

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN

UNIDAD SANTO TOMÁS

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y CULTURA ORGANIZACIONAL
EN LA ENTIDAD INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PRESENTA

ANTONIO OSWALDO ORTEGA REYES

DIRECTOR DE TESIS: DRA. MARIA TRINIDAD CERECEDO MERCADO

MÉXICO, D.F.

NOVIEMBRE 2009.





INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISION DE TESIS

En la Ciudad de México, D.F. siendo las 10:30 horas del día 21 del mes de octubre del 2009 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de La E.S.C.A. para examinar la tesis de grado titulada:

“COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO”.

Presentada por el alumno:

<u>ORTEGA</u> Apellido paterno	<u>REYES</u> materno	<u>ANTONIO OSWALDO</u> nombre(s)							
Con registro: <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">B</td> <td style="padding: 2px 5px;">0</td> <td style="padding: 2px 5px;">7</td> <td style="padding: 2px 5px;">2</td> <td style="padding: 2px 5px;">0</td> <td style="padding: 2px 5px;">4</td> <td style="padding: 2px 5px;">5</td> </tr> </table>			B	0	7	2	0	4	5
B	0	7	2	0	4	5			

aspirante al grado de:

Doctorado en Ciencias Administrativas

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISION REVISORA

Director de tesis



DRA. MARÍA TRINIDAD CERECEDO MERCADO



DRA. SÚSANA ASELA GARDUÑO ROMÁN



DR. DANIEL PINEDA DOMÍNGUEZ



DR. ROGELIO RIVERA FERNÁNDEZ



DR. EDGAR OLIVER CARDOSO ESPINOZA



DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO





INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de México, DF, el día 30 del mes de noviembre del año 2009, el que suscribe Antonio Oswaldo Ortega Reyes, alumno del Programa de Doctorado en Ciencias Administrativas con número de registro B072045, adscrito a la Escuela Superior de Comercio y Administración, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dra. María Trinidad Cerecedo Mercado y cede los derechos del trabajo intitulado “Comunicación estratégica y cultura organizacional en la identidad institucional de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo”, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección oswaldoo@yahoo.com.mx Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



Antonio Oswaldo Ortega Reyes

AGRADECIMIENTOS

A la Mano Universal por colocarme en este plano, impulsarme en este camino y cubrirme o detenerme cuando ha sido necesario.

A la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, segundo hogar en el que he encontrado un espacio para el crecimiento y la superación.

Al los miembros de la UAEH: Señor Rector Luís Gil Borja, Maestro García Rubio, Maestro Heriberto Niccolas, Dra. Gabriela Castañón, Maestro Octavio Castillo. Su apoyo, consejo y ayuda son simplemente invaluable.

A mis directoras de tesis Dra. Susana Garduño y Dra. Trinidad Cerecedo, su dirección y guía son soporte no sólo de este documento, sino de un crecimiento que alcanza la esfera personal. Gracias en verdad.

Al Dr. Daniel Pineda, su prudencia y dedicación durante mi estancia de investigación fueron importantes ejemplos del correcto actuar de un investigador.

A mi asistente la Lic. Mayté Mendoza, sin su entusiasmo, compromiso y colaboración, este documento sencillamente no existiría.

A mi amigo el Dr. Jair García Lamont, quien desde un inicio me ayudó a darle forma a este proyecto dándole solidez conceptual y metodológica.

Al IPN y a su personal. Dejan en mí una huella imborrable convertida en misión: *La técnica al servicio de la patria.*

DEDICATORIAS

Sofía

No importa si se trata del primero o el último grado académico, el título más importante de mi vida me lo diste con tu nacimiento y lo refrendaste la primera vez que pronunciaste la palabra “papá”.

Hija para ti este trabajo, para ti mi energía y para ti mi vida.

Te amo.

Papá, mamá

He aquí un esfuerzo convertido en realidad. Su amor, compañía y orientación se encuentran en este documento que, aún con más de cincuenta mil palabras, resume mi sentir tan sólo en tres: Gracias. Los amo.

Liliana, Carlos, José Carlos y Santiago

La vida nos abre caminos y nos pone pruebas, pero el destino siempre se encarga de recordarnos que el mayor apoyo está en la familia. Gracias por ser la mía y estar conmigo en este proceso con todo lo que implicó.

Eloy, Tixché y agregados

El consejo, el apoyo, la complicidad y la alegría son bendiciones que nacieron con nuestra amistad hace más de dos décadas. Hoy doy gracias porque seguimos gozando de ello. Dios en TEO

Carlos y Mariana

Desde niño la vida ha sido generosa conmigo al regalarme amigos. Esta etapa no fue la excepción. Gracias por todo, hermanos en la ciencia.

CITAS

“No puede desatarse un nudo si se desconoce cómo está hecho”

Aristóteles

“Caminante son tus huellas el camino y nada más. Caminante no hay camino, se hace camino al andar”

Antonio Machado

“El porvenir no existe, porque cuando llega a existir, ya es presente”

Enrique Jardiel Poncela

“La vida quiso que yo fuera desdichado, pero no me dio la gana”

Jorge Ibarquengoitia

“Poder concentrado. Ambición dirigida. Gloria tangible”

Hal Jordan. Green Lantern

Resumen

El presente documento reporta los logros de la investigación realizada con el objetivo de determinar el grado de influencia de la comunicación estratégica y de la cultura organizacional en la construcción de la identidad institucional en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Ello implicó establecer el marco teórico referencial de las variables de comunicación estratégica, cultura organizacional e identidad institucional. Metodológicamente se empleó la investigación evaluativa de tipo cualitativo y cuantitativo. Para el enfoque cuantitativo se aplicaron 1228 encuestas a una muestra de alumnos, docentes, directivos y personal administrativo. Asimismo para el enfoque cualitativo se aplicaron 118 focus group y 30 entrevistas de profundidad, aplicadas a 13 escuelas superiores e institutos de dicha Universidad; donde se contempló además a la población externa. En ambos casos la población fue seleccionada aleatoriamente mediante un muestreo estratificado y por conglomerados. La información obtenida se analizó mediante los software especializados de Atlas Ti para el análisis cualitativo y el Statistical Package for Social Sciences (SPSS) para el análisis cuantitativo.

Los resultados obtenidos permitieron generar un modelo de análisis de la identidad corporativa con enfoque evolutivo, a partir de las interacciones suscitadas entre los procesos de comunicación estratégica y de cultura organizacional. Dicho modelo consta de cuatro etapas: creación, crecimiento, fortalecimiento y mantenimiento de la identidad institucional. El modelo incluye las estrategias identitarias acordes a cada etapa.

En cuanto a resultados, se demostró que la población interna de la universidad vive la identidad institucional de acuerdo al rol que a cada estrato le corresponde, apoyada en los identificadores comunicacionales institucionales que han logrado generar su sentido de pertenencia. Los aspectos que engloba la cultura organizacional se perciben con una necesidad de mayor inclusión en las prácticas usos y costumbres; una mayor claridad y difusión de los valores institucionales; estilos directivos orientados a la

eficiencia y un sentido sobresaliente de pertenencia en los estratos administrativo y directivo. En lo tocante a comunicación estratégica se aprecia la necesidad de diferenciar y mejorar los contenidos de medios según los distintos públicos de la comunidad universitaria; las relaciones públicas se evalúan como un área de oportunidad al interior de la institución y los recursos simbólicos se perciben como subempleados en el proceso de construcción identitaria. De manera general la identidad institucional de la universidad Autónoma del Estado de Hidalgo se ubica en una fase de fortalecimiento desde la perspectiva de su población interna.

En el análisis del sector externo se encontró que la UAEH es una institución con historia y arraigo que presenta áreas de oportunidad para mejorar su percepción al exterior de la misma, particularmente mediante los nexos con los distintos sectores público y privado, quienes en general refieren poca comunicación con la institución. Los directivos reflejan buena imagen, aunque se perciben distantes sin apreciarse del todo sus resultados. De igual forma, se precisó el símbolo de *la garza* como recurso simbólico de mayor penetración exterior. En general se concibe un sentido de pertenencia alto por la reputación que posee la institución, lo que en conjunto coloca en fase de fortalecimiento a la identidad institucional de la UAEH desde el punto de vista de su población externa coincidiendo así con la apreciación interna y dando como resultado una precisión teórica entre los conceptos de cultura organizacional, comunicación estratégica e identidad institucional; una evaluación de la identidad institucional e imagen externa de la UAEH; y las estrategias de construcción de identidad que acompañan al modelo propuesto.

Abstract

This paper addresses the purpose of determining the level of influence of strategic communication and organizational culture in the construction of institutional identity at the Autonomous University of the State of Hidalgo. The relevant theoretical aspects of the variables of strategic communication, organizational culture and corporate identity were identified through the study. The research was conducted as qualitative - quantitative type where survey techniques, focus groups and depth interviews were employed, applied to 13 colleges and institutes of the university considering both inside population -managers, faculty, students and administrative staff and outside population - economic, political, social sectors, population that was randomly selected using a cluster and stratified sampling to obtain the necessary information and then carry out their respective specialized analysis by Atlas Ti software for qualitative analysis and Statistical Package for Social Sciences (SPSS) for quantitative analysis. Obtained results led to an analysis model of corporate identity with evolutive approach considering interactions between strategic communication and organizational culture. The model consists of four stages: creation, growing, strengthening and maintaining of corporate identity. It also includes the identity strategies according to each stage.

Analysis of the inside population of this institution shows that the corporate identity is lived according to the role that corresponds to each layer, supported by institutional communicational identifiers, which have succeeded in generating a sense of belonging. Furthermore, the school community seems to be open to strengthen their identity which is located in an initial phase of strength. Organizational culture reflects a need of increasing the level of involvement in practices and costumes and a need of clarifying and diffusing its values among the community. The managerial styles are perceived as focused on efficiency and the results show a highlighted sense of belonging in the managers and administrative staff. In strategic communication affairs there is a need of distinguishing and improving the content of the institutional mass media. Public relations are seen as an opportunity area and symbolic resources are considered as

underemployed. In general the university's corporate identity is perceived in the strengthening stage according to the inside population.

In the analysis of the outside sector the university may be perceived as an institution with history and popular entrenchment featuring areas of opportunity to improve external perception throughout its links with the private and public segments which refer a few communications with the institution. Managers reflect a good image although they are felt as distant with no clear results. The symbol of "la Garza" is perceived as the symbolic resource with the biggest impact. In general there is a strong sense of belonging due to the good reputation of the university. Altogether these elements place the outside perception of the corporate identity of the university in a stage of strengthening coinciding with the perspective of the inner population.

In this manner through evaluative research corporate identity of the UAEH was placed in a strengthening stage according to its inside and outside population.

ÍNDICE	PÁGINA
Resumen	iv
Abstract	vi
Índice	viii
Índice de tablas	xvi
Índice de figuras	xvii
Índice de gráficas	xviii
Siglas y abreviaturas	xix
Introducción	xx
1. Capítulo uno.	
El sistema educativo en México	1
1.1 El sistema educativo en México	1
1.2 Antecedentes de la educación en México	4
1.2.1 Base legal de la educación mexicana	5
1.2.2 Organización de la educación en México	6
1.3 La educación superior en México	6
1.3.1 La educación superior en la época contemporánea	6
1.3.1.1 La década de los setenta	7
1.3.1.2 La década de los ochenta	7
1.3.1.3 La década de los noventa	8
1.3.2 La educación superior en el siglo XXI	8
1.4 La educación en el estado de Hidalgo	9
1.4.1 Marco jurídico	9
1.4.2 La Secretaría de Educación Pública de Hidalgo (SEPH)	9
1.5 La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo	11
1.5.1 Características de la UAEH	11
1.5.2 Organización	12
1.5.2.1 Fines	13
1.5.3 Normatividad	15

1.5.3.1 Ley orgánica de la UAEH	15
1.5.3.2 Estatuto general de la UAEH	16
1.5.3.3 Reglamentaciones	17
1.5.4 Planes y programas	17
1.5.5 Situación actual	18
1.5.5.1 Cifras y resultados	18
1.5.5.2 Proyectos institucionales	19
1.5.6 La identidad institucional, la comunicación y la cultura organizacional en la UAEH	19
1.5.7 Símbolos universitarios	22
1.5.7.1 Edificio central	22
1.5.7.2 Escudo o emblema	23
1.5.7.3 La garza	23
1.5.7.4 El lema “Amor, Orden y Progreso”	24
2. Capítulo dos.	
Problemática bajo estudio y estrategia metodológica.	25
2.1 Descripción de la problemática	26
2.2 Enunciado del problema	31
2.3 Objetivos de investigación	31
2.3.1 Objetivo general	31
2.3.2 Objetivos específicos	31
2.4 Preguntas de investigación	32
2.4.1 Pregunta general	32
2.4.2 Preguntas específicas	32
2.5 Justificación de la investigación	33
2.6 Método	36
2.6.1 Tipo de investigación	37
2.6.2 Recopilación de información	37
2.7 Estrategia metodológica	37
2.8 Tipo de estudio	39

2.8.1 Hipótesis	40
2.8.2 Operacionalización	41
2.9 Diseño de investigación	43
2.9.1 Investigación evaluativa	44
2.9.1.1 Investigación evaluativa de impacto	46
2.9.1.2 Investigación evaluativa centrada en el cliente	46
2.9.1.3 Inv. Ev. Para la toma de decisiones	47
2.9.2 Esquema de investigación evaluativa ecléctica	47
2.10 Técnicas empleadas	48
2.10.1 Focus group	49
2.10.2 Entrevista de profundidad	50
2.10.3 Encuesta	50
2.11 Población y muestra	51
2.11.1 Población	51
2.11.2 Tamaño de muestra	52
2.12 Procesamiento de datos	54
2.12.1 Datos cualitativos	54
2.12.2 Datos cuantitativos	55
2.13 Guías de instrumentos	55
2.13.1 Guías de encuesta	55
2.13.2 Guías de entrevista de profundidad	55
2.13.3 Guía de focus group	56
3. Capítulo tres	
Comunicación estratégica	57
3.1 Comunicación estratégica	58
3.1.1 ¿Qué es la comunicación?	58
3.1.1.1 Definición de comunicación	59
3.1.1.2 Elementos	60
3.1.1.3 Tipos de comunicación	62

3.1.1.4	Proceso de la comunicación	63
3.1.1.5	Comunicación organizacional	65
3.1.2	¿Qué es la estrategia?	67
3.1.2.1	Definición	68
3.1.2.2	Tipos de estrategias	69
3.1.2.3	Estrategias organizacionales	70
3.1.2.4	Diseño de estrategias comunicativas	71
3.1.3	Qué es la comunicación estratégica	72
3.1.3.1	Definición	73
3.1.3.2	Alcances de la comunicación estratégica	74
3.1.3.3	Elementos de la comunicación estratégica	75
3.1.3.3.1	Recursos simbólicos	75
3.1.3.3.2	Relaciones públicas	77
3.1.3.3.3	Medios masivos de comunicación	78
4.	Capítulo cuatro	
	Cultura Organizacional	80
4.1	Cultura organizacional	81
4.1.1	¿Qué es la cultura?	81
4.1.1.1	Enfoques de la cultura	83
4.1.1.2	Perspectiva antropológica	84
4.1.1.2.1	Tipos de cultura desde la antropología	85
4.1.1.3	Cultura y semiótica	88
4.1.2	Organización	89
4.1.2.1	Definición	89
4.1.2.2	Tipología organizacional	91
4.1.2.3	La organización de las organizaciones	93
4.1.3	La cultura desde la perspectiva organizacional	94
4.1.3.1	Definición de cultura organizacional	95
4.1.3.2	Orígenes de la cultura organizacional	96
4.1.3.3	Elementos de la cultura organizacional	97

4.1.3.3.1 Valores	98
4.1.3.3.2 Prácticas, usos y costumbres	99
4.1.3.3.3 Sentido de pertenencia	99
4.1.3.3.4 Estilos directivos	100
5. Capítulo cinco	
Identidad Institucional	102
5.1 Concepto de identidad institucional	103
5.1.1 Identidad	103
5.1.1.1 Definición de identidad	104
5.1.1.2 Concepto de identidad desde diferentes enfoques	105
5.1.1.2.1 Enfoque sociológico	106
5.1.1.2.2 Enfoque antropológico	106
5.1.1.2.3 Enfoque político	106
5.1.1.2.4 Enfoque económico	107
5.1.1.2.5 Enfoque psicológico	107
5.1.1.3 Diferentes tipos de identidades	108
5.1.1.4 Manifestaciones de la identidad	110
5.1.1.5 Dimensiones de la identidad	110
5.1.1.6 Relación diacrónica de los niveles de identidad	111
5.1.2 Institución	113
5.1.2.1 Definición	113
5.1.2.2 El institucionalismo	114
5.1.3 Identidad institucional	116
5.1.3.1 Definición de identidad institucional	116
5.1.3.2 La identidad institucional como apoyo a la gestión	119
5.1.3.3 Identidad institucional y comunicación estratégica	120
5.1.3.4 Identidad institucional y cultura organizacional	121
5.1.4 Modelos de apoyo para el análisis de la identidad en este estudio	122
5.1.4.1 Ciclo de vida de las organizaciones	122
5.1.4.2 Ciclo de vida del producto	123

5.1.4.4 Cuadrante de opción estratégicas	124
5.1.4.5 Cuadrante de cultura organizacional	125
6. Capítulo seis	
Estudios de comunicación, cultura e identidad sobre universidades de otros países	127
6.1 Estudios en América	128
6.1.1 El caso de las universidades norteamericanas	128
6.1.1.1 Clasificación de universidades en Estados Unidos de Norteamérica	129
6.1.1.2 Panorámica de las universidades Canadienses	131
6.1.2 El caso de universidades en América Latina	131
6.1.2.1 Estudios sobre universidades de México	132
6.1.2.2 Estudio sobre una universidad de Venezuela	134
6.1.2.2 Estudio sobre una universidad de Uruguay	135
6.1.2.3 Estudio sobre una universidad de Brasil	136
6.2 El caso de universidades en Europa	137
6.2.1 Estudio sobre una universidad de Portugal	137
6.2.2 Estudios sobre universidades de España	138
6.2.3 Estudios sobre universidades de Francia	139
6.2.4 Estudio sobre una universidad de Inglaterra	140
6.3 Estudios en universidades de otras regiones del Mundo	141
6.3.1 Estudios sobre universidades en Australia	141
7. Capítulo siete	
Recopilación de información. Análisis y discusión de resultados	143
7.1 Validación de instrumentos	144
7.1.1 Pretest	144
7.1.2 Validación de expertos	145
7.1.3 Pilotaje	146
7.2 análisis de confiabilidad	148
7.2.1 Análisis estadístico	149

7.3 Estrategia de recolección de información	150
7.3.1 Gestiones oficiales	150
7.3.2 Programa de trabajo	150
7.4 Reporte de datos obtenidos	151
7.5 Resultados generales	152
7.6 Comprobación de hipótesis	152
7.6.1 Comprobación cuantitativa de hipótesis	152
7.6.1.1 Comprobación cuantitativa mediante coeficiente de Pearson	153
7.6.1.2 Agrupación de dependencias por resultados similares	155
7.6.1.2.1 Análisis cuantitativo. Dependencias en fase de creación	155
7.6.1.2.2 Análisis cuantitativo. Dependencias en fase de crecimiento	156
7.6.1.2.3 Análisis cuantitativo. Dependencias en fase de fortalecimiento	157
7.6.2 Comprobación cualitativa de hipótesis	158
7.7 Análisis y discusión de resultados	160
7.7.1 Análisis interno. Estrato directivo	160
7.7.1.1 Discusión de resultados. Análisis cualitativo. Estrato directivo	161
7.7.2.1 Análisis interno. Estrato administrativo	162
7.7.2.2 Discusión de resultados. Análisis cualitativo. Estrato administrativo	163
7.7.3.1 Análisis interno. Estrato académico	164
7.7.3.2 Discusión de resultados. Análisis cualitativo. Estrato académico	165
7.7.4.1 Análisis interno. Estrato estudiantil	166
7.7.4.2 Discusión de resultados. Análisis cualitativo. Estrato estudiantil	167
7.7.5.1 Análisis externo. Sectores económico, político y social	168
7.7.5.2 Discusión de resultados. Análisis cualitativo. Sectores externos	169
7.8 Resultados por dependencia	169

Ajustar índice y revisar índices de tablas, figuras y gráficos

9.1.1 Instituto de ciencias sociales y humanidades	184
9.1.2 Instituto de ciencias de la salud	189
9.1.3 Instituto de ciencias básicas e ingeniería	196
9.1.4 Instituto de ciencias económico administrativas	203

9.1.5 Instituto de ciencias agropecuarias	209	
9.1.6 Instituto de artes	216	
9.1.7 Escuela superior de Actopan	222	
9.1.8 Escuela superior de Zimapan	228	
9.1.9 Escuela superior de Huejutla	236	
9.1.10 Escuela superior de Tlahuelilpan	242	
9.1.11 Escuela superior de Tizayuca	249	
9.1.12 Escuela superior de Cd. Sahagún	256	
9.1.13 Escuela superior de Tepeji del Río	263	9.2 Análisis
institucional por estrato	269	
9.2.1 Análisis interno: Estrato directivo	269	
9.2.2 Análisis interno: Estrato administrativo	270	
9.2.3 Análisis interno: Estrato académico	271	
9.2.4 Análisis interno: Estrato estudiantil	272	
9.2.5 Análisis externo: Sectores económico, político y social	273	
9.3 Evidencias de trabajo de campo relacionadas con las variables	274	
9.4 Resultado final del estudio	277	
9.4.1 Ciclo de vida de la identidad corporativa bajo el enfoque evolutivo		
	277	
9.4.1.1 Explicación del modelo	278	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Comparativo referencial de estudios similares	38
Tabla 2.2 Operacionalización de variables	41
Tabla 2.3 Modelo CIPP para esta investigación	48
Tabla 2.4 Muestreo por dependencias y estratos	53
Tabla 4.1 Reseña del término organización	90
Tabla 7.1 Cálculo de muestra para efectos de pilotaje	147
Tabla 7.2 Resumen del procesamiento de los casos	149
Tabla 7.3 Estadísticos de fiabilidad	149
Tabla 7.4 Calendario de actividades para la realización del trabajo de campo	151
Tabla 7.5 Porcentajes de frecuencias en respuestas obtenidas	153
Tabla 7.6 Dependencias en fase de creación	155
Tabla 7.7 Dependencias en fase de crecimiento	156
Tabla 7.8 Dependencias en fase de fortalecimiento	157

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Esquema general de la investigación	XXIV
Figura 1.1 Aspectos educativos de relevancia en este estudio	3
Figura 1.2 Escudo de la UAEH	23
Figura 1.3 Símbolo de la Garza	23
Figura 2.1 Problemática concerniente a la variable de comunicación estratégica	28
Figura 2.2 Problemática concerniente a la variable de cultura organizacional	30
Figura 2.3 Cobertura territorial de las dependencias de la UAEH	54
Figura 3.1 Proceso de la comunicación según los modelos lineal, transaccional y bidireccional	64
Figura 3.2 Tipología de la comunicación	67
Figura 4.1 Tipología cultural	86
Figura 4.2 Formas organizativas	94
Figura 5.1 Clasificación del término identidad	109
Figura 5.2 Relación diacrónica entre los niveles de identidad	112

Figura 5.3 Ciclo de vida de las organizaciones	122
Figura 5.4 Ciclo de vida del producto	123
Figura 5.5 Cuadrante de opciones estratégicas	124
Figura 5.6 Cuadrante de valores en cultura organizacional	125
Figura 7.1 Resultados IDA	170
Figura 7.2 Resultados Escuela Superior de Huejutla	171
Figura 7.3 Resultados Escuela Superior de Tlahuelilpan	172
Figura 7.4 Resultados Escuela Superior de Tizayuca	173
Figura 7.5 Resultados Escuela Superior de Cd. Sahagún	174
Figura 7.6 Resultados Escuela Superior de Tepeji del Río	175
Figura 7.7 Resultados ICEA	176
Figura 7.8 Resultados Escuela Superior de Actopan	177
Figura 7.9 Resultados Escuela Superior de Zimapan	178
Figura 7.10 Resultados ICShu	179
Figura 7.11 Resultados ICsa	180
Figura 7.12 Resultados ICBI	181

Figura 7.13 Resultados ICAP 182

Figura 7.14 Ciclo de vida de la identidad corporativa con enfoque evolutivo 190

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Grafica 7.1 Coeficiente de Pearson en la relación cultura organizacional y comunicación estratégica en la identidad institucional de la UAEH 154

Grafica 7.2 Coeficiente de Pearson para dependencias en fase de creación 156

Grafica 7.3 Coeficiente de Pearson para dependencias en fase de crecimiento 157

Grafica 7.4 Coeficiente de Pearson para dependencias en fase de fortalecimiento 158

Grafica 7.5 Análisis cualitativo. Estrato directivo 160

Grafica 7.6 Análisis cualitativo. Estrato administrativo 162

Grafica 7.7 Análisis cualitativo. Estrato académico 164

Grafica 7.8 Análisis cualitativo. Estrato alumnos 166

Grafica 7.9 Análisis cualitativo. Sector externo 168

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
CIIEES	Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior
CUMEX	Consortio de Universidades Mexicanas
DES	Dependencia de Educación Superior
GATT	General Agreement on Taxes and Trading (Acuerdo General Sobre Aranceles y Comercio)
ICAP	Instituto de Ciencias Agropecuarias
ICBI	Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería
ICEA	Instituto de Ciencias Económico Administrativas
ICSA	Instituto de Ciencias de la Salud
ICSHu	Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades
IDA	Instituto de Artes
IES	Institución de Educación Superior
SEP	Secretaría de Educación Pública

UAEH

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

INTRODUCCIÓN

Introducción

Las instituciones públicas de educación superior en México se enfrentan a un entorno globalizado donde la oferta educativa y los niveles de competencia y calidad aumentan constante y considerablemente. Aunado a ello, las políticas federales de operación de las universidades públicas demandan mecanismos de gestión y proyección que permitan emplear y promover valores de su propia cultura organizacional tales como la identidad institucional a manera de elementos de apoyo.

El tema de identidad institucional sustentada en procesos comunicacionales y repertorios culturales es un área de reciente investigación y de amplio interés en el sector educativo en México. De ello dan cuenta estudios diversos que se detallan en el capítulo seis, realizados al interior de distintas instituciones educativas como el Instituto Politécnico Nacional, la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán, la Universidad Veracruzana y la Universidad del Valle de México, entre otras.

Lo anterior se estableció a partir de la revisión teórica y el marco referencial concerniente a las variables de comunicación estratégica, cultura organizacional e identidad institucional, lo cual permitió además examinar los antecedentes existentes en otros países como Inglaterra, Venezuela y Portugal entre otros.

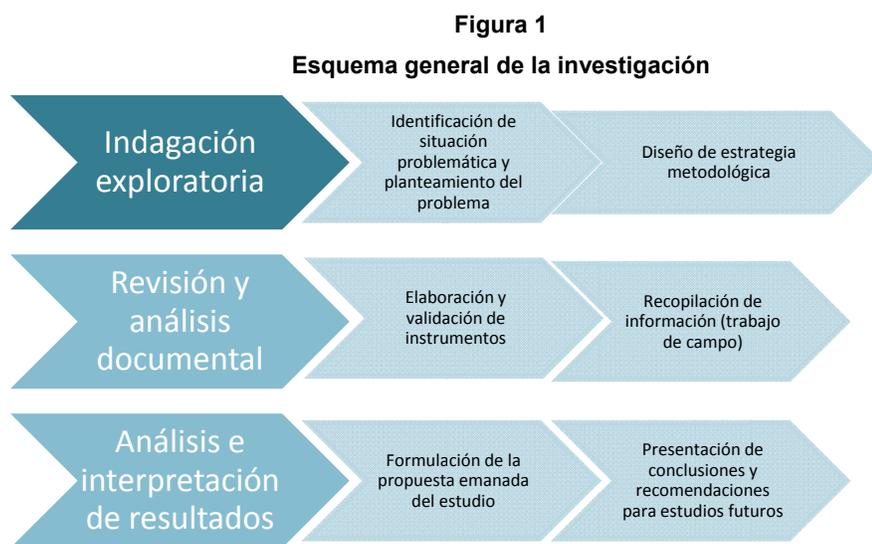
La presente investigación se abocó al análisis de la identidad institucional de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, donde se observaron descuidos en el manejo de los repertorios culturales y de sus procesos comunicacionales endógenos y exógenos que condujeron a un deterioro de su identidad institucional, aspectos problemáticos que dieron origen al presente estudio.

Mediante un método de investigación evaluativa de impacto, centrada en el cliente y para la toma de decisiones con enfoque inductivo, inferencial, analítico, crítico de corte cualimétrico se analizó la identidad institucional de la UAEH empleando las técnicas de: encuesta, entrevista profunda y focus group.

Los resultados mostraron el momento que vive la institución en materia de identidad. La cual desde la perspectiva de sus poblaciones interna –alumnos, docentes, directivos y personal administrativo- y externa – sectores económico, político y social- se ubica en fase de fortalecimiento. Lo anterior de conformidad con el modelo emanado del estudio que propone el ciclo de vida de la identidad corporativa con enfoque evolutivo a través de cuatro fases: creación, crecimiento, fortalecimiento y mantenimiento de la identidad institucional.

A partir de los resultados obtenidos, se genera una nueva aportación que ser relevante como referente nacional sobre los estudios de identidad institucional en el sector educativo, que habrá de servir de base y guía no sólo a la UAEH, sino a las instituciones educativas que deseen incorporar a la identidad institucional como elemento de gestión.

Con base en lo anterior, la figura 1 muestra el esquema general que se siguió para elaborar la presente investigación el cual se agrupa en tres grandes bloques.



Fuente: Elaboración propia con base en diversos autores incluidos en la bibliografía

El producto de este trabajo es la presente tesis que consta de siete capítulos cuyo contenido incluye el marco contextual en el capítulo uno; la estrategia metodológica en el capítulo dos; el marco teórico referencial en los capítulos tres, cuatro, cinco y seis; la

recopilación de información, el análisis y discusión de resultados y la propuesta generada en el capítulo siete; así como las conclusiones y recomendaciones para estudios futuros.

CAPÍTULO UNO

El sistema educativo en México

1.1 El sistema educativo en México

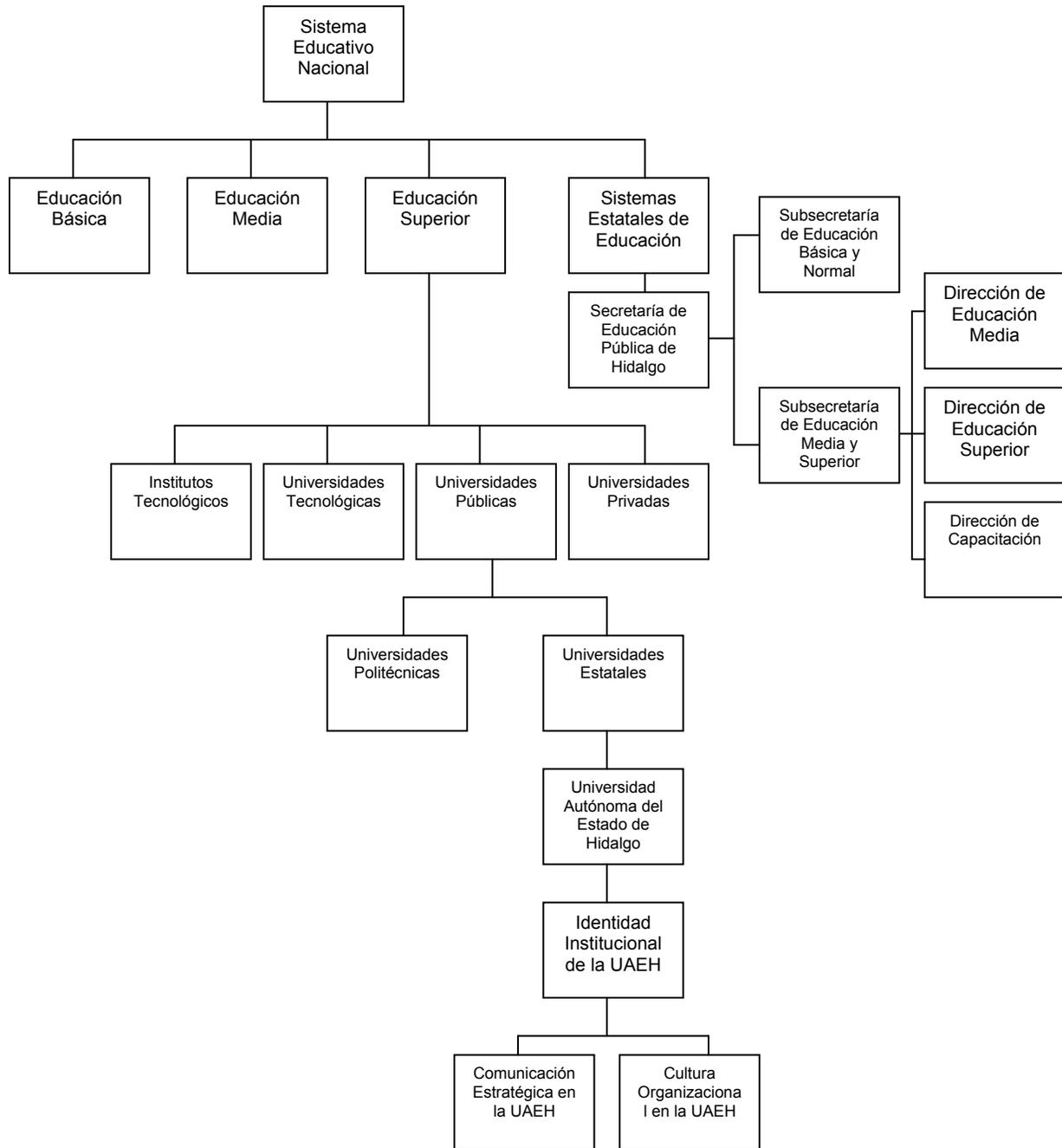
La trascendencia e importancia de la actividad educativa en la historia de la humanidad no es un asunto reciente o pasajero, por el contrario, es un sólido bastión que ha permitido el surgimiento y desarrollo de pueblos y civilizaciones que influyen en la vida de las personas mediante sus legados; como afirmaba Emmanuel Kant “tan sólo por la educación puede el hombre llegar a ser hombre. El hombre no es más que lo que la educación hace de él” (Kant, 1992). Esta premisa muestra la relevancia de la educación para el ser humano y denota la repercusión que un sistema educativo puede tener en los individuos que componen y dan forma a una sociedad.

A lo largo de este capítulo se aborda el tema del sistema educativo en México, sus antecedentes, ordenamientos e instituciones, así como los aspectos más destacados de la educación superior en la nación, con las características distintivas de épocas recientes y la situación de la educación superior en el siglo XXI. De igual forma se alude al Sistema de Educación Pública de Hidalgo el cual alberga instituciones y actores considerados en este trabajo.

El capítulo también incluye la historia, características, normatividad, organización y aspectos institucionales de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), sujeto de estudio de esta investigación, así como las generalidades de ésta en materia de identidad institucional, comunicación estratégica y cultura organizacional.

Los aspectos sobre la educación pública en México, en el estado de Hidalgo y en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, que para fines de este estudio se consideran de mayor relevancia, se muestran en la figura 1.1.

Figura 1.1 Aspectos educativos de relevancia en este estudio



Fuente: Elaboración propia con base en información de los marcos teórico, referencial y contextual

En la figura 1.1 se muestra el panorama general que se siguió en el estudio donde mediante un esquema de pensamiento crítico-deductivo, se parte de la totalidad de entidades que conforman el sistema educativo en México con referencia a la organización de la educación superior, con énfasis en la educación pública en el estado de Hidalgo, su educación superior y, particularmente, las circunstancias de cultura

organizacional y comunicación estratégica en la identidad institucional de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

1.2 Antecedentes de la educación en México

El sistema educativo mexicano está formado por organismos y dependencias que atienden las demandas de educación de la sociedad mexicana. Estos organismos contemplan desde la educación básica hasta la educación donde se desarrolla investigación.

En este sistema destacan las universidades públicas e institutos tecnológicos que, mediante un esquema de desconcentración, llevan la formación profesional a las diversas regiones del territorio nacional distinguidos por las características, necesidades y peculiaridades de cada entidad donde se encuentren asentados.

En México se tienen datos de la educación en la época prehispánica mediante un sistema de calmecacs (internados aztecas de aristócratas) y calpullis (escuelas aztecas de oficios) donde los antiguos mexicanos preparaban a sus miembros para la guerra, el comercio y la religión. Posteriormente, con la llegada de los españoles y la época de la colonia, se adoptó un modelo de instrucción religiosa de corte masculino que evolucionó hasta conformar escuelas superiores, institutos literarios y universidades, en un inicio católicas, que posteriormente se desligaron de la religión y establecieron un criterio de apertura de género a algunas profesiones y ocupaciones propias de ambos sexos.

A finales del siglo XIX, bajo el régimen del porfiriato, la educación inició un proceso de pluralización en el que los miembros de las élites gobernantes tenían acceso a ella, pero, gracias a la política educativa implementada por Justo Sierra se extendió a los diferentes estratos de la sociedad para alcanzar una mayor cobertura en el país.

Más adelante, el sistema educativo mexicano adoptó un carácter socialista durante el gobierno de Lázaro Cárdenas. A mediados del siglo XX, con la transformación social que trajo el otorgamiento del voto a la mujer durante el sexenio de 1952 a 1958 siendo presidente Adolfo Ruíz Cortines, se enfatizó el grado de apertura de la educación en los diferentes niveles sociales, eliminando también restricciones de género. Hoy en día la obligatoriedad, el laicismo y la gratuidad de la educación, son logros alcanzados gracias a la forma de gobierno, las instituciones y la política educativa como se establece en el artículo tercero constitucional que da sustento legal a toda esta organización.

1.2.1 Base legal de la educación mexicana

El artículo tercero de la constitución política de los estados unidos mexicanos establece las características de la educación pública en México la cual por mandato debe ser obligatoria, gratuita y laica. De igual forma en sus incisos a, b y c estipula su carácter nacionalista, democrático e igualitario. Particularmente el apartado VII del referido artículo, fundamenta la actividad de las universidades públicas en México dotándoles de autonomía, autogobierno y libertad de cátedra para el ejercicio de sus funciones sustantivas, las cuales de conformidad con éste, son la educación, la investigación y la difusión de la cultura.

Emanada de tales ordenamientos, existe una estructura de organización y autorregulación que siguen las universidades públicas de México para dar cumplimiento a sus fines bajo el marco de las diferentes leyes y reglamentos que para fines expeditivos se traducen en esquemas organizativos acordes a las características, contexto, historia y condiciones de cada entidad en cuestión, como enseguida se precisa.

1.2.2 Organización de la educación en México

Para efectos ejecutivos del artículo tercero constitucional, la administración pública federal, mediante la Secretaría de Educación Pública (SEP), dirige, coordina y regula los aspectos educativos del país. Para estos fines, la SEP tiene subsecretarías, direcciones generales, unidades y coordinaciones.

Dichas entidades dirigen, organizan y coordinan las tres grandes áreas de la educación en México:

- Educación Básica
- Educación Media superior y
- Educación Superior

Cabe mencionar que estas áreas sobresalen en el esquema de organización de la SEP mediante una posición de subsecretarías. De igual forma, a lo anterior se suman organismos diversos que cumplen con funciones adyacentes a la labor educativa tales como la ciencia, las artes, la investigación, los derechos de autor y la radio educativa y que completan el panorama de instituciones educativas en México.

1.3 La educación superior en México

En México los antecedentes de la educación superior datan desde la época de la colonia y su evolución se presenta en este apartado así como sus características.

1.3.1 La educación superior en la época contemporánea

La educación superior en México es el vehículo para la formación de profesionistas, técnicos especializados e investigadores y desarrolladores tecnológicos que permitan la conducción de los destinos nacionales en un ambiente de nacionalismo e interacción internacional. Lo anterior permite hacer frente a las demandas del mundo

globalizado con profesionistas de alto nivel. Ya que como lo indica Julieta Haidar (2006) “la relación estado universidad se materializa en un conjunto de proyectos y programas que siempre sufren cambios a veces radicales de acuerdo con las políticas educativas sexenales y las coyunturas”. Por tanto, las necesidades de educación superior en la actualidad se abocan a las universidades, institutos tecnológicos, y a e instituciones de enseñanza técnica, militar, agropecuaria, pesquera y especializada.

1.3.1.1 La década de los setenta

Esta década se conoce como el periodo de expansión de la educación superior. A causa del boom petrolero y el creciente endeudamiento externo, se designaron importantes recursos para el desarrollo de las universidades públicas y de organismos rectores como el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

1.3.1.2 La década de los ochenta

Aquí se presentó la crisis petrolera y financiera derivadas del excesivo endeudamiento y el incremento de más del doscientos por ciento de la matrícula escolar, inscrita en instituciones de educación superior, lo que provocó un periodo de desaceleración de la educación derivado de la creciente recesión económica. Por ello, la Secretaría de Educación Pública y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) plantearon una reforma educativa para ajustar la oferta de la educación superior a las nuevas necesidades nacionales, en virtud de la incorporación de México al Acuerdo General Sobre Aranceles y Comercio (GATT por sus siglas en inglés). Esto puso de manifiesto la necesidad de adecuar el modelo de educación superior a estas nuevas condiciones.

1.3.1.3 La década de los noventa

Durante estos años, la característica distintiva de la educación superior fue la evaluación y el logro de esquemas de calidad en la oferta educativa, que se consolidaron mediante el surgimiento de organismos e instituciones como la Comisión Nacional para la Evaluación de la Educación Superior y los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) que han establecido las bases para iniciar los procesos de acreditación de la calidad de los programas educativos. Con este propósito surgieron organismos afiliados al Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) de entre los que destacan el Comité para la Acreditación de Escuelas de Ingeniería (CACEI) y el Comité para la Acreditación de Escuelas de Contaduría, Economía y Administración (CACECA).

Uno de los logros más significativos de esta década es el establecimiento del Centro Nacional para la Evaluación (CENEVAL), organismo público que realiza los procesos de selección e ingreso a los diversos programas de educación superior así como de evaluación de conocimientos generales de los mismos.

1.3.2 La educación superior en el siglo XXI

La tendencia iniciada en los noventa sobre certificación y acreditación de la calidad de la oferta educativa propició que a partir del año 2000 se hicieran observaciones y recomendaciones derivadas de la evaluación de los organismos internacionales de evaluación educativa. Esto ha colocado a México entre dos corrientes: mientras la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), formula recomendaciones de corte humanístico que favorezcan la calidad, la pertinencia y la internacionalización de la educación superior, el Banco Mundial enfatiza el aspecto financiero de la educación y señala que debe detener su crecimiento, aumentar sus cuotas y recibir menor subsidio. La postura adoptada por México ante ambas recomendaciones fue la de la UNESCO, privilegiando el desarrollo humano sustentable y la formación integral del ser humano.

1.4 La educación en el estado de Hidalgo

El estado de Hidalgo se encuentra localizado en la región central del país a 59 kilómetros del Distrito Federal. Se erigió formalmente el 16 de enero de 1869 y desde entonces existen antecedentes de instituciones educativas dirigidas por órdenes franciscanas y agustinas propias del ambiente predominante de la época. Con el paso del tiempo, la educación en este estado ha adoptado la política educativa nacional y se ha incorporado al esquema de educación prevaleciente en la actualidad.

En el estado de Hidalgo los asuntos educativos se basan en el Plan Estatal de Desarrollo donde se establecen que la educación debe “brindar a la población hidalguense una educación con equidad y calidad que permita el desarrollo de las capacidades, habilidades y valores individuales y colectivos”. (Plan Estatal de Desarrollo. 2005. p. 10) De aquí se deriva el Programa Estatal de Educación que abarca aspectos de la educación básica, formación docente, equidad de género, cobertura territorial y financiamiento.

1.4.1 Marco Jurídico

El estado de Hidalgo cuenta con la Ley de Educación, publicada el 10 de mayo del año 2004, fundamentada en el artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, e indica los fines, la organización, los niveles de autoridad, las dependencias que integran al Sistema Estatal de Educación así como el derecho a la educación de los hidalguenses.

1.4.2 La Secretaría de Educación Pública de Hidalgo (SEPH)

Esta Secretaría funge como el órgano central que regula las actividades de educación en el estado; coordina las acciones de la educación inicial, preescolar, primaria, secundaria, media superior, superior y capacitación para el trabajo. Esto se fundamenta

en el artículo 8Bis de la Constitución Política del Estado de Hidalgo que estipula las mismas prerrogativas enmarcadas en la carta magna federal.

Conforme a la Ley Estatal de Educación (2005), La secretaría cumple las siguientes funciones dentro del estado:

1. Aplicar y vigilar que el Sistema Educativo Estatal de cumplimiento a las disposiciones que señala en materia de educación, la Constitución General de la República, la Constitución Política del Estado, las Leyes Federales, la Ley de Educación para el Estado, y demás disposiciones Legales aplicables en la materia.
2. Planear, dirigir, coordinar, vigilar y evaluar los Servicios Educativos a cargo del Estado, Municipios, Organismos Descentralizados y Desconcentrados de la Administración Pública Estatal y de los particulares con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios en todos los tipos, niveles y modalidades.
3. Planear, dirigir, coordinar, vigilar y evaluar las acciones que se realicen en el Estado, en los rubros de cultura y deporte, en los términos de la legislación correspondiente.
4. Representar al Estado ante todo tipo de Organismo Educativo.
5. Suscribir y vigilar el cumplimiento de los Acuerdos, Convenios y Contratos, que en materia educativa celebre el Estado con los Gobiernos Federal, Municipales y de otras Entidades Federativas, así como con Instituciones Autónomas y particulares.

Aunado a ello, se cuenta con organismos de educación tales como el Instituto Hidalguense de Financiamiento Educativo, El Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Hidalgo, el Instituto Hidalguense de la Juventud y el Consejo Estatal para la

Cultura y las Artes que, entre otros, forman una parte trascendental en el desarrollo del estado, de ahí que en 2007 el sector educativo hidalguense contara con un presupuesto de 6 mil 368 millones 316 mil 413 pesos , lo que significa el 32 por ciento del presupuesto estatal (<http://www.hidalgo.gob.mx>).

En este contexto, la educación superior se asume como un importante polo de desarrollo económico y social del estado de Hidalgo, el cual concentre la mayoría de sus esfuerzos al respecto en la institución de la que se ocupó la presente investigación: la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH).

1.5 La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

El estado de Hidalgo desde su creación en el año de 1869, posee antecedentes sobre la impartición de educación superior. Verbigracia es posible citar el caso de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo; sujeto de este estudio y tema de este apartado.

1.5.1 Características de la UAEH

La UAEH es una Institución de Educación Superior (IES) asentada en el estado de Hidalgo ubicado en la parte central del país y colindante con los estados de México al sur, de Querétaro al noroeste, San Luis Potosí al norte, Veracruz al noreste y Puebla y Tlaxcala al sureste. Legalmente fue creada en 1961 por decreto de ley estatal. De entonces a la fecha, su organización académica se basa en un esquema de escuelas e institutos que ofrecen educación media, educación media terminal y educación superior. Las escuelas e institutos que la integran son:

- Escuela Preparatoria Número Uno
- Escuela Preparatoria Número Dos
- Escuela Preparatoria Número Tres
- Escuela Preparatoria Número Cuatro

- Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades
- Instituto de Ciencias Económico Administrativas
- Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería
- Instituto de Ciencias de la Salud
- Instituto de Ciencias Agropecuarias
- Instituto de Artes
- Escuela Superior de Tlahuelilpan
- Escuela Superior de Cd. Sahagún
- Escuela Superior de Actopan
- Escuela Superior de Tepeji del Río
- Escuela Superior de Tizayuca
- Escuela Superior de Huejutla y
- Escuela Superior de Zimapán

Aquí, se ofrecen 98 programas educativos: 2 de bachillerato, 2 de profesional asociado, 43 de licenciatura y 51 de posgrado; se realiza investigación, se difunde la cultura y se realiza vinculación con los diferentes sectores sociales del estado, generando así una cobertura territorial que permitió precisar los ámbitos de recolección de datos en esta investigación.

1.5.2 Organización

El diseño de organización académico administrativa emanado de la normatividad vigente de la UAEH se basa en un esquema de órganos colegiados donde destaca como máximo órgano el Honorable Consejo Universitario que determina con la representación de los distintos sectores de la comunidad universitaria los destinos de la institución. De éste, estructuralmente depende la Rectoría como instancia ejecutiva de mayor nivel, seguida de la Secretaría General y posteriormente de las direcciones generales de: Planeación, Comunicación Social, Jurídica y la de Evaluación. Consecutivamente se encuentran las direcciones de coordinación de las divisiones de:

Vinculación, Administración y Finanzas, Investigación y Posgrado, Extensión de la Cultura y Docencia.

Dentro de las coordinaciones de división existen direcciones como las de Administración de Personal, Recursos Materiales, Telecomunicaciones, Modernización y Sistemas, Control Escolar, Educación Continua, Educación y Promoción Deportiva, Promoción Cultural, Obras y Proyectos, Financiera, y de Servicio Social. Estas dependencias tienen registrados en conjunto 37 procesos certificados bajo la norma de calidad ISO 9000-2000.

El esquema colegiado se reproduce al interior de cada escuela e instituto con sus respectivos consejos académicos y técnicos así como con una estructura de áreas académicas, academias y oficinas administrativas de apoyo. La estructura de organización actual es de corte matricial y refiere niveles estratégicos, tácticos y operativos, como establece la UAEH en su Manual de Organización (2006), del que emanan la misión y visión, el organigrama vigente, la estructura orgánica, los objetivos y funciones de las distintas direcciones así como los aspectos operativos de procesos y procedimientos de la institución, incluyendo lo tocante a las direcciones y áreas que operan los aspectos de comunicación, cultura e identidad.

A través de estas instancias la UAEH cumple con sus fines sociales y organizacionales mismos que a continuación se citan.

1.5.2.1 Fines

La institución tiene definidos su visión y misión en un horizonte de corto plazo, para el año 2010, como sigue:

Visión

La UAEH deberá ser reconocida nacional e internacionalmente por:

- Su modelo educativo centrado en las personas que logra la aceptación social de sus egresados con valores e ideales universales, capacidades y actitudes emprendedoras, creativas, críticas y de respeto por el medio ambiente y la diversidad cultural, que les permitan ser competitivos al ser formados en programas educativos vinculados entre niveles, acreditados, con un sólido sustento académico y un trabajo docente colegiado.
- La producción científica de sus cuerpos académicos, reconocidos por la sociedad científica internacional que trabajen en redes de investigación, cultiven líneas de generación, aplicación e innovación de conocimiento, con estándares de calidad, que contribuyan a la solución de problemas de las disciplinas y del desarrollo social, que incorporen a los alumnos a tareas de análisis y solución de problemas teóricos y prácticos; con programas de posgrado registrados en el padrón nacional e internacional del CONACYT.
- Preservar, extender y difundir los avances y productos que genere la Universidad a la cultura científico-tecnológica, humanística y artística para lograr la formación integral de los estudiantes y su aporte a la sociedad.
- La vinculación del quehacer universitario con los sectores social, productivo y de servicios, mediante educación continua, servicio social y prácticas profesionales considerados en los programas de estudio, movilidad nacional e internacional de sus estudiantes y profesores, alianzas estratégicas con organismos nacionales e internacionales, la cooperación y transferencia de los resultados de investigación y productos académicos con el entorno.
- Su gestión académico-administrativa, con procesos estratégicos de gobierno, gestión, educación – formación y de control, orientados a resultados, a la satisfacción del usuario y certificados; apoyados en nuevas tecnologías de información y comunicación; sustentados en un enfoque sistémico, y en principios de legalidad, transparencia y rendición de cuentas, que aseguren la asignación eficiente de los recursos.

- Mantenerse en procesos de planeación y evaluación constante, de forma colegiada, bajo un marco normativo congruente y pertinente.

