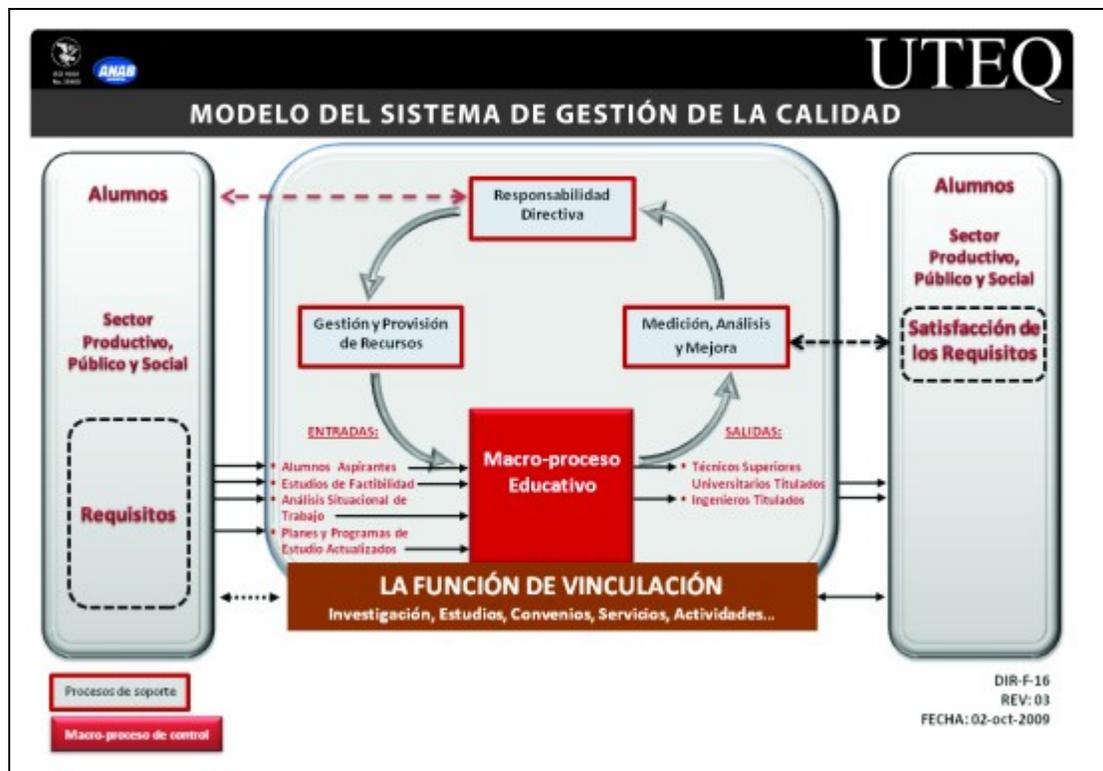


Figura 3.1 Modelo de gestión de calidad página web de la uteq

Atributos del modelo

Calidad. La calidad en la UTEQ está basada en el macro proceso educativo, en la función de vinculación y en aquellas actividades de soporte necesarias. La calidad entendida como un proceso de evaluación permanente y de mejora continua; de acuerdo a lo establecido en el Sistema de Gestión de la Calidad, en las evaluaciones externas a través de los Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y los organismos acreditadores reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES).

Pertinencia. El perfil del egresado corresponde a las necesidades planteadas por el sector productivo y social, a través de la realización de estudios de factibilidad, Análisis Situacional de Trabajo (AST) y el desarrollo de planes y programas de estudios basados en competencias profesionales. Asimismo, los planes y programas de estudio se actualizan de manera periódica, de acuerdo con las necesidades del entorno y los avances económico, social, ambiental y tecnológico.

Intensidad. Los planes y programas de estudio se imparten en periodos cuatrimestrales, con el propósito de reducir la duración de las carreras y permitir a los jóvenes integrarse en corto plazo al mercado laboral.

Continuidad. El esquema curricular ofrece al estudiante optar por dos salidas profesionales, en seis cuatrimestres obtener el título de Técnico Superior Universitario y

en cinco cuatrimestres adicionales, obtener el título de Ingeniería. En suma, en tres años ocho meses se obtienen dos títulos universitarios.

Polivalencia. La formación que recibe el alumno, le proporciona las competencias profesionales relacionadas a su área, para trabajar en organizaciones industriales, de servicios, públicas o privadas, así como generar su propia empresa.

