

## **Cultura corporativa y comunicación interna en instituciones de educación superior. Un caso de estudio**

### **Corporate culture and internal communication in higher education institutions. A case study**

*Yoiver Giraldo Quintero<sup>1</sup>*

#### **Resumen:**

La cultura corporativa cada día es más reconocida como una herramienta de diferenciación y competitividad en las organizaciones. A través de una combinación de metodologías y utilizando como principales instrumentos de investigación la entrevista semiestructurada y la encuesta, el presente estudio analizó cómo se gestiona la cultura corporativa a través de la comunicación interna en las instituciones de educación superior. Los datos se obtuvieron mediante un caso de estudio llevado a cabo en la Universidad de Manizales. Para el análisis de los mismos se utilizó el software Question Pro. Los resultados encontrados indican que en la institución conviven varias culturas predominando la jerárquica y en menor medida la adhocrática. Igualmente, se halló que la antigüedad en la universidad influye en la forma cómo se percibe la cultura. Así mismo, la comunicación descendente prima frente a la horizontal y ascendente y las estrategias mediáticas donde se utilizan canales formales han ayudado en el reconocimiento de los valores corporativos. La gestión de la cultura también se lleva a cabo a través de la historia de la universidad, la cual ha sido comunicada mediante canales formales e informales. Además, los estilos de comunicación de los líderes es uno de los principales factores en la conformación de una cultura determinada. Aunque en general existe una buena valoración de la comunicación institucional, se presentan marcadas diferencias entre los estamentos de directivos, docentes, administrativos y estudiantes. El exceso de comunicación informal puede convertirse en un obstáculo para potenciar una cultura del alto desempeño, que es la deseada actualmente.

**Palabras clave:** cultura corporativa, comunicación interna, universidad.

#### **Abstract:**

The corporate culture is increasingly recognized as a tool for differentiation and competitiveness in organizations. Through a combination of methodologies and using the semi-structured interview and survey as the main research instruments, this study analyzed how corporate culture is managed through internal communication in higher education institutions. The data were obtained through a case study carried out at the University of Manizales. For their analysis, the Question Pro software was used. The results found indicate that several cultures coexist in the institution, predominantly the hierarchical and to a lesser extent the adhocratic. Likewise, it was found that seniority

---

<sup>1</sup> Especialista en Gerencia de la Comunicación Corporativa. Integrante del grupo de investigaciones en comunicación de la Escuela de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad de Manizales. Correo electrónico: ygiraldo@umanizales.edu.co

in the university influences the way culture is perceived. Likewise, downward communication prevails over horizontal and upward communication and media strategies where formal channels are used have helped in the recognition and corporate values. The management of culture is also carried out through the university's history, which has been communicated through formal and informal channels. Furthermore, the communication styles of leaders is one of the main factors in shaping a given culture. Although in general there is a good assessment of institutional communication, there are marked differences between the levels of managers, teachers, administrators and students. The excess of informal communication can become an obstacle to promote a culture of high performance, which is currently desired.

**Keywords:** corporate culture, internal communication, university.

## **INTRODUCCIÓN:**

Las organizaciones continuamente están buscando mecanismos para ser más competitivas y avanzar en el logro de sus propósitos empresariales. Para alcanzarlos, a través de la historia se han apalancado en estrategias y herramientas tanto internas como externas que les permita estar a la vanguardia del mercado en un mundo cada vez más volátil y cambiante (Cújar, Ramos, Hernández y López, 2013). A propósito, desde finales del siglo XIX comenzaron a tomar mayor relevancia en las organizaciones variables intangibles como la imagen, la reputación, el clima laboral, la cultura corporativa, entre otros.

En cuanto a la cultura, su importancia en el ámbito empresarial se remite a la década de 1970, cuando los buenos resultados financieros que estaban teniendo organizaciones de países asiáticos, especialmente de Japón, en comparación con Estados Unidos, llamaron la atención de empresarios y académicos al considerar que los logros de dichas instituciones estaban altamente influenciados por las condiciones culturales presentes en las mismas.

A partir de ahí se empezó a considerar la cultura como un aspecto primordial para lograr los objetivos de las empresas; por lo cual es importante conocerla para aprender a gestionarla y así sacarle el máximo provecho en pro de promover una real ventaja competitiva (Barney, 1986).

Lo anterior ha influenciado la gestión del capital humano de las organizaciones con el fin de cultivar en estas las creencias, valores y actitudes adecuadas para potenciar el cumplimiento de la

estrategia corporativa (Rodríguez, 2009), pues como lo menciona Azevedo (2007) citado por Leite (2009), la cultura es el único factor que diferencia a las organizaciones en el tiempo, debido a su complejidad para imitarla.

Prosiguiendo, algunos autores (Pettigrew, 1979; Smircich, 1983; Marchiori, 2010) incluso han afirmado que las organizaciones son fenómenos culturales y de ahí la importancia no solo de conocer su cultura, sino de gestionarla. En esta línea, otros autores (Cameron y Quinn, 1999) han intentado hacer clasificaciones de la cultura de las empresas para entenderla mejor y apoyar su gestión.

En cuanto a este punto, entre las diversas alternativas que tienen las empresas para hacerlo se encuentra la comunicación interna. Esta, es una de las áreas de las relaciones públicas que ha tomado más fuerza en los últimos años debido al aporte que puede generar para promover una cohesión entre los integrantes de las empresas (Grunig, Grunig y Ferrari, 2015). En palabras de Díaz (2020), la comunicación interna se ha convertido en una herramienta capaz de

...generar el entendimiento entre las personas y equipos para hacerlos eficaces y que puedan cumplir la finalidad a la que están llamados. Por eso no es desdeñable el lugar que juega la comunicación a la hora de ‘engrasar’ las relaciones humanas en las empresas. (p. 82)

También resalta la importancia de la comunicación interna al argumentar que esta tiene dos funciones principales que se resumen en “proporcionar a los miembros de la organización la información necesaria sobre su cultura e integrarlos en la misma” (p. 11).

En esta línea, las entidades de educación superior no son ajenas a tener una cultura en particular y poder gestionarla para alcanzar mejores resultados. Este es el caso de la Universidad de Manizales, una institución creada en 1972 y que actualmente afronta cambios y desafíos organizacionales no solo por las presiones del mercado a partir de la pandemia Córdid-19 sino por la designación de un nuevo rector, quien desde el mes de septiembre de 2020 comenzó a liderar la institución.

Como es común cuando hay cambios directivos en cualquier organización, se plantean nuevas estrategias para alcanzar los objetivos. En lo anterior juega un papel fundamental los cambios culturales necesarios y el papel que la comunicación pueda jugar en los mismos. (Marchiori, 2010). Calderón, Murillo y Torres (2003) subrayan que...

entender el elemento sociocultural de las organizaciones es una responsabilidad de las personas encargadas de gestionarlas (Dávila, 2000), pues implica comprender la relación de la persona con la organización, sus actitudes, expectativas y aspiraciones. (p. 111)

De otra parte, Cuenca y Verazzi (2019) resalta que la comunicación interna funciona como un lubricante para las organizaciones, puesto que tiene el poder no solo de informar lo que sucede en las mismas, sino de integrar a los diferentes actores que hacen parte de estas y fortalecer la comprensión y aceptación de significativos compartidos.

Aún así, existe poca literatura que profundice sobre cómo la comunicación interna puede aportar en el fortalecimiento de la cultura corporativa deseada. Con el propósito de avanzar en el conocimiento de estas dos variables y su relación, a través de un enfoque multimodal en el que se combinaron métodos cualitativos y cuantitativos el presente estudio se enfocó en responder la siguiente pregunta de investigación: *cómo se gestiona la cultura corporativa a través de la comunicación interna en la Universidad de Manizales?*

Paralelamente, se incluyeron las siguientes preguntas complementarias:

- ¿Qué procesos comunicacionales se han implementado en la Universidad de Manizales en pro de su cultura corporativa?
- ¿Cuál es la relación entre los tipos de culturas y las dimensiones de la comunicación interna en la Universidad de Manizales?
- ¿Cuál es la cultura dominante en la Universidad de Manizales?
- ¿Cuáles son las subculturas presentes en la Universidad de Manizales?

Siendo así, a continuación se presenta el marco teórico sobre las principales variables que sustentan esta investigación: *cultura corporativa y comunicación interna*. Posteriormente, se des-

criben antecedentes de estudios similares y la metodología propuesta para la recolección y clasificación de la información. La última parte está dedicada a describir los resultados encontrados y a presentar la discusión de estos resultados y las conclusiones de la investigación.

## **MARCO TEÓRICO:**

### ***Sobre cultura corporativa***

Es importante iniciar este apartado haciendo una distinción entre los conceptos de ‘cultura organizacional’ y ‘cultura corporativa’ debido a la frecuente utilización que tienen los dos y que en gran parte de la literatura son tratados como sinónimos, aún cuando tienen notables diferencias. Mientras el primero se enfoca en develar lo implícito de la cultura a través de un proceso profundo de comprensión con el objetivo de explicar ciertos fenómenos que hacen a la entidad particular, el segundo es un término desde donde se entiende la cultura bajo una óptica más funcional y administrativa, asumiendo que es una variable gestionable para incidir en el comportamiento de las personas y el desempeño empresarial (Gentilin, 2017).

Teniendo en cuenta lo anterior y debido al enfoque del presente estudio, a continuación se ahondará sobre el concepto de cultura corporativa.

Entre las definiciones más aceptadas en la literatura con relación a la cultura desde el ámbito empresarial se encuentra la otorgada por Shein (2010), quien subraya que se refiere a “un patrón de supuestos básicos, inventado, descubierto o desarrollado por un grupo dado, ya que están aprendiendo a lidiar con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por tanto, se debe enseñar a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas” (p. 18).

Para Smircich (1983), la cultura constituye una variable organizativa que está compuesta por los significados que comparten los miembros de una organización, los cuales, son reforzados por las creencias que van asumiendo a lo largo del tiempo, los rituales de los que hacen parte, las normas impuestas desde lo altos cargos, los valores que se promueven, entre otros elementos.

De acuerdo con esta autora, en este punto la tarea de quien lidere una institución es encontrar formas de usar historias, leyendas y otros artefactos culturales, para mover e influir en los empleados de acuerdo a los propósitos gerenciales.

Igualmente, (Rodríguez, 2009) argumenta que quienes dirigen una organización puede formular iniciativas internas para incrementar la identificación y cohesión los empleados alrededor de los valores escogidos. Agrega que “una estrategia y su implementación a través de estructuras y sistemas, no alineada con el sistema cultural -creencias y valores- podría llevar a ineficiencias, un deterioro en el desempeño y la pérdida de eficacia en el logro de objetivos” (p. 69).

Hofsteden (1999) considera importante conocer en detalle lo que sucede con la cultura de una organización, puesto que puede brindar posibilidades competitivas a la misma en cuanto a interactuar de mejor manera con la sociedad, enfrentar problemas de adaptación al cambio y transmitir correctamente a sus integrantes la forma correcta de hacer las cosas y la misión y visión estratégica. Y Goldston (2007) es enfático al argumentar que la cultura es el agente más importante para el éxito de una organización.

En palabras de Gentilin (2017), cultura corporativa “es un concepto rector para crear eficacia, y por lo tanto, es de vital importancia develar los vinculas o las relaciones causales” (p. 103). Añade que un análisis desde esta perspectiva permite “incrementar las oportunidades para gestionar la cultura en las organizaciones” (p. 114).

Alvesson (2002) sostiene que esta postura toma en cuenta dos posibles acciones, una ofensiva y otra defensiva. La primera busca incidir en la productividad y la eficiencia por medio de la intervención cultural, al considerar la cultura como una herramienta que puede ser gestionada. Y la segunda ve a esta como algo que puede interferir en los planes racionales, es decir, como una trampa o un obstáculo, y por ello buscará abolir las diferencias culturales que se perciban al interior de la organización.

Ahora, Ouchi (1981) y Peters y Waterman (1982) concuerdan con lo anterior al argumentar que una cultura fuerte y alineada con la estrategia de la organización es una fuerza que impulsa a las organizaciones exitosas, mientras que una cultura deslindada o débil puede afectar el logro de los objetivos así se cuente con todos los recursos materiales necesarios.

Varias investigaciones se han realizado a nivel mundial para analizar cómo la gestión de la cultura influye en los resultados organizacionales. Hartnell, Ouy y Kinicki (2011) llevaron a cabo un meta-análisis con 84 investigaciones encontrando que determinadas orientaciones culturales estaban asociadas con mejoras en la innovación, la producción y la salud financiera de las empresas.

Así mismo, Heskett (2012) halló que intervenciones en la cultura pueden favorecer el desempeño de los empleados y Garzón (2018) determinó que el aprendizaje organizacional se ve obstaculizado especialmente por fenómenos culturales donde la gestión del conocimiento es baja. También, Naranjo y Calderón (2014) evidenciaron en su trabajo la importancia de llevar a cabo transformaciones culturales para impactar positivamente el negocio.

Igualmente, Díaz (2020) evidenció que gestionar la cultura corporativa también tiene incidencia en el clima laboral, la identificación y el compromiso de los empleados. Además, resalta que en la gestión de la cultura la comunicación es fundamental pues permite “enrasar las relaciones humanas y darle sentido a los significados que comparten las personas” (p. 82).

Por otro lado, diferentes autores han intentado determinar tipos de cultura para que las organizaciones puedan reconocerse y gestionar sus características. Robbins (2004) hace una tipificación entre culturas fuertes y débiles. Según este autor, las culturas fuertes se caracterizan por un amplio conocimiento y aceptación de los valores corporativos, los empleados son menos resistentes a practicar rituales y cumplir normas impulsadas por los directivos, las personas entienden y comparten los objetivos que desea alcanzar la organización, existen altos niveles de comunicación entre todos los miembros, entre otros factores.

En cambio, las instituciones con una cultura débil se reconocen por un desconocimiento de los valores que marcan el actuar de los empleados, las personas no tienen claridad sobre cómo deben hacer las cosas y además se sienten inseguros para participar en conversaciones y promover nuevas iniciativas.

Igualmente, Cameron y Quinn (1999) argumentan que la Cultura Corporativa puede ubicarse en una o varias de las siguientes tipologías: *Clan*, Jerárquica Adhocrática Mercado., resaltando que siempre existe una cultura dominante. Para su análisis crearon el que es considerado uno de los principales recursos para el diagnóstico de este intangible, denominado Modelo de Valores en Competencia (MVC).

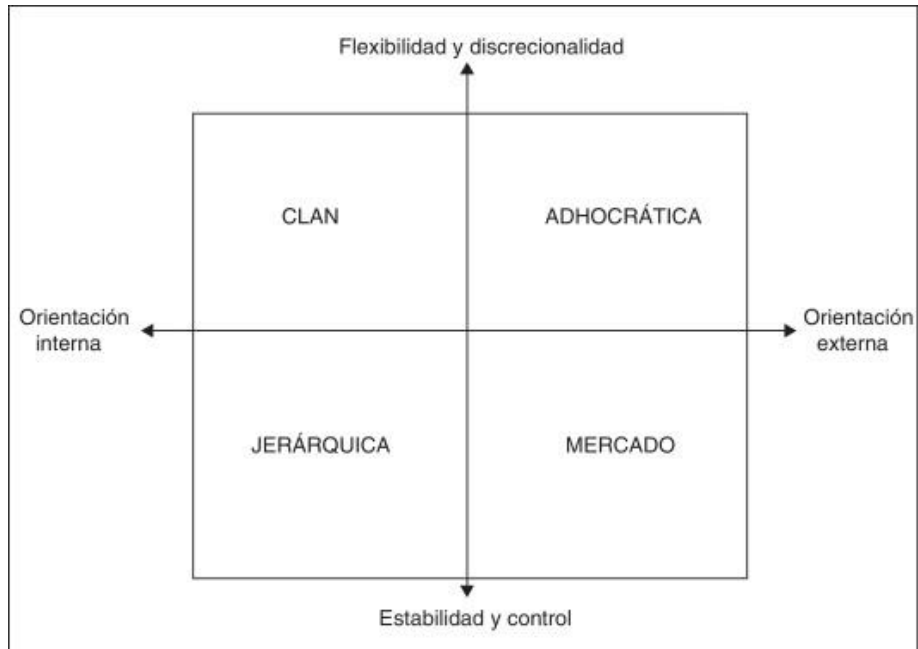
**Cultura tipo clan:** La organización funciona como una familia y existe una alta cohesión entre sus integrantes. La organización con esta cultura se caracteriza por poseer un arduo trabajo en equipo, una participación activa de sus miembros en todos los procesos y un interés constante por proteger y conservar la tradición empresarial.

**Jerárquica:** Los procesos son formalizados, el organigrama es marcadamente vertical, las personas atienden órdenes, hay poca comunicación ascendente y el trabajo se coordina privilegiando canales de comunicación formales.

**Adhocrática:** En esta cultura se busca incentivar la innovación, los altos mandos promueven actividades para explotar la creatividad. Aquí es importante la generación constante de nuevos productos y servicios y estar preparados para los cambios del mercado.



**Mercado:** La organización se enfoca ampliamente en los factores externos para mantenerse competitiva. Busca constantemente la generación de nuevos ingresos para su supervivencia y posicionamiento.



Fuente: Cameron y Quinn (1999)

Así, y con base en la gráfica anterior, en las culturas clan y adhocrática existe una mayor flexibilidad, mientras que en las jerárquicas y de mercado un interés por mantener el control. Estos aspectos son importantes porque también afectan los modos de comunicación y la administración de estos para fortalecer la cultura considerada adecuada.

### ***Sobre las subcultura***

Ahora, diferentes autores han llamado la atención sobre reducir a las organizaciones como si cada una de estas tuviera una única cultura, argumentando que en la misma pueden existir subcultura que marcan pautas de comportamientos e influyen en el desempeño general de las mismas.