Misión

“Impartir educación media superior, profesional media y superior, realizar investigación; crear y difundir la cultura, el deporte, la ciencia y la tecnología; vincular las funciones sustantivas al interior y con el entorno social y productivo, con programas educativos acreditados asociados a proyectos de investigación que impulsan el desarrollo regional, nacional e internacional; en donde la formación integral, el espíritu emprendedor y el compromiso del estudiante con la sociedad son la prioridad principal.”

1.5.3 Normatividad

La existencia y actuación de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo se basa en un conjunto de disposiciones que regulan su operación. Estas disposiciones van desde lo dispuesto en el artículo tercero constitucional referente a la educación pública, hasta lo establecido en las leyes, estatutos y reglamentos particulares de la UAEH. (UAEH. <http://www.uaeh.edu.mx/universidad/normatividad.htm> 1 de septiembre de 2007)

1.5.3.1 Ley orgánica de la UAEH

La Ley Orgánica de la UAEH fue publicada en el Folleto Especial del Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Hidalgo, el 1º de mayo de 1977. Contiene nueve capítulos y un apartado de transitorios referentes a lo siguiente:

- Capítulo I. De la universidad y sus fines
- Capítulo II De su organización e integración
- Capítulo III. De las autoridades universitarias
- Capítulo IV. Del consejo universitario

- Capítulo V. Del rector
- Capítulo VI. De los directores de institutos y escuelas dependientes de la universidad.
- Capítulo VII. De los consejos técnicos
- Capítulo VIII. Del personal académico
- Capítulo IX. Del patrimonio universitario
- Transitorios

1.5.3.2 Estatuto General de la UAEH

El Estatuto General de la UAEH es el documento que desarrolla los aspectos establecidos de manera general en la Ley Orgánica de la UAEH. Consta de doce títulos y ciento cuarenta artículos que norman la actividad de la universidad. Sus títulos son:

- Título primero. Disposiciones generales.
- Título segundo. De su constitución.
- Título tercero. De las autoridades universitarias
- Título cuarto. De la secretaría general
- Título quinto. De los Planes y Programas Institucionales y Administración de los Recursos Financieros
- Título sexto. De la organización académica y administrativa
- Título séptimo. De los órganos de apoyo a la rectoría
- Título octavo. De los cuerpos colegiados
- Título noveno. Del personal de la universidad
- Título décimo. De los alumnos de la universidad
- Título décimo primero. De los estímulos y sanciones
- Título decimosegundo. De la formación y reforma de los estatutos y reglamentos.
- Transitorios.

1.5.3.3 Reglamentaciones

A nivel operativo existen disposiciones de carácter particular o departamental aplicables únicamente a determinados aspectos y áreas específicas de la universidad.

Estas reglamentaciones son:

- Reglamento de Academias
- Reglamento de posgrado
- Reglamento de actos de grado y ceremonias solemnes.
- Reglamento de Ciencias de la Tierra
- Reglamento de Servicio Social
- Reglamento del Transporte Universitario

1.5.4 Planes y programas

La cultura de la planeación se instituyó en la UAEH en el año de 1991 mediante el Plan Integral de Transformación Académica (PITA) del que emanó el Programa de Desarrollo y Consolidación Académica (PRODECA). A partir de ahí se iniciaron una serie de prácticas periódicas que han permitido el establecimiento de un modelo de planeación participativa que concuerda con las políticas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública al respecto. Los planes y programas vigentes en la institución son:

- Modelo Educativo
- Plan de Desarrollo Institucional
- Plan Integral de Fortalecimiento Institucional
- Políticas Institucionales

La aplicación conjunta de tales documentos ha conducido a la UAEH a las circunstancias que enseguida se describen.

1.5.5 Situación actual

La realidad que actualmente se vive al interior de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo es una realidad multifacética que lo mismo enaltece logros que señala áreas de oportunidad. Así, se aprecia que si bien existen aspectos en los que la institución ha destacado como en la formación de su planta académica, la calidad de su oferta educativa y sus resultados de investigación, hay puntos como la comunicación interna, los procesos de gestión y la administración financiera que se encuentran en vías de mejora mediante planes institucionales.

1.5.5.1 Cifras y resultados

Dentro de los logros obtenidos destaca el Premio Nacional SEP – ANUIES al Desarrollo y Fortalecimiento Institucional periodo 2001 – 2005 otorgado a causa de sus cuerpos académicos consolidados y sus programas educativos acreditados. Reconocimiento que se refrendó por segunda ocasión en el año 2006 y por tercera en agosto de 2007. Resalta también el primer lugar obtenido en el año 2007 por los cuerpos académicos de Electrónica y Control, Física Matemática Aplicada a la ingeniería y Farmacia Clínica los cuales fueron evaluados por el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) con óptimos resultados.

Asimismo, cabe mencionar que los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) han reconocido 28 programas de licenciatura de la UAEH con una asignación de calidad nivel uno y a un total de 10 programas de posgrado en la misma condición.

La institución cuenta con una plantilla académica de 596 docentes de tiempo completo de los cuales 520 poseen estudios de posgrado y, a su vez, 217 cuentan con grado de doctor. Dentro de este grupo existen 139 investigadores miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI). El resto de la plantilla docente se compone de 2375 profesores por asignatura. Con respecto a los cuerpos académicos de la UAEH, de los

41 existentes 12 están consolidados 16 en formación y 12 en consolidación. Estos aspectos han colocado a la institución como una de las cinco mejores universidades del país de acuerdo con el reporte 2007 del PROMEP.

De igual forma, la UAEH es miembro del Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX), organismo que aglutina a las organizaciones públicas más destacadas en materia educativa.

1.5.5.2 Proyectos institucionales

La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo trabaja bajo un esquema de financiamiento tripartita en el que los fondos para su operación provienen de la esfera federal, estatal y de sus recursos autogenerados. No obstante, existen bolsas fondeadoras provenientes del gobierno de la república que implican la formulación de proyectos especiales. Tal es el caso del Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES) o de los proyectos elaborados en el marco del Programa Integral del Fortalecimiento Institucional (PIFI), del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) o del Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP). Es gracias a estos proyectos como la UAEH obtiene recursos para apoyar la investigación de sus cuerpos académicos, capacitar a sus docentes y equipar sus instalaciones.

1.5.6 La identidad institucional, la comunicación y la cultura organizacional en la UAEH

La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo dispone de una serie de dependencias que coordinan y dirigen los trabajos en materia de identidad, cultura y comunicación. La supervisión y coordinación de estas instancias es de la competencia de la Secretaría General de la UAEH como órgano de gobierno y control de la institución.

La instancia que se encarga de los aspectos de comunicación en la UAEH es la Dirección General de Comunicación Social. Está integrada por dos direcciones: Comunicación Social y Relaciones Públicas.

La Dirección de Comunicación Social maneja las relaciones con los medios masivos de comunicación y coordina la labor de los medios internos de la universidad. Dichos medios son:

- Gaceta universitaria: gaceta orientada a difundir las diferentes facetas de la vida institucional desde lo acontecido a investigadores y funcionarios como a docentes y alumnos.
- Radio Universidad: Emisora ubicada en el 99.7 del cuadrante con la finalidad de divulgar la ciencia, las artes, la tecnología y la cultura de la UAEH y servir de puente de enlace entre la institución y la sociedad.
- UAEH Teve. Programa dominical transmitido en el canal 3 perteneciente al Sistema Hidalguense de Radio y Televisión en donde a través de reportajes y entrevistas se difunde el quehacer académico y científico de la UAEH.
- www.uaeh.edu.mx Página oficial de la universidad donde se enlaza el quehacer de dependencias, escuelas e institutos con la información, herramientas e insumos que facilitan la operación de la institución además de divulgar su labor.

Asimismo dentro de la Dirección General de Comunicación Social se encuentra la Dirección de Relaciones Públicas que organiza la agenda de la rectoría, atiende a invitados distinguidos, coordina el grupo de edecanes y facilita la interacción de la institución con las diversas dependencias, personajes e instituciones de la vida pública y universitaria.

Sobre la cultura de la institución, la dependencia encargada de su análisis y proyección es la Dirección General de Planeación, la cual mediante el quehacer de su Dirección de Organización y Métodos, realiza estudios sobre la efectividad institucional con la finalidad de evaluar, entre otras cosas, la cultura de la organización. Asimismo, la Dirección de Proyectos Estratégicos y Desarrollo Institucional, analiza la viabilidad de proyectos que permitan la orientación, desarrollo y mejora de la cultura institucional de la UAEH apoyados en los procesos de calidad y en los planes y políticas institucionales.

En el año 2006 la UAEH como parte de la sensibilización a la nueva realidad y exigencias del entorno, creó la Dirección de Identidad Institucional, la cual es una entidad que vela por la imagen e integración institucional a partir de sus valores y símbolos. Esta dependencia opera mediante un esquema de programas y subprogramas entre los que destacan los siguientes:

- Subprograma de ceremonia de inicio de cursos
- Subprograma de dotación de agendas asistentes personal
- Subprograma de entrega del estandarte universitario
- Subprograma de creación y difusión del himno universitario
- Subprograma de difusión de valores universitarios

A través de estos programas se promueven los valores de la universidad los cuales son: Respeto, Honestidad, Lealtad, Compromiso y Responsabilidad. El conjunto de estas acciones permiten que la UAEH dé a conocer tanto a los integrantes de la comunidad universitaria, como a la sociedad en general, sus actividades de mayor relevancia, sus planes, proyectos y políticas que coordinan la gestión institucional e involucran a los miembros de la institución e incluso a diferentes sectores de la sociedad. Igualmente de la citada dependencia se desprende el Departamento de Eventos Especiales que se ocupa de escudos, leyendas, ceremonias y eventos oficiales de la institución. (UAEH.

http://www.uaeh.edu.mx/universidad/manual_identidad.htm 4 de septiembre de 2007)

La Dirección de Identidad Institucional también regula los aspectos simbólicos de la UAEH mediante el Manual de Identidad Institucional el cual fue elaborado en el año 2006 abocándose principalmente a aspectos de identidad visual tales como logotipos, escudos, colores, rótulos, tipografía y plataformas electrónicas. De igual modo maneja aspectos de aplicación general, historia y valores, aunque con menor énfasis. El cúmulo de tales recursos simbólicos se detalla enseguida.

1.5.7 Símbolos universitarios

La UAEH tiene definidos una serie de símbolos que la distinguen en su medio y proyectan su tradición e historia. Los símbolos universitarios son los siguientes:

- El edificio central de la UAEH
- El escudo o emblema
- La garza
- El lema “Amor, Orden y progreso”

(UAEH. <http://www.uaeh.edu.mx/universidad/simbolos.htm> 31 de agosto de 2007)

1.5.7.1 Edificio central

El Edificio central de la UAEH es el ex hospital de San Juan ubicado en la céntrica calle de Abasolo número 600 en la ciudad de Pachuca el cual fue construido en el año de 1725 y donado en 1869 por el gobierno de Juan C. Doria al Instituto Literario del Estado. Con el paso del tiempo y con las transformaciones del instituto en la hoy Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, se convirtió en símbolo de historia y arraigo de la institución en la entidad.

1.5.7.2 Escudo o emblema

El escudo de la UAEH está formado por 3 secciones o cuarteles alineados de forma vertical y enmarcados en alegorías que contienen los siguientes elementos:

Figura 1.2 Escudo de la UAEH



Fuente: www.uaeh.edu.mx

- **El ala de un águila y la bandera nacional.**
- **Fachada del edificio.**
- **Antorcha.**
- **Representaciones de las ciencias.**
 - Dos libros con la palabra lex y un candelabro.
 - Una serpiente enredada en un caduceo.
 - Un microscopio
 - Un compás, dos escuadras y un teodolito.
 - Un mortero, un matraz, una probeta, tres tubos de ensayo en una gradilla, un soporte con una lámpara de alcohol y una retorta.
- **Sección del planeta tierra.**
- **Espiga de trigo.**
- **Panorama montañoso y una horca de mina.**
- **Reloj de arena.**

1.5.7.3 La garza

Figura 1.3
Símbolo de la Garza



Fuente: www.uaeh.edu.mx



La imagen de la Garza, que se ha convertido en un símbolo que identifica a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, fue tomada de la figura fundida en bronce que adorna la fuente del patio del Edificio Central. Aunque pocos datos históricos se conocen acerca de ella, se sabe que originalmente formaba parte de una fuente en el Parque Porfirio Díaz (hoy en día Parque Hidalgo) de la ciudad capital del Estado, y que, en una ocasión, un grupo de estudiantes dolidos por cierto acto de la autoridad, la extrajeron para ser colocada posteriormente en su instituto.

1.5.7.4 El lema “Amor, Orden y Progreso”

El día 3 de febrero de 1868, abrió sus puertas en México la Escuela Nacional Preparatoria bajo la dirección del Dr. Gabino Barreda (1820-1881) quien introdujo el positivismo en la educación. En México se encontraba de moda esta corriente y la Escuela Nacional Preparatoria nace bajo esta influencia con el lema "**Amor, Orden y Progreso**". *Amor* como medio, *Orden* como base y *Progreso* como fin. El Instituto Literario y Escuela de Artes y Oficios nace también bajo el influjo del positivismo y adopta tanto el lema como algunas características de los planes de estudios de la Escuela Nacional Preparatoria. Si bien se considera que el lema ha perdido validez, se considera ideológicamente vigente para la institución.

Tras haber revisado el contexto en el que se desenvuelve el sujeto de estudio de este trabajo, desde sus antecedentes históricos, ambiente, normatividad y dinámica sectorial, a continuación se presenta la estrategia metodológica empleada para el análisis de la identidad institucional a partir de la cultura organizacional y la comunicación estratégica en esta investigación, temas que enseguida se desarrollan como parte del marco teórico.

CAPÍTULO DOS

Problemática bajo estudio y estrategia metodológica

2.1 Descripción de la problemática

Las condiciones del presente estudio tienen antecedente en la evolución de la universidad que se detalla enseguida para establecer los fundamentos que dieron origen a la investigación que aquí se reporta.

Si bien desde la creación del Instituto Científico Literario del Estado de Hidalgo como antecedente más remoto de la UAEH la institución empezó a gestar su propia identidad, se transformó en 1961 al convertirse en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. En 1991, con el establecimiento del Plan Integral de Transformación Académica (PITA), se inició con la proyección, el crecimiento y el desarrollo estratégicos de la institución. Las grandes líneas de acción en las que se privilegiaba la construcción de infraestructura, la contratación de personal académico con posgrado y la formación a nivel maestría de la planta docente, impactaron directamente en los procesos internos de la institución, afectando aspectos de cultura y de comunicación de la entidad. Además se presentó un crecimiento exponencial de la institución que en el periodo comprendido entre 1991 y 2006, pasó de 12 a 43 licenciaturas, de 513 docentes a 3910 y de dos sedes a ocho, lo cual trajo un deterioro visible en los procesos identitarios.

La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo proyectó su quehacer de forma estratégica, dando cobertura a un total de ocho de las trece regiones productivas del estado, realizando investigación con personal formado a nivel doctoral y ostentándose como la opción de mayor relevancia en la oferta educativa superior de Hidalgo. Ésto al mismo tiempo que le otorgó presencia regional, reconocimiento social y mayores apoyos y recursos del sector federal educativo, complejizó sus procesos de gestión y alteró aspectos de su cultura organizacional y sus procesos comunicacionales, trastocando así su identidad institucional.

Este crecimiento acelerado de 1991 a 2006 tuvo efecto en la **identidad institucional**, puesto que la gestión institucional se orientó, principalmente, a aspectos académicos y estructurales. De ello surgieron problemas como:

- *Falta de cohesión en los repertorios culturales compartidos por la comunidad universitaria.* Al no haberse coordinado los valores, prácticas e historia universitaria, éstos se tergiversaron y no se emplearon, ni coordinaron como elementos de enlace y unión universitaria.
- *Desconocimiento de signos, símbolos y protocolos universitarios.* Al haber descuidado el aspecto simbólico de la institución, los significados compartidos, el pensamiento de grupo y la internalización semiótica se dispersaron como factores de identidad, sin generar conciencia a nivel personal ni institucional sobre los mismos.

Estas condiciones se tradujeron en problemas de comunicación que influyeron en la cultura organizacional. En cuanto a la **comunicación**, la problemática detectada es la siguiente:

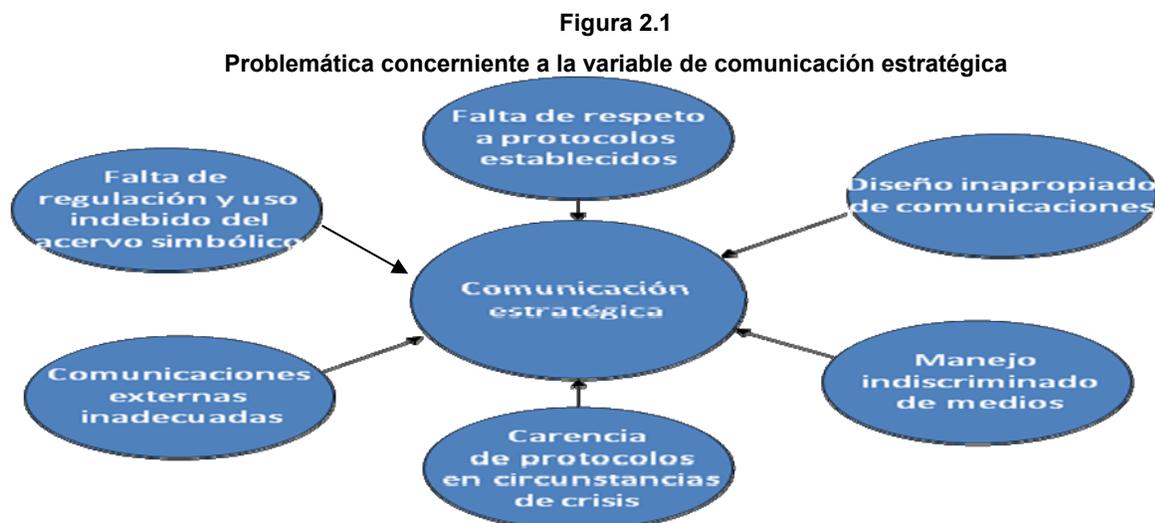
- *Falta de regulación y uso indebido del acervo simbólico de la institución.* Al no existir mecanismos de regulación, ni instrumentos de control y vigilancia, se emplean inadecuadamente e indiscriminadamente escudos, colores, logotipos y emblemas.
- *Falta de respeto a los protocolos establecidos.* Al no divulgarse, ni vigilarse los protocolos institucionales de eventos especiales, relaciones públicas y ceremonias solemnes por momentos, son ignorados y quebrantados.
- *Diseño inapropiado de comunicaciones.* Al no considerar los perfiles de los públicos receptores, se emiten mensajes tecnificados o indiferenciados que no generan el impacto deseado o bien se tergiversan en rumores e informaciones imprecisas y, en ocasiones, nocivas.
- *Comunicaciones externas inadecuadas.* Se han generado algunos comunicados inconvenientes a los medios masivos de comunicación y con

algunos sectores y organismos de la vida política que han en ocasiones han tensado las relaciones de la universidad con éstos.

- *Carencia de protocolos en circunstancias de crisis.* Las políticas y comunicados institucionales se ocupan principalmente de aspectos operativos adoleciendo de reglas para el manejo de la información en momentos de tensión institucional.
- *Manejo indiscriminado de medios.* Tanto alumnos, docentes, directivos y personal de apoyo emiten información en medios masivos, propiciando el empleo indistinto de boletines informativos, programas radiofónicos, revistas periódicas y reuniones generales que llegan a carecer de la contundencia intencional y, en algunos casos, desvirtúan el objetivo principal de la información.

Tales afirmaciones tienen fundamento en la indagatoria de investigación que se efectuó de forma previa al inicio de este estudio en la que se entrevistó de manera informal a funcionarios, docentes investigadores y personal administrativo.

La figura 2.1 muestra los factores problemáticos correspondientes a la comunicación estratégica:



Fuente: elaboración propia con base en la indagatoria de investigación previa

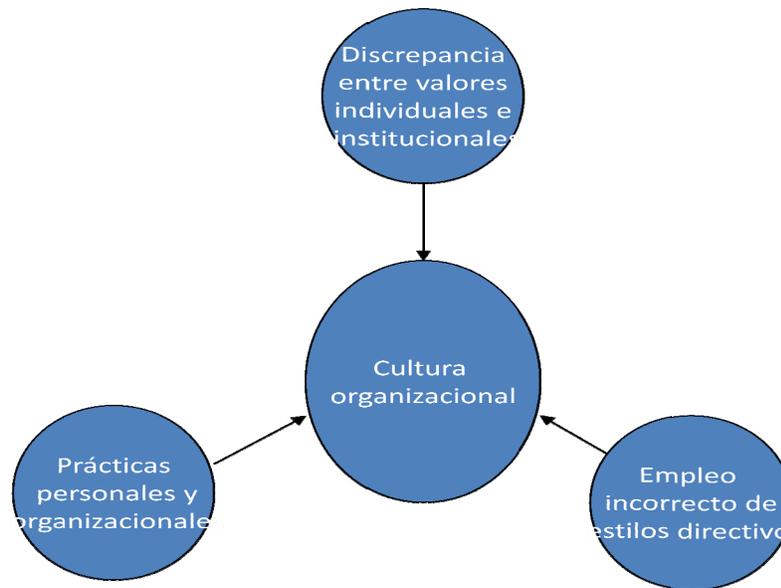
Además, esta problemática incide directamente en la percepción que, de la propia institución, tienen los miembros de su comunidad, compuesta por: alumnos, docentes, directivos y personal de apoyo a la docencia (personal administrativo). Las consecuencias en estos rubros pueden ser: falta de integración y coordinación, falta de motivación del personal, mal servicio y mal trato al alumno o usuario entre otros.

Por tanto, estas percepciones y problemas no sólo se mantienen a nivel de imagen, sino que trastocan el interior de la entidad con problemas de **cultura organizacional** como los siguientes:

- *Discrepancia entre los valores individuales e institucionales.* Los valores establecidos para la institución fueron formulados sin contemplar la perspectiva de la comunidad universitaria, por lo que existe una brecha entre su manifiesto y su grado de identificación.
- *Prácticas personales y organizacionales.* Se presentan diferencias entre el ser y el deber ser de la institución. Por ejemplo, la Dirección de Personal establece que cada dirección debe realizar una inducción a las nuevas contrataciones, que en muchas ocasiones, no se efectúa, por lo que se afecta negativamente el conocimiento de valores y normas que se convierten en falta de identificación y carencia de arraigo del personal de nuevo ingreso. Asimismo, afecta las creencias, usos y costumbres de la entidad pues, en la vida cotidiana universitaria, se mezclan las percepciones del personal de mayor antigüedad con el de reciente incorporación, generando, en ocasiones, discrepancias y conflictos.
- *Empleo incorrecto de estilos directivos para crear identidad como apoyo a la gestión.* Al no precisarse políticas para el ejercicio de la función directiva que propicien la formación de la identidad institucional, ha pasado inadvertido su impacto en los miembros de la comunidad universitaria y, por tanto, se ha desaprovechado esta identidad como elemento de gestión y cohesión ante alumnos, docentes, directivos, personal de apoyo y sectores socio económico políticos con los que interactúa la institución.

Lo anterior igualmente emanado de la indagatoria de investigación efectuada. En la figura 2.2 se observan los elementos problemáticos relacionados con la cultura organizacional que al momento de efectuar el estudio prevalecían.

Figura 2.2
Problemática concerniente a la variable de cultura organizacional



Fuente: elaboración propia con base en la indagatoria de investigación realizada

Las consecuencias de la falta deliberada de atención a la citada problemática de cultura organizacional son, entre otras, un clima organizacional en ocasiones adverso, baja productividad de algunas áreas, tensión laboral en determinadas dependencias y momentos y, en conjunto, un eventual sentimiento de apatía institucional que puede trascender la esfera universitaria y proyectarse hacia su entorno.

Los problemas arriba listados pueden ubicarse como elementos concernientes a las prácticas, usos y costumbres, los valores, los estilos directivos y el sentido de pertenencia como parte de la cultura organizacional de la UAEH; y lo referente a medios masivos, relaciones públicas y administración de recursos simbólicos dentro de la comunicación estratégica.

Estos aspectos reflejan algunas observaciones que sustentan el enunciado del problema de esta investigación englobando aspectos tanto de comunicación estratégica como de cultura organizacional y su incidencia en la identidad institucional de la UAEH. En el siguiente apartado se precisa el enunciado del problema.

2.2 Enunciado del problema

La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo presentó descuidos en sus procesos comunicacionales y repertorios culturales que afectaron su identidad institucional.

Derivado de ésto se construyeron los objetivos y preguntas de esta investigación que a continuación se muestran.

2.3 Objetivos de la investigación

De conformidad con la problemática detectada, se redactaron los objetivos de este estudio mismos que enseguida se exponen.

2.3.1 Objetivo general

Determinar el efecto de la comunicación estratégica y de la cultura organizacional en la identidad institucional de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo a partir del punto de vista de su población interna y su población externa para proponer mejoras al respecto.

2.3.2 Objetivos específicos

- i) Definir el efecto que una proyección limitada de la cultura organizacional mediante el uso incipiente de recursos comunicacionales tiene en la identidad institucional de la UAEH, desde el punto de vista de su población interna y externa.

- ii) Determinar si el aumento en el uso de recursos comunicacionales para proyectar la cultura organizacional de la UAEH genera crecimiento en su identidad institucional desde el punto de vista de sus poblaciones interna y externa.
- iii) Determinar si el manejo congruente de recursos comunicacionales con relación a prácticas culturales produce fortalecimiento de la identidad institucional de la UAEH, desde el punto de vista de sus poblaciones interna y externa.
- iv) Establecer la posibilidad de favorecer el mantenimiento de la identidad institucional de la UAEH, mediante el manejo congruente y sostenido de sus recursos comunicacionales en apego a sus prácticas culturales.

2.4 Preguntas de investigación

2.4.1 Pregunta general

¿Qué efecto tienen la comunicación estratégica y la cultura organizacional en la identidad institucional de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, desde el punto de vista de su población interna y su población externa?

2.4.2 Preguntas específicas

- i) ¿Qué efecto tiene en la identidad institucional de la UAEH el proyectar, de forma limitada su cultura organizacional por medio del uso incipiente de recursos comunicacionales desde el punto de vista de su población interna y externa?
- ii) ¿En qué medida según sus poblaciones interna y externa se produce un crecimiento de la identidad institucional de la UAEH, al aumentar el empleo de recursos comunicacionales para proyectar su cultura organizacional?

- iii) ¿Desde el punto de vista de sus poblaciones interna y externa, en qué grado es posible fortalecer la identidad institucional de la UAEH con un manejo congruente de sus recursos comunicacionales en apego a sus prácticas culturales?
- iv) ¿Qué efecto tiene en el mantenimiento de la identidad institucional de la UAEH el manejo congruente y sostenido de recursos comunicacionales en apego a sus prácticas culturales según sus poblaciones interna y externa?

2.5 Justificación de la investigación

La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo contempla los procesos de formación de identidad institucional no sólo como elementos de la gestión universitaria, sino como bastiones que dotan de carácter estratégico a la conducción, proyección y desarrollo de la institución. Lo anterior queda de manifiesto en su Modelo Educativo (2006), que menciona que “en la concepción sociológica del Modelo Educativo todos forman parte del todo universitario, como legítima identidad social que los integra a la UAEH”. Este referente aunado a lo establecido en el Plan de Desarrollo Institucional (2007), justifican la importancia de efectuar estudios de esta naturaleza, pues como el referido documento señala se debe “sustentar la planeación y el desarrollo institucionales en estudios estratégicos y de prospectiva”. Asimismo al revisar estudios teóricos se encuentra que “La comunicación ha ganado centralidad en las organizaciones y la universidad no es ninguna excepción” (M.A. Ingla. 2005). De esta forma es posible apreciar que los procesos de comunicación, cultura e identidad al interior de las instituciones educativas hoy en día pueden ser considerados como procesos clave para el logro de los fines organizacionales.

En este contexto, se espera que al evaluar el efecto de la comunicación estratégica - englobando el impacto de sus medios masivos, sus relaciones públicas y la administración de sus recursos simbólicos- así como a la cultura organizacional - incluyendo sus prácticas, usos y costumbres, valores, estilos directivos y sentido de pertenencia- como factores de impacto en la identidad universitaria, se proporcione

información útil que permita dar cumplimiento a los planes, proyectos y programas que contribuyan a mejorar la integración institucional, así como a avanzar sustancialmente en torno a los respectivos escenarios de largo plazo que la entidad se ha planteado, permeando a los distintos niveles estratégicos, tácticos y operativos para apoyar en conjunto la gestión institucional.

De igual forma, en la UAEH el desconocimiento del impacto de la comunicación estratégica y la cultura organizacional en la formación de identidad institucional, propician que, de forma indistinta e indiscriminada, se emita información no regulada que al no considerar a los públicos receptores, provoque mal entendimiento, mal uso, inadecuado manejo e ineficacia en los procesos comunicacionales endógenos y exógenos de la institución. La evaluación de dichos factores así como su impacto desde el punto de vista de su población interna y sectores externos, permitirá realizar un adecuado manejo de estos elementos en las diferentes esferas de gestión e incluso se trastocará el diseño, la distribución, el manejo y la eficacia de los medios de información empleados para establecer cohesión institucional y realizar una gestión eficiente ya que, como señala Joan Costa al hablar de identidad e imagen en la empresa, “nos referimos a la cualidad de éstas como institución; al conjunto de sus actividades de gestión y de servicio; de sus atributos de solvencia, potencia, organización y eficacia” (Costa., J. 2006).

Es importante mencionar que, al efectuar este estudio en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo los resultados pueden representar un beneficio para tal entidad, pues éste implica además, una evaluación de su cultura organizacional y de su comunicación, desde una óptica estratégica, resultados que pueden manejarse como insumos para los procesos de planeación, operación y gestión institucional en torno a la formación de identidad, ya que la información reportada será un valioso recurso para la toma de decisiones y la formulación de estrategias que incrementen su proyección externa, aumenten el compromiso de su personal, mejoren las relaciones interinstitucionales y promuevan el arraigo, orgullo y sentido de identidad de directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes y egresados que, en su ejercicio

profesional, le creen un buen nombre a la institución y la coloquen favorablemente en el mercado laboral y en los distintos sectores de la sociedad.

Aunado a esto, se debe resaltar que el manejo de la identidad, como un recurso para los procesos de gestión, es un aspecto que, por lo general, recae en manos de los responsables de la conducción institucional. Con ese estudio se pretende aportar estrategias para la gestión universitaria en cuanto a la evaluación, mejoramiento y creación de identidad en las instituciones públicas de educación superior en México así como en los estudios de identidad corporativa en el ámbito académico.

Cabe destacar que una investigación de esta naturaleza, si bien se aboca a una IES, genera un precedente para el estudio de la identidad institucional y el análisis de la comunicación universitaria y la cultura organizacional en el sector educativo, temas de reciente interés en México, lo cual se desprende de la situación de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, ya que esta investigación establece referentes en materia de identidad, tanto ante el público interno como externo. Así, al precisar el grado de incidencia de estos factores, se busca generar conocimiento en torno a las necesidades de información de ambos públicos. Se debe destacar que este estudio reporta elementos para resolver la problemática planteada a fin de evitar un mayor grado de dispersión y falta de control en la gestión institucional derivada de los mecanismos de comunicación y coordinación interna, lo que puede afectar la vida universitaria y reflejarse en su identidad, trastocando así la percepción e imagen de la misma.

La aplicación de los conceptos de investigación evaluativa en instituciones de educación superior, es una práctica relevante que se ha intensificado en las últimas décadas como lo evidencian las tendencias evaluativas en materia de programas educativos, procesos certificados, instalaciones y perfiles docentes. Por ello, el abordaje del tema de identidad institucional mediante el método de investigación evaluativa constituye un precedente diagnóstico que responde a las necesidades de la institución en cuestión, al tiempo en que obedece a las tendencias actuales y al auge

de la evaluación educativa generando además, un referente de utilidad metodológica para estudios posteriores.

Asimismo, el conjunto de estos elementos ha permitido establecer el realce académico, teórico y metodológico del estudio y se ha logrado establecer un modelo de diagnóstico para la identidad institucional de la UAEH. De igual forma se ha propuesto un modelo teórico para el estudio del ciclo de vida de la identidad corporativa y, metodológicamente, se han empleado técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa, destacando un esquema cualimétrico en este tipo de investigaciones.

2.6 Método

El método de investigación seleccionado para la problemática bajo estudio se ubicó desde la perspectiva de que si bien es cierto que “algunos investigadores enfrentan su trabajo estrictamente como probadores de teorías y algunos como generadores de teoría” (West y Turner, 2005, p.61), se sabe que la práctica investigativa implica efectuar ambas actividades. Por lo que la investigación reportada evaluó las condiciones de las variables presentadas y, mediante un método deductivo inferencial, analítico, crítico pretende describir la realidad que, en materia de identidad institucional se vive en la UAEH. Como se menciona en la cita, existen dos aristas por las que se atraviesa al realizar investigación, mismas que, mediante el empleo de diversos enfoques y técnicas, se concretan en diferentes estudios. Estos estudios pueden ser cualitativos, cuantitativos, descriptivos y explicativos, de tipo experimental, cuasi experimental y no experimental así como de tipo evaluativo. Para efecto de esta investigación, y tomando en cuenta la problemática planteada, se considera viable la investigación evaluativa, por lo que en seguida se describen sus características.

La investigación evaluativa se basa en el valor y el mérito que poseen las cosas (Stufflebeam. 1967) y es definida según Ruthmann (en Alvira, F. 1985, p.130) como “el proceso de aplicar procedimientos científicos para acumular evidencia válida y fiable sobre la manera y grado en que un conjunto de actividades específicas produce

resultados o efectos concretos”. Enseguida se describe el tipo de investigación empleada en este estudio.

2.6.1 Tipo de investigación

Para este trabajo se empleó un método de investigación evaluativa de modalidad ecléctica con los enfoques de investigación evaluativa de impacto, para la toma de decisiones y centrada en el cliente a fin de generar un estudio integral que representara valor metodológico y aplicabilidad práctica. Los conceptos correspondientes se exponen más adelante.

2.6.2 Recopilación de información.

Se emplearon las siguientes técnicas:

- Focus Group: con la población interna: alumnos, docentes y administrativos.
- Encuestas: con la población externa, considerándose a los padres de familia, instituciones educativas, oficinas públicas, medios masivos de comunicación, federaciones, clubes, asociaciones y organizaciones no gubernamentales.
- Entrevista de profundidad: como complemento a la técnica del focus group para recabar las opiniones del personal directivo de la UAEH.

2.7 Estrategia metodológica

“La investigación científica es la búsqueda orientada con propósitos definidos, para obtener conocimientos nuevos” (González, 2005. P. 141). Así, la metodología se convierte en una herramienta indispensable para el investigador, a fin de conseguir conocimiento comprobado e innovador con una actitud rigurosa en apego a su método.

La tabla 2.1 se muestra un comparativo referencial de estudios que permitieron definir el método de esta investigación, mismos que se desglosan en el capítulo siete.

Tabla 2.1
Comparativo referencial de estudios similares

ESTUDIO	AÑO	AUTOR	PAÍS	DESCRIPCIÓN	RESULTADO
“La gestión comunicacional basada en la cultura organizacional e identidad corporativa de la Universidad Nacional Abierta (UNA)”	2006	Dra. Graciela Perozo de Jiménez	Venezuela	El estudio tuvo como características ser un trabajo de campo, descriptivo y cuantitativo. Se utilizó un cuestionario bidimensional que consideraba a la cultura organizacional y la identidad corporativa como dimensiones y se aplicó a una muestra de 103 miembros del personal académico.	Los resultados mostraron las características del comportamiento organizacional e identidad corporativa del personal académico evidenciando un alto carácter nacionalista de su desempeño, una alternativa media a la democratización de la enseñanza, así como una tendencia a la masificación de la misma. También se identificaron en materia de cultura los valores de la UNA con una propensión mayoritaria de la responsabilidad y una tendencia menor del premio y reconocimiento por lo que este valor no es tomado en cuenta según el personal para expresar la cultura de la UNA.
“La reputación en las universidades: de la identidad local a la reputación europea”.	2005	Victoria Carrillo y Teresa Ruao	Portugal Universidade do Minho	El estudio analizó los rasgos identitarios de las instituciones de educación superior europeas destacando la importancia de la identidad institucional como un activo intangible de dichas organizaciones.	Identifican factores permanentes como sus sistemas escolares, crediticios y de movilidad; y factores dinámicos como los movimientos estudiantiles y los aumentos en la matrícula, como base de la transformación de la identidad local institucional en un elemento estratégico generado al interior de las organizaciones, adquiriendo el nombre de reputación global.
“El papel de la identidad corporativa en el sector de la educación superior”	2005	T.C. Melewar	Inglaterra Universidad de Brunel y la Universidad de Warwick	Estudio de caso basado en entrevista y análisis del discurso que considero variables y factores medioambientales y elementos visuales.	Las partes más importantes de la identidad corporativa son la comunicación, el comportamiento organizacional y el simbolismo, aunados a las condiciones de mercado y los aspectos visuales, mismos que se convierten en puntos de relativa facilidad de manipulación.

Fuente: elaboración propia con base en el marco referencial de este estudio

A partir de estos referentes se destacó el empleo de técnicas de recopilación de información tales como la encuesta, la entrevista y el estudio documental. De igual forma, se precisó el análisis del discurso como herramienta de procesamiento cualitativo de datos y se identificó el manejo bidireccional de cuestionarios para procesar información cuantitativa.

Así, de conformidad con este cúmulo de referencias se identifica una estrategia investigativa orientada a la investigación evaluativa que se complementa y precisa mediante el diseño adecuado del estudio que a continuación se expone.

2.8 Tipo de estudio

Para efectos del presente estudio, se refiere que el análisis de la identidad institucional a partir de los procesos comunicacionales y los repertorios culturales no ha sido abordado como tal en investigaciones anteriores en México, por tanto y de conformidad con lo que establecen Hernández, Fernández y Baptista (2006, pp.205 – 221), la investigación es exploratoria, ya que los estudios efectuados en la literatura existente revelaron que en este país únicamente hay guías sobre el particular.

Asimismo y de acuerdo a la afirmación que hace Dankhe (en Tevni Grajales, 2000) en los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, características y rasgos importantes del sujeto de estudio, por lo que la identidad institucional de la universidad analizada bajo este encuadre, consideró además, la recolección de datos en un solo momento determinado, dotando de este modo a la investigación de la característica de transeccionalidad.

De igual forma, la presente investigación no modificó, ni manipuló a la cultura organizacional y a la comunicación estratégica de la UAEH, por lo que, según lo dicho por Kerlinger (2004), el estudio se establece como no experimental.

Por tanto, se consideró un diseño de investigación no experimental, transeccional, exploratorio, descriptivo que mostró la realidad existente en materia de identidad institucional en la UAEH a partir de las variables de comunicación estratégica y cultura organizacional durante el año 2008.

2.8.1 Hipótesis

Las hipótesis de este estudio, obedecen a un enfoque multifactorial del análisis de la problemática planteada que permitió establecer las interacciones e interrelaciones existentes entre las variables presentadas y sus dimensiones. De igual forma permitieron analizar, desde una perspectiva evolutiva, la variable de identidad institucional.

La premisa fundamental de esta investigación se basa en el hecho de que las prácticas comunicacionales derivadas de, y aunadas a la cultura organizacional de la UAEH, son las que dan origen y sustento a su identidad, estos temas en conjunto, son los que definen las variables investigadas. Enseguida se exponen una hipótesis general y cuatro hipótesis de trabajo emanadas de tales planteamientos.

HG

“La comunicación estratégica y la cultura organizacional de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, tienen un efecto en su identidad institucional”.

H1

“El uso de los recursos comunicacionales de la UAEH destinados a proyectar su cultura organizacional de forma parcial, propicia que su identidad se ubique en fase de creación”.

H2

“Un mayor empleo de los recursos comunicacionales de la UAEH para aumentar la proyección de su cultura organizacional, propicia el crecimiento de su identidad institucional”.

H3

“El manejo congruente de recursos comunicacionales en apego a las prácticas culturales de la UAEH, fortalece su identidad”.

H4

“Un manejo sostenido y congruente entre recursos comunicacionales y repertorios culturales, favorece el mantenimiento de la identidad institucional de la UAEH”.

Cabe mencionar que de conformidad con el contexto y circunstancia institucionales de la UAEH, el alcance de las hipótesis se ubica hasta la tercera de éstas.

Derivado de los anteriores planteamientos, enseguida se presenta el trabajo de operacionalización de variables.

2.8.2 Operacionalización

En la tabla 2.2 se muestra el esquema de las variables propuestas, atendiendo a su definición conceptual, su definición operacional, dimensiones e indicadores. Cabe hacer mención que investigaciones similares en el Reino Unido y Venezuela reportadas en el capítulo de marco referencial, permitieron precisar los aspectos operacionales de este estudio.

Tabla 2.2
Operacionalización de variables

VARIABLES	DEF. CONCEPTUAL	DEF. OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Identidad	La identidad es la esencia propia y diferencial de la organización, objetivamente expresada a través de su presencia, sus manifestaciones y	Es el conjunto de aspectos visibles y vivibles de la cultura organizacional de la entidad difundidos, asimilados y exteriorizados mediante sus procesos	<u>Dimensión comunicacional</u> con el manejo estratégico de los recursos y medios de comunicación interna y externa. <u>Dimensión cultural</u>	Manejo estratégico de recursos comunicacionales. Manejo estratégico procesos comunicacionales internos y externos. Empleo de los repertorios	Ver guía en el anexo

	actuaciones. (Joan Costa 1995)	comunicacionales endógenos y exógenos.	con el cúmulo de repertorios culturales tales como prácticas, usos, costumbres, valores, estilos directivos y sentido de pertenencia.	culturales en los procesos de gestión y toma de decisiones institucionales.	
Comunicación Estratégica	La comunicación en sentido estratégico está orientada a sistematizar los atributos, valores, estilos que hacen a la identidad de la institución, integrando y dando coherencia a las imágenes que se construyen a partir de sus diferentes acciones y servicios. (Valsagna 2005)	Proceso de transmisión de mensajes intencionados a públicos internos y externos a través de medios masivos, relaciones públicas y recursos simbólicos.	Coherencia y contenido de mensajes institucionales transmitidos a los públicos interno y externo. Uso estratégico de herramientas y soportes comunicacionales de la institución.	<u>Recursos Simbólicos:</u> Conjunto de elementos, visibles que refuerzan la identificación de la institución, los cuales son representativos de su historia y desarrollo, como: escudo, colores, fachada, garza, emblemas, lema, valores. <u>Relaciones Publicas:</u> Vínculo o enlace que surge entre las dependencias de la UAEH y que a su vez permite interactuar con las dependencias e instituciones del ambiente externo. <u>Medios Masivos de Comunicación:</u> Los mass media como herramientas empleadas al interior y exterior de la UAEH para transmitir la información tanto para públicos internos como externos.	Ver guía en el anexo
Cultura	conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización” (Chiavenato, 2006)	Es la resultante de las relaciones que se establecen entre los miembros de la universidad quienes generan sincretismo disciplinar e institucional	<u>Dimensión relacional</u> Interacciones entre los miembros de la UAEH al interior y exterior de la entidad. <u>Dimensión sincrética</u> con la fusión de rasgos de las culturas particulares de cada	<u>Valores:</u> Elementos éticos establecidos por la universidad con los cuales se rige y que pretende que sus integrantes los adopten para el desempeño de sus actividades dentro y fuera de Institución. <u>Prácticas, usos y costumbres:</u>	Ver guía en el anexo

Organizacional			instituto y escuela superior.	<p>Características personales fundamentales al realizar acciones en lo individual lo cual ayuda a definir e integrar una cultura misma que se refleja ante la mirada de los integrantes de la misma universidad y los sectores públicos que la rodean.</p> <p><u>Estilos Directivos:</u> La dirección se refiere al grado en que una cultura apoya, más de lo que interfiere, con la posibilidad de alcanzar las metas organizacionales.</p> <p><u>Sentido de Pertenencia:</u> El conocimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización con la comprensión y el compartir de sus objetivos por todos sus participantes</p>	
----------------	--	--	-------------------------------	---	--

Fuente: elaboración propia

2.9 Diseño de investigación

Esta investigación analizó sistemáticamente la cultura organizacional y la comunicación estratégica y su impacto en la identidad institucional de la UAEH Para efecto de este estudio y tomando en cuenta la problemática planteada, se consideró viable la investigación evaluativa, por lo que dentro de este capítulo se describen sus características.

Se siguió un método de investigación evaluativa con modalidad ecléctica mediante el empleo de los enfoques de investigación evaluativa de impacto, para la toma de decisiones y centrada en el cliente, que consideró las condiciones necesarias para el análisis de la problemática detectada.

Como señalan Stufflebeam y Shinkfield citados por Correa, Puerta y Restrepo (2002. p.133) “creemos que los evaluadores deberían conocer un amplio espectro de técnicas adecuadas y saber cómo aplicarlas en los distintos contextos evaluativos. De este modo, podrían valorar, en cada situación, qué técnicas son potencialmente aplicables y cuáles pueden servir de un modo más eficaz a los propósitos particulares de la evaluación en cuestión”.

En el siguiente apartado se describe de forma más precisa lo concerniente a la investigación evaluativa.

2.9.1 Investigación evaluativa

En este tipo de investigación existen diferentes corrientes que profundizan en enfoques y técnicas empleados para fines evaluativos. Tales enfoques, centran su atención en aspectos organizativos, documentales, académicos o estructurales dando como resultado una evaluación de tipo diagnóstica, formativa o sumativa. La evaluación diagnóstica considera antecedentes mínimos del estudio en cuestión así como un enfoque exploratorio. La formativa lo que busca es dar cuerpo a los hallazgos encontrados y aplicarlos en bien de la institución. Por último, la sumativa complementa los programas existentes en las instituciones a fin de contribuir a su mejora. Sobre estos aspectos, se ahonda más adelante.

Aunado a ello, desde la propuesta de Carol H. Weiss (2004), la investigación evaluativa “es la opinión de quienes la practican, como una manera de aumentar la racionalidad de las decisiones”. Es así como al contar con información objetiva acerca de los resultados de los programas es posible tomar decisiones atinadas en materia de asignación de partidas presupuestarias y de planeación de los programas.

Por lo tanto, se ha de distinguir un aspecto fundamental de la investigación evaluativa en cuanto a que no es el método o la materia de estudio que distingue a la

investigación evaluativa, sino la atención y el objetivo o finalidad con que se lleva a cabo.

Scriven (1967) ha trazado una útil distinción en las discusiones en torno a los fines de la investigación evaluativa. Al reflexionar sobre la evaluación de la currícula educativa, traza una distinción entre evaluación formativa y evaluación sumativa. La primera como ya se ha mencionado, produce información que se retroalimenta durante el desarrollo de un currículo para ayudar a mejorarlo. Presta servicio a las necesidades de quienes lo están desarrollando. La última, ampliando lo antes dicho, se realiza una vez concluido el currículo, proporciona información acerca de su eficacia a las autoridades escolares encargadas de tomar decisiones, que están pensando en adoptarlo.

Scriven (1967) afirma que “la principal responsabilidad del evaluador es emitir juicios bien informados” (Stufflebeam. 1995). Insiste en que la meta de la evaluación es siempre la misma: juzgar el valor. Pero continúa, las funciones de la evaluación son enormemente variadas. Afirma que pueden formar parte de la actividad de la enseñanza, del proceso de elaboración de currículos, de algún experimento relacionado con el perfeccionamiento de la teoría del aprendizaje, de una investigación preliminar a la decisión acerca de la compra o rechazo de los materiales. Expresa que el fracaso de distinguir entre la meta de la evaluación (juzgar el valor de algo) y sus funciones (utilizaciones constructivistas de los datos evaluativos) ha conducido a la adulteración de lo que se ha dado en llamar evaluación, para que ya no vuelva a alcanzar la meta de calcular el valor.

Con la importancia de la meta de la evaluación firmemente establecida, Scriven concluye que existen dos funciones principales: la formativa, que ayuda a desarrollar programas y otros objetos; y la sumativa, que calcula el valor de objeto una vez que ha sido desarrollado y puesto en el mercado.

La evaluación formativa es una parte integrante del proceso de desarrollo. Proporciona información continua para ayudar a planificar y luego producir algún objeto.

La evaluación sumativa puede servir para ayudar a los administradores a decidir si todo el currículo ya finalizado, pulido mediante la utilización del proceso evaluativo en su primera forma (formativa), representa un avance sobre las otras alternativas disponibles, lo suficientemente significativo como para justificar los gastos de su adopción por parte de un sistema escolar. La evaluación sumativa debe ser realizada por un evaluador externo para que aumente la objetividad, y los resultados deben hacerse públicos. Este tipo de evaluación investiga todos los efectos de los objetos y los examina comparándolos con las necesidades de los consumidores.

Para esta investigación se considera que la investigación evaluativa adopta un enfoque ecléctico que incluye la investigación evaluativa de impacto, la investigación evaluativa centrada en el cliente y la investigación evaluativa para la toma de decisiones. A continuación se describen las características más representativas de éstos.

2.9.1.1 Investigación evaluativa de impacto

Según Luís González Martínez (2004, p.303) y Santiago Correa, Antonio Puerta y Bernardo Restrepo (2002, p.88), este modelo es proyectado como uno de los tres enfoques de la evaluación que rigen esta investigación. Los otros dos son monitoreo del proyecto que examina la eficiencia de un proyecto específico y evaluación del éxito o fracaso inmediato de un programa particular. En comparación con ellos la evaluación de impacto examina las metas a largo plazo del programa y contempla el éxito o fracaso en estos términos (Quintero, 1995, p.6. en Restrepo et al., 2002 p. 45).

2.9.1.2 Investigación evaluativa centrada en el cliente

El enfoque al cliente de la investigación evaluativa parte de la distinción entre antecedentes, transacciones y logros, tanto propuestos como observados, y utiliza los conceptos relacionales clave de contingencia y congruencia. Debe existir contingencia lógica y empírica entre los antecedentes, las transacciones y los logros propuestos y

observados, respectivamente, y debe existir congruencia entre lo propuesto y observado (Stufflebeam y Shinkfield, 1995, p.238 en Restrepo et al., 2002 p.196).

Cabe hacer mención que para efectos de este estudio, se considera como cliente al total de la institución representado por sus miembros estratificados en docentes, directivos, alumnos y personal administrativo, quienes lejos de la connotación comercial o de negocios del término, asumen el papel de sujetos de investigación.

2.9.1.3 Investigación evaluativa para la toma de decisiones

La evaluación proporciona información para juzgar alternativas de decisión. Puede ser útil en todas las etapas de la toma de decisiones, toma de conciencia, diseño, opción y acción. Los cuatro tipos de evaluación – contexto, insumos, procesos y productos- corresponden a cuatro tipos principales de decisiones programáticas: - planeación, estructuración, instrumentación y reciclaje (Stufflebeam en González., L. 2004, p.305).

2.9.2 Esquema de investigación evaluativa ecléctica

Con base en los fundamentos de investigación evaluativa anteriormente expuestos, en la tabla 2.3 se presenta el desglose de apartados correspondientes al *Contexto, Insumo, Proceso, Producto (CIPP)* propuesto por Stufflebeam y Shinkfield (1995) para la evaluación de programas bajo el enfoque de investigación evaluativa y, particularmente para efectos de esta investigación.

