

Jhoana Raquel Córdova Camacho

**IDENTIDAD ORGANIZACIONAL:
DIAGNÓSTICO DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL EN
UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antonio Pereira Fialho

Coorientador: Prof. Dr. Paulo Maurício Selig

Florianópolis
2015

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária
da UFSC.

Córdova, Jhoana Raquel Córdova
IDENTIDAD ORGANIZACIONAL : DIAGNÓSTICO DE LA
IDENTIDAD ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DE
EDUCACIÓN SUPERIOR /
Jhoana Raquel Córdova Córdova; orientador,
Francisco
Antonio Pereira Fialho; coordenador,
Paulo Mauricio Selig. - Florianópolis, SC, 2015.
133 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de
Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2.
Identidade Organizacional. 3. Universidade. 4.
Comunicação. I. Fialho, Francisco Antônio Pereira.
II. Selig, Paulo Mauricio.
III. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV.
Título.

Jhoana Raquel Córdova Camacho

**IDENTIDAD ORGANIZACIONAL: DIAGNÓSTICO DE LA
IDENTIDAD ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN DE
EDUCACIÓN SUPERIOR**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Florianópolis, 22 de maio de 2015.

Prof. Roberto Carlos dos S. Pacheco, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Banca Examinadora:

Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.
Orientador
Universidade Federal Santa Catarina

Prof. Paulo Mauricio Selig, Dr.
Coorientador

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Luciano Rodrigues Marcelino, Dr.
Membro Externo UNISUL

Prof. Marcio Vieira de Souza, Dr.
EGC – UFSC

Prof. Carlos Augusto Monguilhott Remor, Dr.
EGC – UFSC

Este trabalho é dedicado aos meus amados irmãos, minha mãe, meus avós, meus amigos de todas as partes e, claro, meu esposo. Todos eles razão da minha existência.

AGRADECIMIENTOS

Este espacio queda corto con los agradecimientos que desearía redactar. Pero quiero agradecer en primer lugar Dios y a la Virgen que nunca me sueltan. Debo agradecer a todas las personas que me apoyaron de diferentes modos para dar este paso, mi familia conformada por maravillosos seres: Mi esposo, mi madre, mis hermanos, los abuelitos padres, los tíos y primos. A mis profesores de la UFSC, de manera especial a mi querido orientador Francisco Fialho y mi coorientador Paulo Selig. De igual forma no puedo dejar de agradecer a Gregorio Varvakys, por todo lo que transmitió en mí día a día. Agradezco de manera infinita a mi amiga y hermana Anita Santos, por la fuerza, la paciencia, el cariño, etc. A Segundo que más que amigo fue mi crítico de siempre, pero sin ello no lo hubiese logrado. A los amigos de mi tierra, los de siempre que con su paciencia y cariño están siempre presentes: Mechitaz, Fer, Karlita A, Diana, Carlos, Mayrita, Duval, Juanca, Beto, Claudia, Ceci S, Gaby G, Paolita, María Isabel, Andreita, Anita O, Glendita, Gaby Moreira etc. A los amigos y consejeros de siempre Padre Luis Miguel Romero y Roberto. A todos y a mis hermanos fraternales por supuesto.

No puedo dejar de agradecer a los ángeles en Brasil: Viviane Sartori, Carla Bow, Arthur, Walter, Ranni, profesora Gertrudis, profesor Joao. A los amigos, asesores, compañeros y amigos de mi corazón en EGC, Jaqueline, Janne, Cassio, Danielly, Sirlene, Ana Laura, Kamil, Mishell, Juliana, Guillermo, Paty, Manhaes, Helio, Ketry, Paula, Guilherme, Marilei, Mauricio Uriona, Leonardo Leocadio, Martha, Tatieli. Gracias inestimables. A todos los profesores, que acompañaron mi camino Spanhol, Andrea Steil, Marina Nakayama, Roberto Pacheco, Marcio Silveira, Silvio, Bosco. De manera especial a Airton. Y a todos los que mi frágil memoria olvida mientras redacto estas líneas pero que con todo el corazón agradezco su presencia en mi vida.

A las personas en la Universidad Técnica Particular de Loja, que me apoyaron de distintas maneras.

Gracias infinitas por todo... Seguimos caminando y vamos más allá.

Al llegar a un puente lo cruzamos y lo quemamos
cuando queda atrás. No hay nada que demuestre
nuestro avance, tan sólo el recuerdo del olor del
humo y las lágrimas de nuestros ojos.

(Tom Stoppard, 1994)

RESUMO

O presente trabalho tem como foco contribuir para campo da pesquisa na área organizacional e comunicacional, depreendendo sobre os fundamentos teóricos que existem referentes à identidade e alinhamento organizacional dentro das universidades. Apresenta-se uma conceituação de Identidade Organizacional como construto que se desenvolve, desde a sua aparição como conceito com autores clássicos como Aristóteles, até o momento em que foi incluído dentro do campo organizacional. A posição dos autores é revisada para identificar o conceito genérico em que o estudo se baseia e elementos de Identidade Organizacional e suas dimensões são identificados. Diante do conhecimento identificado, verifica-se a importância de aplicar estes elementos nas instituições de ensino superior. A pesquisa classifica-se quanto aos seus objetivos como exploratória e descritiva. Em relação aos procedimentos metodológicos, a investigação é de abordagem qualitativa utilizando o estudo de caso para a empiria. A população entrevistada foi composta por docentes de uma universidade do Equador que participam de pesquisas, extensão e gestão institucional. Os resultados apurados mostram que as questões ligadas à Identidade Organizacional têm como ponto relevante a ponderar a fragilidade da liderança. Diante deste quadro é importante propor uma estratégia de comunicação embasadas nos pontos a fortalecer a liderança. A aplicação do presente estudo é relevante, tanto nos processos de Gestão do Conhecimento, quanto em Mídia do Conhecimento.

Palavras-chave: Identidade organizacional. Organização. Universidade. Comunicação.

ABSTRACT

This presentation aims to contribute to the organizational and communication research. Based on the theoretical foundation about organizational identity, and their alignment within the universities. It presents a conceptualization of the organizational identity construct that is developed since its emergence as a concept with classical authors such as Aristotle, up to the time in which it is included within the organizational field. Checked the positions of authors to identify the generic concept in which the study is based. The elements of the organizational identity and its dimensions are identified. It highlights the need to link these studies to the campus. Research is conducted under the review of literature, is exploratory and descriptive nature. It presents the perceptions about organizational identity at the University and identifies weaknesses in scales. A communication strategy based on the points to strengthen among which appears the leadership, each of the processes can demonstrate the presented study is proposed. The application of this study is relevant both in the processes of knowledge management and knowledge of media.

Keywords: Organizational identity. Organization. University. Communication

RESUMO

O presente trabalho tem como foco contribuir para campo da pesquisa na área organizacional e comunicacional, depreendendo sobre os fundamentos teóricos que existem referentes à identidade e alinhamento organizacional dentro das universidades. Apresenta-se uma conceituação de Identidade Organizacional como construto que se desenvolve, desde a sua aparição como conceito com autores clássicos como Aristóteles, até o momento em que foi incluído dentro do campo organizacional. A posição dos autores é revisada para identificar o conceito genérico em que o estudo se baseia e elementos de Identidade Organizacional e suas dimensões são identificados. Diante do conhecimento identificado, verifica-se a importância de aplicar estes elementos nas instituições de ensino superior. A pesquisa classifica-se quanto aos seus objetivos como exploratória e descritiva. Em relação aos procedimentos metodológicos, a investigação é de abordagem qualitativa utilizando o estudo de caso para a empiria. A população entrevistada foi composta por docentes de uma universidade do Equador que participam de pesquisas, extensão e gestão institucional. Os resultados apurados mostram que as questões ligadas à Identidade Organizacional têm como ponto relevante a ponderar a fragilidade da liderança. Diante deste quadro é importante propor uma estratégia de comunicação embasadas nos pontos a fortalecer a liderança. A aplicação do presente estudo é relevante, tanto nos processos de Gestão do Conhecimento, quanto em Mídia do Conhecimento.

Palavras-chave: Identidade organizacional. Organização. Universidade. Comunicação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relación entre la identidad personal y profesional y la identidad organizacional.....	75
Figura 2 – Identidad Organizacional – Concepto y características.....	77
Figura 3 – La Identidad Organizacional: Conceptualización utilizada para dar paso al diagnóstico.....	78
Figura 4 – Dimensiones de la Identidad Organizacional.....	80
Figura 5 – Plan de acción.....	125
Figura 6 – Esquema de la propuesta.....	126
Figura 7 – Mapa de Públicos.....	126

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 – CDD - Características de la organización de identidad (referencias de identidad) y el discurso haciendo referencia a la identidad organizacional.....	70
Cuadro 2 – Principales visiones de la Identidad Organizacional y autores.....	72
Cuadro 3 – Escala Gráfica de Identidad Organizacional.....	87
Cuadro 4 – Escala de Identificación Organizacional.....	88
Cuadro 5 – Escala de Identidad.....	88
Cuadro 6 – Modelo de Identidad Organizacional.....	89
Cuadro 7 – Resumen de investigación en función de los objetivos.....	94
Cuadro 8 – Autores.....	96
Cuadro 9 – Lo central, distintivo y durable en la “Universidad NN”.....	123
Cuadro 10 – Tácticas y Acciones.....	127

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Correspondiente al sexo de los encuestados.....	101
Gráfico 2 – Correspondiente a la edad de los encuestados.....	102
Gráfico 3 – Correspondiente a la antigüedad de los encuestados	102
Gráfico 4 – Escala 1 - Necesidad de identidad.....	103
Gráfico 5 – Escala 2 - Nivel de identidad de la organización...	106
Gráfico 6 – Escala 3-Incongruencia en la identidad Organización.....	108
Gráfico 7 – Escala 4 - Identificación ambivalente.....	110
Gráfico 8 – Escala 5 - Identificación Neutral.....	111
Gráfico 9 – Escala 6 – Desidentificación.....	114
Gráfico 10 – Escala 7 - La identidad.....	115
Gráfico 11 – Escala 8 - Escala de Identificación con la Organización.....	117
Gráfico 12 – Escala 9 - E.G.I.O (Escala Gráfica de Identificación Organizacional).....	118

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CDD – Acrónimo: Central, Distintivo y Durable

EO – Estudios Organizacionales

IES – Instituciones de Educación Superior

IO – Identidad Organizacional

UNESCO – Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

SUMÁRIO

PREFÁCIO – em Português.....	25
1 INTRODUÇÃO.....	55
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	55
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
1.2.1 Objetivo General.....	56
1.2.2 Objetivos Específicos.....	56
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	56
1.4 DELIMITACIÓN DEL TRABAJO.....	57
1.5 ADHESIÓN AL PPEGC E INTERDISCIPLINARIDAD DEL TEMA.....	58
1.6 ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	59
2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	61
2.1 LA ORGANIZACIÓN.....	61
2.2 LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL.....	63
2.2.1 Antecedentes de la identidad organizacional.....	64
2.2.2 Definiciones de identidad organizacional.....	66
2.2.3 Principales visiones de la identidad organizacional.....	68
2.2.4 Dimensiones de la identidad organizacional.....	79
2.2.5 Identidad organizacional y la universidad.....	81
2.2.5.1 La universidad.....	81
2.2.5.2 La universidad como organización.....	82
2.2.5.2.1 Percepciones internas y externas de las universidades como organizaciones.....	83
2.2.6 Instrumentos para medir la identidad organizacional.....	86
3 INSTRUMENTOS Y MÉTODOS.....	93
3.1 CARACTERIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	93
3.2 ESTRATEGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	93
3.3 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN Y DATOS.....	95
3.3.1 Revisión Bibliográfica.....	95
3.3.2 Construcción de Instrumento de Investigación.....	96
3.3.2.1 Procedimientos para la aplicación del cuestionario.....	98
3.3.3 Participantes de la Investigación.....	98
4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	101
4.1 RESULTADOS.....	101
4.2 DISCUSIÓN.....	119
4.3 PLAN DE ACCIÓN.....	124
4.3.1 Objetivo estratégico.....	124
4.3.2 Estrategia global.....	125
4.3.3 Esquema explicativo estratégica.....	125
4.3.4 Dimensiones de trabajo a las que se aplicará la intervención (mapa de públicos).....	126
4.3.5 Tácticas y acciones.....	127

4.3.6 Estrategia Discursiva.....	128
4.3.6.1 Ideas Fuerza.....	129
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	131
5.1 CONCLUSIONES.....	131
5.2 RECOMENDACIONES.....	133
REFERENCIAS.....	135
APENDICE A – E-mail enviado a los autores.....	143
APENDICE B – Respuestas al email.....	145
APENDICE C – Comunicado enviado a los Docentes a Tiempo Integral de la Universidad para responder al instrumento de investigación.....	147
APENDICE D – Cuestionario enviado.....	149

PREFÁCIO - em Português

Neste espaço apresenta-se um resumo do trabalho de investigação, que é detalhado passo a passo no documento escrito inteiramente na língua espanhola.

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Os autores definem a “Identidade Organizacional” como o que é central, distintivo e duradouro em uma organização, isto é, um conjunto de afirmações e histórias persistentes sobre a natureza única da organização. (ALBERT Y WHETTEN, 1985).

A identidade organizacional é um termo adaptado nas organizações a partir dos diferentes estudos realizados acerca da identidade individual. George Herbert Mead (1934, p.30-34), um famoso sociólogo erudito da identidade, afirma que os processos com que a identidade se forma não variam entre os indivíduos e as organizações mas sim dentro do processo e dos níveis de construção dentro de uma organização são muito mais complexos que para a identidade individual, devido ao fato que mais gente se envolve nessa construção. Assim que a identidade organizacional é, em essência, simplesmente uma versão mais complexa da identidade individual. Porém, essa complexidade é o que a converte em um espaço interessante para tais investigações.

Para contextualizar Albert e Whetten (1985); Ashforth e Mael (1989); e Hatch e Schultz (2004), apresentam a identidade organizacional como uma construção social, já que se forma através das interações dos membros de uma instituição.

As instituições de ensino superior são descritas, por si mesmas, como organizações bastante estáveis com formas de organização onde é difícil iniciar e implementar mudanças. Não obstante, numerosos estudos empíricos têm encontrado que as universidades estão mudando, sem dúvida, pelos acontecimentos internos e a dinâmica externa. (STENSAKER, 2014)

Durante a investigação realizada se encontraram poucos trabalhos científicos que falavam sobre a identidade organizacional nas universidades.

Existem algumas modalidades científicas propostas por autores para medir a identidade organizacional dentro das empresas, essa

investigação pretende servir para propor uma contribuição da compreensão sobre a necessidade que as universidades trabalhem na identidade organizacional, mesmo que possa ser estendida como ponto de partida na construção dos demais elementos organizacionais que sem dúvida são de muita ajuda nos âmbitos universitários.

Este trabalho busca responder a seguinte pergunta “Quais são os passos a seguir para diagnosticar a identidade organizacional nas universidades?”

Em função dessa pergunta, planejaram-se os seguintes objetivos:

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Diagnosticar a identidade organizacional em uma Instituição De Ensino Superior.

1.2.2 Objetivos Específicos

- I. Descrever a Identidade organizacional, como conceito.
- II. Conhecer a importância da Identidade Organizacional na Instituição de Ensino Superior.
- III. Identificar os pontos débeis de uma estratégia comunicacional que melhore as debilidades detectadas.
- IV. Justificação do Tema de Investigação

A presente dissertação tem como finalidade, realizar um estudo que permita diagnosticar a identidade organizacional de uma Instituição de Ensino Superior (IES), entendendo como diagnóstico o exposto pela Academia Real de Língua Espanhola, que diz que significa reconhecer e analisar dados para avaliar problemas de diversas naturezas. Para eles tem se considerado os instrumentos e métodos que nos ajudam a alcançar em consequência do que se tem encontrado, as debilidades detectadas.

Fez-se necessário um estudo desse tipo nas IES pois já os membros das organizações não são identificadas com tanta facilidade com o destino de sua empresa, procuram fugir das pressões crescentes de seu entorno e ademais aderem às críticas mais diretas que se dirigem contra a nova ordem econômica. [...] Em suma, eles de quem até aqui se acreditava sempre julgar «a favor», começar a «jogar contra». (Dupuy, 2006, p. 10).

A identidade organizacional segundo Whetten (1985), se define pelo que é central, distintivo e durável dentro de uma organização e isso reflete nos membros de áreas distintas, por exemplo, os comportamentos, a cultura, resumindo, as ações dentro e fora da organização.

Em função disso, é necessário diagnosticar como está essa Identidade Organizacional já que dela depende, em muitos casos, a estabilidade da instituição. Numa universidade se faz mais necessário pela diversidade de públicos que fazem parte da mesma.

Num primeiro momento, por meio de uma visão própria e inteira na organização se presume que a organização não conta com uma Identidade Organizacional dividida e assumida por seus membros, pela qual se busca justificação na literatura.

Para alcançá-lo foi realizada busca e foi possível notar uma crescente tendência a estudos de caso e publicações científicas tratando do tema da Identidade Organizacional, mas com pouco vínculo com a área das universidades.

Neste sentido, se ressalta neste ponto o interesse adicional de mostrar e propor uma opção com base na ciência já que se relaciona com as práticas de Gestão do Conhecimento e os Mídias do Conhecimento.

1.3 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Esta dissertação tem como objetivo diagnosticar a identidade organizacional de uma Instituição de Educação Superior no Equador. Entre seus objetivos se encontra identificar os elementos principais que definem a existência identidade em uma organização e conhecer se estes se encontram evidenciados dentro da Universidade escolhida para o estudo.

O trabalho se limita ao estudo de caso com o grupo de acadêmicos que fazem parte da Instituição de Educação Superior no Equador e sua percepção sobre a identidade baseada nas escalas identificadas na literatura, como formas de medição da existência dela entre aqueles que fazem parte da organização.

Cabe ressaltar que entre as limitações encontradas neste estudo se encontra a impossibilidade de mencionar os detalhes da IES estudada devido a termos de privacidade da instituição.

No contexto da universidade realizou-se uma análise das características que definem a identidade segundo Whetten (1985) e Ashforth (1996) com os efeitos que estas tem dentro do principal

público interno da mesma, considerando nesta classificação somente os docentes com dedicação exclusiva que são parte da organização.

Enfatiza-se os traços da Identidade com a medição das escalas propostas pelos autores como: Necessidade de Identidade, Identidade com a Organização, Identidade Ambivalente, Identidade Neutra, Grau de Identidade pessoal e profissional com a organização. O que se fez foi pensando na necessidade de uma proposta comunicacional baseada em uma estratégia geral que permitisse trabalhar no fortalecimento da identidade, pensando que esta se constitui em um elemento chave para o êxito da mesma em seu entorno e também considerando sua projeção internacional.

A proposta comunicacional inclui o pessoal interno com unidade de trabalho dentro da organização, embora se saiba que em uma IES o principal público interno são os estudantes, mas neste estudo não foram considerados em função de que estes requerem uma atenção particular e algumas intervenções pontuais. Não se propõe uma estratégia integral que inclua os públicos internos, pois não é este o foco desta pesquisa.

1.4 ADESÃO AO PPGE GC E INTERDISCIPLINARIDADE DO TEMA

O trabalho apresentado alinha-se com a área de "Mídia e Conhecimento", cujo objetivo é formar profissionais e pesquisadores responsáveis pela geração e difusão do conhecimento nas organizações na sociedade em geral.

O tema trata sobre a análise do conhecimento em um ambiente organizacional que, baseados em outros trabalhos já desenvolvidos dentro do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC), explicitam a relevância do tema de pesquisa, ou seja, apontam a vinculação da identidade organizacional com a universidade e as técnicas de comunicação. Foram identificados estudos sobre esse tema e podem-se citar produções de autores como Bello, J.S (2012) que tem o foco na relação conceitual entre identidade e competência organizacional essencial: implicações para Gestão do Conhecimento e, ao abordar questões relacionadas à identidade de líderes de organizações intensivas em conhecimento, Becker, D.N. (2013) apresenta grandes contribuições para o mundo acadêmico científico.

Como contribuição para esta área de conhecimento, pode-se dizer que este trabalho traz subsídios por fazer uma análise focada na

estrutura organizacional, tendo como grande “guarda-chuva” a comunicação, a identidade organizacional e os meios para mantê-la, destacando a importância de sua existência e as formas de como esta é abordada nas universidades.

Este trabalho adere-se à área de "Mídia e Conhecimento", pois propõe a inclusão, no campo organizacional, a mídia e a comunicação, cumprindo o objetivo desta linha pesquisa que é a formação de profissionais e investigadores responsáveis para a geração e disseminação do conhecimento nas organizações e na sociedade em geral.

Sabe-se que estudos interdisciplinares não estão interessados em apenas reordenar conceitos consolidados de conhecimento, mas sim em integrá-los com nova e ampla compreensão do que pode acrescentar ao conhecimento (REPKO, 2012). Diante do exposto, o presente trabalho tem como objetivo contribuir para a construção do conhecimento em nível teórico e prático. Portanto, na presente pesquisa apresentam-se conceitos e métodos de estudo que permitem contribuir ativamente para os objetivos e os resultados do Programa de Pós-Graduação Engenharia e Gestão do Conhecimento.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em seis capítulos. O primeiro capítulo compreende a Introdução, onde se faz uma primeira abordagem sobre a importância de estudar a Identidade Organizacional dentro das IES, propondo os tópicos a serem tratados e indicando a presença de vários estudos sobre o tema.

No segundo capítulo se apresenta a fundamentação teórica e são discutidos os temas focos desta dissertação tais como: Organização; Identidade Organizacional: os antecedentes da IO, suas dimensões, apresentando uma cronologia do conceito de vários autores consultados; também se propõe uma breve revisão sobre o conceito de Universidade para, mais adiante, vincular o conceito de universidade como organização e o estudo da Identidade Organizacional dentro delas. Finalizamos com uma breve revisão dos instrumentos (escalas) de medição da identidade e seus elementos encontrados na literatura.

O terceiro capítulo é dedicado aos instrumentos e métodos que foram utilizados, o processo seguido e os resultados obtidos.

O quarto capítulo apresenta a proposta do que temos chamado de Plano de Ação, onde mostramos a estratégia de comunicação e meios internos a serem utilizados em função das insuficiências encontradas.

O quinto capítulo corresponde às conclusões do trabalho quanto aos objetivos, instrumentos e contribuições.

Por fim, é apresentado o referencial teórico utilizado e os apêndices, onde se mostram informações relevantes sobre os conteúdos utilizados durante o presente trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo se apresentam conceitualmente os elementos chaves da identidade organizacional e sua influência no êxito ou fracasso de uma organização.

2.1 A ORGANIZAÇÃO

Segundo o dicionário de negócios¹, a organização é uma unidade social de pessoas que se estruturam e gerenciam para satisfazer uma necessidade ou para alcançar objetivos coletivos. Todas as organizações tem uma estrutura de gestão que determina as relações entre as diferentes atividades e membros, subdivide os papéis atribuídos, responsabilidades e autoridade para realizar diferentes tarefas. As organizações são sistemas abertos que afetam e são afetados por seu entorno.

Para falar de organização é necessário partir da necessidade e capacidade que o homem tem para desenvolver-se e integrar-se à sociedade. Neste sentido, o fato de que a palavra deriva etimologicamente do grego “organon” que significa instrumento, indica que as organizações se transformaram em um instrumento de satisfação das necessidades sociais.

Tendo como base o que foi dito anteriormente, pode-se dizer que a organização é composta de indivíduos e grupos que possuem fins e objetivos comuns, configurados por um sistema aberto e pelo entorno. A partir disso, é uma necessidade para os seres humanos, já que a vida passa por diferentes organizações que satisfazem suas necessidades.

Por consequência, a organização precisa ser entendida como uma coordenação de atividades de um grupo de pessoas por meio de suas diversas funções e também através da hierarquia, para assim alcançar os objetivos comuns.

Seguindo a mesma linha:

¹ <http://www.businessdictionary.com/definition/organization.html>

Chiavenato (2003, p. 7) conceituou a organização como:

Um sistema de atividades conscientemente coordenadas, formado por duas ou mais pessoas, com a necessidade de cooperação essencial entre essas pessoas para a existência da organização.

A partir destes raciocínios, junto ao surgimento do Desenvolvimento Organizacional, o estudo e diagnóstico da Identidade Organizacional é um dos aspectos que vinculam o conhecimento total das organizações e é necessário ter claro se a organização tem ou não uma identidade sólida, justificando-se assim o presente estudo.

No capítulo seguinte, busca-se definir identidade como conceito inicial e sua inclusão em temas organizacionais, o que a converteu em identidade organizacional.

2.2 A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Neste capítulo se aborda o tema da Identidade Organizacional (IO). Em primeiro lugar, são revisadas as origens do conceito de identidade para alcançar as definições de construto propostas por vários estudiosos, se verificará como está sendo estudada a identidade organizacional e sua importância nas Instituições de Educação Superior (IES) entendendo-as como um tipo de organização e, finalmente, serão identificados quais são os elementos mensuráveis que nos levam a saber se existe ou não identidade organizacional na instituição, identificando alguns dos modelos propostos pelos autores estudados.

Na atualidade, as organizações, empresas ou instituições dobram esforços para melhorar sempre em função da competência e este interesse é mais evidente do que se podia perceber em épocas anteriores.

A globalização, e as mudanças que resultam desta, força as empresas a ampliar seus horizontes e a pensar mais sobre quem são e quem querem ser como instituição. Neste sentido, a identidade organizacional ganhou importante atenção, não somente pelos pesquisadores que são o foco nesta parte do estudo, mas também pelos gerentes e diretores de empresas.

A natureza da relação entre o eu, essa fonte inefável da experiência subjetiva e o contexto social em que se planeja é, quiçá, o problema mais perdurável da teoria social (KUNDA, 1992).

2.2.1 Antecedentes da identidade organizacional

Aqueles que tem pesquisado temas como identidade e identidade organizacional compartilham de uma preocupação: entender como as pessoas nas organizações se percebem e categorizam a si mesmas como membros de um grupo, uma organização ou uma comunidade.

A palavra identidade tem origem latina a partir do adjetivo “ídem” cujo significado é “o mesmo” e o sufixo “dad”, o qual indica um estado ou uma qualidade. Sobre a etimologia desta palavra nos leva à sua aplicação como qualificadora daquilo que é idêntico.

Para iniciar com o tema da identidade é necessário viajar um pouco até o passado, passando pelos séculos V e VI a.c., e em seguida pelos filósofos gregos como Sócrates, Platão e Aristóteles que já falavam sobre a existência de uma identidade pessoal.

Neste ponto, pode-se citar aquela frase que parece muito popular, mas que é permanentemente utilizada nas conversas diárias não muito científicas “uma coisa é uma coisa e outra coisa é outra coisa”. É possível ousar dizer que este estudo intenta responder, de alguma maneira, esta proposta. A pergunta constante dos seres humanos para si mesmos é: Quem sou?; O que faço aqui?; e O que me diferencia do outro? Platão acreditava em uma forma metafórica de “um verdadeiro ser, uma identidade global”, que cria nosso caráter. Aristóteles, por sua vez, já filosofava sobre as identidades múltiplas que ocorrem em um só indivíduo. (GIOIA, 1998, p. 18).

Muito mais adiante, no século XIX, a identidade individual foi intensamente investigada por diferentes autores como Cooley (1902), Mead (1934), Tajfel e Turner (1979), entre outros.

Todos estes autores se referem a um “eu”, que cada indivíduo possui. Cooley (1902, p. 209) sustenta que um eu individual só existe quando se consideram as outras pessoas. Esta ideia se vê reforçada também pela teoria de um consistente “eu” e “meu”, introduzido por George H. Mead (1934, p. 174), de modo que o “eu” se define pela pessoa que responde às atitudes das pessoas que se encontram ao seu redor. O conjunto organizado das atitudes de outros, que a pessoa em si assume, constitui o “eu”. Assim, uma pessoa necessita dos demais para dar sentido à sua própria individualidade e personalidade.

Cabe então, a partir do exposto, associar a definição do “eu grupo” e conceitualizar sobre o que é isto, frente aos membros de um grupo. Esta significação, não só é levada a cabo pelo próprio indivíduo, mas também pelos demais, que é um critério essencial para a adesão a

grupos a partir de uma perspectiva psicológica social. Para falar de forma mais precisa, as categorizações sociais são feitas em função do lugar a que pertence um indivíduo em um grupo ou, em maior escala, em uma sociedade e demais grupos, por exemplo, uma sociedade maior (COOLEY, 1902, p. 209). A extensão desta ideia a uma adesão a grupos, segundo Tajfel e Turner (1979, p. 40), revela que a definição de ser só existe em relação aos outros.

Várias discussões surgiram, como já visto, sobre o eu e o pertencer a um todo para dar resposta às perguntas propostas, cabendo então neste ponto falar sobre a identidade no campo organizacional. Clegg e Hardy (1996) dizem que os Estudos Organizacionais são como

[...] una serie de conversaciones, en particular de aquellos investigadores organizacionales que contribuyen a constituir las organizaciones mismas por medio de términos derivados de paradigmas, métodos y supuestos, ellos mismos derivados de conversaciones anteriores (CLEGG; HARDY, 1996, p. 3).

Em seu discurso Westwood e Clegg (2003), descrevem os estudos organizacionais como espaços transdisciplinares onde se explicam assuntos da área organizacional. Por este motivo, os “estudios organizacionales no pueden ser representados por una noción discursiva coherente, homogénea y global” Westwood e Clegg (2003, p.1). Esta explicação vale a pena neste ponto da fundamentação teórica, já que se iniciará com o tratamento do conceito de identidade organizacional, foco deste trabalho de pesquisa.

