

**Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador**

**Área de Comunicación**

**Programa de Maestría en Comunicación Estratégica**

**Estudio de la percepción de la imagen institucional de la  
Universidad Politécnica Salesiana, sede Quito en los estudiantes de  
Administración de Empresas**

**Autora: María Verónica Cuenca Lalangui**

**Tutora: Silvia Chiriboga**

**Quito, 2017**

## **Cláusula de cesión de derecho de publicación**

Yo, María Verónica Cuenca Lalangui autora del trabajo intitulado: Estudio de las percepciones de la imagen organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito en los estudiantes de Administración de Empresas, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Comunicación en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 20 de marzo 2017

Firma.....

## Resumen

El estudio está enfocado en la investigación de la percepción de la imagen organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana (UPS), en los estudiantes de Administración de Empresas, con el fin de conocer cómo está incidiendo en ella la gestión de la comunicación desde la organización. La imagen “es una de las principales características diferenciadoras de una institución”<sup>1</sup>, la misma que se forman “sus públicos, como el resultado del procesamiento de toda la información relativa de la organización”<sup>2</sup>.

Se destaca en el estudio a la comunicación estratégica, esta adquiere una importancia clave cuando una organización está interesada en proyectar una imagen positiva y activa frente a sus audiencias internas y externas. El resultado de la imagen de una organización, se debe a la gestión adecuada de la comunicación organizacional, de la identidad y la cultura organizacional.

Tomando en cuenta todos los aportes teóricos abordados sobre ese campo, se plantea en la investigación, la siguiente interrogante: ¿Cuál es la percepción de la imagen de la Universidad Politécnica Salesiana en los estudiantes de Administración de Empresas, como resultado de la gestión de la comunicación organizacional?

Con ese fin, la metodología planteada fue la siguiente: investigación documental sobre el campo de la comunicación organizacional, la identidad, la imagen y la cultura organizacional; ejecución de un diagnóstico comunicacional a la Universidad Politécnica Salesiana, para el cual se requirió de la aplicación de entrevistas a los directivos de la institución y una encuesta a trescientos estudiantes de administración, desde los vectores comunicación, identidad y la cultura.

Los resultados muestran las diversas situaciones, interacciones y percepciones de la imagen organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana, en los estudiantes encuestados. Finalmente, se describe las conclusiones del estudio, las mismas que permiten reflexionar que la gestión de la comunicación en la UPS, no fortalece la imagen frente a sus audiencias internas y externas.

**Palabras claves:** comunicación organizacional; comunicación estratégica; identidad organizacional; cultura organizacional; imagen organizacional; diagnóstico comunicacional

---

<sup>1</sup> Joan Costa, “Imagen corporativa en el siglo XXI” (Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2001), 58.

<sup>2</sup> Paúl Capriotti, Planificación estratégica de la imagen corporativa (España: Ariel, 1999), 29.

## ÍNDICE

Introducción.....	9
Capítulo 1 .....	11
Comunicación: vector estratégico del siglo XXI.....	11
1.1. La sociedad de la información: comunicación y organización .....	11
1.2. Los sistemas: comunicación y organización.....	14
1.3. Comunicación organizacional.....	18
1.3.1. Desarrollo de la comunicación organizacional.....	19
1.4. Investigación de la situación de la comunicación dentro de las organizaciones del D. M. de Quito .....	20
1.5. Identidad organizacional .....	21
1.6. Imagen organizacional .....	24
1.6.1. Percepción de los sujetos sobre la imagen de la organización .....	27
1.7. Cultura organizacional .....	29
1.8. Comunicación estratégica .....	32
Capítulo 2 .....	40
Diagnóstico de comunicación: Universidad Politécnica Salesiana, sede Quito campus El Girón.....	40
2.1. Identidad de la institución .....	40
2.1.1. ¿Qué es?.....	40
Historia de la UPS .....	40
2.1.2. ¿Qué hace?.....	42
2.1.3. ¿Qué comunica? ¿Cómo lo hace?.....	43
2.1.4. ¿Qué piensa?.....	49
2.2. Recursos con los que cuenta la institución .....	50
2.2.1. Materiales .....	50
2.2.2. Técnicos.....	51