Tabla 2.3
Modelo CIPP para esta investigación

OBJETIVO METODOLÓGICO	CONTEXTO	ENTRADA (INSUMO)	PROCESO	PRODUCTO (SALIDA)
Definir el estado que guarda la identidad institucional de la UEH a partir de recursos institucionales tales como cultura organizacional y procesos comunicacionales.	Institución educativa de carácter público con 47 años de existencia y arraigo regional, esquemas de organización académica, estratégica y operativa, con normatividad establecida y funciones definidas en la cual debido a un crecimiento acelerado, se generó un deterioro en la identidad institucional.	Repertorios culturales y manejo estratégico de recursos y procesos comunicacionales.	Impacto del manejo estratégico de los recursos y procesos comunicacionales así como de la cultura organizacional en la identidad institucional de la UAEH y su empleo en los procesos de gestión y toma de decisiones.	Condiciones del momento actual que la UAEH vive en materia de Identidad Institucional.
		APLICACIÓN PARA ESTE ESTUDIO		
Análisis cualitativo y cuantitativo mediante las técnicas de encuesta, entrevista y focus group.	Puntos de vista de la población externa conformada por los sectores económico, político y social recabados a través de la técnica de encuesta.	Opiniones de alumnos y docentes obtenidas mediante la técnica de focus group.	Análisis cualimétrico de focus group, entrevista semiestructurada de personal administrativo y entrevista de profundidad para personal directivo.	Evaluación de la identidad institucional de la UAEH a partir de su comunicación estratégica y su cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia con base en diversos autores planteados en la bibliografía

2.10 Técnicas empleadas

Jesús Galindo Cáceres (1998. p.33) menciona que la encuesta es “la representante por excelencia de las técnicas de análisis social”, esta aportación respalda el empleo de la técnica como medio de esta investigación por el impacto social que busca valorar. Asimismo, sobre los focus group (p.77) refiere que mediante éstos “se trabaja sobre la reducción crítica de los contenidos, mismos que se producen en un discurso grupal, que reproducen y rebordean el sentido, poniendo en juego toda su extensión, el nivel del habla, a fin de permitir que la presión semántica configure el tema del que en cada

caso se trate”; este enfoque demuestra la importancia y viabilidad de la técnica para el análisis de la problemática detectada y es por ello que se han considerado tanto a la encuesta como al focus group como instrumentos de apoyo para la ejecución del proyecto de investigación.

Igualmente, el empleo de la entrevista a profundidad se considera pertinente en virtud de que ésta permite descubrir razones fundamentales que van más allá de las respuestas superficiales aportadas por los encuestados, ya que en la entrevista profunda, se consideran también las actitudes y reacciones de éstos. Gracias a ello, se obtiene mediante comentarios libres y detallados el qué y el por qué piensa la gente de determinada manera y lo refleja en sus respuestas y conductas.

2.10.1 Focus group

Los focus group también conocidos como sesiones de grupo o de discusión moderada, son una herramienta de investigación cualitativa empleada de forma directa ante un grupo de individuos coordinados por un asesor, quienes muestran sus conocimientos sobre un tema en particular. Si bien esta técnica requiere de un ambiente especial de iluminación, temperatura, confort, etc. para la efectividad en su aplicación, es el enfoque de entrevista natural no estructurada lo que permite su eficacia. Aunado a ello, debe considerarse la selección homogénea de participantes quienes al compartir características similares de estratificación, particularizan sobre el tema en cuestión bajo ópticas afines.

Para esta investigación, los focus group se emplean como herramienta para evaluar las variables de cultura organizacional y comunicación estratégica en la identidad institucional de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo desde la perspectiva de su población interna siendo ésta: alumnos, docentes y personal administrativo.

2.10.2 Entrevista de profundidad

La entrevista de profundidad es un instrumento de investigación cualitativa que permite conocer los aspectos más sentidos de un asunto en especial mediante la obtención de respuestas aportadas por los entrevistados, quienes complementan sus contribuciones con elementos subjetivos tales como reacciones y conductas.

La entrevista profunda puede ser de tres tipos: estructurada, semiestructurada o no estructurada. La entrevista profunda estructurada se basa en el empleo de una guía detallada con ítems y reactivos específicos sobre los distintos aspectos a investigar del tema en particular. La entrevista profunda semi estructurada, reduce el número de ítems sobre cada particularidad del tema, pero a su vez permite identificar reacciones y puntos de vista mediante la indagación de opiniones personales que se presentan durante la aplicación solicitando detalles sobre el punto o bien ampliar o detallar la opinión del entrevistado. La entrevista profunda no estructurada, prácticamente formula guías de preguntas con los ítems a abordar y permite la libre expresión de los entrevistados sobre el tema investigado incorporando todos los elementos subjetivos que puedan surgir y profundizando sobre aquellos aspectos que demanden mayor detalle.

En esta investigación, la entrevista a profundidad. Se emplea para evaluar las variables de identidad institucional, cultura organizacional y comunicación estratégica ante el cuerpo directivo de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

2.10.3 Encuesta

La encuesta es un instrumento de investigación que dadas sus características puede ser empleado para investigaciones cuantitativas y cualitativas. De acuerdo con el tipo y objetivo de la investigación, pueden emplearse en éste escalas básicas, comparativas y no comparativas. Las básicas comprenden las nominales, ordinarias, de intervalos y radios. Las comparativas de clasificación, de clases o de sumas constantes y las no

comparativas consideran a la escala Likert, la de clasificación continua y de diferencial semántico.

El diseño de encuestas, permite el procesamiento de datos desde la óptica cualitativa o cuantitativa, dando de cualquier forma la posibilidad de aplicar la encuesta como un instrumento de investigación cualimétrica.

Para esta investigación, las encuestas se utilizaron para evaluar las variables de comunicación estratégica y cultura organizacional y su influencia en la identidad institucional de la UAEH, desde el punto de vista de su población externa considerándose a ésta como padres de familia, instituciones educativas, oficinas públicas, medios masivos de comunicación y cámaras representantes de sector.

2.11 Población y muestra

La población total a investigar en el trabajo de campo de este proyecto, consideró una estratificación al interior y una segmentación al exterior. La estratificación, contempla una población integrada por la comunidad universitaria y la segmentación a los distintos sectores sociales de los ámbitos en que se encuentran asentados los campus y dependencias de la UAEH. En los siguientes párrafos se detallan estos aspectos.

2.11.1 Población

La población total para el presente estudio contempla un total de 2895 docentes, 36000 alumnos, 800 trabajadores administrativos y 153 directivos. Todo esto aplicado a los 6 institutos universitarios y 7 campus de la institución.

La estratificación se presenta de conformidad con los roles y funciones que cada sector representa en la universidad. Así, se tiene una estratificación por:

- Directivos: Directores de institutos y Escuelas Superiores.

- Docentes: Personal de tiempo parcial y tiempo completo.
- Alumnos: Estudiantes de 1º. a 9º. Semestre de todas las licenciaturas que ofrece la UAEH en los diferentes institutos y campus.
- Personal administrativo: Personal de intendencia, secretarias, recepcionistas, supervisores y asistentes administrativos.

De igual forma, la segmentación al exterior se plantea de acuerdo con los diferentes sectores sociales tales como:

- Sector económico: cámaras representantes de sector.
- Sector político: partidos políticos, ayuntamientos, sindicatos.
- Sector social: padres de familia, clubes sociales, clubes deportivos.

En el siguiente apartado se aborda lo concerniente al cálculo del tamaño de muestra de los datos anteriormente mostrados.

2.11.2 Tamaño de muestra

El tamaño total de la muestra se efectúa a partir de la información proporcionada por las DES de la UAEH y contempla los estratos de personal administrativo, docentes, directivos y estudiantes, conformando la gran muestra del estudio completo.

El método de muestreo que se utilizó en el presente proyecto es el muestreo estratificado en su modalidad proporcional ya que es el que permite que en la muestra se incluya a elementos representativos de todos los estratos o grupos y garantiza la representatividad en la información para el análisis y toma de decisiones. En la tabla 2.4 se presenta el muestreo estratificado realizado a cada dependencia de la UAEH así como el total de toda la institución.

Tabla 2.4
Muestreo por dependencias y estratos

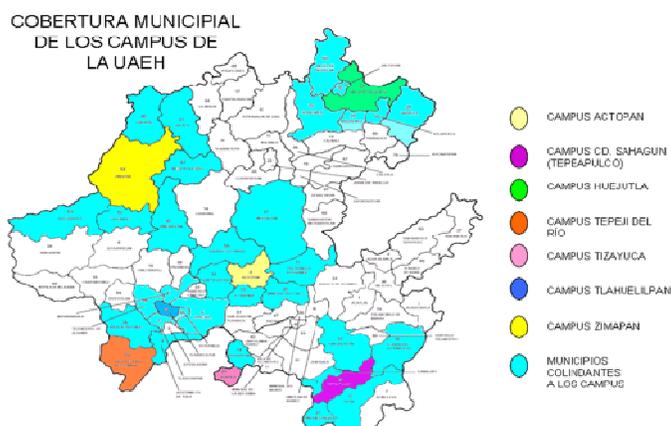
Dependencia	Muestra
ICBI	111
ICSA	122
ICEA	119
ICSHU	116
ICAP	80
IDA	61
Actopan	86
Tizayuca	76
Tepeji	64
Tlahuelilpan	66
Sahagún	64
Huejutla	90
Zimapán	63
13 dependencias	Total: 1228 seleccionados

Fuente: elaboración propia

Asimismo, se realizó una selección aleatoria por conglomerados para la aplicación de instrumentos al sector externo, tomando en consideración el listado de Organizaciones No Gubernamentales de la Secretaría de Desarrollo Social en Hidalgo, así como el directorio telefónico en las páginas amarillas en el rubro de federaciones, clubes y asociaciones para obtener la muestra de entidades públicas y privadas que sirvieron de informantes en este estudio, contemplando la cobertura territorial de las distintas dependencias de la UAEH, misma que se muestra en la figura 2.3

Figura2.3

Cobertura territorial de las dependencias de la UAEH



Fuente: UAEH. Dirección General de Planeación. 2008

2.12 Procesamiento de datos

De igual forma se hace mención que el procesamiento de datos se realizó mediante el empleo de software especializado como el SPSS y el Atlas Ti a fin de efectuar un adecuado tratamiento de la información para obtener los resultados esperados y presentar el reporte correspondiente.

2.12.1 Datos cualitativos

La investigación cualitativa a diferencia de la cuantitativa, pretende captar la realidad a partir de la percepción, motivación e interpretación que de ésta hacen los propios actores de la misma. Gracias a ello, se realiza una depurada y rigurosa descripción de un fenómeno, que puede ser exploratorio, de reducción de datos, evaluativo o de toma de decisiones. En el caso del presente estudio, la interpretación de datos cualitativos se realizará mediante el empleo del software de apoyo Atlas Ti, el cual permite establecer relaciones entre los diferentes elementos identificados en los datos para hacer manifiestas las explicaciones que de conformidad con los resultados obtenidos, el investigador descifra.

2.12.2 Datos cuantitativos

Los datos cuantitativos permiten al investigador identificar y analizar las grandes tendencias de la realidad social las cuales establece y considera como hechos objetivos. Por ello, el tratamiento de los datos obtenidos a partir de la aplicación de encuestas con los sectores económico, social y productivo en esta investigación, serán validados mediante un tratamiento estadístico a través del software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), el cual es una herramienta de análisis estadístico que permite el trabajo con bases de datos de gran tamaño que permite la codificación de variables y registros según las necesidades del usuario.

2.13 Guías de instrumentos

A continuación se describen las guías correspondientes a los instrumentos utilizados en esta investigación. Cabe mencionar, que dichas guías se presentan de forma anexa al presente informe.

2.13.1 Guía de encuesta

Este instrumento se utilizó ante los sectores externos de la UAEH. Es un cuestionario de 30 preguntas que incluye las variables, dimensiones e indicadores planteados en la operacionalización y se apoya en escalas comparativas de suficiencia, calidad y frecuencia. Asimismo, se incluye la tabla de interpretación de resultados del instrumento.

2.13.2 Guía de entrevista de profundidad

La entrevista de profundidad para los directivos de la UAEH, consistió en un cuestionario semiestructurado de ocho preguntas que indaga sobre las variables de cultura organizacional, comunicación estratégica e identidad institucional y busca, además, averiguar el punto de vista del cuerpo directivo sobre el momento que vive la

identidad institucional de la UAEH en relación a las hipótesis planteadas y las sugerencias que dicho estrato considere para mejorarla.

2.13.3 Guía de focus group

La técnica de focus group se aplicó en dos niveles: al personal docente, y a los alumnos de la institución. Se decidió unificar las guías y modificar la parte introductoria adecuándola al perfil de los distintos grupos para efectos de contextualización. Las partes que la componen son: asociación de palabras, proyección de imágenes, discusión grupal y resolución de cuestionarios.

De esta forma, tras haber revisado la situación problemática y diseño de la presente investigación, en los capítulos subsecuentes se aborda lo concerniente al entramado teórico conceptual que sustenta este trabajo.

CAPÍTULO TRES
Comunicación estratégica

3.1 Comunicación estratégica

A continuación se expone la revisión teórica de la comunicación estratégica como variable de este estudio. La forma en que se aborda es a través del desarrollo de los conceptos que la integran (comunicación y estrategia) y mediante la exposición de los elementos y temas implicados en la disciplina. A lo largo del capítulo se muestran también los aspectos de mayor relevancia teórica en materia de comunicación estratégica que dan sustento a esta investigación.

3.1.1 ¿Qué es la comunicación?

En un medio de constante interacción social y variados ambientes humanos, el estudio de la comunicación se convierte en un tema no sólo de actualidad sino de trascendencia global. Las diferencias étnicas y culturales, los códigos sociales, políticos y organizacionales, así como la constante evolución y masificación de la tecnología, muestran la necesidad de conocer a fondo el tema de la comunicación si se desea ser actor y no sólo observador en la cambiante dinámica del mundo de hoy. Ante este panorama, la pregunta de qué es la comunicación adquiere distintos matices según la óptica desde la cual se analice. Para el experto en computación será el enlace entre dos o más terminales; para el artista el contacto con su público o audiencia; para el empresario la forma de relacionarse con su mercado y, para el directivo, el medio que utilice para entablar relación con su personal y lograr así sus objetivos laborales.

Pese a estos diferentes sesgos, la comunicación, etimológicamente hablando, tiene un origen genérico proviene del latín *comunicare* que significa *hacer partícipe de algo, que sea de todos, poner en común* (Arias, 2005, p.13). Esta esencia demuestra que el ejercicio de la actividad comunicativa implica compartir mediante el empleo de diferentes lenguajes un mensaje que al transmitirse, se hace común.

3.1.1 1 Definición de comunicación

A inicios del siglo pasado, estudiosos de las ciencias sociales se reunieron para revisar y precisar las generalidades del término comunicación. “Charles Horton Cooley, en 1909 desarrolló las primeras bases de un paradigma que él denominó como interaccionismo simbólico, donde explicaba la naturaleza humana a partir de un proceso de comunicación que usa símbolos del lenguaje y se transmiten como herencia cultural a través de generaciones”. (Castro, 2005) Lo anterior se ve manifestado a manera de ideas, emociones, sentimientos, pensamientos, imágenes y expresiones artísticas entre otras formas. Estos aspectos por demás complejos y variados, obedecen a la necesidad intrínseca de la condición humana de vincularse con su medio recibiendo, transmitiendo y reproduciendo los estímulos que en este se producen.

Se puede definir a la comunicación como “un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que ésta última de una respuesta sea una opinión, actitud o conducta” (Martínez, 1999, p.11). Esta definición denota desde un enfoque humanista la indefectible participación del individuo en el proceso comunicativo. Derivado de ello, se puede decir que “la comunicación se define como la transmisión de información o mensajes a través de un canal entre el emisor y el receptor; mediante la utilización de un código conocido por ambos, en un contexto determinado” (Esteban et al, 2002, p.153).

Si bien las definiciones anteriores presentan una dinámica, elementos y contexto de la comunicación, el término resulta complejo ya que “en tanto fenómeno humano, social y cultural, la comunicación se diversifica en la medida que sus partícipes manifiestan actitudes diversas” (Delgado, 2006, p.1). Además, Haro (1995) menciona que “...es una de esas palabras cuya significación es muy amplia: pasar algo de un lado a otro, de un ser a otro, *transmitir*. Juntar uno con otro, *unir*. Establecer un paso entre dos lugares. Hacer del dominio público algo, *difundir*.”

Hoy en día el concepto es ampliamente complejo al punto de ser tratado en un área específica de conocimiento como la comunicología la cual es la “ciencia que se encarga del estudio formal de los procesos de comunicación (Mondría, 2004, p. 51). A su vez, la comunicología define a la comunicación como “cualquier forma de transmisión de mensajes entre dos partes. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.” (Mondría, 2004, p. 52). Así mismo y de forma simplificada se considera a la comunicación como la “transferencia y comprensión de significados” (Robbins, 2004, p. 284).

Bajo esta óptica es posible identificar que los procesos comunicacionales son procesos activos que se presentan en cuatro niveles: intrapersonal, interpersonal, grupales y colectivos (Bonilla, 2001, p. 29). De esta forma la comunicación ya sea para una o varias personas, o bien para entidades sociales, se vuelve un fenómeno consustancial e inalienable en el ser humano, quien lo imprime como sello personal en cualesquiera que sean sus actividades manejando según sus circunstancias los elementos propios de una comunicación.

3.1.1. 2 Elementos

“El estudio del proceso de comunicación, como el de todo proceso, supone detener su dinámica, para analizar sus elementos” (Flores, 2005, p. 30). Así se encuentra que el estudio tanto de las definiciones de comunicación, como el de su proceso, implican disgregar sus elementos de forma que permitan el análisis y comprensión del tema.

El *Modelo Lineal de la Comunicación* (West, Turner, 2005. p. 9) identifica tres elementos básicos del proceso comunicativo: emisor, mensaje y receptor. No obstante, estos elementos aumentan con el *Modelo Interaccional de la Comunicación* mismo que incorpora a la retroalimentación como parte del proceso.

El *Modelo de la Comunicación Bidireccional* (Davis & Newstrom, 1993, p. 84) establece que además del emisor, el mensaje, el receptor y la retroalimentación, entran en juego

cuatro componentes más: el codificador, el decodificador, el canal y el ruido. A continuación se definen cada uno de los ocho elementos de conformidad con el Diccionario de la Comunicación Comercial de Jesús Mondría (2004).

Codificador: Elemento responsable de preparar las ideas o conceptos a transmitir en forma de mensaje interpretable por el receptor mediante el empleo del código adecuado al mismo.

Emisor: Protagonista de la comunicación, que inicia el proceso de la misma al producir y emitir el mensaje.

Mensaje: Conjunto de signos coherentes, ordenados según un código previo para poder expresar y transmitir significados entre seres vivos.

Canal: Cualquier medio de comunicación utilizado para transmitir mensajes.

Ruido: Distorsiones que dificultan la comunicación entre las partes y disminuyen su eficacia.

Receptor: Destinatario de los mensajes o de uno de los mensajes en el proceso de comunicación.

Decodificador: Elemento responsable de comprender el mensaje en la forma en que fue transmitido.

Retroalimentación: Análisis de la respuesta del receptor con la finalidad de reelaborar el mensaje.

La conjugación de estos elementos permite que el proceso de comunicación adquiera sentido y significado para que se realice de manera eficaz, pues como señalan Castro (2006) "... el proceso de comunicación requiere la retroalimentación para asegurar que

los mensajes que fluyen entre fuentes/emisores y sus receptores y viceversa, sean interpretados en ambas partes de forma similar, de tal suerte que ello lleve a una mayor y mutua comprensión de los mensajes transmitidos y recibidos”.

3.1.1.3 Tipos de comunicación

El fenómeno de la comunicación puede ser clasificado de forma básica en dos tipos: interpersonal y organizacional (Robbins, 2004, p. 286). De estas clasificaciones se derivan las subclasificaciones respectivas.

Comunicación interpersonal

La comunicación interpersonal es la forma mediante la cual los individuos intercambian significados de manera personal. Ésta, a su vez, distingue dos grandes categorías: la comunicación verbal y la comunicación no verbal. La categoría verbal comprende los aspectos donde la palabra se emplea como símbolo para la transmisión de significados. En este sentido puede hablarse del habla o la escritura como vía de comunicación.

La comunicación no verbal se caracteriza por el uso de abstracciones y símbolos que permiten el intercambio de mensajes. Aquí se emplean recursos gráficos como señales, dibujos o pictogramas. Así mismo, esta categoría considera a la comunicación gestual y el lenguaje corporal.

Comunicación organizacional

Este tipo de comunicación es la que utilizan las organizaciones para propiciar el intercambio de datos. Por su forma ésta, puede ser formal e informal. La comunicación formal es aquella emitida de manera oficial y consciente por la propia organización. El empleo de boletines, comunicados y memoranda son una muestra de ello. La comunicación informal es la que surge de manera espontánea entre los miembros de la

organización. Las charlas de pasillo, los rumores y reuniones casuales son ejemplos de esta categoría.

Dentro de la comunicación organizacional existen las llamadas redes de comunicación (Martínez, 1999, p. 23) las cuales definen los caminos que los flujos de información siguen dentro de las organizaciones. Estas redes contemplan:

La comunicación descendente: que comúnmente parte de la cúpula directiva para emitir órdenes, instrucciones, directrices y políticas de manera oficial hacia los niveles inferiores de la organización.

La comunicación ascendente: que sube de la base operativa y los mandos medios hacia los estratos superiores para entregar informes, reportes y resultados.

La comunicación horizontal: que se suscita normalmente entre personal del mismo nivel jerárquico para el intercambio de apoyos y datos operativos que facilitan la coordinación e integración.

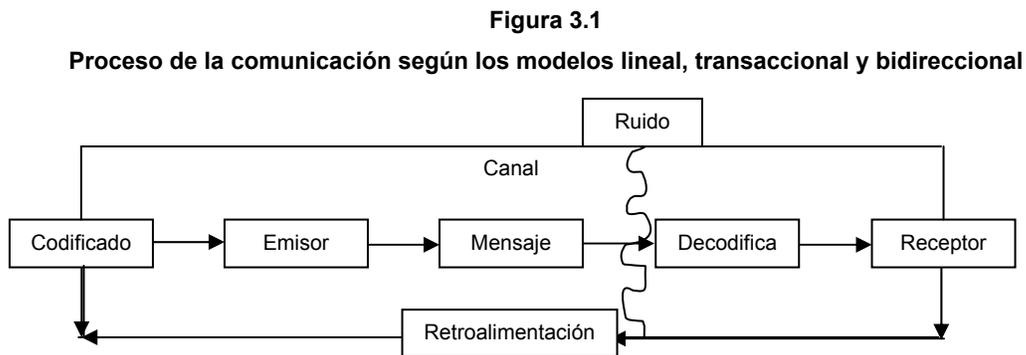
3.1.1.4 Proceso de la comunicación

“Cualquier fenómeno que presenta una continua modificación al través del tiempo, la cual se traduce en operación permanente; una relación cambiante, cuyos componentes o partes interaccionan y se influyen recíprocamente, es un proceso” (Flores, 2005, p. 30). Con este antecedente, se puede afirmar que la interacción comunicacional donde convergen elementos diferentes con funciones específicas en un contexto determinado es un proceso de comunicación.

M. H. Defleur (en Castro, 2005) opina que “cualquier acto comunicativo necesariamente es un proceso durante el cual una fuente o emisor (individuo) inicia un mensaje utilizando símbolos verbales y no verbales y señales contextuales para expresar significados mediante la transmisión de información”. De esta manera se puede decir

que en la dinámica de la comunicación el papel que juega cada elemento es determinante en la construcción de significados derivados de los estímulos transmitidos.

Estas bases permiten definir al proceso comunicativo como los “pasos entre un emisor y un receptor que dan como resultado la transferencia y la comprensión de un significado (Robbins, 2004, p. 285). De igual modo Davis y Newstrom (1993) lo definen como “pasos mediante los cuales un emisor llega a un receptor con un mensaje y obtiene retroalimentación del mismo”. Derivado de ello, y de conformidad con los modelos lineal y bidireccional de la comunicación, es posible diagramar el proceso comunicativo de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia con base en diversos autores incluidos en la bibliografía.

Así, se observa que el proceso comunicativo es susceptible de ser interrumpido por diferentes barreras que se consideran ruidos. Estas barreras pueden ser físicas o psicológicas. En las barreras físicas, se encuentra el ruido ambiental y la distancia. En las barreras psicológicas, el diferencial semántico (interpretación diferente de significados), las barreras culturales (interpretaciones dadas por la experiencia individual) y el lenguaje (desconocimiento de idiomas y códigos lingüísticos). De esta forma, es posible identificar los elementos de atención en el proceso comunicativo a fin de propiciar su adecuada ejecución pues como señala Fuller (2000) “lo que con frecuencia falta es la capacidad para sostener con eficiencia una comunicación

bidireccional, lo que significa, entre otras cosas, la aptitud de generar retroalimentación y escuchar lo que otros tienen que decir”.

3.1.1.5 Comunicación organizacional

La comunicación es tanto para personas como para organizaciones, un instrumento de interacción pues “el integrante de una empresa habla, escribe, asiste a reuniones, es decir: se comunica” (Botta, 1994, p. 120). Como ya se ha dicho, la comunicación organizacional es aquella que realizan las organizaciones para el intercambio de datos. Éste puede ser por su origen de dos tipos: endógena y exógena (Ramos, 2003, p. 26). Dentro de esta clasificación se aprecian ramificaciones que especifican la labor comunicacional según las funciones y alcances de la organización. Así, se identifica a la llamada comunicación organizacional, la comunicación institucional, la comunicación corporativa y la comunicación social.

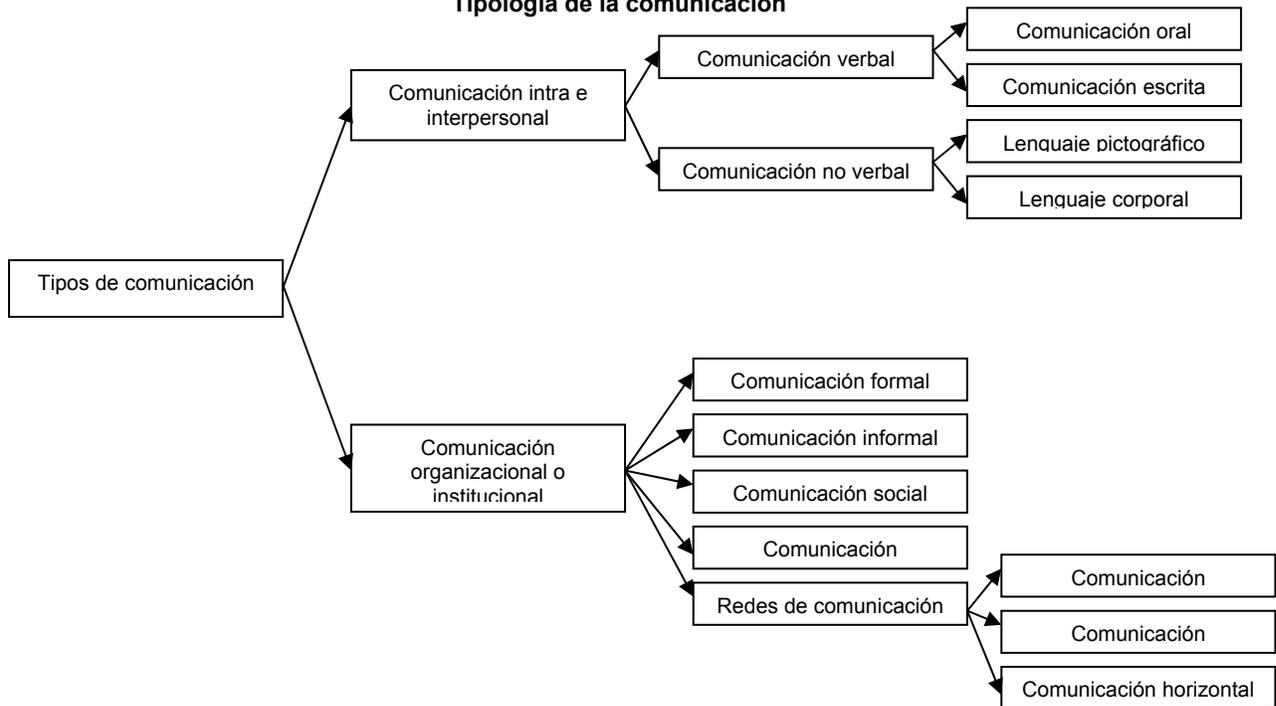
La comunicación organizacional y la comunicación institucional son consideradas por la UNESCO como equivalentes desde 1980 (Zamarrón & Trelles, 2005). Gracias a ello es posible entender el concepto de comunicación organizacional como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o la organización y su medio” (Fernández, 2005, p. 12) De igual modo, se entiende a la comunicación institucional u organizacional como “el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte” (Martínez, 1999, p. 22). En estas definiciones se puede apreciar el papel que juegan las personas en las comunicaciones de la organización, pues como afirma Adriana Hernández (1990) “la comunicación es el sistema a través del cual se entrelazan los miembros de un conjunto; mediante ella se transmite toda la información que sirve de base para la actuación de los individuos”. De ahí, por tanto, la afirmación de Richard Hall (1996) quien dice que “las organizaciones son sistemas de procesamiento de información”.

A diferencia de la comunicación organizacional, se considera a la comunicación corporativa como “los actos concretos y voluntarios de emisión sean cuales fueren los soportes a través de los cuales éstos se llevan a cabo” (Scheinsohn, 1998, p. 35). También se le considera como una “herramienta estratégica de la empresa para posicionarse en el mercado mediante la elección del mensaje y los medios adecuados” (Mondría, 2004, p. 52). De este modo, se observa que los comunicados que la organización realiza mediante el uso de gacetas, boletines, anuncios, notas periodísticas, eventos y promociones, son instrumentos utilizados por la comunicación corporativa para crear y fijar una determinada imagen ante sus públicos.

La comunicación social no debe ser confundida con la comunicación corporativa, pues mientras la segunda busca controlar, motivar, expresar emociones e informar (Robbins, 2004, p. 284). La primera obedece a la necesidad personal y social de comunicarse con satisfacción mediante instrumentos de masas. De esta forma, la importancia que posee la comunicación social deriva de “la capacidad de las sociedades, instituciones e individuos, para detectar, asimilar y encauzar la aceleración del cambio, así como la necesidad de incorporar éste a sus sistemas y operarlo con máxima eficiencia con vistas a sus objetivos” (Flores, 2005, p. 304). Así, la comunicación social adquiere un sentido de comunicación de masas donde se busca “la diseminación de información por parte de una persona en un grupo amplio” (West & Turner, 2005, p. 32). Todo ello, solamente con la finalidad de informar. En la figura 3.2 se puede observar la relación existente entre los tipos de comunicación.

Figura 3.2

Tipología de la comunicación



Fuente: Elaboración propia con base en diversos autores incluidos en la bibliografía

Es de acuerdo con las características de la organización y el tipo de comunicación a lograr como se definen las estrategias comunicativas pertinentes.

3.1.2 ¿Qué es la estrategia?

El término estrategia proviene del griego *strategum* que a su vez se compone de dos partes: *estratos* cuyo significado es ejército y *agein* que significa conductor o guía. De esta forma, se aprecia que el origen etimológico de la palabra estrategia deriva de su ámbito de acción en las esferas militares al hacer alusión a la guía que se realizaba para conducir a las fuerzas armadas a la victoria.

Hoy en día la idea de estrategia si bien ha emigrado a diferentes disciplinas, en esencia se mantiene como “el arte de proyectar, diseñar y dirigir con astucia las acciones de combate con el fin de obtener los objetivos” (Lerma, 2003, p. 161).

Bajo este enfoque, se puede entender su importancia en el medio empresarial u organizacional y, específicamente en cuestiones de comunicación, ya que el manejo estratégico de las acciones corporativas, se traduce en apoyos a los procesos de administración y en recursos para el logro de objetivos organizacionales. Tal es el caso del uso dado en materia de comunicación al término *estrategia integrada*, en el que se “combinan medidas publicitarias y promocionales para lograr y potenciar el efecto de cada una” (Mondría, 2004. p. 99). Gracias a la adecuada formulación e implantación de estrategias, es posible elaborar planes y programas que específicamente se orienten a aspectos comunicacionales como los planes estratégicos de comunicación, los cuales son “una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados” (Nieves, 2005, p. 2). En estos procesos se incorporan las llamadas *estrategias de mensaje* que permiten definir “los objetivos y métodos para alcanzar una meta” (Townesley, 2004, p. 107).

3.1.2.1 Definición

Una estrategia es “un mapa de caminos que indica a dónde se quiere llegar, y con qué medios se pretende conseguirlo” (Stutely, 2000, p. 98) Se le considera también como “una fórmula amplia para orientar qué se va a lograr, cómo se va a competir, en qué mercado se va a participar y con qué elementos se va a luchar”(Martínez, 1990, p. 75). Mediante el empleo correcto de estrategias es posible conducir a una organización o grupo, de un estado, a otro previamente anticipado, ya que la estrategia también es considerada como “un plan a largo plazo para triunfar, especialmente en política, negocios y guerra” (Maurik. 2001)

De esta manera se ve que las estrategias son herramientas al servicio de los administradores, quienes deben coordinar los esfuerzos de la organización hacia el logro de las estrategias organizacionales ya que “si la administración hace un cambio significativo en su estrategia organizacional, debe modificar la estructura para dar lugar y apoyo a dicho cambio (Robbins, 2004, p. 440).

3.1.2.2 Tipos de estrategias

El uso de estrategias en los ambientes organizacionales se ha vuelto una práctica no sólo común sino indispensable. Hoy en día las organizaciones buscan asegurar su permanencia y dominio en el mercado y para ello recurren a la formulación e implementación de estrategias que les apoyen en estos fines. De esta manera se identifican diferentes tipos de estrategias como pueden ser las estrategias de inversión, las estrategias de mercadotecnia, las estrategias de internacionalización y las estrategias organizacionales.

Las estrategias de inversión son aquellas encaminadas al manejo rentable y productivo de las finanzas de la organización. Aquí, se encuentran las estrategias de cartera como elementos de elección para los mejores esquemas de inversión en instrumentos cambiarios (Sutely. 2000. p.102); las estrategias bancarias para el adecuado manejo de instrumentos mercantiles que aseguren rendimientos a la empresa y las estrategias de negocios para expandir a la compañía o bien diversificar sus productos o extender su cobertura territorial (Shim & Siegel, 2000, p. 200).

Dentro de las llamadas estrategias de mercadotecnia se encuentran las estrategias de posicionamiento formuladas por Michael Porter y consistentes en lograr, por parte de la empresa, una posición privilegiada ante sus competidores apoyada en una serie de métodos y técnicas que, en conjunto, le permitan distinguirse por su costo, segmento o diferenciación (Kotler & Armstrong, 1991. p. 241). Dentro de este rubro también destacan las estrategias de publicidad para el adecuado manejo de mensajes publicitarios transmitidos por diferentes medios y diferenciados según las características del producto y segmento en cuestión (Hiam, 1999, p. 315).

Derivadas de las anteriores se presentan las estrategias de internacionalización, las cuales buscan “desarrollar planes que sean competitivos, al intensificarse la globalización de los mercados” (Cateora & Graham, 1999, p. 5); para asegurar de este modo no sólo la permanencia de las corporaciones, sino su trascendencia en la

economía mundial. Las estrategias internacionales abarcan aquellas de entrada a mercados externos con la finalidad de dar a conocer productos nuevos, competidores o sustitutos en nuevos espacios; las estrategias de culturización a fin de esperar o propiciar un cambio cultural en los mercados internacionales para la aceptación y éxito de los nuevos productos; y la estrategia para subsidiarias que busca situar a las empresas en países de importancia de acuerdo al sector y producto que se maneja (Jarillo & Martínez, 1991).

Aunado a estas estrategias, se presenta la oportunidad de desarrollar *alianzas estratégicas* las cuales son “relaciones de negocios establecidas entre dos o más empresas para cooperar debido a las necesidades mutuas y a compartir el riesgo de alcanzar un objetivo común” (Cateora, Graham, 1999, p. 378). Si bien estas estrategias no son propiamente de entrada a mercados, se convierten en opciones para atenuar debilidades individuales y fortalecer aspectos particulares mediante un efecto sinérgico.

El conjunto de estas estrategias suele estar emanado de, y coordinado por, la estrategia general de la organización. Este tipo de estrategias se conocen con el nombre de estrategias organizacionales y son objeto de estudio del siguiente apartado.

3.1.2.3 Estrategias organizacionales

Las organizaciones de acuerdo a sus características particulares como etapa de vida, tamaño, sector productivo, situación financiera y producto dominante suelen elaborar una estrategia general que les permita operar eficazmente y cumplir con sus fines. Dado el hecho de que ninguna organización es igual a otra, es de esperar que no existan estrategias organizacionales idénticas. No obstante, “casi todas las teorías estratégicas actuales se centran en tres dimensiones: innovación, reducción de costos e imitación, y en el diseño estructural que mejor les va” (Robbins, 2004, p. 441)

La estrategia de innovación se refiere a la manera en que una compañía resalta y maneja la introducción de artículos o servicios novedosos. Esta estrategia, está

vinculada con la estrategia de internacionalización de entrada a nuevos mercados y requiere de un respaldo estructural que le permita trascender sus propias fronteras de forma exitosa.

La estrategia de minimización de costos se emplea de conformidad con los lineamientos establecidos por la administración en relación a la disminución de gastos innecesarios que permitan la maximización de utilidades. El apoyo estructural que este tipo de estrategias requiere, se orienta fundamentalmente al establecimiento de controles e implantación de políticas que permitan un manejo racional de los recursos.

La estrategia de imitación implica una sensibilidad y análisis de las tendencias del mercado con la finalidad de identificar los productos, servicios y bienes que han sido lanzados y probados por otras compañías y cuyo resultado asegura una operación rentable para la empresa. El diseño necesario en este tipo de organizaciones, es principalmente de tipo estructural al requerir de instalaciones y equipo que faciliten la producción de los artículos imitados.

Las estrategias financieras, de mercado o internacionales derivadas, son complemento de la estrategia general de la organización que buscará destacar en alguna de las dimensiones arriba mencionadas.

3.1.2.4 Diseño de estrategias comunicativas

Particularmente, en el caso de la estrategia en materia de comunicación, Sergio Ibarra (2005) señala que “las estrategias de comunicación influyen y son influidas por la estrategia organizacional de largo plazo”, por lo que, como puede apreciarse, existe una relación natural en la dinámica organizacional y comunicacional de las instituciones.

La ejecución de actividades comunicativas no debe confundirse con la formulación estratégica de la comunicación. Mientras las primeras se refieren a actividades básicas

y operativas de comunicación que quedan a nivel táctico, las segundas son encabezadas por la cúpula directiva. Al respecto Scheinsohn (1998) refiere que “la comunicación debe ser articulada de manera inteligente a través de una gestión global, y –como su nombre lo indica- con la aplicación de una lógica eminentemente estratégica y llevándola a cabo desde el único territorio que posibilita esto, el territorio de la alta dirección”. Por ello, como señala Rebeil (2006) “la estrategia favorece el trabajo cooperativo. En ello, nada es igual a la comunicación, con ella se puede convencer -no vencer-, a los colaboradores, para ejercer sus mejores esfuerzos.”

De este modo, el profesional de la comunicación en la empresa deberá ser un auténtico profesional del conocimiento en la medida en que trabaja con procesos de información, esencialmente de carácter complejo, con una clara determinación hacia la toma de decisiones en un mundo donde tanto las tecnologías como la aportación de innovación, así como una organización abierta y flexible y una formación (aprendizaje) continua parecen inevitables.

Con base en lo anterior, se aprecian las características que debe poseer el profesional de la comunicación quien debe estar “dedicado a canalizar la información externa, a editar información, a organizar la información interna, a dinamizar la cultura de la información, y a gestionar el conocimiento y el capital intelectual de la empresa”. (Martín, 2006, p. 9).

Como consecuencia de estas apreciaciones surge la relación existente entre comunicación y estrategia, que da lugar al término *comunicación estratégica* que a continuación se describe.

3.1.3 Qué es la comunicación estratégica

“La comunicación estratégica es una visión estructural de los procesos comunicacionales radicalmente opuesta a aquellas posturas mecanicistas y fragmentarias” (Scheinsohn, 2006, p. 113). Si bien esta cita denota la conjunción

evolucionada y revolucionaria del enfoque tradicional de los procesos comunicacionales, también demuestra que el enfoque estratégico de la comunicación es un asunto estructural y dinámico. Como refiere el mismo Scheinsohn (1998) “Desde nuestra concepción, entendemos que todo cuanto “hace” una empresa —voluntaria o involuntariamente— es comunicación. Es decir que para una empresa, la comunicación no es una actividad opcional. La empresa comunica sí o sí, lo sepa o no, lo quiera o no, consciente o inconscientemente”. Por ello, la necesidad de coordinar y regular las acciones que la empresa emprende en tareas de comunicación, se vuelve un factor detonante para dotar de carácter estratégico a los procesos comunicacionales.

Una adecuada concepción de la actividad comunicativa permite el empleo de la misma desde un enfoque estratégico que permita a las instituciones utilizarlos como baluartes en sus procesos de gestión.

3.1.3.1 Definición

Miguez (2005) se refiere a la comunicación estratégica en el sentido de “facilitar a cada medio la información que realmente le puede interesar”. Sin embargo, Valsagna (2005) comenta que “la comunicación en sentido estratégico está orientada a sistematizar los atributos, valores, estilos que hacen a la identidad de la institución, integrando y dando coherencia a las imágenes que se construyen a partir de sus diferentes acciones y servicios.”

Pizzolante Negrón refiere que “la comunicación empresarial se hace estratégica en la medida en que se sabe dónde está y a donde se quiere llegar, y para lograrlo se debe contar con una visión entrenada para analizar y comprender espacialmente aquello que rodea la empresa y las diferentes situaciones que vive” (en Fuentes, S., 2006, p.3). Este concepto cobra mayor realce con la aportación de Fabián Martínez Villegas (1994, p.268) quien señala que “la comunicación estratégica examina, crea y ordena la información y todos aquellos elementos que en forma de impresiones llegan a la mente

de los receptores, con el objeto de fijar en ellos una imagen corporativa programada de la organización”.

Gracias a esto se puede “detallar una visión estratégica de comunicación de nuestra institución para el logro de los objetivos organizacionales, vistos a la luz de la planeación estratégica que tenga la organización para mantener una comunicación efectiva y permanente con las diversas audiencias, identificadas como clave para la propia organización” (Rebeil, 2006, p. 183)

3.1.3.2 Alcances de la comunicación estratégica

La comunicación estratégica es una disciplina incluyente que trastoca aspectos financieros, técnicos, productivos, estructurales y, por supuesto, humanos. A causa de ello, es posible decir que los alcances de la comunicación estratégica están definidos en función de la naturaleza del mensaje a transmitir y de acuerdo con dos elementos: los públicos y los medios.

Mediante una adecuada precisión de los públicos a quienes se dirigen los esfuerzos comunicativos, es posible conjugar los rasgos e insumos necesarios para que la comunicación estratégica tenga éxito. Los tipos de públicos existentes son tres: internos, externos y mixtos (Bonilla, 2001, p. 76). Por *público interno* se entiende a aquellos miembros de la propia organización que perciben la realidad de la misma, mediante sus experiencias y la información formal e informal que reciben dentro de ésta. El *público externo* se refiere a las asociaciones, sectores o grupos que no poseen una relación directa con la organización, por lo que su realidad no les afecta de forma inminente. Por último, los *públicos mixtos* son aquellos que poseen un vínculo directo con la organización aún sin pertenecer a ella y, por lo tanto, lo que ocurre en su interior les afecta definitivamente.

El otro ámbito de alcance de la comunicación estratégica son sus medios. Es perentorio identificar los medios requeridos para llegar a los públicos apropiados así

como las posibilidades de la organización para acceder a ellos. Los impactos que un medio de comunicación debe tener, se encuentran ligados a las características del mensaje, el tipo de público y las condiciones de la organización. En la medida en que se empleen correctamente los medios según el resto de los elementos, se logrará una comunicación estratégica eficaz, pues “los instrumentos de conocimiento de los públicos y de los medios permitirán establecer una relación estrecha entre lo que las organizaciones deben comunicar, y lo que comunican efectivamente” (Rebeil, 2006, p. 195)

3.1.3.3 Elementos de la comunicación estratégica

Como ya se ha mencionado, la comunicación adquiere valor estratégico en función de la disposición de la alta dirección para conducir desde su ámbito los procesos comunicacionales. Con este antecedente, se puede afirmar que los diferentes elementos que convergen en el proceso de comunicación, implican el manejo no sólo de elementos tácticos y tangibles de la práctica comunicativa, sino incluso la coordinación, regulación y gestión de elementos subjetivos que permitan crear determinadas impresiones previamente definidas en los públicos de la organización.

En tal sentido, se incluyen en este apartado tres elementos que implican un manejo estratégico en cuanto a los alcances y objetivos de la comunicación: los recursos simbólicos, las relaciones públicas y los medios masivos de comunicación.

3.1.3.3.1 Recursos simbólicos

Aún cuando las organizaciones cuentan con diferentes recursos –financieros, humanos y materiales- que les permiten el logro de sus objetivos, existe un tipo de recursos estrechamente ligado a la comunicación que, a su vez, incide directamente en la formación de identidad: los símbolos. “Los símbolos son, pues, comunicadores poderosos y el mensaje muchas veces excede las intenciones de quien lo envía” (Strauss & Sayles, 1985, p. 171). Un símbolo es “una representación sensorialmente

perceptible de una realidad, en virtud de rasgos que se asocian con ésta, por una convención socialmente aceptada” (Mondría, 2004). Los recursos simbólicos y su administración son una disciplina relativamente nueva y ésta se define como “el proceso encaminado a lograr que los recursos simbólicos de la organización sean aprovechados de manera óptima, con el fin de que contribuyan al reforzamiento o cambio de la cultura de la misma” (Fernández, 2005, p. 95).

Los especialistas en esta materia distinguen tres grandes categorías de elementos simbólicos que se pueden observar en las empresas de cultura fuerte, porque éstas, cuidan de *alinearlos* a la forma como se perciben a sí mismas y quieren ser percibidas por sus públicos:

- *Escenario físico*, que se divide en interno (distribución del espacio, elementos decorativos, condiciones de iluminación, limpieza y temperatura) y externo (localización, fachada y tamaño).
- *Escenario social*, en el que se incluyen factores que tienen que ver con las personas (apariencia física, arreglo personal, pautas generales de comportamiento verbal y no verbal) y con las relaciones entre ellas (rituales de interacción, grado de formalidad o informalidad en el trato, manejo de los roles y del estatus, o protocolos de trabajo, por ejemplo el comportamiento en las juntas).
- *Escenario institucional*, que tiene que ver con los mensajes que la organización envía a través de distintos medios, como ceremonias, ritos sociales (de iniciación, de pasaje, de terminación), comportamiento de los líderes, y canales institucionales (impresos, audiovisuales y electrónicos) (Rebeil, 2006, p. 232).

Derivado de lo anterior, se puede indicar que se consideran recursos simbólicos a:

- La historia y mitología organizacionales
- El conjunto de elementos culturales como misión, visión, objetivos, frases y slogans que sugieren y evocan.

- Las ceremonias, rituales y normas establecidas para ellos.
- Los identificadores como colores, tipografía, uniformes y elementos gráficos de todo tipo.

Mediante el manejo correcto de estos elementos, se logra que “los públicos internos perciban a la Institución y se identifiquen con ella, compartiendo valores, símbolos e ideología” (Zamarrón & Trelles, 2005, p. 156)

3.1.3.3.2 Relaciones públicas

Las relaciones públicas son “formas de comunicación para crear en el público un clima de simpatía, aceptación y comprensión hacia la empresa, producto o marca” (Mondría, 2004), gracias a ellas, se logra mantener una imagen positiva y progresista de la organización para proyectarla en su sector o posicionarla en su mercado. Como mencionan Kotler y Armstrong (1991) “las relaciones públicas son el establecimiento de buenas relaciones con los diferentes públicos de la compañía mediante la obtención de propaganda favorable, la creación de una buena imagen corporativa y manejando o negando los rumores, relatos o eventos desfavorables”.

El manejo de las relaciones públicas en las instituciones se hace por lo general mediante el seguimiento de un *plan de relaciones públicas* el cual es “el documento escrito donde se especifican las acciones que deberán desarrollarse para promover la imagen, aceptación y buen nombre de la empresa para la que se instrumente el plan” (Lerma, 2003, p.163).

Como menciona Bonilla (2001) “las relaciones públicas representan el ‘para qué’ de la comunicación. La gran fuerza que se puede generar dentro de una organización, cuyos flujos de información y comunicación funcionen eficientemente, debe canalizarse hacia la suma de esfuerzos, a la participación y a la integración de objetivos para obtener logros comunes que redunden en el desarrollo comunitario”.

En el caso de las instituciones de educación superior, las relaciones públicas “son recursos complementarios y de legítima aplicación a objetivos de imagen” (Zamarrón & Trelles, 2005, p. 198). Un manejo adecuado de las relaciones públicas, permite una sana interacción de la organización con otras entidades, así como una proyección estratégica ante los distintos sectores de la sociedad.

3.1.3.3 Medios masivos de comunicación

Kotler y Armstrong (1991) consideran como medios masivos a “los medios impresos (diarios, revistas, correo directo), medios electrónicos (radio, televisión) y medios de exhibición (carteras, letreros, carteles) que se dirigen a grandes audiencias no segmentadas o bien hacia audiencias seleccionadas”. Al referirse a audiencias seleccionadas, es posible considerar el uso de boletines y comunicados dirigidos particularmente a un determinado grupo o sector. Al respecto Mondría (2004) señala que los medios masivos “transmiten sus mensajes a amplias capas o sectores de población pudiendo influir en su opinión”. De este modo, se ve que los medios masivos de comunicación no sólo informan, sino generan un impacto traducido en opiniones favorables o desfavorables de la institución.

El mayor o menor énfasis en el uso de algún medio masivo de comunicación, dependerá de la naturaleza de la información, del público receptor, del tipo de mensaje y de la intención básica. “La elección del tipo de medios se basa en los objetivos y la estrategia. Los planeadores de medios tienen la opción de elegir uno sólo y así destinar la mayor parte del presupuesto a ese recurso” (Townesley, 2004, p. 138). No se trata de emplear indiscriminadamente uno u otro medio, sino de “establecer esfuerzos comunes y coordinados en el uso de los medios de comunicación” (Fernández, 2005, p. 210).

El empleo de medios de comunicación en instituciones de educación superior es una práctica común en diversas entidades de lo cual dan constancia Fernández y Alameda (2005) al indicar que “la comunicación externa de la universidad ha estado centrada en

las relaciones informativas con los medios de comunicación y las principales instituciones de su ámbito de actuación”.

Tras revisar lo concerniente a la variable de comunicación estratégica, en seguida se describen los aspectos teóricos de la variable de cultura organizacional.

CAPÍTULO CUATRO
Cultura organizacional

4.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional como elemento de análisis de esta investigación, se aborda mediante diferentes perspectivas. Como un inicio se hace una revisión de diferentes conceptos y definiciones para establecer un referente teórico como basamento de esta investigación. Con este propósito se intenta ubicar el concepto de cultura para posteriormente tratar el de organización y de aquí profundizar en los términos que dan origen al concepto de cultura organizacional, objeto de estudio de este capítulo. Además también se efectúa un análisis de los enfoques antropológico y organizacional para continuar con las metáforas y elementos con los que se estudia este constructo dando así conclusión a este apartado.

4.1.1 ¿Qué es la cultura?

Hablar de cultura es hablar de un sinnúmero de conceptos, imágenes, conocimientos, corrientes y fenómenos. La palabra cultura proviene del latín y significa cultivo. Sus componentes eran *cults* (cultivado) y *ura* (acción). Como locución común, al expandirse se aplicó con un enfoque similar a lo que hoy se ve en las palabras *agricultura*, *piscicultura* y *floricultura*.