Flexibilidad. Se ofrecen opciones que faciliten el acceso a la educación y su continuidad, así como el tránsito de alumnos entre programas educativos e instituciones. Lo anterior sujeto al reconocimiento oficial de los estudios realizados y en apego a la normatividad correspondiente.

Función de vinculación. Realizar la interacción y el intercambio del personal académico, de los alumnos y de la comunidad universitaria con el entorno económico, público y social, a nivel nacional e internacional. Esta función constituye la plataforma desde la cual se busca que la tarea educativa, los servicios y las actividades de vinculación incidan en la pertinencia y en una formación de calidad de nuestros alumnos, en un marco de evaluación, de retroalimentación y de mejora continua.

Ejes académicos

Planes y programas de estudio por competencias profesionales. Los planes y programas de estudio de cada programa educativo, se diseñan a partir de la realización de un Análisis Situacional de Trabajo (AST). Los conocimientos, habilidades, capacidades, competencias, actitudes y desempeño profesional de los egresados, se

diseñan y desarrollan de acuerdo a una metodología propia del Subsistema de Universidades Tecnológicas.

Estadías de alumnos en el sector productivo. Los alumnos realizan dos estadías, una en el sexto cuatrimestre de TSU, y la otra en el último cuatrimestre de la Ingeniería, las cuales tienen como propósito desarrollar proyectos de aplicación en el sector productivo, para la obtención del título correspondiente.

Personal académico. Profesores de tiempo completo con grados de maestría y doctorado, experiencia laboral y docente, capacitados en el enfoque de competencias profesionales, para el desarrollo de las funciones de docencia, tutoría, aplicación pertinente del conocimiento y gestión académica; así como profesores de asignatura con experiencia laboral en el sector productivo.

Innovación y desarrollo tecnológico. Fortalecimiento de cuerpos académicos y de las funciones de profesores y alumnos, a partir de proyectos de investigación aplicada, innovación y desarrollo tecnológico que contribuyan a la mejora del sector social y productivo.

Programa integral de tutorías y servicios estudiantiles. Acompañamiento a los alumnos durante su proceso educativo, por un profesor de tiempo completo que realiza la función de tutoría; a partir de la cual se canaliza a los alumnos a diversos servicios estudiantiles tales como: becas, servicio médico, apoyo psicopedagógico, biblioteca,

desarrollo humano, entre otros, para coadyuvar al éxito académico de los jóvenes.

Formación integral. Fortalecimiento de la formación integral a través del desarrollo de competencias transversales, relacionadas con formación sociocultural, habilidades directivas, formación en un segundo idioma, así como la realización de actividades culturales y deportivas.

Infraestructura educativa. Laboratorios con equipamiento para la realización de actividades prácticas de acuerdo a los programas educativos que se ofrecen, aulas para la atención de grupos reducidos de 25 a 30 alumnos, salas audiovisuales, biblioteca, áreas culturales, deportivas y de servicios, así como áreas verdes.

5. RESULTADOS

Cultura organizacional vs Estructura organizacional

Resultado/ Estructura organizacional

Es difícil cambiar la estructura, no está adaptado a las necesidades que hay de los propios alumnos o maestros, se piensa en proyectos pero se deduce que la estructura no da para eso, y eso limita la actuación hacia el cambio.

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

Resultados / Planeación estratégica

Se identifica por los profesores como: 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 los egresados, el espíritu de servicio, que sean egresados sustentablemente activos con un enfoque práctico para que vivan en ciudadanía

Grado de satisfacción de los profesores IIDE

En general puede hablarse de que la satisfacción depende del puesto que ocupa cada persona, depende de la categoría docente a la que pertenece. (Se tienen prestaciones diferentes y apoyos diferentes) vs La Uteq tiene apoyo y forma de que los profesores tengan crecimiento, ello depende de cada persona, de cada empleado, de su percepción y sus acciones sobre esa percepción

Sentido de pertenencia

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

Recursos materiales y humanos

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 al principio, los que ya estábamos contratados participar y apoyar en ese crecimiento.

Sentimientos y emociones de los profesores son atendidas en la Uteq

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.

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 al desempeño y al nivel de educación y entonces nunca va a ser colaborativo porque básicamente es un profesor o el otro. Pero en general la normatividad promueve el equipo de trabajo.