2.2.3. Humanos .....	51
2.2.4. Financiero .....	51
2.3. Recursos simbólicos .....	51
2.3.1. Históricos.....	51
2.4. Sujetos de la organización ( <i>Stakeholders</i> ).....	52
2.4.1. Internos .....	52
2.4.2. Externos.....	59
2.5. Aplicación de herramientas de investigación cualitativa para el reconocimiento de la cultura y comunicación organizacional en la UPS ..	59
2.6. Análisis de resultados del personal de la UPS.....	60
2.6.1. Sujetos internos (Vicerrector y administrativos).....	60
2.7. Conclusiones.....	66
Capítulo 3 .....	69
Diseño de la investigación.....	69
3.1. Metodología.....	69
3.2. Método.....	69
3.3. Técnica .....	70
3.4. Tamaña de la muestra .....	70
3.5. Variables.....	71
3.6. Presentación de los resultados .....	71
3.6.1. Presentación de los resultados cuantitativos de la encuesta .....	71
3.6.2. Resultados cualitativos de la encuesta.....	80
Capítulo 4 .....	88
Percepciones de la imagen de la UPS en los estudiantes de Administración de Empresas.....	88
4.1. Percepciones de la imagen de la UPS.....	88
4.1.1. Percepciones sobre la gestión de la comunicación organizacional ..	88

4.1.2. Percepciones de imagen organizacional .....	90
4.2. Análisis de la imagen organizacional de la UPS .....	96
Conclusiones.....	98
Recomendaciones .....	100
Lista de referencias.....	101

## Índice de gráficos

Gráfico 2.1. Personal del campus El Girón .....	52
Gráfico 2.2. Género del personal.....	53
Gráfico 2.3. Personal con discapacidad.....	53
Gráfico 2.4. Estado civil del personal .....	54
Gráfico 2.5. Generaciones .....	54
Gráfico 2.6. Nivel de educación .....	55
Gráfico 2.7. Años de antigüedad .....	56
Gráfico 2.8. Carreras ofertadas en el campus El Girón.....	57
Gráfico 2.9. Género de estudiantes.....	57
Gráfico 2.10. Estudiantes por quintiles .....	58
Gráfico 2.11. Tipos de becas .....	58
Gráfico 3.1. Conoce la razón de ser de la UPS .....	71
Gráfico 3.2. ¿Por qué elegiste estudiar en la UPS? .....	72
Gráfico 3.3. ¿Qué sensación te producen los colores de la UPS? .....	72
Gráfico 3.4. ¿Cómo consideras al logo de la UPS?.....	73
Gráfico 3.5. ¿Conoces los reglamentos de la universidad? .....	74
Gráfico 3.6. ¿Cómo calificas el servicio prestado por la universidad? .....	74
Gráfico 3.7. Consideras que la atención por parte del personal administrativo está de acuerdo con la identidad de la UPS.....	75
Gráfico 3.8. Participas activamente en los eventos de la institución.....	76
Gráfico 3.9. ¿Te agrada la apariencia del campus El Girón? .....	76
Gráfico 3.10. La UPS te recuerdas las fechas, historia y anécdotas que han ocurrido durante el tiempo.....	77
Gráfico3.11. Revisas la información que llega a tu correo institucional por parte de la Dirección Técnica de Comunicación.....	77
Gráfico3.12 ¿De qué manera te informas sobre lo que sucede en la institución? .....	78
Gráfico3.13 ¿Con qué frecuencia visitas la pág. Web?.....	78
Gráfico3.14 ¿Revisas los eventos académicos y culturales que son promocionados en la pág. Web?.....	79
Gráfico3.15 ¿Eres seguidor de las redes sociales de la institución?.....	79

Gráfico 3.16. Califica la difusión y promoción que realiza la Dirección Técnica de Comunicación sobre los eventos de la institución .....	80
Gráfico3.17. ¿Cuál es el personaje histórico que identifica a la universidad? 80	
Gráfico 3.18. Escribe tres reglamentos de la UPS.....	81
Gráfico 3.19. ¿Qué ritos son celebrados en la UPS?.....	82
Gráfico 3.20. ¿Por qué no te agrada la apariencia del campus El Girón? .....	82
Gráfico 3.21. ¿Qué te identifica con la UPS?.....	83
Gráfico 3.22 ¿Qué crees que diferencia a la UPS de las otras instituciones? 84	
Gráfico 3.23 ¿Qué es lo mejor que tiene la UPS? .....	85
Gráfico 3.24 ¿Qué piensas sobre la UPS? .....	86
Gráfico3.25 ¿Qué cambiarías en la UPS? .....	87

## Índice de tablas

Tabla 4.1. Percepciones sobre la gestión comunicacional .....	89
Tabla4.2. Percepciones sobre identidad organizacional.....	90
Tabla 4.3. Percepciones de cultura organizacional .....	91

## Introducción

La investigación realiza un análisis de la percepción de la imagen organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana (UPS), en los estudiantes de Administración de Empresas. Se pretende demostrar cómo a través de la gestión comunicacional, la identidad y cultura organizacional, los sujetos se forman una imagen de la organización.