El término e ideal de cultura ha sido a través del tiempo una composición de características y signos sociales, espirituales y afectivos, que definen a una sociedad o grupo social en una época definida. La cultura es “la manera como el hombre ha ido mundanizando el mundo, cómo ha ido habitando y contactando lo real, manifestándose en sus relaciones específicas con lo que le rodea y con los otros hombres.” (Sigal, et al.1993). La amplitud de la definición anterior, conduce a una premisa básica: todo lo que el hombre realiza es cultura, aunque, es principalmente aquello que le dota de fisonomía e identidad lo que lo define en este encuadre. Sin embargo, existen aspectos circunstanciales que han matizado y revolucionado la idea de cultura. Las transformaciones sociales que ha traído el desarrollo e intensificación de los procesos de globalización, han generado tanto una multiconcepción como una

multiconceptualización de la expresión. “La globalización cultural incorpora el uso de una variedad de conceptos, instrumentos y prácticas que afectan de distinta manera y grado, los contextos político, económico y cultural nacionales y locales” (García, 1999, p. 26). Desde esta óptica es posible apreciar las implicaciones tecnológicas, sociales, industriales, políticas e incluso humanísticas de la cultura.

Así, es posible entender la multiconceptualización del término cultura, ya que de conformidad con la perspectiva de vida de los grupos sociales que la definan, ésta poseerá los sesgos de ellos. No obstante, los aspectos referentes a las sesgadas disciplinas de la aplicación particularizada de la expresión, hacen más bien alusión a una idea de educación encuadrada en un enfoque de instrucción.

Es de entenderse que la influencia sociodemográfica en las diferentes manifestaciones humanas se vea impregnada incluso de aspectos nacionalistas. Este punto se refleja en la opinión de María Townsley (2004, p. 84) quien afirma que “las ideas o principios que las personas consideran importantes, cambian por el tipo de cultura de cada país”. Así, se observa que paralelamente al proceso de interacción que implica la globalización, se genera un inevitable intercambio cultural que gesta la multiconcepción de la cultura.

Por tanto, es posible apreciar que la evolución de las sociedades trae como consecuencia el surgimiento, propagación y diversificación de rasgos culturales traducidos a manera de civilización. Como señala Carmen Gómez Mont (2003, p. 22) “la cultura es, en efecto, la suma de los esfuerzos humanos por cultivar el ambiente físico y diseñar las herramientas materiales e inmateriales adecuadas para tal fin”, por lo que, en resumen, se puede decir que la cultura tanto multiconcebida como multiconceptualizada, es la base del surgimiento, evolución y desarrollo de las civilizaciones.

En el siguiente apartado se ahonda en el término de cultura y se destacan los enfoques considerados de relevancia para efectos de este estudio.

4.1.1.1 Enfoques de la cultura

“La cultura es la familiaridad con los rasgos fundamentales de la historia de nuestra civilización, con las grandes teorías filosóficas, y científicas, así como con el lenguaje y las obras más importantes del arte, la música y la literatura” (Schwanitz, 2004, p.395) La cultura es también “un supuesto implícito, en particular, un conjunto de supuestos implícitos en un comportamiento” (Ward, 1999). Estas definiciones establecen la relación existente entre la cultura y el hombre. El individuo mediante su agrupación e integración humana, da forma a las sociedades y genera desde una óptica humanística la gestación de sus propias culturas impregnadas de su cosmovisión, sus creencias y rasgos generados al partir de la ubicación de sus zonas de asentamiento geográfico, historia, recursos y tradiciones. “No puede haber ninguna realidad social fuera del hombre. La sociedad existía ya antes que el individuo naciera.” (Ludwig, 1995). Como puede verse, la cultura posee un estrecho vínculo con la conformación de las sociedades, por lo que es natural que los diferentes grupos humanos desarrollen culturas particulares en función de los rasgos que comparten. Esto da origen a una diversidad cultural que enriquece tanto como dinamiza y complejiza el desarrollo de las culturas en las sociedades. “La diversidad es fuente de originalidad y pluralidad, materia de innovación, creatividad, intercambio y enriquecimiento; la diversidad cultural es para la sociedad tan necesaria como la diversidad biológica es para los organismos vivos” (campana nacional por la diversidad cultural en México, 2007).

Wilhelm Sauer en su obra “Filosofía Jurídica y Social” (en Moreno, 2007) aclara que la cultura abarca tres aspectos: la instrucción, la humanidad y la cultura material. El progreso de las ciencias, el desarrollo de habilidades y las manifestaciones artísticas se consideran dentro de la instrucción. La gestación de creencias y valores que se traduzcan en costumbres y prácticas se contemplan en la categoría de humanidad. Finalmente, la aplicación de los conocimientos para transformar y sobrevivir al entorno, encajan en lo referente a la Cultura Material. Esto último, al impactar y modificar directamente las circunstancias del medio ambiente, da origen a la concepción contemporánea del término civilización.

Con este antecedente es posible afirmar que los enfoques mediante los cuales se puede entender la cultura son tres:

Enfoque instruccional: referente al cúmulo de conocimientos, ciencias, artes y disciplinas que definen y sitúan la actividad colectiva del ser humano e influyen en su formación y construcción individual.

Enfoque material: con un espectro de creación, transformación, producción y evolución de artilugios físicos orientados a facilitar la vida cotidiana del hombre gestando a su vez transformaciones sociales, cambios en los estilos y modos de vida que recíprocamente generan nuevos paradigmas, creencias y valores culturales.

Enfoque humano: como el conjunto de interacciones, tradiciones, prácticas y formas de vida e intercambio cultural que permiten la hibridación, evolución o extinción de las culturas étnicas, particulares o disciplinares.

Con estos enfoques es posible entender que la cultura es un aspecto inherente a la condición humana; un todo complejo que dota de cohesión social a los grupos e influye en la formación de la personalidad de los individuos quienes mediante sus interacciones la aprenden y transmiten en sus sociedades gestando así diferentes perspectivas para su estudio como la antropológica y organizacional; en seguida se revisa la primera de ellas.

4.1.1.2 Perspectiva antropológica

La antropología es la ciencia que estudia al ser humano desde un enfoque físico, histórico y social. A través de ésta, es posible conocer el avance de sociedades y etnias en función de las condiciones inherentes al ser humano tales como forma física y, evolución y adaptación fisiológica. Además, desde un enfoque general, el estudio antropológico de la cultura implica el análisis de costumbres, creencias, valores y prácticas arraigadas en los grupos sociales. Con este referente, el estudio de la cultura

desde una óptica antropológica se convierte en un factor indispensable para la comprensión de las culturas organizacionales.

Antropológicamente, es posible analizar a la cultura desde dos puntos de vista: el estructuralista y el funcionalista. El punto de vista estructuralista parte de la premisa de entender a las estructuras sociales a partir de los estudios etnológicos y etnográficos donde se analizan las relaciones y coordinaciones entre grupos humanos a fin de precisar sus modelos de estructura y orden. El punto de vista funcionalista parte de una analogía organicista en donde la cultura se estudia como una propiedad de los sistemas sociales. Aquí toda acción ejecutada por un individuo, grupo humano o sociedad, debe tener una base funcional que le de sustento y que caracterice al sistema en su conjunto.

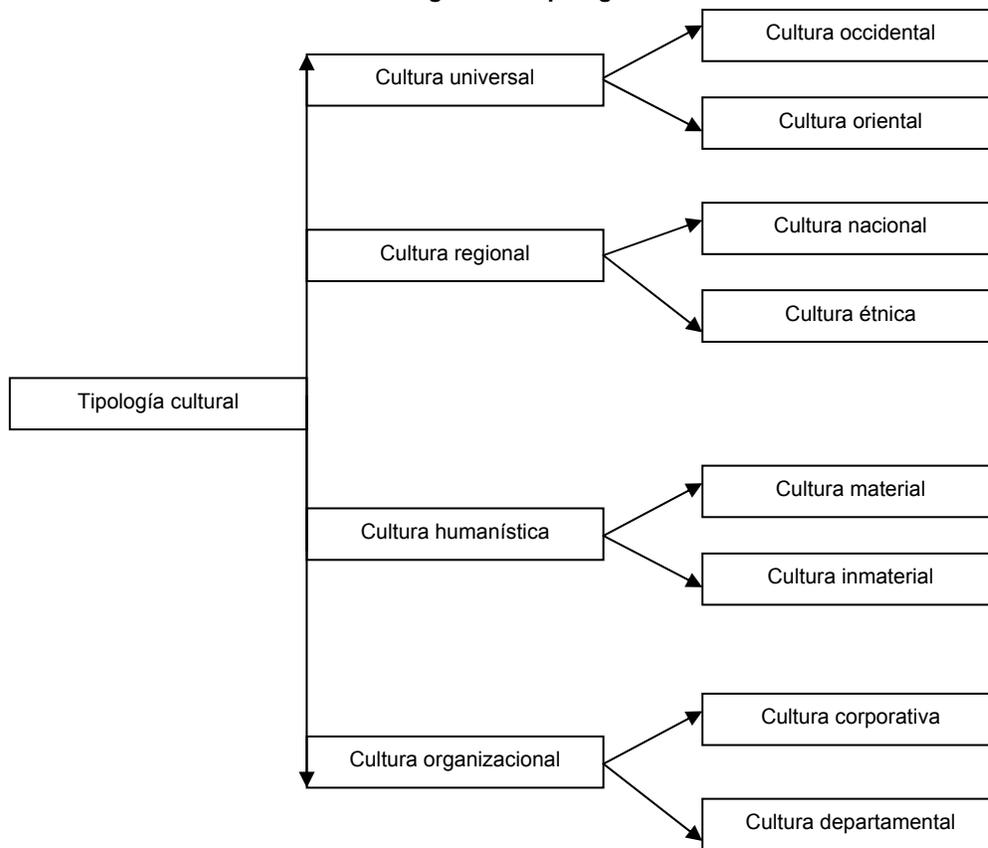
Gracias a los estudios antropológicos de la cultura se han podido identificar los aspectos inmateriales que rigen los vínculos humanos en los grupos sociales y se han elaborado diferentes propuestas que definen y tipifican a la cultura y su impacto en el desenvolvimiento de las sociedades y de la vida gregaria del hombre.

4.1.1.2.1 Tipos de cultura desde la antropología

Desde la base de los paradigmas antropológicos, se ha buscado caracterizar los diferentes ámbitos y niveles de la cultura. En la figura 4.1 se presenta una clasificación del término con base en las consultas realizadas a diversos autores de los cuales se da cuenta en la bibliografía.

Cabe mencionar que en la tipificación presentada se incluye la clasificación correspondiente a la perspectiva organizacional, misma que por ser objeto central de esta investigación, será abordada de forma más amplia en los apartados subsecuentes del presente capítulo.

Figura 4.1 Tipología cultural



Fuente: Elaboración propia con base en autores diversos presentados en la bibliografía.

Como puede apreciarse en la figura 4.1, la tipología cultural puede clasificarse en cuatro grandes rubros: cultura universal; cultura regional; cultura humanística y cultura organizacional. De cada una de éstas se desprende una subclasificación que permite su mejor comprensión.

La cultura universal abarca los valores y creencias comunes a toda la humanidad. A partir de 1978 gracias a las aportaciones del antropólogo Edward Said fue posible subdividirla en cultura oriental y cultura occidental. La cultura oriental, denominada así por demostrar de manera general el pensamiento de los habitantes del oriente geográfico, destaca por su cosmología predominantemente espiritual y por cuestiones como el esplendor, la sensualidad, la crueldad y el exotismo. Por el contrario, la cultura occidental denominada así por su alusión a las sociedades de la región occidental del

planeta, subraya el predominio de la economía, el capitalismo, la libertad, el nacionalismo y las restricciones de tipo étnico y racial.

En lo concerniente a la cultura regional, se encuentran los aspectos históricos y axiológicos desarrollados por los moradores de una región. En ésta se encuentran la cultura nacional y la cultura étnica. La cultura nacional como “las experiencias, creencias, patrones aprendidos de comportamientos y valores compartidos por ciudadanos del mismo país” (Kottak, 1994 en Varley 2007) Y la cultura étnica en referencia a los grupos autóctonos de una localidad quienes definen sus costumbres y creencias a partir de su relación con el entorno.

La cultura humanística hace alusión al desarrollo intelectual, artístico, tecnológico y civilizado de las sociedades. En ella se aprecia a la cultura material que considera los aspectos tangibles de la vida humana orientados al desarrollo y civilización de los grupos sociales así como el empleo de herramientas tecnológicas que faciliten las actividades de las personas. La cultura inmaterial se refiere a los rasgos intangibles de la sociedad: leyes, normas, valores, lenguajes, expresiones artísticas, costumbres y tradiciones como creaciones del hombre.

Por último, la cultura desde un enfoque organizacional que se aborda con mayor detalle más adelante, contiene dos subclasificaciones: cultura corporativa y cultura departamental. La cultura corporativa entendida como el conjunto de creencias y valores explícitos e implícitos de los miembros de una compañía que definen su manera de actuar. La cultura departamental se observa como una subcultura dentro de la cultura corporativa que cobra sentido en función del departamento, tareas, integrantes y sistema de creencias de un área de la empresa en particular.

A partir de esta tipología es posible dar cauce a los estudios culturales desde la óptica del alcance y nivel de análisis del concepto para precisar adecuadamente su sentido y orientación. De este modo, la perspectiva antropológica funge como antecedente, base teórica y factor de análisis para el estudio de la cultura desde la perspectiva

organizacional que se aborda más adelante. Dentro de este encuadre, surge el estudio de la cultura desde la base de la semiótica. En el siguiente apartado se trata la relación de la cultura con esta disciplina.

4.1.1.3 Cultura y semiótica

Las acciones emprendidas por el ser humano y su interacción con el medio que le rodea, se convierten en generadores y productos de cultura según el contexto en que se originen. Esta idea ha dado inicio al surgimiento del estudio de la cultura desde una reflexión semiótica.

La semiótica es el estudio de los signos. A través de los signos el ser humano logra desarrollar el pensamiento abstracto que posteriormente le permite interactuar comunicativamente con su medio. En el caso de la cultura, los signos y símbolos son elementos que permiten la integración humana y desarrollan mitos y ritos sobre la conducta de grupo. “La cultura es la determinación del contexto de interacción con base en la manera en la que lo entendemos pero, también, de las formas en las que nos relacionamos los unos con los otros. El espacio de interacción entre los individuos, procesos estructuras y límites que se vuelve el espacio natural para la comunicación” (Garduño & Zuñiga, 2005). Así pues, se observa un valor de significación de los procesos culturales en razón del contexto en que se presenten. Yuri Lottman (en Garduño & Zuñiga, 2005) se refiere a este encuadre como semiósfera.

La semiósfera es “la interacción de múltiples sistemas de sentidos que se relacionan y condicionan entre sí, generando mutuos movimientos o transformaciones de estructuras” (Lottman. op.cit.). Debido a ello se puede señalar que los procesos de interrelación humana que generan culturas al interior de las organizaciones, se gestan bajo una mística y conforme avanzan e interactúan con otros ambientes, adquieren un nuevo sentido que les matiza con la intensificación de su propósito inicial o con la modificación del mismo en virtud del cambio de circunstancias, lo cual, puede ser utilizado como agente de cambio cultural en las organizaciones.

De este modo, se aprecia que las organizaciones se convierten en sistemas de significación a causa de los procesos culturales de intercambio simbólico mediante las acciones de comunicación que tienen carácter semiótico dentro de la dimensión social de las propias entidades.

4.1.2 Organización

El término organización proviene del vocablo griego *organón* que se refiere a la disposición de los órganos del cuerpo humano y que posteriormente se trasladó a esferas administrativas para aludir a cuestiones de orden o coordinación. El concepto se refiere también al ente social integrado por individuos, actividades y gestión que forma relaciones e interacciones sistemáticas para producir bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades de un grupo social o su medio para lograr así sus fines últimos. Para efectos de índole administrativo, esto último es fundamental ya que no es posible concebir una organización sin la injerencia de las personas.

En la actualidad el término es empleado tanto para referirse a entidades, como actividades. Sin embargo, en el argot administrativo se distinguen diferentes definiciones y tipos de organización de lo cual se habla en los siguientes apartados.

4.1.2.1 Definición

Edgar Schein (1983, p. 173) define a la organización como “la coordinación racional de las actividades de varias personas para lograr un objetivo común y específico a través de la división del trabajo y bajo una jerarquía de autoridad”. En este concepto, el término autoridad hace alusión a “la capacidad de mando” (Colunga, 1996) y a la división del trabajo como “un esquema de distribución de tareas” (Davis & Newstrom, 1993, p. 386).

El concepto de organización también se define como “dos o más personas que trabajan juntas y que cooperan dentro de los límites reconocidos con el propósito de alcanzar un

objetivo o meta comunes” (O. da Silva, 2003, p. 44). En este sentido, Stephen Robbins (2004, p. 4) menciona que en esta definición “incluimos hospitales, iglesias, universidades y escuelas. Aunque sus administradores se llamen directores o rectores, desempeñan todas las funciones administrativas y los conceptos del comportamiento organizacional se les aplica a ellos, su personal y sus colegas”. Cabe resaltar que en este concepto el elemento sobresaliente es el de las “personas” como base para la realización de objetivos y metas que, como ya se ha dicho, se convierten en los actores de los procesos de comunicación, cultura e identidad organizacional. En la tabla 4.1 se presenta una breve reseña del término organización desde la perspectiva de diversos autores.

Tabla 4.1
Reseña del término organización

Autor	Definición
Stoner (1996, p. 6)	“Dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas”.
Hall (1982, p. 9)	“Una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y con sistemas coordinadores de aislamiento; esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o un conjunto de fines”.
Ackoff (1996, p. 46)	“Una organización es: 1) un sistema con algún propósito, el cual 2) es parte de uno o más sistemas con algún propósito, y 3) en el cual algunas de sus partes (las personas, por ejemplo) tienen sus propios propósitos”.
Kast (1999, p. 18)	“Un sistema compuesto por subsistemas y delineado de su suprasistema ambiental por límites identificables”.
Reyes (1994, p. 277)	“La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.
Audirac (1995, p. 31)	“Una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos”.
Stoner (1996, p. 12)	“El proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de una organización”.
Katryn Bartol (2002)	“Proceso de colocación y arreglo de recursos humanos y no humanos a fin de que los planes puedan realizarse exitosamente”.
Mercado (1998, p. 267)	“Organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.
Gómez, (2002, p. 232)	“Sistema formal de relaciones que determina líneas de autoridad y las tareas asignadas a individuos y unidades”.

Fuente: Castillo A. Octavio. Organización académica. Tesis doctoral. UNAM. 2002

Con base en estas orientaciones surgen las tendencias actuales del análisis de la organización que incorporan perspectivas de otras ciencias. Pues como refiere Oropeza (2005) “no es de extrañar que, en estudios recientes, la organización suela ser referida por pensadores de orientación antropológica como “una cultura” gracias a la consideración de los elementos de sentido que provienen de cada uno de los miembros sometidos a su actividad”.

4.1.2.2 Tipología organizacional

Derivado de sus características estructurales, así como de su etapa en el ciclo de vida y posición en el mercado, las organizaciones pueden clasificarse en diferentes tipos. De este modo se encuentra la tipología propuesta por Henry Mintzberg (1999) quien identifica principalmente ocho modalidades que a continuación se exponen.

Organización lineal: Es el modelo básico de organización. Tiene su origen en la milicia y se caracteriza por esquemas de autoridad plenamente definidos donde la autoridad se concentra en una sola persona quien toma decisiones y define el trabajo y responsabilidades de los demás.

Organización funcional: Este tipo de organización se refiere a la distribución de tareas y responsabilidades según la función a desempeñar por los miembros de la entidad. Su principal postulante fue Frederick W. Taylor y se basa en la premisa de que al fomentar la especialización, se eleva el nivel de productividad.

Organización lineo funcional: Este tipo de organización combina los tipos anteriores, particulariza en la definición de funciones y toma de decisiones por un solo jefe según su campo de especialización.

Organización Staff: Se emplea principalmente mediante personal de soporte que, sin ser parte formal de la empresa, cumple con funciones de asesoría y apoyo. Propicia también el surgimiento de grupos de supervisión con personal interno.

Organización por comités: Este esquema colegiado de organización consiste en un trabajo conjunto desempeñado por un grupo de personas que se reúnen para atender y decidir sobre una cuestión en particular. Puede ser por tiempo determinado e indeterminado y para uno o más asuntos específicos.

Organización matricial: Combina con fines productivos la especialización con la departamentalización. Busca el intercambio de experiencias y el cambio de tareas cuando sea necesario para resolver las demandas de la entidad. Se caracteriza por apartar el principio de unidad de mando para atender cuestiones de producción.

Organización burocrática: Destaca por el principio de estandarización y por el surgimiento de una línea media con funciones de supervisión. Se distinguen dos tipos: la mecánica y la profesional. La *burocracia mecánica* consiste en un esquema centralizado de autoridad formal con un amplio staff de apoyo a la operación. Por lo general la adoptan las empresas grandes y maduras. La *burocracia profesional* se caracteriza por una amplia descentralización en donde los profesionales que integran a la entidad, se convierten en los expertos que la operan. Las universidades y hospitales suelen recurrir a este tipo de organización.

Organización adhocrática: En ésta, la flexibilidad es la característica principal. La autoridad la ostenta el experto, por lo que se basa en la competencia y no en la jerarquía, más constantemente se traslada según las circunstancias y requerimientos de la entidad. Se distinguen dos tipos: la operativa y la administrativa. La adhocracia operativa se aboca a la ejecución de proyectos especiales fundamentalmente demandados por los clientes. La adhocracia administrativa adopta una modalidad de trabajo staff para el desarrollo de proyectos, mismos que son ejecutados por el equipo de la adhocracia operativa.

Cabe resaltar que además, es posible identificar la tipología de las organizaciones según su origen siendo las *organizaciones formales* aquellas establecidas por la propia

organización y las *organizaciones informales* las generadas como producto de la interacción de los miembros de la entidad.

Mediante esta tipología, empresas, asociaciones, instituciones y entidades, cumplen con sus fines mediante una mezcla de elementos estructurales que les permita adoptar el esquema de organización que mejor se adapte a sus condiciones y circunstancias.

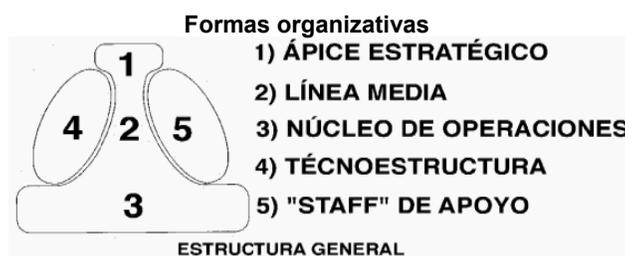
4.1.2.3 La organización de las organizaciones

Las formas que las organizaciones asumen para dar cumplimiento a sus fines son diversas y variadas. Las condiciones estructurales inherentes a cada entidad les dotan de un diseño particular y definen los enfoques, ventajas y recursos que habrán de preponderar en su conformación.

La teoría clásica de la organización distingue tres niveles particulares para la estructuración de las organizaciones: la cúpula estratégica o alta dirección, la línea media o gerencia media y la base operativa. Derivado de estos tres elementos, las formas que adquieren las organizaciones varían en función de quien ostente la autoridad, quien vigile la ejecución del trabajo y quien realice las tareas.

Henry Mintzberg (1999) propone un modelo de organización en las organizaciones que incorpora dos elementos más: el personal staff o de apoyo y la estructura técnica o tecnoestructura. A este respecto, se encuentra que a diferencia de la forma organizativa tradicional, Mintzberg incorpora en el mismo nivel de la línea media las tareas de asesoría y apoyo técnico. La siguiente ilustración muestra la diferencia entre las formas organizativas.

Figura 4.2



Fuente: Mintzberg, H. (1999). Estructura de las organizaciones. México: Mc. Graw Hill. p. 348.

Estas formas organizativas permiten la adopción de esquemas de organización que van de lo lineal a lo adhocrático según lo expuesto en el apartado anterior y que generan en su desarrollo las culturas departamentales y, en conjunto, la cultura de las organizaciones.

4.1.3 La cultura desde la perspectiva organizacional

El hecho de pertenecer a una sociedad dota a los individuos de rasgos culturales que al insertarse en una organización, se mezclan y dan forma a lo que se llama cultura organizacional. Como se señaló en la óptica antropológica existen en la cultura elementos generales aparentemente ajenos al campo de estudio de la administración. Sin embargo, al revisar su contenido desde la perspectiva organizacional, es posible ubicar analogías que le den un enfoque relacionado con este estudio; ya que los rasgos de una sociedad se reflejan en los individuos que la conforman, quienes, a su vez, integran a las instituciones que hacen funcionar y, al mismo tiempo, les imprimen sus características.

Desde este punto de vista, la cultura tiene varias acepciones, una de estas la considera como “el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización” (Chiavenato, 2006, p. 319). Por su parte, Eisenberg y Goodall (en Trelles, 1993, p. 6) “la idea de cultura se asocia a un conjunto de creencias y valores que prescriben una manera de enfocar o concebir un determinado orden” y, en este caso, son los grandes conocimientos, las prácticas y circunstancias sociales los que prescriben el orden que el hombre confiere a la cultura

en las organizaciones, como ya se ha mencionado, no es posible concebir las culturas fuera de las sociedades, por lo que se produce un efecto simbiótico y recíproco en el que las sociedades influyen en las culturas y las culturas influyen en las sociedades. Este hecho es también perceptible a nivel organizacional pues las mismas organizaciones reciben estos efectos.

De igual modo se observa que los procesos naturales de socialización al interior de las instituciones generan sesgos distintivos de la cultura, pues, entre otras cosas, “la filosofía de la cultura organizacional se basa en la necesidad que tienen las personas de encontrar un sentido en el trabajo que desempeñan o por lo menos, tener una intención por la cual hacen lo que hacen” (Hernández, 1990, p. 58). A causa de estos rasgos compartidos, surgen visiones afines que unen a los miembros de una organización.

4.1.3.1 Definición de cultura organizacional

El estudio de la cultura organizacional ha dado como resultado el surgimiento de diferentes perspectivas de análisis e investigación que reflejan desde ópticas diversas los rasgos más importantes de la creación, administración y cambio cultural.

La cultura de las organizaciones aglutina los principios y creencias centrales de una entidad, así como los valores y filosofía declarados y no declarados de sus miembros; de esta forma, se genera una cultura que es posible ver y percibir interna y externamente. A través de ésta, se logra mantener el control social de los empleados, brindar estabilidad laboral, proporcionar un espacio para la socialización e implementar la estrategia organizacional.

La creación, mantenimiento y cambio de la cultura de una corporación depende de la conjugación de mitos, símbolos, rituales, creencias, valores, héroes, políticas, liderazgo, decisiones y códigos organizacionales.

El papel de la cultura organizacional es preciso en la construcción de identidad, ya que “la cultura proporciona un marco común de referencia, es decir, una serie de significados compartidos, que hace que las personas perciban las cosas de una manera parecida, hablen el mismo lenguaje y tengan claridad respecto a lo que es importante para la organización a la que pertenecen” (Fernández, 2005, p. 92).

No obstante, es mediante el empleo de símbolos y códigos como se crea, mantiene o modifica una cultura, pues como refieren Richard West y Lynn Turner (2005, p. 251) “La cultura organizacional abarca todos los símbolos, acciones, rutinas, conversaciones y los significados que las personas adjuntan a esos símbolos. El significado y la comprensión cultural se alcanzan por medio de las interacciones que empleados y directivos mantienen entre ellos”.

Estos esquemas de conformación y operación de la cultura han sido analizados y definidos según los orígenes de la cultura organizacional y, de conformidad con el origen de la cultura desde donde se ubique el papel de los procesos culturales en una organización, la cultura organizacional puede considerarse como una variable interna o externa de la misma. A continuación se presentan diferentes puntos de vista sobre el origen de las culturas organizacionales.

4.1.3.2 Orígenes de la cultura organizacional

La cultura organizacional puede gestarse mediante diversas circunstancias causísticas que han sido estudiadas e identificadas desde la óptica de la antropología y la teoría de la organización. En este caso, autores como García (2006) han denominado a esta tipología como *metáforas de la cultura organizacional* mediante las cuales se pretende explicar el origen de las culturas en las instituciones mismas que a continuación se presentan.

La cultura organizacional como reflejo de la sociedad

En este caso se gesta una relación simbiótica, subjetiva y totalizadora en donde los miembros de la organización aportan a ésta los valores, costumbres, creencias y prácticas reinantes en su medio ambiente, por lo que la cultura que se gestó al interior de la organización, será reflejo de la cultura existente al exterior de la misma.

La cultura organizacional como producto de las interacciones humanas

Mediante esta metáfora, se plantea la conformación de la cultura de una organización a partir de los procesos de intercambio simbólico de significados, conocimientos, valores y creencias de los miembros de la compañía. Aquí, cada miembro posee por formación individual un perfil cultural que al mezclarse con el de sus compañeros, genera un efecto sinérgico que trae como consecuencia la formación de una nueva cultura.

La cultura organizacional como creación de la alta dirección

Esta última metáfora propone que la creación de una cultura está determinada por la visión, filosofía y valores de la cúpula directiva de una organización. Así, los objetivos y logros de la organización, son resultado de un proceso de conducción de los procesos de interrelación de los miembros de la organización, orientados a la gestación de una cultura de la productividad.

Con base en estas metáforas, es posible identificar los elementos preponderantes en la conformación de las culturas organizacionales. En el siguiente apartado se abordan estos puntos en relación a los elementos de la cultura organizacional para este estudio.

4.1.3.3 Elementos de la cultura organizacional

Como refiere Richard Hall (1996, p.102) “la cultura organizacional es una posesión, un conjunto bastante estable de supuestos dados por sentados, significados compartidos y valores que forman una especie de escenario para la acción”. Desde este enfoque es posible englobar en la variable de cultura organizacional componentes tales como: valores, prácticas, usos y costumbres, sentido de identidad y estilos directivos que en

este estudio se proponen como componentes de dicho concepto y que para tal efecto a continuación se definen.

4.1.3.3.1 Valores

“Así como las personas, las organizaciones también tienen valores que cuando son compartidos por sus integrantes se ven reflejados en actitudes y conductas generalizadas y, por tanto, corporativas” (Zamarrón y Trelles, 2005, p. 137). En esta aportación se puede apreciar el potencial organizacional que poseen los valores dentro de la dinámica de grupos. Con este antecedente, es posible entender a los valores como “creencias básicas sobre lo que es importante y que constituyen guías que orientan las prácticas en una organización” (Chiavenato, 2006, p. 351). Son los valores los que sustentan las acciones de las organizaciones y permiten la adecuada gestión del elemento humano quien debe encontrar un rasgo de afinidad entre los valores corporativos y sus propios valores para avanzar en la dinámica organizacional.

Es por los valores que “los individuos entran en una organización con nociones preconcebidas sobre lo que debe ser y lo que no debe ser” (Robbins, 2004, p. 64). No obstante, a través de la formación de valores es posible crear ambientes laborales propios, gracias a los cuales se contribuye a “que la organización sea más sensible a las necesidades humanas” (Davis, Newstrom. 1993. p. 356) y, a su vez, se logren las metas mutuas tanto de empresas y empleados.

A través de la correcta identificación, creación y manejo de valores al interior de las organizaciones, es posible administrar los procesos culturales. Pues como señala Joan Magretta (2003) “las personalidades aparecen y desaparecen, pero sólo si los líderes crean culturas distintivas habrá un contexto perdurable de valores que guíe y motive a las personas”.

Los valores como sustento cognitivo de lo que debe hacerse, se convierten en el soporte sobre el que recaen las prácticas, uso y costumbres de las organizaciones, aspectos que a continuación se abordan.

4.1.3.3.2 Prácticas, usos y costumbres

Por definición una práctica es “el uso continuado, costumbre o estilo de algo, El modo o método que particularmente observa alguien en sus operaciones” (Real Academia de la Lengua Española, 2007). Es natural que dentro de las organizaciones, se realicen actividades de forma cotidiana que se distinguen por la manera de ser y actuar de los miembros de la organización y que reflejan y construyen la cultura de la empresa. “Las organizaciones son sistemas sociales” (Davis y Newstrom, 1993, p.14) por lo que toda organización posee como parte de su dinámica prácticas, usos y costumbres que reflejan las creencias de sus integrantes. Así, estos elementos se convierten en partes esenciales de la cultura organizacional. Como señala Reinaldo O. da Silva (2003) muchas de las prácticas de las organizaciones son resultado de las visiones y valores de sus miembros fundadores. Desde esta óptica, los usos y costumbres de una organización son pues, “comportamientos ante situaciones específicas” (Fernández. 2005. p. 90).

Mediante las prácticas, usos y costumbres es posible no solamente conocer la cultura predominante en la organización, sino incluso manejar estos elementos como insumos y recursos para la gestión del cambio organizacional y la mejora de la productividad ya que las prácticas, usos y costumbres permiten identificar los rasgos de las culturas fuertes y débiles de una institución.

4.1.3.3.3 Sentido de pertenencia

Al hablar de el sentido de pertenencia, se tiene que es “el conocimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, y la comprensión y el compartir de sus objetivos por todos sus participantes” (Chiavenato, 2006, p. 322) A

través de estos elementos se puede precisar el grado de compromiso organizacional que poseen los empleados siendo éste “el nivel en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella” (Davis y Newstrom, 1993. p. 206).

El sentido de pertenencia se convierte en una base donde convergen la unión y el pensamiento del grupo. Mediante éstos, el miembro de la organización toma conciencia de su participación individual y grupal en la empresa y ejecuta y desempeña sus roles y funciones desde la perspectiva asumida de su posición.

El conjunto de estos elementos, nos permite delimitar hasta qué punto las circunstancias pasadas y presentes así como los objetivos de la institución generan un sentido de pertenencia que sea compartido por todos los integrantes de ésta (O. da Silva. 2003. p. 426), lo cual genera integración, afinidad y cohesión organizacional; todo ello influenciado por el papel que desempeña la alta dirección en la construcción de identidades organizacionales.

4.1.3.3.4 Estilos directivos

Las organizaciones poseen según el ejercicio de su función directiva una influencia directa sobre la percepción que sus miembros tienen de ésta y, a la vez, de la imagen que al exterior mediante sus nexos con otras instancias proyectan. “La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha y tiene mucho que ver con las personas” (Chiavenato, 2006, p.149). El ejercicio de la dirección es una tarea que demanda de un alto grado de responsabilidad no solamente sobre valores, equipos e información, sino sobre todo, sobre las personas. a quienes mediante una adecuada dirección se ayuda al logro de sus metas individuales y al cumplimiento de las metas organizacionales generando un estado de satisfacción o insatisfacción que favorece o enrarece el clima de la organización y, por tanto, impacta en la cultura de la misma.

Cuando se habla de estilos directivos, es natural entender que estos están determinados por la personalidad de los individuos y, a su vez, éste tiene un efecto sobre la cultura, pues como menciona Reinaldo O. da Silva. “La dirección se refiere al grado en que una cultura apoya, más de lo que interfiere, con la posibilidad de alcanzar las metas organizacionales” (2003, p. 422). Dado lo anterior, los estilos directivos como componentes de la cultura organizacional cobran relevancia, pues el directivo y su estilo se convierten en el enlace entre lo que desea la organización y lo que desean los individuos (Hall. 1996. p. 153).

El abordar el tema de estilos directivos implica también considerar el manejo del liderazgo en la gestión, pues si bien es cierto que existen directivos con un alto grado de capacidad de influencia en su medio y en su personal, existen otros que en su ejercicio solamente operacionalizan sus tareas y desatienden la parte humana sin orientar sus acciones hacia el logro de objetivos que redunden en resultados para su compañía y, a la vez, satisfagan y motiven a sus colaboradores pues como refiere Mauro Rodríguez (1996, p. 58). “Lo propio del líder es guiar. Guiar hacia un punto determinado y supuestamente valioso”. Por ello, los estilos directivos impregnados de la personalidad, don de mando y liderazgo de los dirigentes, se convierten en un elemento determinante en la creación, mantenimiento y cambio de la cultura de una organización, así como en la construcción de un sentido de identidad de la misma.

El conjunto de los elementos anteriormente expuestos proporciona un marco de referencia para el análisis de la cultura organizacional, variable que se propone como componente del tema de identidad institucional tratado en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO CINCO
Identidad institucional

5.1 Concepto de identidad institucional

El concepto de identidad es un tema que puede enfocarse desde distintas aristas. Desde una perspectiva individual como aquello que distingue a un sujeto de los demás o a nivel grupal como un conjunto de rasgos que definen la manera de ser del conglomerado. La identidad considerada a nivel organizacional como el qué, el dónde y el para qué de una entidad, se convierte en la resultante de un cúmulo de interacciones, acciones, situaciones, decisiones y consecuencias que definen la fisonomía actual de una institución. Para hablar de identidad institucional se hará en este apartado una distinción entre los conceptos que integran el término: identidad e institución y, en seguida, se precisará el tema de identidad institucional a la luz de distintos autores así como su vínculo con las otras variables que componen esta investigación: la comunicación estratégica y la cultura organizacional. Con la conclusión de este capítulo se procederá a abordar en el siguiente, la situación existente en torno a estudios similares en otros países.

5.1.1 Identidad

Como señala Carlos Flores de Gortari (2005, p.196) citando a Ignacio Lepp “el trabajar en la fábrica y en la oficina, el pertenecer a sociedades innumerables, grupos y clubes, han desarrollado en el hombre, en grado elevado, el instinto de sociabilidad”. Como producto de estas interacciones sociales el ser humano adquiere y juega diferentes papeles que le definen en un grupo determinado y, al integrarse a otro, le distinguen con un papel diferente que incluso puede mostrarse opuesto de manera radical. En esta dinámica, la identidad del individuo se convierte en una realidad multifacética y polidimensional en donde según el momento, circunstancia, historia, intención y objetivo del sujeto, se configurará un bosquejo que consciente o inconscientemente proyecte de manera congruente ese cúmulo de interacciones a manera de imagen.

Al hablar de identidad además de considerar lo concerniente a los aspectos visuales captados a través de la percepción, se considera también la esencia que permanece

inmanente y única dentro de los rasgos y peculiaridades del ente en cuestión. De igual forma se le reconoce como el aquello que permite a un individuo o cosa ser lo que dice ser. De esta forma se observa que la esencia del término identidad aplica también a efectos de identidad institucional y señala el carácter forjado en las organizaciones por sus procesos formales e informales de gestión, socialización, crecimiento y, en resumen, evolución.

Por otra parte, la identidad puede estudiarse a partir de una óptica individual con los procesos biopsicosociales que definen la personalidad del ser humano. También a nivel social es posible analizar a la identidad de manera colectiva con los rasgos, prácticas, esencia y apariencia de un grupo determinado. En cuestiones antropológicas, la identidad enlaza clanes, grupos y etnias conformando sociedades y civilizaciones que se convierten en objeto de estudio de la propia antropología. Con este referente, se abordan en el siguiente apartado las definiciones presentadas por diferentes autores sobre el tema de identidad.

5.1.1.1 Definición de identidad

La identidad es el grupo de signos distintivos propios de un individuo o una colectividad que los definen frente a los demás. Es la cognición que un sujeto posee de ser el mismo y diferente a los demás. De esta forma, es posible apreciar el valor que posee la identidad como recurso de autenticación de los individuos y las colectividades, pues es mediante la configuración de personalidades y dinámicas grupales como el ser humano delimita -a título grupal o personal- aquello que le hará diferente de otros seres o congregaciones.

La identidad en la esfera individual se refiere al ente; a aquello que sin sufrir alteraciones permanece idéntico en el tiempo y el espacio. A nivel grupal la identidad se convierte en el conjunto de rasgos y características culturales aceptadas y compartidas por la colectividad. “La identidad es, por encima de todo, un dilema. Un dilema entre la singularidad de uno/a mismo/a y la similitud con nuestros congéneres,

entre la especificidad de la propia persona y la semejanza con los/as otros, entre las peculiaridades de nuestra forma de ser o sentir y la homogeneidad del comportamiento, entre lo uno y lo múltiple” (Iñiguez, 2001).

No obstante, la complejidad de los conceptos identitarios abarca diversas esferas del conocimiento. La filosofía a través de la ontología define a la identidad como la esencia y naturaleza del ser; también desde una perspectiva existencialista la entiende como algo inherente y axiológico a la condición humana. La *identidad numérica* establece el simbolismo matemático entre el valor de un número y su representación. En cuestiones legales se sostiene que el término *identidad jurídica* alude a la facultad política que poseen los ciudadanos de un estado de contar con un nombre y nacionalidad que les otorga determinados derechos y obligaciones en su país y el extranjero.

Si bien estas definiciones se presentan fuera del campo de la administración, es posible ubicar el término como “cada marca tangible incorporada a los objetivos y medios de comunicación relacionados con lo que se quiere decir de una organización en particular” (Martínez, 1994, p. 262) lo cual, nos permite entender a la identidad desde la perspectiva organizacional, como el rasgo que contiene y proyecta los atributos visibles y vivibles de una entidad.

Hasta ahora se ha presentado una idea general del término *identidad* y se ha hecho referencia a algunas disciplinas vinculadas a ésta. En el siguiente apartado se aborda el tema bajo el enfoque de diversas ciencias.

5.1.1.2 Concepto de identidad desde diferentes enfoques

Como ya se ha dicho, el hablar de identidad implica remitirse a distintas ciencias y disciplinas que han abordado el tema para sus propios fines. En este caso se analiza a la identidad desde cinco enfoques: el sociológico, el antropológico, el político, el económico y psicológico.

5.1.1.2.1 Enfoque sociológico

La identidad social se asume como el saber que posee el individuo de pertenecer a un determinado grupo o condición social. Sus principales postulantes son Tajfel y Turner (1979) quienes afirmaban que la identidad social estaba basada en tres aspectos principales: la categorización, la identificación y la comparación. La *categorización* se entiende como una clasificación para fines de entendimiento y comprensión de la posición individual. La *identificación* se asume como una pertenencia grupal o personal en relación al grupo con quien se comparten rasgos afines. La *comparación* se da a manera de evaluación mediante un contraste con los que se consideran como similares. Este enfoque resalta la construcción de identidad derivado del auto-concepto que el individuo o grupo posee en relación con otros individuos o grupos y señala que la identidad debe ser distintiva, duradera y reconocida.

5.1.1.2.2 Enfoque antropológico

De manera tradicional la antropología se ha ocupado de analizar los procesos identitarios desde dos ópticas: la historia y, la estructura social de la sociedad estudiada. Sin embargo, hoy en día se hace alusión a una época de postmodernidad en donde el constructivismo basado en un interaccionismo simbólico genera las diversas posturas de análisis de la identidad. Así, se observa que la identidad desde una óptica antropológica se construye a partir de una serie de relaciones sociales que hacen inteligible la posición del sujeto ante sí y ante los demás, dotando de sentido a sus vivencias, expectativas y acontecimientos.

5.1.1.2.3 Enfoque político

Las relaciones entre estado y sociedad se han visto recíprocamente afectadas de manera histórica. Las decisiones de los gobernantes en materia de ideología, territorialidad, producción y forma de gobierno entre otras, tienen un impacto directo en la construcción de identidad de los gobernados. De igual modo, los movimientos

sociales de la población tienen un impacto en la conformación de aparatos y estructuras de gobierno. Asimismo, los procesos de interrelación con otras naciones generan efectos de hibridación cultural como puede apreciarse con los resultados generados a partir de la globalización. Como señala Nestor García (1999, p. 22) “la dimensión cultural de la globalización introduce una importante brecha en el estado y en las sociedades al permitir comparar formas de vida y establecer comunicaciones transculturales, portadoras de imágenes, valores y contenidos que afectan las identidades antes limitadas básicamente al ámbito nacional”.

5.1.1.2.4 Enfoque económico

Desde este enfoque, es posible estudiar las implicaciones que las decisiones macro y microeconómicas poseen en la configuración de individuos y sociedades. Analiza la trascendencia global de las economías –particularmente la predominantemente capitalista- y las transacciones económicas realizadas en los países, articuladas con aspectos políticos y financieros afectados por cuestiones tecnológicas, comunicacionales y culturales. Bajo este enfoque, el estado asume actualmente un papel de inductor de la ideología neoliberal y se ostenta como promotor y proveedor de empleos y ocupaciones delineando con ello estratos, roles, status y clases sociales que impactan en la construcción de identidades colectivas e individuales.

5.1.1.2.5 Enfoque psicológico

La psicología considera la construcción de identidad en el individuo desde una perspectiva ontogenética donde el hombre adquiere conciencia de su papel como persona mediante la identificación de sí mismo como *yo* y su relación y diferenciación con otros *yoes*. El desarrollo de identidad se basa en la capacidad de concebirse como una entidad separada del resto con características únicas y distintas de los otros seres que le acompañan. Establece también una relación identitaria entre su *yo real* y su *yo ideal* que le permiten construir su propio perfil individual.

5.1.1.3 Diferentes tipos de identidades

El análisis del tema identidad desde distintos enfoques permite ubicar una clasificación básica de identidades en los siguientes niveles: personal, colectiva, institucional, étnica, cultural y nacional.

La *identidad personal* comprende los aspectos físicos y psicológicos que a partir de la autoconciencia y el contacto con el medio definen los atributos y características individuales que delimitan al sujeto y le permiten interactuar y distinguirse del resto de los miembros de su grupo.

La *identidad colectiva* considera la suma de repertorios culturales compartidos por un grupo humano y que le permiten diferenciarse en relación con otros grupos. Los procesos comunicacionales que se gestan al interior de las colectividades permiten el intercambio simbólico que genera culturas particulares de grupo y rasgos definidos de distinción, pertenencia y valoración. Es dentro de esta clasificación donde es posible encontrar a la *identidad institucional* ya que al ser las instituciones un todo organizado con objetivos, funciones y estructuras específicas, aglutinan a un número de miembros a quienes distinguen con los rasgos propios de su actuar y de quienes sinergizan para configurar sus generalidades más representativas.

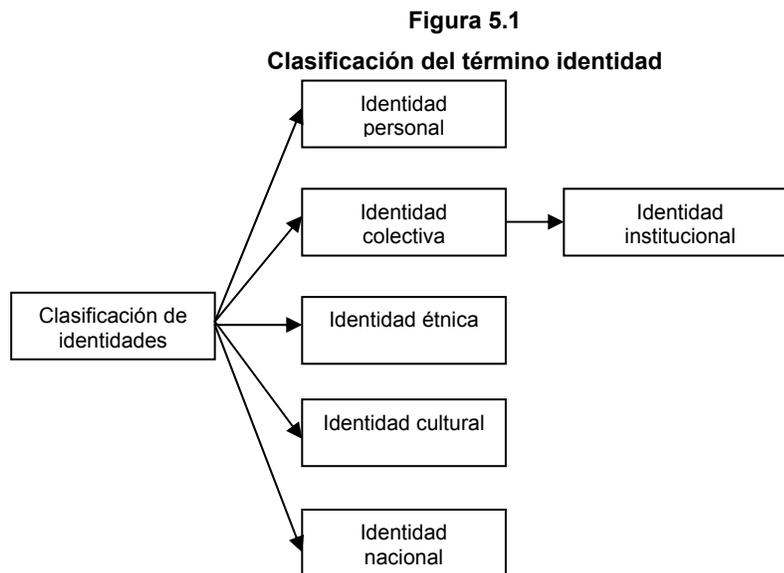
La *identidad étnica* se muestra como el conjunto de atributos y peculiaridades que diferencian a un grupo social de otros en una determinada zona geográfica. Aquí se aprecian cualidades generadas por la historia, narrativa, cultura, presencia y relación con el medio que permiten a la etnia singularizar en cuanto a lenguaje, atuendos, creencias, usos y costumbres que se conjugan para crear la manera de ser de un pueblo.

En cuanto a la *identidad cultural*, ésta tiene que ver con la capacidad de autoreconocimiento de un pueblo. Al ser mayores los niveles de cohesión e interacción social en un grupo, se genera una mayor identificación y un sentimiento de pertenencia

más arraigado que se traduce en la construcción de identidad a partir del patrimonio tangible y no tangible de su propia cultura.

Sobre la *identidad nacional* ésta abarca el conjunto de identidades colectivas, étnicas y culturales de los habitantes de un determinado territorio. Aquí la memoria histórica se conjuga con el acontecer cotidiano para gestar el entramado identitario que aglutina los aspectos comunes de una nación que inciden sobre la conformación de sus prácticas, creencias, instituciones, costumbres y niveles de conciencia sobre su procedencia patria. Contempla también las formas de representación de un pueblo en torno a su idea de nación.

En la figura 5.1 se muestra la clasificación del término identidad de conformidad con diversos autores que se muestran en la bibliografía.



Fuente: Elaboración propia con base en diversos autores incluidos en la bibliografía.

La identidad por tanto, tiene que ver con la cultura y con las expresiones de ésta. Con base en ello, en el siguiente apartado se muestran las manifestaciones culturales de la identidad.

5.1.1.4 Manifestaciones de la identidad

“La identidad es un término multívoco, dinámico, que está en construcción permanente” (Payán, Guerra, Martínez & García Sierra, 2005). Este hecho de relevancia notoria para la gestación de identidades en cualesquiera que sean los ámbitos de su surgimiento, denota cómo la construcción de identidad implica la singularización de un individuo, grupo, pueblo o institución. En este sentido, existen diversas manifestaciones que permiten distinguir la identidad de un grupo.

Las manifestaciones de identidad pueden concebirse desde dos teorías: la objetivista y la subjetivista.

La teoría objetivista sostiene que la distinción entre individuos y grupos se da mediante una serie de condiciones de carácter objetivo tales como el territorio, la demografía, la lengua, la religión, los asuntos de género y la psicología colectiva. De este modo, el sello distintivo que cada individuo o grupo imprima particularmente sobre estos factores, permitirá manifestar su identidad en un determinado grado.

La teoría subjetivista por el contrario, señala que la identidad se manifiesta en aspectos menos palpables tales como los valores, el sentimiento de pertenencia, el grado de identificación, el respeto a los símbolos de la colectividad y la representación que el grupo tenga de sí mismo.

Mediante estos elementos las manifestaciones de identidad se perciben en diversos grados y niveles de intensidad, dando origen a las dimensiones de la misma las cuales se tratan a continuación.

5.1.1.5 Dimensiones de la identidad

La construcción de identidad implica una confrontación. Un enfrentamiento con “el otro” o con “los otros” a fin de realizar una distinción entre ellos y nosotros que permita el

auto-reconocimiento, la autoconciencia, la auto-identificación y la contrastación entre valores, atributos, cualidades, condiciones y costumbres que permitan definir y delimitar los perfiles de la propia identidad. En este sentido, existen ámbitos muy definidos en cuanto a las dimensiones de la identidad las cuales pueden ser: biográficas, filiales, espaciales y consuetudinarias (Herrero, 2002).

La dimensión biográfica de la identidad abarca aspectos como la edad, el sexo, la generación y las condiciones particulares de los individuos o grupos.

La dimensión filial o genética hace alusión al orgullo o humillación por la pertenencia a determinado clan, grupo o familia.

La dimensión espacial o territorial se refiere a la identidad gestada por el origen o pertenencia a zonas geográficas como estados, municipios, países y provincias entre otros.

Por último, la dimensión consuetudinaria de origen europeo, comprende dos derechos que determinan por tradición la pertenencia a determinados grupos: el derecho de sangre (Jiu Sanguinis) y el derecho de suelo (Jiu Solis); lo cual, conjuntamente con los aspectos de espacialidad y territorialidad así como de lenguaje y lugar de procedencia, dan origen a la denominada identidad etnosocial (Herrero, 2002).

A partir de las manifestaciones y dimensiones de los distintos niveles de identidad, es posible establecer una relación diacrónica entre éstos, tema que se aborda a continuación.