Historicamente, a identidade tem sido tratada como um conjunto de ideias, distinções, conceitos que são acoplados de forma flexível como um quebra-cabeça. Estas ideias tem sido consideradas como um marco ou ponto de referência para o estudo da identidade organizacional (ALBERTH Y WHETTEN, 1985).

Mais tarde foi gerado um debate sobre e os protagonistas são Whetten e Godfrey (1998) e Hatch e Schultz (2002) e eles tratam principalmente do significado conceitual do termo "identidade da organização". As diferenças e concordâncias do significado entre os pesquisadores são mais visíveis e concretas quando o mesmo se aplica.

2.2.2 Definições de identidade organizacional

Várias tem sido as discussões sobre o conceito como tal, as definições de identidade organizacional (IO), apontam o caráter sócio-psicológico deste processo e incluem fatos de consciência do indivíduo que podem manifestar-se em diferentes graus, podendo ser conscientes, subconscientes ou inconscientes e, por outro lado, apontam para o sujeito e sua relação com o outro, dentro da organização.

Pode-se dizer que a IO permite ao homem, como indivíduo social ou como parte de uma comunidade, adquirir compreensão de suas características individuais com relação a outros homens ou entornos sociais e isto se transforma em um efeito organizacional.

Caldevilla (2010) diz que: Por identidade organizacional entendemos a personalidade da entidade. Esta personalidade é a conjunção de sua história, de sua ética e de sua filosofia de trabalho, mas também está formada pelos comportamentos cotidianos e pelas normas estabelecidas pela gerência.

A identidade organizacional seria o conjunto de características, valores e crenças com as quais a organização se autoidentifica e se “auto” diferencia das outras organizações (CALDEVILLA, 2010, p. 169).

Nos últimos anos, o interesse pela identidade da organização tem crescido. Na revisão da literatura se encontra como uma tábua de salvação o que é apresentado por autores como Albert e Whetten (1985), Ashforth e Mael (1989) e Hatch e Schultz (2004), que mostram a identidade organizacional como uma construção social, entendendo que se forma por meio das interações dos membros de uma organização.

Albert e Whetten (1985) propõem como características prioritárias e que ajudam a definir como conceito científico de identidade organizacional ao que é central, distintivo e durável na organização, cujas bases estão sustentadas nas crenças compartilhadas por seus membros.

Para melhor justificar estes apontamentos sobre as principais características de Albert e Whetten (1985), pode-se dizer que a identidade organizacional é um elemento estratégico, que permite às organizações alcançar os objetivos e a visão.

O central, distintivo e durável (ou contínuo) dentro da organização tem sido revisado por vários autores e tem despertado vários questionamentos e discussões (GONZALES, 2012). Aparecem várias perguntas como: Pode a organização ter mais de um centro? O que é aquilo que faz superficial e fundamental a uma organização? Qual é o critério que permite identificar quando um atributo sobre a

identidade é distinto de outro? Estas perguntas questionam as duas primeiras características.

2.2.3 Principais visões da identidade organizacional

Para abordar a caracterização da identidade organizacional é necessário partir da autorreflexão: Quem somos nós como uma organização? (ALBERT; WHETTEN, 1985; DUKERICH; DUTTON, 1991, WHETTEN; MACKEY, 2002) É precisamente o conjunto de crenças ou significados que aborda esta questão básica dentro da organização.

Um dos elementos importantes para a conceituação da identidade organizacional é a necessidade de expressar quais são as principais características que a organização tem em comum com outras organizações e quais as características que a diferenciam de todas as demais.

Albert e Whetten (1985) destacam as características da identidade organizacional, dizendo que a identidade é auto-referencial, “quem somos nós”, e que é o que lhe dá significado. Além disso, a identidade é contextualizada e comparativa, refere-se à comparação da empresa com outras empresas da mesma área de atuação, e o que a diferencia e o que a torna semelhante. Identidade Organizacional pode ser entendida, então, como a compreensão compartilhada por uma coletividade e um conceito “unificado” dela a nível coletivo. A identidade organizacional é a propriedade da organização como ator social, pode ser identificada por padrões de comprometimento com as obrigações e ações.

Como resultado da análise dos artigos de Albert e Whetten (1985,2006) aparece o modelo CDD (Quadro 1) que apresenta os componentes da identidade organizacional, os atributos distintivos, centrais e duráveis, em suas vertentes fenomenológicas (como, quando, por que), a definição (Que) e a busca da resposta para a pergunta tantas vezes repetida: “Quem somos nós?”, sob uma perspectiva da ideia.

Os autores relatam que no campo do domínio conceitual, os atributos distintivos de uma organização estabelecem o que é necessário e ideal para um tipo particular de organização. São os atributos que se manifestam em programas, políticas e procedimentos centrais da organização os que refletem seus valores mais elevados, e o que os torna duráveis são os que se estabelecem como compromissos irrefutáveis. O domínio conceitual do que é a organização, a identidade e as reivindicações (o que) é apresentado nos programas centrais ou

essenciais como as políticas e os procedimentos que representam os valores mais importantes da organização, estes se mostram ao longo do tempo e são irreversíveis. Se esses atributos forem removidos, a personalidade e a história organizacional são radicalmente alteradas. Estes são atributos sagrados.

Whetten (2006), nesta revisão, destaca que o conceito está composto por duas perspectivas. A primeira que é uma definição funcional da organização que se relaciona com a característica da distinção, entendido como o elemento que a organização utiliza para distinguir-se de outras, medindo o que é ideal para uma organização em particular. Em seguida, ele destaca que o que se mede é o que é necessário e ideal para a organização em particular. Depois, aparece a definição estrutural que está associada aos atributos centrais e duráveis na organização. Estes atributos são manifestados como os programas, políticas e processos essenciais da organização e refletem os valores mais envolvidos entre si. Estes atributos passaram em todas as provas de tempo. Um dos pontos importantes é a ideia de que as organizações são concebidas por seus comportamentos, e o que de forma repetitiva se manifesta como um compromisso, através do tempo e das circunstâncias.

Albert e Whetten (1985) propõem o acrônimo CCD, como uma sigla de Central, Distintivo e Durável. A Identidade Organizacional se expressa pelo que é C = Central à estrutura de uma instituição, a captura dos conhecimentos essenciais da organização e o critério do seu personagem central. Um critério funcional se refere àquilo que é D = distintivo com um duplo significado pretendido como o que o torna diferente e melhor que. A identidade também se baseia no que é D = Durável, em referência àqueles elementos organizacionais atemporais com um grau de continuidade em la que los recuerdos más profundos, conservados da instituição permanecem, criando uma narrativa mítica institucional. O tom dessas histórias foi muitas vezes escrito por líderes da organização, e está contido no conceito de legado ou o impacto duradouro da missão e fundadores da instituição desde a sua criação.

Ashforth e Mael (1996) destacam que a identidade pode servir como fonte ou base para a elaboração da estratégia de comunicação, já que a identidade e a estratégia estão relacionadas de forma recíproca.

Gonzales (2014) esclarece que o impacto na identidade pessoal, como profissional, assim como a relação destas com a Identidade Organizacional, são aspectos latentes que também participam no processo de construção da identidade organizacional. Com isto, se busca centrar a atenção nestas interfaces entre as identidades, os aspectos da

identidade, nos indivíduos e entre estes e as organizações. Relação que não se tem abordado o suficiente dentro deste tema de conhecimento nos Estudos Organizacionais (EO) (KREINER; HOLLENSENSEBE; SHEEP, 2006).

Figura 1 – Relação entre a identidade pessoal e profissional e a identidade organizacional



Fonte: Gonzales (2014) – Adaptação gráfica da autora.

Na Figura 1 se busca mostrar de forma clara a proposta de Gonzales (2014), refletindo a interrelação permanente entre as identidades essenciais que o indivíduo pode desenvolver ao longo de sua vida em função do entorno e momento em que se encontra.

Gonzales (2014), destaca a necessidade de compreender o processo de construção da identidade, e entender que isto pode ajudar a conhecer os processos de fidelização e identificação, e as ações administrativas que se vem implementando para salvaguardar alguns problemas.

Hatch e Schultz (2000) manifestam que a identidade organizacional tem a ver com as ideias e as experiências que os membros da organização tem dela. Explicando que a identidade organizacional refere-se à informação que os funcionários recebem em suas diversas manifestações, e como eles a manifestam nos sentimentos e pensamentos comuns sobre os valores organizacionais e as características que são aceitas.

Nas palavras de Ruão (2005) o conceito de identidade organizacional pode ser entendido como o conjunto de atributos centrais, distintivos e relativamente duráveis de uma instituição que são o resultado da cultura e da prática organizacional, e funcionam como um sistema de representação que a organização cria para si mesma e para outros. (Figura 3). Estes atributos se integram às crenças e valores resultantes da cultura organizacional; de seus traços de personalidade; os simbolismos identificadores e outras formas de comunicação; os vestígios da herança histórica e os padrões de comportamento.

2.2.4 Dimensões da identidade organizacional

Para conceitualizar as dimensões da identidade organizacional visando responder as necessidades desta pesquisa trazemos Lux (1995) que desenvolveu um método para a identificação da estrutura única da organização de características, com base em Guilford (1986) que tinha mais de 4000 fatores para analisar. Explicando-o como aquilo que as pessoas usam para descrever um ao outro, encontrou-se sete dimensões básicas:

1. Necessidades: características centrais baseadas na conduta humana, por exemplo, o crescimento, a segurança e um clima organizacional saudável.
2. Competências distintas: características únicas e competitivas da organização.
3. Atitude: a filosofia e a política de fundo da organização.
4. Constituição: a localização geográfica, a estrutura e a forma legal da organização.
5. Temperamento: a forma como a organização alcança suas metas.
6. Patrimônio: o vínculo entre a personalidade da organização e seu passado.
7. Orientação para a meta: prazo e objetivos a médio e longo prazo.

2.2.5 Identidade organizacional e a universidade

A Universidade como organização, cumpre um papel fundamental dentro da sociedade. Nesta seção trata-se da Universidade desde sua concepção até chegar à necessidade de vê-la como organização para contextualizar este estudo, se explica sua importância e

a necessidade que esta possui de contar com uma Identidade Organizacional, considerando o contexto atual.

2.2.5.1 A universidade

A partir da criação da Universidade de Berlim, em 1810, modelo da moderna universidade ocidental, a geração, a transmissão, a aplicação e a crítica do conhecimento, constituem aspectos indissolúveis da realidade universitária. Jorge Ares (1988) já mencionava que a função crítica implica uma profunda reflexão a propósito do conhecimento, a própria universidade e a sociedade da qual ela faz parte.

A Universidade, pelo menos como propósito ou como tendência, não deve ser compreendida como uma mera instância educativa, como uma simples instituição de ensino superior: sua função educativa para a formação de cientistas, profissionais e técnicos é, como dito acima, uma consequência natural daquelas funções mais gerais que a definem.

2.2.5.2 A universidade como organização

As Instituições de Educação Superior frequentemente se descrevem como organizações estáveis, isto é verdade até certo ponto pois geralmente seu principal serviço é a educação e esta acredita no seu funcionamento, portanto se estiver fornecendo um bom serviço (educação), continuará aberta para o público.

Porém, diversos estudos empíricos tem encontrado que as universidades estão mudando, sem dúvida, tanto pelos acontecimentos internos quanto pela dinâmica externa das mesmas.

2.2.5.2.1 Percepções internas e externas das universidades como organizações

Quais atividades devem ser vistas como importantes na educação superior? A resposta à esta pergunta é, sem dúvida, um tema que provoca controvérsias, sobretudo porque os interessados internos e externos podem ter diferentes percepções sobre as próprias funções e o trabalho diário das próprias universidades e sua importância.

Historicamente, se tem questionado se as universidades devem ser vistas como organizações coerentes e decididas. As observações clássicas relacionadas com as universidades as identificam como

“anarquias organizativas” segundo Cohen e March (1974) ou “instituições fracamente acopladas” segundo Weick (1976), são bastante frequentes estes tipos de definições. Algumas destas descrições também mostraram as universidades como organizações introspectivas.

Clark (1998) afirma que nas universidades há a necessidade de que devem prestar mais atenção a seus grupos externos e, portanto, à necessidade de transformar a universidade em uma organização focada em serviços para a sociedade e estimular mais as atividades empresariais (Cabe esclarecer que as contribuições colocadas nesta seção não devem ser tomadas como uma crítica).

Ao mesmo tempo, se as universidades mantêm suas características como organizações de conhecimento, sobretudo em relação com a influência de seu pessoal acadêmico, mantêm em seu próprio trabalho e processos a tomada de decisões importantes (WATSON 2009; LOCKE et al., 2011). Portanto, o manejo dos conflitos internos e externos potencializam as expectativas e interesses. O que pode ser visto como um importante desafio para as universidades modernas.

Simão, Santos e Costa (2002, p. 71), em sua obra de análise do Ensino Superior em Portugal, dizem: “Desde ya abordamos como camino para el cambio la necesidad de urgencia que tiene todo institución de Educación Superior de disponer de un programa estratégico asociado a su misión”.

É necesario então passar de un modelo de identidad ascendente en valores. A relação entre o ambiente externo e o interno deve constituir uma preocupação prioritária e de igual atenção para as universidades. Não importa se a IES conta com um amplo apoio da comunidade, o aumento dos custos da educação, a competência, as críticas à qualidade e a falta de identidade entre seu público interno, fragiliza a relação com alguns públicos-chave (CARRILLO; RUÃO, 2005).

Para fortalecer a ideia de que as universidades devem ter como prioridade a identidade organizacional, cabe dizer que a IO não só afeta a forma em que as partes interessadas de uma organização interpretam e se comportam com os assuntos da organização (STEINER et al., 2013), mas também como a liderança concebe e executa seus papéis (DUTTON; DUKERICH, 1991; GOLDEN-BIDDLE; RAO, 1997; OGAWA, 2002). Mas isso é outro assunto.

Sobre isso, Macdonald (2012, p. 151) diz:

No pedimos cuestiones de identidad para cada decisión. Es importante reconocer que las

pretensiones de la identidad de una institución son auto-afirmaciones; que cobran vida cuando se habla en nombre de la institución. En la universidad estas manifestaciones, a menudo surgen en los momentos de debate acerca de la visión o de la planificación estratégica.

Whetten (2006) afirma que as pessoas se referem às organizações como se fossem indivíduos, usando a pergunta "quem somos?". A sociedade participa da resposta a esta pergunta dando às universidades o poder para funcionar como atores coletivos, que influenciam nas comunidades e ratificam a identidade organizacional externamente.

Albert e Whetten (1985) postularam que a identidade organizacional é ideacional, respondendo à pergunta "Quem somos como organização?". E que contém as crenças compartilhadas dos membros reunidos. A identidade também está formada por grupos de interesses externos através do tempo, através de aparições na praça pública. A Formação da identidade também se produz quando os membros expressam funções imperativas baseadas na identidade histórica (a saber, "Isso é o que sempre fizemos"), ou no imperativo comparativo (a saber, "Isto é o que se espera das universidades como nós ") (WHETTEN, 2006).

As Universidades necessitam ter claro do que se trata a identidade e construí-la de algumas maneiras focadas na concepção delas mesmas como um todo, considerando que possuem entre suas funções essenciais: a pesquisa, transferência, extensão e docência.

2.2.6 Instrumentos para medir a identidade organizacional

Para a realização do presente estudo, foi realizada a revisão de diversos instrumentos de coleta de dados sobre a identidade organizacional.

Foram encontrados os seguintes modelos, todos eles avaliados em escalas:

- Escala Gráfica de Identidade Organizacional (EGIO) desenvolvida por Shamir e Kark (2004) que permite avaliar com um só item o grau de identificação da pessoa com sua organização. Trata-se de uma escala gráfica, que complementa a busca sobre o nível de identidade que o indivíduo tem com a organização.

- Escala de Identificação com a Organização (EIO) de Van Dick, Wagner, Stellmacher e Christ (2004), que permite medir a identidade através de alguns enunciados avaliados em escalas.
- Escala da Identidade proposta por Mael e Ashforth (1992).
- Instrumento para Medir o modelo de Identidade Organizacional de Kreiner e Ashforth (2004), composto por seis escalas, cada uma delas formada por diversas perguntas.

Em função do objetivo de pesquisa e com base nos modelos encontrados, são utilizadas algumas das escalas mencionadas em um instrumento adaptado, onde também se ajustou à linguagem da universidade em estudo, cuidando para que o instrumento agregue os modelos e aproveite deles os elementos válidos.

3 INSTRUMENTOS E MÉTODOS

A metodologia de pesquisa é o caminho que segue o pensamento. Ocupa um lugar central na teoria e se trata basicamente do conjunto de técnicas a ser adotadas para construir uma realidade. A pesquisa é então, a atividade básica da ciência na sua construção da realidade (MINAYO, 2003, p. 16).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A categorização da pesquisa pode ser classificada por natureza, abordagem, objetivos e procedimentos metodológicos.

A presente pesquisa possui uma abordagem qualitativo (compreende e explica), pois “obedece a dinâmica que existe entre o mundo real y o foco de estudo” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 21).

Quanto aos objetivos o trabalho pode ser considerado uma pesquisa exploratória, pois como diz Gil (1991), esta busca proporcionar maior familiaridade com o problema com a finalidade de se converter em explícito.

3.2 ESTRATEGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa se encaixa como um estudo de caso, ou seja, se apresenta como empírica já que busca investigar um fenômeno dentro de seu contexto real. Calasanz (2007, p. 118-39) define que “*una estrategia de pesquisa utilizada para investigar un fenómeno social complejo [...] es una forma de pesquisa empírica, pues analiza un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto en la vida real*”. Esta tipologia de estudo é adequada, quando a pergunta é formulada por “como” e/ou “por quê”. Suas análises fortalecem poucas bases para realizar generalizações neste tipo de pesquisa, mas o que se busca ao utilizar esta classe de pesquisa são as preposições.

O estudo de caso é útil quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os acontecimentos incluídos num contexto específico (YIN, 2005).

No seguinte quadro se busca apresentar como estrutura metodológica, os passos seguidos durante o desenvolvimento da pesquisa em função dos objetivos propostos.

Quadro 1 – Resumo da pesquisa em função dos objetivos

Fase/objetivo	Produto	Método	Técnicas e ferramentas
Definição do Problema/Justificativa	Objetivos específicos de pesquisa - (OE1, OE2, OE3, OE4, OE5)	Revisão da literatura	Busca da teoria nas bases de dados: <i>Web of Science</i> , <i>google scholars</i> , <i>scopus</i> , banco de teses CAPES, banco de teses BU UFSC.
OE1-Descrever a identidade organizacional, como conceito.	Antecedentes e definições da Identidade Organizacional	Revisão de literatura	Busca da teoria nas bases de dados: <i>Web of Science</i> , <i>google scholars</i> , banco de teses CAPES, banco de teses BU UFSC
OE2-Conhecer a importância da Identidade Organizacional nas Instituições de Educação Superior (IES).	Justificar com a teoria a importância da identidade organizacional, dentro das IES	Revisão de literatura	Busca y análises dos conteúdos sobre a bibliografia consultada

OE3- Identificar os pontos débeis sobre a identidade organizacional.	Correlação dos resultados	Análises de resultados	Coleta de dados através da ferramenta e-encuesta. Análises de resultados
OE4- Propor o desenho de uma estratégia comunicacional que melhore as debilidades detectadas	Práticas comunicacionais, com suporte na literatura que fortaleçam as debilidades identificadas.	Proposta em função das necessidades identificadas.	Com base nos resultados apresentação de um plano de ação com estratégias de comunicação.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

3.3 RECOMPILAÇÃO DE INFORMAÇÃO E DADOS

Sobre os instrumentos, realizou-se a pesquisa em 3 etapas (1) revisão bibliográfica, (2) questionário com base na escala de medição de *Likert*, para as interpretações que serão deste tipo (3) entrevistas não estruturadas para validação.

3.3.1 Revisão Bibliográfica

Como ponto de partida para a pesquisa se fez uso de técnicas bibliométricas, as quais foram utilizadas entendendo-as como parte de uma atividade intelectual que tem por finalidade dar respostas a perguntas e desde uma perspectiva mais prática, a resolução de problemas. (BRUFREM; PRATES, 2005).

Iniciou-se com um método de busca organizado, tomando como base principal a base de dados: *Web of Science* utilizando como término geral “*organizational identity*” de maneira literal como se coloca.

Para refinar a busca se aplicou o filtro: “*University*”. Desta busca se obteve um total de 36 artigos. Dos quais foram considerados realizar a leitura somente os que tinham o tema no seu título e/ou resumo; avançando na revisão tomou-se a decisão de ler somente aqueles artigos que se encontravam disponíveis a sua totalidade, o que nos deixou com um total de 7 artigos.

Também se realizou a busca no “*scholar google*”; banco de teses da BU - UFSC e Banco de Teses da CAPES, estas buscas permitiram

encontrar os documentos com informações úteis para nosso estudo em três idiomas: espanhol, português e inglês.

3.3.2 Construção do Instrumento de Pesquisa

Uma vez adaptadas as escalas as necessidades e a organização do estudo e convertidas num questionário baseado nas escalas propostas por *Shamir & Kark*, (2004), por Mael e Ashforth, (1992), por Van Dick, Wagner, Stellmacher e Christ, (2004) e finalmente por Kreiner e Ashforth (2004).

O seguinte passo foi enviar o questionário para sua validação por oito especialistas em temas organizacionais que trabalham dentro da “Universidade NN” estudada para que pudessem dar sua visão a respeito dos temas a se abordar e o contexto dele. Todos aprovaram sua aplicação com pequenas mudanças correspondentes a forma do mesmo.

No questionário adaptado se utilizaram 6 das dimensões propostas pelos autores Mael e Ashforth, se complementaram com as propostas de Shamir e Kark, (2004) e Van Dick, Wagner, Stellmacher e Christ, (2004), Com a finalidade de cumprir os objetivos de pesquisa.

Utilizou-se para este estudo um total de 9 dimensões:

Para a valorização de cada um dos itens se colocou a escala de medição de Likert com uma valorização do 1 até o 4, omitimos a proposta geral de 1 a 5, para evitar uma postura indecisa e de certa maneira “obrigar” a quem responde a tomar uma decisão a respeito; Desde o ponto de vista do desenho do questionário, é uma escala fácil de construir; Desde o ponto de vista do entrevistado, oferecemos a facilidade de poder graduar sua opinião perante afirmações complexas.

As 4 alternativas de respostas foram as seguintes:

- (1) Totalmente em desacordo;
- (2) Em desacordo;
- (3) De acordo;
- (4) Totalmente de acordo.

3.3.2.1 Procedimentos para a aplicação do questionário

Uma vez adequado o instrumento a realidade da organização, procedeu-se a informar a aplicação deste as pessoas que formam parte da Instituição de Educação Superior e que foram consideradas para a pesquisa.

O questionário foi elaborado e configurado na plataforma online para questionários “e-encuesta” e foi enviado via correio eletrônico em três momentos: o primeiro foi um envio geral, e as outras duas em forma de recordação.

3.3.3 Participantes da Pesquisa

A unidade elegida para o estudo de caso é a Universidade “NN” no Equador. Isto se fundamenta no afirmado por (VERGARA, 2004), acerca da conveniência para o pesquisador. Entre os critérios utilizados para esta eleição, utilizaram-se no início o fator oportunidade como instrumento de análise; ser parte da organização e o conhecimento gerado em função do interesse próprio da pesquisadora por identificar se o tema de pesquisa ajudará de certa maneira no crescimento da instituição. Entretanto por temas de privacidade decidiu-se omitir seu nome e caracterização.

As pessoas participantes da pesquisa foram categorizadas de acordo com a classificação obtida pela Direção de Recursos Humanos e Desenvolvimento Pessoal da organização.

Nesta dissertação se utilizou uma amostra probabilística para determinar a amostra, pois todos os elementos da população devem ter a mesma probabilidade de ser eleitas, o que possibilita também a redução do erro padrão (HERNÁNDEZ; FERNÁNDEZ; BAPTISTA, 2006).

Desta maneira os docentes da “Universidade NN” foram agrupados nas categorias baseados no número de horas de trabalho, critério utilizado pela Direção de Recursos Humanos e desenvolvimento pessoal.

O corpo acadêmico da “Universidade NN”, está composto por docentes, cujo exercício da cátedra deverá combinar com a pesquisa, gestão institucional e atividades de extensão ou serviços a sociedade, para o qual incorporará a pessoas que ademais da qualidade ética e humana, da competência científica e pedagógica, demonstrem coerência com o espírito, visão e missão da Universidade (Estatuto, Art. 41); para este fim a “Universidade NN” dispõe de um quadro docente que corresponde a 1088 docentes, dos quais 441 possuem contrato de período integral.

Para aplicar as escalas de valoração de Identidade Organizacional se definiu como população os 441 docentes que trabalham em tempo integral devido a sua fácil localização e por eles serem os que vivem próximos da realidade da instituição.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 RESULTADOS

A partir do objetivo geral desta pesquisa se apresentam os seguintes resultados.

Owen e Jones (1994) indicam que uma taxa de resposta de 20% é considerada adequada e satisfatória, contudo 40% é excepcionalmente satisfatório.

Dos 441 questionários enviados, obtiveram-se os seguintes resultados: 150 personas responderam o questionário completo, o que corresponde a 34%; 3 foram parcialmente respondidos o que corresponde a 0.68%.

Considerando o dito por Owen e Jones (1994) os dados recolhidos são representativos e conseqüentemente permitem proceder com a análise e interpretações dos resultados.

A continuação se apresenta o primeiro gráfico com as porcentagens obtidas sobre o grupo investigado.

Sobre o sexo pode-se observar que 38% correspondem ao sexo masculino e 62.09% são do sexo feminino (Gráfico 1).

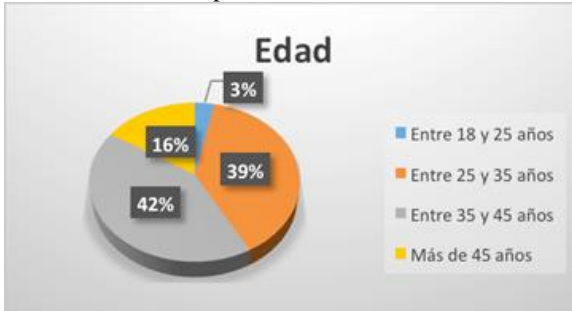
Gráfico 1 – Correspondente ao sexo dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

A respeito da idade, evidenciou-se que 3% possui entre 18 e 25 anos, 39% entre 25 e 35 anos, 42% entre 35 e 45 anos e 16% mais de 45 anos. (Gráfico 2).

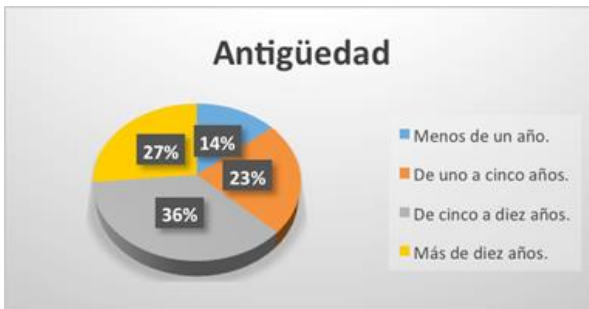
Gráfico 2 – Correspondente a idade dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Sobre o tempo trabalhado dentro da organização encontrou-se com tempo menor a um ano o 14%, de um a cinco anos 23%, de cinco a dez anos 36% e com mais de dez anos 27%.

Gráfico 3 – Correspondente a tempo de trabalho dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Para dar resposta ao objetivo geral desta pesquisa que é: Diagnosticar a Identidade Organizacional numa Identidade de Educação Superior, as escalas propostas no questionário aplicado se agruparam por perguntas com uma valoração individual para cada uma delas.

Apresentam-se os dados obtidos mediante a escala de Likert antes explicada, a mesma que neste caso estabelece uma escala para localizar a situação na qual se encontra o indivíduo dependendo do valor total gerado nos questionários. As afirmações qualificam o objeto de atitude que se está medindo.

4.2 DISCUSSÃO

Para realizar este estudo procedeu-se a revisão de documentos que permitiu obter os dados preliminares consideradas chaves, antes da aplicação do questionário e que, em conjunto com os resultados obtidos fruto da aplicação permita intervir nos pontos débeis detectados, com a proposta final de um plano de ação com estratégias comunicacionais que se focam em fortalecer a Identidade Organizacional dentro da Instituição de Educação Superior estudada.

Neste sentido, e desde o ponto de vista descritivo da amostra, este diagnóstico se realizou com a obtenção das respostas sobre a percepção da Identidade Organizacional entre os docentes de período integral dentro da IES, mesma que disponibilizou uma série de dados que foram abordados desde diferentes pontos:

Com relação ao gênero há uma diferença substantiva entre ambos, pois o total de homens corresponde a 38% e as mulheres a 62%. De acordo com a variante idade, pode-se afirmar que as características representativas flutuam desde 25 até 45 anos, o que marca um padrão geracional evidente.

Em continuação, o tempo de trabalho é outra variante considerada pela característica de permanência dos funcionários, esta oscila entre 5 e mais de 10 anos, evidenciando estabilidade no trabalho dentro da organização.