A propósito, para Morgan (1996) las organizaciones constituyen mini sociedades capaces de interpretar la cultura dominante de la organización a partir de subculturas con creencias, hábitos y rituales particulares.

En línea con lo anterior, Robbins (2004) argumenta que la existencia de subcultura se da primordialmente por la propia división de departamentos y en otros casos debido a la separación geográfica que se tiene entre las sedes de la institución. Como lo plantean Cameron y Quinn (1999), dentro de una organización, las subunidades como los departamentos, los niveles jerárquicos e incluso los equipos, pueden igualmente reflejar su propia cultura única.

Con la siguiente analogía, Cameron y Quinn (1999) intentaron explicar el fenómeno de las subculturas.

Una subcultura organizacional es un subconjunto de miembros de la organización que interactúan con regularidad, que se identifican a sí mismos como un grupo distinto de los demás al interior de la organización, que comparten una serie de problemas específicos del grupo, y que toman acciones rutinarias con base en significados compartidos únicamente en el grupo. (p. 15)

Costa (2010), subraya que es importante identificar las subcultura existentes en cuanto estas pueden convertirse en un obstáculo para el desarrollo de la misión organizacional o en el otro sentido, pueden poseer características que le favorezcan a la entidad y que no se estén aprovechando.

Se ha evidenciado que las empresas no solo desarrollan subculturas, sino que éstas –con regularidad– se apartan significativamente de la cultura central o dominante, lo que obstaculiza la consolidación de una cultura corporativa de alcance global. (Cusot y Palacios, 2020, p. 110)

### ***Sobre la comunicación interna***

Fernandez y Collado (2003) definen la comunicación interna como el conjunto total de mensajes, formales e informales, que intercambian los miembros de una organización. Según Almenara (2014) se trata por un lado de la información que se le entrega a los empleados, por otro, del mecanismo que tienen las personas que conviven en un entorno social o laboral para construir

vínculos. Gruning, Gruning y Ferrari (2015) entienden la comunicación al interior de las organizaciones como un elemento clave en la creación, transmisión y cristalización del universo simbólico de estas.

Por su parte, Tessi (2012) la define como una herramienta de gestión de variables como la cultura y el clima organizacional y que busca otorgarle sentido a lo que se dice y hace dentro de la organización.

De acuerdo con Marchiori (2011), la comunicación interna puede analizarse desde el ámbito sociológico (interpersonal, social) hasta logístico (procesos, mensajes, significados) y Neiva (2018) subraya que la comunicación interna tiene el poder de cambiar comportamientos y pensamientos. Además que puede, “con una fuerza inimaginable, cambiar las formas de trabajar de acuerdo con los objetivos establecidos por ella” (p. 70). Por lo anterior, la comunicación es utilizada para reforzar o modificar actitudes, valores o acciones. (Morreale et al, 2007) citado en (Marchiori, 2011, p. 49).

Cabanas y Soriano (2014) añaden a la anterior declaración que la comunicación interna en una organización debe ser continua y acompañar la estrategia corporativa, por lo cual resaltan la importancia de conocer la percepción que tienen los empleados sobre el aporte de este tipo de comunicación.

De igual manera, García (2016) menciona que la cultura de una organizaciones se forma tanto por redes formales como informales de comunicación y Aguerrebere (2012) dice que a través de una comunicación interna abierta es mas probable que los trabajadores se sientan parte de la organización y se vinculen con sus objetivos.

Por su parte Acuña y Dominguez (2017) hallaron que cuando los objetivos de la comunicación interna están asociados con los objetivos de la organización, la misma logra demostrar mayores impactos que cuando su función se restringe a un rol informativo.

Ahora, Formanchuk (2017) propone analizar la comunicación interna desde (6) seis dimensiones: operativa, estratégica, cultural, motivacional, feedback y propositiva.

**Operativa:** Esta dimensión se refiere a aquellas comunicaciones que le permiten a los trabajadores conocer la información básica relacionada con su labor y la organización. Así mismo, las normas que debe seguir, sus responsabilidades, los comportamientos aceptados, etc.

**Estratégica:** En esta las comunicaciones están dirigidas a dar claridad sobre los objetivos que se deben cumplir, la misión y la visión institucional.

**Cultural:** Las comunicaciones son planificadas y ejecutadas buscando que los trabajadores concuerden con la forma cómo se hacen las cosas en la organización. Así mismo, que se sientan parte de la cultura a través de la promoción de los valores, códigos, normas, rituales, etc.

**Motivacional:** En esta dimensión se busca que los trabajadores deseen realizar sus actividades a través de mensajes positivos como hitos en la historia de la empresa, los reconocimientos recibidos, los beneficios laborales, las acciones de responsabilidad social y ambiental, etc.

**Feedback:** Aquí se encuentran las comunicaciones donde los trabajadores pueden conocer cómo están llevando a cabo su trabajo, el nivel de satisfacción de sus superiores, comprender nuevas formas de realizar sus labores, etc. Es un proceso de retroalimentación.

**Propositiva:** Son las comunicaciones que se originan desde los trabajadores buscando que los mismos manifiesten inquietudes y brinden sugerencias para optimizar los procesos. Son mensajes ascendentes donde es más visible el diálogo entre los diferentes stakeholders de la organización (Costa, 2015).

### ***Sobre la cultura corporativa y la comunicación interna***

Varios autores coinciden en que no existe ninguna organización sin cultura y comunicación (Smircich, 1983; Marchiori, 2010; Mumby, 2005) debido a que estos dos elementos son innatos a

su existencia, pues como lo subraya Marchiori (2011), es a través de la cultura y de la comunicación que las personas dan sentido al mundo en que viven, atribuyendo significado a sus experiencias.

Y es que la comunicación interna cada día es más relevante para las empresas en cuanto se ha convertido en una herramienta para la gestión organizacional que no solo ayuda a promover la claridad en las funciones y un mejor clima laboral (Brandolini, 2009) sino que contribuye a fortalecer las creencias y comportamientos necesarios para apalancar la estrategia competitiva. Formanchuk (2010) subraya que “la comunicación interna es cultura en movimiento” (p.5).

Ahora, ahondando en la relación comunicación y cultura, para Formanchuk (2010), lo que fortalece la consolidación de una cultura jerárquica desde la comunicación, se basa en tener poca claridad de los objetivos por parte de los empleados, una marcada comunicación descendente, pocos espacios de participación y una comunicación primordialmente formal. “En las reuniones se respetan excesivamente las jerarquías y se da por sentado que lo que dicen los jefes es lo correcto” (p. 19).

De igual manera, en una cultura mercado la comunicación también tiende a originarse principalmente desde los canales formales, “especialmente en la búsqueda de control y seguimiento de los procesos” para evitar fugas de información importante y evitar re-procesos.

Por el contrario, en las culturas familiares e innovadoras priman en mayor medida las comunicaciones informales y la flexibilidad, especialmente en el primer caso. Se busca que las personas conversen frecuentemente “en busca de nuevas ideas de crecimiento”. Los líderes tienden a promover una comunicación de corte horizontal y aunque siguen teniendo más valor las perspectivas de los altos cargos, se valoran más los aportes de las otras personas y hay una conciencia sobre que “cualquiera puede tener una idea importante” (p. 11).

Así, las comunicaciones 2.0; caracterizadas por fomentar diálogo, la cooperación, una mayor participación de todos, comunicación horizontal, normas claras y aceptas, etc; son más afines a culturas de flexibilidad y menos a culturas de control, recurriendo a Cameron y Quinn (1999).

El 2.0 supone una comunicación interactiva donde el personal tenga la oportunidad de intervenir, originar y compartir contenidos bajo un paradigma de red y no simplemente de bidirección ascendente-descendente. Por eso un plan de comunicación interna 2.0 requiere un diseño que no esté centrado en potenciar o multiplicar la capacidad de difusión sino que se enfoque en maximizar la interacción. (Formanchuk, 2010, p. 14)

Por último, este mismo autor añade que la única forma de consolidar unas comunicaciones de este tipo es enfatizando en la importancia del respeto hacia todas las intervenciones sin importar desde donde se originen.

### ***Sobre la Universidad de Manizales***

La historia de la Universidad de Manizales comenzó en 1972 cuando recibió el reconocimiento del gobierno nacional como Cooperativa para el Fomento de la Educación Superior (CO-OFES) que le permitió llevar a cabo sus primeras actividades académicas con 200 estudiantes dividido en carreras como Derecho, Contaduría Pública, Economía y Psicología. Este sentido cooperativista se iba a plasmar incluso en uno de sus cuatro propósitos: “*Participar activamente en la estructuración y fortalecimiento cooperativo nacional, con los aportes científicos y humanos, en la medida de sus posibilidades*” (González, 1992, p. 4).

En 1983 pasó de *Cooperativa* a *Fundación Universitaria de Manizales* dando en palabras de (González, 1992) un gran paso en su misión se convertirse en una institución con gran injerencia en el desarrollo humano de la región. La filosofía de ese momento suscitaba lo siguiente: *Fundema se orienta por los principios del humanismo científico y esta filosofía se refleja en sus actividades académicas, administrativas y de servicio a la comunidad.*

Entre la década de 1990 y 2000 sucedieron varias situaciones en la universidad. Nacimientos de nuevos programas, cambios de infraestructura, entre otros. Pero sin duda fue un momento histórico tenso a través de las crisis originada a partir de las diferencias entre directivos, docentes y estudiantes sobre la forma de gestión que se estaba llevando a cabo en la institución. Esto llevó

por ejemplo a la consideración de elegir un nuevo rector a principios de los años 90 para reemplazar a Álvaro Martínez, quien había liderado la universidad desde 1983. El nuevo rector fue William Hernández Gómez, quien tenía como reto recuperar el sentido humanista de la organización y fomentar una mejor convivencia entre la comunidad académica (p. 161).

En 1991, el reciente rector elegido inició el proceso para que la institución fuera reconocida como Universidad logrando una visita de expertos del gobierno nacional en febrero de 1992. Los avances que ya se tenían tras 20 años de existencia permitieron que el 7 de abril fuera declarada como Universidad. Este cambio originó varias transformaciones como la del imagotipo, el cual, fue creado a partir de la base de dos columnas cruzadas por un haz para proyectar las letras iniciales del hasta ese momento el nuevo nombre de la organización y el cual se conserva actualmente: *Universidad de Manizales*.

El inicio del nuevo milenio trajo consigo una filosofía basada en el concepto de *modernidad*, “entendido como la forma de comprender un conjunto de circunstancias históricas que permiten pensar y alcanzar la liberación de las tradiciones, de las doctrinas y de los dogmas heredados” (González, 2012, p. 44). Así mismo, en el año 2001 se crea la Maestría en Gerencia de Talento Humano, siendo el primero de este nivel oficializado por la institución.

De igual manera, en el año 2010 se replantea el propósito general de la universidad, el cual el 9 de junio de ese año se suscita de la siguiente manera: “ser el faro y el foro de la inteligencia de la sociedad, y también potenciar la triada Ser-Hacer-Saber en sociedades en donde lo humano sea el supremo bien” (p 45).

Por otro lado, en esa época se llevan a cabo cambios administrativos que originaron en la creación de un nuevo organigrama, ajustes en los estatutos, adecuación del sistema de planificación, etc. Igualmente, se declararon los siguientes valores: comunicación, convivencia, solidaridad, pluralidad, identidad cultural, honestidad, responsabilidad ciudadana, incluso, alteridad; que de según al Acuerdo 010 de 2011 fueron planteados desde la visión de ser humano de la institución. También en esta línea, es oportuno indicar que con la llegada del nuevo milenio, el concepto de

desarrollo sostenible se ha intentado vincular a los diferentes procesos institucionales por el impacto que tiene en la sociedad. Desde una óptica en la que se infiere que existen una multicausalidad de desarrollo, las cuales las instituciones de educación superior deben apalancar respetando las características de los individuos. Este factor es clave porque marca una pauta de comportamiento para la universidad y para quienes hacen parte de la misma.

Por último, entre los cambios recientes más significativos se encuentra el ocurrido el pasado 3 de septiembre de 2020, día en el que asumió la rectoría Duván Emilio Ramírez Ospina, quien designó su equipo directivo y entre sus principales propuestas mencionó ampliar la presencia de la Universidad en otras regiones de Colombia y crear nuevos servicios para la comunidad.

## **METODOLOGÍA**

El objetivo general de esta investigación es analizar cómo se gestiona la cultura corporativa a través de la comunicación interna en la Universidad de Manizales. Para cumplir este propósito se realizó un estudio de caso, que en palabras de Yin (1994) se refiere a una “investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real” (p. 13).

Así mismo, Yin (2009) menciona que:

un caso es un fenómeno (o unidad) espacialmente delimitado, observado en un solo punto del tiempo o a través de un determinado periodo de tiempo" (p. 19). También podríamos definirlo, desde una posición más constructivista, como un fenómeno o evento social relativamente unificado y delimitado, que se da en la experiencia histórica concreta y cuyo sentido se constituye en función de una teoría o una categoría analítica. Por lo tanto, un caso es siempre un fenómeno de la vida real (individuos, pequeños grupos, organizaciones, comunidades, naciones, decisiones de un sujeto, etc.), y no una abstracción como sería un tópico, un argumento o incluso una hipótesis. (p. 32)

Para Ogbonna y Wilkinson (2003) los estudios de casos representan la mejor forma de aproximarse a los patrones culturales que caracterizan a un grupo u organización.

La investigación se llevó a cabo con un enfoque cualitativo-cuantitativo, siendo utilizadas como técnicas de investigación entrevistas semiestructuradas y una encuesta construida mediante



escala de likert. Igualmente, se realizó un análisis estadístico para comprender la relación causa-efecto entre las dimensiones de las dos variables, en el caso de este estudio, entre la cultura corporativa y la comunicación interna.

Igualmente, este estudio es de carácter no experimental pues no se llevó a cabo ninguna manipulación de las variables ni se tuvieron presentes grupos control. Así mismo es descriptiva-correlacionar puesto que se describen las correlaciones encontradas entre las dos variable.

Para la obtención de la información se plantearon dos etapas: en la primera, se llevaron a cabo tres entrevistas semiestructuradas en el siguiente orden.

1. Al rector saliente Guillermo Orlando Sierra Sierra con el propósito de conocer su percepción sobre la cultura que encontró en el año 2010 cuando asumió la rectoría de la institución. De igual manera, para entender los cambios culturales que promovió y el uso que hizo de la comunicación interna para apalancar los mismos.

2. Una segunda entrevista fue llevada a cabo al rector entrante Duván Emilio Ramírez Ospina, con quien también se indagó su percepción sobre las características culturales presentes en la institución, así como las transformaciones culturales que ve necesarias para alcanzar los nuevos objetivos, su comprensión de la comunicación interna y el apoyo que puede tener de esta en pro de consolidar la cultura deseada.

3. La última entrevista fue realizada a la coordinadora de las comunicaciones internas en la Universidad, Liliana Muñoz, a quien se le hicieron preguntas asociadas a los apoyos directos que le habían solicitado los directivos para promover la cultura corporativa, las acciones concretas que se han llevado desde la comunicación interna para conseguirlo y su propia comprensión de este tipo de comunicaciones en la institución.

Cada entrevista duró en promedio una (1) hora y todas se realizaron mediadas por la tecnología a través de la plataforma meet. Las respuestas de los entrevistados se transcribieron totalmente y respetando su esencia.

En la segunda etapa se creó una encuesta con escala likert utilizando el software Question Pro, el cual permitió no solo compartir el instrumento de forma digital para ser respondido por los

encuestados sino hacer cruces entre las respuestas dadas a las diferentes variables para obtener los resultados de la investigación.

Esta encuesta fue creada con base en 16 preguntas asociadas a la variable de cultura , las cuales se basaron en la adaptación del instrumento de Cameron y Quinn (1999) que realizaron Serna, Álvarez y Calderón (2012) y 27 preguntas para la variable de comunicación interna, siendo algunas sugeridas por Formanchuk (2018) y otras de construcción propia de acuerdo a los intereses investigativos. Igualmente, fue compartida con directivos, docentes, administrativos y estudiantes de la Universidad durante los meses de octubre y noviembre de 2020 a través de correo electrónico, WhatsApp y algunos encuentros presenciales. En cuanto a los estudiantes, las preguntas fueron socializadas con alumnos catalogados como representantes estudiantiles, debido a que se infiere que los mismos están más vinculados con los procesos institucionales.

Los instrumentos fueron sometidos a valoración de dos expertos: Diego León Salazar Vargas, gerente de comunicaciones de EPM, docente de posgrados universitarios y consultor organizacional. Ariel Jiménez Gil, consultor en gestión del cambio, comunicación interna y cultura organizacional. A partir de sus sugerencias se realizaron los ajustes pertinentes. Posteriormente, se llevó a cabo una prueba piloto con ocho (8) integrantes de la universidad, encontrando que cada una de las preguntas era comprendida correctamente.

En general, para la encuesta, se obtuvieron 104 respuestas divididas de la siguiente manera:

Directivos	Docentes	Administrativos	Estudiantes
14	46	32	12

## DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

De las tres (3) entrevistas realizadas al rector saliente, rector entrante y coordinadora de las comunicaciones internas institucionales llama la atención en primer lugar la gran importancia que

todos le dan al origen de la universidad y su impacto en la forma de hacer las cosas hoy en día. Esto pudo evidenciarse en frases como “el haber nacido con una idea solidaria en su creación y una comprensión de fundación sin ánimo de lucro fue muy importante para la gestión que queríamos realizar cuando llegamos a la rectoría”, “el mismo origen de la Universidad basada en el cooperativismo nos ha llevado a una cultura de la informalidad porque siempre hemos estado todos muy cerca de los otros” y “el tema de la solidaridad que se ha impulsado desde el inicio de la U es un elemento muy fuerte en lo que hacemos y verbalizamos”.