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 (Secretarías, áreas de apoyo y otras divisiones académicas)

Nota: --Se menciona situación particular-- A nivel de altos mandos está sucediendo en este momento muchas particularidades, que será seguramente por cuestiones políticas, al momento de las entrevistas se generaban elecciones municipales y federales

Desafíos percibidos por los profesores

Lo que se percibe es la intención de 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.

Retroalimentación

A nivel institución no, a nivel de dirección de división o de área sí. Se puede expresar las insatisfacciones, no es que se satisfagan, pero nunca han coartado la expresión de las mismas. Existe un buzón de quejas en el edificio de rectoría. Otro medio es, a través del correo institucional. Se percibe que existe una brecha tremenda con los altos mandos, somos dos grupos intermedios y bajos, contra los altos mandos

Manejo de conflictos vs comunicación

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

Creatividad o rutina

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

SISTEMAS DE COMUNICACIÓN QUE OPERAN EN LA INSTITUCIÓN

El 100% de los profesores identifica como medio oficial el correo electrónico

Cabe mencionar que dentro de la universidad se tiene un sistema académico de manejo de datos y ninguno de los entrevistados lo menciona. Existe el portal de alumnos en la página web y tampoco fue mencionada por los entrevistados. El 50% de los entrevistados identifica el sistema de gestión de calidad que se localiza en la intranet de la escuela

Tipo de información identificada: Los eventos que se realizan en otras áreas (como firma de convenios, reconocimiento de profesores, visita de empresarios etc), instrucciones y funciones de trabajo se reciben por correo electrónico, este tipo de información también se recibe a través de oficios impresos, naturalmente verbalmente en reuniones con jefe directo. Portal de la Uteq, sistemas informáticos siil,

La comunicación debe ser más eficiente, el 20% de los entrevistados perciben que se abusa del correo y lo están dejando como el único medio, hay otras cosas. También se percibe que hay cosas que no se dan a conocer de manera adecuada; por ejemplo calidad; informa de algunos cambios en los formatos, pero a veces nadie se entera de por qué se hizo el cambio, sino hasta que se utilizan los formatos para ser corregidos.

Normalmente se obtienen: Instrucciones de trabajo o acciones que está llevando a cabo la institución, avisos, también, planes de trabajo, acuerdos, problemáticas que surgen con los alumnos, algo que sucede, y se generan planes de acción, en ocasiones también hay chismes de todo tipo,

Proyecto institucional

Principal informante de este proyecto es el sistema de calidad activado en la misión, visión y objetivos institucionales. Hay un enfoque de que sea una universidad sustentable, no solo hacia el medio ambiente, sino de que sea una formación integral, No hay claridad en el 100% de los entrevistados, de que acciones se están haciendo para lograr esa visión a futuro.

Normas y procedimientos

Hace falta conformar equipos o grupos de profesores de división o a nivel de carrera y tomarlos en cuenta para actualizar normas y procedimientos y darles vida. Está faltando que los profesores estén involucrados en los procesos donde ellos. Se percibe por el 80% de los entrevistados que hay necesidad de generar prácticas informativas más específicas, hay muchas deficiencias dentro de los procesos administrativos y los operativos, ya que algunos procedimientos son sencillos, pero van cambiando tanto, que no nos damos cuenta, pero ya no podemos saber cuál es el vigente, están rebuscados, se cambia, pero está firmada por personas que nunca preguntaron la opinión, y fue alguien que no tiene que ver con ese proceso y entonces ahí esta otra prueba de falta de comunicación

Resultados / Cambio / La estrategia para iniciar, crea y afrontar renovación y adaptación

Intercambio de información para cambios

Con las reuniones por división, pero en reuniones seguidas y que vengan los altos directivos, no sucede.

La información importante viene de la directora de la división de área y para las cuestiones de operatividad es la coordinadora del programa.

A través del departamento de difusión, se da a conocer que rector firmo tal o cual convenio, se desconoce si no hay una agenda. Se sabe que los líderes se reúnen se sigue que se tenga una área de comunicación más eficiente (conferencias de prensa)

Toma de decisión:

Se toma decisiones sin consulta; la resolución de dichas decisiones no se comunica con eficiencia. Hay ciertos grupos que participan en la toma de decisiones y una vez que se toma la decisión es difícil que se haga del conocimiento de todos con claridad. No se ha logrado involucrar a la comunidad en lo que se está haciendo. Se piden ciertas mociones para la operación, (A nivel de área hubo que hacer muchos ajustes modificaciones y demás, y las propuestas que se realizaran son escuchadas, las ideas no se rechazan, están abiertos a las sugerencias y mejoras para la operación --aunque por momentos solo se atiende y no se opera con las propuestas--) se tiene por costumbre tomar las decisiones sin tomar en cuenta a los mandos bajos.