Em função da análise descritiva da identidade organizacional, observa-se que esta é percebida de maneira favorável pelos participantes do diagnóstico, obtendo respostas positivas aceitáveis dentro da organização em geral. Isto assinala que existe uma identidade organizacional mediamente compartilhada, no entanto, cabe dizer que existe pouca satisfação com respeito a alguns fatores específicos da atmosfera de trabalho.

Portanto, considera-se relevante destacar a definição da identidade organizacional de Hatch e Schultz (2000) onde manifestam que a identidade organizacional tem a ver com as ideias e as experiências que os membros da organização têm sobre ela. Explicando que a identidade organizacional, se refere a informação que os colaboradores recebem nas suas diferentes manifestações, e como eles a apresentam em sentimentos e pensamentos comuns, sobre os valores organizacionais e as características que são aceitadas. Em virtude desta definição, deve-se destacar que os resultados alcançados pelo questionário com respeito as percepções dos membros da instituição estudada, bem como foi dito no parágrafo anterior a maioria é favorável

a organização, apareceram alertas pontuais a respeito de algumas situações.

Com base no anterior, pode-se observar os pontos com valoração desfavorável, sendo eles: 1. O sentimento de unidade dentro da organização; 2. A existência de uma missão compartilhada entre seus empregados não percebida; 3. Contradições entre o que representa a universidade; 4. Incompatibilidade dos valores.

Neste contexto os elementos observados que merecem atenção são os associados a estrutura, eles mostram certas falências que se desprendem da identidade organizacional, envolvendo aspectos da estrutura organizacional. Contudo, a estrutura numa organização não só atua como um modo estabilizador ou de inibição, já que estas *“incorporan los cambios y transforman los modos de relación entre los participantes”*. (ETKIN, 1995, p.305).

Quanto aos resultados já assinalados, e de maneira mais específica, cabe destacar que se sugere que o questionário deve ser aplicado no total do universo, ou seja ao pessoal que faz parte da Universidade estudada, isto com a finalidade de apresentar dados considerando a visão total e propor estratégias comunicacionais integrais e focadas na dinâmica dos diferentes tipos de públicos.

Os docentes que são o público ao qual se aplicaram o questionário apresentam claras diferenças, e em alguns casos significativos, com respeito as percepções que tem na maioria das dimensões. Em função das respostas dadas e as valorações das escalas pode-se dizer que a identidade organizacional é percebida por todos os participantes de maneira aceitável, com alguns pontos a melhorar para conseguir que esta seja institucionalizada.

Para finalizar pode-se assinalar que com base nos resultados alcançados pelos participantes deste diagnóstico e as debilidades detectadas na Instituição de Educação Superior estudada, os alinhamentos gerais da estratégia de comunicação serão abordados a partir das debilidades detectadas já mencionadas, em três tipos específicos de públicos internos: diretorias, docentes e administrativos.

A estratégia comunicacional deve ser focada desde a gestão da direção, mais especificamente na liderança exercida nesta Instituição de Educação Superior, o qual influi no modo como definir a linha de comando formal em quanto a supervisão de subordinados e o estilo de comando exercido.

Portanto, a liderança é uma expressão de poder de suma importância nas organizações, o que deve aportar um complemento a melhor realização do cargo de autoridade formal e a sua vez, procurar

um aumento no desenvolvimento de interações entre os membros de uma organização. As interações podem ser entendidas como “*una serie de mensajes intercambiados entre personas*” (WATZLAWICK, 1991), em outras palavras, aponta-se a compreensão da comunicação em convenções arbitrárias e como estas estabelecem relações e conjuntos significativos entre si, a que possui efeitos sobre os comportamentos e atributos das pessoas e o contexto através dos significados criados a partir das relações com o fim de manter o sistema.

Todos os pontos abordados neste capítulo incluídas as inferências colocadas no quadro 9, são abrangidas na proposta do Plano de Ação.

4.3 PLANO DE AÇÃO

Como suporte para a investigação, propõem-se um plano de ação com estratégias de comunicação que possam auxiliar a converter as insuficiências contatadas em elementos potencializadores da Identidade Organizacional.

4.3.1 Objetivo estratégico

Promover o desenvolvimento de interações sócio-organizacionais ajudará na melhoria das percepções que os membros da instituição tem sobre a identidade organizacional.

Figura 2 – Plano de ação



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

4.3.2 Estrategia Global

Criar uma campanha de comunicação interna com o objetivo de estimular o fator humano da instituição dirigida desde a cabeça de esta associando elementos motivacionais e comunicacionais, voltadas para as interações sócio organizacional.

4.3.3 Esquema explicativo da estratégia

Figura 3 – Esquema da proposta



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

4.3.4 Dimensões de trabalho a que se aplicará na intervenção (mapa de públicos)

Figura 4 – Mapa de Públicos



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

4.3.6 Estratégia Discursiva

No marco de desenvolvimento deste estudo tem como objetivo transmitir de maneira efetiva o que a campanha comunicação busca, propõem-se três ideias centrais que deram origem ao que os designs gráficos deveriam considerar.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo apresentam-se as conclusões sobre o trabalho realizado atendendo aos objetivos propostos, também colocam-se algumas recomendações para futuras pesquisas que podem gerar frutos da investigação realizada.

5.1 Conclusões

A organização deve contar com uma identidade clara e institucionalizada entre seus membros, potencializando assim a projeção da mesma nas ações conjuntas.

A investigação atingiu apenas professores que trabalham em tempo integral, sem possibilidades de realizar uma intervenção integral com efeitos positivos, porém é recomendável que a aplicação da investigação pode se estender utilizando outros instrumentos como entrevistas, focus group, etc. que permitam considerar de forma ampla uma proposta de identidade organizacional.

É necessário que os diretores da organização compreendam o processo de construção da identidade organizacional, pois isto pode ajudar de forma significativa a conhecer os processos de fidelização e identificação e as ações administrativas que estão sendo implementadas para salvaguardar os objetivos da universidade, sua missão, visão e seus fatores centrais, distintos e duráveis. A compreensão do processo de construção tem como finalidade dar suporte a reflexão sobre o papel que os líderes tem na organização, sua projeção e ajudará também, ao final, uma nova conceituação dos termos.

5.2 Recomendações.

Sugere-se que as universidades devem preocupar-se com o tema Identidade Organizacional, aprofundando as estratégias no público interno, onde estas poder se fortalecer a partir da liderança.

Trabalhar com público interno as opiniões sobre a organização. Propiciar a interação entre as visões dos membros da universidade sobre si mesmos e a instituição e que estas sejam construídas num conjunto de preferências e compromissos distintos da organização, que estes sejam considerados um atributo específico dela, que sua distinção seja sempre positiva.

Os estudos futuros podem focar também na construção e manutenção da identidade aliados com o uso das TIC, que com a nova era da comunicação, se converte em uma ferramenta útil, considerando uma grande tendência atual no desenvolvimento organizacional, pessoal e profissional dos membros das organizações.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Los autores definen a la "identidad organizacional" como lo central, distintivo y duradero de una organización, es decir, un conjunto de afirmaciones e historias persistentes acerca de la naturaleza única de la organización. (ALBERT Y WHETTEN, 1985).

La identidad organizacional es un término adoptado en las organizaciones a partir de los diferentes estudios realizados respecto de la identidad individual. George Herbert Mead (1934, p.30-34), un famoso erudito de la identidad y sociólogo, dice que los procesos con los que la identidad se forma no varían entre los individuos y las organizaciones, pero el proceso y los niveles de la construcción dentro de una organización son mucho más complejos que para la identidad individual, debido a que más gente se involucra en esta construcción. Así que la identidad de la organización es, en esencia, simplemente una versión más compleja de la identidad individual. Sin embargo, esta complejidad es lo que la convierte en un espacio interesante para tales investigaciones.

Para contextualizar Albert y Whetten (1985); Ashforth y Mael (1989); y Hatch y Schultz (2004), presentan a la identidad organizacional como una construcción social, ya que se forma a través las interacciones de los miembros de la institución.

Las Instituciones de Educación Superior, se describen a sí mismas como organizaciones bastante estables con formas de organización donde es difícil iniciar e implementar el cambio. No obstante, numerosos estudios empíricos han encontrado que las universidades están cambiando, sin duda, tanto por los acontecimientos internos y la dinámica externa. (STENSAKER, 2014)

Durante la investigación realizada se encontraron pocos trabajos científicos que hablen sobre la identidad organizacional en las universidades.

Existen algunas modalidades científicas propuestas por autores para medir la identidad organizacional dentro de las empresas, intento servirme de ellas para proponer una contribución a la comprensión de la necesidad de que las universidades trabajen en la identidad organizacional, misma que puede ser entendida como punto de partida en la construcción de los demás elementos organizacionales que sin duda son de mucha ayuda en los ámbitos universitarios.

Este trabajo busca responder a la siguiente pregunta “¿Cuáles son los pasos a seguir para diagnosticar la identidad organizacional en las universidades?”

En función de esta pregunta se plantearon los siguientes objetivos:

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Diagnosticar la identidad organizacional de una Institución de Educación Superior.

1.2.2 Objetivos Específicos

- I. Describir a la identidad organizacional, como concepto.
- II. Conocer la importancia de la Identidad Organizacional en la Instituciones de Educación Superior (IES).
- III. Identificar los puntos débiles sobre la identidad organizacional.
- IV. Proponer el diseño de una estrategia comunicacional que mejore las debilidades detectadas.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

La presente disertación, tiene como finalidad, realizar un estudio que permita diagnosticar la identidad organizacional en una Institución de Educación Superior (IES), entendiendo como diagnóstico lo expuesto por la Real Academia de la Lengua Española, que dice que significa recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza. Para ello se han considerado los instrumentos y métodos que nos ayuden a lograrlo para en consecuencia de lo encontrado proponer una estrategia basada en las debilidades detectadas.

Se hace necesario un estudio de este tipo en las IES, pues ya los miembros de las organizaciones no se identifican con tanta facilidad con el destino de su empresa, procuran sustraerse a las presiones crecientes de su entorno e incluso adhieren a las críticas más directas que se dirigen contra el nuevo orden económico. [...] En suma, ellos, de quienes hasta aquí se creía que siempre jugarían «a favor», empiezan a «jugar en contra». (Dupuy, 2006, p. 10).

La Identidad Organizacional según Whetten (1985), se define por lo que es central, distintivo y durable dentro de una organización y esto se refleja en los miembros en distintos áreas, por ejemplo los comportamientos, la cultura en suma las acciones dentro y fuera de la Organización.

En función de lo dicho, es necesario diagnosticar cómo está la Identidad Organizacional ya que de ella depende en muchos casos la estabilidad de la institución. En una universidad se hace más necesario por la diversidad de públicos que hacen parte de la misma.

En un primer momento, por medio de una visión propia e interna en la organización se presume que la organización no cuenta con una Identidad Organizacional compartida y asumida entre sus miembros, por lo que se busca la justificación del estudio en la literatura.

Para lograrlo se realizó la búsqueda y se pudo notar una creciente tendencia a estudios de caso y publicaciones científicas desarrollando el tema de la Identidad Organizacional pero con poca vinculación al área de las universidades.

En este sentido se resalta en este punto el interés adicional de mostrar y proponer una opción basada en la ciencia ya que se relaciona con las prácticas de Gestión del Conocimiento y los Medios del Conocimiento.

1.4 DELIMITACIÓN DEL TRABAJO

Esta disertación, tiene como objetivo diagnosticar la identidad organizacional de una Institución de Educación Superior en Ecuador, entre sus objetivos se encuentra identificar los elementos principales que definen la existencia identidad en una organización y conocer si estos se encuentran evidenciados dentro de la Universidad elegida para el estudio.

El trabajo se limita al estudio de caso con el grupo de académicos que hacen parte de la Institución de Educación Superior en el Ecuador y su percepción sobre la identidad basada en escalas identificadas en la literatura, como formas de medición de la existencia de ella entre quienes hacen parte de la organización.

Cabe resaltar que entre las limitaciones encontradas en este estudio se encuentra la imposibilidad de mencionar los detalles de la IES estudiada, pues por términos de privacidad el apartado que correspondería a su descripción no puede ser incluida.

En el contexto de la universidad se realizó un análisis de las características que definen la identidad según Whetten (1985) y Ashforth (1996) con los efectos que estas tienen dentro del principal público interno de la misma, considerando en esta clasificación por temas de acceso, solo a los docentes a tiempo completo que forman parte de la organización.

Se enfatizó en los rasgos de la Identidad con la medición de las escalas propuestas por los autores como: Necesidad de Identidad, Identidad con la Organización, Identidad Ambivalente, Identidad Neutral, Grado de Identidad personal y profesional con la organización. Lo realizado se hizo pensando en la necesidad de una propuesta comunicacional basada en una estrategia general que permita trabajar en el fortalecimiento de la identidad, pensando en que esta se constituye en un elemento clave para el éxito de la misma en su entorno y además considerando su proyección internacional.

La propuesta comunicacional, incluye al personal interno con dependencia laboral dentro de la organización, si bien es conocido que una IES, el principal público interno son los estudiantes, en este estudio no han sido considerados, en función de que estos requieren de una atención particular y de algunas intervenciones puntuales. No se propone una estrategia integral que abarque los públicos internos pues no es este el foco de esta investigación.

1.5 ADHESIÓN AL PPGEGC E INTERDISCIPLINARIDAD DEL TEMA

Este trabajo está incluido dentro del área de “Mídia e Conhecimento” cuyo objetivo es la formación de profesionales e investigadores responsables por la generación y diseminación del conocimiento en las organizaciones y en la sociedad en general.

La principal justificación de adhesión al programa, se refiere a la propuesta de análisis de “conocimiento” en el contexto organizacional y la posterior propuesta comunicacional. En este sentido, el trabajo hace uso de una perspectiva interdisciplinar con el fin de posibilitar la aplicación y análisis de la Identidad Organizacional, a través de métodos adaptados en función de lo encontrado en la literatura.

A partir del análisis de los datos obtenidos sobre la Identidad Organizacional en las Universidades, se puede afirmar que existe una integración de temas para entonces comprenderlo en un contexto organizacional y universitario. Considerando lo expuesto se muestra

necesario integrar y observar desde una óptica más amplia y esto solo lo permite la interdisciplinariedad.

Se conoce que los estudios interdisciplinarios no están interesados en solamente reordenar conceptos en cambio permanente del conocimiento, pero si en integrarlos con una nueva y más amplia comprensión de lo que se puede sumar al conocimiento (REPKO, 2012). Teniendo en cuenta lo expuesto el presente trabajo busca contribuir a la construcción teórica y práctica del recurso conocimiento. Por lo cual, en el presente trabajo se muestran conceptos y métodos que permitan aportar de forma activa a los objetivos y resultados del Programa de Postgrado de Ingeniería y Gestión del Conocimiento.

1.6 ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Este trabajo está dividido en seis capítulos. El primer capítulo comprende la Introducción donde se hace un primer acercamiento a la importancia de estudiar la Identidad Organizacional dentro de las IES, proponiendo los tópicos a tratarse y denotando la presencia de varios estudiosos sobre el tema.

En el segundo capítulo se propone la fundamentación teórica, aquí se discuten los temas focos de esta disertación tales como: Organización; Identidad Organizacional: los antecedentes de la IO, sus dimensiones, proponemos una cronología del concepto de varios autores consultados; también se propone una breve mirada sobre el concepto de Universidad, para más adelante vincular el concepto de universidad como organización y el estudio de la Identidad Organizacional dentro de ellas. Finalizamos con una breve revisión de los instrumentos (escalas) de medición de la identidad y sus elementos encontrados en la literatura.

El tercer capítulo es dedicado a los instrumentos y métodos que se utilizaron, el método utilizado, el proceso seguido y los resultados obtenidos.

El cuarto capítulo ha sido presentado con la propuesta de lo que hemos llamado Plan Acción, donde mostramos la estrategia de comunicación y medios internos a utilizarse en función de las debilidades encontradas.

El quinto capítulo, corresponde a las conclusiones del trabajo en cuanto a los objetivos, instrumentos y contribuciones.

El sexto capítulo corresponde al referencial teórico utilizado y finalmente los apéndices, donde se muestran informaciones relevantes sobre los contenidos utilizados durante el presente trabajo.

2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este capítulo, se presenta una base teórica que fundamenta el estudio de la Identidad Organizacional dentro de una universidad. Se pasa desde la conceptualización de lo que es la Organización, los antecedentes de la identidad, la identidad organizacional, sus dimensiones y la identidad organizacional dentro de las Universidades.

Todo ello con la finalidad de presentar los elementos claves de la identidad organizacional y su influencia en el éxito o fracaso de una organización.

2.1 LA ORGANIZACIÓN

El tema de la organización aparece en este espacio pues es necesario, para este estudio conceptualizar a las organizaciones como parte esencial en la construcción de la identidad, en este sentido se inicia con una definición breve y general sobre lo que significa organización.

Según el diccionario de negocios² la organización es una unidad social de las personas que se estructuran y gestionan para satisfacer una necesidad o para perseguir objetivos colectivos. Todas las organizaciones tienen una estructura de gestión que determina las relaciones entre las diferentes actividades y los miembros, subdivide los roles asignados, responsabilidades y autoridad para llevar a cabo diferentes tareas. Las organizaciones son sistemas abiertos que afectan y son afectados por su entorno.

Para hablar de la organización es necesario partir de la necesidad y capacidad que tiene el hombre para desarrollarse e integrarse a la sociedad. En este sentido el hecho de que la palabra se derive etimológicamente del griego “organon” que significa instrumento, indica que las organizaciones se transforman en un instrumento de satisfacción a las necesidades sociales.

Para lograr comprender a una organización, como un todo, es importante iniciar por conocer la forma en que ocurre la relación humana que se da dentro de esta; y yendo más allá, tener conocimiento sobre las funciones que cumple y los objetivos que tiene. Pero del mismo modo es necesario conocer a quienes la integran.

Teniendo como base lo antes dicho, se puede señalar que la organización está compuesta de individuos y grupos que poseen fines y

² <http://www.businessdictionary.com/definition/organization.html>

objetivos comunes, configurados por un sistema abierto y por el entorno. De aquí que ésta sea una necesidad para los seres humanos, ya que la vida transcurre a través de distintas organizaciones que satisfacen sus necesidades.

En este sentido, se coloca aquí el concepto de organización que dice que esta se refiere a “el conjunto de personas agrupadas de un modo específico y que orientan su actividad a la consecución de objetivos que comparten”. (GENTO, 1994).

Asimismo, la organización se puede entender como una unión de interacciones, por lo que las personas al unirse buscan alcanzar objetivos que individualmente no pueden. Desde este punto de vista, las organizaciones poseen tal relevancia, que permiten al ser humano desenvolverse en sociedad.

De Quijano (1993) señaló que las organizaciones están constituidas por las siguientes características:

- Relaciones entre sujetos;
- Las interacciones son predeterminadas por reglas;
- Se ejerce control a partir de una jerarquía;
- Esto señala una división de trabajo o funciones para conseguir un fin u objetivo.

Las características colocadas por el autor, están ordenadas de manera consecutiva, por lo que de éstas se puede determinar que es la forma en que se logra cumplir los objetivos comunes.

Por su parte Schvarstein (2001) definió organización como el “establecimiento y agrupación de actividades y recursos necesarios que interactúan entre sí, a través de la coordinación horizontal y vertical para el cumplimiento de los objetivos contemplados en la estructura de la empresa”.

En consecuencia, la organización ha de ser entendida como una coordinación de actividades, ya sea de un grupo de personas por medio de sus diversas funciones y asimismo a través de la jerarquía, para así lograr los objetivos comunes.

Siguiendo la misma línea:

Chiavenato (2003, p. 7) conceptualizó a la organización como:

Un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, siendo la cooperación

entre ellas esencial para la existencia de la organización.

Se suma también lo dicho por Schein (1994, p. 39): “La organización es un sistema abierto de interacciones dinámicas con múltiples medios para tratar de alcanzar metas”.

Al ser los factores más importantes de las organizaciones sus objetivos y metas, éstos serán los que motiven su funcionamiento.

A partir de estos razonamientos, junto al surgimiento del Desarrollo Organizacional, el estudio y diagnóstico de la Identidad Organizacional es uno de los aspectos que vinculan el conocimiento total de las organizaciones y es necesario tener claro si la organización tiene o no una identidad sólida por ello se justifica el presente estudio.

En el siguiente capítulo se busca conceptualizar la identidad como concepto inicial y su inclusión en temas organizacionales, lo que la convirtió en identidad organizacional.

2.2 LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

En este capítulo se introducirá al lector en el tema de la Identidad Organizacional (IO). En primer lugar revisaremos los orígenes del concepto de identidad, para llegar hasta las definiciones del constructo propuestas por varios estudiosos, se dará un vistazo de cómo está siendo estudiada la identidad organizacional y su importancia en las Instituciones de Educación Superior (IES) entendiéndolas como un tipo de organización y finalmente identificaremos cuáles son los elementos medibles que nos llevarán a saber si existe o no identidad organizacional en la institución, identificando algunos de los modelos propuestos por los autores estudiados.

En la actualidad, las organizaciones, empresas o instituciones doblan esfuerzos para mejorar siempre en función de la competencia, este interés es más evidente que lo que se podía percibir en épocas anteriores.

La globalización y los cambios que resultan de esta, obliga a las empresas a ampliar sus horizontes y a pensar más de cerca quiénes son y quiénes quieren ser como institución. En este sentido la identidad organizacional ha ganado una importante atención, no solo por los investigadores que son el foco en esta parte del estudio, sino también por los gerentes y directores de empresas.

La naturaleza de la relación entre el yo, esa fuente inefable de la experiencia subjetiva y el contexto social en el que se plantea es, quizás, el problema más perdurable de la teoría social. KUNDA (1992)

2.2.1 Antecedentes de la identidad organizacional

Quiénes han investigado temas como identidad e identidad organizacional comparten una inquietud: entender cómo las personas en las organizaciones se perciben y categorizan a sí mismos como miembros de un grupo, una organización o una comunidad.

La palabra identidad tiene su origen latino a partir del adjetivo “ídem” cuyo significado es “lo mismo” y el sufijo “dad” el cual indica un estado o una cualidad. Al respecto la etimología de esta palabra nos lleva a su aplicación como calificadora de aquello que es idéntico.

Para iniciar con el tema de identidad es necesario viajar un poco hacia el pasado, yendo por el siglo V y VI a.c, en ese entonces filósofos griegos como Sócrates, Platón y Aristóteles ya hablaban sobre la existencia de una identidad personal.

El uso popular de concepto de identidad tiene fuertes raíces en el pensamiento clásico y parece ser tan antiguo como la lógica y, algebra, está relacionada también con la filosofía clásica que trae la noción de identidad asociada a la idea de permanencia, singularidad de lo que constituye la realidad de las cosas. Según los autores el concepto es atribuido a Heráclito por el siglo VI a.c. la idea de ser único influyó en varias generaciones convirtiéndose en la tendencia universal y asociando nuevos significados a lo largo del tiempo. (CALDAS e WOOD JR, 1997, p.8).

En este punto, se puede citar aquella frase que parece muy popular pero que permanentemente es utilizada en las conversaciones diarias y hasta no tan científicas “una cosa es una cosa y otra cosa es otra cosa”. Es posible atreverse a decir que este estudio intenta responder de alguna manera esta propuesta. La pregunta constante de los seres humanos para sí mismos es: ¿Quién soy?; ¿Qué hago aquí?; y ¿Qué me diferencia del otro?. Platón creía en una forma metafórica de

“un verdadero ser, una identidad global”, que crea nuestro carácter. Aristóteles por su lado ya filosofaba sobre las identidades múltiples que ocurren en un solo individuo. (GIOIA, 1998, p. 18).

Mucho más adelante, en el siglo XIX la identidad individual fue intensamente investigada por diferentes autores como Cooley (1902), Mead (1934), Tajfel y Turner (1979), entre otros.

Todos estos autores se refieren a un "yo", que cada individuo tiene. Cooley (1902, p. 209) sostiene que un yo individual sólo existe cuando se consideran a las otras personas. Esta idea se ve reforzada también por la teoría de un consistente "yo" y "mí", introducido por George H. Mead (1934, p. 174), por lo que el "yo" se define por la persona que responde a las actitudes de las personas que se encuentran a su alrededor. El conjunto organizado de las actitudes de otros, que la persona en sí asume, constituye el "yo". Por lo tanto una persona necesita de los demás para dar sentido a su propia individualidad y personalidad.

Cabe entonces partir de lo expuesto y asociar la definición del “yo grupo” y conceptualizar sobre lo que éste es, frente a los miembros de un grupo. Esta significación, no sólo se lleva a cabo por el propio individuo, sino también por los demás, que es un criterio esencial para la pertenencia a grupos desde una perspectiva psicológica social. Para hablar de forma más precisa, las categorizaciones sociales son hechas en función del lugar al que pertenece un individuo en un grupo o en mayor escala a una sociedad y demás grupos, por ejemplo, una sociedad más grande Cooley (1902, p. 209). La extensión de esta idea a una pertenencia a grupos, según Tajfel y Turner (1979, p. 40) revelan que la definición de ser solo existe en la relación con los otros.

Varias discusiones han surgido como ya se ha visto, sobre el yo y el pertenecer a un todo para dar respuesta a las preguntas propuestas, cabe entonces ya en este punto hablar de la identidad en el campo organizacional. Clegg e Hardy (1996) dicen que los Estudios Organizacionales son como

[...] una serie de conversaciones, en particular de aquellos investigadores organizacionales que contribuyen a constituir las organizaciones mismas por medio de términos derivados de paradigmas, métodos y supuestos, ellos mismos derivados de conversaciones anteriores (CLEGG; HARDY, 1996, p. 3).

En su discurso Westwood y Clegg (2003), describe los estudios organizacionales como espacios transdisciplinarios desde donde se explican asuntos del área organizacional Ibarra (2006). Por este motivo, los “estudios organizacionales no pueden ser representados por una noción discursiva coherente, homogénea y global” Westwood y Clegg (2003, p.1). Esta explicación vale la pena en este punto de la fundamentación teórica, ya que se iniciará con el tratamiento del concepto identidad organizacional, foco de este trabajo de investigación.

Históricamente, la identidad ha sido tratada como un conjunto de ideas, distinciones, conceptos que se han acoplado de manera flexible como un rompecabezas, estas han sido las ideas consideradas como un marco o punto de referencia para el estudio de la identidad organizacional (ALBERTH Y WHETTEN, 1985).

Más adelante se ha generado el debate al respecto, los protagonistas son Whetten y Godfrey (1998) y Hatch y Schultz (2002) y ellos tratan principalmente con el significado conceptual del término "identidad de la organización". Las diferencias y concordancias en el significado entre los investigadores son más visibles y concretos cuando se aplica el mismo.

2.2.2 Definiciones de identidad organizacional

Varias han sido las discusiones en torno al concepto como tal, las definiciones de Identidad Organizacional (IO), puntualizan el carácter socio psicológico de este proceso e incluyen hechos de conciencia del individuo que pueden manifestarse en distintos grados, pudiendo ser conscientes, subconscientes o inconscientes y, por otra parte, apuntan hacia el sujeto y su relación con el otro, dentro de la organización.

Se puede referir que la IO permite que el hombre, como individuo social o como parte de una comunidad, adquiera comprensión de sus características individuales con respecto a otros hombres o entornos sociales, y esto se transforma en un efecto organizacional.

Según Balmer (1998, p. 22),

cada organización tiene una identidad. Se articula el ethos corporativo, los objetivos y valores y representan un sentido de individualidad que puede ayudar a diferenciar la organización dentro de su entorno competitivo.

Como la cita sugiere, la identidad es la encarnación de la organización en sus miembros y puede ser el elemento diferenciador de la organización con sus competidores, misma que para la comprensión propia convierte a la identidad en elemento base para el éxito de la organización.

Caldevilla (2010) dice que: Por identidad organizacional entendemos la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección.

La identidad organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se auto identifica y se “auto” diferencia de las otras organizaciones (CALDEVILLA, 2010, p. 169)

En los últimos años, el interés por la identidad de la organización ha crecido. En la revisión de la literatura se encuentra como una tabla de salvación lo presentado por autores como Albert y Whetten (1985), Ashforth y Mael (1989) y Hatch y Schultz (2004), que muestran a la identidad organizacional como una construcción social, entendiendo que se forma por medio de las interacciones de los miembros de una organización.

Albert y Whetten (1985) proponen como características prioritarias y que ayudan a definir como concepto científico de identidad organizacional a lo que es central, distintivo y durable en la organización, cuyas bases están sustentadas en las creencias compartidas por sus miembros.

Para justificar mejor estos apuntes respecto de las características principales que hace Albert y Whetten (1985). Se puede decir que la identidad organizacional es un elemento estratégico, que permite a las organizaciones alcanzar los objetivos y visiones.

Lo central, distintivo y durable (o continuo) dentro de la organización ha sido revisado por varios autores y ha despertado varios cuestionamientos y discusiones Gonzales (2012). Aparecen varias interrogantes como: ¿Puede la organización tener más de un centro? ¿Qué es aquello que hace superficial y fundamental a una organización? ¿Cuál es el criterio que permita identificar cuándo un atributo sobre la identidad es distinto del otro? Estas interrogantes cuestionan las dos primeras características.

2.2.3 Principales visiones de la identidad organizacional

Para abordar la caracterización de la identidad organizacional es necesario partir de la autorreflexión: ¿Quiénes somos nosotros como una organización? (ALBERT; WHETTEN, 1985; DUKERICH; DUTTON, 1991, WHETTEN; MACKEY, 2002) Es precisamente el conjunto de creencias o significados lo que responde a esta pregunta elemental dentro de la organización.