Principalmente, desde el rector saliente, es un aspecto que no debería perderse en la institución “porque hace parte de nuestro ADN”. Ahora, regresando al aspecto de la informalidad, esta puede haberse incentivado desde la propia gestión de la anterior administración. “Necesitábamos recuperar la confianza entre todos y lo que hicimos fue crear escenarios para la conversación, desde la misma frase ‘tomen tinto’ buscábamos eso”.

No obstante, de acuerdo a las declaraciones, una excesiva informalidad en las comunicaciones restringe la posibilidad de tener procesos de medición estandarizados y aumenta la aparición “de una cultura basada en el susurro y el radio zapato”.

Así mismo, para la coordinadora de las comunicaciones internas de la universidad este también es un elemento llamativo. “yo a veces me pregunto cómo es que funcionamos bien si aquí muchos de los procesos parten de conversaciones en la cafetería o incluso en los pasillos. Muchas veces se prima el yo te lo había comentado antes que un correo formal, aunque eso por supuesto también ha traído inconvenientes”.

Regresando a la importancia que se le ha dado al valor de la solidaridad, todos coinciden en que en que los mismos hechos han ayudado a arraigar el mismo en la cultura de la institución. “Las becas que entregamos a nuestros estudiantes así como las ayudas a los profes y administrativos nos han convertido en una entidad muy solidaria, igualmente, en los diferentes encuentros busqué motivarlos a todos a ponerse en los zapatos de los demás y construir universidad juntos desde la conversación”. Esto tiene relación con lo que subraya Ritter (2008), al mencionar que los discursos

corporativos se convierten en una herramienta de suma importancia para la cultura deseada y “el papel del líder es fundamental a partir de lo que dice y hace” (p. 47).

Igualmente, “a través de campañas internas hemos logrado que más integrantes de la universidad adopten no solo la solidaridad sino el respeto como valores intrínsecos a todo lo que hacemos. Me acuerdo que el mismo rector Guillermo Orlando nos pidió una estrategia de comunicación para lo anterior a la que llamamos Me reconozco en ti’, la cual utilizamos para múltiples campañas”.

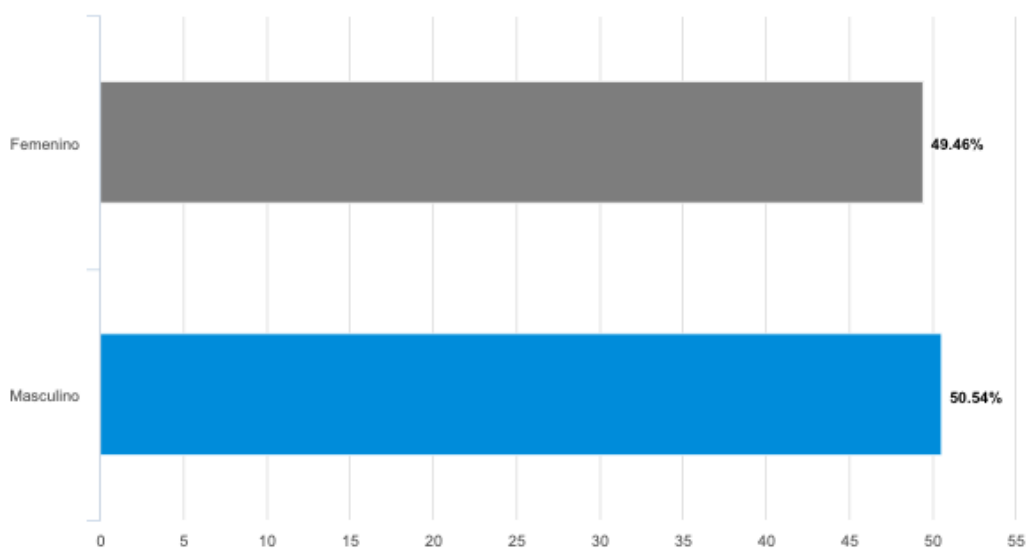
Lo anterior indica que desde el propio departamento de comunicaciones y mercado de la universidad se han promovido iniciativas para apoyar el fortalecimiento de una cultura institucional que respete la historia de la universidad y resalte los valores considerados más importantes.

Prosiguiendo, las declaraciones del nuevo rector permiten inferir un interés en transformar aspectos de la comunicación y la manera de llevar a cabo los procesos. “tenemos que trabajar menos con suposiciones y más con datos. Por eso considero importante incluir indicadores en nuestra cultura”. Teniendo en cuenta el marco teórico expuesto anteriormente, esto implicaría la necesidad de adoptar nuevas creencias y comportamientos por parte de los trabajadores donde la información formal y técnica tome relevancia. Así mismo, para adherirse a la medición del cumplimiento con algo característico de la entidad. Posiblemente, esto ayudaría a fortalecer una cultura más jerárquica puesto que el control será un elemento catalizador de la cultura al estar presente una constante revisión de los avances que tenga cada integrante de la institución.

Por otro lado, al indagar sobre la visión que tiene los entrevistados de la comunicación en la universidad, todos coinciden en la necesidad de que cada miembro de la universidad sea consciente de su papel en la comunicación, principalmente desde la realización de la información. En este aspecto, llama especial atención lo mencionado por el actor entrante al mencionar que “cada uno es un comunicador y el papel de la dirección de comunicaciones y mercadeo es el de ‘replicar’ la información que parte de los diferentes ámbitos de la institución y garantizar que llegue de manera oportuna”. Si bien el hecho de enfatizar en que todos son responsables de la comunicación va en

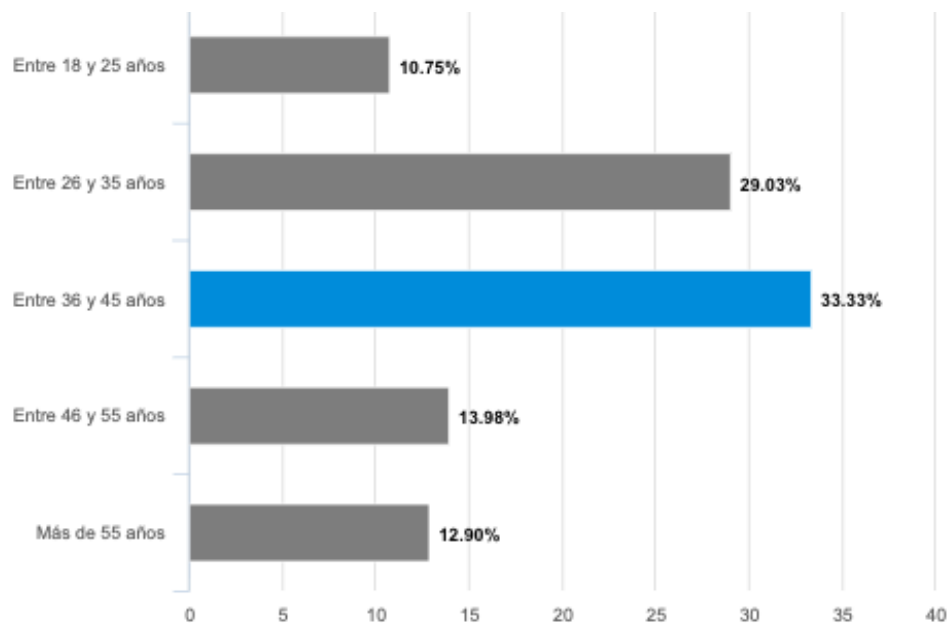
línea con lo que Formanchuk (2018) denomina la comunicación 2.0, la visión que tiene de la dirección de comunicaciones es instrumental y no estratégica, reduciendo su rol a lo informacional y no a la generación de mecanismos que faciliten la transformación cultural”. Es decir, las comunicaciones estarían marcadas por un enfoque periodístico y menos basado en la interacción.

*Continuando* con los resultados encontrados a partir de la encuesta realizada a los directivos, docentes, administrativos y estudiantes de la Universidad, los datos indican que hubo una participación similar entre hombres (50,5%) y mujeres (49,5%). Igualmente, la edad predominante de quienes participaron en el estudio se encuentra entre 36 y 45 años (33,3%) y una antigüedad en la institución primordialmente entre 1 y 5 años (35,4). Los resultados se muestran en las gráficas 1, 2 y 3.



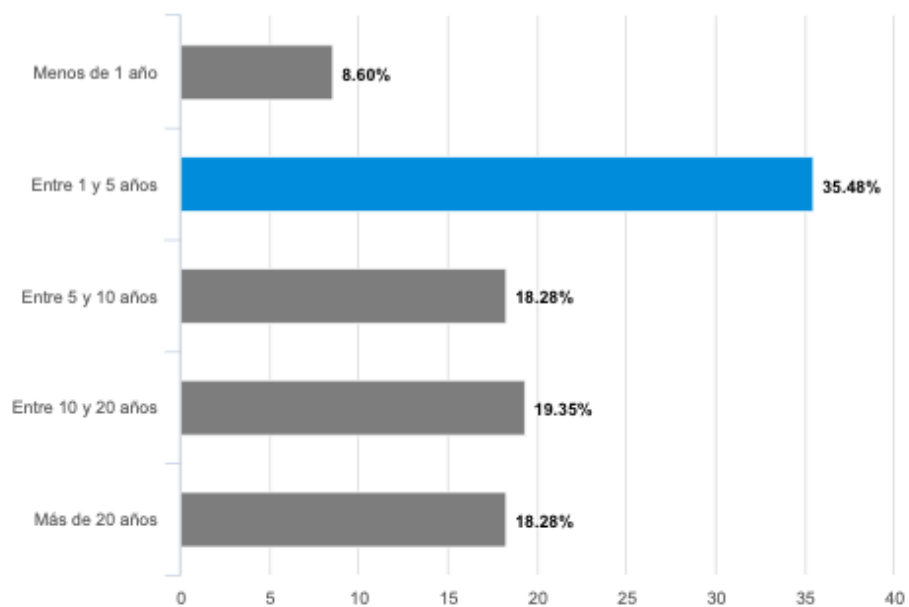
**Gráfica 1. Sexo**

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 2. Edad

Fuente: Elaboración propia

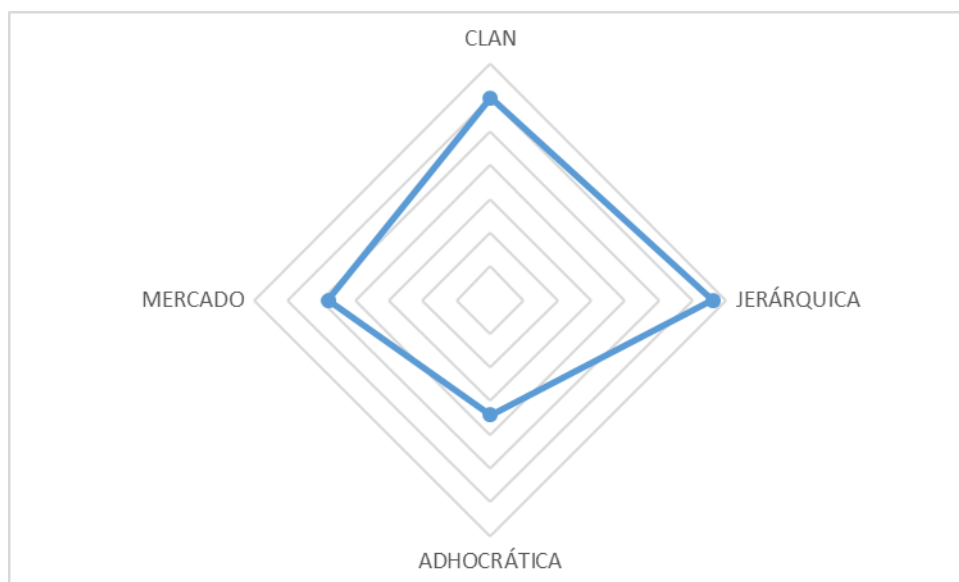


Gráfica 3. Antigüedad en la universidad

**Fuente: Elaboración propia**

Por otro lado, en el análisis de las respuestas dadas a los enunciados de la variable cultura por parte de los integrantes de la universidad, se encontró que aunque no hay marcadas diferencias en el tipo de cultura percibida, la jerárquica y la de clan sobresalen, siendo la adhocrática la menos valorada. Según con Formanchuk (2018), esto puede darse porque, entre otras cosas, existe un organigrama marcadamente vertical o falta de espacios formales de comunicación ascendente. Ahora, para (Formanchuk, 2010) lo anterior implica un escenario cultural menos propicio para la innovación. Es oportuno decir que la universidad aún tiene una marcada orientación interna (Cameron y Quinn, 1999) aún cuando de acuerdo a las declaraciones del nuevo rector y la estrategia que ha mencionado la cultura apropiada sería de mercado. Los resultados se muestran en la gráfica 4.

**Gráfica 4. Cultura actual en la Universidad de Manizales**



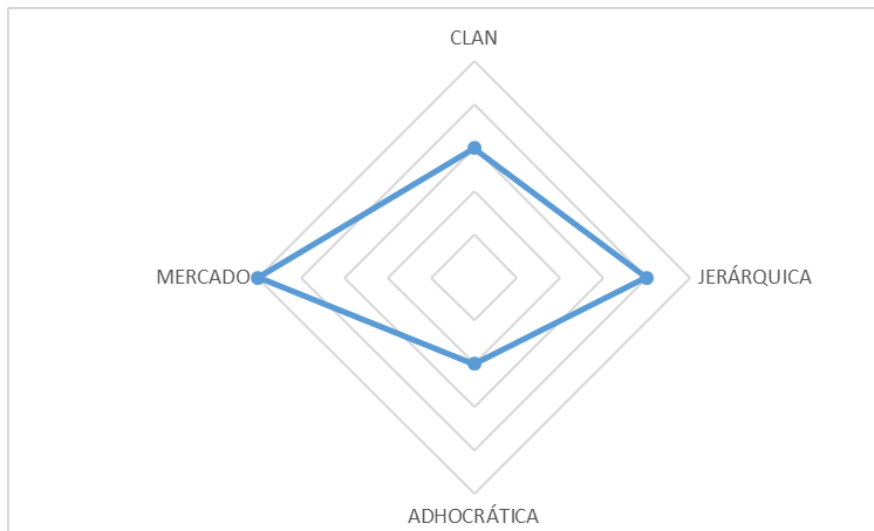


**Fuente: Elaboración propia**

Ahora, con el propósito de indagar sobre las subcultura existentes, se analizaron los resultados por grupos: directivos, docentes, administrativos, estudiantes.

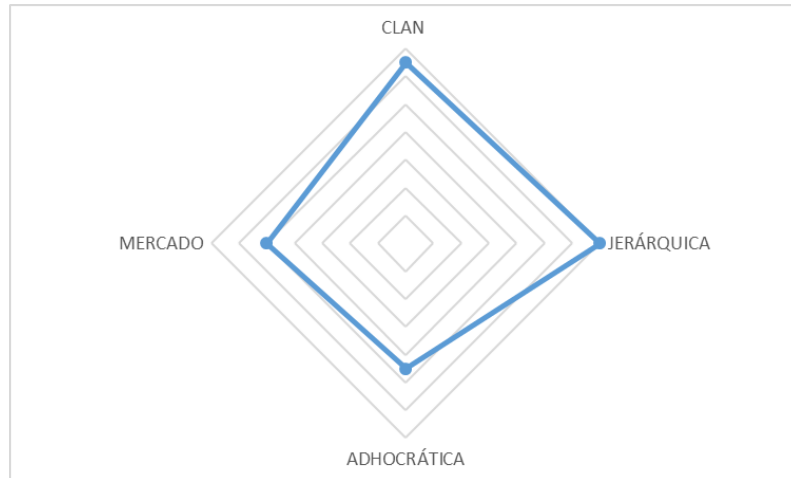
Así, mientras los directivos perciben una cultura predominante de mercado, los profesores sienten que la cultura que caracteriza la institución es *jerárquica*, aunque otorgándole una valoración muy similar a la cultura *clan*.. Los resultados se muestran en las gráficas 5 y 6.