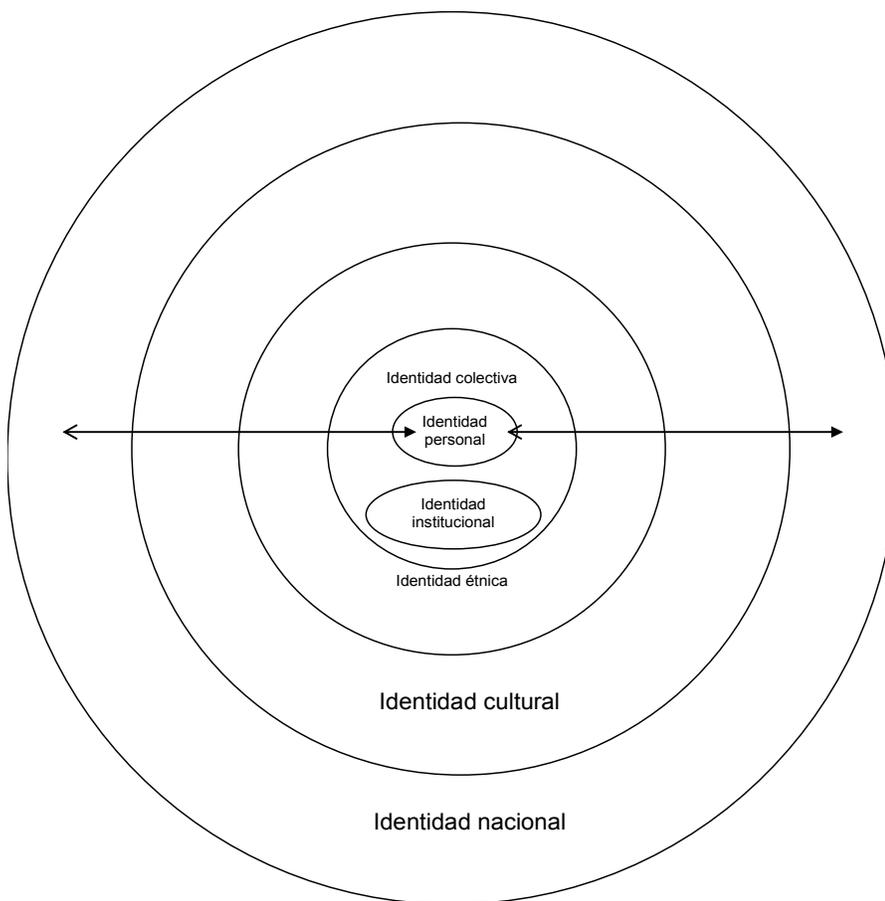
5.1.1.6 Relación diacrónica de los niveles de identidad

Los efectos que los niveles de identidad poseen entre sí, son de carácter recíproco, expansivo y retráctil. Es decir, los distintos niveles de identidad poseen una incidencia sobre los niveles inmediatos superiores, los cuales a su vez, generan una incidencia

sobre los niveles inferiores, dando origen de este modo a una relación diacrónica mutuamente afectable en donde cada nivel altera las circunstancias de aquel que le circunda y, a su vez, de aquel al que alberga.

Lo anterior, se ilustra en la figura 5.2 de elaboración propia diseñada de conformidad con lo expuesto por diversos autores citados en la bibliografía de este documento.

Figura 5.2
Relación diacrónica entre los niveles de identidad



Fuente: Elaboración propia con base en diversos autores incluidos en la bibliografía.

Mediante estas relaciones, individuos y grupos definen y comparten lealtades y fidelidades en torno a sus congregaciones o instituciones, aspecto que se trata a continuación al abordar el tema de las instituciones.



5.1.2 Institución

Una institución es “una forma social que plantea cómo los individuos se interrelacionan con las demás formas sociales, dentro de ellas, pero en las cuales se dan una serie de elementos positivos y negativos” (Fragoso, 1998, p.3). Con este referente, es posible apreciar que las instituciones son entes dinámicos en los que se presentan interacciones que trascienden más allá de sí mismas y tocan las esferas de otras entidades. Una institución es un organismo que desarrolla funciones sociales y, por tanto, su acción genera efectos en el resto del conglomerado social al que pertenece.

Autores como Richard Hall (1996, p.114) consideran el término institución dentro del campo organizacional y lo emplean para referirse al hecho de que las organizaciones, para el logro de sus metas y objetivos se basan en la labor de las personas.

Por lo anterior, el estudio de las instituciones y la identidad de las mismas se contemplan como aspectos fundamentales para la convivencia social basada en lo que actualmente se ha denominado *institucionalismo*. A continuación se muestran las definiciones y marco teórico del término *institución* como base para abordar posteriormente el tema del institucionalismo.

5.1.2.1 Definición

La palabra *institución* proviene del latín *institutio* que significa educación. Por ello, es común que hoy en día todavía se relacione el término con organizaciones principalmente escolares.

La Real Academia de la Lengua Española (2007) define a la institución como el “organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente”. Asimismo la considera como “cada una de las organizaciones fundamentales de un estado, nación o sociedad.

Las instituciones son organismos de cohesión, integración, interacción y bienestar social. A través de su actuar, los individuos se organizan formalmente para dar cumplimiento a los fines sociales que ellos mismos definen para sus sociedades. Su operación se basa en un conjunto de normas, prácticas, mecanismos y propósitos que rigen la acción de las masas y sectores sociales. Como un conjunto de organismos, las instituciones han sido analizadas desde la óptica de distintas disciplinas como la sociología, la economía, la ciencia política, la antropología y la historia. El común denominador de estos análisis es el papel que juegan las instituciones como instancias de orden social y congregación humana que generan la mecánica de la interactividad social y facilitan la vida gregaria del hombre.

La visión de las instituciones como piedra angular de las sociedades ha creado estudios y teorías que dan cuerpo a la investigación formal del fenómeno bajo el nombre de *institucionalismo*. Este tema se aborda con mayor amplitud en el siguiente apartado.

5.1.2.2 El institucionalismo

En una estructura política, social y económica de permanente competencia, las sociedades pueden optar por dos posturas: la cooperación o la confrontación. Desde esta óptica, las instituciones sociales rivalizan o fraternizan para el logro de sus metas más ambiciosas y, en ese proceso, protagonizan una serie de acciones que trastocan directamente la existencia de los individuos. Los efectos de este dinamismo se aprecian en diferentes ámbitos: en la economía, la política y la organización social.

En materia económica los principales exponentes del institucionalismo son Thorstein Veblen, J.M. Clark y Wesley Mitchell. En este enfoque se aprecia como ya sea mediante la gestación de los esquemas de producción, selección racional y competencia en mercados predeterminados de participación, las instituciones funcionan como instrumentos sociales de organización colectiva para dar origen a una serie de relaciones que pueden poseer o no, un vínculo con los actores de gobierno.

Bajo esta perspectiva, la cooperación internacional, la organización civil y los movimientos sociales se crean ya sea al interior o al margen de las estructuras establecidas para proporcionar a los individuos un espacio para el logro de sus metas colectivas o personales y para dar cauce a los intereses de un determinado grupo, sector o aparato social.

La articulación que representa una concentración de individuos formalmente organizados en busca de un fin común, da pauta a analizar el institucionalismo desde la óptica de la ciencia política, en la cual, se considera a las instituciones no sólo como bastión del orden social, sino como espacios para el logro, manejo, retención y aumento de poder, al ser éstos los lugares donde confluyen la oficialización de grupos políticos, los recursos formalmente proveídos y los actores políticos en busca de satisfacer sus intereses de grupo, atender las demandas sociales y lograr más y mejores posiciones en su desarrollo, avance y negociación política.

Cuando estas corrientes se encuentran en una época y circunstancia determinadas para dar inicio a movimientos sociales, surgimiento de nuevas organizaciones o logros de trascendencia general, la disciplina encargada de recabar, preservar y analizar los datos y condiciones de estos sucesos, es la historia. Mediante el enfoque histórico del institucionalismo se aprecia el origen, evolución, desarrollo y desafíos de las instituciones a fin de identificar los aspectos coyunturales que de conformidad con la realidad de la entidad, permitan decidir su permanencia, crecimiento, disolución o proyección estratégica.

Cuando se han precisado estos elementos, es posible considerar los factores históricos, casuísticos y causísticos que definen las circunstancias actuales de una entidad. Dentro de estos análisis, se considera el estudio de la identidad institucional, tema que se detalla en el siguiente apartado.

5.1.3 Identidad institucional

La identidad institucional ha sido desde 1980 considerada de forma equivalente a la identidad corporativa (Zamarrón y Trelles, 2005 p. 184) y el término es comúnmente aplicado para organizaciones de carácter público. Se le considera como las “representaciones afectivas o racionales que los consumidores tienen de una empresa o corporación” o bien como la “percepción que los consumidores tienen de la empresa” (Mondría, 2004). En estas citas, se observa el papel que la percepción juega dentro de la conformación de la identidad institucional, el cual es definitivo para definir la forma en que los diversos públicos de la institución consideran su desempeño, calidad y atributos en general.

Con este antecedente, la revisión teórica del término *identidad institucional* adquiere un carácter preponderante, pues como sostiene Justo Villafañe (2003) “el desarrollo de una personalidad corporativa se apoya en tres programas: identidad visual, desarrollo cultural y de comunicaron externa e interna”. Sobre estos puntos se ahonda en los siguientes apartados.

5.1.3.1 Definición de identidad institucional

Daniel Scheinsohn (1998) define a la identidad institucional como “el producto del interjuego dialéctico entre: aquello *con lo que* la empresa ha nacido, y aquello *en lo que* la empresa se ha convertido pero sobre todo aquello *que* la empresa decide ser”. Así, se observa una dinámica de confluencia entre los elementos constitutivos, históricos y directivos de la organización, que definen la circunstancia presente de la entidad con miras de gestión estratégica.

Joan Costa (2006) refiere que “la identidad corporativa es un sistema de signos visuales que tiene por objeto distinguir –facilitar el reconocimiento y la recordación- a una empresa u organización de las demás”. Si bien esta definición reduce el campo de estudio a aspectos meramente visuales, “es posible afirmar que una organización tiene

una identidad cuando sus miembros comparten representaciones en torno a las tradiciones, historias, raíces comunes, formas de vida, motivaciones, creencias, valores, costumbres, actitudes y rasgos” (Bauza, et al., 2005).

Al fungir el personal de la empresa tanto como gestante y primer receptor de la realidad de la misma, los miembros de la organización se convierten en creadores, contenedores y promotores de la identidad, pues es mediante su actuación como las prácticas cotidianas y valores discursivos adquieren sentido dentro y fuera de la compañía, pues como señala Patten (1988, p. 81) “algunos extienden el término para describir la filosofía de la compañía; la identidad corporativa cubre la selección del personal, entrenamiento y actitudes”. La conjugación de estos elementos nos permite hablar de imagen, dinámica y acción de la organización traducidas en identidad institucional, esto lo indica Joan Costa (1995, p. 43) quien menciona que la “identidad es la esencia propia y diferencial de la organización, objetivamente expresada a través de su presencia, sus manifestaciones y actuaciones”. Es mediante estas actuaciones como la organización genera el cúmulo de mensajes conscientes e inconscientes que son percibidos al interior y exterior de la misma para presentar su identidad corporativa ante sus diferentes públicos.

“La noción de identidad se refiere a la condición misma de cada cosa; y encierra una interdependencia de tres elementos que la determinan: la forma, la función y la sustancia” (Scheinsohn, 1999, p. 53). De esta manera, se aprecia que la identidad institucional de una entidad está condicionada por sus componentes, sus acciones y su esencia, aspectos que en conjunto, definen no sólo el quehacer de una organización, sino el impacto, trascendencia y alcance que ésta puede tener más allá de sus límites espacio-temporales.

Por otro lado, Cees B.M. Van Riel (1995. p.36) señala que: “... la identidad corporativa es la auto-representación de una organización; consiste en los indicios que una organización ofrece sobre si misma mediante el comportamiento, la comunicación y los simbolismos que son sus formas de expresión”. En estas formas de expresión, las

instituciones no sólo se reafirman y relacionan, sino que se comunican con su medio proyectando el respeto y valores sociales que le distinguen, su pensamiento colectivo y la mecánica de interacción que desde su circunstancia socioeconómica y de mercado, le permiten relacionarse con su ambiente.

Mediante el análisis conjunto de estas perspectivas es posible apreciar el vínculo existente entre comunicación, cultura e identidad, ya que las dos primeras se convierten en el mecanismo de creación e interacción de las apreciaciones y representaciones que definirán la realidad vivida, percibida y proyectada de una institución.

Si bien estas definiciones se presentan de manera preponderante en el ámbito corporativo y empresarial, dentro de la dinámica social de predominio institucional, la identidad es también un factor de vinculación inter e intraorganizacional al ser las propias entidades sociales quienes realizan procesos de enlace y conexión para apoyar sus acciones y lograr sus metas.

Es bajo esta óptica como la identidad institucional en organizaciones educativas de carácter universitario cobra relevancia al asumirse ésta como “el conjunto de repertorios culturales compartidos por la comunidad universitaria, a partir de los cuales se definen a si mismos, orientan sus acciones y otorgan sentido a sus practicas cotidianas” (Linares, 2006). A su vez, Mari Cabral (2006) la define como “un sentimiento de pertenencia, una identificación a una colectividad institucionalizada, según las representaciones que los individuos se hacen de la realidad social y sus divisiones y donde se configuran factores tales como: la experiencia escolar pasada, la pertenencia, las relaciones humanas; la percepción de la universidad como unidad, la territorialidad, las afinidades; la educación, el vínculo, las reglas y la dificultad del ingreso a la institución”.

Gracias a este enfoque, las instituciones educativas conscientes de su papel en el desarrollo de sus naciones, participan en la dinámica social aprovechando los aspectos

de identidad nacional, local y obviamente institucional, como elementos de apoyo a su gestión lo cual se trata a continuación.

5.1.3.2 La identidad institucional como apoyo a la gestión

Dentro del ámbito organizacional, es común encontrar visos de la importancia de la identidad en los procesos de gestión. Desafortunadamente, esos elementos muestran por lo general ideas erróneas de la identidad corporativa. En las instituciones se cuenta con manuales de identidad, oficinas de identidad, programas de promoción de la identidad, diagnósticos de identidad, entre otras cosas. No obstante, estos elementos por lo general hacen referencia a aspectos de imagen, clima organizacional o diseño gráfico, lo cual es muy distinto del concepto de identidad institucional.

El empleo de la identidad institucional como apoyo a la gestión se refiere a la comprensión de los aspectos que generan identificación, cultura, códigos compartidos y mecanismos de interacción establecidos por los miembros de una organización. El conocimiento de estas cuestiones se convierte en un importante insumo para la toma de decisiones, la integración de equipos, la formulación de estrategias organizacionales y la definición de estilos y esquemas de trabajo. Como señala Jesús Ma. Cortina (2006) “Para poder organizar y dirigir acertadamente tanto las actividades internas como las externas de cualquier institución, empresa, o grupo humano en general, es completamente necesario conocer perfectamente la identidad del mismo y por consiguiente tener un concepto absolutamente claro de en qué consiste la misma.”

Gracias al manejo de la identidad institucional, se generan esquemas de gestión, cohesión, integración, promoción, publicidad e imagen que, apoyados por las herramientas estratégicas que permitan su adecuada dirección sirven de herramienta a directivos, gerentes y administradores que la emplean como un eficaz medio para el desarrollo de sus organizaciones.

5.1.3.3 Identidad institucional y comunicación estratégica

La identidad institucional implica la creación de códigos, el intercambio y transmisión de ideas, pensamientos, sentimientos y emociones que definen de manera simbólica la manera de ser de la entidad. Cuando estos elementos se trasladan a la esfera operativa a manera de imagen, se encuentran dos vertientes de gestión: la interna y la externa.

Cuando se habla de imagen interna se hace alusión a las actitudes y conductas que impactan sobre los públicos interno y mixto de la organización. En este sentido, se requiere establecer un tipo de comunicación que permita expresar conscientemente a los miembros de la organización la imagen ideal de la misma a fin de colaborar en la construcción de una sólida identidad que refuerce hacia adentro y hacia fuera la idea de lo que la institución es en realidad. Con este fin, se necesita precisar por parte de la alta dirección la imagen a proyectar, así como los recursos existentes para ello y, por tanto, los medios al alcance para llegar a los públicos interno y mixto dotando a estas acciones de un carácter endógeno y estratégico.

Acerca de la imagen externa, igualmente debe precisarse el status quo de la misma y definirse en pos a la imagen ideal lo que desea proyectarse ante los públicos mixto y externo. De nueva cuenta es la alta dirección quien da congruencia al mensaje institucional mediante sus contenidos discursivos que deben ser homologados y mantenidos en los distintos espacios y medios donde se transmitan los identificadores de la institución a manera de imagen externa. En este sentido, la comunicación adquiere carácter exógeno y estratégico convirtiéndose en el elemento de gestión que da consistencia a los esfuerzos comunicacionales de la entidad para la creación, ampliación, fortalecimiento y mantenimiento de la identidad institucional.

De igual modo, estos aspectos poseen un estrecho vínculo con las gestiones internas de la institución, a fin de crear las prácticas, costumbres y valores que traducidos en forma de cultura organizacional propicien conjuntamente con la comunicación

estratégica la construcción de identidad institucional, tema que se trata en el siguiente apartado.

5.1.3.4 Identidad institucional y cultura organizacional

Toda entidad integrada por individuos posee, por el simple hecho de estarlo, una conformación social que genera mediante su proceso de interrelación una serie de creencias que se transforman en valores y, a su vez, en prácticas y costumbres que en conjunto generan su cultura como organización. Este hecho, aunado a los componentes constitutivos, los elementos fácticos y los procesos directivos forjan la identidad de la institución y la administran en ocasiones de forma intencionada y, en algunas otras, de manera inconsciente. Bajo este entendido, el vínculo existente entre cultura organizacional e identidad institucional se transforma en una alianza indisoluble que debe ser aprovechada para el correcto gobierno de la institución.

La carga simbólica de los repertorios culturales de la entidad expresada en logros, experiencias, mitos y ritos influye en la actividad individual de los miembros de la organización y, en conjunto, definen su actuar de manera colectiva. En este sentido, las prácticas y usos establecidos al interior de la institución coordinados por el ejercicio de la función directiva, se transforman en el comportamiento organizacional manifestante de la identidad corporativa que, a través de identificadores tangibles –como logotipos, uniformes, colores y papelería- e intangibles –como héroes, rituales, actitudes, anécdotas e historias- dotan de significado y sentido de pertenencia a la labor articulada de toda la compañía.

Gracias al correcto enfoque y uso de estos elementos, es posible dar cumplimiento a los fines de la organización, a sus planes y programas y diseñar adecuadamente los procesos, procedimientos y formatos que faciliten la operación de la organización y favorezcan su permanencia en el medio.

El conocimiento derivado del empleo de estos componentes se transforma en información útil que apoye los mecanismos de gestión y represente la base de una administración eficiente y eficaz que permita el cumplimiento de las metas corporativas, de las metas personales de los miembros de la organización y, en resumen, de las metas comunes que se traduzcan en sistemas de administración que logren los resultados para los que fueron creados.

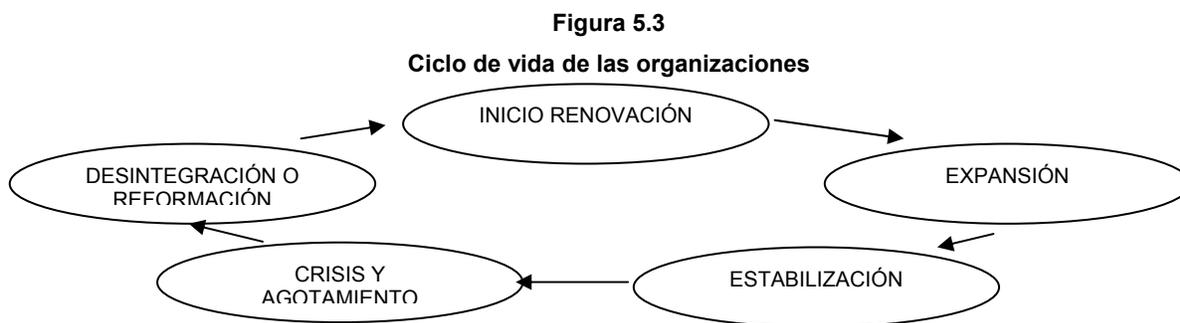
A través del empleo de estos elementos no sólo es posible aprovechar la cultura organizacional para influir en la identidad institucional, sino que incluso es viable modificar los niveles de la misma desde una fase de construcción hasta un nivel de consolidación de esta.

5.1.4 Modelos de apoyo para el análisis de la identidad en este estudio

Como ya se ha visto, el concepto de identidad puede ser abordado desde la perspectiva de distintas corrientes y disciplinas. Para efectos particulares de esta investigación se incluyen además cinco modelos de análisis que respaldan la resultante general del estudio, mismas que enseguida se abordan.

5.1.4.1 Ciclo de vida de las organizaciones

Las organizaciones al igual que las personas cumplen con un ciclo que les es común en el cual su dinámica, imagen, percepción y cultura se modifican generando así una modificación gradual que se refleja en su identidad. La figura 5.3 muestra las etapas que al respecto toda organización vive de acuerdo con Henry Mintzberg (1993).

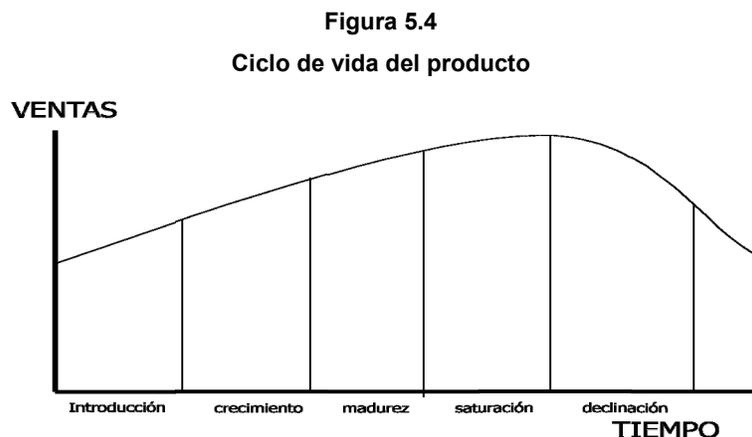


Fuente: Mintzberg, Henry (1993)

En dicha figura se aprecian cinco etapas por las cuales las organizaciones transcurren desde que el proyecto se crea en la etapa de inicio; cuando las organizaciones florecen en la etapa de expansión; la fase de estabilización cuando se revisan o establecen mecánicas de trabajo en niveles operativos y directivos; las crisis o agotamientos en que los fondos financieros, el liderazgo o las circunstancias que dieron origen a la organización se modifican y alteran el orden y, por último, la desintegración o reforma en donde literalmente se vive el renovarse o morir.

5.1.4.2 Ciclo de vida del producto

Al igual que las organizaciones, los bienes o servicios pasan por diferentes fases al ser ofertados dentro de la dinámica del mercado. De esta forma, surge el denominado ciclo de vida del producto, mismo que se ilustra en la figura 5.4.



Fuente; Kotler y Armstrong. Fundamentos de Mercadotecnia. 1991

En este esquema se aprecia como los productos o servicios adquieren distintos matices según la etapa en la que se encuentren como enseguida se menciona.

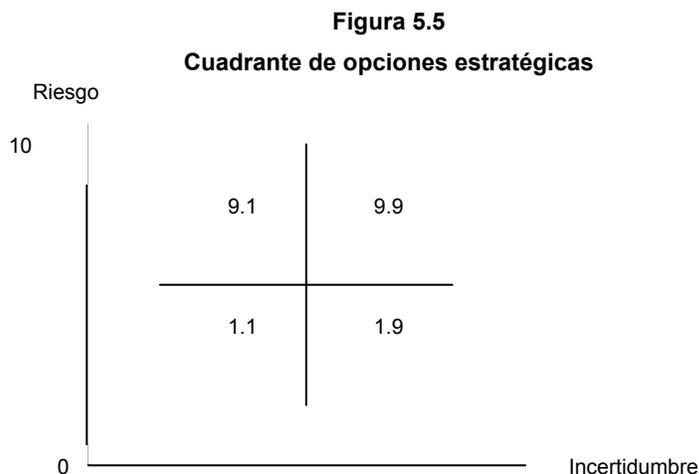
- *Introducción:* Producto nuevo con poca conciencia de éste en el mercado; el costo de mercadotecnia es muy alto y las ganancias bajas.
- *Crecimiento:* Si el producto brinda satisfacción a los primeros clientes compradores, lo hará con otros. Las ventas se incrementan rápidamente y el

producto empieza a generar ganancias. Los competidores perciben el éxito y suelen planear una oferta competitiva.

- *Madurez*: El producto alcanza su madurez con buen nivel de ventas. Se inicia la batalla por la posición en el mercado. Se empiezan a apreciar los primeros signos de presión sobre márgenes.
- *Saturación*: El mercado alcanza un nivel en que las ventas no crecen, la batalla por el mercado es intensa. El producto empieza a requerir de una fuerte lealtad a la marca, el precio adquiere un matiz decisivo para definir los patrones de compra.
- *Declinación*: Las ventas y las ganancias decaen; el futuro del producto no se percibe favorable. Se requieren estrategias de rescate (por ejemplo: modificar el producto, reposicionarlo e incluso suprimirlo de la oferta)

5.1.4.4 Cuadrante de opciones estratégicas

Las circunstancias de riesgo e incertidumbre que contempla la planeación estratégica para el logro de objetivos organizacionales, son también un importante elemento que define la interacción de la entidad con su entorno. Por ello, en la figura 5.5 se presenta el cuadrante de opciones estratégicas.

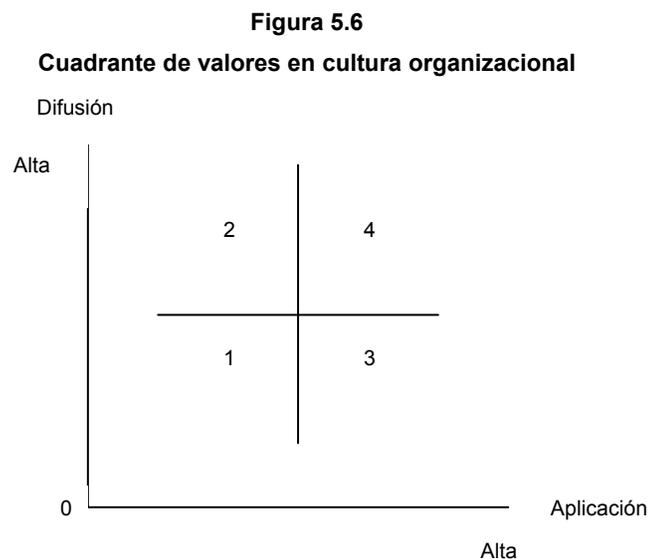


Fuente: Martínez, Villegas F. Planeación estratégica creativa. 1994

En el cuadrante 1.1 se observa un mayor crecimiento de la empresa a costa de los competidores ganando una mayor en el mercado. El cuadrante 9.1 define un esquema de operación basado en los recursos organizacionales para lanzar nuevos productos en el mismo mercado y alternativas como las integraciones empresariales. El cuadrante 1.9 define una interacción con el medio basada en las comunicaciones para posicionar nuevos productos y crear identidad e imagen corporativa. Por último, el cuadrante 9.9 plantea el crecimiento en mercados nuevos con productos nuevos fundamentado en el conocimiento del entorno y el manejo estratégico de las comunicaciones así como un alto grado de erogaciones financieras que soporten dicha estrategia.

5.1.4.5 Cuadrante de cultura organizacional

La cultura organizacional considera diferentes elementos tales como los valores organizacionales. Espinoza (1997) considera a la dinámica de la cultura organizacional a partir de dos dimensiones en los valores de la entidad: su difusión y su aplicación. Con base en ello propone un cuadrante con diversos escenarios que se presentan en la figura 5.6



Fuente: Espinoza, J. Antonio. Actitud de cambio sí, pero como. 1997

- 1) Los valores no se conocen, por lo tanto no se sienten

- 2) Los valores se conocen pero no se sienten
- 3) Los valores se conocen y se sienten pobremente
- 4) Los valores se conocen y se viven con intensidad

De aquí se desprende el hecho de que los valores son una parte constitutiva de la esencia institucional que conforma, delimitan y proyectan su identidad a partir de su cultura estableciendo los nexos entre identidad, identificación e imagen corporativa.

Es con este cuadrante como se concluyen los modelos de apoyo que sustentan el análisis de la identidad institucional en este trabajo, donde la revisión teórica presentada permite establecer las bases conceptuales que orientan el estudio y definen los criterios mediante los cuales a través del desarrollo de la tesis, se precisa la realidad que vive el sujeto de esta investigación. En los siguientes capítulos se ahonda en estos puntos de forma más detallada.

CAPÍTULO SEIS

Estudios de comunicación, cultura e identidad sobre universidades de otros países

6. Estudios de comunicación, cultura e identidad sobre universidades de otros países

6.1 Estudios en América

El continente americano cuenta a lo largo de los 52 países que lo integran, con 5 mil 22 Instituciones de Educación Superior (IES) tanto públicas como privadas (Webometrics, 2007) que producen y transmiten conocimiento teórico y científico en beneficio de sus naciones y comunidades. Dentro de este cúmulo de universidades, destacan instituciones que se encuentran plenamente identificadas por su trabajo académico y científico, lo cual les ha valido el reconocimiento de la comunidad internacional. La generalidad de las universidades americanas que gozan de este prestigio, se encuentran establecidas en la región norte del continente, mayoritariamente en los Estados Unidos de Norteamérica y en menor proporción en Canadá. Esporádicamente, existen casos muy particulares de instituciones educativas de amplio prestigio ubicadas en otros sitios diversos del continente. De estos casos y de los estudios que en materia de comunicación, cultura e identidad realizan dichas instituciones, se hablará a lo largo de este capítulo.

6.1.1 El caso de las universidades norteamericanas

Los Estados Unidos de Norteamérica se distinguen por albergar un número considerable de instituciones educativas de vasta trascendencia y amplia reputación internacional. Tal es el caso de las universidades de Harvard, Yale, Berkeley, Stanford y el Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT por sus siglas en inglés), instituciones que en conjunto, representan una de las bases más sólidas y confiables acerca de la generación, transmisión e innovación de conocimiento actualizado y de vanguardia tanto al interior de su país como a nivel mundial. Este tipo de universidades poseen una definida identidad que se traduce en un profundo reconocimiento y un gran renombre en los ámbitos académico, científico y cultural, por lo que la necesidad de contar con estudios internos sobre identidad, comunicación y cultura institucional, no es un

aspecto prioritario de su dinámica. Sin embargo, existen casos de universidades norteamericanas más jóvenes con menor trascendencia que han realizado estudios en materia de organización, cultura y poder como lo evidencian las investigaciones de Adam Westoby (1988) y Burton R. Clark (1983) con la finalidad de conocer sus procesos internos de organización, socialización y formación de culturas e imágenes con la intención tanto de entender la realidad que se vive en sus instituciones, como de emplear los resultados estratégicamente para la toma de decisiones y la conducción de sus entidades.

La aportación que realizan estos estudios ha permitido trasladar las grandes realidades del contexto norteamericano a condiciones más cercanas de la realidad que viven las instituciones educativas de otros países sirviendo como guía y referente para la ejecución de estudios de esta naturaleza en tales instituciones.

Es además con los resultados obtenidos, como ha sido posible identificar el nivel que las universidades estadounidenses poseen en la clasificación de las mejores universidades norteamericanas, americanas y mundiales, aspecto que se trata en el siguiente apartado.

6.1.1.1 Clasificación de universidades en Estados Unidos de Norteamérica

Existen en el medio académico diferentes clasificaciones que evalúan la calidad de las instituciones educativas de nivel superior. La mayor parte de éstas, se refiere a los criterios que conforman el rango y posición en donde se ubican las diversas universidades del mundo. Particularmente en el caso de las universidades estadounidenses, cobran relevancia los parámetros propuestos por diferentes instituciones como la Shanghai Jiao Tong University, The Times World University y la clasificación webométrica del Consejo Superior de Investigaciones Científicas de España (CSIC), los cuales se basan principalmente en dos tipos de criterios objetivos: los bibliométricos y los no bibliométricos.

Al hablar de criterios objetivos bibliométricos se hace alusión al número de publicaciones en revistas arbitradas e indexadas realizadas por los investigadores de la institución; al número de citas efectuadas en diferentes investigaciones de los trabajos académicos publicados por estudiosos de dichas universidades; al número de artículos publicados en revistas de alto impacto como Science o Nature; al número de exalumnos galardonados con premios internacionales; al número de académicos galardonados con premios internacionales y el número y volumen de contenidos de tipo académico en Internet.

Los criterios objetivos no bibliométricos se refieren a el número de estudiantes matriculados; el número de estudiantes graduados en contraste con el número de estudiantes matriculados; el número de académicos con doctorado; el número y tipo de cursos impartidos; el número de posgrados registrados en padrones de calidad; el número de títulos ISBN en las bibliotecas y el número de suscripciones a revistas ISSN.

Mediante estos criterios, aspectos tales como la cantidad de premios Nobel contratados u obtenidos o el conocimiento generado y universalmente aceptado y difundido a través de publicaciones de talla mundial, se transforman en aspectos que colocan a las universidades estadounidenses en determinados sitios en relación al resto de éstas, e incluso con relación a las demás universidades del mundo. Así, se ubican en los primeros lugares a las universidades de Stanford, MIT y Harvard sucesivamente, instituciones que dan muestra y cumplimiento del rigor seguido al observar el Clasificación mundial de universidades.

Como se ha mencionado, dicha clasificación, tiene impacto sobre otras universidades de distintas partes del globo. Del impacto que esta clasificación posee en las universidades canadienses se habla en el siguiente apartado.

6.1.1.2 Panorámica de las universidades Canadienses

En Canadá la educación superior es un asunto de gran relevancia. Con la entrada en vigor del país al tratado de libre comercio, se produjo una transformación de los procesos educativos enfatizando en la formación del capital intelectual de dicha nación y en la orientación al mercado de la generación de conocimiento.

En Canadá existen 91 universidades que ofrecen variados programas educativos. Dentro de este grupo de instituciones destacan la Universidad de Toronto, la Universidad de British Columbia, la Universidad de Alberta, la Universidad Simon Fraser y la Universidad de Calgary en los cinco primeros lugares del índice de universidades canadienses. De esta selección, a su vez, las universidades de Toronto y British Columbia figuran en el parámetro mundial del CSCI con las posiciones 28 y 35, respectivamente.

Estas instituciones poseen una gran solidez en su medio que les dota de un importante reconocimiento y de un valioso orgullo y sentido de identidad y pertenencia a sus miembros; razones por las que se aduce que no se hallaran investigaciones sobre comunicación, cultura e identidad en ellas. Mientras esta es la realidad que se vive en este país del norte del continente, en América Latina dadas sus circunstancias socioeconómico-culturales éste es un asunto que poco a poco ha cobrado relevancia, por lo que se aborda a continuación.

6.1.2 El caso de universidades en América Latina

En Latinoamérica existen universidades que gozan de gran prestigio y reputación en el medio científico y académico. El caso más representativo es el de la Universidad Nacional Autónoma de México considerada como la mejor universidad de habla hispana y ubicada en el lugar setenta y dos de la clasificación mundial (UNAM, 2007).

De igual modo, los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) establecen una serie de criterios, categorías e indicadores como parte de su metodología para evaluar la administración y gestión de las IES. En este marco, cobra relevancia el modelo institucional cuya área de *legislación y gobierno* establece en las categorías de *normatividad y funcionalidad* los criterios de existencia, vigencia, actualidad, difusión, cobertura, adecuación y congruencia para dar como resultado un impacto en la *estabilidad, toma de decisiones e imagen institucional* con lo que los aspectos de comunicación, cultura e identidad adquieren importancia para dar cumplimiento a estos criterios.

Con este referente, es de entender que las universidades mexicanas, se preocupen por conocer mejor sus procesos comunicacionales, culturales e identitarios para aprovechar los resultados en beneficio de sus procesos de gestión y proyectar su imagen bajo los lineamientos de los CIEES así como con la opción de mejorar su posición en parámetros continental y mundial. En los siguientes párrafos se mencionan algunos de los estudios efectuados en universidades mexicanas y latinoamericanas al respecto.

6.1.2.1 Estudios sobre universidades de México

En México el estudio en instituciones educativas de los aspectos comunicacionales, culturales e identitarios ha cobrado relevancia en los últimos años. Se tiene registro de diversas investigaciones efectuadas a partir de la década de los noventa en diferentes universidades tanto públicas como privadas que han sentado precedente para el desarrollo del presente trabajo.

Un caso es la investigación realizada por David Fragoso (1998) acerca de los procesos de comunicación organizacional en la Escuela Nacional de Estudios Profesionales (ENEP) sede Aragón. En éste se consideró que las instituciones educativas como toda organización, basan su eficiencia en sus procesos comunicacionales. Para medir la eficacia de éstos, se aplicaron las técnicas de cuestionario, entrevista y análisis de

contenido de los textos institucionales. Los resultados obtenidos mostraron que la regulación comunicacional por parte de la institución era mínima y que los criterios de relación institucional, se establecían prácticamente sin la intervención de la organización.

Otro ejemplo es el del estudio realizado por Hugo Garizurieta e Isaías Sangabriel (2004) denominado “Cultura organizacional: reto y perspectiva de la Universidad Veracruzana” en el que se analizaron los valores organizacionales y misión institucional de la referida universidad, en contraste con los desafíos de la apertura económica y competitividad traídos por la globalización. Los resultados mostrados, señalaron que los fenómenos culturales de la institución inciden sobre sus procesos de decisión y sobre el comportamiento de la organización; por lo que derivado de ello, se plantea la recomendación de transformar la cultura institucional mediante criterios de apertura, aumento del uso de las tecnologías de información y comunicación e implementación de un modelo educativo integral y flexible que facilite el cumplimiento de sus funciones sustantivas en esta nueva era.

Un estudio más, es el llamado “Valores e identidad en los estudiantes de Ingeniería del Instituto Politécnico Nacional” presentado por Teresita Payán, Margarita Guerra, Nelda Martínez y Rosalinda García-Sierra (2005) en el que se analizaron mediante la técnica de cuestionario una serie de elementos como la vigencia del lema politécnico, las cualidades de los miembros de la planta docente dignas de ser imitadas y la percepción de los estudiantes politécnicos con respecto a estudiantes de otras instituciones, entre otros. Los resultados obtenidos se plantearon en tres vertientes: educación politécnica; gustos y hábitos y opinión y expectativas. El rubro de educación politécnica mostró una brecha entre la educación participativa y democrática del modelo politécnico contra un enfoque utilitarista y neoliberal de los estudiantes. El rubro gustos y hábitos destaca el valor de la familia en el estudiantado y su poca participación política. Por último, en cuanto a opinión y expectativas, se definió una personalidad de la población estudiantil indiferente y carente de conciencia crítica ante la problemática social.

Por último, se cita el caso del estudio llamado “Identidad estudiantil universitaria en estudiantes de licenciatura” realizado por Mario Cabral y otros (2006) en donde mediante una investigación de tipo descriptivo, mixto, no experimental y transeccional, describe los factores que afectan la identidad universitaria. Dicha investigación se realizó en la Universidad del Valle de México Campus Tlalpan a un total de 1130 estudiantes con edades de entre los 18 y 27 años tanto de género femenino como masculino que conformaron la muestra. En esta población se aplicó la Escala de Identidad Estudiantil Universitaria (E. I. E. U) (Cabral & Villanueva y Cols, 2006) construida para dicha investigación y la realización de 4 grupos focales con 40 estudiantes. El análisis de éstos, determinó diez factores claves para la identidad estudiantil. Los factores referidos son: relaciones humanas, pertenencia, afinidades, educación, percepción de la universidad como unidad, vínculo, territorialidad, reglas, experiencia escolar pasada y dificultad de ingreso a la institución. El análisis y discusión de los resultados obtenidos tras el estudio de estos factores, permitió identificar que el 25% de los estudiantes cuentan con una identidad baja, el 44% con una promedio y el 31% con una alta hacia su institución educativa, siendo las relaciones humanas que establecen dentro de la universidad y el sentimiento de pertenencia de éstos hacia la misma, los dos factores de mayor predominio.

De esta forma, se aprecia como en México se han efectuado algunas investigaciones en materia de identidad, cultura y comunicación que han sentado precedente para el estudio de estos aspectos en la actualidad. A continuación se muestran algunos estudios similares en otros países latinoamericanos.

6.1.2.2 Estudio sobre una universidad de Venezuela

Un caso representativo de Venezuela es el estudio efectuado por la Dra. Graciela Perozo de Jiménez (2006) llamado “La gestión comunicacional basada en la cultura organizacional e identidad corporativa de la Universidad Nacional Abierta (UNA)” cuyo propósito fue determinar la cultura organizacional y la identidad corporativa como instrumentos de la gestión comunicacional de dicha institución. El estudio tuvo como

características ser un trabajo de campo, descriptivo y cuantitativo. Se utilizó un cuestionario bidimensional que consideraba a la cultura organizacional y la identidad corporativa como dimensiones y se aplicó a una muestra de 103 miembros del personal académico. Los resultados obtenidos mostraron las características del comportamiento organizacional e identidad corporativa del personal académico de dicha universidad evidenciando un alto carácter nacionalista de su desempeño, una alternativa media a la democratización de la enseñanza, así como una tendencia a la masificación de la misma. También se identificaron en materia de cultura los valores de la UNA con una propensión mayoritaria de la responsabilidad y una tendencia menor del premio y reconocimiento por lo que este valor no es tomado en cuenta según el personal para expresar la cultura de la UNA.

Tras haber revisado el caso venezolano, en seguida se muestran los referentes de Uruguay.

6.1.2.2 Estudio sobre una universidad en Uruguay

En Uruguay adquiere relevancia la propuesta efectuada por Alejandro Noboa (2004), quien desde un enfoque sociológico analiza la identidad de las instituciones educativas, particularmente la sede Regional Norte de la Universidad de la República del citado país. A través de varios estudios, propone apoyado en la asesoría de su tutor doctoral José Luis Piñuel Raigada, -investigador de la universidad complutense de Madrid- la aplicación del Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación, lo que refleja en su investigación denominada “Una propuesta para el estudio de la identidad corporativa y la comunicación en las instituciones públicas: El caso de la Regional Norte (Universidad de la República - Uruguay). En dicho estudio, se alude a un esquema de análisis institucional mediante la articulación de varias perspectivas bajo el precepto de fenómenos y conceptualizaciones complejas.

El modelo integra factores sociológicos, psicológicos y específicamente comunicacionales, interactuando dialécticamente. “Este modelo apela a los avances teóricos alcanzados por la Dialéctica (recogiendo esencialmente la dinámica histórica inherente a ésta), a los desarrollos de la Teoría de Sistemas, en tanto la comunicación como sistema abierto al entorno, y es más define la comunicación como instancia mediadora y mediada (interactuando) con los demás sistemas que lo conforman, el sistema social y el sistema ecológico (o psicobiológico adaptativo)” (Noboa, 2004). El resultado de estas interacciones trae como consecuencia una comunicación interna y externa complementada por aspectos visuales que impactan en la identidad y que al ser analizadas dialécticamente, generan y sostienen estrategias e iniciativas para favorecer la adaptación de la organización a un entorno demandante caracterizado por las prácticas globalizadoras.

Continuando con los análisis de estudios efectuados sobre universidades latinoamericanas, en seguida se aborda el caso brasileño.

6.1.2.3 Estudio sobre una universidad en Brasil

En Brasil se tiene registro del análisis de la identidad institucional de la Universidad de San Marcos específicamente con el personal docente de tiempo completo y por asignatura. De lo anterior, da cuenta Marisa Todescan (1996) en su ensayo “Reflexiones sobre identidad institucional” en donde destaca que en la Universidad de San Marcos la identidad individual se va matizando con la formación profesional hasta integrar pequeñas culturas disciplinares que conforman identidades colectivas en las facultades universitarias. Esta identidad institucional se reafirma y poli-matiza mediante el movimiento continuo de relaciones entre los grupos e individuos participantes de la institución que se ven afectados por temas como la historia de la institución, el espacio geográfico ocupado y las características propias de sus movimientos o grupos. Como conclusión de sus estudios, Todescan refiere que el resultado de estas interacciones produce una percepción de imagen pública en relación con otras instituciones y

respecto de sí misma, que la universidad proyecta a través de los medios de comunicación.

Es así como se observa la forma y evidencia en que distintos países de América Latina se han preocupado por realizar investigaciones al interior de sus universidades para analizar sus procesos comunicacionales, culturales e identitarios. Tras haber analizado estos casos, en el siguiente apartado se presentan los referentes de estudios similares efectuados en universidades del viejo continente.

6.2 El caso sobre universidades en Europa

El estudio de los procesos identitarios, culturales y comunicacionales en universidades e instituciones de educación superior ha sido mayormente objeto de estudio en Europa. De esto, dan muestra los congresos Iberoamericanos de comunicación universitaria, así como la creación de institutos para los estudios culturales y de identidad en este continente. En seguida se muestran algunas de las investigaciones más representativas al respecto.

6.2.1 Estudio sobre una universidad en Portugal

El caso portugués presenta un relevante estudio denominado “La reputación en las universidades: de la identidad local a la reputación europea” efectuado por Victoria Carrillo y Teresa Ruao (2005) en el que partiendo de su institución, la Universidade do Minho, analizan la transformación de la identidad local en identidad europea de los espacios de educación superior, los cuales, según postulan, se encuentran supeditados a la competencia nacional e internacional.

En su investigación, proponen un análisis de los rasgos identitarios de las instituciones de educación superior europeas y destacan la importancia de la identidad institucional como un activo intangible de dichas organizaciones, el cual representa una oportunidad de impactar en nuevos públicos y acceder a nuevas fuentes de financiamiento.

En su análisis identifican factores permanentes como sus sistemas escolares, crediticios y de movilidad; y factores dinámicos como los movimientos estudiantiles y los aumentos en la matrícula, como base de la transformación de la identidad local institucional en un elemento estratégico generado al interior de las organizaciones, que al ser utilizado en los procesos de gestión, adquiere el nombre de reputación global.

Este estudio ha contribuido a la investigación de estos temas en diversos espacios académicos y sociales no sólo de Portugal sino de la península ibérica, como se ilustra en el siguiente apartado sobre estudios similares efectuados en España.

6.2.2 Estudios sobre universidades de España

En la nación española, particularmente la investigación de los aspectos de comunicación institucional es un área de reciente desarrollo, ya que anteriormente se consideraban parte de los estudios comerciales y de mercado. Hoy en día, la disciplina ha cobrado tal relevancia, que incluso es objeto de estudio en congresos y seminarios.

En estos congresos destacan las aportaciones realizadas por José Luís Piñuel Raigada, investigador de la Universidad Complutense de Madrid, quien ha propuesto el Modelo de Mediación de la Comunicación a lo largo de sus investigaciones. Dicho modelo consiste en entender el sentido social de las instituciones como instancias que gestan e intercambian información que terminan institucionalizando para crear representaciones sociales. Esta propuesta, ha sido incluso de utilidad para efectuar otros estudios como el ya referido Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación en Uruguay.

Por otro lado, se tiene registro del estudio efectuado por Elena Fernández y David Alameda (2004) quienes mediante el análisis de la narrativa del discurso y de los valores de las universidades españolas, identificaron los elementos de mayor predominancia en los mensajes publicitarios de dichas instituciones, en donde prevalece el instrumentalismo empresarial orientado a la facilidad de ocupación laboral

para generar demanda educativa. De igual modo, identificaron mediante su estudio la efectividad de dichas campañas y su empleo como recurso comunicacional táctico, lo que, a manera de conclusión, les representa la oportunidad de virar el enfoque y aplicarlos de forma estratégica para crear presencia e imagen.

Estos estudios son muestra del interés existente en España por analizar las cuestiones de comunicación, cultura e identidad en sus universidades. No obstante, España no es el único país europeo que ha investigado al respecto, como a continuación se verá con las investigaciones realizadas en Francia.

6.2.3 Estudios sobre universidades de Francia

En el país Galo se ha investigado particularmente el proceso de conformación de identidades escolares en instituciones universitarias como lo demuestra la investigación publicada en el número diecinueve de la revista *Le Monde de l'Education* que en México fue reeditada por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) (www.anui.es/servicios) en donde se analizaron mediante la aplicación de un cuestionario las características y rasgos más relevantes de las instituciones educativas superiores francesas. Los criterios seguidos en la determinación de sectores a quienes se aplicó el cuestionario, contemplaban a profesores, investigadores y personalidades universitarias y no universitarias. Los resultados mostraron un predominio de la vida parisina en la dinámica de las universidades mediante un esquema de centralización sociopolítica de éstas. De igual modo, se identificaron las posiciones que ocupan las universidades francesas en la clasificación nacional, siendo la Sorbona la opción de mayor importancia, seguida de la universidad de Lyon y la de Strasbourg.

De igual forma, se precisó que si bien algunas universidades de provincia no cuentan con los medios para competir con las grandes instituciones educativas francesas, por su nivel académico poseen una alta calidad en algunas áreas disciplinarias. Así,

destaca Dijon en matemáticas, italiano y ciencias administrativas. Reims destaca en filosofía, letras modernas e historia y Niza en letras clásicas y alemán.

Sin embargo, el estudio no sólo contempló aspectos académicos, sino de autonomía, de lo que se obtuvo que aquellas que gozan de mayor autonomía son las que se encuentran ubicadas a una mayor distancia de Paris o de alguna región económica importante. De esto, se deriva el resultado de que la identidad de las universidades francesas se ha conformado a partir del potencial económico de la región en la que se encuentren, su situación geográfica, la presencia o carencia de cuerpos docentes estables y de calidad; así como de las políticas de selección de su personal y de sus alumnos y de la orientación científica que predomine.

Tras revisar el referente francés en seguida se muestra el caso del Reino Unido.

6.2.4 Estudio sobre una universidad en Inglaterra

En Inglaterra cobran relevancia las investigaciones encabezadas por T.C. Melewar quien en la Universidad de Brunel investiga desde la óptica del marketing los aspectos de marca, reputación corporativa e identidad corporativa. Sus trabajos incluyen investigaciones sobre la Universidad de Warwick de lo cual da muestra su estudio “El papel de la identidad corporativa en el sector de la educación superior” (2005) en donde mediante la técnica de encuesta se indagó sobre las asociaciones identitarias que rasgos como las prácticas, los valores y la imagen visual poseen en la conformación de la identidad, de la citada universidad.

En este estudio, se precisó que las partes más importantes de la identidad corporativa son la comunicación, el comportamiento organizacional y el simbolismo, aunados a las condiciones de mercado y los aspectos visuales, mismos que se convierten en puntos de relativa facilidad de manipulación. La mezcla de estos elementos, da como resultado una serie de características únicas que las universidades deben aprovechar para crear ventaja competitiva visualizando a sus estudiantes como clientes; por lo que deben

además establecer mecanismos efectivos y consistentes para comunicar estos rasgos a sus públicos.

De esta forma, se aprecia como los aspectos de cultura, comunicación e identidad son de importancia para las universidades europeas, quienes utilizan los estudios efectuados al respecto, para reafirmar su propia identidad y proyectar sus valores hacia un entorno internacional y global. De investigaciones similares que se realizan en otras partes del orbe, tratan los siguientes párrafos.

6.3 Estudios sobre universidades de otras regiones del Mundo

Sobre investigaciones realizadas en otras partes del mundo de los temas de identidad, cultura y comunicación en instituciones educativas de nivel universitario, se tienen pocos registros. Sin embargo, a continuación se muestra el caso del continente oceánico, específicamente en Australia.

6.3.1 Estudios sobre Universidades en Australia

En Oceanía, particularmente en Australia se cuenta con varios centros de investigación abocados al estudio de aspectos propios del país. Dada la esencia multicultural de esta nación, los temas de cultura e identidad son ampliamente analizados a fin de aprovechar la sinergia que su conformación pluricultural le imprime. En la Universidad de Southern Cross, se cuenta con un área de estudios australianos, en donde entre otros temas, se ha abordado el referente a la enseñanza superior en un contexto de migración e internacionalismo como el de Australia. Sobre este punto resalta el ensayo de Linzi Murrie (2003) “La enseñanza de estudios australianos a estudiantes internacionales mediante el contacto cotidiano con la cultura australiana” en donde se destaca el valor de la configuración internacional, multicultural e interracial de dicha universidad, como elemento de apoyo a los procesos de asimilación de la cultura australiana como una cultura migrante más que colonizadora. De esta forma se

aprovecha la experiencia local para transmitir valores transculturales reinantes en el ambiente y vincularlos con rasgos propios de sus identidades nacionales.