Uno de los elementos importantes para la conceptualización de la identidad organizacional es la necesidad de expresar cuáles son las características principales que la organización tiene en común con otras organizaciones y que características la diferencian de todas las demás.

Albert y Whetten (1985) destacan las características de la identidad organizacional, diciendo que la identidad es auto – referencial, “quiénes somos nosotros”, y que es lo que le da significado. Además la identidad es contextualizada y comparativa, se refiere a la comparación de la empresa con otras empresas de la misma área de acción, y lo que la diferencia y lo que la hace similar. Identidad Organizacional puede ser entendida entonces como la comprensión compartida por una colectividad y un concepto “unificado” de ella a nivel colectivo. La identidad organizacional, es la propiedad de la organización como actor social, puede ser identificada por los patrones de compromiso con las obligaciones y acciones.

Como ya se mencionó en párrafos anteriores algunos autores discutieron esta propuesta, sin embargo siempre ha sido considerada la base de sus estudios. En el año 2006, Whetten publicó una revisión sobre su artículo seminal del año 1985. La propuesta del autor en el artículo: Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity (2006), tiene como objetivo reafirmar el concepto de identidad organizacional, diferenciándolo y relacionando con otros conceptos que acarrearón confusión tales como cultura organizacional e imagen organizacional.

Varias confusiones y críticas al concepto sobre el cual se han realizado varios estudios, tal como se refiere anteriormente, son aclarados en este artículo. Se reafirma el significado de centralidad o esencialidad, distinción y durabilidad, como las características de identidad organizacional.

La identidad organizacional es concebida como una construcción, pero se omiten las concepciones formuladas a través de la perspectiva de los individuos, que trata a la identidad organizacional como un concepto análogo de la identidad individual. Por el contrario en

este artículo se fortalece la idea de la existencia de identidades paralelas entre la identidad individual y la colectiva de los actores sociales, así también en paralelo entre las características de la identidad individual y la identidad organizacional.

El autor propone este estudio para dar respuesta, a la pregunta, “quiénes somos nosotros?”, Propone la definición de que es lo central, distintivo y duradero para validar la construcción de la identidad organizacional, de acuerdo con las perspectivas estructurales y funcionales.

Como resultado del análisis de los artículos de Albert y Whetten (1985,2006) aparece el modelo CDD (cuadro 1) que presenta los componentes de la identidad organizacional, los atributos distintivos, centrales y duraderos, en sus vertientes fenomenológicas (cómo, cuándo, porqué), la definición (Qué) y la búsqueda para la respuesta para la pregunta tantas veces repetida: “quiénes somos nosotros?”, sobre una perspectiva de la idea.

Los autores refieren que en el campo del dominio conceptual, los atributos distintivos de una organización, establecen lo que es necesario e ideal para un tipo particular de organización. Son los atributos que se manifiestan en programas, políticas y procedimientos centrales de la organización los que reflejan sus valores más elevados, y lo que los hace duraderos son los que se establecen como compromisos irrefutables. El dominio conceptual de lo que es la organización, la identidad y las reivindicaciones (el qué) es presentado en los programas centrales o esenciales como las políticas y los procedimientos que representan los valores más importantes de la organización, estos se muestran a lo largo del tiempo y son irreversibles. Si esos atributos fuesen removidos, la personalidad y la historia organizacional fueran radicalmente alteradas. Estos son atributos sagrados.

Whetten (2006) en esta revisión, destaca que el concepto está compuesto por dos perspectivas. La primera que es una definición funcional de la organización que se relaciona con la característica de la distinción, entendido como el elemento que la organización utiliza para distinguirse de otras, midiendo lo que es ideal para una organización en particular. En seguida el destaca que lo que se mide es lo que es necesario e ideal para la organización en particular. Después aparece la definición estructural que está asociada a los atributos centrales y duraderos en la organización. Estos atributos son manifestados como los programas, políticas y procesos esenciales de la organización y reflejan los valores más involucrados entre sí. Estos atributos pasaron todas las pruebas de tiempo. Uno de los puntos importantes es la idea de que las

organizaciones son concebidas por sus comportamientos, y lo que de forma repetitiva se manifiesta como un compromiso, a través el tiempo y las circunstancias.

Albert y Whetten (1985) propone el acrónimo CCD, como resumen de lo Central, Distintivo y Duradero. La Identidad Organizacional se expresa por lo que es C = Central hasta la estructura de una institución, la captura de los conocimientos esenciales de la organización y el criterio de su personaje central. Un criterio funcional se refiere a aquello que es D = distintivo con un doble significado pretendido como lo que la hace diferente y mejor que. La identidad también se basa en lo que es D = Duradero, en referencia a aquellos elementos organizativos atemporales con un grado de continuidad en la que los recuerdos más profundos, conservados de la institución permanecen, creando una narrativa mítica institucional. El tono de estas historias a menudo fue escrito por líderes de la organización, y está contenido en el concepto de legado o el impacto duradero de la misión y fundadores de la institución desde sus orígenes.

En el siguiente cuadro, se presentan las perspectivas del concepto de identidad organizacional propuesto por Albert y Whetten (1985) y fortalecido en la revisión de Whetten (2006).

Cuadro 1 – CDD - Características de la organización de identidad (referencias de identidad) y el discurso haciendo referencia a la identidad organizacional.

Definición Funcional		
Los atributos funcionales distintivos		
Enfoque	Validez	Preguntas orientadoras
Dominio conceptual (Qué)	<ul style="list-style-type: none"> • Atributos usados por una organización para distinguirse positivamente de otras organizaciones. • Atributos que miden lo que es necesario y lo que es ideal para un tipo particular de organización. 	<p>¿Este atributo refleja el conjunto de preferencias y compromisos distintivo de la organización de las preferencias / compromisos?</p> <p>¿Se consideraría un atributo específico de la organización? ¿Es una distinción positiva? ¿Es una distinción esencial?</p>
Dominio fenomenológico Identidad-referencia - discurso (Cómo)	<ul style="list-style-type: none"> • Representado como imperativos categóricos, llamando la atención para lo que debe ser hecho para evitar la 	<p>¿Hay un tono imperativo del discurso?</p> <p>¿Son posiciones que se presentan como las pretensiones de verdad, comparable a las</p>

	situación de carácter comparativo e histórico.	obligaciones morales? ¿Son emociones exaltadas?
Definición estructural Los atributos organizativos esenciales y perdurables		
Enfoque	Validez	Preguntas orientadoras
Dominio conceptual (Qué)	<ul style="list-style-type: none"> Los atributos que se manifiestan como los programas básicos, políticas y procedimientos de una organización, y que reflejan sus valores más altos. Atributos que han pasado la prueba del tiempo o sobre alguna otra base operan como compromisos "irreversibles". 	<p>Si este atributo fuese removido, el carácter o historia de la organización sería alterado significativamente. ¿Sería un tipo diferente de organización? Será que este atributo refleja las prioridades de la organización y los compromisos más profundos?</p> <p>Es un atributo organizacional o está directamente ligado a uno?</p> <p>¿Es considerado un elemento sagrado? Es celebrado entre las tradiciones de la organización?</p>
Dominio Fenomenológico Identidad-referencia - discurso (Cuándo, Quién)	<ul style="list-style-type: none"> Invocado por los miembros cuando nada más pueda ser realizado, como las orientaciones de decisión. Justificaciones asociadas a profundas situaciones. El tema que domina las conversaciones cuando aparentemente "nada más importa" de cara a una amenaza creíble de la identidad. 	<p>¿Tienen guías "menores" para la toma de decisiones que hayan sido propuestas y descartadas? Y este es el "último recurso" para resolver las propuestas conflictivas relativas a la toma de decisiones?</p>

Fuente: Traducido de Whetten (2006).

Whetten (2006) describe lo dicho por varios de los autores que se han citado en este estudio que dicen que se cree que la identidad de la organización está vinculado a varios conceptos organizacionales, incluyendo la reputación y marca corporativa (SCHULTZ, HATCH, Y LARSEN, 2000), la identidad corporativa (MOINGEON Y SOENEN, 2002), y la cultura y la imagen (DUTTON Y DUKERICH, 1991; HATCH Y SCHULTZ, 1997; 2000; 2002).

Hatch y Schultz (1997, 2000, 2002) han sostenido consistentemente, que la identidad organizacional necesita ser teorizado en relación con la cultura y la imagen con el fin de entender cómo las definiciones internas y externas de las organizaciones interactúan.

Identidad organizacional aborda la cuestión de "lo que somos como una organización", mientras que la imagen de la organización se refiere, ya sea con "cómo percibimos que los otros ven nuestra organización" Dutton y Dukerich (1991) o "cómo somos percibidos por los demás" Schulz, Hatch, y Larsen (2000). Si bien la identidad se convierte de alguna manera en el punto de partida para el tratamiento de la imagen, se puede decir que las dos teorías tienen impacto directo entre sí.

Ashforth y Mael (1996) destacan que la identidad puede servir como fuente o base para la elaboración de la estrategia de comunicación, ya que la identidad y la estrategia están relacionadas de forma recíproca. Son varios los puntos de vista propuestos en torno a la Identidad Organizacional, por lo que se hace necesario mostrarlos en el siguiente cuadro 2, con la finalidad de más adelante tomar una decisión sobre cuál será el concepto a utilizarse.

Cuadro 2 – Principales visiones de la Identidad Organizacional y autores

Visión	Autor(es)
La identidad organizacional es central, distintiva y duradera, es decir, un conjunto de afirmaciones e historias persistentes acerca de la naturaleza única de la organización.	ALBERT Y WHETTEN (1985)
Identidad organizacional es la percepción entre los actores organizacionales cuya pertenencia a una determinada organización define en sí mismos sus creencias.	ASHFORTH Y MAEL (1989)
Una comprensión común, trasladando la atención de lo que es explícitamente afirmado al conjunto de estructuras cognitivas compartidas de los miembros de la organización.	GIOIA, ET AL., (1994)

Grado en que los miembros de una organización incorporan identidades organizacionales clave dentro de su identidad.	DUTTON, DUKERICH & HARQUAIL, (1994).
La encargada de crear orden y estabilidad dentro de una organización.	CZARNIAWSKA (1997)
Cada organización tiene una identidad. Se articula el ethos corporativo, los objetivos y valores y se presenta un sentido de individualidad que puede ayudar a diferenciar la organización dentro de su entorno competitivo.	BALMER (1998)
Algo que las organizaciones “tienen”: un rasgo, potencialmente un activo o un recurso.	FIOL, (1991); GIOIA, (1998)
Un proceso continuo, como algo que “ocurre” en las organizaciones y está continuamente en desarrollo.	GIOIA, SCHULTZ, & CORLEY, (2000); HATCH & SCHULTZ, (2002).
Cultura, imagen, visión, misión, lógica dominante, identidad corporativa, marca corporativa, y reputación.	HATCH Y SCHULTZ, (2000); PRATT Y FOREMAN, (2000); PRATT, (2003).
Por identidad organizacional entendemos la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se auto identifica y se “auto” diferencia de las otras organizaciones	CALDEVILLA (2010, P. 169)
La Identidad Organizacional, es el resultado de una doble operación lingüística: que contiene la diferenciación y generalización.	GONZALES (2014)

Fuente: Elaborado por la autora (2015).

Se pueden encontrar elementos que tienden a estar predispuestos a permanecer y otros a cambiar, sin que esto sea

insalvable. Mientras que unos aspectos de la identidad son más centrales (ROUSSEAU, 1998; GABRIEL, 1999), otros aspectos de la identidad están sujetos a la interpretación y al cambio Kreiner, Hollensensbe y Sheep (2006). En el ámbito organizacional, las organizaciones también pueden desarrollar más de una identidad o varios aspectos de la identidad a través del tiempo Albert y Whetten (1985). Esto sucede a menudo porque las organizaciones se desarrollan en tamaño, al adquirir otras empresas, o para responder a las amenazas externas.

Dukerich y colegas, encuentran dos tipos de identidad organizacional:

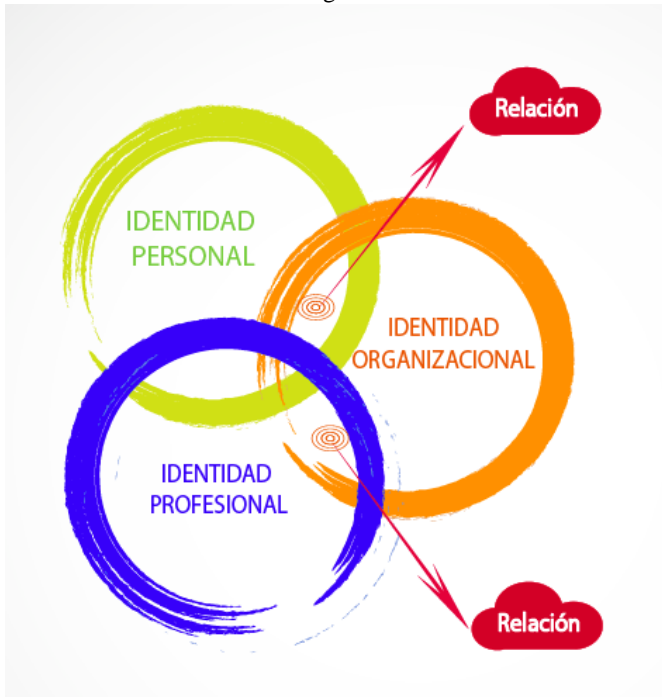
a) La imagen que los miembros tienen de su organización, es decir las propias percepciones y,

b) La evaluación que los miembros hacen sobre la percepción que los demás tienen sobre ella.

La identidad puede ser interpretada como algo que las organizaciones “tienen”: un rasgo, un activo potencial o un recurso (FIOL, 1991; GIOIA, 1998); o bien como un proceso continuo, como algo que “ocurre” en las organizaciones y está en continuo desarrollo (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000; HATCH; SCHULTZ, 2002). El primer enfoque situaría a la identidad en términos de “ser” y la última en términos de “llegar a ser”.

Gonzales (2014) aclara que el impacto en la identidad personal, como profesional, así como la relación de estas con la Identidad Organizacional, son aspectos latentes que también participan en el proceso de construcción de la identidad organizacional. Con esto se busca centrar la atención en estas interfaces entre las identidades, o aspectos de la identidad, en los individuos y entre estos y las organizaciones. Relación que no se ha abordado lo suficiente dentro de este tema de conocimiento en los Estudios Organizacionales (EO) (KREINER; HOLLENSSENSBE; SHEEP, 2006).

Figura 1 – Relación entre la identidad personal y profesional y la identidad organizacional



Fuente: Gonzales (2014) – Adaptación gráfica de la autora.

En la Figura 1 se intenta mostrar de forma clara la propuesta de Gonzales (2014), reflejando la interrelación permanente entre las identidades esenciales que el individuo puede desarrollar a lo largo de su vida en función del entorno y momento en el que se encuentre.

Gran cantidad de las teorías de identidad organizacional suponen explícita o implícitamente, que la identidad organizacional se explica cómo lo demostramos en la figura 1, como una combinación de procesos cognitivos, esquemas interpretativos, estructuras de conocimientos, entendimientos compartidos, afectos y valores comunes. Algunos estudios han enfatizado el papel de la conducta en la determinación y perpetuación de la identidad organizacional como los de Fiol (2002) y los de Pratt (2000).

Muchas instituciones conceptualizan un espacio geográfico, simbólico e imaginario en el que el sujeto encuentra su seguridad, pertenencia y desarrollo, pero también en el tema de enajenación,

exclusión y sufrimiento Fernández (1994), un espacio donde el hombre debe doblar su espalda Brunstein (1999). Para Montañó (2001) el sistema intenta imponerse al sujeto; éste interioriza la búsqueda de la eficiencia y en torno a ella organiza su palabra y reduce su vida afectiva. Así, se puede visualizar un sujeto que, ante un sistema organizacional y social que le habla desde una abstracta necesidad de eficiencia, debe callar e interiorizar el discurso oficial que le conduce a buscar una excelencia inalcanzable.

La Identidad Organizacional, puede concebirse como una construcción constante entre aquellos aspectos que permanecen y otros que cambian. “La idea de muchos estudios es que la identidad es un flujo y es múltiple. El resultado es el retorno hacia la idea paradójica y adelantada de sociólogos y psicólogos que la identidad es a la vez un proceso dinámico que se despliega en el tiempo y una fuente de estabilidad permanece para aquellos que dependen de ella” (HATCH; SCHULTZ, 2004)

Según Gonzales (2014, p. 376),

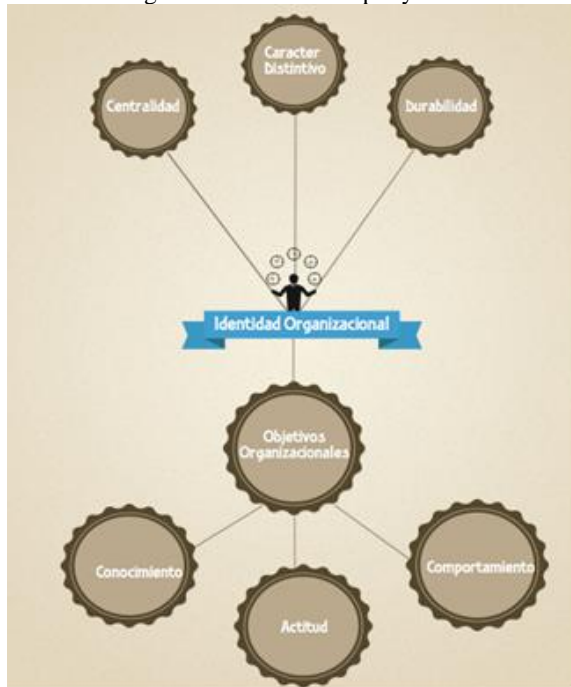
La Identidad Organizacional, es el resultado de una doble operación lingüística: que contiene la diferenciación y generalización. La primera define la diferencia, incidiendo en la singularidad en relación con otras organizaciones, es decir, la Identidad Organizacional es la diferencia. La segunda es la que busca definir el nexo común a una serie de elementos diferentes de otros: la Identidad Organizacional es la pertenencia común.

Estas dos operaciones están en el origen de la paradoja de la identidad: lo que hay de único es lo que hay de compartido. Para enfrentar esta paradoja es necesario considerar el elemento común a estas dos operaciones: la identificación de y por el otro. Así, no hay identidad sin alteridad. Al igual que las alteridades, las identidades varían históricamente y dependen del contexto para su definición (DUBAR, 2002).

Gonzales (2014), destaca la necesidad de comprender el proceso de construcción de la identidad, y entender que este puede ayudar a conocer los procesos de fidelización e identificación, y las acciones administrativas que se vienen implementando para salvaguardar algunos problemas.

Para aportar a la comprensión sobre la conceptualización de la IO, desde los enfoques de los autores que se ha tomado como base de nuestro estudio, se muestra en la siguiente figura el modelo conceptual. Explicando que los componentes que distinguen y definen la identidad son: centralidad, el carácter distintivo y la durabilidad Albert y Whetten (1985). Así mismo en el modelo propuesto se manifiesta que el conocimiento, la actitud y el comportamiento son variables que se afectan entre si y aportan al fortalecimiento de la IO, con respecto a los objetivos de la organización.

Figura 2 – Identidad Organizacional – Concepto y características definitorias



Fuente: Whetten (1985), Hatch y Schultz (2000) - Adaptación gráfica de la autora.

Hatch y Schultz (2000) manifiestan que la identidad organizacional tiene que ver con las ideas y las experiencias que los miembros de la organización tienen sobre ella. Explicando que la identidad organizacional, se refiere a la información que los empleados reciben en sus diferentes manifestaciones, y como ellos la manifiestan

en sentimientos y pensamientos comunes sobre los valores organizacionales y las características que son aceptadas.

En palabras de Ruão (2005) el concepto de identidad organizacional puede ser entendido como el conjunto de atributos centrales, distintivos y relativamente duraderos de una institución que son el resultado de la cultura y la práctica organizacional, y funcionan como un sistema de representación que la organización crea para sí misma y para otros. (Figura 3). Estos atributos se integran a las creencias y valores resultados de la cultura organizacional; de sus trazos de personalidad; los simbolismos identificativos y otras formas de comunicación; los vestigios de la herencia histórica y los padrones de comportamiento.

Este aparente resumen nos sirve para fortalecer la necesidad del diagnóstico y las características útiles dentro de la empresa que es necesarios conocer.

Figura 3 – La Identidad Organizacional: Conceptualización utilizada para dar paso al diagnóstico



Fuente: Basado en Ruão (2005) - Elaborada por la autora.

La representación de la figura 3, nos lleva a entender desde fuera lo que influencia la identidad organizacional que es en un inicio el Ambiente Externo (AE): mercado, stakeholders y las tendencias; como base de la IO aparecen los elementos que definen la Identidad en la Organización de los cuales ya se ha hablado: Centralidad, Carácter Distintivo y Durabilidad. La influencia que estos tienen sobre el Ambiente Interno (AI): personas, grupos, estrategias, misión, objetivos, estructura organizativa, marcas, etc; Y el camino a seguir en la construcción de la IO pasando por: la cultura, la personalidad, la historia, la comunicación hasta llegar al comportamiento, sin olvidar que el principal foco de todo este proceso es el talento humano.

Se refiere particularmente a las conceptualizaciones fruto de los estudios organizacionales y de la comunicación de (ALBERT Y WHETTEN, 1985; HATCH Y SCHULTZ, 1997; BALMER, 1995; VAN RIEL, 1995; OLINS, 1991 y GRUNIG, 1993).

2.2.4 Dimensiones de la identidad organizacional

Para avanzar en el uso de la teoría en el presente estudio es necesario hablar de las dimensiones de la Identidad Organizacional, encontradas en la Literatura.

Según Caldas y Wood Jr (1997), el concepto de identidad organizacional posee dos dimensiones, la primera relacionada al objeto central o identidad observada, en el caso específico del individuo, grupo, organización, humanidad, y la segunda dimensión habla sobre las formas por las cuales esa identidad es observada interna o externamente, en este caso se hace referencia a la imagen organizacional.

Para conceptualizar las dimensiones de la identidad organizacional en función de responder a las necesidades de esta investigación traemos a Lux (1995) quien desarrolló un método para la identificación de la estructura única de la organización de características, basado en Guilford (1986) que tenían de más de 4000 factores para analizar. Explicándolo como aquello que la gente utiliza para describir el uno al otro, y encontró siete dimensiones básicas:

Figura 4 – Dimensiones de la Identidad Organizacional



Fuente: Lux (1995) - Adaptación gráfica de la autora.

Para una mejor comprensión sobre las Dimensiones de la IO, a continuación se explica cada una de ellas:

8. Necesidades: características centrales basadas en la conducta humana, por ejemplo, el crecimiento, la seguridad y un clima organizacional saludable.
9. Competencias distintivas: características únicas y competitivas de la organización.
10. Actitud: la filosofía y la política de fondo de la organización.
11. Constitución: la ubicación geográfica, la estructura y la forma legal de la organización.

12. Temperamento: la forma en que la organización alcanza sus metas.
13. Patrimonio: el vínculo entre la personalidad de la organización y su pasado.
14. Orientación para la meta: plazo y objetivos a mediano y largo plazo.

Moingeon y Ramanantsoa (1997) se esfuerzan para proyectar una mejor comprensión de la identidad de una organización en toda su complejidad. Ellos sugieren que la escuela francesa del Pensamiento tiene una visión ligeramente diferente de la identidad organizacional que otros. En este camino citan a Larçon y Reitter's (1979) quienes definen a la identidad como "un conjunto de características interdependientes de la organización que le dan especificidad, estabilidad y coherencia". Para Moingeon y Ramanantsoa (1997), un diagnóstico de la identidad de la organización es a la vez un análisis de la parte visible de la organización y un análisis de lo secreto, lo que ellos llaman "imaginaire".

Una vez establecido identificado el concepto de IO, desde diferente frentes, es necesario conocer a las universidades y porque este es un tema necesario en esta investigación por lo cual se presenta a continuación el tema de la IO en las Universidades.

2.2.5 Identidad organizacional y la universidad

La Universidad como organización, cumple un papel fundamental dentro de la sociedad, en este apartado se habla de la Universidad desde su concepción hasta llegar a la necesidad de verla como organización para contextualizar este estudio, se explica su importancia y la necesidad que esta tiene de contar con una Identidad Organizacional, considerando el contexto actual.

2.2.5.1 La universidad

El hombre trascendiendo el saber mundano para buscar el entendimiento de la fe mediante la razón en el estudio de las ciencias sagradas y la formación de funcionarios clericales y civiles hizo de la universidad medieval una institución de vínculo que sentó las bases culturales del humanismo, libertad y búsqueda del saber (MORENO, 2002).

A partir de la creación de la Universidad de Berlín en 1810 modelo de la moderna universidad occidental, la generación, la

transmisión, la aplicación y la crítica del conocimiento, constituyen aspectos indisolubles de la realidad universitaria, Jorge Ares (1988) ya mencionaba que la función crítica implica una profunda reflexión a propósito del conocimiento, la propia universidad y la sociedad de la cual ella forma parte.

Reflexión que brota desde una doble vertiente axiológica: epistemológica, obviamente, pero también ética, especialmente en lo que tiene que ver con el uso social del conocimiento.

En tal sentido es que el concepto de universidad conserva, aún hoy, toda su frescura y tiene plena vigencia, pues no existe ninguna otra institución que se le aproxime en el cumplimiento de sus objetivos.

La Universidad por lo menos como propósito o como tendencia no debe ser comprendida como una mera instancia educativa, como una simple institución de enseñanza superior: su función educativa para la formación de científicos, profesionales y técnicos es, como se dijo más arriba, una consecuencia natural de aquellas funciones más generales que la definen.

Carlos Vaz (1930) dice que la Universidad genera, transmite, aplica y critica el conocimiento. Si resigna alguno de estos cometidos, desnaturaliza su sustancia. Pero, en particular, si renuncia a la generación o a la crítica, compromete gravísimamente su real carácter universitario.

En este sentido cabe que señalar que, según Delors Jaquecs (1996), en el informe para la UNESCO sobre la Educación donde presidió la comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI menciona que en muchos países, junto a la universidad existe otro tipo de centros de enseñanza superior. Unos se dedican a seleccionar a los mejores, otros se han creado para impartir una formación profesional muy concreta y de calidad, durante ciclos de dos a cuatro años. Sin duda esta diversificación responde a las necesidades de la sociedad y la economía, expresadas a nivel nacional y regional.

2.2.5.2 La universidad como organización

Las Instituciones de Educación Superior, a menudo se describen como, organizaciones estables, esto es verdad hasta cierto punto pues en la generalidad su principal servicio es la educación y esta acredita su funcionamiento, por lo tanto si se encuentra brindando bien su servicio (educación), seguirá abierta para el público.

Sin embargo, numerosos estudios empíricos han encontrado que las universidades están cambiando, sin duda, tanto por los acontecimientos internos y la dinámica externa de las mismas.

Es necesario entonces argumentar que la identidad organizacional es un concepto interesante para la presente investigación resaltando factores como la continuidad y el cambio en las instituciones de educación superior, intentaremos como lo hemos dicho identificar los puntos sensibles positivos y negativos de la identidad organizacional en una universidad, que nos permita proponer un plan de acción comunicacional con estrategias de comunicación que aporten a fortalecer las debilidades encontradas.

2.2.5.2.1 Percepciones internas y externas de las universidades como organizaciones

¿Qué actividades deben ser vistas como importantes en la educación superior? La respuesta a esta pregunta es sin duda, un tema que provoca controversia, sobre todo porque los interesados internos y externos pueden tener diferentes percepciones sobre las propias funciones y el quehacer diario de las propias universidades y su importancia.

Históricamente, se ha cuestionado si las universidades deben ser vistas como organizaciones coherentes y decididas. Las observaciones clásicas relacionadas con las universidades las identifican como “anarquías organizativas” según Cohen y March (1974) o “instituciones débilmente acopladas” según Weick (1976), son bastante frecuentes estos tipos de definiciones. Algunas de estas descripciones también señalaron a las universidades como organizaciones introspectivas.

Clark (1998) señala en las universidades la necesidad de que deban prestar más atención a sus grupos externos, y por lo tanto a la necesidad de transformar la universidad en una organización enfocada en dar servicio a la sociedad y estimular más las actividades empresariales (Cabe aclarar que las aportaciones colocadas en este apartado no se deben tomar como una crítica).

Al mismo tiempo si las universidades mantienen sus características como organizaciones de conocimiento, sobre todo en relación con la influencia de su personal académico, sostienen sobre su propio trabajo y procesos la toma de decisiones importantes (WATSON 2009; LOCKE et al., 2011). Por lo tanto, el manejo de los conflictos internos y externos potencializa las expectativas e intereses. Lo que se

puede entender como un importante reto para las universidades modernas.

Simão, Santos y Costa (2002, p. 71), en su obra de análisis de la Enseñanza Superior en Portugal dijeron: “Desde ya abordamos como camino para el cambio la necesidad de urgencia que tiene todo institución de Educación Superior de disponer de un programa estratégico asociado a su misión”.

Pasar de un modelo de identidad ascendente en valores consensuales, como lo que caracterizaba a las universidades tradicionales, para el desafío de la identidad organizacional construida con propósitos de comunicación no es un proceso fácil. Además de difícil el cambio que se necesita para que la identidad sea autentica Topalian (2003) este cambio, debe tener efectos en las percepciones mentales y los comportamientos de los públicos internos. Lo que exige que la institución produzca mensajes que ayuden a convertirse en algo más que la suma de las partes. Siendo responsabilidad de sus gestores o directivos el papel de activistas en este proceso de aprendizaje organizacional, promoviendo la interiorización de un dúo de identidades (tradicional/de servicio al público y la utilitaria/de mercado), y su institucionalización para luego proyectarla a los públicos externos.