**Gráfica 5. Cultura actual en la Universidad de Manizales para los directivos**



**Fuente: Elaboración propia**

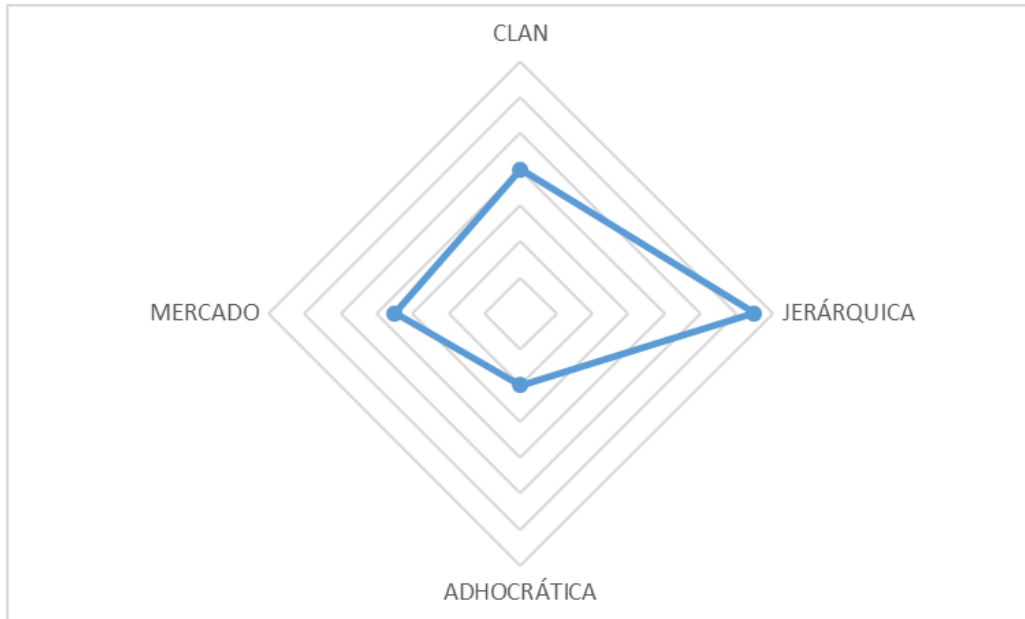
**Gráfica 6. Cultura actual en la Universidad de Manizales para los docentes**



**Fuente: Elaboración propia**

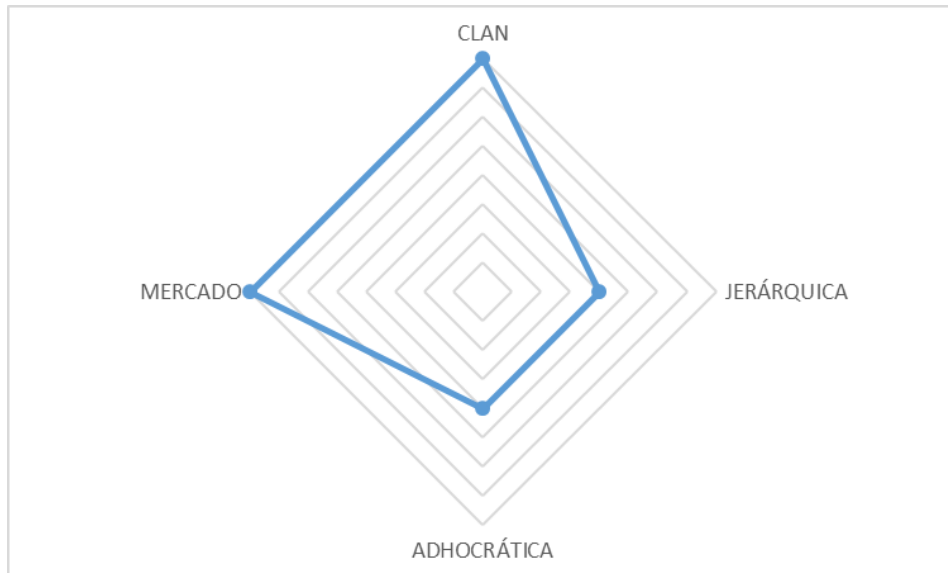
En cuanto a los administrativos y estudiantes, los primeros son los que en mayor medida tienen una percepción de la cultura jerárquica entre todos los grupos, mientras los estudiantes coinciden con los directivos en privilegiar una cultura de mercado. Lo anterior puede deberse a que las actividades administrativas cuentan con una supervisión incluso de varias personas a las cuales debe ‘rendírseles cuenta de los avances’. En el caso de los estudiantes los resultados no sorprenden teniendo presente que son quienes ingresan recursos a la universidad a través del pago de matrículas y su concepción puede estar mas cercana a la de clientes. Los resultados se muestran en las gráficas 7 y 8.

**Gráfica 7. Cultura actual en la Universidad de Manizales para los administrativos**



**Fuente: Elaboración propia**

**Gráfica 8. Cultura actual en la Universidad de Manizales para los estudiantes**



**Fuente: Elaboración propia**



Prosiguiendo, a la pregunta abierta sobre qué valores caracterizan la cultura de la universidad el valor más repetido fue *solidaridad*, seguido de respeto, compromiso y responsabilidad. Esto es una demostración que tanto los discursos corporativos, como los rituales que buscan apoyar a los diferentes miembros de la entidad así como las campañas mediáticas han servido en consolidar estos valores en las personas a través de hechos y mensajes con un significado claro. De acuerdo a las respuestas dadas por el rector saliente y la coordinadora de comunicaciones internas, a través del relato se han impulsado estos valores, lo que podría ser una de las principales causas de la consolidación de los mismos en los miembros de la comunidad académica, sin distinción. Igualmente, González (2012) resalta que desde su nacimiento la institución se ha caracterizado por su enfoque solidario. Los resultados se muestran en la Gráfica 10.

**Gráfica 10. Valores que caracterizan la cultura de la Universidad de Manizales**

*Fuente: Elaboración propia*

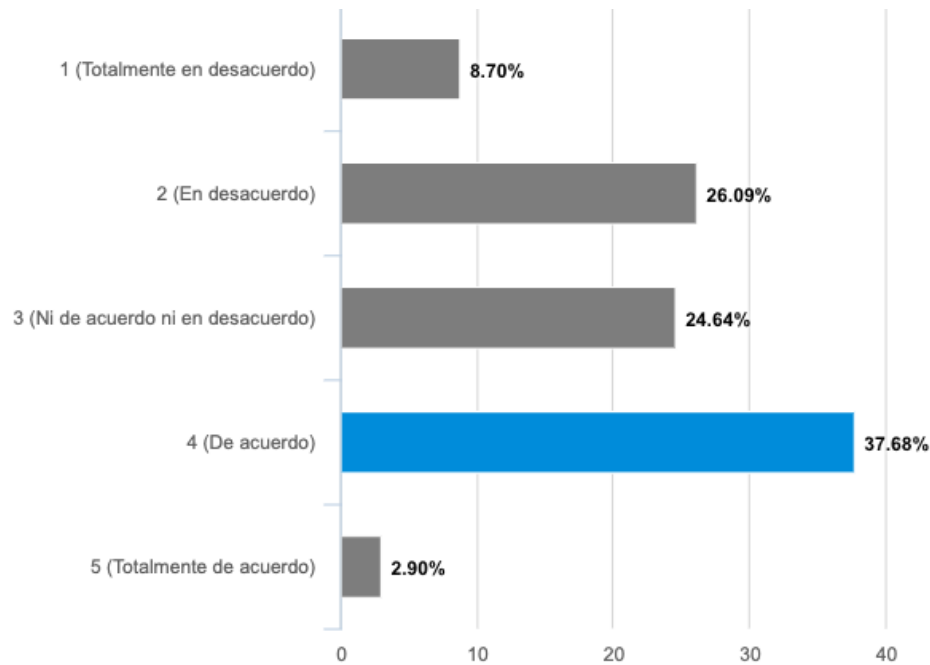
**Resultados sobre comunicación**

Ahora, igual que en el instrumento de cultura, las preguntas sobre comunicación también podían ser valoradas en una escala conformada a través de las siguientes opciones: *Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo*. Los enunciados para esta variable se formularon con base en las seis dimensiones de Formanchuk (2012). Siendo así, se describen a continuación los resultados encontrados en cada dimensión.

### ***Dimensión operativa***

En esta primera dimensión se indagó sobre la percepción de los participantes sobre las decisiones institucionales y la comunicación oportuna de las mismas, aspecto en el que el 37,6% estuvieron *de acuerdo*. No obstante, el 26% prefirió la opción *en desacuerdo* y el 24,6% *ni de acuerdo ni en desacuerdo*, lo que evidencia una falta de comunicación más clara de las decisiones. Es llamativo este aspecto, puesto que en palabras de Formanchuk (2010) esta es la dimensión que debería tener una valoración mayor al estar ligada específicamente al factor informacional. Según este mismo autor cuando esto no se logra puede deberse principalmente a una ineficiencia de los canales tecnológicos de la institución o fallas en la comunicación en cascada, entre otros. Ahora, es importante indicar que esta encuesta se llevó a cabo en medio de la pandemia, periodo en el que varias decisiones dependían incluso de determinaciones gubernamentales, por lo cual, las personas no podían ser informadas con mayor prontitud y esto pudo haber influenciado los presentes datos. Los resultados se muestran en la Gráfica 10.

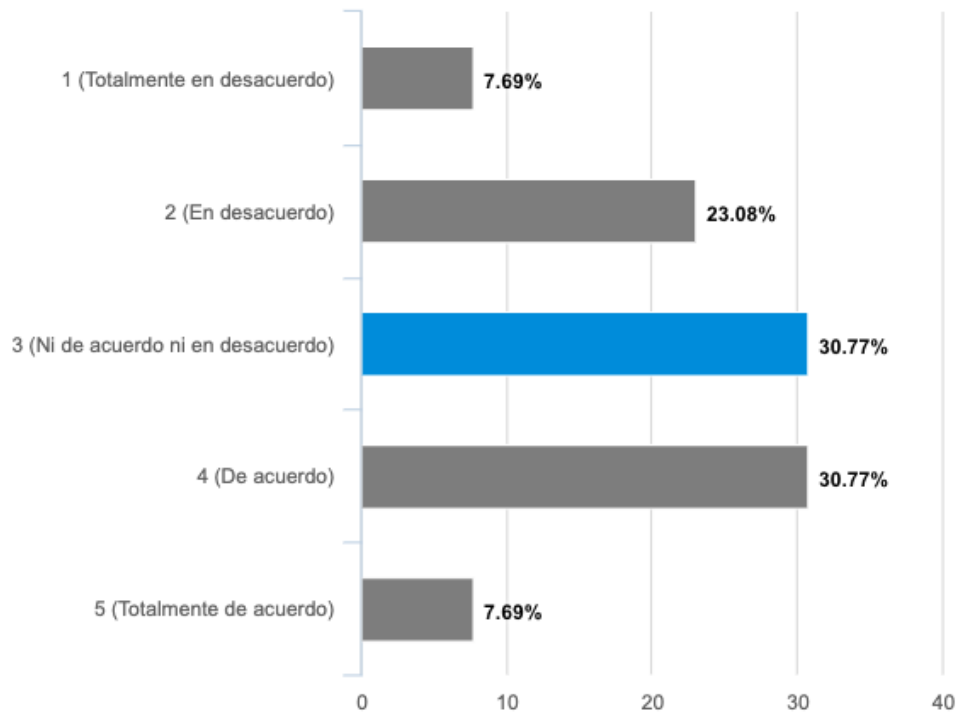
**Gráfica 10. En la Universidad las decisiones institucionales se comunican oportunamente.**



**Fuente: Elaboración propia**

Igualmente, se consultó si las personas son informadas de lo que sucede en la institución antes de que sea de conocimiento público. Las opciones *en desacuerdo* y *de acuerdo* fueron seleccionadas la misma cantidad de veces (30,7%). Con relación a este punto, una de las premisas de Tessi (2012) para la comunicación interna se denomina ‘ordenar la emisión’, en donde enfatiza que quienes deberían enterarse primeramente de lo que acontece en la organización son los empleados y los stakeholders que influyen en su desempeño, lo que permite inferir que es un tema comunicativo que puede mejorarse en la universidad para obtener una mejor valoración y evitar que otras voces influyan en las percepciones aún cuando no tienen la información oficial. Los resultados se muestran en la Gráfica 11

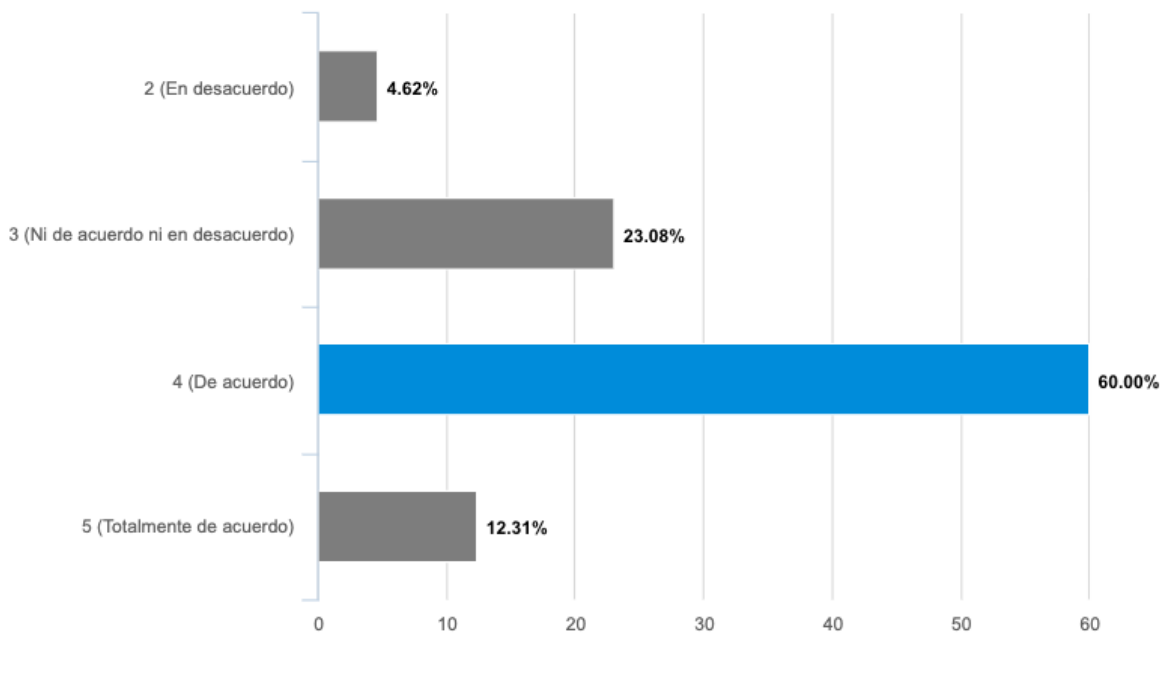
**Gráfica 11. Soy informado acerca de lo que sucede en la Universidad, antes de que sea de conocimiento público**



**Fuente: Elaboración propia**

De igual manera, se indagó si en las reuniones formales se comunica información que permite desarrollar mejor el trabajo. El 60% estuvo de acuerdo con esta información, mientras el 4,6% se mostró en desacuerdo. Esto evidencia que los encuentros presenciales (formales) son espacios de comunicación efectivos y bien valorados por las personas. Para Marchiori (2011), estos espacios directos e institucionales se convierten en mecanismos para comunicar ‘lo oficial’, de ahí su importancia en las organizaciones en cuanto a mitigar los rumores. Los resultados se muestran en la Gráfica 12.

**Gráfica 12. En las reuniones formales siento que me comunican información clara y**



**oportuna sobre los procesos de la universidad que permite desarrollar mejor mi trabajo.**

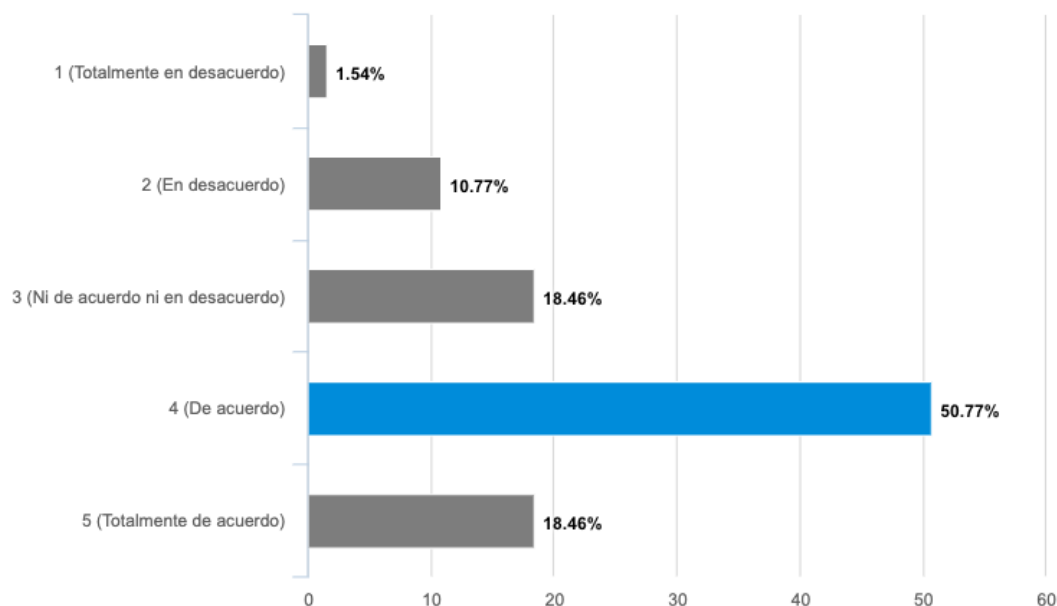
**Fuente: Elaboración propia**

También, se buscó ahondar en qué nivel se comunican claramente las metas que se deben cumplir en la universidad. Entre las opciones *de acuerdo* (50,7%) y *totalmente de acuerdo* (18,4%) se ubicó casi el 70% de las respuestas, lo que deja claro que es uno de los aspectos con mejor valoración en esta dimensión operativa. Esto puede representar un pilar importante para el aporte de la comunicación a la universidad, en cuanto como lo resalta Brandolini (2009), esta es una de las principales funciones de la comunicación interna porque impacta directamente en el cumplimiento de los objetivos. Los resultados se muestran en la Gráfica 13.