En esta división se promueve totalmente, pero no todos los empleados quieren participar, o algunos damos las opiniones o ideas pero no se les da continuidad

Cambios y evaluación de resistencia a los mismos.

No se evalúa la resistencia, se aplica pero no se hace retroalimentación de impactos que tienen o que deberían tener ese cambio

Cambios positivos: Es una institución que más frecuentemente tiene cambios, todos nuestros programas de estudio se modifican cada cinco años, a través de una reunión de pertinencia (reunión entre profesores, empresarios, alumnos)

Se escuchan te entienden, ¡qué buena idea!, pero el problema es como formalizarlo, por todo el protocolo que se tiene que llevar a cabo, hace que se enfríe.

Dependen el cambio que tú quieres dar, yo cuando he dado opinión se ha tomado bien, pero ese depende de cada quien, si nos permiten expresarnos, pero no todos lo ven

igual... en la Uteq existe una encuesta de clima laboral pero no se difunden los resultados

Resultados / Desarrollo del proceso de cambio

Mecanismos de difusión de cambios

Hay cambios y no sabemos a qué obedecen, no sabemos quién queda en ese cambio, quien está en área, porque se cambió quien quedo ahí. Se sugiere existir un vocero institucional para difundir a la comunidad, hay un área de difusión pero nadie dice nada, los cambios son ambiguos.

Apertura para recibir propuestas de cambio

Depende del nivel de dirección o de cierta área, En la de área si hay apertura para conocer propuestas opiniones y puntos de vista, a otro nivel

Nota: Es importante resaltar que esta opinión cambia en función de la antigüedad de los empleados, las contrataciones más recientes, no han tenido experiencia de proponer acciones de mejora, los más antiguos si lo han realizado pero aseguran que no hay eco en sus propuestas

Mecanismos para detectar áreas para mejorar

El 90% Se desconoce cuáles son los procesos.

Solo el 10% identifica que se pueden medir dentro del sistema de calidad, en las no conformidades, se verifica si es el procedimiento es el que está mal o en la operación, puede ser un termómetro infalible (si realmente se está haciendo) para decir si algo está mal, pero no atiende todos los procesos, hay tantos tipos de documentos, pero son tantos en el mismo sistema, no se conocen, no lo puedes encontrar, es un directorio demasiado denso que nadie lo conoce

para identificar las bondades del sistema de calidad... busca el formato para aportar tu idea de mejora o demás, a quien canalizarlo, a qué hora dar seguimiento, es complicado...

6. REFLEXIONES FINALES

Importante: Esta investigación, se hace en el marco de cambios significativos de mediano impacto en las siguientes líneas: (dos años y todo al mismo momento)

- a) La institución tienen nuevos líderes (rectore y secretarios)
 - b) Se inició con proyecto de continuidad de estudios (implementación de programas de ingeniería después de terminar el programa de TSU)
 - c) Se inició con la implementación de modelo educativo basado en competencias
 - d) Se dio cambio de la estructura organizacional
-
1. Cambio lento en el entendimiento de la nueva estructura organizacional. (La institución no es autónoma, tiene un perfil público centralizado)
 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 Uteq, tiene identificados “más áreas de oportunidad” que los profesores que tienen menos tiempo, esto se da por falta de información en ambas líneas
 4. El crecimiento dentro de la institución depende de la personalidad y la actitud hacia la colaboración y el involucramiento personal hacia la institución (área de oportunidad)
 5. Se promueve la competencia en el sentido de las promociones, la colaboración es más por “líderes espontáneos”
 6. La operación (cargas de trabajo según funciones) le gana a la participación o desarrollo intelectual y desarrollo de plan de carrera interno
 7. Los sistemas de comunicación son ineficientes: a) No se identifican todas las formas de comunicación existentes, b) No se identifica el tipo de información a la que se puede

tener acceso c) No se tiene conocimiento completo de los recursos (infraestructura , programas y proyectos de desarrollo) d) Existe una percepción de brecha negativa de comunicación entre mandos medios y mandos directivos e) La apertura de la comunicación se da en mandos medios del área solamente