La relación entre el ambiente externo y el interno, debe constituir una preocupación prioritaria y de igual atención para las universidades. No importa si la IES cuenta con un amplio apoyo de la comunidad, el aumento de los costos de la educación, la competencia, las críticas a la calidad y la falta de identidad entre su público interno, fragiliza la relación con algunos públicos clave (CARRILLO; RUÃO, 2005).

Qué actividades deben ser consideradas como importantes en la educación superior. Es sin duda, un tema un tanto controversial, sobre todo porque los interesados internos y externos pueden tener diferentes puntos de vista sobre las funciones propias de las universidades. Por ello, no son muchas las prescripciones normativas que deben tener en función de alcanzar los propósitos de las universidades, así como también descripciones de cómo deben ser percibidos en la realidad para funcionar como organizaciones (SHAPIN, 2012).

Para fortalecer la idea de que las universidades deban tener como prioridad a la identidad organizacional, cabe decir que la IO, no sólo afecta a la forma en que las partes interesadas de una organización interpretan y se comportan con los asuntos de la organización (STEINER et al., 2013), sino también cómo el liderazgo concibe y lleva

a cabo sus roles (DUTTON; DUKERICH, 1991; GOLDEN-BIDDLE; RAO, 1997; OGAWA, 2002). Pero ese es otro tema.

Una reciente contribución sobre la identidad de la organización en la educación superior sostiene que los muchos hilos teóricos utilizados para explorar la identidad de la organización, incluyendo la psicología industrial, la psicología social, la comercialización y las teorías posmodernas, hacen que sea difícil la relación con el concepto para los que participan en los procesos prácticos de cambio organizacional, en universidades. (MACDONALD, 2013; GIOIA et al., 2013; BROWN, 2013).

Recapitulando lo expuesto por Albert y Whetten, en su artículo seminal, publicado por primera vez en 1985 y luego revisado en 2006, donde como ya se ha dicho, se estableció una línea de base para los debates teóricos de la identidad institucional. Lo que define la identidad organización es: (a) centralidad, (b) distintivo, y (c) durable o lo que perdura en el tiempo.

Al respecto Macdonald (2012, p. 151) dice:

No pedimos cuestiones de identidad para cada decisión. Es importante reconocer que las pretensiones de la identidad de una institución son auto-afirmaciones; que cobran vida cuando se habla en nombre de la institución. En la universidad estas manifestaciones, a menudo surgen en los momentos de debate acerca de la visión o de la planificación estratégica.

Whetten (2006) sugirió que la gente se refiere a las organizaciones como si fueran individuos, usando la pregunta "quiénes somos". La sociedad participa en la respuesta a esta pregunta dando a las universidades la potestad para funcionar como actores colectivos, que influyen en las comunidades, y ratifican la identidad organizacional externamente.

Diferentes gremios producen identidades colectivas basados en la industria de organización, la estructura o la acreditación de organismos (RAO et al., 2000). Esto se alinea con la necesidad de las universidades de tener una identidad única como una universidad, así como una identidad dentro de la academia más grande, en el que se alinean con otras universidades, como se percibe en grupos para identidad como (por ejemplo, ser parte de la UNESCO). Brewer y Gardner (2004) sugieren que es esta comparación entre las

características compartidas las que desempeñan un papel fundamental tanto en la formación de la identidad como auto concepto y como concepto compartido.

Dentro de la universidad puede haber desacuerdo sobre dónde está el centro de los debates y desde donde aparece la identidad. Las facultades por ejemplo a menudo parecen identificarse más con sus disciplinas académicas y agencias de acreditación que con la universidad como institución, el orgullo y prestigio, suelen ser propios de sus logros particulares, pero carecen de identificación dentro de la universidad como un todo (GEIGER, 1985).

Albert y Whetten (1985) postularon que la identidad organizacional es ideacional, respondiendo a la pregunta " ¿Quiénes somos como organización? " Y que ésta contiene las creencias compartidas de los miembros reunidos. La identidad también está formada por grupos de interés externos a través del tiempo, a través de apariciones en la plaza pública. La Formación de la identidad también se produce cuando los miembros expresan funciones imperativas basadas en la identidad histórica (es decir, "Eso es lo que siempre hemos hecho"), o en el imperativo comparativo (es decir, "Esto es lo que se espera de las universidades como nosotros ") (WHETTEN, 2006).

Albert y Whetten (1985) propusieron la noción de legado y el desafío postmoderno. Según Allport, ciertos aspectos de nosotros siempre serán los mismos, pero otros van a cambiar. Por ejemplo, cuando una universidad conocida y respetada decide que va a vender su escuela de derecho, el vacío de esa identidad reverbera como la pérdida de todo el comunitario todavía la institución sigue teniendo su identidad central sin su componente de la escuela de leyes. La relación en el tiempo entre el yo y la universidad y la imagen nos lleva a considerar las metáforas del desarrollo humano para investigar la identidad universitaria.

Las Universidades necesitan tener claro de que se trata la identidad y construirla de algunas maneras enfocadas en la concepción de ellas mismas como un todo, considerando que tienen entre sus funciones esenciales: la investigación, transferencia, extensión y docencia.

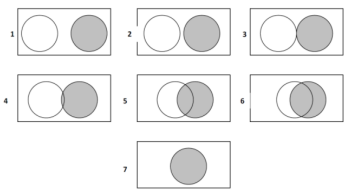
2.2.6 Instrumentos para medir la identidad organizacional

Para la realización del presente estudio, se recurrió a la revisión de diversos instrumentos de recolección de datos con respecto a la identidad organizacional.

Se encontraron los siguientes modelos todos ellos valorados en escalas:

- Escala Gráfica de Identidad Organizacional (EGIO) desarrollada por Shamir y Kark (2004) que permite evaluar con un solo ítem el grado de identificación de la persona con su organización. Se trata de una escala gráfica, que complementa la búsqueda sobre el nivel de identidad que tiene el individuo con la organización.

Cuadro 3 - Escala Gráfica de Identidad Organizacional

Escala	Qué mide	Preguntas
Escala Gráfica de Identidad Organizacional (EGIO)	Permite evaluar con un solo ítem el grado de identificación de la persona con su organización. Se trata de una escala gráfica, que complementa la búsqueda sobre el nivel de identidad que tiene el individuo con la organización.	<p>7 rectángulos con dos círculos. Uno te representa al empleado y el otro a la organización a la que pertenece. En el primer rectángulo, los círculos están totalmente separados y se representa una situación en la cual no se identifica para nada con la organización. Por el contrario, en el último rectángulo, los círculos están solapados y se representa una situación en la se identifica totalmente con la organización. Se debe señalar el rectángulo que mejor refleje el grado en que se identifica con la organización.</p> 

Fuente: Adaptado por la autora.

- Escala de Identificación con la Organización (EIO) Van Dick, Wagner, Stellmacher y Christ (2004), que permite medir la identidad a través de algunos enunciados valorados en escalas.

Cuadro 4 – Escala de Identificación Organizacional

Escala	Qué mide	Preguntas
<p>Escala de Identificación con la Organización (EIO)</p>	<p>Permite medir la identidad a través de algunos enunciados valorados en escalas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Me identifico a mí mismo como miembro de la organización. 2. Me gusta trabajar para mi organización. 3. Disfruto tratando con los miembros de esta organización.

Fuente: Adaptado por la autora.

- Escala de la Identidad propuesto por Mael y Ashforth (1992)

Cuadro 5 – Escala de Identidad

Escala	Qué Mide	Preguntas
<p>La identidad</p>	<p>Mide el nivel de identidad que el individuo tiene con la organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando alguien critica mi organización, se siente como un insulto personal 2. Estoy muy interesado en lo que los demás piensan de mi organización 3. Cuando hablo de esta organización, suelo decir "nosotros" en lugar de "ellos" 4. Los éxitos de esta organización son mis éxitos 5. Cuando alguien alaba esta organización se siente como un halago personal 6. Si en una historia en los medios de comunicación criticaran esta organización, me sentiría avergonzado

Fuente: Adaptado por la autora

- Instrumento para Medir el modelo de Identidad Organizacional Kreiner y Ashforth (2004), está compuesto por las siguientes seis escalas, cada una de ellas conformadas por diversas preguntas:

Cuadro 6 – Modelo de Identidad Organizacional

Escala	Qué mide	Preguntas
1. Nivel de identidad de la organización	Interés que el profesional percibe en su organización por la identidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hay un sentido de propósito común en esta organización 2. Esta organización tiene una visión clara y única 3. Existe un fuerte sentimiento de unidad en esta organización 4. Esta organización tiene una misión específica compartida por sus empleados
2. Incongruencia en la identidad de la Organización	Nivel de congruencia entre el mensaje dado y las acciones generalizadas de la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mi organización representa cosas contradictorias 2. Los valores de mi organización no son compatibles entre sí 3. La misión, metas y valores de mi organización están bien alineados (R) 4. Mi organización envía mensajes contradictorios en relación con lo que le importa 5. Los objetivos de mi organización están a menudo en conflicto 6. Las principales creencias de mi organización son inconsistentes
3. Necesidad de identidad organizacional	La necesidad que tiene el profesional de pertenecer a una organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sin una organización para trabajar, me sentiría incompleto. 2. Me gustaría trabajar en una organización donde yo asuma sus éxitos y fracasos como mis éxitos y fracasos. 3. Una parte importante de lo que soy se perdería si no pertenezco a una organización 4. En general, no siento la necesidad de identificarme con una organización para la que estoy trabajando. 5. Generalmente, cuanto más se superponen mis metas, valores y creencias a las de mi empleador, más feliz soy. 6. Yo diría más bien "nosotros" en lugar de "ellos" cuando se habla de una organización para la que yo trabajo.

		7. No importa donde trabaje, me gustaría pensar en mí mismo como la representación de lo que la organización representa.
4. Identidad ambivalente	Esta escala explica lo dicho por (Thompson y Holmes, 1996) ellos explican que los individuos son capaces de (1) asistir conscientemente a los aspectos positivos y negativos de la otra entidad, y (2) el mantenimiento del estado de ambivalencia en el largo plazo, incluso durante muchos años. Es decir estar positiva y negativamente identificados con la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tengo sentimientos encontrados acerca de mi afiliación con esta organización 2. Estoy dividido entre amar y odiar a esta organización 3. Me siento en conflicto acerca de ser parte de esta organización 4. Me encuentro a mí mismo orgulloso y avergonzado a la vez de pertenecer a esta organización 5. He sentido de igual forma tanto orgullo como vergüenza por ser miembro de esta organización
5. Identificación	Se trata de conceptualizar al	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realmente no me importa lo que pasa con esta organización 2. No tengo muchos sentimientos acerca

Neutral	individuo como un árbitro cuyo trabajo consiste en permanecer neutral hacia las dos partes implicadas en el conflicto o en un empleado que percibe o no la identidad con su empleador.	<p>de esta organización en absoluto</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Le doy poca importancia a las preocupaciones de esta organización 4. Estoy bastante neutral hacia el éxito o el fracaso de esta organización 5. Esta organización no tiene mucho significado personal para mí. 6. Yo no me ocupo mucho de los problemas de esta organización
6. Desidentificación	Se produce cuando un individuo no tiene los mismos atributos o principios que él o ella creen definen a la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Me siento avergonzado de ser parte de esta organización 2. Esta organización hace cosas vergonzosas 3. He tratado de mantener a la organización para la que trabajo en secreto para la gente que conozco 4. Quiero que la gente sepa que no estoy de acuerdo con cómo esta organización se comporta 5. Me he avergonzado de lo que sucede en esta organización

Fuente: Adaptado por la autora

En función del objetivo de investigación y basado en los modelos encontrados, se utilizaron algunas de las escalas mencionadas en un instrumento adaptado donde también se ajustó al lenguaje de la universidad en estudio cuidando que el instrumento conjugue los modelos y aproveche de ellos los elementos válidos.

Este proceso se muestra en el siguiente capítulo de forma detallada.

3 INSTRUMENTOS Y MÉTODOS

En el presente apartado se muestra la metodología aplicada al presente estudio y la justificación para su uso.

La metodología de investigación es el camino que sigue el pensamiento. Ocupa un lugar central en la teoría y se trata básicamente del conjunto de técnicas a ser adoptadas para construir una realidad. La investigación es entonces, la actividad básica de la ciencia en la su construcción de la realidad (MINAYO, 2003, p. 16).

3.1 CARACTERIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La categorización de la investigación puede ser clasificada por naturaleza, abordaje, objetivos y procedimientos metodológicos.

La presente investigación es de abordaje cualitativo (comprende y explica), pues “obedece a la dinámica que existe entre el mundo real y el foco de estudio. En la investigación cualitativa los investigadores pueden explorar procesos, actividades o eventos a través de un estudio de caso. Esto es un vínculo indiscutible entre el mundo y la subjetividad del sujeto que no puede ser traducido en números” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 21).

En cuanto a los objetivos es una investigación exploratoria, pues como lo dice Gil (1991), busca proporcionar mayor familiaridad con el problema con el fin de convertirse en lo explícito. Envuelve el levantamiento bibliográfico, entrevistas con personas que tuvieran con tienen experiencias con el problema investigado, análisis de datos en nuestro caso son el resultado de un cuestionario que permitirá una mejor comprensión. Nos permitirá la descripción de la identidad organizacional como concepto y su importancia en las Instituciones de Educación Superior, identificando algunos puntos clave referentes del estudio de caso.

3.2 ESTRATEGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación encaja como un estudio de caso, es decir, se presenta como empírica ya que busca investigar un fenómeno dentro de su contexto real. Calasanz (2007, p. 118-39) define que “una estrategia de investigación utilizada para investigar un fenómeno social complejo [...] es una forma de investigación empírica, pues analiza un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto en la vida real”. Esta tipología de estudio es la adecuada, cuándo la pregunta es formulada por “cómo” y/o

“por qué”. Sus análisis fortalecen pocas bases para realizar generalizaciones en este tipo de investigación, pero lo que se busca al utilizar esta clase de investigación son las preposiciones.

El estudio de caso es útil cuando el investigador tiene poco o ningún control sobre los acontecimientos incluidos en un contexto específico (YIN, 2005).

En el siguiente cuadro se busca presentar como estructura metodológica, los pasos seguidos durante el desarrollo de la investigación en función de los objetivos propuestos.

Cuadro 7 – Resumen de investigación en función de los objetivos

Fase/objetivo	Producto	Método	Técnicas y herramientas
Definición del Problema/Justificación	Objetivos específicos de investigación - (OE1, OE2, OE3, OE4, OE5)	Revisión de la literatura	Búsqueda de la teoría en las bases de datos: Web of Science, google scholars, scopus, banco de tesis CAPES, banco de tesis Bu UFSC.
OE1- Describir a la identidad organizacional, como concepto.	Antecedentes y definiciones de la Identidad Organizacional	Revisión de literatura	Búsqueda de la teoría en las bases de datos: Web of Science, google scholars, banco de tesis CAPES, banco de tesis BU UFSC
OE2-Conocer la importancia de la Identidad Organizacional en la Instituciones de Educación Superior (IES).	Justificar con la teoría la importancia de la identidad organizacional, dentro de las IES	Revisión de literatura	Búsqueda y análisis de contenidos sobre la bibliografía consultada
OE3- Identificar los puntos débiles sobre la identidad organizacional.	Correlación de los resultados	Análisis de resultados	Colecta de datos a través de la herramienta e-encuesta. Análisis de resultados
OE4-	Prácticas	Propuesta en	En base a los resultados

Proponer el diseño de una estrategia comunicacional que mejore las debilidades detectadas	comunicacionales, que con soporte en la literatura fortalezcan las debilidades identificadas.	función de las necesidades identificadas.	presentación de un plan de acción con estrategias de comunicación.
---	---	---	--

Fuente: Elaborado por la autora.

3.3 RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN Y DATOS

Sobre los instrumentos, se realizó la investigación en 3 etapas (1) revisión bibliográfica, (2) cuestionario en base a la escala de medición de Likert, para las interpretaciones que serán de ese tipo (3) entrevistas no estructuradas para validación.

3.3.1 Revisión Bibliográfica

Como punto de partida para la investigación se hizo uso de técnicas bibliométricas, las cuales fueron utilizadas entendiéndola como una actividad intelectual que tiene por finalidad dar respuesta a preguntas y desde una perspectiva más práctica, la resolución de problemas. (BRUFREM; PRATES, 2005).

Se inició con un método de búsqueda organizado, tomando como base principal la base de datos: Web of Science utilizando como término general “organizational identity*” de manera literal como se lo coloca. Se optó por utilizar como estrategias de búsqueda en los campos de la base de datos: (a) Topic; (b) From 1945 – 2015; (c) Citation Databases: Social Sciences Citation Index (SSCI) --1956-present.

Para refinar la búsqueda se aplicó el filtro: “University” de esta búsqueda se obtuvo un total de 36 artículos. De los cuales fueron tomados para realizar la lectura solamente los que tenían el tema en su título y/o resumen; avanzando en la revisión se tomó la decisión de leer solamente aquellos artículos que se encontraban disponibles en su totalidad, lo que nos dejó con un total de 7 artículos.

Así también se realizó la búsqueda en el “scholar google”; banco de tesis de la BU - UFSC y Banco de Tesis de la CAPES, estas búsquedas permitieron encontrar los documentos con información útil para nuestro estudio en los tres idiomas: español, portugués e inglés.

Con este sustento teórico, se procedió a utilizar los conceptos para dar paso a la construcción del Instrumento de Investigación a aplicarse en la Institución en Estudio.

3.3.2 Construcción de Instrumento de Investigación

Una vez adaptadas las escalas a las necesidades y la organización en estudio y convertidas en un cuestionario basado en las escalas propuestas por Shamir & Kark, (2004), la siguiente por Mael y Ashforth, (1992), la tercera Van Dick, Wagner, Stellmacher y Christ, (2004) y finalmente Kreiner y Ashforth (2004).

En una primera instancia se identificaron varios autores del campo científico y que abordan nuestro tema de estudio entre sus líneas de investigación, esto con la finalidad de que ellos validaran la adaptación realizada al instrumento. Se enviaron varios emails cuyo cuerpo se puede ver en (Ver en Apêndice A) y se recibió respuesta de los mencionados en el siguiente cuadro:

Cuadro 8 – Autores

Autor	Institución
Kevin Corley	Profesor en Arizona State University
Juan Antonio Moriano	Profesor Contratado y Doctor del Dpto. de Psicología Social y de las Organizaciones, Director del Centro de Atención a Universitarios con Discapacidad (UNIDIS – UNED);
Blake Ashforth	Profesor en Arizona State University on Department of Management; y
Diego René Gonzales Miranda	Ph.D. Profesor en el Departamento de Organización y Gerencia Escuela de Administración.

Fuente: Elaborado por la autora.

En función de las respuestas obtenidas por parte de los autores, se decidió la aplicación del cuestionario. (Ver en Apêndice B)

El siguiente paso fue enviar el cuestionario para su validación a ocho expertos en temas organizacionales que trabajan dentro de la “Universidad NN” en estudio para que puedan dar su visión respecto a los temas a abordarse y el contexto de ello. Todos aprobaron su aplicación con pequeños cambios correspondientes a la forma del mismo.

Kreiner y Ashforth (2004), argumentan que el interés por la identidad en el contexto de la organización ha crecido

considerablemente en la última década, ya que se ha convertido en una variable importante en la investigación del comportamiento organizacional (PRATT, 1998; ROUSSEAU, 1998; WHETTEN; GODFREY, 1998). La identidad tiene implicaciones importantes a nivel individual, de grupo, y de organización. En concreto, la identidad de la organización se ha encontrado para ser asociado positivamente con conductas de rendimiento y de convivencia organizacional, también se ha argumentado para ayudar a fomentar un sentido de significado, pertenencia y control en el trabajo Ashforth (2001). La identidad de la organización es típicamente vista por los estudiosos y practicantes como un archivo adjunto deseable hecho por individuos para con sus organizaciones empleadoras. Otros, sin embargo, han explorado el llamado 'lado oscuro' de la identidad de la organización (DUKERICH; KRAMER; MCLEAN PARKS, 1998; ELSBACH, 1999; MICHEL; JEHN, 2003). Esta perspectiva tiene que ver con los posibles efectos negativos de la identidad de los individuos y organizaciones. Por ejemplo, un individuo sobre identificado 'puede llegar a ser completamente consumido por el trabajo y por lo tanto perder el sentido de la identidad individual, o podría ser menos capaz de ver las fallas de la organización o estar menos dispuesto a señalarlas. Pero este es tema para otra investigación.

En el cuestionario adaptado se utilizaron 6 de las dimensiones propuestas por los autores Mael y Ashforth, se complementaron con las propuestas por Shamir y Kark, (2004) y Van Dick, Wagner, Stellmacher y Christ, (2004), La finalidad es cumplir los objetivos de investigación.

Se han utilizado para este estudio un total de 9 dimensiones:

Para la valoración a cada una de los ítems se colocó la escala de medición de Likert con una valoración del 1 hasta 4, omitimos la propuesta general de 1 a 5, para evitar tener una postura indecisa y de cierta manera "obligar" a quien respondía a tomar una decisión al respecto; Desde el punto de vista del diseño del cuestionario, es una escala fácil de construir; Desde el punto de vista del encuestado, le ofrecemos la facilidad de poder graduar su opinión ante afirmaciones complejas.

Las 4 alternativas de respuesta fueron las siguientes:

- (1) Totalmente en desacuerdo;
- (2) En desacuerdo;
- (3) De acuerdo;
- (4) Totalmente de acuerdo.

3.3.2.1 Procedimientos para la aplicación del cuestionario

Una vez adecuado el instrumento a la realidad de la organización, se procedió a informar la aplicación de éste a las personas que forman parte de la Institución de Educación Superior y que fueron consideradas para la investigación.

El cuestionario fue elaborado y configurado en la plataforma online para cuestionarios e -encuesta y fue enviado vía correo electrónico en tres momentos: el primero fue un envío general, y las otras dos en forma de recordatorio.

Además de los datos necesarios para la investigación, la persona debía colocar informaciones generales como: género, edad, antigüedad. El contenido enviado se puede ver en el Apéndice C.

3.3.3 Participantes de la Investigación

La unidad elegida para el estudio de caso es la Universidad “NN” en el Ecuador. Esto se fundamenta en lo dicho por (VERGARA, 2004), acerca de la conveniencia para el investigador. Entre los criterios utilizados para esta elección, se utilizaron en el inicio el factor oportunidad como instrumento de análisis; ser parte de la organización y el conocimiento generado en función del interés propio de la investigadora por identificar si el tema de investigación ayudará de cierta manera al crecimiento de la institución. Sin embargo por temas de privacidad se ha decidió omitir su nombre y caracterización.

Las personas participantes de la investigación han sido categorizadas de acuerdo a la clasificación obtenida por la Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Personal de la organización.

En esta disertación se utilizó un muestreo probabilístico para la determinación de la muestra, pues todos los elementos de la población deben tener la misma probabilidad de ser elegidos, lo que posibilita también la reducción del error padrón (HERNÁNDEZ; FERNÁNDEZ; BAPTISTA, 2006).

De esta manera los docentes de la “Universidad NN” fueron agrupados en categorías basados en el número de horas de trabajo, criterio utilizado por el la Dirección de Recursos Humanos y desarrollo personal.

El personal académico de la “Universidad NN”, está conformado por docentes, cuyo ejercicio de la cátedra deberá combinarse con la investigación, gestión institucional y actividades de extensión o servicio a la sociedad, para lo cual incorporará a personas que además de la

calidad ética y humana, de la competencia científica y pedagógica, demuestren coherencia con el espíritu, visión y misión de la Universidad (Estatuto, Art. 41); para este fin la “Universidad NN” dispone de una planta docente que corresponde a 1088 docentes, de los cuales 441 poseen contrato de tiempo completo.

Para aplicar las escalas de valoración de la Identidad Organizacional se definió como población los 441 docentes que trabajan a tiempo debido a que son de más fácil localización y ellos son los que viven de cerca la realidad de la institución.

4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 RESULTADOS

A partir del objetivo general de esta investigación se presentan los siguientes resultados.

Owen y Jones (1994) indican que una tasa de respuesta del 20% es considerada adecuada y satisfactoria, sin embargo el 40% es excepcionalmente satisfactorio.

De los 441 cuestionarios enviados, se obtuvieron los siguientes resultados: 150 personas respondieron el cuestionario completo, lo que corresponde al 34%; 3 estuvieron parcialmente respondidos lo que corresponden al 0.68%.

Considerando lo dicho por Owen y Jones (1994) los datos recogidos son representativos y en consecuencia se puede proceder con el análisis e interpretación de los resultados.

A continuación se presenta el primer gráfico con los porcentajes obtenidos sobre el grupo investigado.

Sobre el sexo se puede observar que el 38% corresponde al sexo masculino y el 62.09% son de sexo femenino (Gráfico 1).

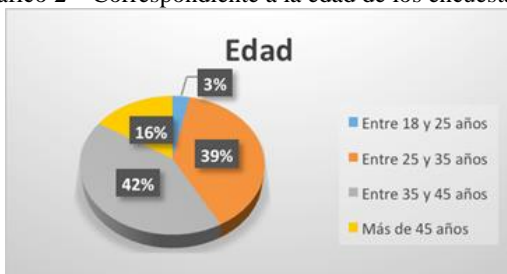
Gráfico 1 – Correspondiente al sexo de los encuestados



Fuente: Elaborado por la autora (2015).

Respecto a la edad, entre los rangos propuestos se evidencian el 3% de entre 18 y 25 años, 39% entre 25 y 35 años, el 42% entre 35 y 45 años y el 16% con más de 45 años. (Gráfico 2).

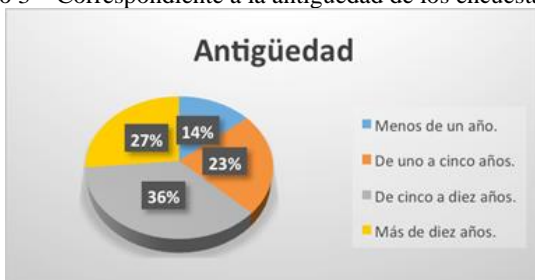
Gráfico 2 – Correspondiente a la edad de los encuestados



Fuente: Elaborado por la autora (2015).

Sobre el tiempo laborado dentro de la organización se encuentran con un tiempo menor a un año el 14%, de uno a cinco años el 23%, de cinco a diez años el 36% y con más de diez años el 27%.

Gráfico 3 – Correspondiente a la antigüedad de los encuestados



Fuente: Elaborado por la autora (2015).

Para conseguir dar respuesta al objetivo general de esta investigación que es: Diagnosticar la Identidad Organizacional en una Identidad de Educación Superior, las escalas propuestas en el cuestionario aplicado se agruparon por preguntas con una valoración individual para cada una de ellas.

En la literatura revisada los autores destacan varios elementos necesarios a conocer para dar por sentado un diagnóstico de la identidad organizacional.

Albert y Whetten (1985) postularon que la identidad institucional es ideacional, respondiendo a la pregunta "¿Quiénes somos como organización?" Y contiene las creencias compartidas de los miembros reunidos.

La formación de la identidad también se produce cuando los miembros expresan funciones imperativas basadas en la identidad

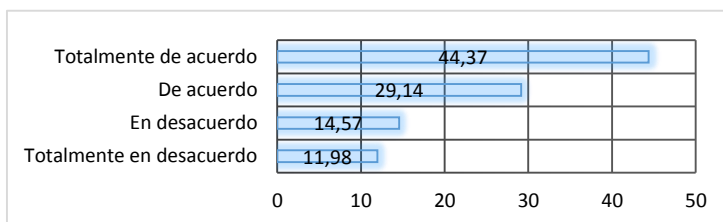
histórica (es decir, "Eso es lo que siempre hemos hecho"), o en el imperativo comparativo (es decir, "Esto es lo que se espera de las universidades como nosotros") (WHETTEN, 2006).

Presentaré los datos obtenidos mediante la escala de Likert antes explicada, la misma que en este caso establece una escala para ubicar la situación en la que se encuentra el individuo dependiendo del valor total generado en las encuestas. Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo.

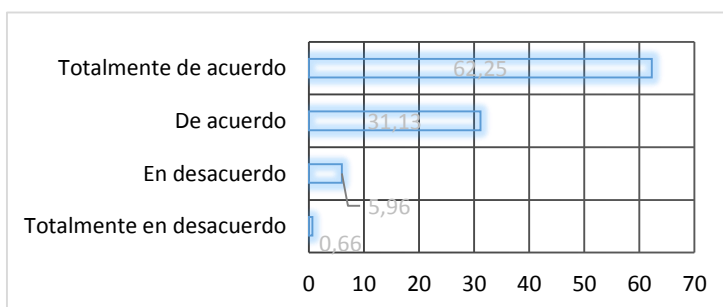
Realizaremos este análisis agrupando los resultados de las valoraciones en función de la escala a la cual pertenecen:

Gráfico 4 - Escala 1 - Necesidad de identidad

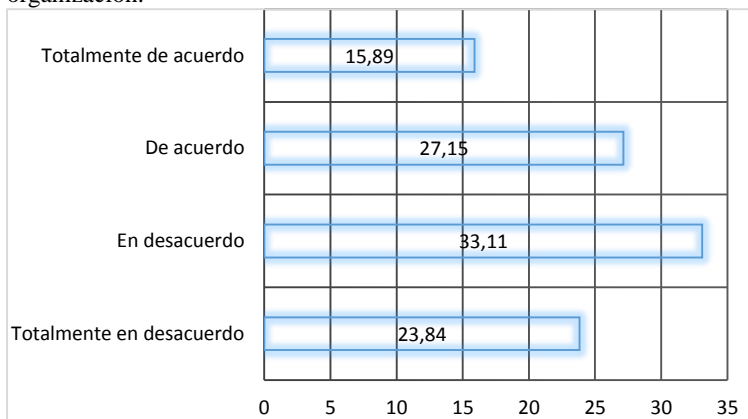
1. Sin una organización para trabajar, me sentiría incompleto.