**Gráfica 13. Me han comunicado claramente las metas que debo cumplir**



**desde mi  
rol en la  
universi-  
dad.**



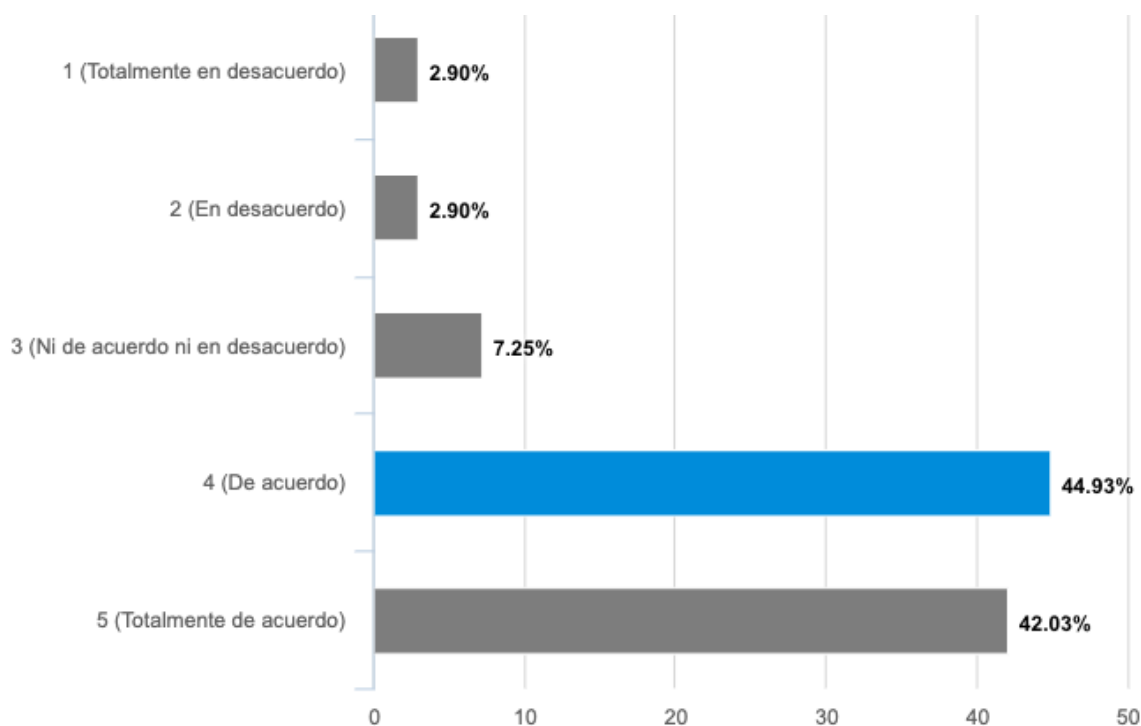
***Fuente: Elaboración propia***

A partir de lo mencionado por Formanchuk (2012) para esta dimensión, los resultados permiten argumentar porqué la cultura dominante es jerárquica. La falta de una comunicación más clara y oportuna sobre las decisiones y lo que sucede en la institución antes que sea de conocimiento público, incrementa la percepción de que la información no fluye con la suficiente eficiencia y esto puede incidir en otras variables como el clima (Giraudier, 2004).

### ***Dimensión estratégica***

En esta dimensión se indagó sobre el conocimiento de la historia de la universidad por parte de los directivos, docentes, administrativos y estudiantes de la institución. Se encontró que las opciones *de acuerdo* (44,9%) y *totalmente de acuerdo* (42%) obtuvieron la mayoría de las res-

puestas, lo que demuestra que muchos esfuerzos comunicacionales que se han realizado para transmitir la historia de la institución han sido fructíferos. Como lo subraya (González, 2012), los hitos históricos de la institución deben transmitirse para que la misma no pierda su esencia cooperativista. Ahora, Formanchuk (2017) sugiere que toda organización tiene una ‘palabra fundadora’ que sienta las bases sobre la filosofía y la forma de hacer las cosas. En el caso de la universidad este es uno de los aspectos más nombrados por los tres entrevistados y además, ha sido ampliamente difundido en libros, campañas, relatos y otros recursos comunicativos que resaltan la importancia de su historia y especialmente en cómo varios amigos juntaron sus propios recursos para fundar lo que empezó como una cooperativa. Los resultados se muestran en la Gráfica 14.

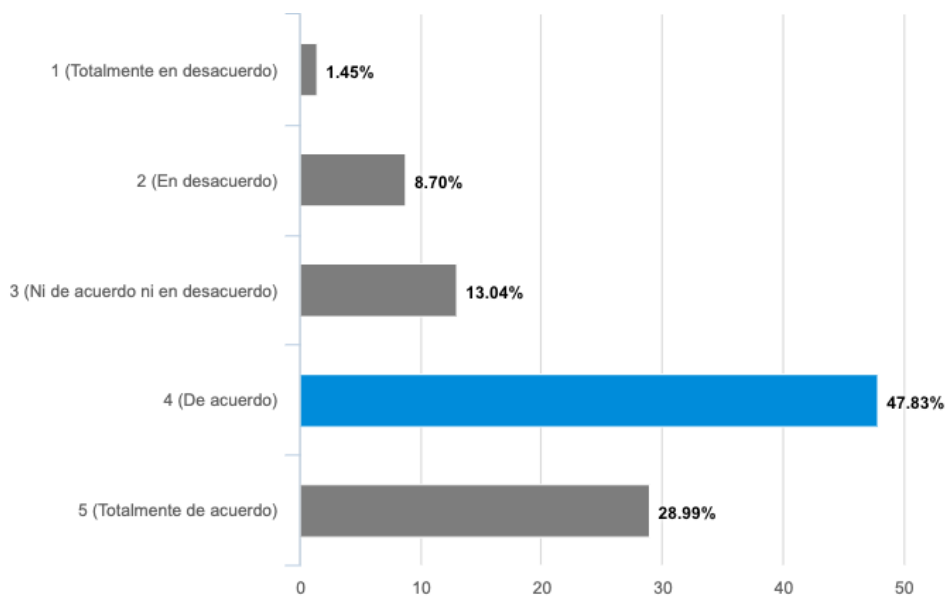


**Gráfica 14. Conozco la historia de la universidad**

*Fuente: Elaboración propia*

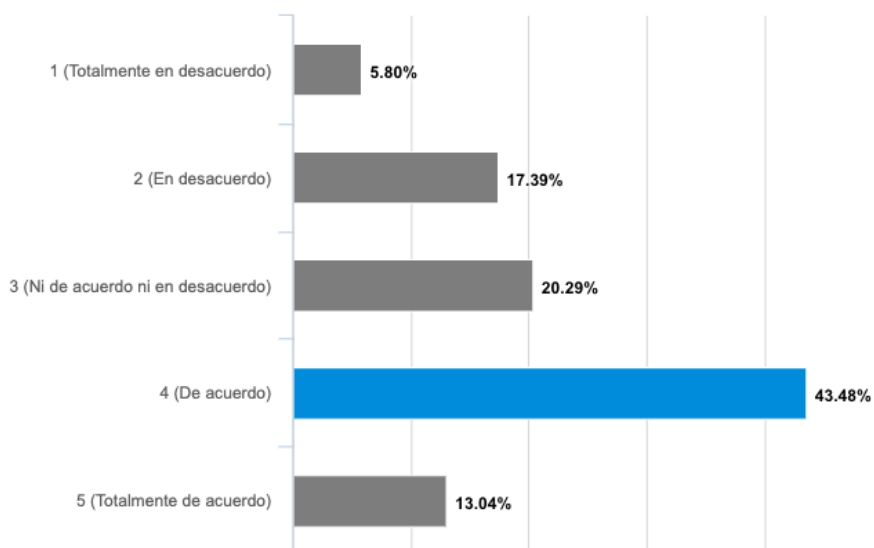
Igualmente, se consultó por el conocimiento de los valores y la comunicación efectiva de la estrategia. En los dos aspectos la opción más valorada fue *de acuerdo* con 47,8% y 43,4%, respectivamente. No obstante, llama la atención en cuanto a la comunicación de la estrategia que entre las opciones *en desacuerdo* y *ni de acuerdo ni en desacuerdo* se alcanza un porcentaje del 37%, aún cuando es un aspecto de altísima relevancia para la gestión institucional (Costa, 2015). De acuerdo a estos y anteriores datos, desde la comunicación en la universidad se trabaja más en dar claridad sobre lo que se debe cumplir y menos en cómo puede alcanzarse. En palabras de Tessi (2012), esto puede disminuir el foco e interés de las personas, así como aumentar la incertidumbre. Así mismo, Brandolini (2009) subraya que uno de los principales de la comunicación interna es dar claridad a los empleados sobre la estrategia global de la organización. No lograrlo puede implicar que las personas se concentren en sus funciones operativas y que no sean lo suficientemente conscientes si sus aportes en realidad están en línea con dicha estrategia. Los resultados se muestran en las Gráficas 15 y 16.

**Gráfica 15. Conozco los valores corporativos de la universidad**



*Fuente: Elaboración propia*

**Gráfica 16. Considero que me han comunicado claramente la estrategia actual de la Universidad.**



*Fuente: Elaboración propia*

En esta línea, Marchiori (2006) argumenta que para tener equipos altamente competitivos es necesario que la comunicación incentive un conocimiento claro sobre lo que quiere lograrse y cómo desea alcanzarse. De acuerdo a los resultados expuestos para la dimensión estratégica hay elementos muy avanzados pero hay otros como la comunicación de la estrategia que debe mejorarse en pro de fortalecer una cultura de mercado que permita el desarrollo institucional en el marco de las actuales condiciones socioeconómicas del mundo.

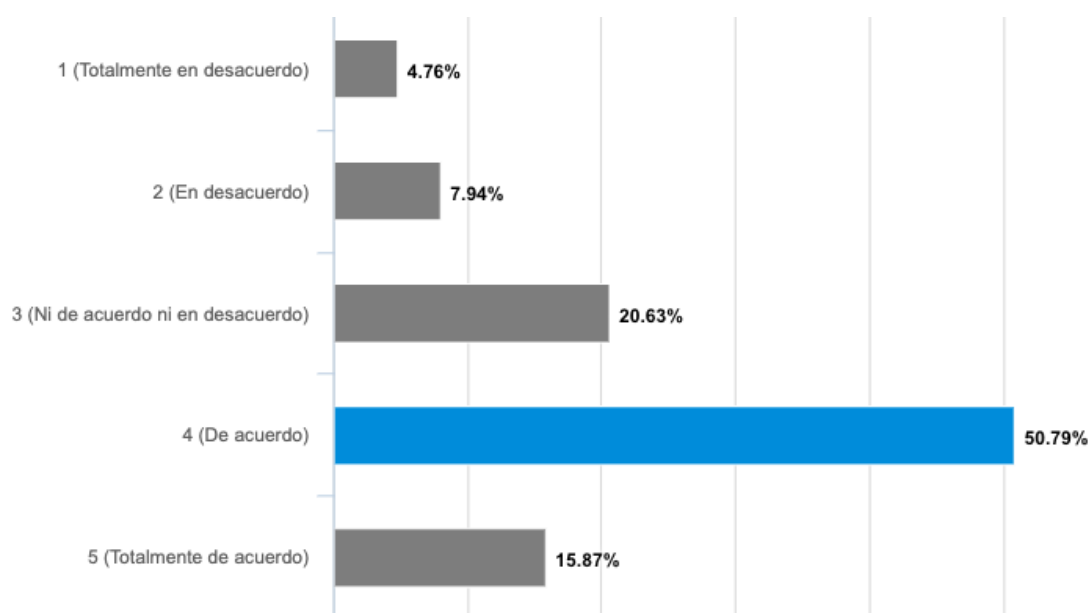
### ***Dimensión cultural***

Teniendo presente que la cultura se refiere al ‘cómo se hacen las cosas’ y al estar esta dimensión ligada directamente con el enfoque de este estudio, se incluyeron varios enunciados cuyos resultados se describen a continuación.

Como se parte desde la óptica de gestionar la cultura, se consultó primeramente si a través de los medios institucionales se compartía información para fortalecer la cultura corporativa. Más del 50% de los encuestados dijo estar *de acuerdo* y menos del 13% se orientó por las opciones de

*en desacuerdo* (7,9%) y *totalmente en desacuerdo* (4,7%). Esto coincide con lo mencionado en la entrevista realizada a Liliana Muñoz, coordinadora de las comunicaciones internas de la universidad, quien manifestó que se ha intentado aprovechar todos los canales /espacios institucionales como carteleras digitales, correo corporativo, juntas, rituales de fin de año, etc; para promover las normas, códigos, entre otros factores de la cultura. En este punto, vale la pena recordar a Formanchuk (2012) cuando menciona que la cultura también se promueve por las herramientas y canales institucionales. Ahora, el mismo autor llama la atención en no permitir caer en una comunicación marcadamente instrumental sacrificando la interacción, no porque no sea importante sino porque la combinación de las dos perspectivas ofrece más valor a la organización. Los resultados se muestran en la Gráfica 17.

**Gráfica 17. Considero que a través de los canales formales de la institución se comparte información que ayuda a fortalecer la cultura de la universidad.**

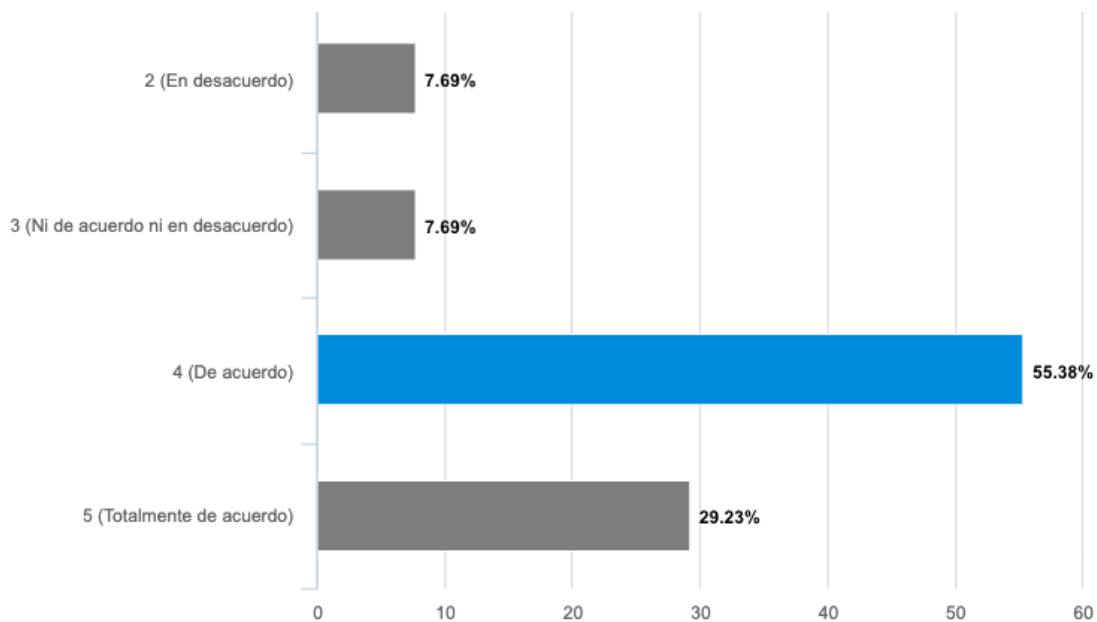


*Fuente: Elaboración propia*

También, se agregó el siguiente enunciado: “*La comunicación en la Universidad se basa en el respeto*”. Los resultados evidencian que la valoración es muy positiva para el mismo si se tiene

en cuenta que las respuestas dadas a la opción *de acuerdo* alcanzan el 55,3% y la opción *totalmente de acuerdo* el 29,2%. Los resultados se muestran en la Gráfica 18.

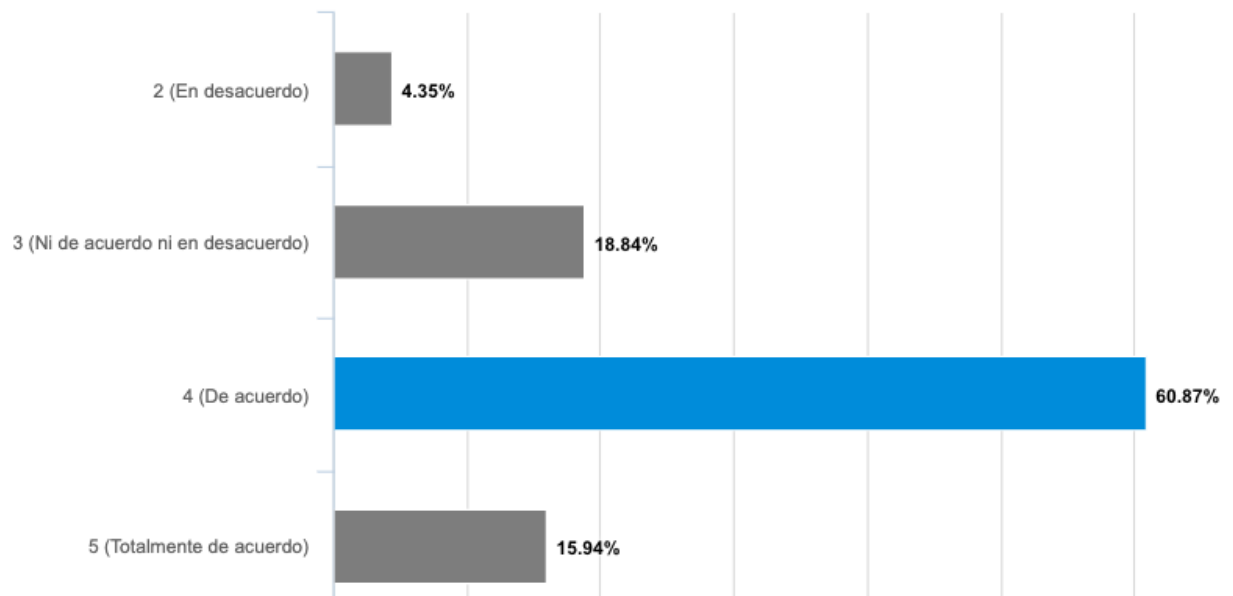
Como se dijo anteriormente, en este punto es adecuado recalcar que la universidad ha realizado varios esfuerzos desde la comunicación para promover el valor del respeto, algunos con campañas específicas, contenido físico y multimedial y hasta declaraciones del rector saliente y entrante han hecho parte de los mecanismos comunicativos para incentivar su práctica en la comunidad educativa.



**Gráfica 18. La comunicación en la universidad se basa en el respeto**

*Fuente: Elaboración propia*

Otro de los aspectos que se analizó en esta dimensión es la forma de comunicación que se percibe entre los actores de la universidad por parte de los directivos y/o aquellas personas que lideran procesos. Los resultados indican que en general se percibe un comunicación de tipo autoritaria (76,8%) al sumar las respuestas dadas a las opciones *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo*, seguida de democrática con un puntaje de 59,4% y liberal de 49,3%. Es adecuado subrayar en este punto que este tipo de comunicaciones se originan primordialmente en un sentido descendente. La combinación de estos dos factores marcan algunas de las características más relevantes de las culturas jerárquicas (Formanchuk, 2010). Los resultados se muestran en las Gráficas 19, 20 y 21, respectivamente.