8. Se permite expresar las situaciones tanto positivas como negativas, pero se tiene la percepción de que no se hace nada con esa información (no se conocen los canales adecuados para obtener resultados)
9. En el momento de aplicación de un cambio, se genera con resistencia, se mantienen por periodos más o menos largos las acciones anteriores para actuar en procedimientos

Sugerencias y recomendaciones

1. Necesidad de crear una forma de generar un sentido de igualdad para el seguimiento de plan de vida y carrera dentro de la uteq
2. 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) a) Difundir los recursos existentes (características de laboratorios, aras disponibles y sus características entre otros recursos de infraestructura b) Difundir los diferentes programas y proyectos que se desarrollan para que los profesores puedan tener acceso a dichos programas y proyectos
3. Generar mayor difusión de los programas de participación y de integrar una cultura de cambio que beneficie a la comunidad universitaria

4. 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)
5. Generar un proceso que dé seguimiento a las observación y retroalimentación que generan los miembros de la institución (se da, pero no se difunde)

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, y que sean comunicados de manera más oportuna y adecuada

Creatividad o rutina

Hay una cierta percepción a desarrollar la creatividad, pero no se da el cómo.

Hay algunas cosas nuevas, pero pocos los conocen, se estimula la creatividad, a la participación de proyectos pero operativamente nos guía nuestra rutina, esto genera que los profesores después de cumplir sus funciones estipuladas; si así lo deciden, agregan acciones complementarias a ser atendidas muchas de las veces fuera de sus horarios laborales establecido, se tiene una cultura de crecimiento individual y por iniciativa personal no institucional, existiendo en esto una área de oportunidad a ser atendida

El 60% de los profesores desconocen los diferentes sistemas y lugares para encontrar información, solo identifican el correo electrónico, se omite: revista interna, oficinas y

comunicados impresos, portal de internet (página de la uteq) sistema de información interna de procesos y procedimientos denominado siil) nadie menciona uno de los sistemas más importantes: sistema lizard, es el sistema que proceso la información de la academia (calificación, datos y seguimiento de alumnos) se usa de manera frecuente, pero ninguno de los entrevistados lo recordó.

Involucrar a la comunidad docente en los procesos de cambio (tanto en el inicio como en el seguimiento)

Se desconoce cuáles son los procesos. Se pueden medir dentro del sistema de calidad, en las no conformidades, se verifica si es el procedimiento es el que está mal o en la operación, puede ser un termómetro infalible (si realmente se está haciendo) para decir si algo está mal, pero no atiende todos los procesos, hay tantos tipos de documentos, pero son tantos en el mismo sistema, no se conocen, no lo puedes encontrar, es un directorio demasiado denso que nadie lo conoce para identificar las bondades del sistema de calidad... busca el formato para aportar tu idea de mejora o demás, a quien canalizarlo, a qué hora dar seguimiento, es complicado...

Se desconoce cuáles son los procesos para generar o detectar cambios

REFERENCIAS

- H. Vroom Victor, L Deci Edward (1999) *Motivación y alta dirección*. México: Editorial Trillas.
- Chouden, Sherman, Herbert J. Chruden (2002). *Administración de personal*. México: Editorial Cecs.
- Certo C. Samuel (2001). *Administración Moderna*. Bogotá: Editorial Prentice Hall
- Hampton R. David (1998) *Administración*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato Alberto. (2002) *Administración en los nuevos tiempos* Bogotá: Editorial McGraw Hill
- Robbins, P., Stephen, (1996). *Administración*. México: Prentice Hall
- De la Cerna, G. José Núñez de la Peña., Francisco (1998). *Administración en desarrollo*. Mexico: Editorial Diana
- Ramirez, O. E., (2003) *Capital Humano como factor de crecimiento económico*. Colombia: Edición electrónica gratuita.
- Ronco, E., Lladó, E. (2000). *Aprender a gestionar el cambio*. Barcelona: Paidós.
- Selva, S. C. (2003). *El capital humano y su contribución al crecimiento económico*. España: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Walker, O.C., Boyd, H.W., Mullins, J., Larréché, J. (2005) *Marketing estratégico, enfoque de toma de decisiones*. México: Mc. Graw Hill.