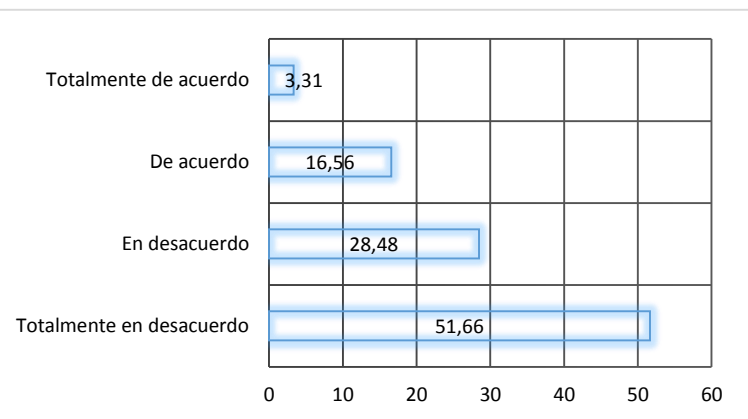
2. Me gustaría trabajar en una organización donde yo asuma sus éxitos y fracasos como mis éxitos y fracasos.



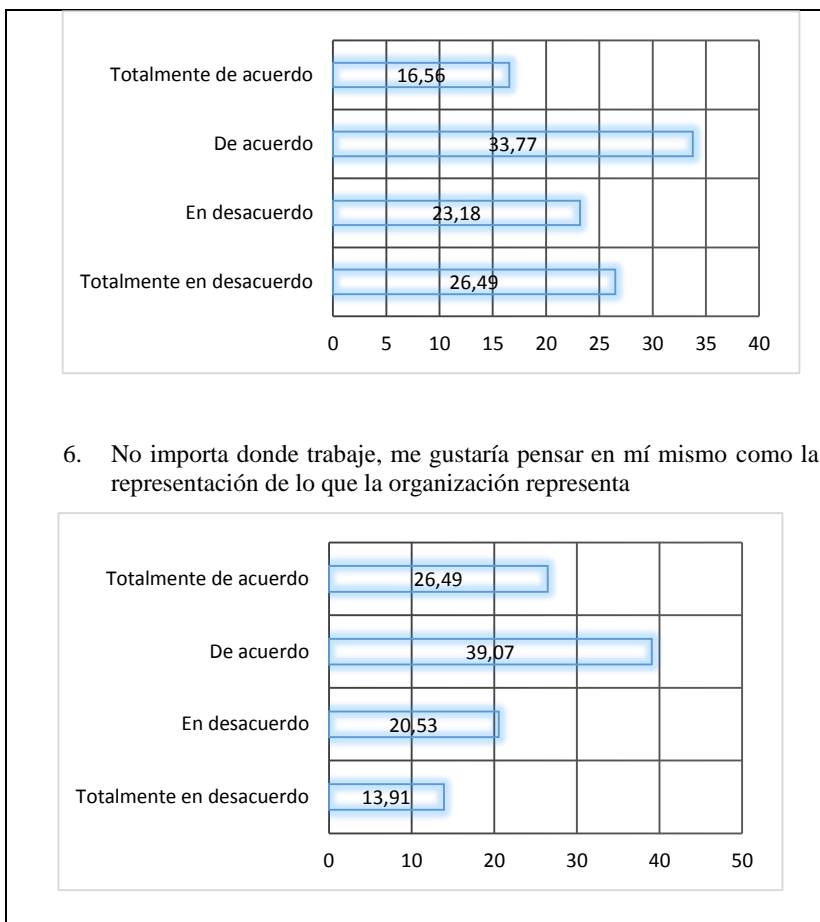
3. Una parte importante de lo que soy se perdería si no pertenezco a una organización.



4. En general, no siento la necesidad de identificarme con una organización para la que estoy trabajando.



5. Generalmente, cuanto más se superponen mis metas, valores y creencias a las de mi empleador, más feliz soy.



Fuente: Elaborado por la autora (2015).

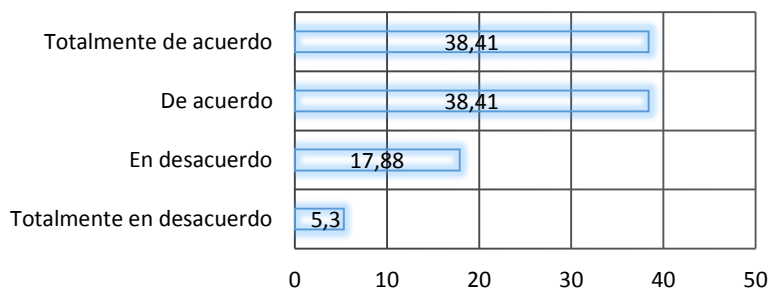
Este cuarto gráfico refleja los resultados de la primera escala e intentando responder a la Necesidad de pertenecer a una organización, tomaré como referencia los resultados a las afirmaciones 1 y 2 donde se refleja un porcentaje del 44,7% y 65, 25% respectivamente que responden positivamente a esta necesidad afirmando lo dicho por Kreiner y Ashforth (2004) quienes afirman que los sujetos deben diferir en su propensión a identificarse con categorías sociales como respuesta a su diferente motivación o necesidad en la utilización de grupos como medio de construcción de su identidad personal. Según Marín (2006), esta inclinación a relacionarse socialmente puede venir determinada por

un rasgo de la personalidad que corresponde a los deseos de los individuos de mantener relaciones armoniosas con otras personas y pertenecer y estar en contacto con grupos sociales. De este modo, individuos con mayor Necesidad de Identidad Organizacional o más motivados por la afiliación tenderán a identificarse más con las organizaciones.

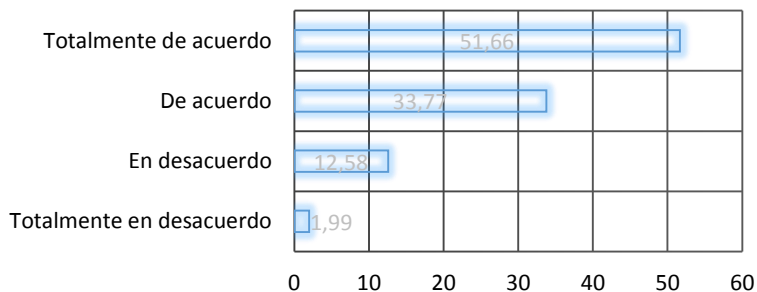
Cabe resaltar que se decidió usar esta escala con la finalidad de tener un punto de partida en referencia al Diagnóstico propiamente dicho.

Gráfico 5 - Escala 2 – Nivel de identidad de la organización

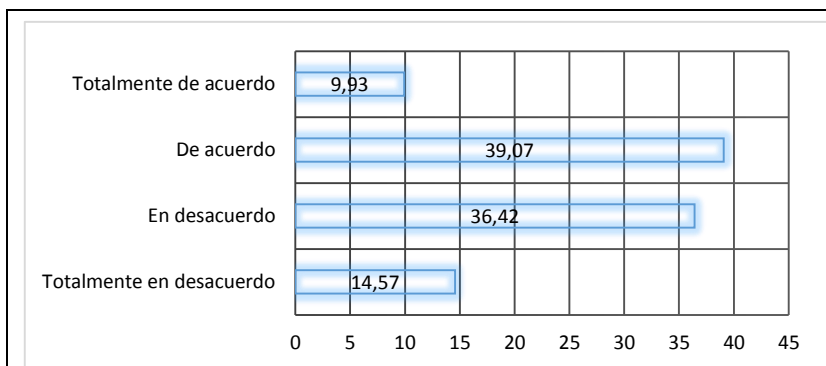
1. Hay un sentido de propósito común en la Universidad



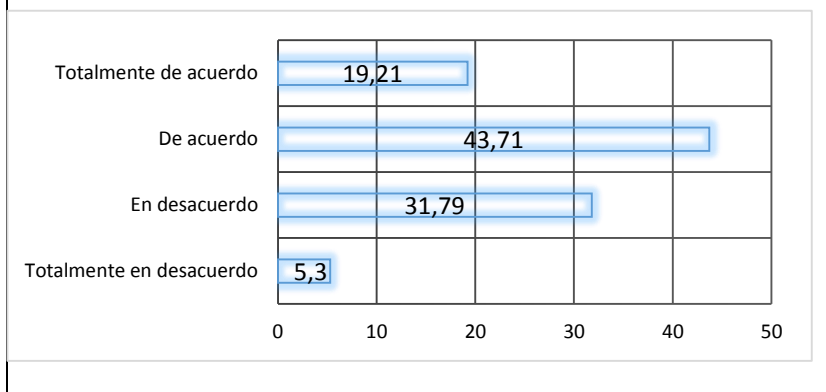
2. La Universidad tiene una visión clara y única.



3. Existe un fuerte sentimiento de unidad en la Universidad



4. La Universidad, tiene una misión específica compartida por sus empleados.



Fuente: Elaborado por la autora (2015).

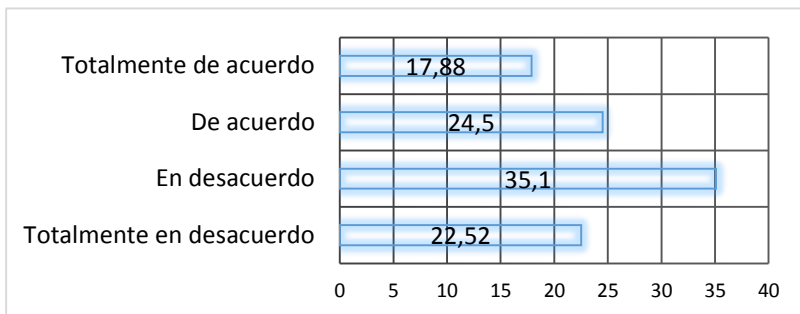
En el gráfico Nro 5 hemos agrupado de igual manera los resultados gráficos obtenidos en razón de medir el nivel de identidad de la organización, en este sentido es importante tomar los porcentajes altos que se evidencian en los enunciados que refieren a la existencia de un sentido común que es el caso de la Nro 1, cuyo porcentaje del 38.41 es positivo en las dos grados altos de la respuesta y a esta se suma la respuesta positiva del 51.66% sobre el hecho de que la universidad en estudio tiene una visión única y clara.

Lo alarmante en este punto y que nos dictan una referencia de alerta son las pertenecientes a los enunciados 3 y 4 de esta escala que claramente muestra la variante en desacuerdo que porcentúa un 36.42% y un 31.79% respectivamente frente a un 9.93% y 19.21% que

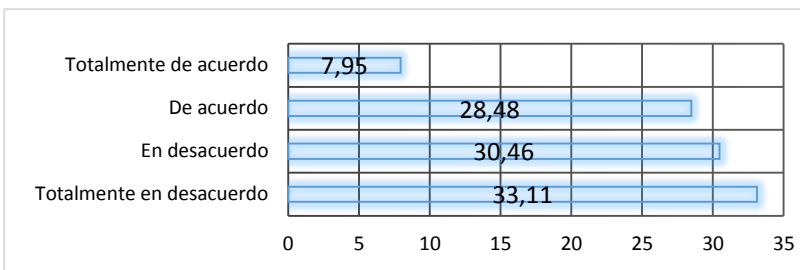
manifiestan la posición positiva sobre el tema. Lo que nos permite afirmar que el nivel de identidad no es el ideal.

Gráfico 6 - Escala 3 – Incongruencia en la identidad Organización

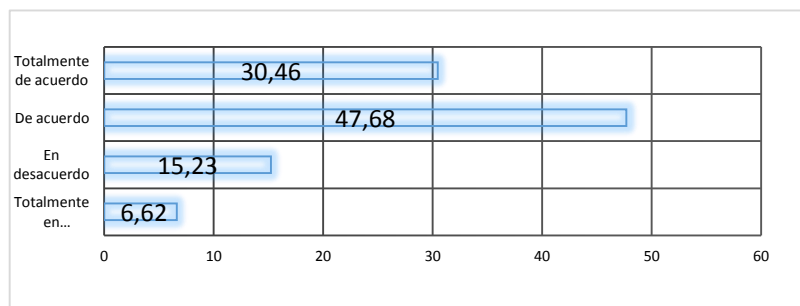
1. La Universidad, representa cosas contradictorias.



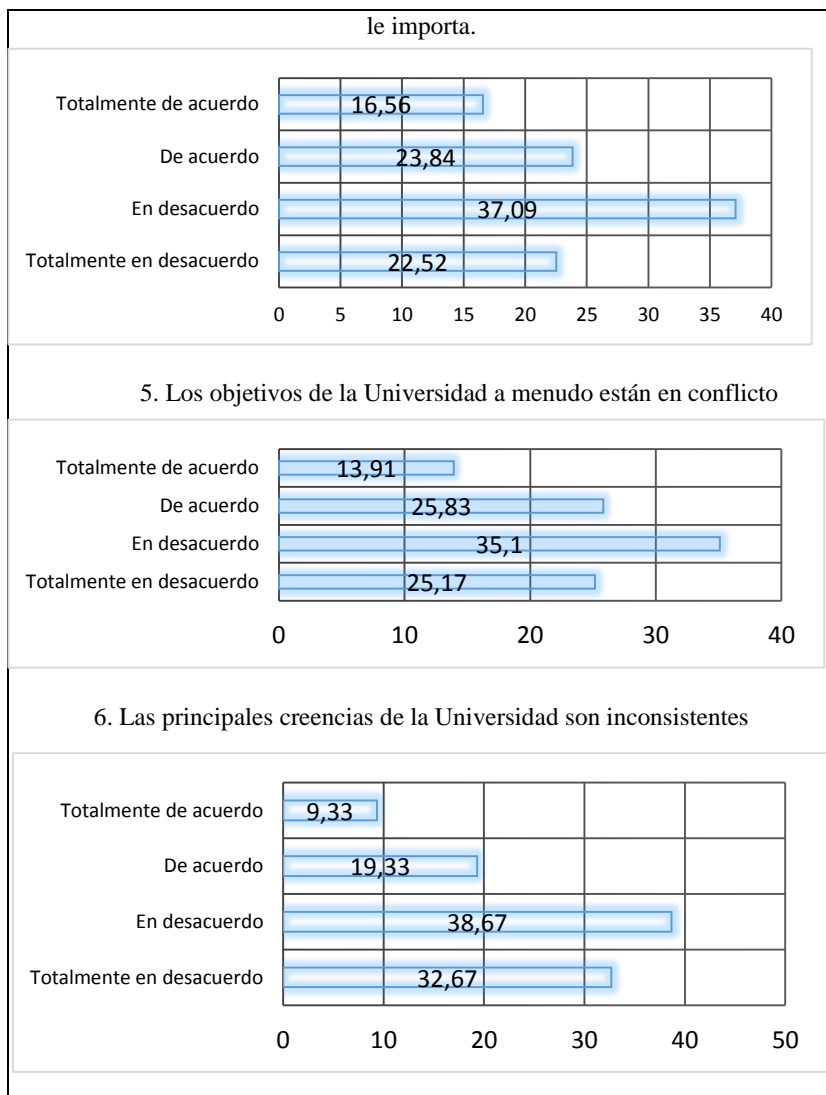
2. Los valores de la universidad no son compatibles entre sí.



3. La misión, metas y valores de la Universidad están bien alineados.



4. La Universidad envía mensajes contradictorios en relación con lo que



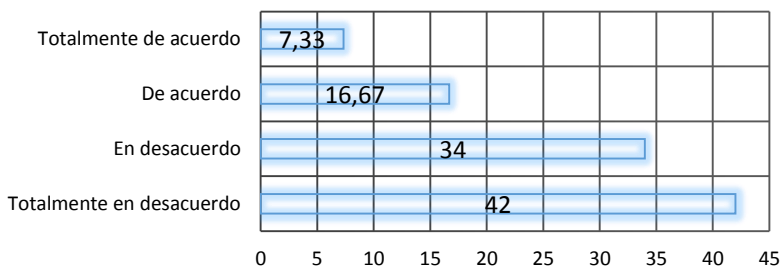
Fuente: Elaborado por la autora (2015).

El gráfico 6 que mide la escala 3 que busca medir si existe incongruencia con la identidad de la organización; en respuesta a ello tomaremos la generalidad de los valores que nos muestran que no existe percepción de incongruencia dentro de la organización. Ya que los

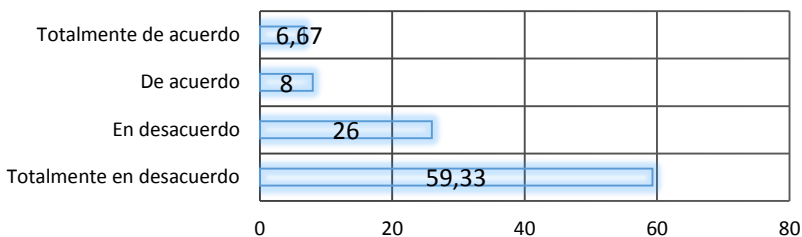
valores no son ciertamente muy diferenciados entre las escalas positivas y negativas.

Gráfico 7 - Escala 4 – Identificación ambivalente

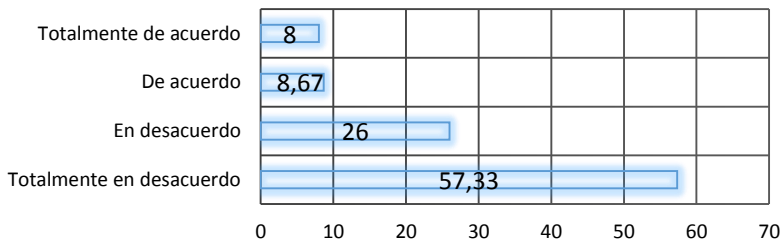
1. Tengo sentimientos encontrados acerca de mi afiliación con la universidad.



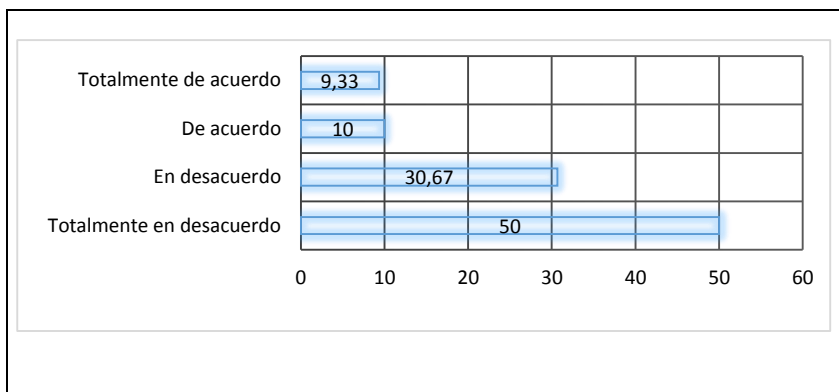
2. Estoy dividido (a) entre amar y odiar a la universidad



3. Me siento en conflicto acerca de ser parte de la Universidad.



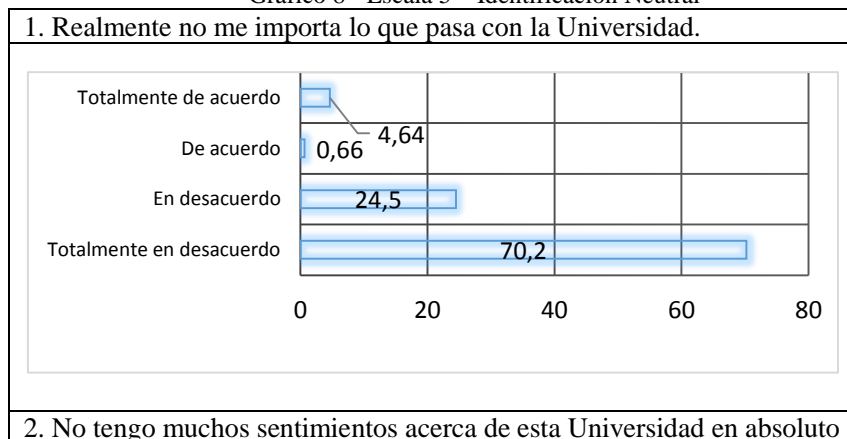
4. Me encuentro a mí mismo (a) orgulloso (a) y avergonzado (a) a la vez de pertenecer a la Universidad.

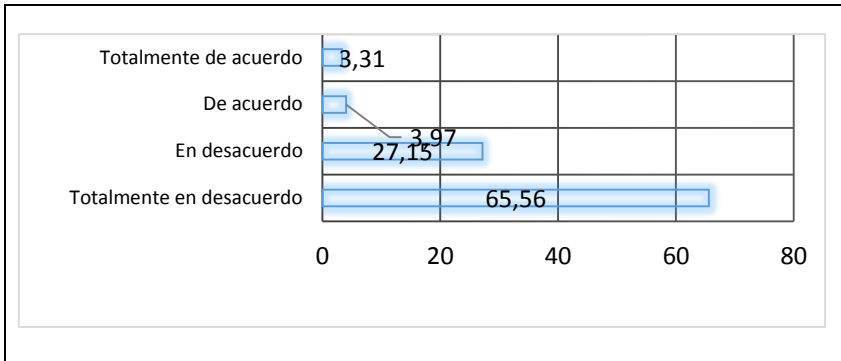


Fuente: Elaborado por la autora (2015).

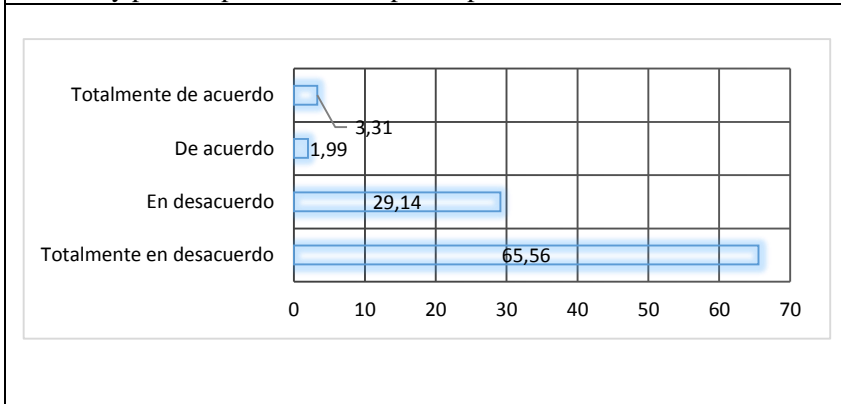
En la escala Nro 4, reflejada en el gráfico 7 sobre la identidad ambivalente, los resultados reflejados en el gráfico Nro.4 se puede identificar claramente que no existe este tipo de identificación dentro de la organización estudiada pues el porcentaje negativo de respuesta es el predominante.

Gráfico 8 - Escala 5 – Identificación Neutral

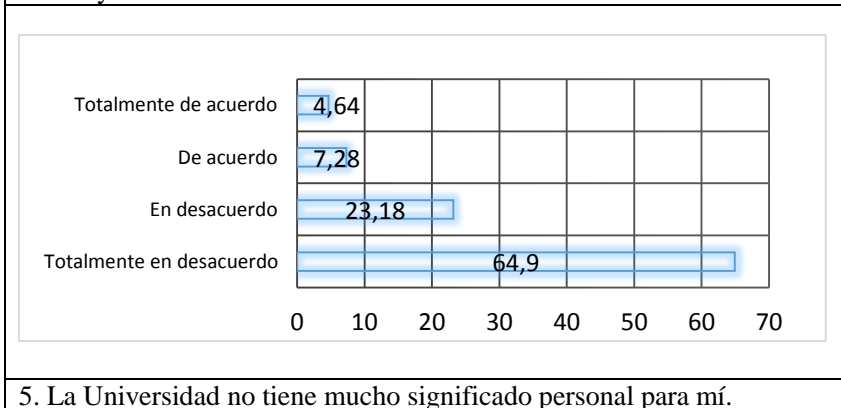




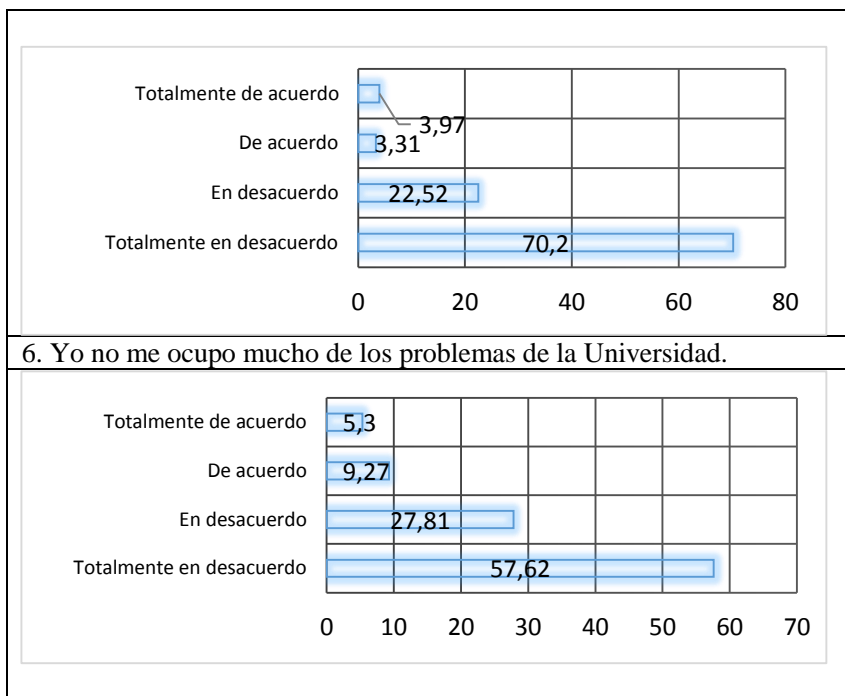
3. Le doy poca importancia a las preocupaciones de la Universidad.



4. Estoy bastante neutral hacia el éxito o el fracaso de la Universidad



5. La Universidad no tiene mucho significado personal para mí.

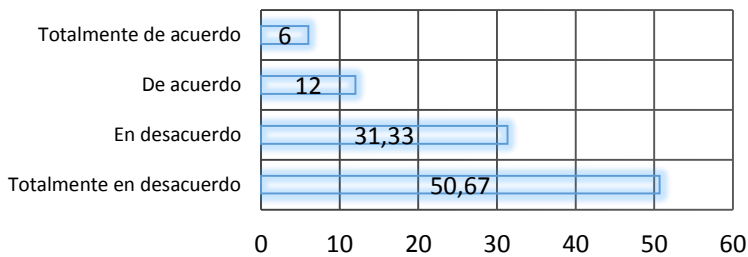


Fuente: Elaborado por la autora (2015).

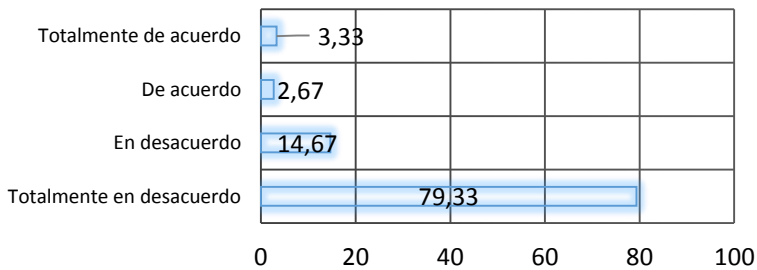
Sobre esta escala identificada en el gráfico 8: Podemos inferir en respuesta a la escala sobre identificación neutral que los individuos que dieron respuesta tienen una marcada posición frente a su identidad con la organización en estudio y es que los porcentajes mayores vistos valorando las proporciones, están totalmente negativas identificando que su interés personal está muy fuertemente ligado al de la organización, lo que nos da una alerta sobre si es realmente un tema de la identidad de la universidad como organización concebida como un todo.

Gráfico 9 - Escala 6 – Desidentificación

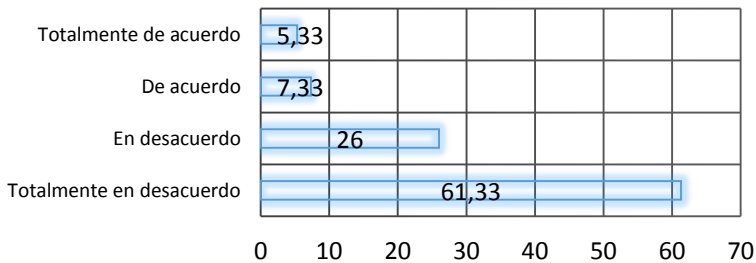
1. La Universidad hace cosas vergonzosas.