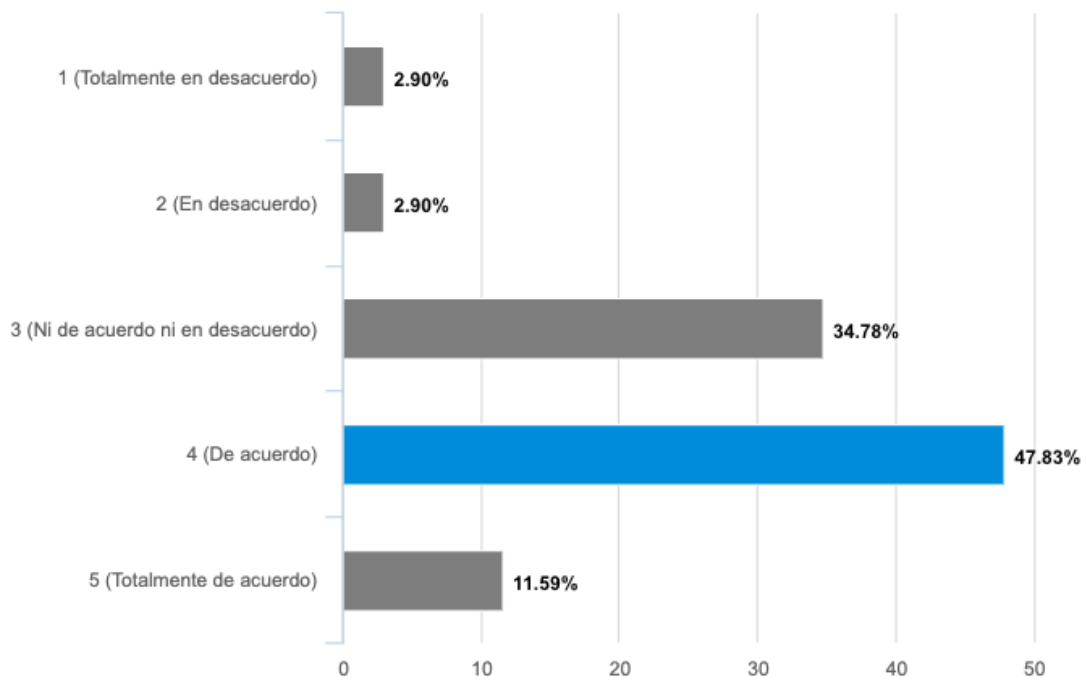


**Gráfica 19. En la Universidad el líder da directrices que se deben cumplir**

*Fuente: Elaboración propia*

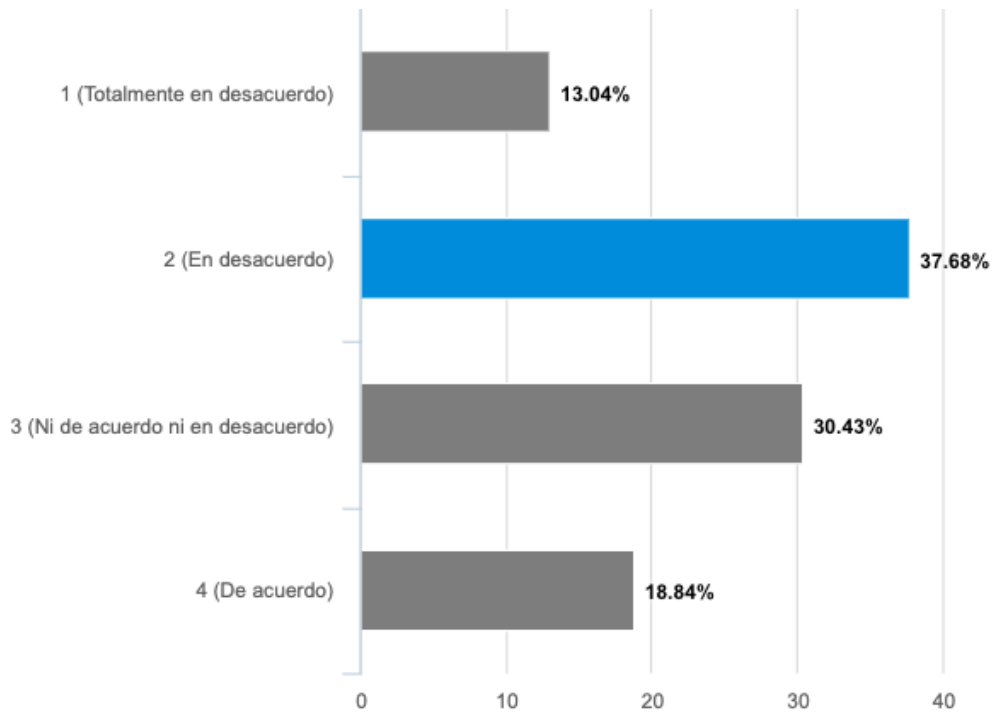
**Gráfica 20. En la Universidad la toma de decisiones se comparte entre el líder y su equipo**





*Fuente: Elaboración propia*

**Gráfica 21. En la Universidad el líder comunica sus decisiones y los empleados deciden si las adoptan**



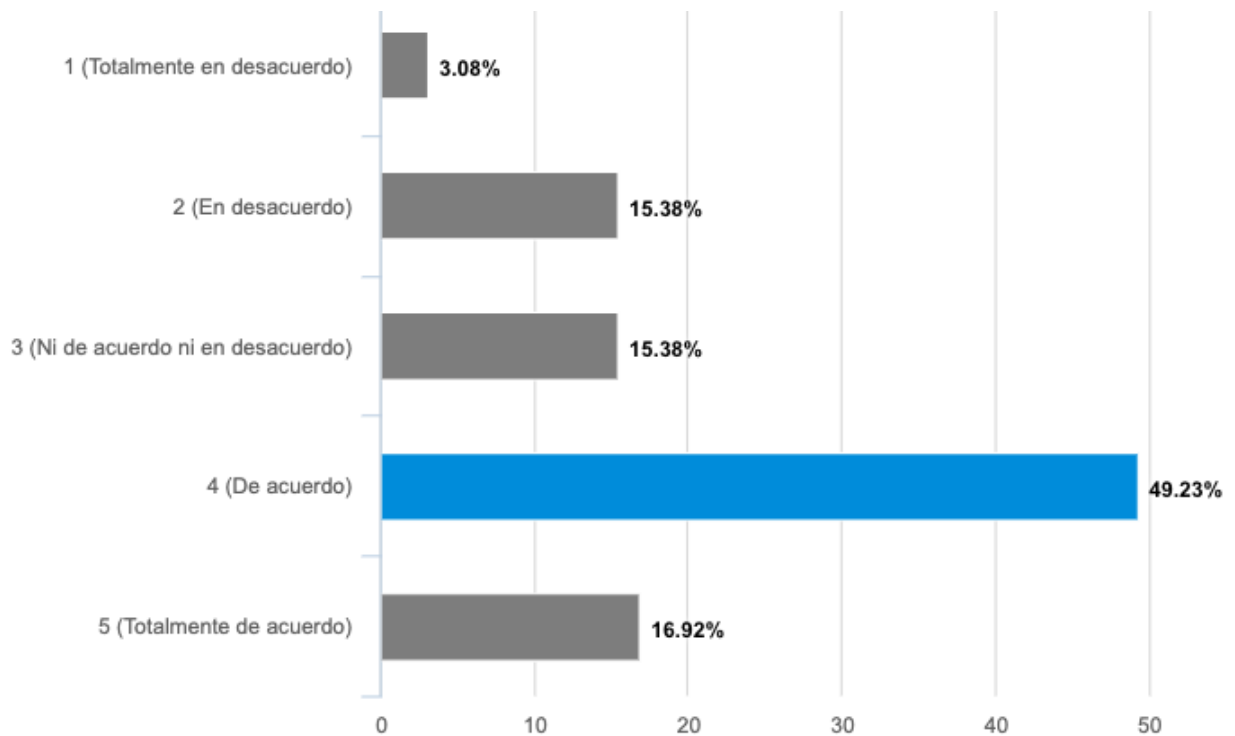
*Fuente: Elaboración propia*

Para Marchiori (2006), la forma cómo los llamados líderes comuniquen consolidan características culturales en las empresas. Teniendo en cuenta lo anterior, este aspecto asociado a la dimensión cultural se vislumbra como uno de los más importantes en la percepción de la cultura dominante de la universidad, puesto que de acuerdo a lo hallado las principales comunicaciones entre jefes y subordinados se dan en el marco de mandatos que deben cumplirse.

### ***Dimensión motivacional***

Para esta dimensión se incluyó solo una pregunta donde se consultó a los participantes en qué nivel consideraban que la universidad les compartía mensajes para motivarlos a realizar una mejor labor y participar activamente del desarrollo institucional. Aunque es una dimensión bien valorada (49,2% están de acuerdo) y (16,9 totalmente de acuerdo); entre las otras tres opciones se supera el 33%, lo que demuestra que es un aspecto para seguir mejorando por la influencia que puede tener no solo en la cultura sino en el clima laboral (Tessi, 2012). Los resultados se muestran en la Gráfica 22.

**Gráfica 22. La universidad comparte mensajes motivaciones para incentivar la reali-**



**zación de un mejor trabajo y participar activamente del desarrollo institucional**

*Fuente: Elaboración propia*

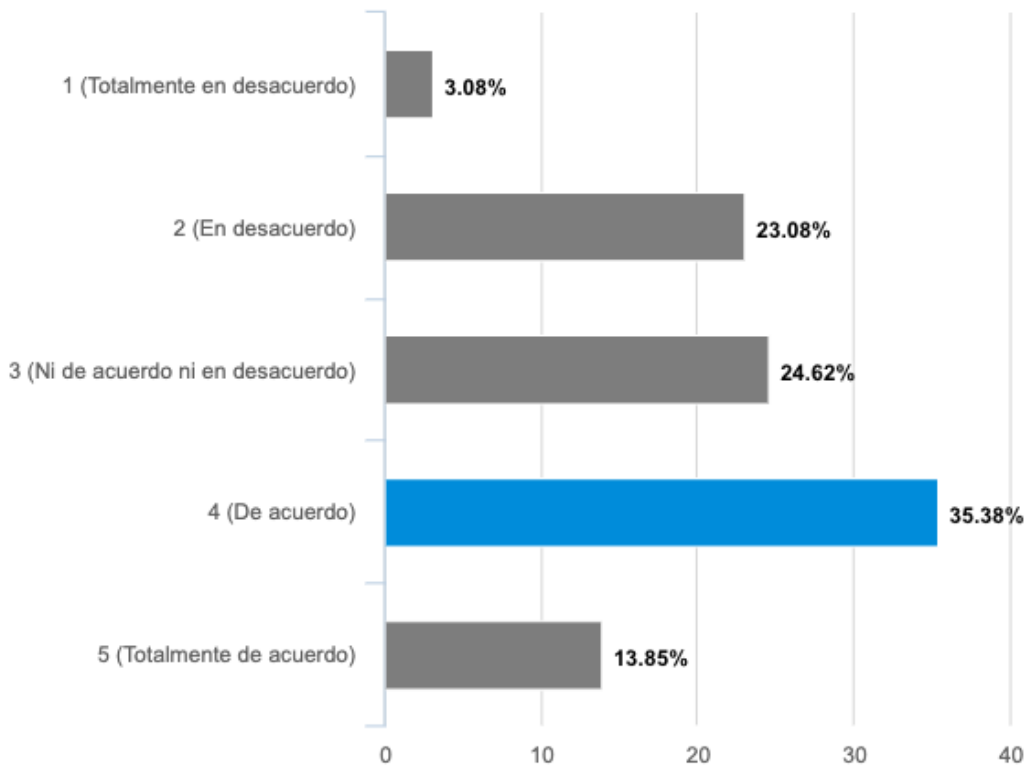
### ***Dimensión feedback***

En este punto, se le preguntó a los encuestados si consideraban que recibían una retroalimentación clara por parte de su jefe inmediato con relación al trabajo que llevan a cabo. Aunque el 35,3% dijo estar *de acuerdo*, son interesantes los puntajes de las opciones *ni de acuerdo ni en desacuerdo* (24,6%) y *en desacuerdo* (23%). Esto puede deberse a falta de espacios formales para realizar esta retroalimentación, falta de indicadores claros de medición, etc. De acuerdo con Formanchuk (2010), una retroalimentación clara y basada en el respeto incentiva el compromiso de los trabajadores y además mejora los procesos de aprendizaje. En este aspecto Ritter (2008) agrega que el feedback es otro factor que disminuye la incertidumbre de las personas. No hacerlo puede generar contradicciones en cuanto a las actividades desarrolladas y los logros obtenidos. Lo ante-

rior, también se relaciona con otras dimensiones como la operativa y la estratégica en cuanto permite hacer ajustes en el trabajo desarrollado por talento humano para que el mismo esté alineado con la estrategia y contribuya al cumplimiento de los objetivos. Los resultados se muestran en la Gráfica 23.

**Gráfica 23. Recibo por parte de mi jefe inmediato retroalimentación clara sobre mi**

**tra-  
bajo**

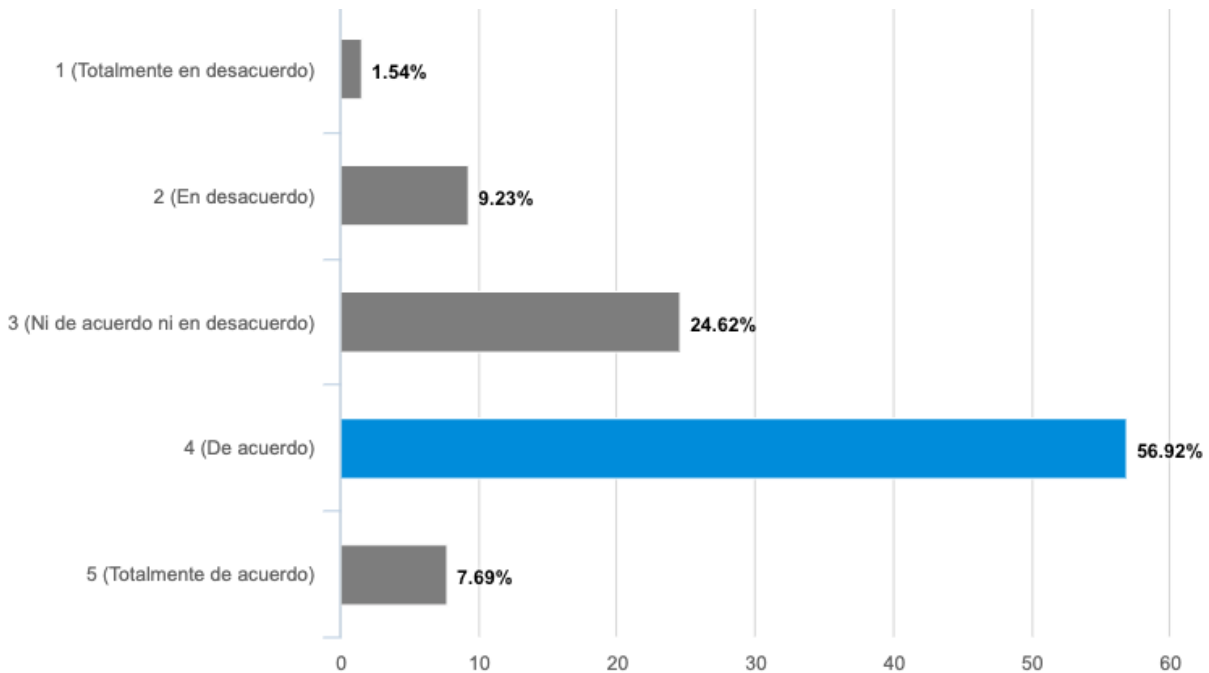


***Fuente: Elaboración propia***

***Dimensión propositiva***

Teniendo en cuenta que esta es la dimensión más enfocada en la comunicación ascendente, se indagó en primer lugar si en la universidad existe respeto ante las opiniones y sugerencias de los demás. Los datos entregados por los participantes indican que así es, pues el 56,9% señaló estar *de acuerdo*. Superando esta opción ampliamente a las dos con valoración más negativas como lo son *en desacuerdo* (9,2%) y *totalmente en desacuerdo* (1,5). Como se mencionó anteriormente, este ha sido un valor altamente trabajado desde las comunicaciones institucionales de la universidad. Los resultados se muestran en la Gráfica 24.