El método de investigación que se siguió en dicho trabajo fue un estudio de caso mediante diario de campo que permitió seguir los aspectos más relevantes de una muestra de 83 alumnos, quienes registraban en éste sus experiencias en Australia. Posteriormente se pidió a los participantes realizar un ensayo reflexivo sobre los asuntos más notables de su entorno regional y su experiencia con la cultura australiana y, por último, se asesoró a los participantes para seguir criterios de contacto con la cultura australiana.

Los resultados obtenidos mostraron una actitud proactiva de los estudiantes, quienes utilizaron la información proporcionada en el estudio como un medio de contacto con la cultura local. De igual forma, los productos generados en los ensayos reflexivos mostraron una mayor y mejor comprensión de sus papeles como estudiantes internacionales y de sus contactos con los estudiantes locales. Finalmente, se obtuvo una muestra no esperada de experiencias individuales de los estudiantes, suscitada al estudiar y vivir en Australia.

Los estudios culturales, identitarios y comunicacionales son, como ha quedado de manifiesto, de suma importancia en gran parte del mundo. Por ello, en el presente trabajo se abordan estas temáticas con la finalidad de aportar conocimiento nuevo que ampare y favorezca el surgimiento de investigaciones futuras.

Así, tras haber analizado los aspectos más sobresalientes del marco referencial de este estudio, se procede en el siguiente capítulo a tratar lo concerniente a la recopilación de información, el procesamiento de datos y el análisis y discusión de resultados.

CAPÍTULO SIETE

Recopilación de información. Análisis y discusión de resultados

7.1 Validación de instrumentos

Los instrumentos empleados en esta investigación partieron de un cuestionario base en el que se consideró la matriz de operacionalización de acuerdo a las dimensiones e indicadores establecidos para las variables en cuestión. De éste se desprendieron las guías de grupo focal y las encuestas aplicadas. La validación constó de dos momentos: un pretest y un pilotaje de instrumentos.

7.1.1 Pretest

El pretest consistió en dos etapas en las que se obtuvieron los puntos de vista de profesores y alumnos de la UAEH. En cuanto a los catedráticos, la validación se efectuó mediante una reunión realizada con profesores investigadores del Centro de Investigación en Tecnologías de Información y Sistemas (CITIS) dependiente del Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería de la UAEH. Dicha dependencia fue seleccionada en razón de la disposición de sus autoridades de apoyar el estudio. En lo tocante a alumnos, se realizó un taller con estudiantes de la licenciatura en Turismo del Instituto de Ciencias Económico Administrativas. Ello, a causa de ser alumnos que se encontraban disponibles en el periodo de trabajo intersemestral en que se realizaron las pruebas. En ambos casos, se identificó que los instrumentos en realidad señalaban asuntos de carácter administrativo y que las variables de comunicación, cultura e identidad, eran poco relevantes en contraste con los aspectos de gestión que dominaban el panorama de datos obtenidos. Además, se encontró que lejos de arrojar información objetiva, los instrumentos servían de “válvulas de escape” para las inconformidades y demandas no atendidas de ambos sectores.

En virtud de lo anterior, se decidió unificar las guías de docentes y alumnos y contextualizar como parte del proceso de aplicación, los temas concernientes a las variables a fin de sensibilizar al grupo en torno a los contenidos investigados y encauzar así sus aportaciones y participaciones. Efectuadas estas correcciones, se procedió a efectuar una validación de expertos de los instrumentos previamente al pilotaje.

7.1.2 Validación de expertos

La validación de expertos consistió en un apoyo otorgado por el claustro de profesores de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAEH. Enseguida se presentan las observaciones realizadas al instrumento.

La encuesta se entregó a 15 catedráticos del área de comunicación para validar el referido instrumento. De acuerdo a las observaciones realizadas por los expertos en comunicación, se corrigieron los errores observados en la encuesta.

Un problema que detectaron todos los catedráticos fue que en las instrucciones se hacía mención que el objetivo de la encuesta es determinar el grado de identidad de la UAEH, de acuerdo al público externo, lo cual resultaba ambiguo, ya que las personas externas no pueden opinar o hablar de identidad si no pertenecen a la organización, aunque tengan relación con ella, pues la identidad se da entre los individuos que la conforman y de acuerdo a sus procesos de comunicación efectivos y a una cultura fuerte se puede generar una imagen intencional por parte de la institución, pero es la percepción de los diferentes públicos que se encuentran en el contexto inmediato quienes determinan de acuerdo a lo que observan, a lo que se dice y a lo que hace la organización, la imagen ya sea positiva o negativa de ésta.

Es por eso que la encuesta se enfocó a imagen, con la opción de utilizar la palabra percepción aunada a identidad.

En las instrucciones se debía de especificar si se subrayaba o encerraba la respuesta correcta, para que el encuestado supiera que hacer a la hora de contestar. Se realizaron también observaciones en lo que respecta a la escala de frecuencia, el orden adecuado es colocar primero regularmente y posteriormente algunas veces esto en las preguntas: 5, 7, 11, 12, 14, 18-22, 25-30. En la pregunta 3 y 15 se recomendó colocar paréntesis, para contestar las opciones que se adecuaran a las preguntas.

En lo que respecta a la escala de suficiencia las preguntas 1, 4, 6, 7, 8, y 16 se observó que la palabra “bastante” tiene un rango más alto que “suficiente” por lo que la escala quedó de la siguiente manera: *Bastante, suficiente, poco, insuficiente y nulo*. Cabe hacer mención que por el tipo de información a la que se abocaban dichas preguntas, tal escala resultaba aplicable a todas ellas.

Algunos catedráticos hicieron anotaciones con respecto a la extensión del cuestionario, refiriéndose a su longitud y redundancia. Por otra parte anotaron que el mismo, era un poco complejo, por lo que recomendaron se realizarán preguntas más concretas.

De este modo, un total de quince profesores licenciados en comunicación, con posgrados en investigación multicultural, periodismo y comunicación organizacional, emitieron recomendaciones en torno a la redacción del instrumento, su estructura, orden de las preguntas y repetición de los temas abordados. Aspectos que fueron corregidos previamente al pilotaje.

7.1.3 Pilotaje

El pilotaje consistió en un programa de aplicación de instrumentos efectuado en el Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería de la UAEH. Se tomó como base el cálculo del tamaño de muestra para dicho instituto quedando como se muestra en la tabla 7.1 en donde es posible apreciar que la población interna de tipo estudiantil fue la que requirió de un mayor de actividades de pilotaje en virtud de su magnitud.

Tabla 7.1
Cálculo de muestra para efectos de pilotaje

No.	Estrato	N_h (Población por estrato)	$n_h = N_h/N * n$ (Elementos de la muestra por estrato)
	Química	240	5
	Química en alimentos	250	5
	Física	70	2
	Geología	160	3
	Ing. De materiales	65	1
	Electrónica	450	10
	Matemáticas	70	2
	Ing. Industrial	770	17
	Sistemas	1300	28
	Biología	340	7
	Mineros	50	1
	Arquitectura	680	16
	Civil	127	3
1	Total Alumnos	3892	100
	Maestros de tiempo completo	195	4
	Maestros por horas	295	6
2	Total Maestros	490	10
3	Total Administrativos	21	1
	Población Total	4403	111

Fuente: elaboración propia

A partir de lo anterior, se aplicaron un total de 14 focus groups, 111 encuestas y 4 entrevistas profundas con las que fue posible evidenciar que las preguntas 22 y 28, restaban confiabilidad al cuestionario por lo cual fueron modificadas para mejorar dicho rubro. De igual forma, las entrevistas mostraron que los aspectos a evaluar en el sector directivo y administrativo eran bien asimilados y que en todo caso, el tipo de lenguaje a utilizar con el sector administrativo debía ser más coloquial y práctico, sin tecnicismos ni vocabulario complejo. Por último, el pilotaje de focus groups con docentes y alumnos permitió establecer tiempos y áreas de énfasis al momento de la aplicación, ya que fue necesario al seguir la guía, establecer una clara distinción entre los ámbitos de la

comunicación estratégica y de la cultura organizacional para no generar confusión en las respuestas que proporcionaban los informantes.

Con base en las acciones previas, se realizaron los cálculos que permitieron seleccionar un total de cien muestras para realizar los cálculos de confiabilidad que a continuación se presentan.

7.2 Análisis de confiabilidad

El análisis de confiabilidad se realizó mediante el empleo del alfa de Cronbach que estadísticamente permite establecer la correlación existente entre los distintos ítems del instrumento. Se partió de los siguientes cálculos:

El cálculo del coeficiente de Cronbach puede llevarse a cabo de dos formas:

a) Bien mediante la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K - 1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Siendo

la suma de varianzas de cada ítem la varianza del total de ítems (puntaje total de los jueces).

K el número de preguntas o ítems.

b) o bien, mediante la matriz de correlación de los ítems:

$$\alpha = \frac{np}{1 + p(n - 1)}$$

Siendo

n el número de ítems,

p el promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems.



7.2.1 Análisis estadístico

A continuación se muestra el resultado obtenido del análisis de confiabilidad realizado a la encuesta de la que se derivan las guías de focus group y entrevista semiestructurada y de profundidad utilizados como instrumento de medición, durante el estudio piloto realizado en el Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería. En la tabla 7.2 se muestra el resumen de los casos obtenidos.

Tabla 7.2
Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	78	78.0
	Excluidos(a)	22	22.0
	Total	100	100.0

Fuente: elaboración propia

De esta se desprende una eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento. Asimismo, se efectuó el análisis de fiabilidad del instrumento utilizando el coeficiente de Alfa de Cronbach, cuyos resultados se muestran en la tabla 7.3

Tabla 7.3
Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	No. de elementos
.868	.876	22

Fuente: Elaboración propia

Considerando que el valor de la correlación positiva perfecta es 1 observando los valores del Alfa de Cronbach: 0.868 y el Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados de 0.876, es posible afirmar que existe una fuerte confiabilidad en los resultados que se obtienen con los instrumentos antes mencionados. Cabe destacar que las pruebas fueron realizadas utilizando la herramienta estadística SPSS para Windows, Versión 15.0 y los resultados se encuentran disponibles de manera anexa.

7.3 Estrategia de recolección de información

Tras contar con una serie de instrumentos comprobados y validados, se procedió a definir una estrategia de recolección de datos consistente en una serie de visitas a las dependencias investigadas en donde al interior se trabajó con directivos, docentes, alumnos y administrativos y al exterior con los distintos sectores sociales. Lo anterior, respaldado por una serie de apoyos oficiales que facilitaron el desarrollo del trabajo de campo.

7.3.1 Gestiones oficiales

Dentro de la estrategia utilizada, se consiguió que el estudio realizado se incorporara a la agenda de proyectos estratégicos de la Dirección General de Planeación de la UAEH. Gracias a ello, se obtuvieron recursos financieros para la papelería, viáticos, y materiales que exigió el trabajo de campo. Asimismo, se logró encuadrar los contenidos de la investigación dentro del Plan de Desarrollo Institucional de la UAEH 2006 – 2010, en lo tocante al eje estratégico número siete de gobernabilidad institucional apoyando el objetivo 3.1 del mismo referente a la realización de una auditoría de imagen. Con este encuadre, fue posible también contar con oficios de presentación emitidos por la Dirección General de Planeación, donde se solicitaba a los titulares de las dependencias investigadas brindar los apoyos necesarios en personal, tiempo, equipo e instalaciones para la recolección de información.

7.3.2 Programa de trabajo

El programa de trabajo de campo seguido en el segundo semestre de 2008, se determinó conjuntamente con la Dirección de Proyectos Estratégicos y Desarrollo Institucional dependiente de la Dirección General de Planeación de la UAEH, instancia que para efectos operativos se definió como enlace institucional para la ejecución del proyecto. El programa de trabajo se estableció de la forma que se indica en la tabla 8.4.

Tabla 7.4

Calendario de actividades para la realización del trabajo de campo

CAMPUS O INSTITUTO	FECHA DE VISITA
ICEA	6,7 Y 8 DE OCTUBRE
ICSHU	9 Y 10 DE OCTUBRE
ICBI	1 Y 2 DE OCTUBRE
ICSA	13, 14 Y 15 DE OCTUBRE
TULANCINGO	23 Y 24 DE OCTUBRE
TEPEJI	20, 21 Y 22 DE OCTUBRE
TIZAYUCA	27, 28 Y 29 DE OCTUBRE
SAHAGUN	3, 4 Y 5 DE NOVIEMBRE
HUEJUTLA	10, 11 Y 12 DE NOVIEMBRE
REAL DEL MONTE	13 Y 14 DE NOVIEMBRE
TLAHUELILPAN	6 Y 7 DE NOVIEMBRE
ZIMAPAN	17 Y 18 DE NOVIEMBRE
ACTOPAN	30 Y 31 DE OCTUBRE

Fuente: elaboración propia.

Dentro de estos periodos se realizaron los grupos focales de alumnos y docentes; la entrevista estructurada al personal directivo, entrevistas semiestructuradas al personal administrativo y encuestas a dependencias de los sectores económico, político y social.

7.4 Reporte de datos obtenidos

Los datos obtenidos proceden de tres fuentes: encuestas externas, entrevistas internas y grupos focales. De este modo, se consiguieron grabaciones de audio, videos, cuestionarios y hojas de respuestas abiertas que permitieron el análisis de las variables en cuestión. El total de información recabada señala claramente los aspectos de comunicación estratégica y cultura organizacional en la identidad institucional de la UAEH, mismos que fueron analizados de forma cualitativa y cuantitativa y cuyos resultados se exponen enseguida como parte del análisis y discusión de resultados.

7.5 Resultados generales

Los resultados obtenidos en este estudio arrojaron diferentes datos orientados tanto a la comprobación de las hipótesis formuladas en el capítulo dos, como al establecimiento de las condiciones identitarias de la UAEH a partir de las variables de comunicación estratégica y cultura organizacional estructuradas de conformidad con lo definido en el marco teórico y marco referencial. A lo largo de este capítulo se presenta el producto de los análisis cuantitativo y cualitativo de la información recabada, así como la propuesta emanada del estudio a manera de modelo de análisis metodológico del ciclo de vida de la identidad corporativa con enfoque evolutivo.

7.6 Comprobación de hipótesis

Las hipótesis formuladas en el capítulo dos fueron establecidas con orientación cualitativa y cuantitativa. Los resultados obtenidos, permitieron establecer la validación de las mismas atendiendo a las técnicas necesarias por cada método. Enseguida se expone la comprobación cuantitativa.

7.6.1 Comprobación cuantitativa de hipótesis

La comprobación cuantitativa de este estudio se efectuó estableciendo el grado de relación entre las variables mediante el cálculo del coeficiente de Pearson. Asimismo, se realizó una agrupación de dependencias de acuerdo con los resultados particulares de éstas para identificar el comportamiento de las variables en función de las condiciones particulares de cada entidad, cuyos rasgos se presentan a manera de gráficas en dónde se evidencia la correlación existente desde una perspectiva inductiva partiendo de las circunstancias de cada escuela e instituto para conformar el resultado general de la UAEH.

7.6.1.1 Comprobación cuantitativa mediante el coeficiente de Pearson

El análisis de comprobación cuantitativa permite establecer el grado de correlación existente entre variables, sin atribuirles características positivas o negativas, sino estableciendo sólo su nivel de relación. Para efectos de este estudio, los cálculos efectuados se realizaron a partir de las frecuencias obtenidas en los porcentajes de las respuestas vertidas por los informantes.

En la tabla 7.5 se muestran los porcentajes de las frecuencias de las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada.

Tabla 7.5
Porcentajes de frecuencias en respuestas obtenidas

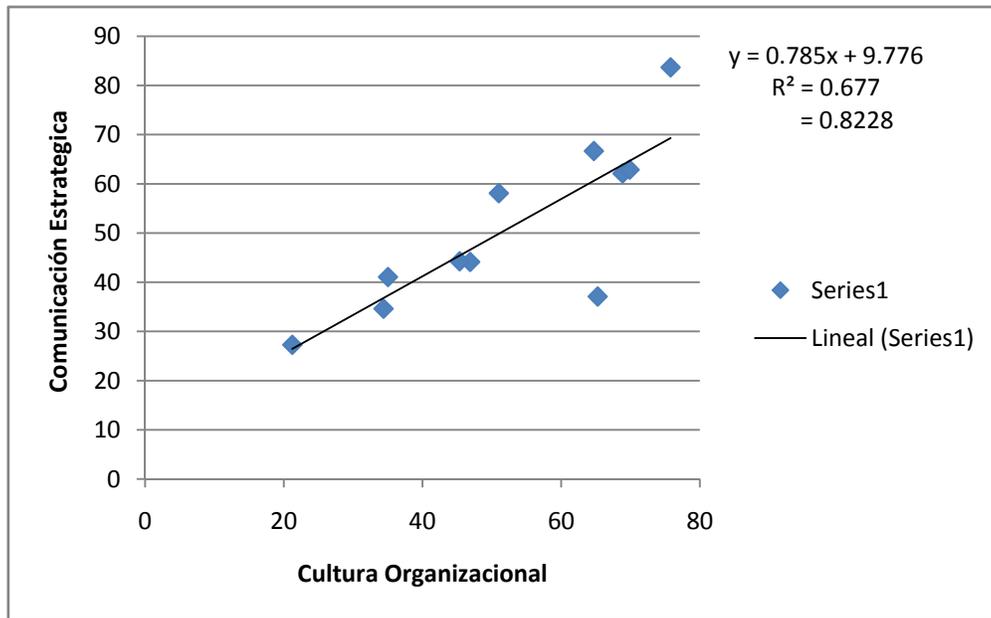
Dependencia	Variable independiente de Cultura Organizacional en relación a instrumentos	Variable independiente de Comunicación Estratégica en relación a instrumentos	Variable dependiente de Identidad Institucional en relación a instrumentos
ICEA	35.02	41.06	50
ICSHU	34.37	34.62	35.31
ICBI	65.26	37.09	45.19
ICSA	46.87	44.12	30.11
ACTOPAN	51	58.09	40.71
TEPEJI	75.78	83.68	31.2
TIZAYUCA	45.35	44.24	29.3
CD. SAHAGUN	68.85	62.11	40.51
HUEJUTLA	64.71	66.66	34.17
TLAHUELILPAN	21.21	27.27	39.39
ZIMAPAN	69.88	62.87	40

Fuente: Elaboración propia.

Con base en lo anterior, fue posible establecer el coeficiente de determinación que condujo al cálculo del coeficiente de Pearson que se muestra en la gráfica 7.1.

Gráfica 7.1

Coefficiente de Pearson en la relación cultura organizacional y comunicación estratégica en la identidad institucional de la UAEH



Fuente: Elaboración propia

El coeficiente de Pearson resultante en la relación entre cultura organizacional, comunicación estratégica e identidad institucional fue de 0.8228, de lo cual se aduce un nivel de correlación directa fuerte entre las variables independientes y la variable dependiente.

De lo expuesto en la gráfica anterior, se puede establecer que la hipótesis general del presente estudio se comprueba dando respuesta a la pregunta general de investigación precisando que existe una correlación entre comunicación estratégica y cultura organizacional en la construcción de identidad institucional.

Asimismo, dicho análisis fundamenta la comprobación de las hipótesis de trabajo. Enseguida se muestra tal comprobación agrupada de conformidad con las referidas hipótesis de trabajo previamente planteadas.



7.6.1.2 Agrupación de dependencias por resultados similares.

A fin de comprobar de forma cuantitativa las hipótesis de trabajo planteadas en la estrategia metodológica, enseguida se presentan los cálculos correspondientes a la comprobación de las hipótesis de trabajo uno, dos y tres previamente presentadas que igualmente responden a las preguntas específicas de esta investigación. Cabe hacer mención, que la hipótesis número cuatro, no fue objeto de comprobación a partir de los hallazgos obtenidos.

7.6.1.2.1 Análisis cuantitativo. Dependencias en fase de creación

La tabla 7.6 muestra las dependencias que por sus características coinciden en una identidad institucional en fase de creación de acuerdo a los hallazgos reportados.

Tabla 7.6
Dependencias en fase de creación

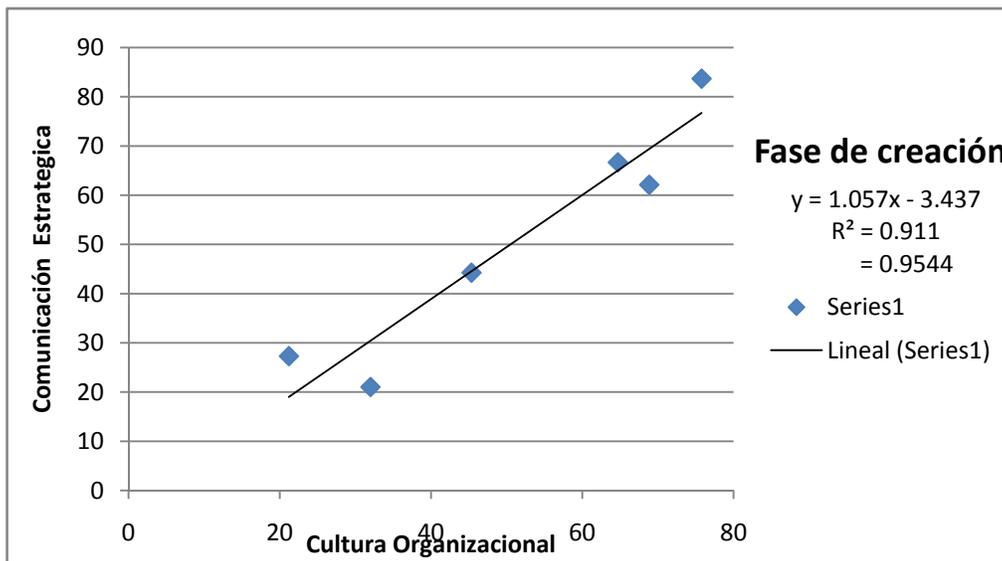
Dependencia	Variable independiente Cultura Organizacional (X)	Variable independiente Comunicación Estratégica (Y)
IDA	32	21
TEPEJI	75.78	83.68
TIZAYUCA	45.35	44.24
CD. SAHAGUN	68.85	62.11
HUEJUTLA	64.71	66.66
TLAHUELILPAN	21.21	27.27

Fuente: Elaboración propia

Con base en lo anterior, fue posible comprobar la primer hipótesis estableciendo que una baja comunicación estratégica proyectando una naciente cultura organizacional genera que la identidad institucional se ubique en fase de creación, lo cual se evidencia con un mayor grado de dispersión que se aprecia en la gráfica 7.2 en dónde además es posible ver que existe un coeficiente de Pearson de 0.95 que demuestra una mayor necesidad de destinar los esfuerzos de ambas variables en el proceso de construcción identitaria

Gráfica 7.2

Coefficiente de Pearson para dependencias en fase de creación



Fuente Elaboración propia

7.6.1.2.2 Análisis cuantitativo. Dependencias en fase de crecimiento

La tabla 7.7 muestra las dependencias que por sus características coinciden en una identidad institucional en fase de crecimiento de acuerdo a los hallazgos reportados.

Tabla 7.7
Dependencias en fase de crecimiento

Dependencia	Variable independiente Cultura Organizacional (X)	Variable independiente Comunicación Estratégica (Y)
ICEA	35.02	41.06
ACTOPAN	51	58.09
ZIMAPAN	69.88	62.87

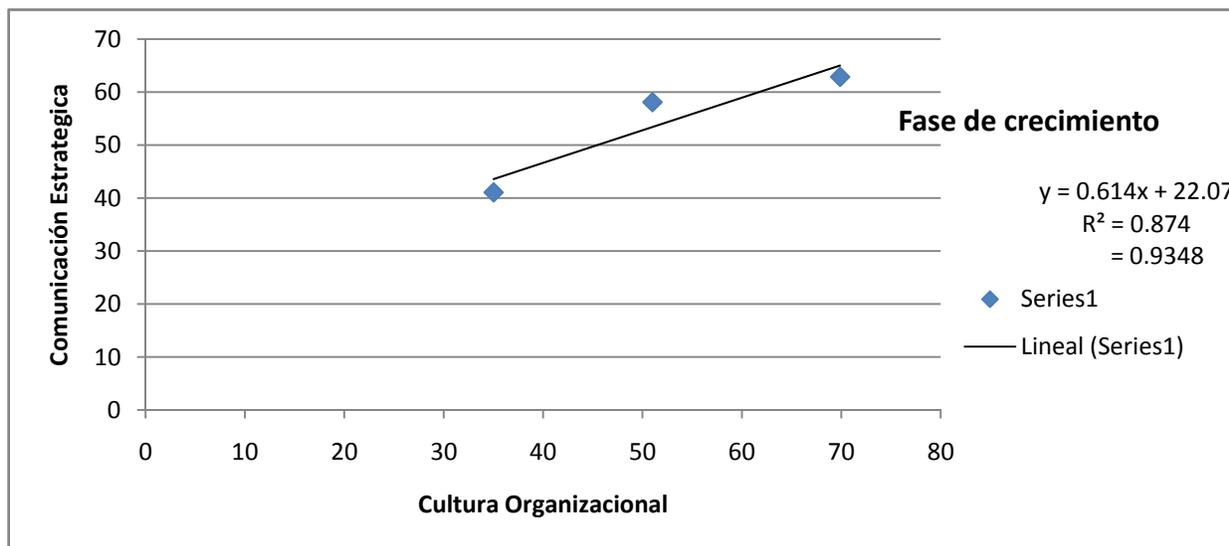
Fuente: elaboración propia

Con base en lo anterior, fue posible comprobar la segunda hipótesis estableciendo que al aumentar el uso de recursos comunicacionales sobre la base de la cultura organizacional existente, la identidad institucional crece, lo cual se evidencia con un menor grado de dispersión de la variable de comunicación que se aprecia en la gráfica



7.3 en dónde además es posible ver que existe un coeficiente de Pearson de 0.93 que demuestra el citado crecimiento identitario y un grado de correlación directa fuerte existente entre ambas variables.

Gráfica 7.3
Coeficiente de Pearson para dependencias en fase de crecimiento



Fuente: Elaboración propia

7.6.1.2.3 Análisis cuantitativo. Dependencias en fase de fortalecimiento

La tabla 7.8 muestra las dependencias que por sus características coinciden en una identidad institucional en fase de fortalecimiento de acuerdo a los hallazgos reportados.

Tabla 7.8
Dependencias en fase de fortalecimiento

Dependencia	Variable Independiente Cultura Organizacional (X)	Variable Independiente Comunicación Estratégica (Y)
ICSHU	34.37	34.62
ICBI	65.26	37.09
ICSA	46.87	44.12
ICAP	67	48

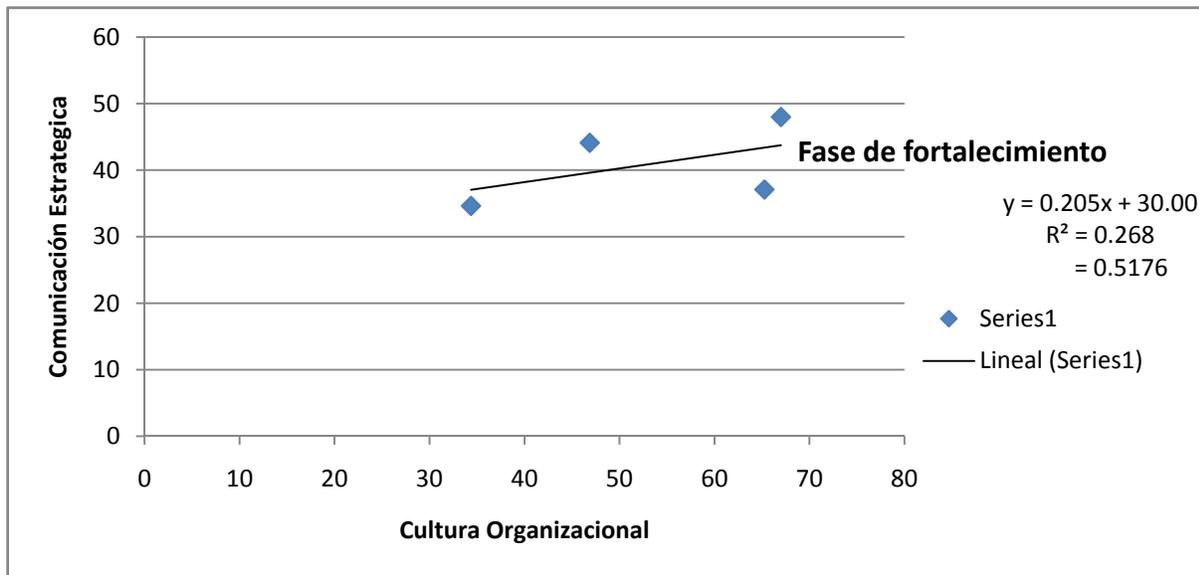
Fuente: Elaboración Propia

Con base en lo anterior, fue posible comprobar la tercera hipótesis estableciendo que al mantener de forma congruente el uso de recursos comunicacionales acordes con la



cultura organizacional real, la identidad institucional se fortalece, lo cual se evidencia con un menor grado de correlación de las variables independientes las cuales muestran un comportamiento más estable y de menor dependencia entre sí, lo cual se aprecia en la gráfica 7.4 en dónde además es posible ver que existe un coeficiente de Pearson de 0.51 que habla de una correlación débil que demuestra que el fortalecimiento identitario no depende de la interacción de las variables, sino de la congruencia en su manejo.

Gráfica 7.4
Coefficiente de Pearson para dependencias en fase de fortalecimiento



Fuente: Elaboración propia

De este modo, tras haber efectuado la comprobación cuantitativa de hipótesis, enseguida se presenta lo referente a la comprobación cualitativa.

7.6.2 Comprobación cualitativa de hipótesis

“Los métodos cualitativos son más utilizados para conductas posibles, con capacidad de anticipar y que permiten prevenir” (Rosado y Morales, 2008). En la metodología de análisis cualitativo, el empleo de hipótesis se ve sustituido por el uso de premisas o supuestos de los que se parte para efectos de análisis. En el caso de esta investigación el criterio seguido para la comprobación cualitativa de supuestos, se basó en la técnica de triangulación con codificación abierta, la cual es el mecanismo de rigurosidad



indicado para la validación de resultados en metodología cualitativa. Dicho proceso, consistió en detectar los diferentes puntos y grados de concordancia de los datos vertidos por los informantes entre sí y a partir de distintos referentes, técnicas y perspectivas. Los hallazgos se examinaron mediante el análisis de contenido del trabajo de campo, estableciendo semejanzas en la comparación entre estratos investigados, técnicas utilizadas y dependencias encuestadas, mismas que en conjunto, reflejan, de manera fehaciente, la realidad del fenómeno expuesto, lo cual dota a las técnicas, metodología y resultados aquí obtenidos, del valor y rigor científico que la parte cualitativa de la investigación demandó, permitiendo de este modo validar la totalidad de supuestos planteados.

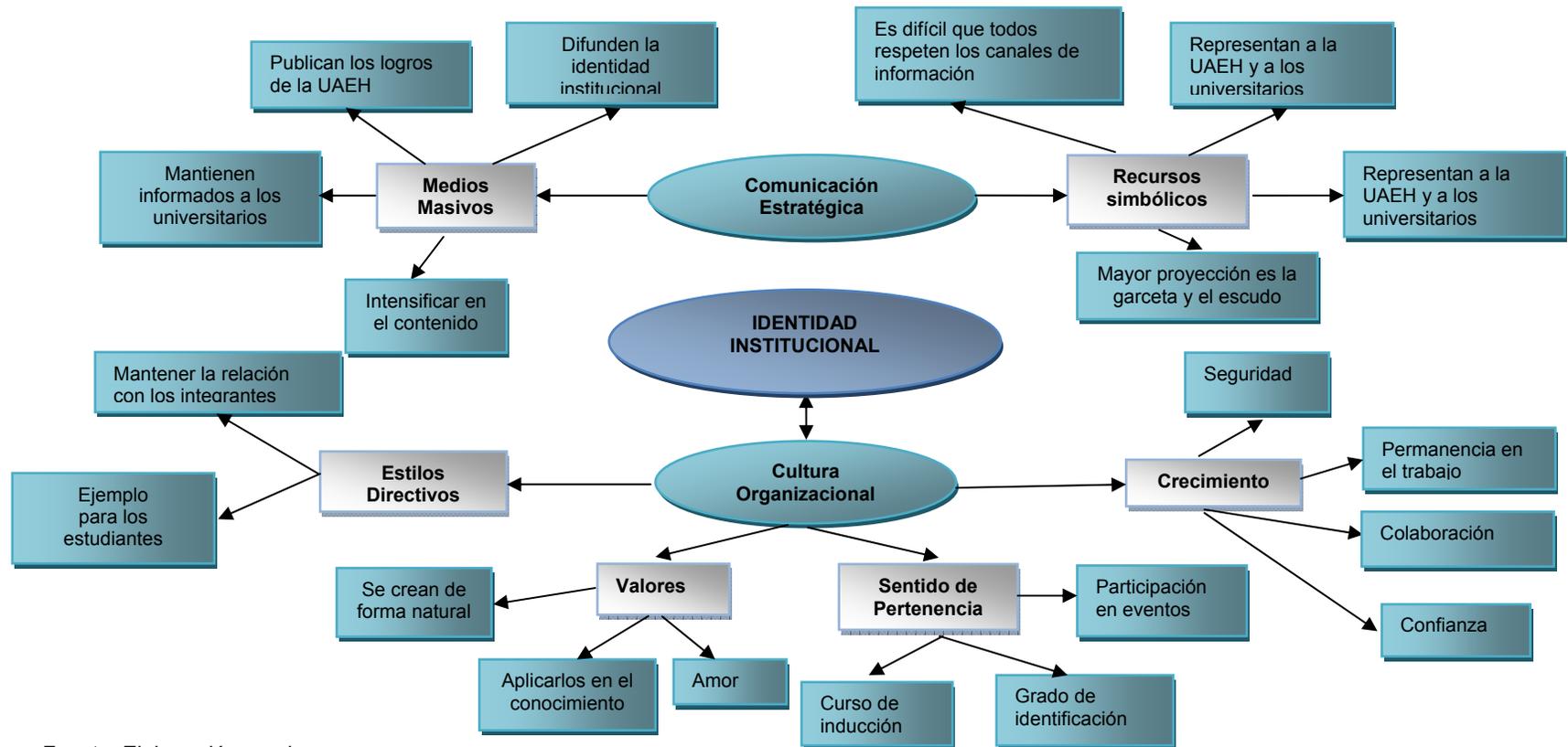
Enseguida se exponen los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la técnica de triangulación con codificación abierta en la comprobación cualitativa de los referidos supuestos.

7.7 Análisis y discusión de resultados

7.7.1 Análisis interno. Estrato directivo

Enseguida se presenta a manera de mapas mentales el resultado de los análisis anteriores a partir de la segmentación general por estratos según los sectores encuestados, en este caso el estrato directivo.

Gráfica 7.5
Análisis cualitativo. Estrato directivo



Fuente: Elaboración propia

7.7.1.1 Discusión de resultados. Análisis cualitativo. Estrato directivo

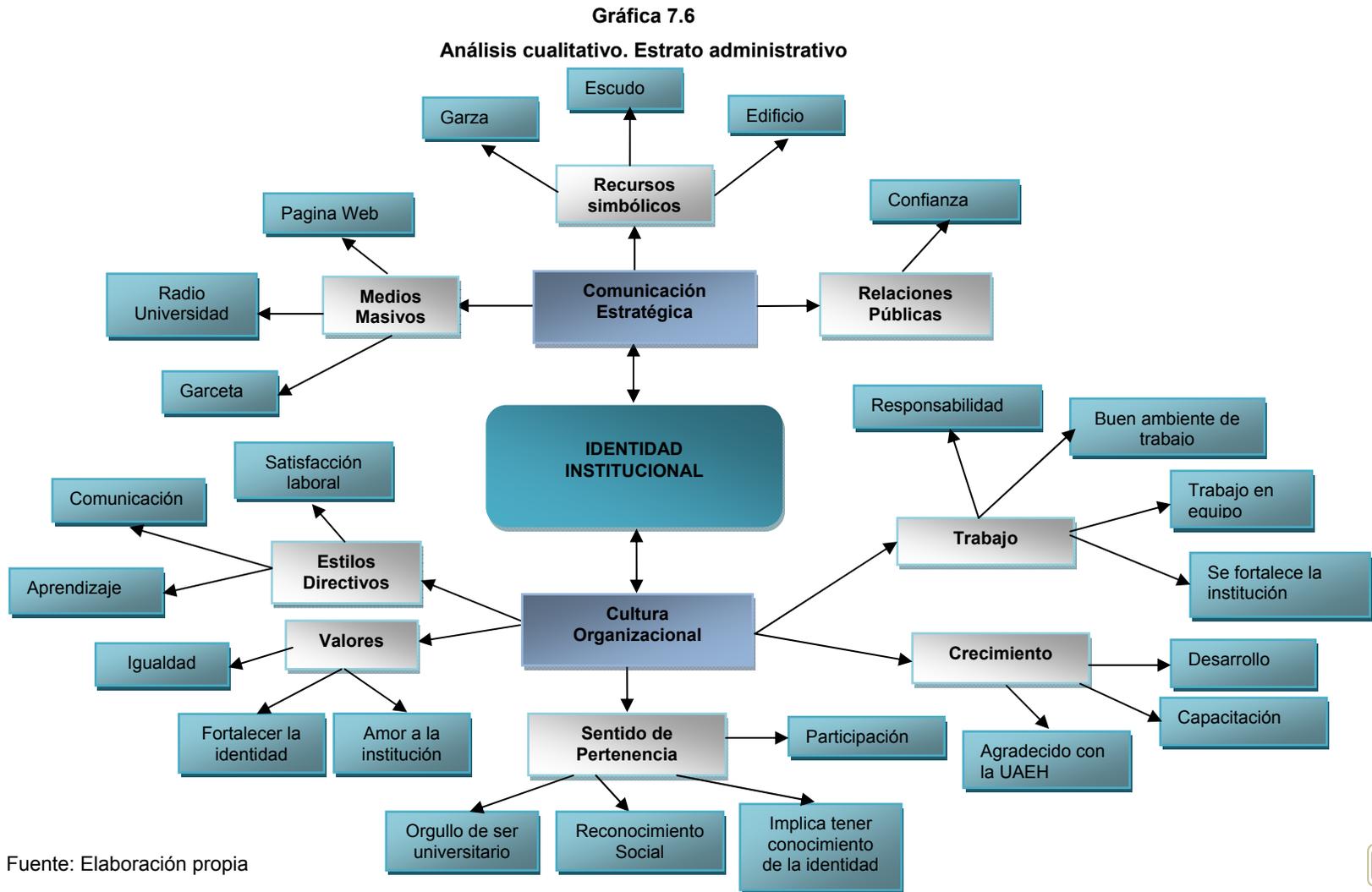
Para el sector directivo de la UAEH, los medios masivos son recursos que permiten mantener informada a la comunidad tanto interna como externa, en los cuales se publican los logros de la UAEH. Constituyen un apoyo para difundir la identidad institucional a fin de despertar el orgullo por ser universitarios. Por otra parte, señalan que el contenido debe tener congruencia e intensificar los mensajes que se quieren dar a conocer. Los recursos simbólicos son también parte de la comunicación estratégica que ayudan a reflejar la imagen institucional de los miembros que la conforman y de las mismas instalaciones; los cuales son identificados en cualquier parte del Estado de Hidalgo siendo los más destacados el escudo, la garza y los colores institucionales.

Los directivos mantienen un trabajo continuo a fin de lograr el sentido de pertenencia apoyados con cursos de inducción, con la convivencia interna y principalmente con la formación natural de valores que favorezcan la necesidad de realizar actividades que beneficien a la institución y a sus integrantes con el compromiso y el amor a ellos. De igual forma, tratan de mantener una buena relación con sus integrantes y apoyarlos en lo necesario de manera que lleven a cabo su trabajo de forma correcta, ya que se consideran ejemplos para los universitarios, pues en sus propias palabras “nos enorgullece representar a la institución”. Cuidando también su imagen, aunque en ocasiones, mantienen ciertos límites que no les permiten ampliar su comunicación con los estudiantes.

La identidad institucional de los directivos se encuentra en la etapa de fortalecimiento ya que tienen el conocimiento y viven con responsabilidad la cultura organizacional, creando valores de forma natural. También se preocupan por fomentar la identificación con la institución por medio de cursos de inducción, reuniones de academia con docentes, eventos institucionales y una serie de actividades para crear sentido de pertenencia en los universitarios. Se apoyan en los medios masivos a fin de difundir, desde su perspectiva, de manera íntegra y adecuada el sentimiento de orgullo de pertenecer a la institución.

7.7.2.1 Análisis interno. Estrato administrativo

Enseguida se presenta a manera de mapas mentales el resultado de los análisis anteriores a partir de la segmentación general por estratos según los sectores encuestados, en este caso el estrato administrativo.



7.7.2.2 Discusión de resultados. Análisis cualitativo. Estrato administrativo

El personal administrativo manifiesta el conocimiento de los recursos simbólicos de la entidad destacando a la garza, el escudo y el edificio central como principales, mismos que resultan los más representativos desde su óptica pues los perciben con orgullo y respeto. Con respecto a los medios masivos mencionan la pagina web, radio universidad y la garceta como los más utilizados por los estudiantes y no tanto por ellos, ya que expresan únicamente conocerlos, destacando hacer uso de radio universidad.

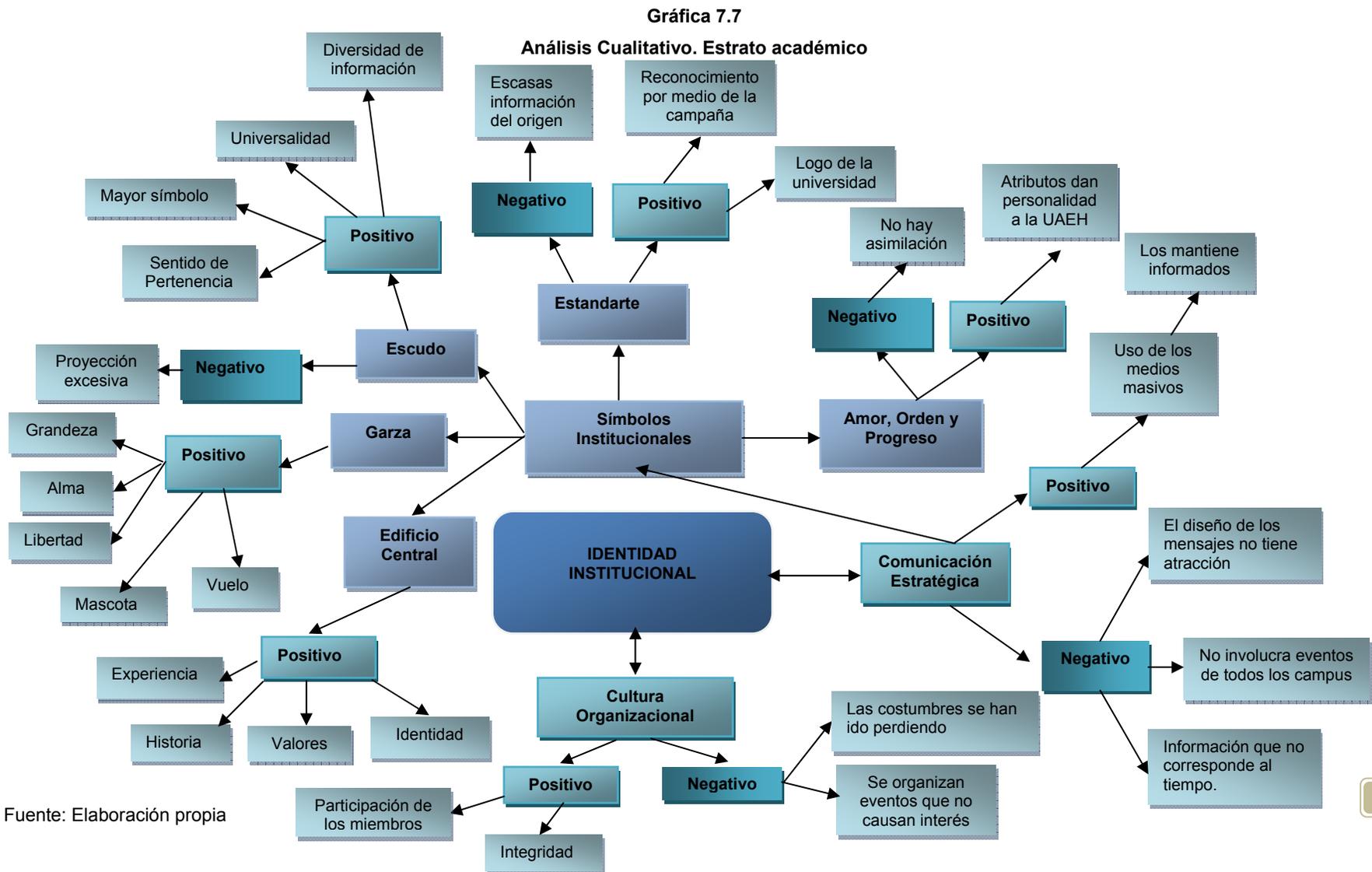
En cuanto a la relación interna muestran la confianza que existe con los docentes, alumnos y, en su caso, con los directivos, aunque es parcialmente, ya que de ellos tienen el aprendizaje que reporta cada figura directiva en lo individual.

En la cultura organizacional manifiestan un alto sentido de pertenencia ya que inicia con la realización de sus labores en la institución, que mencionan efectuar con amor, entrega dedicación, compromiso. Externan que el conocimiento que adquieren en su trabajo les da un status y un crecimiento personal al grado de sentir reconocimiento social y crear en ellos orgullo de ser universitarios.

La identidad institucional que reflejan los administrativos se encuentra en etapa de fortalecimiento por el gran sentido de pertenencia que tienen en sus actividades laborales y por el hecho de formar parte de la institución. Los valores se han asimilado de forma natural en su vida cotidiana, principalmente porque la gran mayoría mantienen buena comunicación interna, es decir viven ampliamente la cultura organizacional. Igualmente sienten unión con el uso de recursos simbólicos institucionales.

7.7.3.1 Análisis interno. Estrato académico

Enseguida se presenta a manera de mapas mentales el resultado de los análisis anteriores a partir de la segmentación general por estratos según los sectores encuestados.



Fuente: Elaboración propia

7.7.3.2 Análisis interno. Discusión de resultados. Estrato académico

Los docentes destacan al escudo de la universidad como el símbolo de mayor relevancia por tener gran proyección ante la comunidad interna y externa, mismo que a su parecer refleja universalidad, sentido de pertenencia y diversidad. La garza representa para ellos la libertad para emprender el vuelo al conocimiento, asimismo es asociada con la mascota de la UAEH. Por otra parte, el edificio central mantiene aspectos positivos como el arraigo histórico, los valores así como el nacimiento u origen de la institución. El estandarte mantiene un lugar de reconocimiento en la institución por la campaña “Con el orgullo de ser universitario” y destaca sobre éste el desconocimiento de su origen. También el lema institucional se percibe como atributos de la imagen de la institución.

Respecto a la comunicación estratégica los medios masivos son calificados como escasamente eficientes por el contenido de sus mensajes, ya que no es el adecuado. Es decir, desde su perspectiva carecen de interés para los universitarios, pues entre otras cosas no incluyen los eventos que realizan las escuelas superiores por lo que no generan unión e integración de los estudiantes hacia su misma institución. De la misma forma no consideran que se haga llegar a tiempo la información para mantenerse actualizados de lo que acontece en la máxima casa de estudios.

Los académicos reflejan la integración de los miembros y mantienen un parcial arraigo histórico. Consideran que los valores se han ido perdiendo.

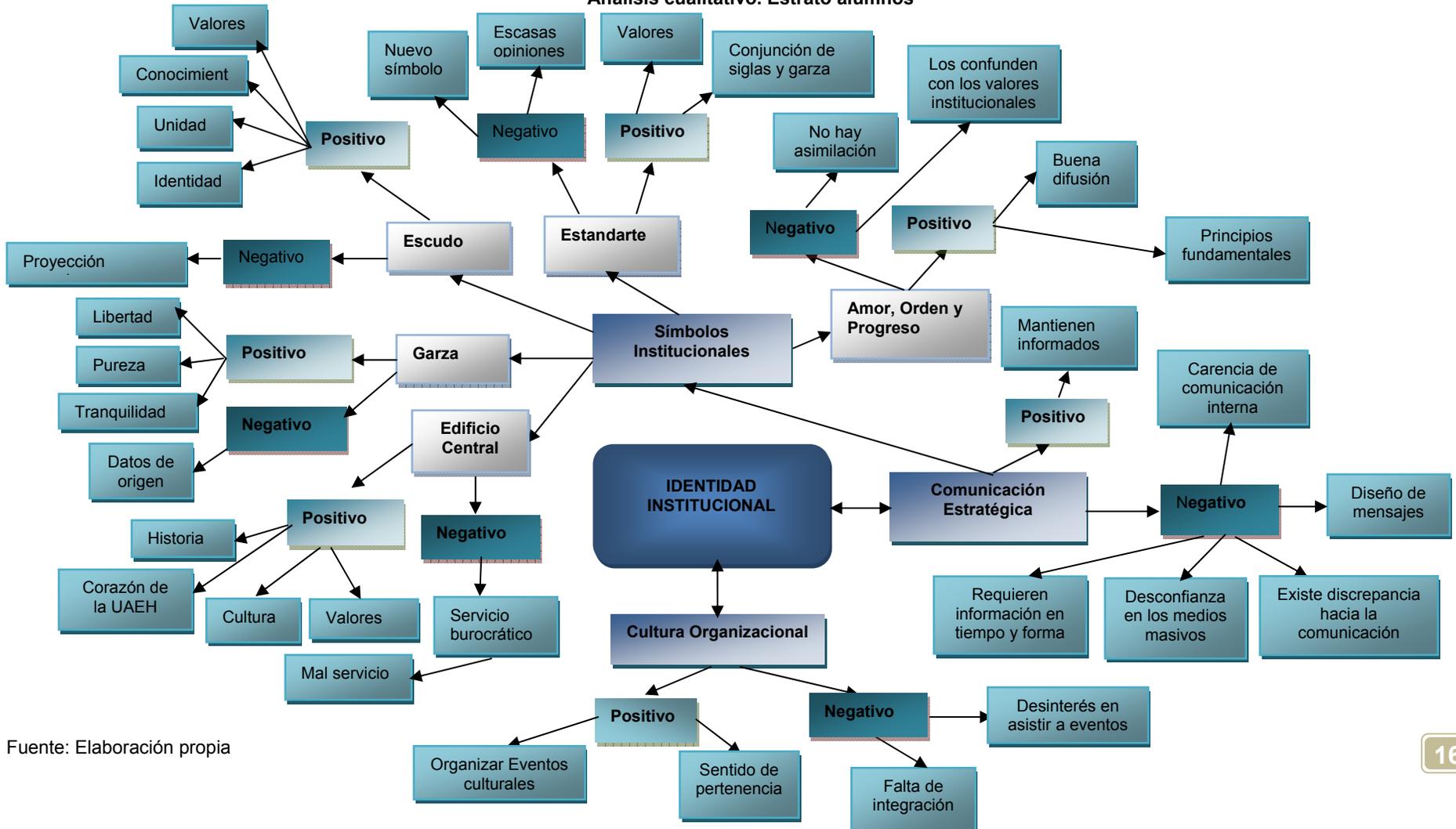
La identidad institucional de los docentes se encuentra en distintas fases pues mientras el personal de mayor antigüedad posee un mayor arraigo, el de recién incorporación demanda de mayores esfuerzos de identificación. Así, en algunos se percibe una identidad en fase de creación y principios de crecimiento por los resultados que reflejan ya que se carece de conocimiento tanto de la cultura y la comunicación así como de vivencias e integración para fomentar y aumentar la comunicación interna.