2. He tratado de mantener a la organización, para la cual trabajo en secreto para la gente que conozco.



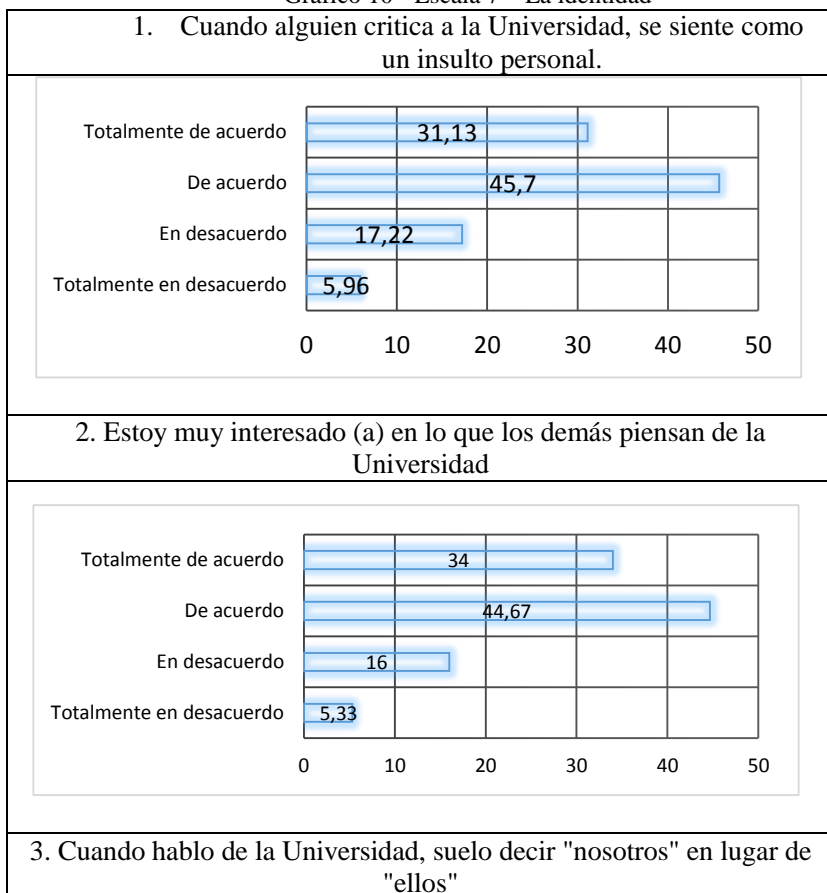
3. Quiero que la gente sepa que no estoy de acuerdo en cómo la Universidad se comporta.

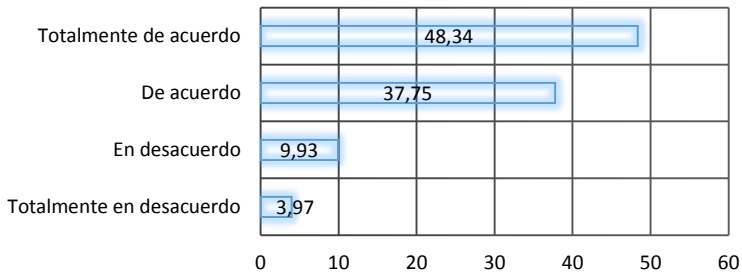


Fuente: Elaborado por la autora (2015).

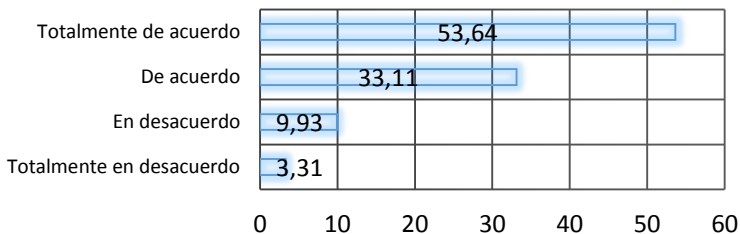
Sobre esta escala que claramente busca medir el grado de desapego con la institución la cual ha sido llamada por los autores de la misma como Desidentificación, el gráfico Nro.9 Muestra en todas sus variantes el mayor porcentaje inclinado hacia una respuesta negativa a la escala lo que nos muestra que existe identificación con la universidad por parte de los encuestados. Este puede representar un punto a favor para la organización pues según habiéndose categorizado y definido a sí mismo como miembro de un grupo social, el sujeto internaliza las normas estereotípicas del grupo como actitudes positivas hacia este. (TERRY; HOGG; WHITE, 2000).

Gráfico 10 - Escala 7 – La identidad

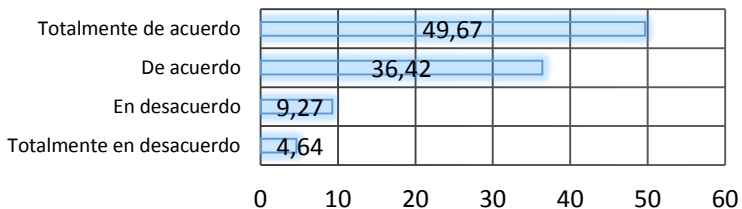




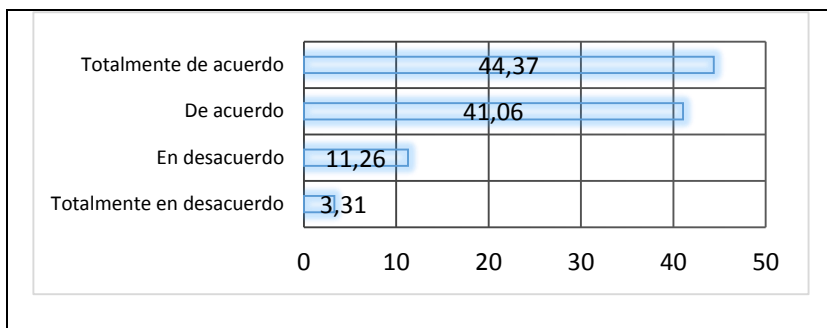
4. Los éxitos de la Universidad son mis éxitos.



5. Cuando alguien alaba a la Universidad, se siente como un halago personal.



6. Si en una historia en los medios de comunicación criticaran a la Universidad, me sentiría afectado (a).

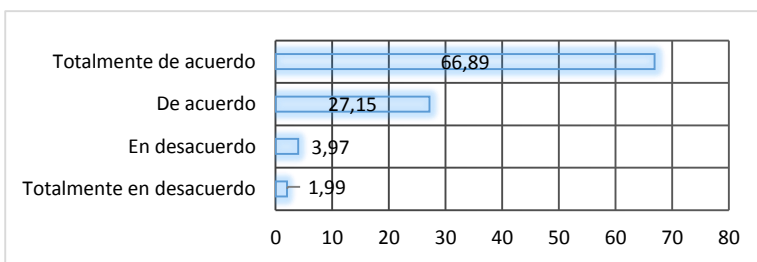


Fuente: Elaborado por la autora (2015).

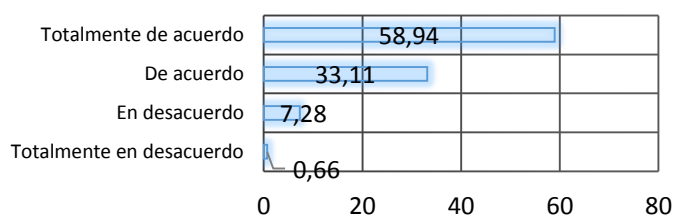
El gráfico 10, muestra la concordancia con lo antes expuesto por lo encontrado en las valoraciones anteriores, esta escala puntualmente mide la Identidad Organizacional, los porcentajes positivos son alentadores si bien no es un positivo arrasador; con nuestra propuesta se pueden abordar algunos puntos débiles encontrados, aunque está claro que si bien el problema no está en la identidad organizacional existe un malestar general frente a la Institución.

Gráfico 11- Escala 8 - Escala de Identificación con la Organización

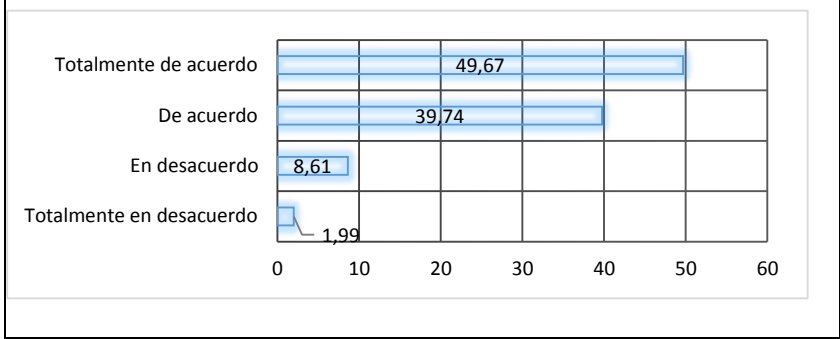
1. Me identifico a mí mismo (a) como miembro de la Universidad



2. Me gusta trabajar para la Universidad



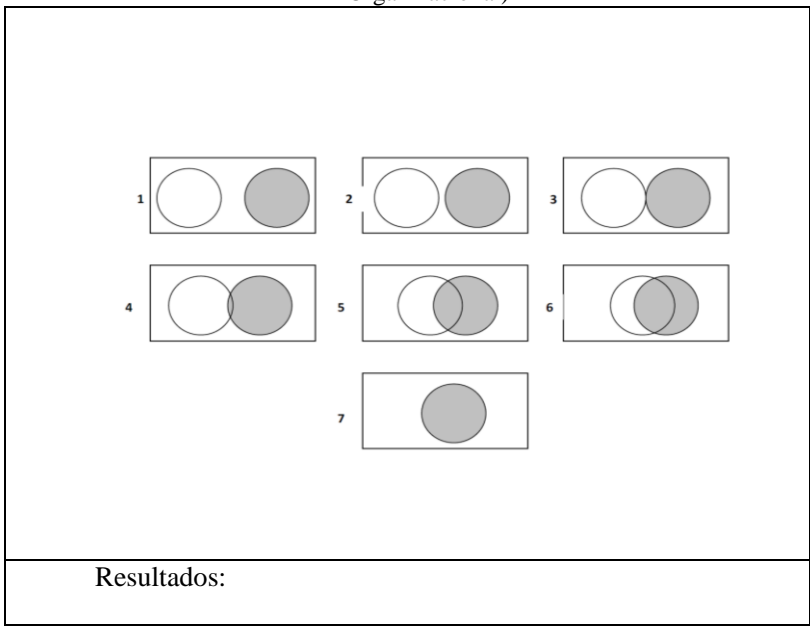
3. Disfruto tratando con los miembros de la Universidad

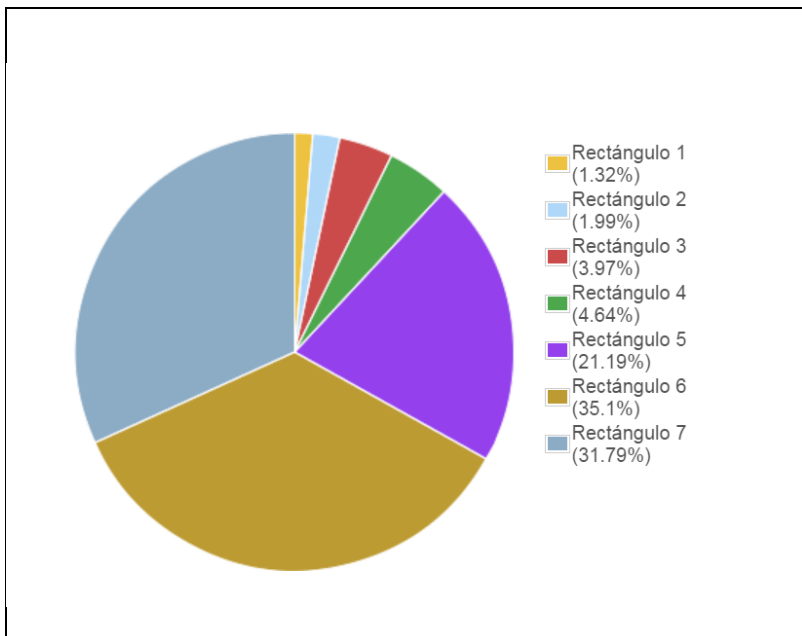


Fuente: Elaborado por la autora (2015).

El gráfico 11, que mide el grado de identificación con organización se conjuga con el gráfico 7, también nos muestra porcentajes a favor bastante visibles y alentadores, los valores en números negativos son debilidades a abordarse más adelante en la propuesta de la estrategia de comunicación.

Gráfico 12 - Escala 9 - E.G.I.O (Escala Gráfica de Identificación Organizacional)





Fuente: Elaborado por la autora (2015).

Esta escala mostrada en el gráfico Nro. 12, sobre la Identidad Organizacional pero de forma gráfica no difiere porcentualmente de las anteriores lo que me lleva a inferir que si bien se detectan algunas alertas, en general los resultados obtenidos son favorables para la organización en estudio, podríamos decir por la experiencia vivida durante la aplicación del instrumento es que aparece la afectividad que se manifiesta de forma positiva, lo que significa que existe predisposición de los sujetos a experimentar estados afectivos agradables a lo largo del tiempo y para diversas situaciones. (KREINER; ASHFORTH, 2004).

4.2 DISCUSIÓN

El presente estudio se desarrolló a partir de un diagnóstico de la identidad organizacional aplicado a una Institución de Educación Superior del Ecuador, a un total de 441 participantes, con el objeto de conocer sus percepciones con respecto a la identidad organizacional de la institución en la que desempeñan funciones académicas. Las respuestas obtenidas fueron de 150 personas.

Para la realización de este diagnóstico, se procedió a recolectar información de las distintas escalas de identidad organizacional encontradas. Para la elaboración del cuestionario aplicado se consideraron las escalas propuestas por los autores Shamir y Kark, (2004); Mael y Ashforth, (1992); Van Dick, Wagner, Stellmacher y Christ, (2004) y Kreiner y Ashforth (2004). Finalmente, el cuestionario se aplicó con un total de 9 escalas.

Por otra parte, al realizar este estudio se procedió a la revisión de documentos para obtener los datos preliminares considerados claves, antes de la aplicación del cuestionario y que, en conjunto con los resultados obtenidos fruto de la aplicación permita intervenir en los puntos débiles detectados, a través un plan de acción con estrategias comunicacionales que se enfoquen en fortalecer la Identidad Organizacional dentro de la Institución de Educación Superior estudiada.

En este sentido, y desde el punto de vista descriptivo de la muestra, este diagnóstico se realizó con la obtención de las respuestas sobre la percepción de Identidad Organizacional entre los docentes a tiempo completo dentro de la IES, misma que arrojó una serie de datos que fueron abordados desde diferentes puntos:

En relación al género hay una diferencia sustantiva entre ambos, pues el total de hombres corresponde al 38% y las mujeres al 62%. De acuerdo a la variante edad, se puede afirmar que los rasgos representativos fluctúan desde los 25 hasta los 45 años, lo que marca un patrón generacional evidente.

En continuidad, la antigüedad es otra variante considerada por el rango de permanencia de los funcionarios, esta oscila entre 5 y más de 10 años, evidenciando estabilidad en el tiempo de trabajo dentro de la organización.

En función del análisis descriptivo de la identidad organizacional, se observa que ésta es percibida de manera favorable por los participantes del diagnóstico, obteniendo respuestas positivas aceptables dentro de la organización en general. Esto señala que existe una identidad organizacional medianamente compartida, en virtud de las dimensiones medidas a través del cuestionario aplicado; sin embargo, cabe decir que existe poca satisfacción con respecto a algunos factores específicos de la atmósfera de trabajo.

Por lo tanto, se considera relevante destacar la definición de identidad organizacional Hatch y Schultz (2000) donde manifiestan que la identidad organizacional tiene que ver con las ideas y las experiencias que los miembros de la organización tienen sobre ella. Explicando que

la identidad organizacional, se refiere a la información que los empleados reciben en sus diferentes manifestaciones, y como ellos la presentan en sentimientos y pensamientos comunes, sobre los valores organizacionales y las características que son aceptadas. En virtud de esta definición, hay que destacar que los resultados arrojados por el cuestionario con respecto a las percepciones de los miembros de la institución estudiada, si bien como se dijo en el párrafo anterior en su mayoría es favorable para la organización, aparecieron alertas puntuales respecto a algunas situaciones.

En base a lo anterior, cabe referir los puntos con valoración desfavorable, siendo estos: 1. El sentimiento de unidad dentro de la organización; 2. La existencia de una misión compartida entre sus empleados no percibida; 3. Contradicciones entre lo que representa la universidad; 4. Incompatibilidad de los valores.

En este contexto los elementos observados que merecen atención son los asociados a la estructura, estos muestran ciertas falencias que se desprenden de la identidad organizacional, involucrando aspectos de la estructura organizacional. Sin embargo, la estructura en una organización no sólo actúa como un modo estabilizador o de inhibición, ya que éstas “incorporan los cambios y transforman los modos de relación entre los participantes. (ETKIN, 1995).

Bajo esta misma lógica, la calidez y apoyo subyace en un ambiente en donde las relaciones entre pares dentro de la organización, no son percibidas de manera amigable, la existencia referida acerca de un entorno poco agradable y donde algunas personas no resaltan confianza ni apoyo entre pares. Considerando estos puntos, es trascendental apelar a un tipo de interacción que refuerce las relaciones interpersonales y promueva una actitud proactiva frente a las exigencias que puedan llegar a surgir. Ahí radica la labor de la dirección y del departamento de comunicaciones, en estimular e influir positivamente en el equipo, realizando planes integrativos.

En este sentido, cabe decir que uno de los elementos primordiales que debe estar presente es la capacidad directiva de respaldar las tareas efectuadas por el personal. Hay un elemento disuasivo que denotan las personas y guarda relación con que en los cargos superiores no conocen en profundidad cuáles son sus motivaciones y qué espera lograr cada uno dentro de la institución. Un detonante de esto, es que no reparan en los asuntos personales y dejan al margen los factores emocionales que pueden llegar a incidir directamente en el comportamiento de los empleados y que son

trascendentales a la hora de proveer una identidad organizacional fuerte, que facilite los vínculos y los sitúe en un marco de confianza y lealtad permanente y en todos los ámbitos. De hecho, “la persona construye su percepción de sí misma a partir de la percepción que tiene de la apreciación que los demás hacen de sí”. (MEAD, 1972 apud RODRÍGUEZ, 2002).

En cuanto a los resultados ya señalados, y de manera más específica, cabe destacar que se sugiere que el cuestionario debe ser aplicado al total del universo, es decir al personal que forma parte de la Universidad en estudio, esto con la finalidad de presentar datos considerando la visión total y proponer estrategias comunicacionales integrales y enfocadas en la dinámica de los diferentes tipos de públicos.

Los docentes que son a quienes se aplicó el cuestionario presentan claras diferencias, y en algunos casos significativos, con respecto a las percepciones que tienen en la mayoría de las dimensiones. En función de las respuestas dadas y las valoraciones de las escalas se puede decir que la identidad organizacional es percibida por todos los participantes de manera aceptable, con algunos puntos a mejorar para lograr que esta sea institucionalizada.

También se pudo constatar que los resultados no muestran diferencias significativas con respecto al sexo de los participantes, no incidiendo en las percepciones de la identidad organizacional esta variable, también se hace evidente que la edad y la antigüedad no influye en la percepción de la identidad organizacional.

Para finalizar se puede señalar que en base a los resultados arrojados por los participantes de este diagnóstico y las debilidades detectadas en la Institución de Educación Superior estudiada, los lineamientos generales de la estrategia de comunicación serán abordados a partir de las debilidades detectadas ya mencionadas, en tres tipos específicos de públicos internos: directivos, docentes y administrativos.

Con estos predictivos se puede concluir que la estrategia comunicacional debe estar enfocada desde la gestión de la dirección, más específicamente en el liderazgo ejercido en esta Institución de Educación Superior, el que influye en cómo definir la línea de mando formal en cuanto a la supervisión de subordinados y el estilo de mando ejercido.

Con este antecedente, se puede sugerir que es importante considerar que para tener una identidad organizacional, es necesario diagnosticarla permanentemente, poniendo especial atención en la forma del Liderazgo.

El liderazgo es una importante función que ha de ser desempeñada en un grupo; esta función es la de representación del grupo, de movilización del mismo, de cohesión grupal, etc. Por lo tanto, el liderazgo no surge de un conjunto de características personales, sino que consiste en exigencias específicas de rol que han de ser satisfechas: el grupo requiere de una persona con determinadas características para que lo conduzca a lograr la meta, para que lo mantenga cohesionado, para que lo represente, etc. (RODRÍGUEZ, 2004, p. 125).

Por lo tanto, el liderazgo es una expresión de poder de suma importancia en las organizaciones, el que debe aportar un complemento a la mejor realización de un puesto de autoridad formal y a la vez, procurando un aumento en el desarrollo de interacciones entre los miembros de una organización. Las interacciones se pueden entender como “una serie de mensajes intercambiados entre personas” Watzlawick (1991), en otras palabras, apunta a la comprensión de la comunicación en convenciones arbitrarias y cómo éstas establecen relaciones y conjuntos significativos entre sí, la que tiene efectos sobre los comportamientos y atributos de las personas y el entorno a través de los significados creados a partir de las relaciones con el fin de mantener el sistema.

Para finalizar esta discusión y en función del estudio realizado, se puede determinar que la Identidad Organizacional de la Universidad estudiada está conformada en función de los elementos que construyen la IO por lo siguiente:

Cuadro 9 – Lo central, distintivo y durable en la “Universidad NN”

“Universidad NN”		
Central	Distintivo	Durable
Proyección internacional con educación superior de calidad, sobre todo con CITES. Buscar calidad en la educación.	Formación en valores a través de tu profesión. Universidad Católica.	Docencia e investigación (últimos 15 años). Si se habla de la “Universidad NN” se habla de educación a distancia.

Fuente: Elaborado por la autora.

Todos los puntos abordados en este capítulo incluidas las inferencias colocadas en el cuadro 9, se abarcan en la propuesta de Plan de Acción.

4.3 PLAN DE ACCIÓN

Como un aporte a la investigación se propone un plan de acción con estrategias de comunicación que ayuden a convertir las debilidades encontradas en elementos fortalecedores de la Identidad Organizacional.

Con la finalidad de justificar el planteamiento de la propuesta, se puede referir que como estrategia de comunicación se entiende a un padrón de decisiones sobre la acciones de comunicación en las organizaciones (Downs e Adrian, 2004).

Esta idea encaja en la idea de estrategia organizacional, en relación al “plan de juego de la organización” (Balmer e Greyser, 2002), puede ser considerada como determinante en el futuro de la organización. En este sentido se reconoce la utilidad del modelo de comunicación sobre el elemento caracterizador de la forma de hacer comunicación en una organización. Se trata de una forma de explicación, estructuración y comparación de conceptos y decisiones organizacionales sobre el funcionamiento del sistema comunicativo.

En función de los resultados obtenidos en el diagnóstico de la identidad organizacional realizado a la Institución de Educación Superior en Ecuador, los que arrojaron que ésta es percibida de manera medianamente aceptable, el enfoque que tomará la estrategia comunicacional a proponer se enfocará desde la gestión, específicamente el liderazgo, a través de las interacciones con el público interno.

En definitiva, lo que se busca es generar, a través de un plan estratégico de comunicación interna que apele al sentido organizacional, un movimiento desde la estructura de la institución, generando un cambio a partir de las interacciones que se dan en ella.

4.3.1 Objetivo estratégico

Propiciar el desarrollo de interacciones socio-organizacionales, las que ayudarán a mejorar las percepciones que los miembros de la institución tienen con respecto a la identidad organizacional.

Figura 5 – Plan de acción



Fuente: Elaborado por la autora (2015).

4.3.2 Estrategia global

Crear una ‘campana con sentido’ de comunicación interna que movilice el factor humano de la institución, direccionada desde la cúspide de ésta, asociando elementos motivacionales y comunicacionales y centrada en las interacciones socio – organizacionales.

4.3.3 Esquema explicativo estrategia

Figura 6 – Esquema de la propuesta



Fuente: Elaborado por la autora (2015).

4.3.4 Dimensiones de trabajo a las que se aplicará la intervención (mapa de públicos)

Figura 7 – Mapa de Públicos



Fuente: Elaborado por la autora (2015).

El mapa de públicos presentado en la figura 7, corresponde a las dimensiones de trabajo en las que se enfocará la propuesta, ya que corresponde a los lineamientos estratégicos en que se dirigirán las acciones comunicacionales, dando cuenta de la operatividad que tendrá la estrategia.

- Directivos: son un público bastante influyente con respecto a los otros dos estamentos, debido a su condición jerárquica. Además, son quienes cumplen funciones de operación al estar a cargo de las Unidades Académicas de la institución, por lo que se encuentran en directa relación con los objetivos organizacionales.
- Docentes: se pueden denominar como un público intermedio, ya que requieren de la interacción tanto de directivos como del personal de servicio para el buen desarrollo de su trabajo.
- Administrativos: cumplen funciones de apoyo para así facilitar el logro de los objetivos organizacionales perteneciendo a los diferentes departamentos de la institución. Deben ser reconocidos al igual que los otros estamentos, dejándoles de manifiesto el sentido de ser de la institución.

4.3.5 Tácticas y acciones

Cuadro 10 – Tácticas y Acciones

Fase 1: Establecer mecanismos de flexibilización que otorguen maleabilidad estructural al sistema organizacional.	
Tácticas	Acciones
1. Reconfigurar el marco referencial de la dirección, desde una perspectiva comunicacional	a) Realización de un coaching para directivos que enfaticen en habilidades blandas, específicamente en la cercanía y la empatía. b) Generar mayor presencia de los directivos en las actividades que realizan los subordinados.
2. Establecer un punto de quiebre en el factor jerárquico arraigado al sistema desde una perspectiva relacional - vinculativa	a) Organización de jornadas por Escuela que apelen al reconocimiento y no a la evaluación. b) Organización de Feria Académica, en la que los docentes de las distintas Escuelas puedan exponer investigaciones según su especialidad. c) Generar dinámicas de concurso para los docentes. d) Coordinar jornadas de auto cuidado para el personal, (deportivas, humanísticas, convivencias, etc.) e) Asistencia de autoridades de la institución en la apertura de cada tipo de actividad.
Fase 2: Sensibilizar al público interno con la nueva forma de dinámica organizacional	

Tácticas	Acciones
1. Cambiar la visión tradicional y generar un cambio a través de la campaña de tipo expectativa	<ul style="list-style-type: none"> a) Establecimiento de: “Un día con”... en el que el líder de la institución se acercará a una Unidad o Departamento determinado y compartirá con quienes lo constituyen b) Creación y entrega de un objeto que simbolice el significado de la campaña.
2. Fortalecimiento del sentido organizacional	<ul style="list-style-type: none"> a) Crear una revista institucional dirigida a todo el público interno, con contenidos sobre sus logros reconocidos en ella. Propiciar una agenda interna que incluya a las actividades sobresalientes de todos, incluir un ítem en el sitio web que permita a cada persona actualizarlo para que sirva más allá de la evaluación para el reconocimiento. b) Entrega de objeto que simboliza el sentido organizacional. c) Establecer medios formales de comunicación interna para transmitir mensajes
Fase 3: Aumentar la participación del público interno a través de su interacción con la dinámica organizacional	
Tácticas	Acciones
1. Generar instancias comunicacionales en donde se retroalimente la información institucional	<ul style="list-style-type: none"> a) Reuniones de coordinación y consecución de objetivos b) Presentación de plan estratégico de la institución
2. Preparación de actividades de interacción relacionales e inclusivas	a) Organización de talleres de desarrollo comunicacional, en los cuales se priorice las dinámicas grupales

Fuente: Elaborado por la autora (2015).

4.3.6 Estrategia Discursiva

En el marco del desarrollo de este estudio y con el fin de transmitir de manera efectiva lo que la ‘campaña con sentido’ busca, se proponen las tres ideas centrales que den origen transversal a lo que los soportes gráficos debieran considerar.

4.3.6.1 Ideas Fuerza

Según Burgué, Pato y Díaz (2010), las ideas fuerza tienen que tener coherencia, en fondo y forma, con el mensaje global. No es una conclusión del mensaje ni debe incorporar nueva información, es una síntesis del mensaje. En cuanto al aspecto más formal, la idea fuerza debería estar alineada con el estilo general del mensaje. En este sentido y considerando la línea de trabajo que se propone para la concentración de las estrategias del plan de acción, se sugiere considerar las siguientes ideas fuerza en el lenguaje utilizado:

✓ **Motivación:** es uno de los factores más importantes por el hecho de plantear a la institución como un agente que promueve e incentiva a las personas que pertenecen a ésta, ya que además colaboran en el desarrollo de los objetivos de la misma. Esto permite influir de manera positiva en el comportamiento del público interno debido a las interacciones que se producen. Por otra parte, debe llamar a la participación y colaboración de los miembros de la institución en las actividades planteadas.

✓ **Integración:** es fundamental que los miembros de la institución se sientan parte de ésta, es decir, que tengan un sentido de pertenencia. En este sentido, la integración es el elemento mancomunado de la pertenencia al sistema, que permite coordinar al interior de la institución, unificando el quehacer y las formas de pensar de los miembros de la misma.

✓ **Reconocimiento:** para todas las personas el reconocimiento es una necesidad, por lo que se hará saber que lo más importante para la institución son las personas que pertenecen a ésta y que su contribución es fundamental en el desarrollo y el logro de objetivos.

A través de las interacciones que se proponen, permitirá generar el reconocimiento de todas las personas y su importancia para la sobrevivencia de esta institución como sistema.