**Gráfica 24. En la universidad existe respeto ante las opiniones y sugerencias de los de-**

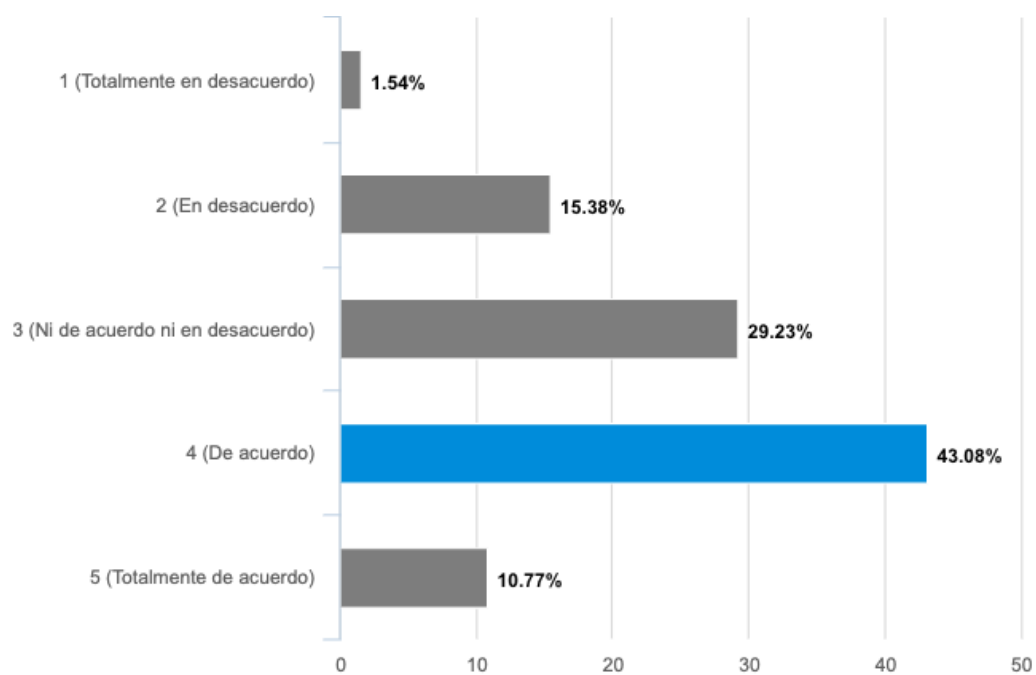


**más**

***Fuente: Elaboración propia***

Seguidamente, se analizó si en las reuniones con los directivos los participantes sentían escenarios de confianza para manifestar lo que pensaban. De acuerdo con las respuestas, las opiniones de los participantes están muy divididas, pues si bien la opción *de acuerdo* alcanzó el mayor porcentaje con 43%, otras alternativas como *ni de acuerdo, ni en de acuerdo y en desacuerdo* lograron puntajes de 29,2% y 15,3% lo que significa que a nivel de la comunicación con los directivos se puede realizar un trabajo importante para fortalecer la confianza y que así las personas puedan expresar sus inquietudes y proponer nuevas formas de hacer las cosas con mayor seguridad. Los resultados se muestran en la Gráfica 25.

**Gráfica 25. En las reuniones con los directivos se sienten escenarios de confianza que permiten expresar lo que se piensa**

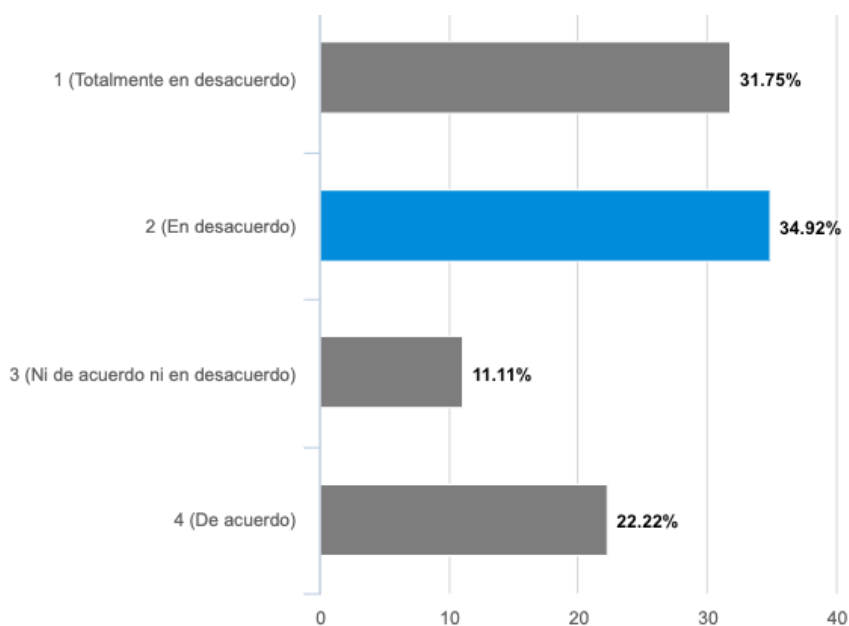


*Fuente: Elaboración propia*



Adicionalmente, se consultó si los participantes reconocían espacios formales e institucionalizados para expresar situaciones, promover nuevas acciones, etc. Este fue el enunciado peor valorado considerando que entre las opciones *en desacuerdo* (34,9%) y *totalmente en desacuerdo* (31,7) se supera el 65%. Ahora, recientemente y con la llegada del nuevo rector Duván Emilio Ramírez Ospina desde la institución se han creado nuevas iniciativas con relación a esta dimensión, las cuales no fueron tenidas en cuenta por los participantes en el estudio debido a que se pusieron en marcha luego de aplicar este instrumento. En este orden de ideas, una de las principales acciones ha sido denominada '*este miércoles conversamos*', a través de la cual el rector escucha preguntas, sugerencias sobre cómo mejorar las clases y los procesos, opiniones sobre las decisiones institucionales, etc. Según con Marchiori (2011), una organización que realice este tipo de acciones es menos proclive a incrementar los rumores pues el líder conocerá de primera mano las sensaciones de los stakeholders y podrá tomar correctivos a tiempo. Los resultados se muestran en la Gráfica 26.

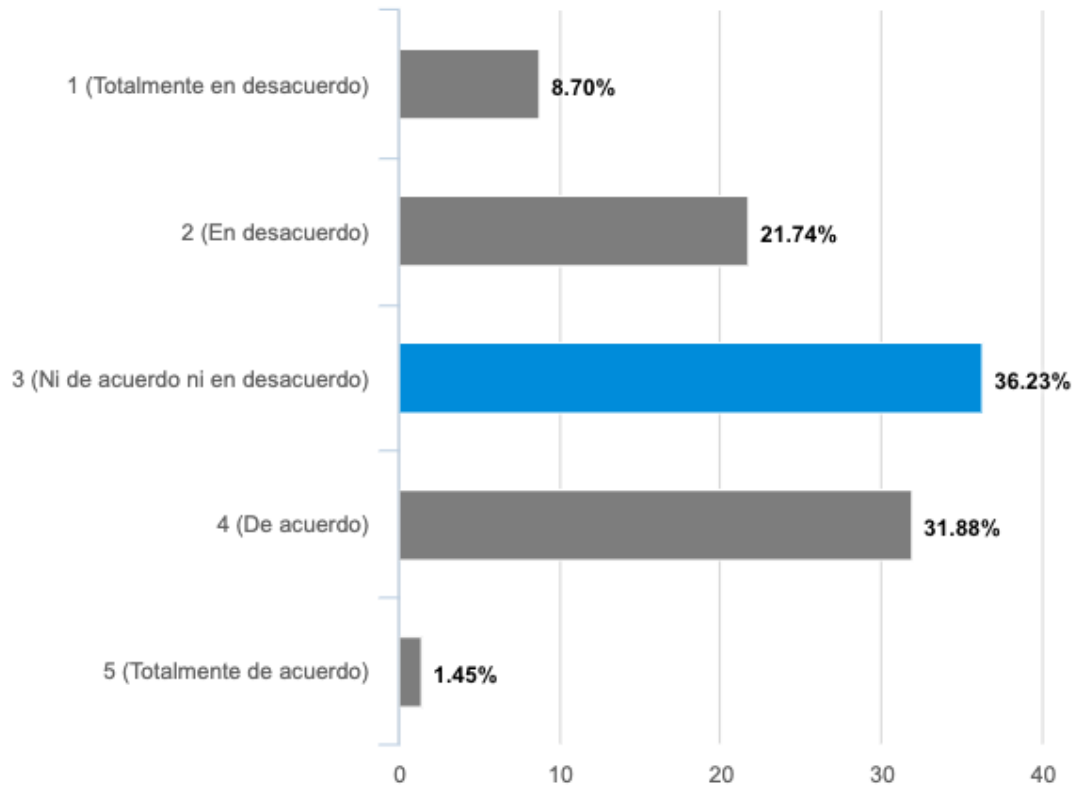
**Gráfica 26. Reconozco espacios formales e institucionalizados para expresar inquietudes e ideas**



*Fuente: Elaboración propia*

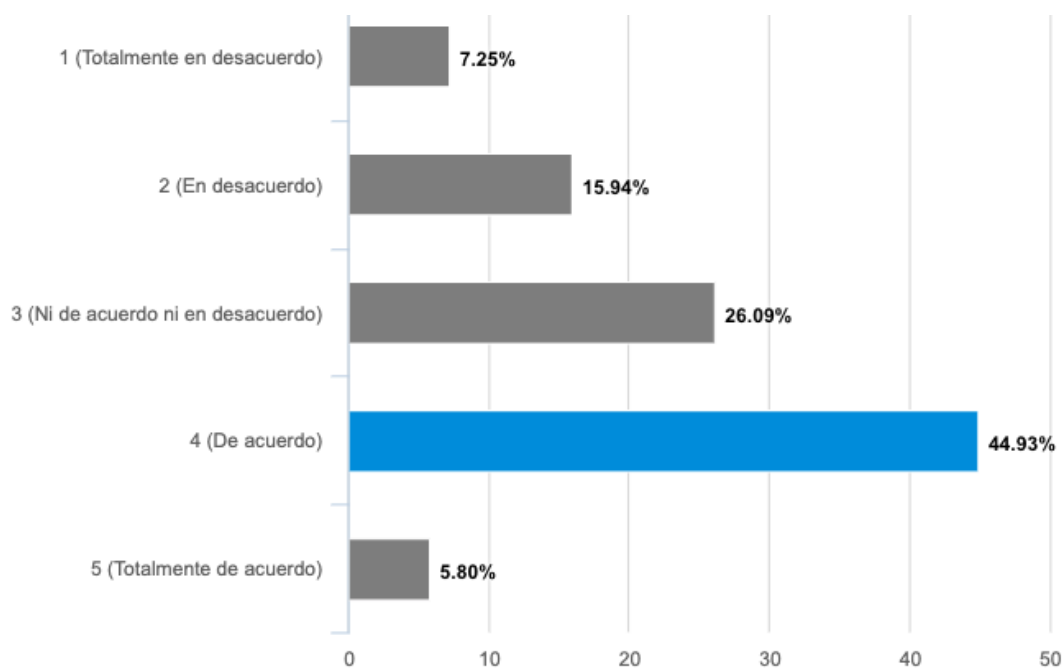
Con respecto a los anteriores datos, es importante mencionar que según Formanchuk (2012) una de las principales características de la comunicación para crear una cultura de orientación externa, sea adhocrática o de mercado, es la posibilidad que tengan las personas de proponer nuevas iniciativas y manifestar sus inquietudes, por lo cual, teniendo en cuenta la estrategia que desea impulsar el actual rector, desde las comunicaciones institucionales pueden buscarse alternativas para impulsar esta dimensión en pro de los nuevos objetivos de la universidad, como la mencionada anteriormente. Igualmente, de acuerdo a las respuestas del rector saliente esto se impulsó mediante mecanismos de conversación, no obstante y acogiendo los postulados de Tessi (2012) y su premisa de ‘ofrecer la palabra’; esta debe proyectarse en entornos formales pero donde todos puedan tener la oportunidad de interactuar con confianza. Estos resultados se muestran en las Gráficas 27, 28 y 29.

**Gráfica 27. En la Universidad se privilegia la comunicación ascendente (desde los trabajadores hacia los jefes)**



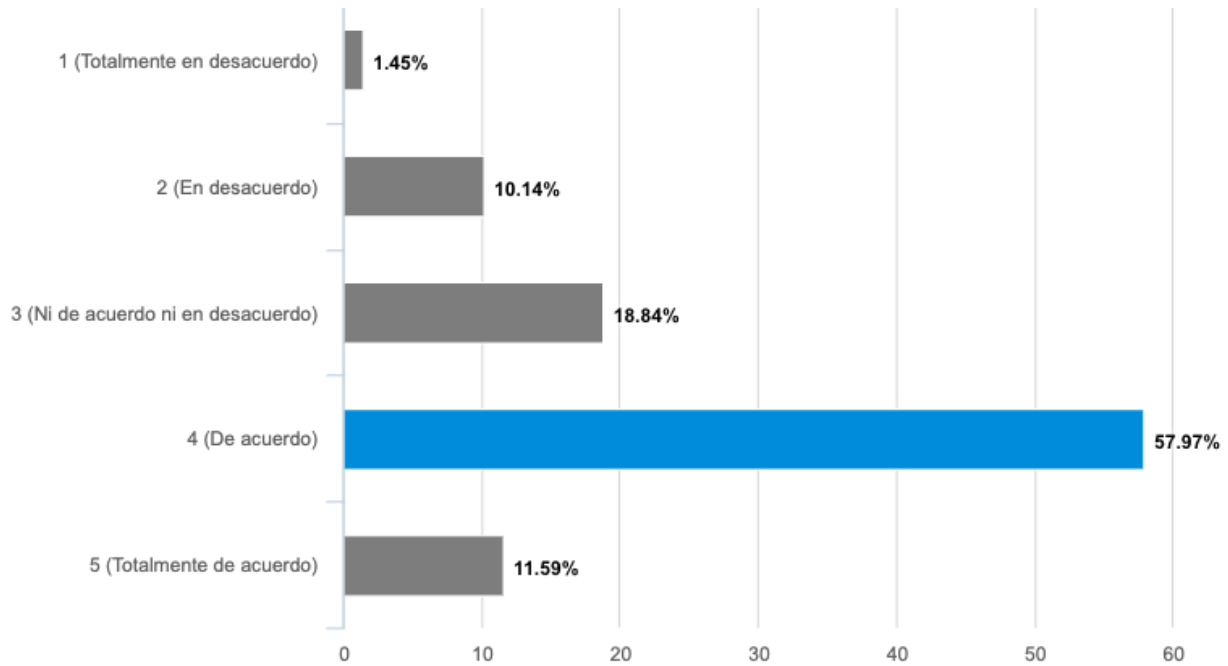
*Fuente: Elaboración propia*

**Gráfica 28. En la Universidad se privilegia la comunicación horizontal (entre todos los compañeros)**



*Fuente: Elaboración propia*

**Gráfica 29. En la Universidad se privilegia la comunicación descendente (desde los jefes hacia los demás trabajadores)**

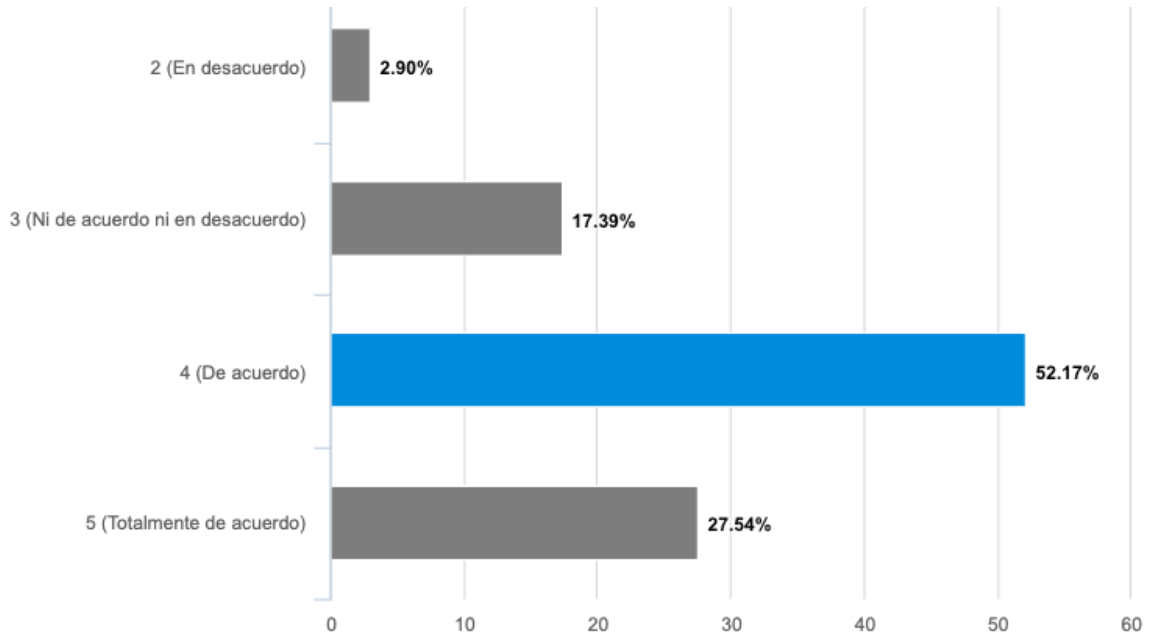


*Fuente: Elaboración propia*

De igual manera, se indagó en los encuestados cómo consideraban la comunicación con sus compañeros y jefe inmediato. Las dos alcanzaron valoraciones muy positivas, incluso en el caso del jefe inmediato fue el único enunciado donde la opción *totalmente de acuerdo* (44,9%) superó a todas las demás. Los resultados se muestran en las Gráficas 30 y 31, respectivamente.