Debido a que la imagen es “el cómo los sujetos piensen y miran a la institución”<sup>3</sup>, esta se proyecta desde los pilares: “identidad, conducta y comunicación”<sup>4</sup>, vectores que dan a la imagen el carácter de estratégico y generador de valor, que se percibe a través de la comunicación y la aplicación de acciones estratégicas.

El estudio tuvo como objetivo identificar las percepciones de imagen que tienen los estudiantes de Administración de Empresas de la UPS como resultado de la gestión de la comunicación. Para este propósito, el trabajo se organizó de la siguiente manera: el primer capítulo revisa el campo de la comunicación organizacional como eje central de toda organización, luego desarrolla los vectores: identidad, cultura e imagen que ayudan a entender, interpretar y producir significados sobre la imagen de la organización desde la gestión de la comunicación.

En el segundo capítulo se ejecuta un diagnóstico comunicacional de la universidad, el tercero expone la metodología y resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes y el cuarto realiza una analogía entre la identidad de la UPS y las percepciones de imagen de los estudiantes de Administración de Empresas.

El trabajo investigativo tiene como enfoque a la comunicación estratégica, porque analiza a la imagen como el resultado de la comunicación organizacional, que involucra el análisis de diálogos con sus sujetos, contextos y discursos que son experiencias, prácticas y espacios de comunicación que facilitan ver cómo la organización actúa y comunica a sus sujetos.

De ahí, la importancia del estudio teórico y práctico de la imagen organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana. Al ser una organización universitaria debe estar a la vanguardia del siglo XXI, y a la altura de la competencia educativa, que es dinámica, emprendedora e innovadora.

---

<sup>3</sup> Joan Costa, “Imagen corporativa en el siglo XXI”, 220.

<sup>4</sup> Norberto Mínguez, “Un marco conceptual para la imagen corporativa”, 1999  
<<http://www.ehu.eus/zer/hemeroteca/pdfs/zer08-13-minguez.pdf>>

La investigación a la UPS, aporta con el conocimiento sobre cómo los estudiantes perciben la imagen de la universidad desde sus experiencias, vivencias y comunicación; conocimiento que permitirá a la universidad re-identificar su identidad a través de la comunicación estratégica para un posicionamiento en sus audiencias con el fin de seguir cumpliendo su misión: “Educar de manera preferencial a jóvenes de los sectores populares y formarlos como honrados ciudadanos y buenos cristianos, con capacidad académica e investigativa que contribuyan al desarrollo sostenible local y nacional”<sup>5</sup>.

Finalmente, se espera contribuir al debate y reflexión sobre la gestión de la comunicación en las organizaciones y ser un enlace de discusión entre las teorías clásicas y las futuras.

---

<sup>5</sup> Universidad Politécnica Salesiana, *Razón de ser* (2016)  
< <http://www.ups.edu.ec/web/guest/razon-de-ser> >

## Capítulo 1

### Comunicación: vector estratégico del siglo XXI

#### 1.1. La sociedad de la información: comunicación y organización

En los últimos años, la comunicación y las organizaciones tienen un reto caracterizado por una realidad en movimiento donde los cambios son más notorios y exigentes, los mismos pueden ser entendidos a partir de las tres revoluciones que han marcado la evolución de la sociedad: revolución agrícola, industrial y tecnológica.

La revolución agrícola o “sociedad tradicional estática”<sup>6</sup> basada en la agricultura y ganadería tenía como sistema económico al trueque, como la forma de intercambiar los bienes, usaba la fuerza física y su producción era a pequeña escala. La revolución industrial “se produjo con el maquinismo preindustrial que se había forjado en los talleres de los maestros artesanos de la Edad Media”<sup>7</sup>.

Esta revolución inició en el siglo XVIII gracias al desarrollo de los primeros avances tecnológicos y fuentes de energía, así surge una nueva forma de organización social, con “un cambio en la estructura y sus consecuencias variarán según las diferentes configuraciones políticas y culturales de la sociedad”<sup>8</sup>. Las organizaciones empiezan a prestar atención a las ciencias sociales y adquiere importancia la comunicación, según Marín en esta etapa nace los campos de estudio tales como: la sociología de las organizaciones y la sociología de la comunicación y la disciplina de la comunicación en las organizaciones<sup>9</sup>.