El plan de acción propuesto se divide en tres fases que buscan dar cumplimiento al objetivo de la misma, éstas son:

Fase 1: Establecer mecanismos de flexibilización que otorguen maleabilidad estructural al sistema organizacional.

La idea es llevar a cabo esta fase antes de realizar cualquier otro tipo de intervención en la institución, pero cabe destacar su complejidad debido a que se encuentra enfocada a los altos mandos y puede provocar resistencia.

Fase 2: Sensibilizar al público interno con la nueva forma de dinámica organizacional

En esta fase se pretende lograr que el público interno capte que algo está ocurriendo en la institución y que se está realizando un cambio con respecto a las interacciones que se dan en ella.

Fase 3: Propiciar la participación del público interno a través de su interacción con la dinámica organizacional

En esta fase cobra real importancia las interacciones relacionales e inclusivas, ya que se establece el compartir información relevante para todos y además, se busca aumentar la motivación pero así también la coordinación entre las partes con el nuevo estilo de trabajo que se ha venido implementando a través de las fases anteriores.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones sobre el trabajo realizado, en función de los objetivos propuestos, también se colocan algunas recomendaciones para futuras investigaciones que aparecen como fruto de la investigación realizada.

5.1 CONCLUSIONES

Al iniciar la presente investigación, se propuso 1 objetivo general el cual busca Diagnosticar la Identidad Organizacional de una Institución de Educación Superior, una vez realizada la revisión teórica para encontrar la fundamentación del problema en ella se procedió a la recopilación de información, respecto a las conceptualizaciones de la Identidad Organizacional como concepto básico de esta investigación. Sobre ella se identificó como concepto base al propuesto por Whetten 1985 – 2006, que dice que la Identidad Organizacional es lo Central, Distintivo y Durable, y que estos elementos juntos se evidencian en el comportamiento, cultura y comunicación de la organización.

La organización debe contar con una identidad clara e institucionalizada de forma clave en sus miembros, potencializando de esta manera la proyección de la misma en las acciones conjuntas.

Con este antecedente se justificó la importancia de la IO en las Instituciones de Educación Superior, conociendo que esta se convierte en un elemento esencial en el tiempo dinámico en el que vivimos, pues las universidades van evolucionando permanentemente, y eso determina la existencia de variables que afectan la identidad por lo tanto esta debe ser fortalecida de forma permanente y activa, pensando en la diversidad de públicos con las que cuenta y las funciones que desarrolla.

La necesidad que tienen las universidades de trabajar el tema de identidad se hace evidente en los diferentes criterios que se pueden encontrar entre los distintos públicos, las visiones de cada uno se distinguen en función de la actividad que desarrollan, se identificaron públicos internos y externos. La investigación solo abarcó los docentes que trabajan tiempo completo, sin embargo para poder realizar una intervención integral con efectos positivos generalizados es recomendable que la aplicación de la investigación se pueda extender, inclusive utilizando otros instrumentos como entrevistas, focus group, etc, mismas que permitirán considerar de forma amplia una propuesta de comunicación que abarque todos los frentes y logre posicionar de forma efectiva la identidad organizacional.

En base a la aplicación de nuestra investigación en la “Universidad NN”, se realizó el envío del cuestionario elaborado, con la valoración de escalas, para el personal académico de la IES, con la finalidad de alcanzar respuestas de quienes colaboran contantemente en la Institución, e identificar los puntos débiles sobre la identidad organizacional, estos puntos débiles fueron tratados en el apartado Discusión, de forma detallada. Las debilidades dieron la pauta para proponer que en vista de las características particulares de la universidad, concebida como organización de conocimiento, estas deben reflexionar sobre la ampliación de sus estrategias con foco en la comunicación para que la IO sea fortalecida, en otras palabras la gestión organizacional debe conjugarse con la comunicación estratégica donde se consideren todos los tipos de públicos y sus dinámicas, esto le permitirá a la IES un lenguaje integral entre sus miembros, que se refleje en los comportamientos y las acciones conjuntas promoviendo una identidad común que sume en los individuos su identidad personal, profesional y organizacional.

Se propone de forma estratégica y general un Plan de acción que proporciona algunas directrices sobre las cuales se debe tratar las debilidades identificadas con miras a fortalecer la Identidad Organizacional dentro de la Universidad estudiada, se debe considerar que esta debe ser entendida dentro de su entorno. Las variables ambientales tienen prioridad en este proceso, que debe incluir los procesos de poder, comunicaciones, motivación, relación con los miembros, etc.

Las IES se caracterizan por su identidad, sus particularidades, su quehacer organizacional. Todo esto se ve reflejado en la sociedad de la cual forma parte y donde se encuentra su público externo.

Es necesario que los directivos dentro de la organización comprendan sobre el proceso de construcción identitaria, esto puede ayudar de forma significativa a conocer los procesos de fidelización e identificación, y las acciones administrativas que se vienen implementando para salvaguardar los objetivos de la universidad, su misión, visión y sus factores centrales, distintivos y durables. El proceso comprensivo de construcción, tiene como finalidad aportar a la reflexión sobre el papel que tienen los líderes en la organización, su proyección, y ayudará también a una re conceptualización del término.

Los modos de comunicación profesionalmente planificados en las universidades con foco funcionalista como el propuesto en el presente trabajo constituyen un hecho paradójico, ya que por un lado la comunicación parece estar apostada a desarrollar la pericia simbólica

(Gay, 2000) y por otro procura que los miembros de la IES, se inclinen hacia la subjetividad libre, los sentimientos y emociones, con base en una programación estratégica. Esto tiene como finalidad que la universidad se convierta en una organización donde los grupos humanos cuenten con una dimensión comunicativa y simbólica creciente bajo el control de los líderes, que busque colocar los objetivos comunes en la mente y (si es posible) en los corazones de los miembros y eso sea evidente en sus comportamientos y acciones.

La identidad organizacional se relaciona al pensamiento compartido sobre los atributos que son considerados centrales, distintivos y durables, entre los colaboradores convirtiéndose en el concepto que estos tienen sobre la organización, influyendo en la identificación y el compromiso de los mismos con la organización. Por la tipología de los grupos la Identidad organizacional puede ser percibida de forma diferente, pudiendo causar conflictos en momentos de crisis o cambio, lo que convierte a los directivos y gestores de la comunicación en los responsables por mantener la coherencia entre lo que es percibido por los miembros de la organización y las acciones que son ejecutadas.

5.2 RECOMENDACIONES

Para responder a ella se realizó una investigación general, fundamentada en el apartado: Instrumento y Métodos, todos los pasos seguidos se realizaron con el objetivo de cumplir con los requerimientos de esta investigación.

Inicialmente fue posible identificar que los estudios sobre la Identidad Organizacional, se fundamentan en los estudios de Whetten (1985), aquí el propone el concepto de Identidad en el campo Organizacional, y más adelante los autores que lo siguen proponen algunas elementos que complementan su propuesta, la misma que se fue fortalecida por el autor en el año 2006. Son pocos los autores que se atreven a colocar la Identidad Organizacional en las Instituciones de Educación Superior y sobre todo se evidencia en las propuestas de algunos de ellos la necesidad de integrar los temas de IO, con los temas comunicacionales.

Se sugiere que las Universidades deben preocuparse por el tema de la Identidad Organizacional, ahondando estrategias en los públicos internos, con estrategias que se fortalezcan a través del liderazgo, pues en temas educacionales el producto que se muestra es el Estudiante Formado, por lo tanto ese debe ser el elemento clave a tratarse, lo que

conlleva a que quienes conviven con ellos se encuentren totalmente identificados con la organización.

Las sugerencias para próximos estudios tienen que ver con la constante demanda que surge de la necesidad de trabajar con los públicos internos de las organizaciones, en sus opiniones sobre la organización. Procurar la integración de las visiones que los miembros de la Universidad tengan sobre ella misma, y más allá de eso que esos se constituyan en el conjunto de preferencias y compromisos distintivos de la organización, que estos sean considerados el atributo específico de ella, y que su distinción se siempre positiva.

En referencia a lo encontrado durante la investigación se resalta la necesidad por ejemplo de estudiar el concepto Liderazgo, vinculado a la Identidad Organizacional. Así mismo se propone un estudio integral sobre la Identidad Organizacional, Imagen Organizacional, Cultura Organizacional y Clima laboral, con la finalidad de conocer desde varios puntos y de vista las necesidades de las organizaciones y enfocar las estrategias comunicacionales y organizacionales de la misma. Este tipo de estudios deben ser los principales aliados dentro de las Organizaciones, mucho más de las IES.

Los estudios futuros pueden enfocarse también más allá de la construcción de la identidad y el mantenimiento de ella sino en la conjugación con el uso de las TIC ya que con la nueva era comunicacional estas se convierten en una herramienta útil considerando la tendencia actual y la enorme presencia de ella en el desarrollo organizacional, personal y profesional de los miembros de las organizaciones.

REFERENCIAS

- ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: L. L. Cummings; M. M. Staw (Edits.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: Elsevier, 1985. p. 263-295.
- ALLPORT, G. W. **Psicología de la Personalidad**. Barcelona: Paidós, 1934.
- ARES, J. **El concepto de Universidad**. Gaceta Universitaria, México, n.1, 1988.
- ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. Social Identity Theory and the organization. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 20-39, 1989.
- ASHFORTH, B. E.; MAEL, F. Organizational identity and strategy as a context for the individual. In: BAUM, J. A. C.; DUTTON, J. E. (Eds.). **Advances in Strategic Management**. Greenwich: JAI Press, 1996.
- BALMER, J. M. Corporate identity and the advent of corporate marketing. **Journal of Marketing Management**, v. 14, n. 8, p. 963-967, 1998.
- BOAS, S.; RONIT, K. A. Single-item graphic scale for the measurement of organizational identification. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 77(1), p. 115-123, mar./2004.
- BREWER, M. B.; GARDNER, W. Who is this "We"? Levels of Collective Identity and Self-Representations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 71(1), p. 83-93, 2004.
- BROWN, T. J.; DACIN, P. A.; PRATT, M. G.; WHETTEN, D. A. Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34(2), p. 99-106, 2006.
- BRUNSTEIN, I. **L'homme à l'échine pliée: réflexions sur le stress professionnel**. Paris: Desclée de Brouwer, 1999.

BRUFREM, L.; PRATES, Y. O saber científico registrado e as práticas de mensuração da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.34, n. 2, p. 9-25, maio/ago. 2005.

BURGUÉ, P; PATO, O; DIAZ, A. **Comunicación sostenible**. LID Editorial. Madrid, 2010.

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Identidade Organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, p. 6-17, Jan./Mar. 1997. Disponible en: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901997000100002&script=sci_arttext. Acesso en: 25 mar. 2015.

CARRILLO, V.; RUÃO, T. La reputación en las Universidades: de la Identidad Local a la Reputación Europea. In: **CONGRESSO DE COMUNICAÇÃO LOCAL**, 5, 2005, Espanha. Actas... Espanha: Universitat Jaume I De Castellón, 2005.

CLARK, B. R. **Creating entrepreneurial universities**: Organizational pathways of transformation. New York: International Association of Universities Press/Pergamon - Elsevier Science, 1998.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introduction. Organizations, Organization and Organizing. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Edits.). **Handbook of Organization Studies**. London: SAGE, 1996. p. 1-28.

CHIAVENATO, I. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Santafé de Bogotá: Mc. Graw Hill, 2003.

COOLEY, C. **Human nature and the social order**. New York: Charles Scribner's Sons, 1992.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G. **Leadership and ambiguity**: The American college presidency. New York: McGraw Hill, 1974.

CZARNIAWSKA, B. Narratives of Individual and Organizational Identities. **Communication Yearbook**, v. 17, p. 193-221, 1997.

DELORS, J. (Org.) **La Educación encierra un tesoro**: informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI. Paris: Ediciones UNESCO, 1996.

DE QUIJANO, S. **La Psicología Social en las Organizaciones: Fundamentos**. Barcelona: PPU, 1993.

DUBAR, C. **La crisis de las identidades: la interpretación de una mutación**. Barcelona: Edicions Bellaterra, 2002.

DUKERICH, J. M.; KRAMER, R.; MCLEAN PARKS, J. The dark side of organizational identification. In: WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. (Eds.). **Identity in organizations: Building theory through conversations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998. p. 245-256.

DUKERICH, J. E.; DUTTON, J. M. Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. **The Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 517-554, sep. 1991. Disponible en: <<http://www.jstor.org/pss/256405>>. Acceso en: 26 mar. 2015.

ETKIN, J.; SCHVARSTEIN, L. **Identidad de las Organizaciones: Invariancia y Cambio**. Buenos Aires: Paidós, 1995.

FERNÁNDEZ, L. M. **Instituciones educativas: Dinámicas institucionales en situaciones críticas**. Buenos Aires: Paidós, 2013.

FIOL, C. M. Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17(1), p. 191-211, 1991.

GABRIEL, Y. Beyond happy families: A critical reevaluation of the control-resistance-identity triangle. **Human Relations**, v. 52(2), p. 179-203, 1999.

GENTO, S. **Participación en la Gestión Educativa**. Madrid: Santillana. 1994.

GIOIA, D. A. From individual to organizational identity. In: WHETTEN, D.; GODFREY, P. **Identity in organizations: Developing theory through conversations**. Thousand Oaks, CA: SAGE, 1998. p. 17-31.

GIOIA, D. A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. Organizational identity, image and adaptative instability. **Academy of Journal Management**, v. 25(1), p. 63-82, 2000.

GIOIA, D. A.; PATVARDHAN, S. D.; HAMILTON, A. L.; CORLEY, K. G. Organizational identity formation and change. **Academy of Management Annals**, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLDEN-BIDDLE, K.; RAO, H. Breaches in the boardroom: Organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization. **Organizational Science**, v. 8(4), p. 593-611, 1997.

GONZALES, D. Identidad Organizacional: Marco teórico para el análisis organizacional. **Estudios Interdisciplinarios de la Organización**, v. 2, 2012.

GONZALES, D. **Construcción de identidad organizacional de los mandos medios como espacio liminal**. 2014. 483 f. Tesis (Doctorado en Estudios Organizacionales) - Universidad Autónoma Metropolitana - Unidad Iztapalapa, Colombia, 2014.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. The dynamics of organizational identity. **Human Relations**, v. 55, p. 989-1019, 2002.

HATCH, M.; SCHULTZ, M. **Organizational Identity: A reader**. New York: Oxford University Press Inc, 2004.

HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C.; BATISTA, P. **Metodología de La Investigación**: México, Mc. Graw Hill. 4ta Edición, 2006

IBARRA, E. ¿Estudios Organizacionales en América Latina? Transitando del centro a las orillas. In: TOLEDO, E. De la Garza (Ed.). **Teorías Sociales y Estudios del Trabajo: Nuevos Enfoques**. Ciudad de México, México: Anthropos, UAM-I, 2006. p. 88-107.

KREINER, G. E.; ASHFORTH, B. E. Evidence toward an expanded model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25(1), p. 1-27, 2004.

KREINER, G. E.; HOLLENSSENSBE, E. C.; SHEEP, M. L. Where is the "me" among the "we"? Identity work and the search for optimal

balance. **Academy of Management Journal**, v. 49(5), p. 1031-1057, 2006.

KUNDA, G. **Engineering culture**. Philadelphia: Temple University Press, 1992.

LOCKE, W.; CUMMINGS, W. K.; FISHER, D. **Changing governance and management in higher education**: The perspectives of the academy. Dordrecht: Springer, 2011.

LUX, P. Zur Durchführung von Corporate Identity Programmen'. In: BIRKIGH, K.; STADLER, M. (Eds.). **Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen und Beispielen**. Landsberg an Lech: Verlag, Moderne Industrie, 1986. p. 515-537.

MACDONALD, G. P. **Theorizing university identity development**: Multiple perspectives and common goals. *Higher Education*, v. 65, p. 153–166, 2013.

MAEL, F.; ASHFORTH, B. E. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, p. 103–123, 1992.

MEAD, G. H. **Espiritu, persona y sociedad** [1934]. Buenos Aires: Paidós, 1982.

MINAYO, M.C. de S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 22 eds. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MONTAÑO HIROSE, L. La razón, el efecto y la palabra: Reflexiones en torno al sujeto en la organización. **Iztapalapa**, v. 50, p. 191-212, 2001.

MOINGEON, B.; SOENEN, G. **Corporate and Organizational identities**. London: Routledge, 2002.

OLINS, W. **Corporate Identity**: making business strategy visible through design. Toledo: Thames – Hudson, 1991.

PRATT, M. G.; FOREMAN, P. O. Classifying managerial responses to multiple organizational identities. **Academy of Management Review**, 2000.

PRATT, M. G. Disentangling collective identity. In: POLZER, J. T.; MANNIX, E.; NEALE, M. (Edits.). **Research on managing groups and teams**. Greenwich: JAI, 2003. p. 161-188.

ROMERO, L. Las Universidades como “Alma Mater” para la sociedad del siglo XXI. In: **Construyendo Espacios Comunes de Educación Superior**. Ecuador: CAMPUS – OUI, 2010. v.1 (Universidad del siglo XXI).

ROUSSEAU, D. M. Why workers still identify with organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 19(3), p. 217-233, 1998.

RUÃO, T. O papel da identidade e da imagem na gestão das universidades. In: **CONGRESSO DE SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências de la Comunicación**, 2005. Aveiro: Universidad de Aveiro, 2005.

SHAPIN, S. The ivory tower: The history of a figure of speech and its cultural uses. **British Journal for the History of Science**, v. 45(1), p. 1–27, 2012.

SILVA, E. L.; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, Florianópolis: 3. ed. rev. atual. 2001.

SCHVARSTEIN, L. **Psicología Social de las Organizaciones**. Buenos Aires: Paidós, 2001.

SCHEIN, E. **Psicología de la Organización**. México: Prentice-Hall, 1994.

SCHULTZ, M.; HATCH, M. J.; HOLTEN LARSEN, M. **The expressive organization: Linking identity, reputation and the corporate brand**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

SIMÃO, J. V.; SANTOS, S. M. dos; COSTA, A. A. **Ensino Superior: uma visão para a próxima década**. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 2002.

STEINER, L.; AGNETA, S.; SAMMALISTO, K. An analytical model for university identity and reputation strategy work. **High Educ**, v. 65, p. 401-415, 2013.

STENSAKER, B. Organizational identity as a concept for understanding university dynamics, **High Educ**, v. 69, p. 103-115, 2014.

TAIJFER, H.; TURNER, J. An integrative Theory of Intergroup Conflict. In: AUSTIN, W. G.; WORCHEL, S. (Edits.). **The Social Psychology of Intergroup Relations**. Monterey, CA: Brooks/Cole, 1979. p. 33-47.

TOPALIAN, A. Experienced reality: The development of corporate identity in the digital era. **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 7, p. 1119-1132, 2003.

VAN RIEL, C. **Principles of Corporate Communication**. London: Prentice Hall, 1995.

VAZ FERREIRA, C. Educación Superior. In: **Lecciones sobre Pedagogía y Cuestiones de Enseñanza**. Montevideo: Tomo XV, v. 2, p. 88-107. 1957.

VAN DICK, R. et. al. Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction*. **British Journal of Management**, v. 15(4), p. 351-360, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WATSON, D. **The question of morale: Searching for happiness and unhappiness in university life**. Berkshire: Open University Press, 2009.

WATZLAWICK, P. **Teoría de la Comunicación Humana**. España: Herder, 1991.

WESTWOOD, R.; CLEGG, S. The Discourse of Organization Studies: Dissensus, Politics and Paradigms. In: WESTWOOD, R.; CLEGG, S. (Edits.). **Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies**. London: Blackwell, 2003. p. 1-42

WHETTEN, D.; GODFREY, P. **Identity in organizations**: Building theory through conversations. London: SAGE, 1998.

WHETTEN, D. A. Revisited Strengthening the Concept of Organizational Identity. **Journal of Management Inquiry**, v. 15(3), p. 219-234, 2006.

WHETTEN, D. A.; MACKEY, A. Social Actor Conception of Organizational Identity and its Implications for The Study of Organizational Reputation. **Business & Society**, v. 41, p. 393, 2002.

WEICK, K. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 1, mar. 1976.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÉNDICE A – E-mail enviado a los autores

Asunto: Ayuda con investigación

Estimado Señor:

Reciba un cordial saludo, mi nombre es Jhoana Córdova, soy estudiante de maestría en la Universidad Federal de Santa Catarina.

Mi tema de estudio es la Identidad Organizacional cuyo objetivo principal es: Diagnosticar la identidad organizacional de una Institución de Educación Superior, para establecer los lineamientos generales de una estrategia comunicacional acorde a la realidad detectada en esta institución.

He revisado la literatura y he llegado hasta sus trabajos y varios de sus artículos que resumen mucho mi trabajo sin embargo estoy requiriendo validar el instrumento a aplicar para ello, he elaborado uno basado en algunos trabajos empíricos. Planteo un cuestionario.

El motivo por el cual me dirijo a usted es solicitar dar una mirada a lo siguiente:

1. Instrumento creado por mi persona y opinar al respecto.
<http://www.e-encuesta.com/answer?testId=4TF6ShPDCw4=>

Por la favorable atención que le dé al presente, le agradezco.

Cordialmente,

Jhoana Córdova

APÉNDICE B – Respuestas al email

1. Kevin Corley, Profesor en Arizona State University;

I'm sorry Jhoana, but I'm afraid I will not be able to help you. First, the instrument you sent me is in Spanish and I do not speak or read Spanish. Second, the type of research I do on organizational identity uses qualitative data; thus, I do not work with survey instruments like what you sent me and cannot help you validate it for use.

I'm sorry I cannot help you; best of luck with your research.

Kevin Corley.

2. Juan Antonio Moriano, Profesor Contratado y Doctor del Dpto. de Psicología Social y de las Organizaciones, Director del Centro de Atención a Universitarios con Discapacidad (UNIDIS – UNED);

Estimada Jhoana,

He visto el cuestionario online y creo que está bien, aunque además de los tres últimos ítems que ha seleccionado para medir la identificación organizacional, yo incluiría también los siguientes ítems de la escala de Mael y Asforth (1989) :

Cuando hablo de mi organización normalmente digo “nosotros” en vez de “ellos”

El éxito de mi organización es mi propio éxito

Cuando alguien elogia a mi organización lo siento como una alabanza personal

Un saludo,

Juan Antonio Moriano

Profesor Contratado Doctor del Dpto. de Psicología Social y de las Organizaciones

Director del Centro de Atención a Universitarios con Discapacidad (UNIDIS – UNED)

3. Blake Ashforth, Profesor en Arizona State University · Department of Management;

Hello Jhoana

I fear that there is a general measure of the identity of the organization, because every company is different. The closest we have in the field is the general measures is the one that has taken. Scholars have only developed measures adapted to each company.

Blake

4. Diego René Gonzales Miranda, Ph.D. Profesor Departamento de Organización y Gerencia Escuela de Administración.

Hola Johana. Te pido disculpas pero tuve un percance familiar este fin de semana y no he podido revisar tu trabajo a profundidad. Creo que lo que tienes va bien. Creo que te puedes sentir, como lo has hecho a la definición clásica de identidad de Albert y Whetten para hacer el trabajo que quieres con la U.

Diego René Gonzales-Miranda, Ph.D.

APÉNDICE C – Comunicado enviado a los Docentes a Tiempo Integral de la Universidad para responder al instrumento de investigación

Estimado(a) señor(a) en la Universidad NN:

Me permito pedir comedidamente su colaboración para dar respuesta al presente cuestionario que busca: Diagnosticar la Identidad Organizacional en la UTPL; le tomará un máximo de 10 minutos.

No hay respuestas correctas ni incorrectas. Se pide su opinión honesta, basada en su propia experiencia.

Cabe recalcar que lo datos serán utilizados en un trabajo final de maestría.

Sus respuestas son anónimas.

<http://www.e-encuesta.com/answer?testId=4TF6ShPDCw4=>

Cabe resaltar que la encuesta solo estará en línea durante unos días ya que es necesaria la recopilación de la información en el menor tiempo posible.

Muchas gracias por su tiempo y su valiosa ayuda.

Atentamente,

Jhoana Córdova

APÉNDICE D – Cuestionario Enviado

<p>Identidad Organizacional</p> <p>Me permito pedir comedidamente su colaboración para dar respuesta al presente cuestionario que busca: Diagnosticar la Identidad Organizacional en la UniversidadL, le tomará un máximo de 10 minutos.</p> <p>No hay respuestas correctas ni incorrectas. Se pide su opinión honesta, basada en su propia experiencia.</p> <p>Cabe recalcar que lo datos serán utilizados en un trabajo final de maestría.</p> <p>Sus respuestas son anónimas.</p> <p>Muchas gracias por tu tiempo</p>
<p>1. Sexo : Masculino () - Femenino</p>
<p>2. Edad: Entre 18 y 25 años; Entre 25 y 35 años; Entre 35 y 45 años; Más de 45 años</p>
<p>3. Antigüedad: Menos de un año; De uno a cinco años; De cinco a diez años; Más de diez años</p>
<p>4. Instrucciones</p> <p>Para dar respuesta al siguiente cuestionario tenga en cuenta las 4 alternativas de respuesta.</p> <p>Estas alternativas son:</p> <p>(1) Totalmente en desacuerdo</p> <p>(2) En desacuerdo</p> <p>(3) De acuerdo</p> <p>(4) Totalmente de acuerdo</p>

A continuación, encontrará varios enunciados sobre diferentes aspectos de su puesto de trabajo y organización. Para cada enunciado, señale su grado de acuerdo o desacuerdo. Por favor recuerde:

- Contestar a todas las preguntas
- El cuestionario es anónimo

Escala 1: Necesidad de identidad (Kreiner y Ashforth, 2004)

1. Sin una organización para trabajar, me sentiría incompleto.
2. Me gustaría trabajar en una organización donde yo asuma sus éxitos y fracasos como mis éxitos y fracasos.
3. Una parte importante de lo que soy se perdería si no pertenezco a una organización.
4. En general, no siento la necesidad de identificarme con una organización para la que estoy trabajando.
5. Generalmente, cuanto más se superponen mis metas, valores y creencias a las de mi empleador, más feliz soy.
6. No importa donde trabaje, me gustaría pensar en mí mismo como la representación de lo que la organización representa.

Escala 2: Nivel de identidad de la organización (Kreiner y Ashforth, 2004)

1. Hay un sentido de propósito común en la Universidad.
2. La Universidad, tiene una visión clara y única.
3. Existe un fuerte sentimiento de unidad en la Universidad.
4. La Universidad, tiene una misión específica compartida por sus empleados.

Escala 3: Incongruencia e identidad Organización (Kreiner y Ashforth, 2004)

1. La Universidad, representa cosas contradictorias.
2. Los valores de la Universidad no son compatibles entre sí.

3. La misión, metas y valores de la Universidad están bien alineados.
4. La Universidad envía mensajes contradictorios en relación con lo que le importa.
5. Los objetivos de la Universidad a menudo están en conflicto
6. Las principales creencias de la Universidad son inconsistentes

Escala 4: Identificación ambivalente (Kreiner y Ashforth, 2004)

1. Tengo sentimientos encontrados acerca de mi afiliación con la Universidad.
2. Estoy dividido (a) entre amar y odiar a la Universidad
3. Me siento en conflicto acerca de ser parte de la Universidad
4. Me encuentro a mí mismo (a) orgulloso (a) y avergonzado (a) a la vez de pertenecer a la Universidad

Escala 5: Identificación Neutral (Kreiner y Ashforth, 2004)

1. Realmente no me importa lo que pasa con la Universidad
2. No tengo muchos sentimientos acerca de esta Universidad en absoluto.
3. Le doy poca importancia a las preocupaciones de la Universidad.
4. Estoy bastante neutral hacia el éxito o el fracaso de la Universidad
5. La Universidad no tiene mucho significado personal para mí.
6. Yo no me ocupo mucho de los problemas de la Universidad

Escala 6: Desidentificación (Kreiner y Ashforth, 2004)

1. La Universidad hace cosas vergonzosas.
2. He tratado de mantener a la organización (Universidad), para la cual trabajo en secreto para la gente que conozco.
3. Quiero que la gente sepa que no estoy de acuerdo en cómo la

Universidad se comporta.

Escala 7: La identidad (de Mael y Ashforth, 1992)

1. Cuando alguien critica a la Universidad, se siente como un insulto personal.
2. Estoy muy interesado (a) en lo que los demás piensan de la Universidad.
3. Cuando hablo de la Universidad, suelo decir "nosotros" en lugar de "ellos".
4. Los éxitos de la Universidad son mis éxitos.
5. Cuando alguien alaba a la Universidad, se siente como un halago personal.
6. Si en una historia en los medios de comunicación criticaran a la Universidad, me sentiría afectado (a).

Escala 8: Escala de Identificación con la Organización (Van Dick, Wagner, Stellmacher y Christ, 2004)

1. Me identifico a mí mismo (a) como miembro de la Universidad.
2. Me gusta trabajar para la Universidad.
3. Disfruto tratando con los miembros de la Universidad.

Escala 9: E.G.I.O (Escala Gráfica de Identificación Organizacional) (Shamir & Kark, 2004)

Instrucciones:

Abajo encontrará 7 rectángulos con dos círculos. Uno representa a usted y el otro a la organización a la que pertenece.

- En el primer rectángulo, los círculos están totalmente separados y se representa una situación en la cual no se identifica para nada con tu organización.

- Por el contrario, en el último rectángulo, los círculos están solapados y representa una situación en la se identifica totalmente con su organización. Debe señalar el rectángulo que mejor refleje el grado en que se identifica con su organización.