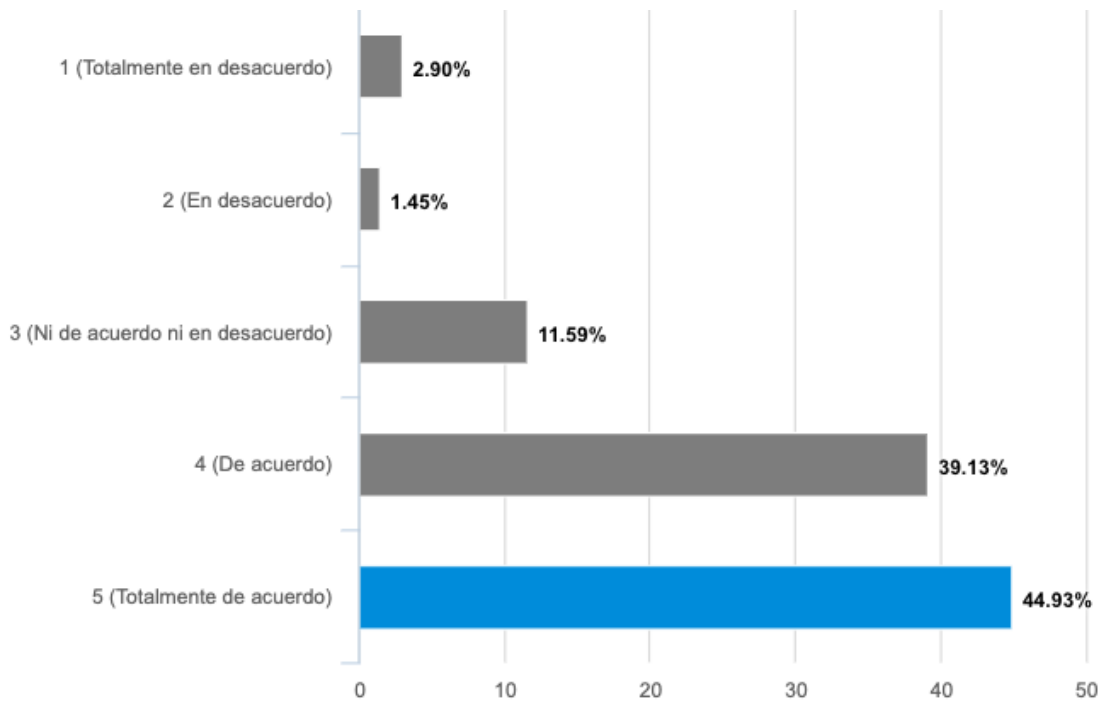
**Gráfica 30. Tengo una buena comunicación con mis compañeros**

*Fuente: Elaboración propia*

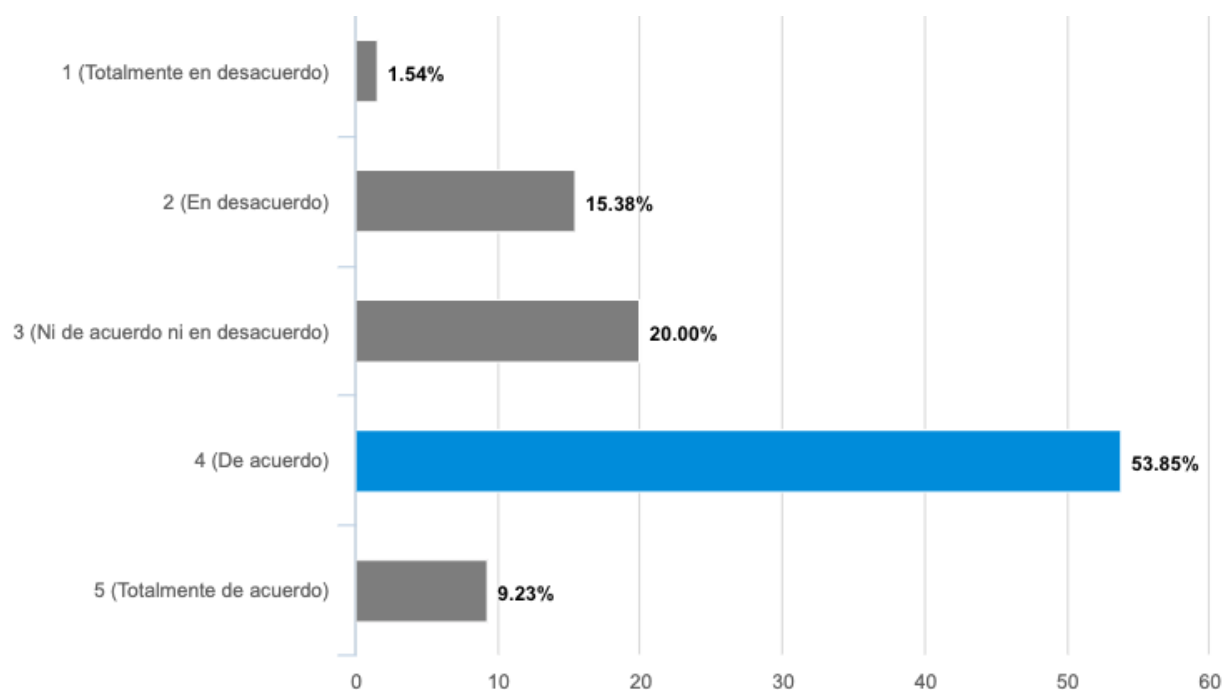


**Gráfica 31. Tengo una buena comunicación con mi jefe inmediato**

*Fuente: Elaboración propia*



Por último, se consultó la valoración general de los integrantes de la universidad a la comunicación interna. El 53,8% está *de acuerdo* en que existe una buena comunicación, 20% *ni de acuerdo ni en desacuerdo* y 15,3% *en desacuerdo*. Los resultados se muestran en la Gráfica 32. Esto demuestra que a partir del trabajo mediático, los discursos, rituales y la simbología de la institución se ha logrado crear una percepción importante sobre el valor de la comunicación interna. No obstante como dice Fomanchuk (2012), esta es una tarea de nunca acabar debido a que la comunicación es un elemento transversal a todos los procesos y de ahí su dinamismo. Los resultados se muestran en la gráfica 32.



**Gráfica 32. En general en la Universidad existe una buena comunicación**

*Fuente: Elaboración propia*

Los resultados anteriores muestran que la comunicación en la universidad se origina en entornos de respeto y confianza, no obstante, continúa siendo una comunicación especialmente descendente y formal, principalmente para administrativos y profesores. Estos factores pueden estar

influyendo en la consolidación de una cultura jerárquica y de clan (Cameron y Quinn, 1999). Ahora, si se desea una cultura con mayor orientación externa para la generación de nuevas ideas y la consolidación de otros servicios se hace necesario trabajar las dimensiones estratégica y propositiva de la comunicación, las cuales aún alcanzan valores bajos en varias de sus características, en comparación con las demás dimensiones.

## **CONCLUSIONES**

Como una primera conclusión, es oportuno decir que en la Universidad de Manizales predomina una cultura jerárquica especialmente desde la perspectiva de docentes y administrativos; siendo la cultura innovadora la menos percibida por todos los estamentos.

Los directivos y estudiantes se ubican en una subcultura de mercado, lo cual es congruente teniendo en cuenta que los primeros son los encargados de promover medidas como ofertas académicas para mantener el posicionamiento de la institución y garantizar su sostenibilidad y los segundos, son quienes a través de sus matrículas generan ingresos a la universidad.

Por otro lado, donde se privilegian las comunicaciones formales las personas tienden a consolidar culturas de mercado y jerárquicas. Lo contrario sucede cuando los procesos se llevan a cabo dándole alto valor a las comunicaciones informales, las cuales fortalecen las culturas clan y adhocrática.

Los integrantes de la universidad que entregaron una mejor valoración a la dimensión estratégica de la comunicación se inclina por percibir una cultura de mercado, lo cual es relevante en cuanto en esta dimensión se trabaja en la claridad de los objetivos, estrategia y otros componentes institucionales como la misión y la visión.



Tener una buena comunicación con los compañeros y contar con espacios de comunicación ascendente son factores que de acuerdo a los resultados parecen contribuir a la materialización de una cultura adhocrática, es decir, que las personas sientan que tienen espacios para promover ideas y debatir opciones en espacios de respeto y confianza ayuda a fortalecer atmósferas que incentivan la creatividad y la innovación.

La historia de la universidad sigue teniendo gran influencia en la forma de hacer las cosas y el arraigo de las comunicaciones informales. En esto último influyen los espacios de la universidad y la propia visión del anterior rector quien a través de sus discursos promovía constantemente las conversaciones espontáneas, especialmente entre los docentes.

Los procesos de feedback, aunque alcanzan buenos resultados, no alcanzan resultados positivos significativos, lo que influye en la percepción de los empleados en que no se les brinda siempre una retroalimentación clara sobre el desarrollo de sus labores y el aporte de su trabajo a la organización en función de los objetivos estratégicos.

Tanto las variables de cultura y comunicación interna son fundamentales en el desarrollo del talento humano de la universidad, puesto que son transversales a todos los procesos que se realizan e influyen tanto en los pensamientos como las conductas de los grupos de interés. Gestionar estas variables desde una óptica estratégica requiere de analizar con mayor profundidad los perfiles laborales, canales de comunicación, voceros institucionales, escenarios de participación, simbolismo institucional, entre otros factores que fortalezcan la cultura deseada a través de una comunicación efectiva. Lo anterior teniendo una perspectiva del talento humano más allá de la administración de personal, entendiendo su aporte al logro de los objetivos corporativos.

Para finalizar y responder a la pregunta de investigación: *cómo se gestiona la cultura corporativa a través de la comunicación interna en la Universidad de Manizales*, puede concluirse que esta gestión no es homogénea y depende tanto del rol que se ocupe en la institución, como del tipo de comunicación que utilice el jefe y la propia visión de los directivos. No obstante, en general se gestiona a partir de comunicaciones con sentidos descendentes donde se intenta informar lo que se considera importante en el marco del respeto. Es menor la gestión que se realiza a través de la

promoción de vías ascendentes de comunicación aún cuando gran parte de las personas siente que hay cercanía y cooperación entre los miembros de la institución.

Las comunicaciones descendentes y autoritarias por parte de los jefes de departamento y otras instancias de la universidad, son dos de los factores que más pueden estar influyendo en la consolidación de una cultura jerárquica.

El rol que se realiza desde el departamento de comunicaciones de la universidad, si bien es principalmente instrumental a partir de ‘enviar la información que se considera relevante’, también ha promovido iniciativas estratégicas más allá de una administración de medios. Estas iniciativas se han originado especialmente cuando ha existido un compromiso de los directivos por apalancarlas, aspecto que demuestra, como lo ha reiterado varias veces Costa (2010); Costa (2015); que el papel del líder de la organización es primordial para no basar las comunicaciones institucionales solo en la entrega oportuna de información sino en promover una interacción que facilite la integración de sus miembros a partir de una cultura congruente con su ADN y los propósitos corporativos.

Para futuras investigaciones sería oportuno indagar qué tipo de mensajes generan mayor motivación y compromiso de los empleados. Igualmente, sobre las diferencias de consumo de información que tiene los distintos estamentos de la universidad. También, ahondar más en aquellos factores que están incidiendo en la concepción de una cultura jerárquica. Por último, sobre nuevos aportes que puede otorgar la comunicación interna en la integración de sus miembros con base en los propósitos organizacionales.

## **RECOMENDACIONES**

- Capacitar a los directivos en habilidades comunicativas que permitan mejorar la comunicación en cascada, así como la entrega oportuna y clara de las decisiones que se toman en las institución.

- Crear una campaña de comunicación interna para dar claridad sobre la estrategia que seguirá la universidad durante el periodo del actual rector Duván Emilio Ramírez Ospina y los objetivos específicos que se desean cumplir.
- Trabajar desde las acciones mediáticas e interactivas en el fortalecimiento de los elementos que distinguen la cultura de la universidad de Manizales, para no dejar diluir la esencia de la institución y seguir apoyando su posicionamiento como una entidad solidaria y comprometida desde su quehacer con los objetivos de desarrollo sostenible.
- Crear estrategias de comunicación que formalicen las conversaciones, principalmente horizontales, para mitigar el rumor y conocer la visión que tienen los diferentes estamentos de los sucesos organizacionales.
- Crear mecanismos de comunicación ascendente tanto a nivel institucional como por áreas que incentive la participación de más integrantes de la universidad en las discusiones de la alma mater. Espacios como *'este miércoles conversamos'* contribuyen a esta idea.
- Crear una estrategia de comunicación interna para resaltar todos los aportes que realiza la universidad al desarrollo sostenible, lo que permitirá incrementar el sentido de pertenencia de los miembros de todos los estamentos y los embajadores de la marca Universidad de Manizales,
- Apalancar algunos discursos institucionales en técnicas como el storytelling que permitan destacar en el mercado, en línea con una de las tendencias de comunicación que se refiere a *'humanizar los datos'*.
- Aprovechar las ventajas de las narrativas digitales para fortalecer el relato de la universidad y diferenciar la universidad a través de la comunicación de otras instituciones.

## **REFERENCIAS**

- Aguerreberre, P. (2012). El valor estratégico de la comunicación interna hospitalaria. *Revista de comunicación y salud*, 2(1), 19-28.
- Almenara, J. (2014). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. Great Britain: Sage Publications
- Barney (1986). Organizational culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of management review*, 11, 656-665.
- Brandolini, A. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía Editorial.
- Cabanas, C y Soriana, A. (2014). *Comunicar para transformar*. Madrid: LID Editorial.
- Calderón, G., Murillo, S., y Torres, K. (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral*. Cuadernos de administración, 16, 109-137. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Cameron, K., y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Editorial: Addison-Wesley, Series on Organization.
- Costa, J. (2010). Ecología de la comunicación e interacción social. *Pensar la publicidad*, 4(2), 17-24.
- Costa, J. (2015). *El paradigma DirCom*. Barcelona: Costa Punto Com
- Cuenca, J., y Verazzi, L. (2019). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Cusot, G., y Palacios, I. (2020). Cultura predominante y subculturas. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), 95-113. Doi: 10.18861/ ic.2020.15.2.3024
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., y López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29, 350-355.
- Díaz, P. (2020). La triple dimensión de la cultura organizacional: un estudio aplicado a empresas de moda españolas. *Revista Prisma Social*, (29), 80-97. Recuperado a partir de <https://revistaprismasocial.es/article/view/3617>
- Fernández Collado, C. (2003). *La Comunicación en las organizaciones*. (2da. ed.). México: Trillas.

- Formanchuk, A. (2017). Cómo Hacer Un Plan De Comunicación Interna: Descubre Nuestro “Método De Las 6 Dimensiones”. Recuperado de: <https://formanchuk.com/todo-significa/como-hacer-un-plan-de-comunicacion-interna/>
- Formanchuk, A. (2010) Comunicación Interna 2.0: Un desafío cultural. Recuperado de: <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/wp-content/uploads/E-book-Comunicacion-interna-2.0-Un-desafio-cultural-Version-0.1-Formanchuk.pdf>
- Formanchuk, A. (2018). Comunicación Interna 2.0. Recuperado de: <http://formanchuk.com.ar/wp-content/uploads/E-book-Comunicacion-interna-2.0-Alejandro-Formanchuk.pdf>
- García, E. (2016). Gestión estratégica de la comunicación interna. Un caso de red informal en una organización educativa, 7, 684-706. Recuperado de: [https://zagan.unizar.es/record/57885/files/texto\\_completo.pdf](https://zagan.unizar.es/record/57885/files/texto_completo.pdf)
- Garzón (2018). La capacidad dinámica de aprendizaje. Desarrollo Gerencial, 19(1), 29-47. Doi: 10.17081/dege.10.1.3009.
- Gentilin, M. (2017). Cultura en las organizaciones. Una diferenciación entre cultura corporativa y cultura organizacional. Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales. 83-96.
- Giraudier, M. (2004). *Cómo gestionar el clima laboral*. Barcelona, España: Ediciones Obelisco
- Goldston, (2007). The relationship between traits of organizational culture and job satisfaction within the healthcare setting. Ann Arbor, MI, EE.UU.: Pro Quest.
- González, L. (1992). Caminos y desafíos. Manizales: Universidad de Manizales.
- González, L. (2012). Caminos y desafíos: Universidad de Manizales 40 años. Manizales: universidad de Manizales.
- Gruning, J., Gruning, L., y Ferrari, M. (2015). Perspectivas de las Relaciones Públicas: resultados del Excellence Study para la comunicación en las organizaciones. Mediterránea de comunicación, 6(2), 9-28. Doi: 10.14198/MED-COM2015.6.2.01
- Gómez, J. (2017). Programas de apoyo a los cambios tecnológicos. Recuperado de [blog-programas-de-apoyo-a-los-cambios-tecnologicos](http://blog-programas-de-apoyo-a-los-cambios-tecnologicos).

- Hartnell, C, Ou, A y Kinicki, A. (2011). Cultura organizacional y efectividad organizacional: una investigación metaanalítica de los supuestos teóricos del marco de valores en competencia. *Revista de psicología aplicada*, 96(4), 677-694. Doi:10.1037/a0021987
- Heskett, J. (2012). *The Culture Cycle: How to Shape the Unseen Force that Transforms Performance*. Nueva Jersey: FT Press.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones*. Madrid, España: Alianza.
- Leite, D. (2009). A Análise Da Cultura Organizacional De Uma Instituição Do Setor Hoteleiro. *Psicologia IESB*, 1, 21-33.
- Marchiori, M. (2010). ¿Por qué hoy en día precisamos cultura organizacional? Una perspectiva de comunicación única en el área posmoderna. *Dialogos de comunicación*, 80, 1-20.
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna. Una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la información*, 42(2), 49-54.
- Morgan, G. (1996). *Images of Organization*. London: SAGE Publications.
- Mumby, D. (2013). *Organizational Communication. A Critical Approach*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Naranjo, J., y Calderón, G. (2014). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios gerenciales*, 31, 223-236. Doi: 10.1016/j.estger.2014.12.005
- Neiva, F. (2018). Comunicación de las Organizaciones: la importancia de la Comunicación Interna. *Media y Jornalismo*, 18(33), 61-73.
- Ogbonna, E., Wilkinson, B. (2003). La falsa promesa del cambio de cultura organizacional: un estudio de caso de gerentes intermedios en el comercio minorista de comestibles. *Journal of management Studies*, 40(5), 1151-1178. Doi: 10.1111/1467-6486.00375
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Reading, Mass., Addison Wesley.
- Peters, J. y Waterman, H. (1984). *En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*. Bogotá: Editorial Norma.

- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science Quaterly*, 24, 570-581.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México: Prentice May.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Serna, H., Álvarez, C., Y Calderón, G. (2012). Condiciones de causalidad entre la gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional. Un estudio empírico en el contexto industrial colombiano. *Acta colombiana de psicología*, 15(2), 119-134.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and Organizational Analysis, *Administrativa Science Quaterly*, 28, 339-358.
- Sánchez, A. (2020). Comportamiento informacional, infodemia y desinformación durante la pandemia de COVID-19. *Anales academia de ciencias de Cuba*, 10(2), 1-7.
- Tessi, M. (2012). *Comunicación interna en la práctica. Siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires: Granica.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: design and Methods*. Thousand Oaks: Sage
- Yin, R. (2009). *Case Study Research*. London: Sage