7.7.4.1 Análisis interno. Estrato estudiantil

Enseguida se presenta a manera de mapas mentales el resultado de los análisis anteriores a partir de la segmentación general por estratos según los sectores encuestados, en este caso el estrato estudiantil.

Gráfica 7.8

Análisis cualitativo. Estrato alumnos



Fuente: Elaboración propia

7.7.4.2 Discusión de resultados. Análisis cualitativo. Estrato estudiantil

Los alumnos destacan en sus opiniones lo que cada símbolo representa para ellos y consideran que ayudan a identificar a la institución, principalmente el escudo por su proyección y porque refleja valores como: el conocimiento y la unidad de las demás instituciones. La garza es otro recurso con el cual se identifican porque refleja valores como la libertad, pureza, tranquilidad aunque no se conoce origen. El edificio central simboliza el crecimiento histórico de la UAEH por remitirse a su propio origen, pues destaca ser el corazón y el alma de la máxima casa de estudios y refleja los valores que se fomentaron y nacieron en ella, pero a la vez, manifiestan el mal servicio que hay dentro de las instalaciones lo cual no es del agrado de los estudiantes. Respecto a la comunicación están de acuerdo por el contenido de los mensajes de los medios, pero mencionan que carecen de buen diseño, lo cual no logra impactar o generar interés en los universitarios.

En cuanto a la cultura que viven los estudiantes, se sienten identificados como tales por pertenecer a la institución, pero no han logrado el compromiso o el interés pleno de participar en los eventos organizados por ésta y en vivir realmente los valores para reflejar una buena imagen ante la comunidad externa que sea congruente con los que la UAEH busca.

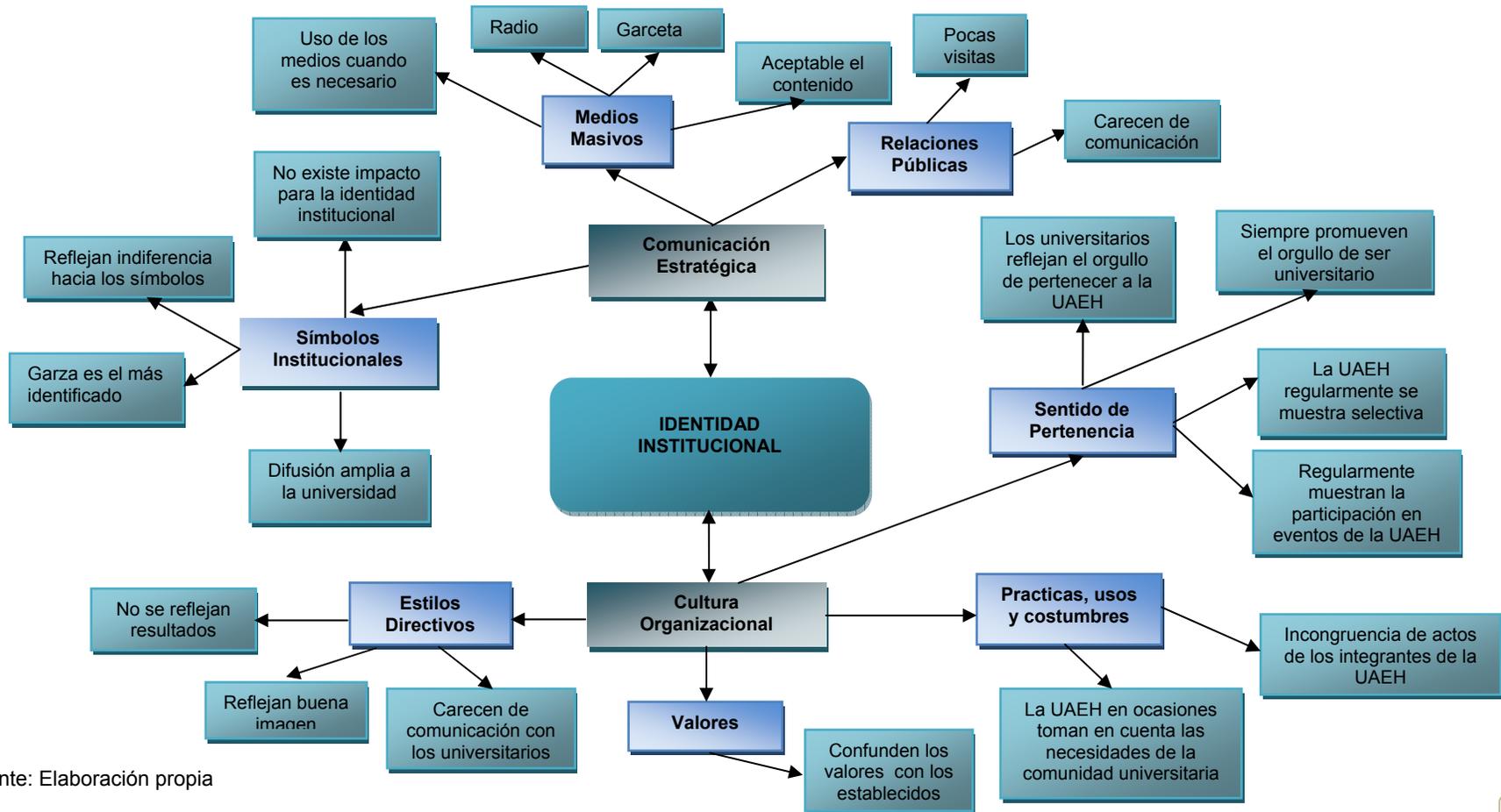
La identidad institucional de los estudiantes se encuentra en fase de crecimiento ya que logran sentirse satisfechos y orgullosos de pertenecer a la mejor universidad pública de Hidalgo, la cual ha generado un gran prestigio ante el Estado. Aunque también mencionan que se requiere de mayor integración y convivencia con los alumnos.

7.7.5.1 Análisis externo. Sectores económico, político y social

Enseguida se presenta a manera de mapas mentales el resultado de los análisis anteriores a partir de la segmentación general por estratos según los sectores encuestados, en este caso el sector externo.

Gráfica 7.9

Análisis cualitativo. Sector externo



Fuente: Elaboración propia

7.7.5.2 Discusión de resultados. Análisis cualitativo. Sectores externos

El sector externo manifiesta que los símbolos son recursos para dar a conocer y posicionar a la universidad, de los cuales el más representativo es la garza, aunque para ellos es indiferente, lo cual no crea sentimiento de pertenencia. Asimismo no se aprecia un gran impacto al difundir la identidad institucional. Respecto a los medios masivos hacen uso de ellos esporádicamente y califican el buen trabajo que realizan en publicar la información básica de la universidad el cual su contenido es aceptable. Por otra parte la comunicación que se ha logrado con la institución es muy escasa ya que en pocas ocasiones se han logrado las visitas y el apoyo mutuo.

En cuanto a la cultura organizacional que presentan los universitarios mantienen el sentido de pertenencia y fomentan continuamente el orgullo de ser universitarios, también reflejan la integración como institución pero ocasionalmente son incongruentes con sus actos lo que no permite reflejar una buena imagen de la universidad. Los estilos directivos muestran buena imagen pero se requiere de mayor comunicación con los estudiantes principalmente.

La identidad institucional que manifiesta el sector externo se encuentra al final de la fase de creación porque tienen cierto conocimiento de la institución e involucramiento con ella, sin embargo rescata ciertos aspectos que resalta la institución ante la comunidad externa como los recursos simbólicos, los medios masivos y el sentido de pertenencia que reflejan los universitarios.

7.8. Resultados por dependencia

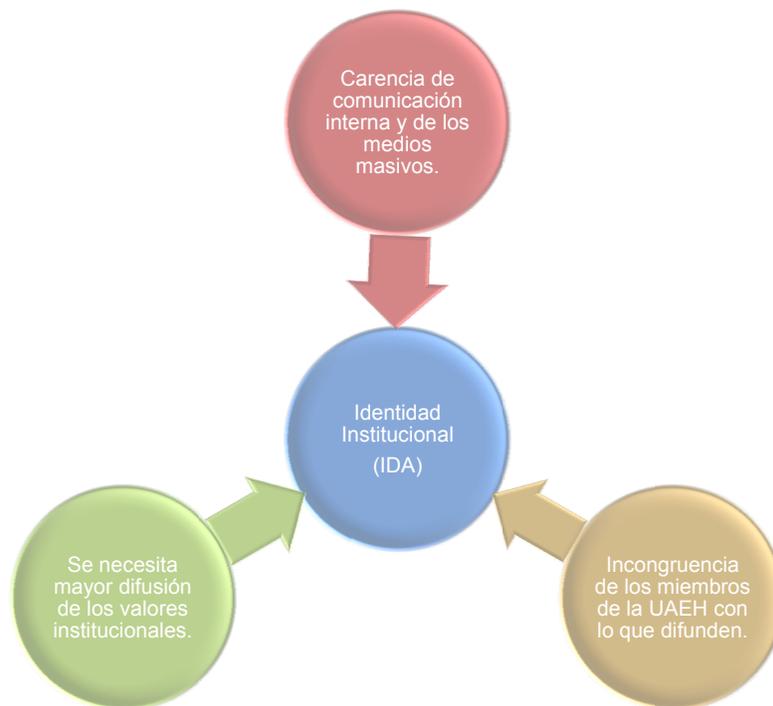
Enseguida se desarrolla el análisis de las distintas dependencias estudiadas cotejadas con los diversos estratos previamente presentados. El orden en que se muestran corresponde al momento que viven de conformidad con el modelo propuesto y expuesto dentro de este capítulo.

7.8.1 Dependencias ubicadas en la fase creación de identidad institucional

De conformidad con la comprobación de hipótesis presentada anteriormente, enseguida se presentan a las dependencias que se ubicaron en fase de creación de identidad según el planteamiento de las referidas hipótesis.

7.8.1.1 Fase de creación. Instituto de Artes

Figura 7.1
Resultados IDA



Fuente: Elaboración propia con base en los análisis realizados

En el IDA se aprecia la importancia de difundir con mayor fuerza los valores institucionales siendo éstos la base de la cultura organizacional a fin de crear mayores hábitos que ayuden a construir sentimiento de amor hacia la institución y compromiso. También manifiestan que los integrantes de la UAEH deben ser congruentes con las acciones que realizan en donde sean coherentes con lo que difunden; asimismo trabajar constantemente en la comunicación interna para mejorar las relaciones con los miembros de la institución. Al exterior se percibe una presencia inicial en sus ámbitos

de relación profesional, lo que en conjunto genera que la identidad institucional se encuentre en etapa de creación.

7.8.1.2 Fase de creación. Escuela Superior de Huejutla

Figura 7.2
Resultados de Escuela Superior de Huejutla

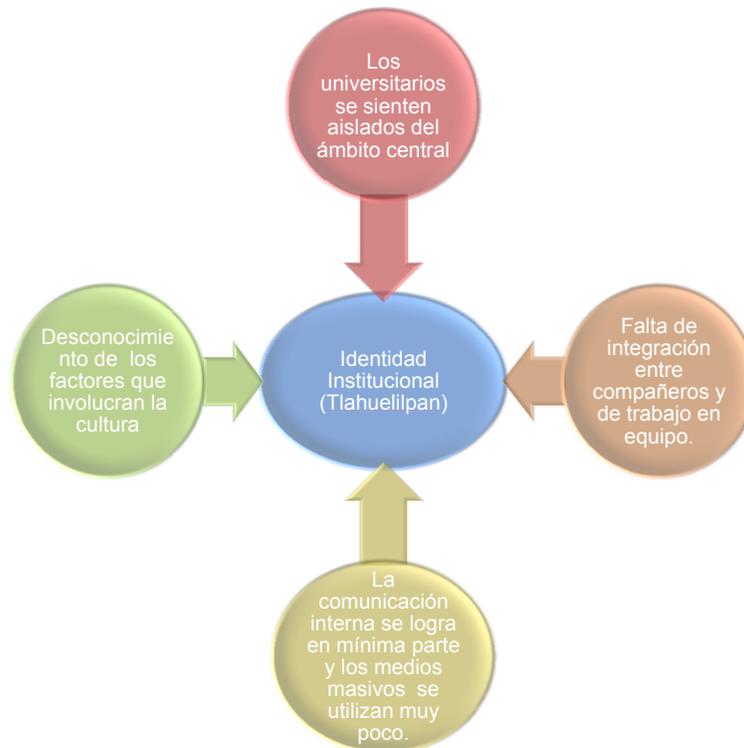


Fuente: Elaboración propia con base en los análisis realizados

Los distintos sectores de la entidad muestran deseos de fortalecer su identidad. La comunidad de la escuela aprecia y valora el esfuerzo por mantener contacto con la esfera central de gestión dada su lejana ubicación. Como áreas de oportunidad para aumentar sentido de pertenencia se presenta los mecanismos de inducción a la vida universitaria. El estilo directivo se percibe cercano y confiable. No obstante, al exterior se aprecia poca presencia de la entidad. El conjunto de estos factores denota una identidad en fase de creación.

7.8.13 Fase de creación. Escuela Superior de Tlahuelilpan

Figura 7.3
Resultados Escuela Superior de Tlahuelilpan

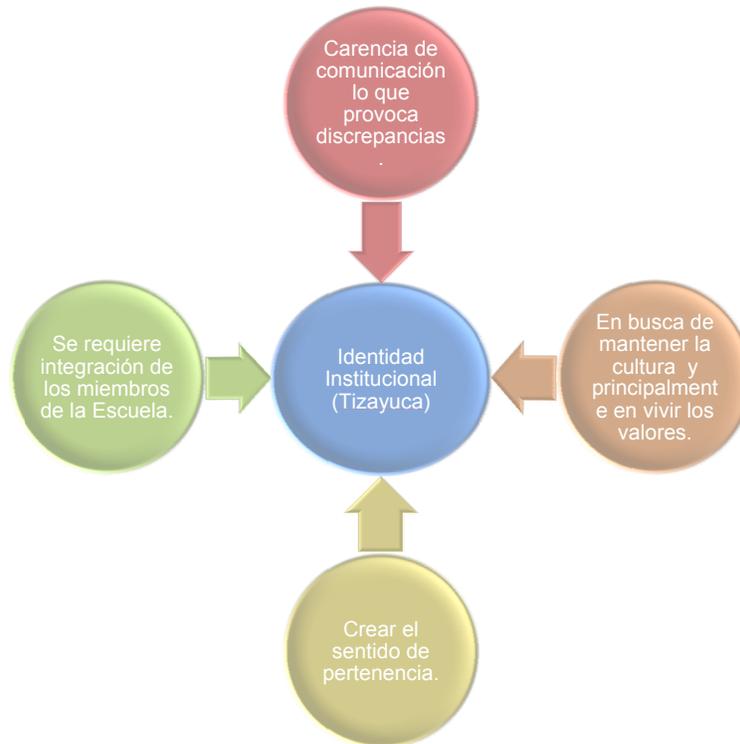


Fuente: Elaboración propia con base en los análisis realizados

La identidad institucional de la Escuela Superior de Tlahuelilpan está en fase de creación esto surge porque los miembros de dicha escuela expresan sentirse alejados de la esfera central de la UAEH, por lo tanto no se sienten tomados en cuenta, provocando desinterés por conocer el compromiso de ser universitario. Se aprecia la necesidad de integrar a los miembros con un estilo directivo de apertura y colaboración mutua. Asimismo se aprecia como área de oportunidad la mejora de la comunicación a fin de que los medios masivos ayuden a la escuela para ser más promovida y los integrantes se sientan identificados.

7.8.1.4 Fase de creación. Escuela Superior de Tizayuca

Figura 7.4
Resultados Escuela Superior de Tizayuca



Fuente: Elaboración propia con base en los análisis realizados

Los miembros de la Escuela Superior de Tizayuca manifiestan una serie de señalamientos orientados a los estilos directivos, a una parcial integración entre los sectores docente, administrativo y estudiantil inconexa entre sí, así como un pobre conocimiento de los valores institucionales que afecta el sentido de pertenencia. Asimismo muestran señalamientos en cuanto a la comunicación interna y los medios masivos, mismos que al exterior se perciben poco difundidos y con bajo impacto. Igualmente el sector externo manifiesta poca interacción con la entidad, lo que en conjunto da una identidad en etapa de creación.

7.8.1. 5 Fase de creación. Escuela Superior de Ciudad Sahagún

Figura 7.5
Resultados de Escuela Superior de Cd. Sahagún

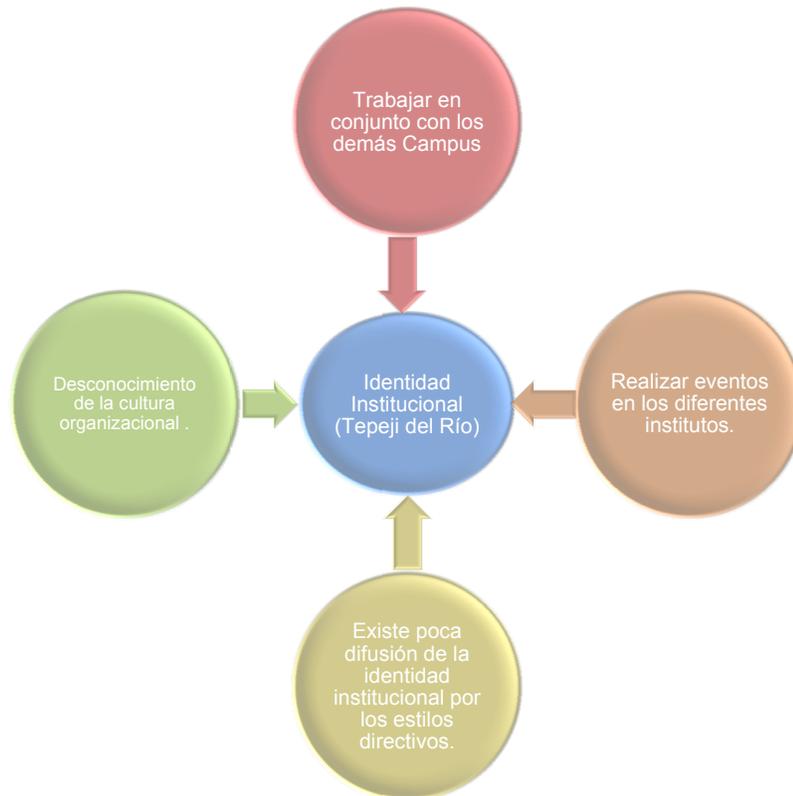


Fuente: Elaboración propia con base en los análisis realizados

Los universitarios de esta escuela Superior muestran un importante grado de desinterés en torno a la cultura de la UAEH ya que externan sentirse abandonados por la esfera central puesto que señalan carecer de comunicación directa con los directivos que pertenecen a dicho ámbito de gestión. Por ello cada miembro realiza sus actividades cotidianas de acuerdo a su percepción pues no se percibe motivación y reconocimiento al esfuerzo. No obstante, el estilo directivo actual refleja un esfuerzo inicial por modificar tales percepciones y aumentar el sentido de pertenencia como universitarios, lo cual da como resultado que la identidad institucional se encuentra en etapa de creación.

7.8.1.6 Fase de creación. Escuela Superior de Tepeji del Río

Figura 7.6
Resultados Escuela Superior de Tepeji del Río



Fuente: Elaboración propia con base en los análisis realizados

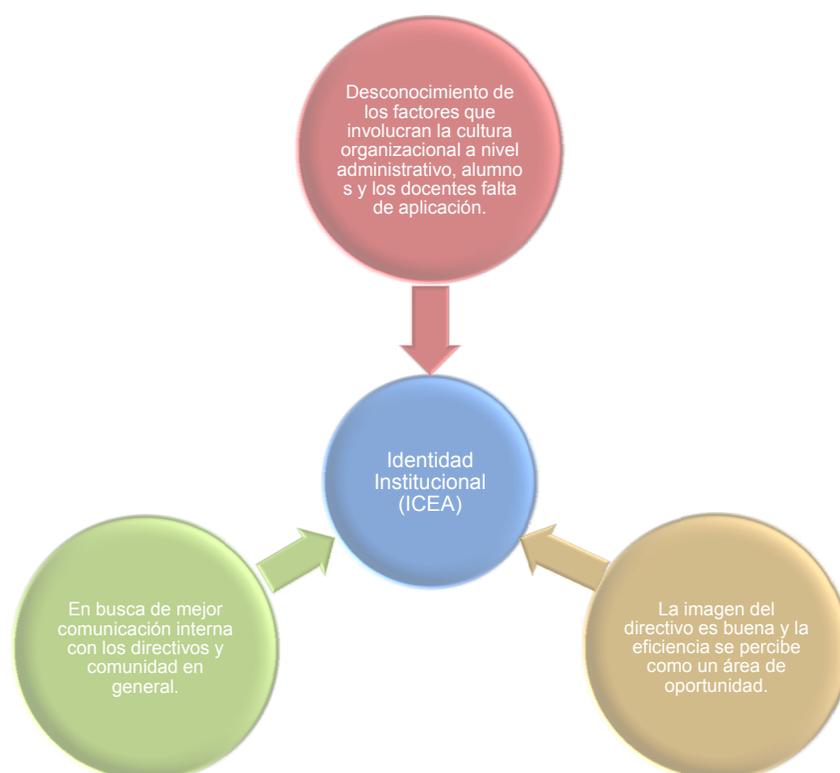
La comunidad de la Escuela Superior de Tepeji del Río busca la integración de sus sectores mediante la organización de diferentes eventos que sean de interés para los universitarios respetando las necesidades y puntos de vista de cada sector, buscando también ampliar la comunicación en toda la UAEH para trabajar en conjunto y lograr una misma identidad institucional con los mismos valores, costumbres, tradiciones, etc. La imagen externa se percibe como un área de oportunidad para efectos de promoción y difusión lo que en conjunto resulta en una identidad institucional en etapa de creación.

7.8.2 Dependencias ubicadas en la fase de crecimiento de la identidad institucional

De igual forma, a partir de la comprobación cuantitativa de hipótesis y de los datos comprobados en el análisis cualitativo, fue posible agrupar a las dependencias que se ubican en fase de crecimiento identitario, mismas que a continuación se muestran.

7.8.2.1 Instituto de Ciencias Económico Administrativas

Figura 7.7
Resultados ICEA



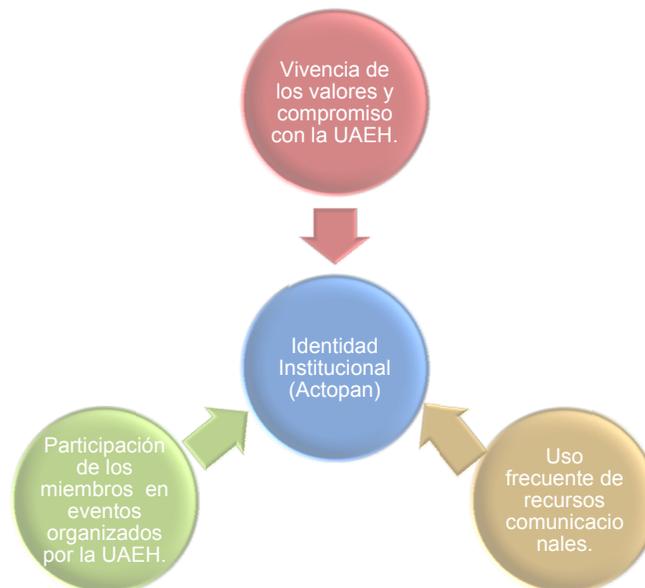
Fuente: Elaboración propia con base en los análisis realizados

La identidad institucional se encuentra en fase de crecimiento pues se percibe una parcial falta de conocimiento de la cultura organizacional de la dependencia, los valores no se practican en los universitarios y la percepción de la esfera directiva se percibe distante aunque con enfoque a trabajo. La identidad se difunde en eventos y medios

aunque la comunidad externa el requerimiento de una mayor comunicación interna y directamente con los estilos directivos para lograr mejor interacción.

7.8.2.2 Escuela Superior de Actopan

Figura 7.8
Resultados de Escuela Superior de Actopan

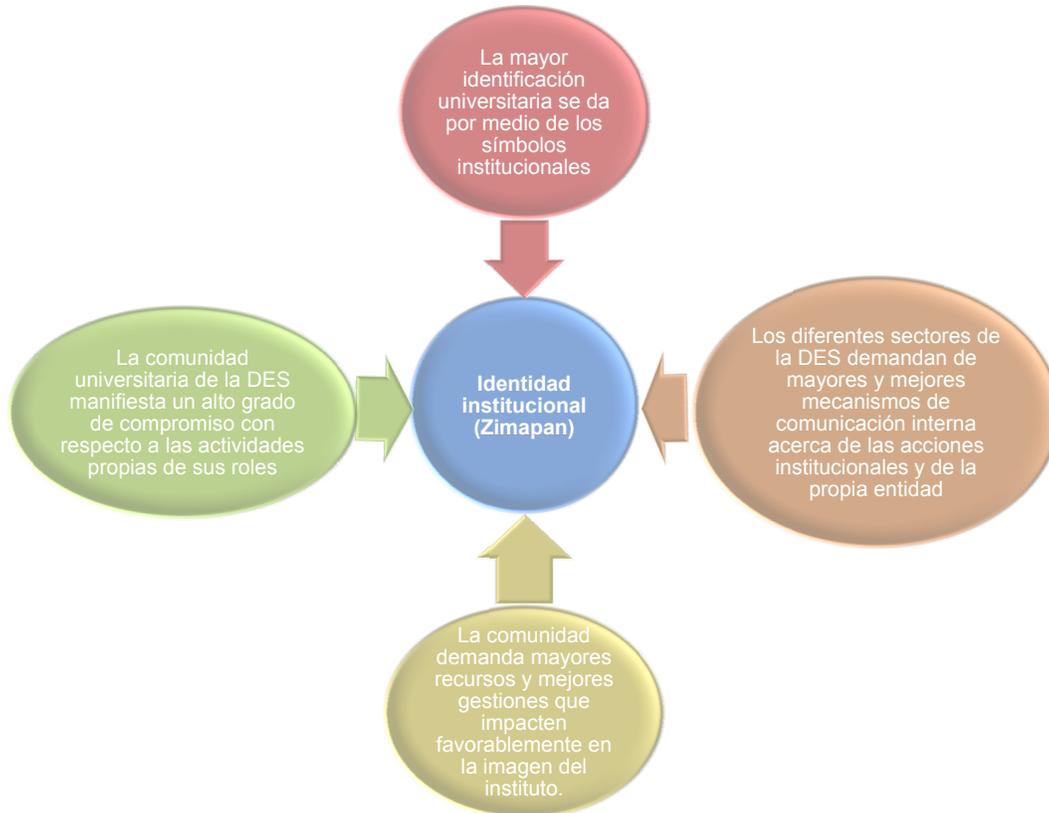


Fuente: Elaboración propia con base en los análisis realizados

La identidad institucional se encuentra en fase de crecimiento ya que se promueve con amplio apoyo de los medios masivos de comunicación y de estímulos visuales generados al interior de la dependencia. Se aprecia un esfuerzo inicial de trabajo conjunto para integrar a los distintos estratos operativos donde los integrantes, buscan llegar al mismo objetivo de la UAEH. Lo anterior ha apoyado los procesos de comunicación interna mejorando la calidad de trabajo y el ambiente en el que se desarrollan. La percepción externa es de una buena imagen ampliamente promovida en medios masivos.

7.8.2.3 Escuela Superior de Zimapan

Figura 7.9
Resultados de Escuela Superior de Zimapan



Fuente: Elaboración propia con base en los análisis realizados

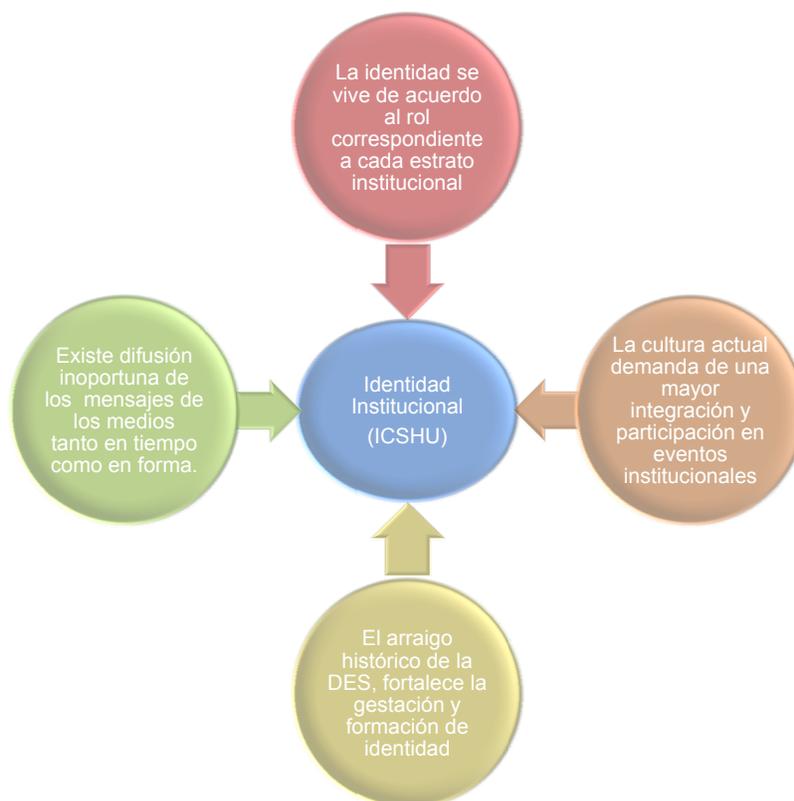
La cultura que refleja la Escuela Superior de Zimapán es fuerte con relación a la identidad institucional ya que las estrategias de difusión sobre la DES han sido atinadas y congruentes con la cultura de la misma. La figura del director se percibe eficiente y con gran aceptación. Se aprecia un buen manejo de recursos comunicacionales aunque con la necesidad de aumentar la difusión mediática y cobertura de la DES. Se percibe un alto sentido de pertenencia, una sana cultura organizacional y una muy buena imagen externa.

7.8.3 Dependencias ubicadas en la fase de fortalecimiento de la identidad institucional

El análisis cualitativo aunado a la comprobación cuantitativa expuesta previamente, permitió establecer el conjunto de dependencias ubicadas en la fase de fortalecimiento de la identidad institucional, las cuales se muestran a continuación.

7.8.3.1 Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades

Figura 7.10
Resultados de ICSHU



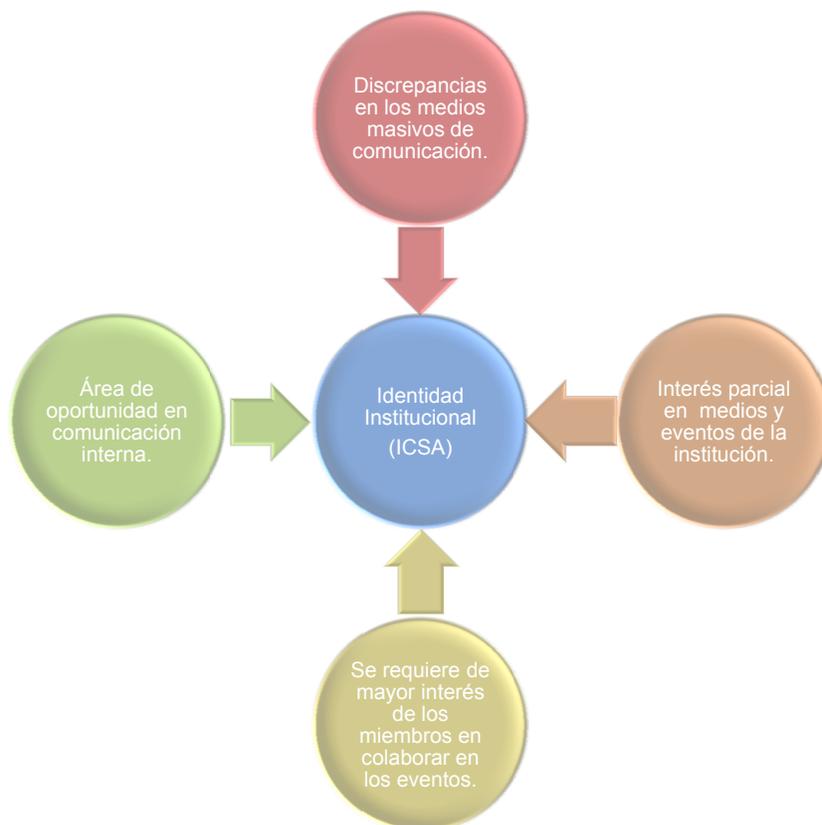
Fuente: Elaboración propia con base en los análisis realizados

La cultura organizacional de la DES ICSHU debe instrumentar como parte de los estilos directivos una estrategia de fortalecimiento a la identidad soportada en el arraigo histórico de la entidad así como en sus valores, costumbres, creencias, tradiciones y fines institucionales (misión, visión, políticas) para generar la participación de la comunidad universitaria. En conjunto todo ello se puede lograr con el soporte de los

medios de comunicación para fortalecer el sentido de pertenencia y la comunicación en interna en apoyo a la cultura de la dependencia para fortalecer su identidad.

7.8.3.2 Instituto de Ciencias de la Salud

Figura 7.11
Resultados de ICOSA



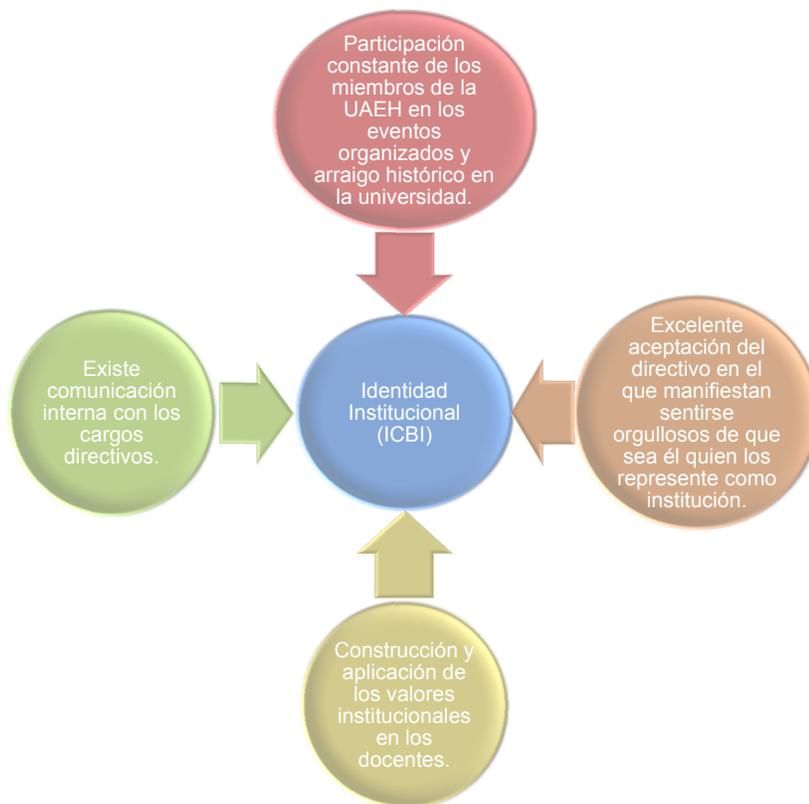
Fuente: Elaboración propia con base en los análisis realizados

Los miembros del instituto manifiestan parcial desacuerdo con el discurso oficial por no encontrarlo congruente con las acciones que presentan ante la comunidad y la discrepancia entre lo que se vive y lo que se presenta en medios masivos. Sobre éstos últimos refieren que el contenido de sus diseños no resulta genera un amplio interés en los universitarios. Asimismo la cultura refleja cierto grado de desintegración entre estratos, áreas y jerarquías. No obstante, se percibe a la actual dirección como un agente de cambio que al exterior ha permitido mantener el buen nombre del instituto y

al interior empieza a gestar cambios dando como resultado una identidad institucional en fase de fortalecimiento.

7.8.3.3 Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería

Figura 7.12
Resultados ICBI

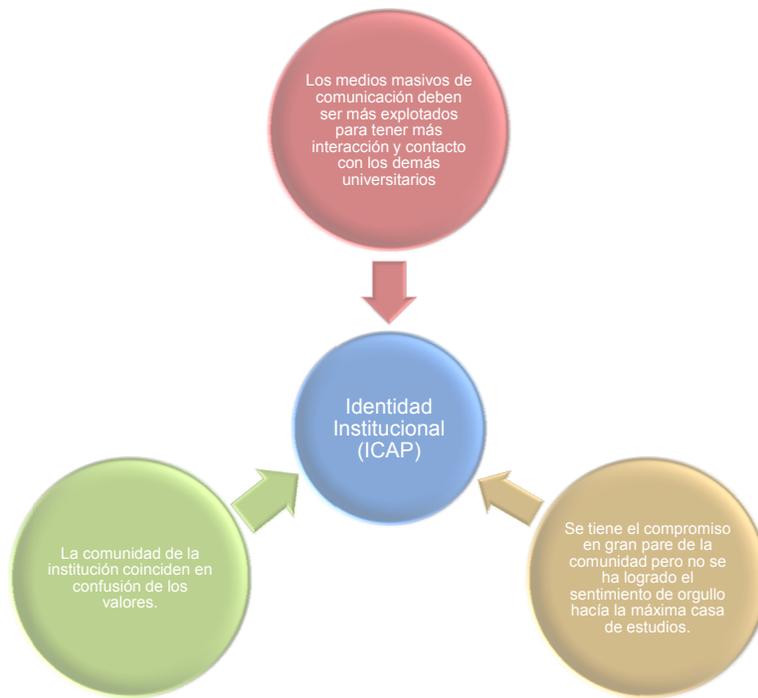


Fuente: Elaboración propia con base en los análisis realizados

Predomina en los integrantes de la institución los valores arraigados que contribuyen a esforzarse y comprometerse a diario con la universidad, manteniendo la integridad y la colaboración en los eventos que organiza la UAEH y en conjunto con la buena relación que existe con el directivo. Por lo tanto la identidad institucional se construye de acuerdo al sentimiento de amor hacia la universidad y la difusión de los medios masivos que ayudan a darla a conocer. Es por ello que se concluye que la identidad se ubica en la etapa de fortalecimiento.

7.8.3.4 Instituto de Ciencias Agropecuarias

Figura 7.13
Resultados ICAP



Fuente: Elaboración propia con base en los análisis realizados

La comunidad del instituto coincide en una confusión en los valores declarados y el lema institucional. La actividad directiva se percibe distante aunque respetuosa de la labor de la entidad. Los medios masivos de comunicación se perciben como un área de oportunidad para ampliar las relaciones internas a fin de lograr mayor integración de los miembros de la institución. Respecto a los recursos simbólicos ayudan a identificar a los universitarios más no generan en sí una vivencia de la identidad institucional la cual se ubica en fase de fortalecimiento.

7.8.4 Dependencias ubicadas en la fase de mantenimiento de la identidad institucional.

De acuerdo con la información obtenida y con los análisis cualitativo y cuantitativo efectuados, la comprobación de la cuarta hipótesis de trabajo no fue validada,

congruente con los hallazgos que precisan que ni la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, ni ninguna de sus dependencias estudiadas, se ubican en la fase de mantenimiento de la identidad institucional.

De esta forma, tras haber revisado los análisis cualitativos y cuantitativos en donde fue posible validar tanto la hipótesis general como las primeras tres de las cuatro hipótesis de trabajo presentadas, enseguida se exponen los resultados generales por variable.

7.9 Resultados generales

Enseguida se describen las conclusiones generales que la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo vive en materia de identidad institucional, comunicación estratégica y cultura organizacional, derivadas de los hallazgos reportados en el presente estudio.

7.9.1 Resultados en materia de comunicación

La comunicación estratégica al interior de la UAEH se percibe de forma ambivalente. Al interior de la entidad se considera como un área clave para la gestión institucional que requiere ser revisada, actualizada y mejorada. Los canales, procesos, protocolos, medios y diseños de mensajes demandan al interior una estrategia de cohesión que le dote del carácter estratégico y regulatorio que tal actividad demanda. Aspectos como las redes telefónicas, el uso de correos institucionales, la mensajería, la entrega de comunicados y el contenido, oportunidad y veracidad de los mensajes, se traducen en áreas de oportunidad para establecer un programa institucional de mejora comunicativa interna que redunde en mayor eficiencia y confiabilidad de los mecanismos comunicacionales de la institución. De esta forma se logrará mantener y mejorar los niveles de integración institucional, de eficiencia operativa y de interacción entre los diferentes públicos internos del organismo.

Acerca de la comunicación al exterior de la institución, se percibe un buen nivel de desempeño que ha logrado colocar la imagen de la UAEH como la mejor y más respetable institución educativa del estado, con un amplio nivel de aceptación social

aunque con áreas de oportunidad en las relaciones con el sector productivo, quien manifiesta poca vinculación para efectos de programas formativos, transferencia tecnológica y apoyos sociales. No obstante, el área disciplinar es un factor distintivo en los niveles de eficiencia comunicacional externa, ya que los programas educativos tradicionales que poseen un fuerte arraigo histórico en la entidad, presentan un mayor nivel de aceptación, difusión y vinculación hacia los diferentes sectores sociales.

7.9.1.1 Resultados en el tema de administración de recursos simbólicos

En materia de recursos simbólicos, el estudio arrojó como resultado general una tendencia a la identificación de símbolos dentro del escenario institucional, en donde la imagen de mayor penetración interna y externa es la garza, con asociaciones relativas a la libertad, la pureza, la tranquilidad y el vuelo hacia nuevos horizontes, aunque con las desventajas de percibir en dicho símbolo un dejo de fragilidad y un halo de ignorancia sobre su origen. De igual forma, este símbolo se asocia principalmente con la esfera estudiantil y con eventos deportivos. El símbolo que en nivel de presencia le sigue, es el escudo institucional, que presenta asociaciones de solemnidad, seriedad, profesionalismo, conocimiento y unidad, aunque con la observación de haber sido rebasado como ideograma por la actual oferta educativa de la institución. Un tercer distintivo es el lema institucional que aún cuando ha sido sobrepasado ideológicamente por las corrientes actuales, prevalece como muestra del positivismo que vio nacer a la universidad, aunque presenta la peculiaridad de ser frecuentemente confundido con los valores universitarios y a su vez de convertirse en el ideal del profesionista. El edificio central de la universidad posee un alto grado de identificación con los sectores externos de la entidad, más al interior, este se asocia con aspectos como burocracia, trámites y malos tratos que opacan el carácter positivo de las reminiscencias de tradición e historia que también suscita. Los colores institucionales son amplia y fácilmente identificados con la institución, con una vaga evocación de frialdad provocada por los tonos azules, aunque con una predominante asociación de seriedad y sobriedad. El estandarte universitario se percibe como una imagen creada, carente de historia y con fines mercadotécnicos, aunque también se asocia con un esfuerzo institucional por actualizar la imagen universitaria de acuerdo con los nuevos tiempos.

Un área de oportunidad general que se detecta en este rubro, es el empleo y promoción frecuente de los emblemas universitarios en prendas, útiles, vehículos y accesorios, mismos que han sido pobremente posicionados como identificadores para acrecentar el sentido de pertenencia, el orgullo universitario y la identidad institucional.

7.9.1.2 Resultados en el tema de relaciones públicas

En materia de relaciones públicas, el común denominador hacia el interior de la institución es una importante área de oportunidad para mejorar y estrechar los vínculos internos con alumnos y docentes. No así con el sector administrativo quien de manera general percibe una cercanía en todos los aspectos de la institución. Existen casos de excepcional relevancia, en los que la cultura disciplinar y de la dependencia en particular, así como el estilo directivo, favorecen las relaciones públicas internas como en la Escuela Superior de Huejutla, el Instituto de Ciencias Económico Administrativas, el Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería y la Escuela Superior de Cd. Sahagún, la cual además se distingue por un buen nivel de relaciones públicas al exterior.

Sobre las relaciones públicas externas, los resultados muestran una sobria oscilación entre el regular y buen desempeño, mismo que puede ser mejorado, pues el sentir común de los encuestados menciona un simple grado de participación sólo en los eventos organizados por la institución a los que se hace invitación, sin estrechar mayores lazos aunque siempre recibiendo trato cálido y amable. Sin embargo, nuevamente los factores disciplinares se hacen presentes, pues las licenciaturas e institutos de mayor tradición, otra vez se ven beneficiados con una mejor percepción en cuanto al tipo de trato, interacción y apoyos que reciben de la institución.

7.9.1.3 Resultados en el tema de medios masivos de comunicación

Acerca de los medios masivos de comunicación empleados por la UAEH se tienen percepciones diferentes de acuerdo a los distintos sectores analizados. Así, el sector estudiantil se muestra más crítico en cuanto al contenido, calidad y utilidad de los medios universitarios, resaltando áreas de oportunidad en diseño e información para

jóvenes, aspectos que de manera general no se perciben incluyentes o acordes a los gustos del estudiantado, particularmente en los medios impresos, salvo en la Escuela Superior de Huejutla, donde se aprecia el esfuerzo institucional por difundir la información de la UAEH dada la lejanía de la dependencia. Además, el estudiantado refiere un mayor uso del sitio web institucional al que encuentra rápido, accesible y confiable. Los sectores docente, directivo y administrativo coinciden en general en una percepción de buena calidad de los medios masivos. No obstante, los perciben como subutilizados y empleados de manera esporádica para efectos de consulta o distracción, con posibilidades de mayor penetración con la comunidad universitaria y la población hidalguense.

Al exterior, los medios masivos se perciben con gran presencia y alta calidad, sobre todo la emisora radiofónica universitaria, la cual por su alcance y proyección, goza de gran aceptación. De igual forma, la gaceta institucional es generosamente reconocida en virtud de su amplia distribución y su accesibilidad hacia la población en general, con la desventaja de tener en contra una cultura nacional de poca afición a la lectura.

7.9.2 Resultados en materia de cultura organizacional

La cultura organizacional es un asunto histórico, multifactorial y polivalente que amerita un análisis desde varias y diversas ópticas. Si bien es cierto que en este trabajo se analizó a la cultura institucional de la UAEH mediante su relación con cuatro componentes, un estudio abocado a los aspectos globales de la cultura organizacional universitaria requeriría revisar teorías, propuestas y modelos de un mayor número de autores. No obstante, como variable de este estudio, la cultura organizacional de la UAEH, presenta rasgos peculiares como una parcial desintegración entre sus sectores compensada por un amplio grado de identificación y un alto sentido de pertenencia por parte de sus trabajadores, así como un sentimiento compartido de afiliación y gusto hacia la mística laboral definida por la misión educativa institucional. De manera general, se percibe una relación eficiente y solemne entre la base laboral y los directivos, aunque poco incluyente y en ocasiones distante. Los valores, de acuerdo a los diferentes estratos, se perciben confusos entre el lema institucional y la filosofía

declarada, donde los valores promovidos como parte de la identidad institucional, se aprecian más como una campaña publicitaria, que como parte de la dinámica de la entidad, lo cual los hace parecer incongruentes entre la práctica y el discurso. Los usos y costumbres institucionales se aprecian como una fusión de tareas institucionales, intereses personales y metas que varían según los diferentes liderazgos internos, traduciéndose en la mayoría de los casos en logros visibles y, en algunas ocasiones, en diferencias perceptibles pero resueltas por las esferas de mayor jerarquía.

7.9.2.1 Resultados en el tema de prácticas, usos y costumbres

Acerca de las prácticas, usos y costumbres de la entidad, se percibe una generalidad de toma de decisiones centrada en las esferas directivas con poca participación de la comunidad universitaria. Lo anterior también refleja coincidencias ocasionales entre los objetivos de la comunidad que eventualmente con las decisiones tomadas ve alcanzados sus objetivos particulares, ya que la percepción general es que con las decisiones institucionales se persiguen más bien beneficios personales. De igual forma, se percibe un sentimiento de selectividad y, en ocasiones, preferencia hacia los miembros de mayor jerarquía en la comunidad, sentimiento prevaleciente en el sector estudiantil y parcialmente en el docente, quienes manifiestan un mayor deseo de ser tomados en cuenta en las actividades y decisiones universitarias.

7.9.2.2 Resultados en el tema de sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia en la institución presenta sesgos parciales en función de las características y condiciones de las dependencias estudiadas. De nueva cuenta el estilo directivo, las relaciones internas y el arraigo histórico de las distintas escuelas e institutos favorece a aquellas de mayor tradición. En lo general se aprecia un sobrio sentimiento de pertenencia que flaquea en ocasiones a causa de la incongruencia que algunos miembros de la institución generan entre lo que se promueve y lo que se vive. La percepción interna establece que los sectores docentes y estudiantil se sienten algunas veces orgullosos de pertenecer a la UAEH, mientras que en sectores como el

administrativo y el directivo el sentido de pertenencia es permanente, mayor y más fuerte.

No obstante, al exterior los sectores sociales encuestados manifiestan que los miembros de la comunidad universitaria deben sentir orgullo por la institución en que se encuentran y que los exmiembros de la misma (extrabajadores o egresados) sin duda deben también estar orgullosos de haber pertenecido a dicha comunidad.

7.9.2.3 Resultados en el tema de estilos directivos

De acuerdo con los hallazgos obtenidos, los estilos directivos prevaecientes en las dependencias estudiadas presentan como rasgo común una fuerte orientación al logro de resultados, así como una percepción generalizada de buena gestión por parte de la comunidad. La imagen de los directivos en sus respectivas dependencias, presenta un sesgo común de aceptación, aunque en algunas casos se manifiesta un alejamiento entre la base operativa y la dirección, justificado según el sector docente, como una sana distancia en donde a cada sector se le permita trabajar sin que los directivos obstaculicen la operación. Lo anterior a fin de que se eleve el grado de efectividad de la acción directiva para propiciar, según los encuestados, un mayor nivel de integración entre los miembros de la comunidad y una mayor satisfacción en el logro de metas institucionales.

Al exterior, en general se percibe una buena imagen de los directivos de la UAEH, a quienes además, se considera como buenos gestores que han sabido emplear los recursos organizacionales a favor de sus dependencias, con la salvedad de que en ocasiones, se considera que la institución recibe mayores recursos de los que refleja en sus resultados, lo cual nuevamente se traduce en un sentir de incongruencia, particularmente en la esfera estudiantil de las dependencias ubicadas en la capital del estado.

7.9.2.4 Resultados en el tema de valores

De acuerdo con el cuadrante de cultura organizacional presentado en el marco teórico, los valores institucionales de la UAEH se consideran ampliamente difundidos y pobremente sentidos, aunque con la particularidad de además, ser frecuentemente confundidos con los postulados positivistas del lema institucional, el cual se asume como el ideal al que deben aspirar los miembros de la comunidad universitaria.

De igual forma, los valores promovidos en la campaña “con el orgullo de ser universitario” se perciben como un ardid publicitario que en realidad enfatiza una brecha entre el ser y el deber ser de la institución, pues particularmente el sector estudiantil, no aprecia por parte de sus maestros y directivos congruencia entre lo que se vive y lo que se promociona.

Al exterior, y particularmente acerca de las dependencias ubicadas en zonas de alta concentración urbana, los sectores sociales encuestados consideran que los valores institucionales se han promovido de una manera fresca, positiva y penetrante con la campaña “con el orgullo de ser universitario”, aún cuando también se perciben confusos ante el lema institucional. Tal confusión, se reitera con mayor intensidad en las dependencias establecidas en sedes suburbanas o lejanas a la capital del estado.

7.10 Propuesta derivada del estudio

A partir de los resultados obtenidos en el estudio, fue posible definir las distintas etapas por las que atraviesa la identidad corporativa desde su fase inicial hasta una fase estructurada de permanencia bajo la perspectiva evolutiva previamente establecida en los modelos de apoyo a los análisis de la identidad corporativa referidos en el marco teórico. Enseguida se expone de forma gráfica la resultante general de tales hallazgos.

7.10.1 Ciclo de vida de la identidad corporativa bajo el enfoque evolutivo

Tomando como base los modelos y teorías expuestos en el marco teórico referencial, mismos que en conjunto se interrelacionan para sustentar los análisis previos, a

continuación se presenta un modelo de estudio metodológico del ciclo de vida de la identidad corporativa con enfoque evolutivo como resultante de esta investigación.

Figura 7.14



Fuente: Elaboración propia con base en el estudio realizado

Cabe mencionar que la explicación del referido modelo conlleva además, al cumplimiento de los objetivos de investigación planteados para este estudio.

7.10.1.1 Explicación del modelo

Las interacciones detectadas de los procesos comunicacionales insertados, derivados y enmarcados en la dinámica de la cultura organizacional de la institución, permiten establecer que existen dimensiones dentro de las fases de la identidad institucional que generan relaciones de congruencia y consistencia en el manejo de intenciones, instrumentos y efectos de identificación. De esta manera, se aprecian variaciones de

propósito, medio y resultados obtenidos en el intercambio de procesos comunicacionales y repertorios culturales que definen como consecuencia una etapa específica de la identidad corporativa.

Enseguida se expone la mecánica de dichas interacciones por cada fase del ciclo de vida de la identidad corporativa.

Creación. En esta etapa la cultura se presenta de forma incipiente, por lo que los recursos comunicacionales empleados en este nivel, corresponden a un esquema básico en donde no es posible proyectar de forma contundente una cultura naciente al interior o al exterior de la entidad, por lo que se considera que una cultura inicial proyectada de manera parcial, genera una fase de creación de la identidad corporativa.

Crecimiento. El uso recurrente o excesivo de recursos comunicacionales carentes del respaldo de una cultura organizacional sólida, genera efectos de crecimiento sin fundamento, en donde se hace alarde de capacidades, atributos, características o productos que no corresponden a la identidad del organismo; más le hacen crecer ante la percepción interna y externa, atribuyéndole someramente las propiedades promovidas.

Fortalecimiento. En esta etapa en realidad lo que se fortalece es la cultura organizacional, lo cual trae como consecuencia un fortalecimiento en la identidad corporativa. Aquí, los recursos comunicacionales no requieren potencializarse, sino es más bien la congruencia entre el discurso y la realidad, lo que favorece el fortalecimiento identitario.

Mantenimiento. El manejo sostenido de los recursos comunicacionales en torno a la promoción y consolidación de la entidad, a partir de una realidad basada en una sólida cultura organizacional, deriva en una identidad institucional en fase de mantenimiento en donde la congruencia permanente se convierte en la clave y la base para proyectar atributos reales mediante identificadores y medios eficientes hacia públicos o receptores específicos que asimilen los mensajes conscientes e inconscientes de forma intencionada acorde a una estrategia organizacional previamente establecida.

De esta manera se aprecia la relación existente entre comunicación estratégica y cultura organizacional y su incidencia como elementos gestores de identidad, así como su papel en la definición, selección y efectividad de los medios de comunicación destinados a la transmisión de información interna con los consecuentes efectos en la cultura organizacional y en la difusión de una imagen intencionada o bien no intencionada, vinculada además con la política institucional de medios al exterior y la dinámica propia de la institución que reflejan y consolidan la esencia de la entidad.

A fin de instrumentar una propuesta metodológica integral, a continuación se presentan las estrategias necesarias para crear, hacer crecer, fortalecer o mantener la identidad institucional según el modelo anteriormente expuesto.

7.11 Estrategias de gestión identitaria

De conformidad con los hallazgos, análisis cualitativo y cuantitativo, los resultados obtenidos y el modelo propuesto, enseguida se exponen las estrategias necesarias para dotar de carácter evolutivo a las diferentes etapas propuestas en el ciclo de vida de la identidad corporativa.

7.11.1 Estrategias de gestión identitaria para la fase de creación de identidad

- Definir y promover los fines y valores organizacionales.
- Estrechar vínculos entre los distintos niveles jerárquicos con mayor presencia de la esfera directiva
- Establecer un liderazgo interno centrado en valores, acompañado de un estilo directivo incluyente y participativo.
- Implementar un modelo de gestión eficiente que satisfaga todos los requerimientos técnicos, operativos y organizacionales.
- Realizar reuniones y actividades de integración con los miembros de todos los niveles de la organización.

- Aprovechar ventajas circunstanciales como ubicación, culturas locales, o características individuales de los miembros de la comunidad a favor del organismo.
- Destacar la importancia del aporte que cada nivel jerárquico, área o departamento brinda al funcionamiento general de la institución.

7.11.2 Estrategias de gestión identitaria para la fase de crecimiento de la identidad institucional

- Proyectar la imagen externa de la entidad con mayor presencia y mediante todos los recursos comunicacionales disponibles.
- Implementar acciones de trascendencia regional, estatal o nacional para aumentar la proyección externa.
- Incrementar los montos destinados a la contratación o manejo de medios y recursos comunicacionales internos y externos.
- Revisar la efectividad de identificadores visuales y multimedia institucionales e implementar políticas para ampliar su alcance y cobertura a un mayor público.
- Promover y organizar eventos internos con difusión externa mediante la participación de medios masivos de alcance amplio hacia grandes audiencias.
- Presentar informes y rendiciones públicas de cuentas con alta presencia y participación de medios masivos de comunicación.
- Gestar y realizar campañas promocionales incluyentes, con los puntos de vista de los aspectos a resaltar de la entidad, según los miembros de la organización.
- Participar u organizar eventos y actividades públicas como desfiles, obras de caridad y patrocinios entre otros.

7.11.3 Estrategias de gestión identitaria para la fase de fortalecimiento de la identidad institucional

- Incrementar el contacto y apoyos entre la esfera directiva y todas las áreas de la organización.

- Considerar un modelo de gestión holística que involucre al trabajador como persona y a su familia como ente social promotor y reforzador de la identidad local.
- Organizar frecuentemente reuniones, eventos sociales, deportivos y culturales que propicien integración.
- Promover resultados, logros y cifras favorables reales que generen credibilidad, solidez y confianza.
- Motivar al personal mediante pláticas, reuniones o actividades que les hagan sentir orgullo y pertenencia.
- Resaltar la “misión oculta” de la entidad y destacar su valor y aporte social. Por ejemplo en el caso de la educación, no es sólo formar personas, sino contribuir al desarrollo del país.
- Sensibilizar al personal en general de que tanto dentro como fuera de la institución, se porta la representación de la misma, por lo que cada miembro de la organización debe asumir tal responsabilidad.
- Mejorar la presentación y funcionalidad de instalaciones físicas.
- Revisar y mejorar los procesos administrativos con una mística de agilidad, calidad y eficiencia.
- Implementar políticas de buen trato al cliente interno y externo.
- Identificar a todos los actores involucrados en el proceso productivo o razón de ser de la entidad y hacerles partícipes de las actividades, metas, logros y fines del organismo.
- Implementar cursos periódicos de identidad institucional resaltando aspectos históricos, logros, proyectos y planes futuros de la entidad buscando transmitirlos con orgullo y pasión motivadores.
- Instrumentar una cédula única de identidad institucional que pueda dar seguimiento en cuanto a información individual e institucional del poseedor.

7.11.4 Estrategias de gestión identitaria para la fase de mantenimiento de la identidad institucional

- Mantener congruencia entre los valores declarados y su vivencia en el acontecer cotidiano.
- Mantener en condiciones de funcionalidad y buena presentación las instalaciones físicas de la entidad
- Mantener una política de atención al cliente interno y externo orientada a la satisfacción total.
- Enaltecer interna y externamente el prestigio de la institución.
- Revisar y actualizar periódicamente los mecanismos de gestión así como el estilo directivo prevaleciente para conservar su calidad, calidez y eficiencia.
- Implementar cursos de inducción y difusión de logros mediante los presupuestos y recursos comunicacionales existentes.

Así, tras haber analizado los resultados obtenidos en el estudio, en el siguiente apartado se exponen de forma final las conclusiones y recomendaciones que culminan la investigación y complementan la propuesta.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El conjunto de interacciones generadas y comprobadas entre los elementos descritos a lo largo de esta investigación, permiten establecer una conclusión institucional de la identidad de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, la cual de acuerdo con el ciclo de vida propuesto como resultante de este estudio, se percibe en una fase inicial de fortalecimiento en virtud de que no se destinan mayores recursos ni se emplean con más intensidad los recursos comunicacionales existentes para promover la imagen intencionada de la cultura institucional.

Las acciones requeridas en esta etapa se deben orientar hacia mecanismos y estrategias integradoras que favorezcan una mejora en la cultura organizacional que pueda ser proyectada de forma congruente a través de los medios de comunicación universitarios, sustentados en una política institucional de medios y una estrategia de comunicación interna que refuerce con identificadores visuales y sociales, la identidad institucional para proyectarla interna y externamente como una imagen pública intencionada de solidez, confianza y crecimiento, ya que de conformidad con los análisis elaborados, el fortalecimiento de la identidad depende más del fortalecimiento en la cultura organizacional, siendo la comunicación más bien una herramienta unificadora.

Recomendaciones para estudios futuros

Derivado de los resultados obtenidos, enseguida se presentan algunas consideraciones para estudios futuros en materia identitaria.

- La naturaleza intrínseca del concepto de identidad genera la necesidad de establecer de forma puntual la distinción entre identidad, identificación e imagen, por lo que se sugiere que los estudios futuros sobre estos temas definan de manera particular el objeto de estudio así como el alcance de los mismos a la luz de la distinción de tales conceptos.

- Dada la creciente evolución y oleada de las tecnologías de información y comunicación, los trabajos futuros en la materia deberán contemplar los efectos que dicha tecnología genere en la identidad individual, institucional y social.
- La identidad institucional en organismos públicos es un asunto que va más allá de los miembros, usuarios o derechohabientes de una entidad. Por tanto, se sugiere que los análisis venideros contemplen la esencia organizacional de las instituciones a partir de su dimensión social considerando la relación consigo mismas, con su medio y con su realidad.
- Los avances y reformas en cuestiones sociales como las formas de gobierno, los derechos humanos, los valores cívicos y las nuevas legislaciones, generan efectos de aparente imperceptibilidad en las instituciones públicas. No obstante, las investigaciones futuras en materia identitaria deberán contemplar un método sensible a estos elementos que permita el análisis fundamentado de aspectos de índole subjetivo como los arriba descritos.
- El análisis de los estímulos institucionales verbales intencionales o no intencionales, es también una vertiente para ulteriores estudios que puedan analizar la identidad corporativa a través del método de análisis del discurso.
- Un aspecto más a considerar en investigaciones próximas sobre identidad e imagen es la esencia y percepción institucional en relación a los aspectos ecologistas y medioambientales de la entidad y su entorno.
- Si bien se ha propuesto como resultante de este estudio un modelo que considera el ciclo de vida de la identidad corporativa con enfoque evolutivo a través de cuatro etapas que corresponden a las hipótesis planteadas, existe una quinta etapa que por las características y alcances de esta investigación no fue posible demostrar: la institucionalización de la identidad. Por ello, se sugiere que los trabajos posteriores consideren dicha etapa como una hipótesis emergente y superviviente que permita ahondar sobre lo aquí expuesto y consolide el modelo planteado.

REFERENCIAS

- Adam J.H., (1989). **Dictionary of Business English**, Gran Bretaña: Longman.
- Águeda, E. Martín-Consuegra, D. Millán, Á. Molina, (2002). **Introducción al marketing**, España: Ariel.
- Albarrán Vázquez Mario, Escobar Gustavo, (2003). **Método de investigación. El conocimiento la ciencia y el proceso de investigación**. México: Patria cultural.
- Alvira Martín Francisco, (1985). **La investigación evaluativa: Una perspectiva experimentalista**, España: REIS.
- American Psychological Association, (2002). **Manual de estilo de publicaciones**, México: Manual Moderno. (Trabajo original publicado en 2001).
- Arias, L. N. (2005, febrero). **Comunicación: Principio activo en las relaciones humanas** [Ejemplar especial]. *Administrate hoy*, 130, 13.
- ANUIES. (s.f.). Recuperado el 4 de septiembre de 2007, de <http://www.anui.es.mx>
- Avilés-Garay E., Cáceres J. A., (1997). **Sociología y educación. Naturaleza de la cultura**, San Juan Puerto Rico: Universidad de Puerto Rico.
- Barraza, A. (2007). La identidad de las instituciones de educación superior en el horizonte de la posmodernidad. *Conferencia dictada en la Universidad Pedagógica de Durango*. México.
- Bauzá, V. E., Marañón R. E. & Bello R. A. (2005). Estrategia de Comunicación Interna para fomentar Valores Institucionales como sustento de una Identidad Universitaria. *Segundo Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria*. España.
- Beger, L. (1995). **Civilización y Cultura**. México: Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- Biagi, S. (2003). **Impacto de los medios**. México: Thomson.
- Blanchard, K. & O'Connor, M. (2004). **Administración por valores**. México: Norma.
- Bonilla, G. C. (2001). **La comunicación: Función básica de las relaciones públicas**. México: Trillas.
- Botta, M. (1994). **Comunicaciones escritas en la empresa**. Argentina: Granica Vergara.

- Brand J., (2003). Identidad institucional del docente de la universidad Simón Bolívar [Ejemplar especial]: *Reencuentro*, 38.
- Bridges W., (2006). *¿Cuál es la personalidad de su empresa?*. México: Panorama.
- Briones, G. (1998). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales*. México: Trillas
- Buchbinder H. & Rajagopal P. (1996). *Universidades canadienses: el impacto del comercio y la globalización*. Canadá: Kluwer Academic Publications.
- Bunge, M. (1999). *Filosofía de las ciencias sociales*. México: Siglo XXI.
- Cabral, M. Identidad estudiantil universitaria en estudiantes de licenciatura. Recuperado el 15 de agosto de 2007 de <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-156-1-identidad-estudiantil-universitaria-en-estudiantes-de-licenc.html>
- Dirección General de Culturas Populares e Indígenas. (2007). Campaña nacional por la diversidad cultural. [Folleto]. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- Canda, F.M. (2000). *Diccionario de pedagogía y psicología*. España: Cultural S.A.
- Cardoso, M. H.(1998) Importancia de la Cultura y la Comunicación Institucional. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/culturaycomunicacioninstitucional.htm>.
- Carrillo, V. & Ruao, T. (2005). *La reputación de las universidades: de la identidad local a la reputación europea. V Congreso de Comunicación Local*. España: Universitat Jaume I De Castellón.
- Castillo, A. O. (2005). *Metodología para la adecuación de la estructura organizacional de una institución de educación superior en el ámbito de la gestión académica: el caso de la UAEH*. Disertación doctoral no publicada, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Castro, I. & Moreno L. Z. (2006). *El modelo comunicativo. Teóricos y teorías relevantes*. México: Trillas.
- Cateora, P.R. & Graham J.L. (1999). *Marketing internacional*. México: Mc Graw-Hill.

- Cerecedo, M. M. (2005). ***La micropolítica y la gestión escolar***. México: Ediciones Taller Abierto.
- Chiavenato, I. (2006) ***Introducción a la teoría general de la administración***. México: Mc Graw Hill.
- Clark, B. (1983). ***El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica***. México: UAM Nueva Imagen.
- Colunga D. C. (1996). ***La administración del tercer milenio. Diccionario temático***, México: Editorial Panorama.
- Coordinación Nacional para la Educación Superior. (1997). ***Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior. Marco de referencia para la evaluación de la administración y gestión en las Instituciones de Educación Superior***. México: Secretaría de Educación Pública
- Primer Encuentro Nacional de Comunicación Institucional en Universidades Públicas. (2006). Argentina.
- Correa, U. S., Puerta, A. & Restrepo, B. (2002). ***Investigación evaluativa***. Colombia: Instituto Colombiano de Fomento a la Educación Superior.
- Cortés, G. A., (2006). ***Reflexiones sobre el papel de la publicidad institucional en la educación social***. X Congreso IBERCOM. Sevilla-Cadiz, España.
- Cortina, J.M. (2006). ***Identidad. Identificación***. México: Fondo de Cultura Económica.
- Costa, J. (2006) ***Identidad corporativa***. México: Trillas.
- Davis, K. & Newstrom, G. (1993). ***Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional***. México: Mc Graw Hill.
- Delgado, V. J. (2004). Coaching en la comunicación organizacional [Ejemplar especial]. ***Adminístrate hoy***. Año XI, 128, 29.
- Delgado, V. (2006). ***La interpretación de los símbolos en el proceso comunicativo al interior de los centros de readaptación social en México***. X Congreso IBERCOM. Sevilla-Cadiz, España.
- Diccionario económico, comercial y financiero Larousse***. (2000). México: Editorial Ultra
- Diccionario práctico Larousse***. (2000). México: Editorial Ultra.

Diseño de una estrategia Tecnológica de Customer Relationship Management (CRM) para la empresa BPM de México. (2006). México: UDLA.

Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial. (s.f.). Madrid: Esic.

Dotlich, D.L. & Cairo P.C. (2004). *Por qué fracasan los directores*. México: Panorama.

Enciclopedia Microsoft Encarta, (2006). EE.UU: Microsoft.

Estany, A. (1990). **Modelos de cambio científico**. España: Editorial Crítica.

Estrada, C. R. (2006). Inteligencia emocional: una herramienta que asegura el éxito en las organizaciones. *La Nueva Gestión Organizacional*, 1, 2.

Fernández, A. R. (2005). **Modelo informático para la autogestión del aprendizaje para la universalización de la enseñanza**. Disertación doctoral no publicada. Universidad de Granada Facultad de Ciencias de la Educación, España.

Fernández, B. R. (2001). **Evaluación de Programas. Una Guía práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud**. España: Síntesis S.A.

Fernández, B. E. & Alameda, G. D. (2005). Valores de posicionamiento y estrategias publicitarias de las universidades españolas. *II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria*. España.

Fernández, C. C. (2005). **La comunicación en las organizaciones**. México: Trillas.

Fernández, S. J. (2002). **La comunicación en las relaciones humanas**. México: Trillas.

Fernández, B.F. (s. f.). *La contribución de Edward Said a una tipología cultural imperialista*. Recuperado el 28 de agosto de 2007 de <http://www.lainsignia.org>

Ferrer, E. A. (2005). Una mina de oro puro. Las universidades y su potencial informativo. *II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria*. España.

Flores de Gortari, S. & Orozco E. (2005). **Comunicación administrativa efectiva e integral**. México: Trillas.

- Fragoso, F. D. (1998, enero-marzo). Un acercamiento metodológico al análisis de la comunicación institucional. *Razón y Palabra. Primera revista electrónica en América Latina especializada en tópicos de comunicación*, 3. Recuperado de <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anterores/supesp/acercamiento.htm>
- French, W. (1998). **Desarrollo Organizacional**. México: Addison Wesley.
- Fuentes, S. (2006). La comunicación, eje estratégico de las organizaciones. 2006. Recuperado http://www.eca.usp.br/alaic/boletin11/congreso_comunicacion_organizacional.htm
- Fuller, G. (2000). **Respuestas rápidas para los gerentes**. México: Prentice Hall.
- Galindo, C. J. (1998). **Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación**. México: Addison Wesley Longman.
- Gámez, G. R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/>.
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional [Ejemplar especial]. *Universitas Psychologica*, 5, 1.
- García, N. (1997). Culturas híbridas y estrategias comunicacionales [Ejemplar especial]. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 3, 5.
- Garduño, G. & Zuñiga, M. (2005). Cultura” según la semiótica de Yuri M. Lotman [Ejemplar especial] . *Convergencia*, 12, 39,p. 218.
- Garizurieta, H. & Sangabriel, I.(2004). Cultura organizacional: reto y perspectiva de la universidad veracruzana [Ejemplar especial]. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10, 28.
- Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. Universidad de Guadalajara. (2006). *Gestión municipal [Ejemplar especial] (Vols. 7-8)*.
- Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. Universidad de Guadalajara. (2007). Gestión pública y empresarial [Ejemplar especial]. *División de gestión empresarial, 10*.
- Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. Universidad de Guadalajara (2006). Gestión pública y empresarial [Ejemplar especial]. *División de gestión empresarial, 9*.

- Globalización, identidad y diversidad.* (s. f.). Recuperado de http://www.barcelona2004.org/esp/banco_del_conocimiento/documentos/ficha.cfm?idDoc=1700
- Gómez, M. C. (2003). ***Nuevas tecnologías de comunicación.*** México: Editorial Trillas.
- González, M. L. (2004). ***Antología de textos sobre evaluación educativa.*** México.
- González, A. E., Leyva, L. & Ruiz C. (1995). ***Rescate de empresas en crisis.*** México: International Thompson Editores.
- González, E. (1986). Nuevas tecnologías de comunicación ¿necesidad de nuevas estrategias?. *Anuario de artes y letras. Facultad de artes y letras. Universidad de Oriente*, 3-4, 311.
- González, R. A. & Fernández, P. F. (2004). ***Diseño de encuesta sobre las metodologías y la actividad científica de los equipos de investigación.*** México: Universidad de La Laguna.
- González, R. S. (2005). ***Manual de investigación documental y redacción.*** México: Trillas.
- Goode & Hatt. (1999). ***Métodos de investigación social.*** México: Trillas.
- Gordon, I. (1989). ***Inteligencia Comercial. Cómo Anticiparse a la Competencia.*** Colombia: Legis.
- Grande, I. & Abascal E. (2002). ***Análisis de encuestas,*** España: Esic.
- Gutierrez, P. (2005). Comunicación corporativa estratégica de la persuasión a la construcción de realidades compartidas [Ejemplar especial]. *Revista latinoamericana de Psicología*, 37, 1.
- Massucco, J. (2005). ¿PLANES DE COMUNICACIÓN SIN LOS ESTUDIANTES?. *II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria.* España.
- Haidar, J. (2006). ***Debate CEU-Rectoría.*** México: UNAM.
- Haidar, J. (2005). ***La arquitectura del sentido. La producción y reproducción de las prácticas semiótico-discursivas.*** México: CONACULTA INAH.
- Hall, R. H. (1996). ***Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados.*** México: Prentice Hall.

- Haro, L. L. (1995). **Psicología de las relaciones humanas**. México: Porrúa .
- Héctor, A. L. (2005). Comunicación universitaria: razones de su expansión. // *Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria*. España.
- Hennessey, N. G. (2004). **El Proceso Enseñanza-Aprendizaje de la Comunicación Organizacional. Un Proceso de Formación de Consultores Basado en un Modelo de una Acción-Reflexión Empresa-Aula y el Aprendizaje Autónomo**. Disertación doctoral no publicada, Facultad de Estudios de Posgrado, Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, Colombia.
- Hernández, P. A. (1990). **Administración y desarrollo de personal público**, México: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Hernández, S. R. & Fernández, B. L. (2003). **Metodología de la investigación**. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, S. R. & Fernández, B. L. (2006). **Metodología de la investigación. Cuarta edición**. México: Mc Graw Hill.
- Herrero, J. (2002). *Identidad colectiva y grupos étnicos*. Manuscrito no publicado.
- Hiam, A. (1999). **La guía fácil del marketing**. España: IDG Books.
- Ibarra, G. S. (2005, marzo). Comunicación organizacional un nuevo reto gerencial [Ejemplar especial]. *Adminístrate hoy*, 131, Año XI, p. 15.
- Inglamas, Á. (2005). La gestión integral de la comunicación en la universidad: el plan de comunicación de la Universitat Pompeu Fabra. // *Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria*. España.
- Instituto Politécnico Nacional (2006). Investigación. administrativa. *Revista de divulgación de la Escuela Superior de Comercio y Administración*, 97.
- Iñiguez, L. (2001). **Identidad: de lo personal a lo social. un recorrido conceptual**. España: Crespo.
- Jarillo, J.C. & Martínez, E.J. (1991). **Estrategia internacional. Más allá de la exportación**. España: Mc Graw Hill.
- Javaloy, F. (1993). **El paradigma de la identidad social en el estudio del comportamiento colectivo y de los movimientos sociales**. España: Psicotherma.

- Kerlinger & Lee. (2002). **Investigación del comportamiento**. Cuarta edición. México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. & Armstrong G. (1991). **Fundamentos de mercadotecnia**. México: Prentice Hall.
- Latapí, S. P. (2007). Conferencia Magistral al Recibir el Doctorado Honoris Causa. Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Le Monde de l'Education. (s.f.). Recuperado de <http://www.lemonde.fr>
- Lerma Kirchner Alejandro, **Plan estratégico de mercadotecnia**, México: Gasca Sisco (2003).
- Leyva, E. (2000). Identidad y cultura organizacional. *Revista de la Universidad de la Habana*, 259.
- Linares, A. (2006, marzo). *La identidad universitaria*. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Lucas, M. J. (2006). **Las condiciones institucionales para la formación y participación del profesorado ante el uso y aplicación de las nuevas tecnologías de información**. Disertación doctoral no publicada. Área académica de educación, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Madrigal, I. T. B. E. & Fuentes, F. T. (2004). *Tópicos de investigación en recursos humanos, liderazgo y talento humano*. México: Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara.
- Magretta, J. (2003). **Qué es el management**. España: Empresa activa.
- Mariño, M.V. (2006). Desde el análisis de contenido hacia el análisis del discurso: la necesidad de una apuesta decidida por la triangulación metodológica. *IX Congreso IBERCOM*, Sevilla-Cádiz, España.
- Martín, M. I. (2006). Retos de la comunicación corporativa en la Sociedad del Conocimiento: de la gestión de información a la creación de conocimiento organizacional. *X Congreso IBERCOM*. Sevilla-Cádiz, España.
- Martín, R.M. (2006). Publicidad y educación en valores. La publicidad: Un arma cargada de futuro. Función educativa de la publicidad. *X Congreso IBERCOM*, Sevilla-Cádiz, España.
- Martínez de Velasco, A. & Nosnik, A. (1999). **Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial**. México: Trillas

- Martínez, O. F. (2003). **El cuestionario un instrumento para la investigación de las ciencias sociales**. España: Laertes psicopedagogía.
- Martínez, V. F. (1994). **Planeación estratégica creativa**. México: Editorial Pac.
- Martínez, S. (2006). Publicidad móvil. El marketing en los nuevos medios. *IX Congreso IBERCOM*, Sevilla-Cádiz, España.
- Masón, S. (s. f.). Estrategias de comunicación. Tiempo de investigarnos vivos [Ejemplar especial]. *Comunicación y sociedad*,37.
- Matu, L. J. & Ruiz, C. G. (2005). Comunicación Social en el contexto universitario de Chiapas. *II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria*. España.
- Maurik, J. V. (2001). **El estratega efectivo. Habilidades clave para todos los gerentes**. México: Panorama.
- McEntee de Madero, H. (1995). **Comunicación oral**, México: Alhambra Mexicana.
- Melewar, T. C. & Akel S. (2005). The role of corporate identity in the higher education sector.A case study” Corporate Communications [Ejemplar especial]. *An International Journal*. 10,1,p.41-57.
- Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. Universidad de Guadalajara. México.(2004) .Mercados y negocios [Ejemplar especial]. *Revista de investigación y análisis*. Vol. 10.
- Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. Universidad de Guadalajara. México (2007). Mercados y negocios [Ejemplar especial]. *Revista de investigación y análisis*. Vol. 15.
- Míguez, G. & María, I.(2005). Análisis del servicio de comunicación de la Universidad de Maryland (College Park): elementos aplicables al ámbito universitario español. *II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria*. España.
- Mintzberg, H. (1999). **Estructuración de las organizaciones**. México: Mc Graw Hill.
- Mondría, J. (2004). **Diccionario de la comunicación comercial**. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Morales, V. A. (2004) **Gestión y desarrollo del portal web del Instituto de la Comunicación e Imagen de la universidad de Chile** Tesis de licenciatura

no publicada, Instituto de la Comunicación e Imagen, Universidad de Chile, Chile.

Murrie, L. (2007, noviembre). *La enseñanza de estudios australianos a estudiantes internacionales mediante el contacto cotidiano con la cultura australiana*. Recuperado el 15 de noviembre de 2007 de <http://www.crossing.com>.

Nieves, C. F. (2005). Comunicación estratégica. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/comunicacion.htm>

Noboa, A. (1998, enero) Una propuesta para el estudio de la identidad corporativa y la comunicación en las instituciones públicas: *Revista electrónica Razón y palabra*. Recuperado el 15 de abril de 2007 de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n12/prop12.html>

Nosnik, O. A. (1995). Linealidad, dinamismo y productividad: tres conceptos de la comunicación humana y social. Manuscrito no publicado, Universidad de Tepeyac, México.

O. da Silva, R. (2003). ***Teorías de la administración***. México: Thomson.

Oblitas, L. A. (2004). ***Psicología de la salud y calidad de vida***. México: Thomson.

Oropeza, R. L. (2004). ***Efectividad Institucional***. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Ortega, R. E. (2004). ***Estrategias para Fomentar y Difundir una Cultura Académica y de Investigación***. México: Universidad Autónoma de Chihuahua.

Pacho, R. C. A. (2005). Propuesta de Reorganización de las Funciones y Estructura Organizacional de la Unidad de Relaciones Públicas y Medios de la Universidad Autónoma de Baja California. *II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria*. España.

Panera, M. F. (2002). ***Gestión de la formación en la universidad. Un enfoque de gestión por procesos***. España: INTEC.

Patten, D. (1988). ***Mercadeo práctico para nuevas empresas***. Bogotá, Colombia: Legis Editores.

Payan, T., Guerra, M., Martínez N. & García S. R. (2005). Valores e identidad en los estudiantes de Ingeniería del Instituto Politecnico Nacional [Ejemplar especial]. *Reencuentro*, 43.

- Pérez, Y. M. (2005). Una nueva política de comunicación para la Universidad de Costa Rica: coordinación de medios y creación de diálogos externos. // *Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria*. España.
- Perozo de J. G., (2004). Gestión comunicacional e imagen corporativa en la Universidad Nacional Abierta [Ejemplar especial]. *Revista de Ciencias Sociales*. Maracaibo, Venezuela.
- Perozo, de J. G. (2006). La gestión comunicacional basada en la cultura organizacional e identidad corporativa de la Universidad Nacional Abierta (UNA). *Revista de Ciencias Sociales*, 12, 2, p.364.
- Ramos, P. C. (2003). **La comunicación. Un punto de vista organizacional**. México: Trillas.
- Rebeil, C. M. (2006). **Comunicación estratégica en las organizaciones**. México: Trillas.
- Reza, T. J. (2006, enero). Organizaciones que aprenden: desafíos. *Revista Adminístrate hoy*. Año XI, 141, p. 27.
- Robbins, S. P. (2004). **Comportamiento organizacional Décima edición**. México: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez, E. M. (1996). **Los valores, clave de la excelencia**. México: Mc Graw Hill.
- Sánchez, J. T., Yurrebaso B. & Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: desentrañando vericuetos [Ejemplar especial]. *Revista de antropología iberoamericana*.
- Sauer, W. (1933). **Filosofía jurídica y social**, España Editorial Labor, S. A.
- Schein, E. H. (1983). **Psicología de la organización**. México: Prentice Hall.
- Scheinsoh, D. (1998). **Dinámica de la comunicación estratégica y la imagen corporativa**. México: Fundación OSDE Argentina.
- Scheinsohn, D. (1999). **¿Qué significa estrategizar la comunicación?**. México: Fundación OSDE Argentina.
- Scheinsohn, D. (1999). **Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa**. Argentina: Ediciones Macchi.
- Schwanitz, D. (2004). **La cultura. Todo lo que hay que sabe**. México: Santillana Ediciones Generales.

- Shim, J. K., Siegel G. & Simon A. (2000). **Respuestas rápidas para el programa MBA**. México: Pearson Educación.
- Sierra, B. R. (1999). **Tesis doctorales y trabajos de investigación científica**. España: Editorial Paraninfo.
- Sigal, S. (1993). **Historia de la cultura y el arte**. México: Alhambra bachiller.
- Sneddy, D. L. (2006). **El mejoramiento de la gestión educativa debe bajar los índices de deserción en el colegio de la enseñanza Cardenal Luque, Compañía de María en Bogotá**, Disertación doctoral no publicada, Departamento de Didáctica y Organización Escolar, Universidad de Granada, España.
- Stowe, V. (1999). **Educar niños felices y obedientes con disciplina positiva estrategias para una paternidad responsable**. Barcelona: Oniro.
- Strauss, G. & Sayles L. (1985). **Personal. Problemas humanos de la administración**. México: Prentice Hall.
- Stufflebeam, D. & Shinkfiel A. (1995). **Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica**. España: Paidós.
- Stutely, R. (2000). **Plan de negocios. La estrategia inteligente**. México: Pearson Educación.
- Suárez, T. & López, L. (2006). La organización académica de las universidades públicas: entre círculos y cuerpos [Ejemplar especial]. *Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*.
- Tamayo & Tamayo, M. (2006). **El proceso de la investigación científica**. México: Noriega Limusa Editores.
- Tamayo (2001). **Diccionario de investigación científica**, México: Limusa.
- Torres, H. Z. & Navarro, C. J. (2007). **Conceptos y principios fundamentales de epistemología y metodología**. México: Universidad Michoacana de San Nicolás Hidalgo.
- Townsley, M. (2004). **Publicidad. Serie business**. México: Thomson.

- Trelles, R. I. (2005). Los modelos de comunicación. Unidad de Investigación y Gestión de la Comunicación. Recuperado de <http://www.uv-unicom.net/conferencia/notas/php?id=43>
- Tréspidi, M. Á. y Ferniot, D. (2005). La actividad editorial como responsabilidad del área de comunicación institucional. *II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria*. España.
- Universidad Autónoma del estado de Hidalgo (2002). *Legislación Universitaria*. Recuperado de <http://www.uaeh.edu.mx/universidad/legislacion.htm>
- Modelo Educativo. (2004). México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
- Plan de Desarrollo Institucional 2006 - 2010. (2007). México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Políticas institucionales. Instrumentos para la planeación. (2007). México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Valsagna, A. (2005). La implementación de un programa de imagen y comunicación institucional en una universidad pública. El caso de la Universidad Nacional del Litoral, Argentina. *II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria*. España.
- Van Riel, C. (1995). *Principles of Corporate Communication (pp.36)*. Londrés, Inglaterra: Prentice Hall.
- Varley, J. (s.f.). *El concepto de niveles de identidad culturales*. Recuperado el 28 de agosto de 2007 de <http://www.galeon.com/tomasaaustin/identidad/nivelid.htm>
- Vázquez, M. M. (1997). *Historia y comunicación social*. España: Editorial crítica.
- Weiss, C. (2004). *Investigación evaluativa*. México: Trillas.
- West, R. & Turner L. H. (2005). *Teoría de la comunicación. Análisis y aplicación*. México: Mc Graw Hill.
- Westoby, A. (1988). *Culture and power in educational organizations*. EE.UU.: Open University Press.

- Wills, S. (s. f.). *Aprendiendo identidades: la enseñanza en una nación migrante*. Recuperado el 15 de noviembre de 2007 de <http://www.crossing.com>
- Zamarrón, G. G. & Trelles I. (2005). ***Mass media y diversidad. El reto de la comunicación en las universidades***. España: Universidad de Granada.
- Zamarrón, G. G. & Trelles I. (2005). ***Comunicación Social de la Ciencia***. España: Universidad de Granada.
- Zerón, R. (1998). ***Palabras de libertad***. México: Editorial Hidalgo.
- Zuñiga, R. M. (2007). ***Análisis de la propuesta de atención para alumnos sobresalientes en el estado de Hidalgo***. Disertación doctoral no publicada, Área académica de educación, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.

ANEXOS

GUÍA DE FOCUS GROUP

Las sesiones de grupo forman parte de la investigación cualitativa que tiene como fin el detectar, explorar y analizar actitudes, opiniones y sentimientos sobre variables de manera más profunda.

Con la finalidad de obtener datos comprobables y fidedignos en cuanto a la percepción del personal DOCENTE de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo con respecto a **La identidad institucional basada en la comunicación estratégica y la Cultura organizacional**, se presenta este estudio que emplea la técnica de Focus Group o sesión de grupo.

Objetivo

Valorar la influencia de la comunicación estratégica y de la cultura organizacional en la identidad institucional de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo desde el punto de vista del personal Docente que labora en los diferentes institutos y campus de la UAEH.

INICIO: DISCUSIÓN

Para iniciar con la sesión de grupo, el moderador tendrá que dar una pequeña reseña histórica de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo a fin de contextualizar a los participantes.

1. TECNICAS PROYECTIVAS:

1.1 Asociación de Palabras.

Se llevará a cabo la técnica de asociación de palabras de acuerdo con los términos que se muestran más adelante.

Objetivo: identificar la percepción que tienen los alumnos sobre las palabras base de la investigación.

Metodología: repartir hojas a cada uno de los miembros de la sesión de grupo, en la cual deberán escribir lo primero que piensen en relación de las palabras que vaya mencionando el moderador.

1. Universidad
2. Autonomía
3. Identidad
4. Cultura
5. Comunicación
6. Directivos

1.2 Proyección de Símbolos

Objetivo: Conocer el significado de los símbolos universitarios

Metodología: Proyectar cada uno de los símbolos que caracterizan a la universidad, en donde los alumnos definirán el significado que tienen para ellos, plasmándolo en una hoja otorgada por el moderador. La duración de la proyección será de 20 segundos por cada símbolo.

Símbolos:

Edificio central

Escudo (emblema)

Garza

Lema: “Amor Orden y Progreso”

Estandarte

2. Cuestionamientos para generar discusión

Objetivo: Generar discusión acerca de la identidad universitaria entre los participantes.

Metodología: El moderador realizará de manera abierta los siguientes cuestionamientos a la audiencia para conocer su opinión

1. ¿Qué es para ti “identidad”?
2. ¿Qué es para ti “identidad universitaria”?
3. ¿Cómo vives la identidad universitaria?
4. ¿Cómo consideras que influye en tu identidad universitaria la comunicación estratégica?
5. ¿Cómo consideras que influye la cultura organizacional en tu identidad universitaria?

3. Preguntas cerradas

Objetivo: Conocer opiniones acerca de cultura organizacional y comunicación estratégica.

Metodología: El moderador les otorgará el siguiente cuestionario previamente impreso para que la audiencia lo responda de la forma más honesta posible.

1.- ¿Cómo considera el grado de conocimiento que tiene usted del campus _____ o instituto que pertenece a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo?

Suficiente Bastante Poco Insuficiente Nulo

2.- ¿Cómo calificaría la educación impartida por el campus o instituto _____ de la UAEH?

Excelente Bueno Regular Malo Pésimo

3.- ¿Qué símbolos de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo identifica?
(puede escoger entre una y cinco opciones)

- a) Garza
- b) Colores Institucionales (Blanco, gris, azul)
- c) Edificio Central

d) Escudo

e) Lema: "Amor, Orden y Progreso"

4.- ¿Qué grado de importancia piensa usted que los miembros de la universidad le dan a los símbolos antes mencionados?

Suficiente Bastante Poco Insuficiente Nulo
¿Por qué?

5.- ¿Ha visto que los universitarios porten alguno de los símbolos institucionales en su vestimenta?

Siempre Algunas veces Regularmente Pocas veces Nunca
¿Cuáles?

6.- ¿En alguna ocasión ha hecho uso de los medios de comunicación que tiene la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo como son: Radio Universidad, Garceta, UAEH TV y Página Web?

Siempre Algunas veces Regularmente Pocas veces Nunca

7.- ¿Considera que el uso de los símbolos Institucionales, difundidos por los medios de comunicación de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, contribuyen o impactan en la identidad institucional?

Suficiente Bastante Poco Insuficiente Nulo

8.- ¿El grado de interés sobre los contenidos que manejan los medios de comunicación de la UAEH en cuestiones académicas, culturales y sociales; para la

población interna (alumnos, administrativos, docentes) y población externa (sociedad en general) es?

Excelente Bueno Regular Malo Pésimo

9.- ¿Qué tan eficiente cree que es la labor de los medios de comunicación de la Universidad para dar a conocer las actividades que se desarrollan dentro de ella?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

10.- ¿La Universidad Campus o Institución_____ recurre a su Organización o dependencia para obtener apoyo?

Siempre Algunas veces Regularmente Pocas veces Nunca

11.-Marque los cinco valores que desde su punto de vista promueve la Universidad:

- a) Amor
- b) Progreso
- c) Orden
- d) Respeto
- e) Honestidad
- f) Tolerancia
- g) Responsabilidad
- h) Justicia
- i) Unidad
- j) Solidaridad
- k) Igualdad
- l) Lealtad
- m) Compromiso

12.- ¿El grado en que considera que los medios de comunicación de la UAEH promueven los valores institucionales es?

Suficiente Bastante Poco Insuficiente Nulo

13.- ¿Su percepción sobre la campaña llamada “Con el Orgullo de ser Universitario” implementada por esta Universidad es?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

14.- ¿De acuerdo a su percepción, los valores que promueve la Universidad son llevados a la práctica por sus integrantes?

Siempre Algunas veces Regularmente Pocas veces Nunca

15.- ¿Los integrantes de la Universidad, son congruentes con lo que ésta promueve?

Siempre Algunas veces Regularmente Pocas veces Nunca

16.- ¿Considera que los miembros de la Universidad asisten a los eventos realizados por dicha institución?

Siempre Algunas veces Regularmente Pocas veces Nunca

17.- ¿Al incorporar nuevos integrantes a la Universidad, ésta se muestra selectiva a favor de sus fines?

Siempre Algunas veces Regularmente Pocas veces Nunca

18.- ¿Considera que las decisiones de la Universidad toman en cuenta las necesidades de los miembros de la misma?

Siempre Algunas veces Regularmente Pocas veces Nunca

19.- ¿Cómo ha sido el trato que ha tenido de los directivos del campus o instituto_____?

Excelente Bueno Regular Malo Pésimo

20.- ¿Su opinión acerca del director del campus o Instituto_____ es?

Excelente Buena Regular Mala Pésima

21.- ¿Considera que los directivos de la Universidad promueven la integración entre los miembros de su institución?

Siempre Algunas veces Regularmente Pocas veces Nunca

22.- ¿Cree que los recursos obtenidos por esta casa de estudios son utilizados de forma adecuada por los directivos?

Siempre Algunas veces Regularmente Pocas veces Nunca

ENCUESTA

Este instrumento tiene como objetivo determinar el grado de identidad de la UAEH a partir de sus procesos de comunicación estratégica que engloba recursos simbólicos, medios masivos, relaciones públicas y del concepto de cultura organizacional que incluye valores, prácticas usos y costumbres, estilos directivos y sentidos de pertenencia

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y conteste de acuerdo a su percepción, lo que considere correcto.

1.- ¿Qué tanto sabe usted del campus _____ o instituto que pertenece a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo?

Bastante Suficiente Aceptable Insuficiente Poco Nada

2.- ¿Cómo calificaría la educación impartida por el campus o instituto _____ de la UAEH?

Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo Pésimo

3.- ¿Qué símbolos de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo identifica? (puede escoger entre una y cinco opciones)

- Garza
- Colores Institucionales (Blanco, Gris, Azul)
- Edificio Central
- Escudo
- Lema: "Amor, Orden y Progreso"

4.- ¿Qué grado de importancia piensa usted que los miembros de la universidad le dan a los símbolos antes mencionados?

Bastante Suficiente Aceptable Insuficiente Poco Nada

¿Por qué? _____

5.- ¿Ha visto que los universitarios porten alguno de los símbolos institucionales en su vestimenta?

Siempre Frecuentemente Algunas veces Regularmente Pocas veces Nunca

¿Cuáles? _____

6.- ¿En que medida estos símbolos institucionales han servido para identificar a la Universidad ante la sociedad?

Bastante Suficiente Aceptable Insuficiente Poco Nada

7.- ¿Con qué frecuencia ha hecho uso de los medios de comunicación que tiene la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo como son: Radio Universidad, Garceta, UAEH TV y Página Web?

Siempre Frecuentemente Algunas veces Regularmente Pocas veces Nunca

8.- ¿En qué grado considera que el uso de los símbolos Institucionales, difundidos por los medios de comunicación de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, contribuyen o impactan en la identidad institucional?

Bastante Suficiente Aceptable Insuficiente Poco Nada

9.- ¿Qué tan interesante encuentra los contenidos que manejan los medios de comunicación de la UAEH en cuestiones académicas, culturales y sociales; para la población interna (alumnos, administrativos, docentes) y población externa (sociedad en general) es?

Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo Pésimo

10.- ¿Qué tan eficiente es la labor de los medios de comunicación de la Universidad para dar a conocer las actividades que se desarrollan dentro de ella?

Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo Pésimo

11.-¿Con que frecuencia La Universidad Campus o Institución _____ recurre a su Organización o dependencia para obtener apoyo?

Siempre Frecuentemente Algunas veces Regularmente Pocas veces Nunca

12.- ¿Con qué frecuencia su Organización ha recurrido a la Universidad Campus o Instituto _____ para obtener algún apoyo?

Siempre Frecuentemente Algunas veces Regularmente Pocas veces Nunca

13.-El trato que ha recibido su Organización por parte de la Universidad ha sido:

Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo Pésimo

14.- ¿Con que frecuencia asiste a eventos organizado por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo?

Siempre Frecuentemente Algunas veces Regularmente Pocas veces Nunca

15.-Marque los 6 (sies) valores que desde su punto de vista promueve la Universidad:

<input type="checkbox"/> Progreso	<input type="checkbox"/> Unidad
<input type="checkbox"/> Respeto	<input type="checkbox"/> Lealtad
<input type="checkbox"/> Honestidad	<input type="checkbox"/> Compromiso
<input type="checkbox"/> Orden	<input type="checkbox"/> Amor
<input type="checkbox"/> Responsabilidad	

16.- ¿El grado en que considera que los medios de comunicación de la UAEH promueven los valores institucionales es?

Bastante Suficiente Aceptable Insuficiente Poco Nada

17.- ¿Su percepción sobre la campaña llamada “Con el Orgullo de ser Universitario” implementada por esta Universidad es?

Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo Pésimo

18.- ¿De acuerdo a su percepción, los valores que promueve la Universidad son llevados a la práctica por sus integrantes?

Siempre Frecuentemente Algunas veces Regularmente Pocas veces Nunca

19.- ¿Los integrantes de la Universidad, son congruentes con lo que ésta promueve?

Siempre Frecuentemente Algunas veces Regularmente Pocas veces Nunca

20.- ¿Con qué frecuencia considera que los miembros de la Universidad asisten a los eventos realizados por dicha institución?

Siempre Frecuentemente Algunas veces Regularmente Pocas veces Nunca

21.- ¿Al incorporar nuevos integrantes a la Universidad, ésta se muestra selectiva?

Siempre Frecuentemente Algunas veces Regularmente Pocas veces Nunca

22.- ¿Con qué frecuencia considera que la Universidad toma en cuenta a su comunidad para tomar decisiones?

Siempre Frecuentemente Algunas veces Regularmente Pocas veces Nunca

23.- ¿El trato que ha recibido por parte de los directivos del campus o instituto _____ ha sido?

Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo Pésimo

24.- ¿Su opinión acerca del director del campus o Instituto _____ es?

Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo Pésimo

25.- ¿Considera que los directivos de la Universidad promueven la integración entre los miembros de su institución?

Siempre Frecuentemente Algunas veces Regularmente Pocas veces Nunca

26.- ¿Cree que los recursos obtenidos por esta casa de estudios son utilizados de forma adecuada por los directivos?

Siempre Frecuentemente Algunas veces Regularmente Pocas veces Nunca

27.- ¿Cree usted que los objetivos particulares de los alumnos coinciden con los objetivos que promueve la Universidad?

Siempre Frecuentemente Algunas veces Regularmente Pocas veces Nunca

28.- ¿Cree que la Universidad se compromete con sus alumnos, docentes y administrativos, para que estos se sientan parte fundamental de la institución?

Siempre Frecuentemente Algunas veces Regularmente Pocas veces Nunca

29.- ¿Cree que las personas que formaron parte de esta institución se sienten orgullosos de haber pertenecido a ésta?

Siempre Frecuentemente Algunas veces Regularmente Pocas veces Nunca

30.- ¿Los integrantes de la UAEH promueven el orgullo de ser Universitarios?

Siempre Frecuentemente Algunas veces Regularmente Pocas veces Nunca

EL EQUIPO DE TRABAJO DE LA PRESENTE INVESTIGACION, SE ENCUENTRA PROFUNDAMENTE
AGRADECIDO POR EL TIEMPO PRESTADO PARA LA SOLUCIÓN DEL CUESTIONARIO.



GUIÓN DE ENTREVISTA

Distinguido funcionario:

La Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo y el Instituto Politécnico Nacional desarrollan la investigación “Influencia de la comunicación estratégica y de la cultura organizacional en la identidad institucional de una universidad pública, Caso UAEH”.

El objetivo de este estudio es:

“Valorar la influencia de la comunicación estratégica y de la cultura organizacional en la identidad institucional de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo desde el punto de vista de su población interna y externa para apoyar los procesos de gestión y la toma de decisiones.”

El presente guión tiene como propósito obtener información desde el punto de vista de la alta dirección acerca del impacto de los esfuerzos y recursos utilizados por la institución en los procesos de comunicación estratégica y de cultura organizacional que inciden en la identidad institucional de nuestra universidad.

Cabe señalar que la información que aquí se vierta será de carácter confidencial. En caso de que lo considere necesario se le harán llegar los resultados obtenidos en este estudio.

1. ID Desde tu perspectiva, ¿Cómo concibes la identidad universitaria?
2. ID En tu opinión ¿Cómo se construye la identidad de la universidad?
3. CE De acuerdo con tu concepción ¿Cuál es el recurso comunicacional que le da mayor identidad a la universidad?
4. ¿Por qué consideras que ese recurso es el que le da mayor identidad?
5. CE ¿Cómo consideras las acciones que en materia de comunicación estratégica ha desarrollado la institución tanto al interior como al exterior de la misma?

6. CO Entendiendo que la cultura organizacional comprende: valores, prácticas, usos y costumbres, estilos directivos y sentido de pertenencia. ¿De qué forma la cultura de la institución impacta en la identidad de la misma?
7. CO ¿En qué medida la organización de la universidad favorece la creación de la identidad universitaria?
8. En tu opinión la identidad de la universidad se encuentra en una fase de:
 - a. Creación
 - b. Crecimiento
 - c. Fortalecimiento
 - d. Mantenimiento

¿Por qué? _____

- 9- ¿Cuáles son tus sugerencias para mejorar la identidad de la universidad?

A nombre del IPN y de la UAEH, agradecemos el tiempo dedicado en brindar esta valiosa información al tiempo en que nos reiteramos a sus apreciables órdenes.

ATENTAMENTE

Proyecto de Investigación

**Comunicación estratégica y cultura organizacional en la identidad institucional
de la UAEH**

Estadísticos descriptivos			
	Media	Desviación típ.	N
VAR00001	52.5727	17.66796	11
VAR00002	51.0736	16.86564	11

Correlaciones			
		VAR00001	VAR00002
Correlación de Pearson	VAR00001	1.000	.823
	VAR00002	.823	1.000
Sig. (unilateral)	VAR00001	.	.001
	VAR00002	.001	.
N	VAR00001	11	11
	VAR00002	11	11

Variables introducidas/eliminadas(b)			
Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	VAR00002(a)	.	Introducir
a Todas las variables solicitadas introducidas			
b Variable dependiente: VAR00001			

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.823(a)	.677	.641	10.58195
a Variables predictoras: (Constante), Cultura Organizacional y Comunicación Estratégica				

ANOVA(b)						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	2113.771	1	2113.771	18.877	.002(a)
	Residual	1007.799	9	111.978		
	Total	3121.570	10			
a Variables predictoras: (Constante), Cultura Organizacional y Comunicación Estratégica						
b Variable dependiente: Identidad Institucional						

Coeficientes(a)						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta	B	Error típ.
1	(Constante)	8.545	10.624		.804	.442
	VAR00002	.862	.198	.823	4.345	.002
a Variable dependiente: Identidad Institucional						