Para Costa con la industria de la producción nacía la industria de la comunicación como forma de “producción técnica y difusión de mensajes fijados sobre un soporte estable”<sup>10</sup>. La invención de la imprenta facilitó la producción y distribución de textos a gran escala y su desarrollo en 1450 significó un acceso a la información, porque a través de ella se divulgó el conocimiento.

La comunicación toma cuerpo con los trabajos de Wiener y Shannon en 1945, pero en el siglo XX, la comunicación se posiciona sobre la producción<sup>11</sup>, con el posindustrialismo se pasó a la tercera revolución informática y tecnológica transformando los campos políticos, económicos, culturales, que han determinado una

---

<sup>6</sup> Antonio Lucas Marín, “La comunicación en las empresas y en las organizaciones” (Barcelona, Bosch Casa Editorial: 1997), 13.

<sup>7</sup> Joan Costa, “Imagen corporativa en el siglo XXI”, 24.

<sup>8</sup> Antonio Lucas Marín, “La comunicación en las empresas y en las organizaciones”, 16.

<sup>9</sup> *Ibíd.*, 17.

<sup>10</sup> Joan Costa, “Imagen corporativa en el siglo XXI”, 25.

<sup>11</sup> *Ibíd.*, 26.

redistribución y reasignación del poder, porque se descentraliza desde un punto bidireccional.

Esta revolución es un producto de varias transformaciones entre ellas la comunicación, en el siglo XX, la comunicación se vuelve interactiva, rápida y versátil para dar paso a la sociedad de la información o *informacionalismo* como la denomina Castells: “El término informacional indica el atributo de una forma específica de organización social en la que la generación, el procesamiento y la transmisión de información se convierten en las fuentes fundamentales de la productividad y el poder, debido a las nuevas condiciones tecnológicas que surgen en este período histórico”<sup>12</sup>.

Para Castells lo importante y trascendente de esta revolución tecnológica no es la información, sino la aplicación de esta información en diversos aparatos tecnológicos que hacen posible su acceso entre la innovación y el uso. “La difusión de la tecnología amplifica infinitamente su poder cuando sus usuarios se la apropian y la redefinen. Las nuevas tecnologías de la información no son sólo herramientas que aplicar, sino procesos que desarrollar”<sup>13</sup>.

El desarrollo de los procesos tecnológicos existe por la capacidad que tiene el ser humano al producir y distribuir la información a través de los canales tecnológicos. La sociedad de la información prioriza a las personas, culturas, sistemas vivos, formas de organización y comunicación, genera riqueza, permite el cambio de poder, creación de nuevos códigos culturales que conforman una nueva sociedad. Este movimiento es la característica de la sociedad de la información, porque está conformada por seres humanos con capacidad de innovar las formas de comunicación desde lo local a lo global, más no la información como tal, porque la información es un dato, un canal de transmisión<sup>14</sup>, son los emisores y receptores, quienes redefinen la estructura institucional y organizacional de la comunicación, y son estas “tendencias generales que han transformado el mundo empresarial”<sup>15</sup>, donde cambian los pilares de los modelos de desarrollo económico tanto capitalistas como estatistas y las economías.

---

<sup>12</sup> Manuel Castells, “La era de la información: economía, sociedad y cultura” (Madrid, Alianza Editorial: 2000), 47.

<sup>13</sup> *Ibíd.*, 58.

<sup>14</sup> *Ibíd.*, 370.

<sup>15</sup> Manuel Castells, “Comunicación y poder” (Madrid, Alianza Editorial: 2010), 110.

En el siglo XXI, las organizaciones se ven obligadas a salir de esa vieja estructura para insertarse en la sociedad de la información, caracterizada por la “globalización de las actividades económicas centrales, la flexibilidad organizativa y un mayor poder de las empresas en relación con los trabajadores”<sup>16</sup>, donde las personas bien informadas son activas y se comunican a lo largo del mundo, rompen las barreras espaciales, temporales y culturales. La base para la organización económica, política y social es la información. “Invertir en conocimientos y comunicación es el comienzo, las organizaciones que optimizan la cantidad y calidad de sus flujos informativos y comunicaciones serán más competitivas (...) y solo su capacidad de respuesta, apertura y adaptación a los cambios le dará fuerza para crecer”<sup>17</sup>.

La comunicación es el elemento transversal de la modernidad y la sociedad es un organismo vivo en constantes cambios y requiere de tres rasgos fundamentales planteados por la teoría de los sistemas: flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de supervivencia, es decir las organizaciones están en innovación. La innovación “es la capacidad para recombinar factores de producción de una forma eficiente”<sup>18</sup>.

La comunicación será fundamental, porque todo comunica en un sistema vivo y las organizaciones necesitan estar comunicadas para funcionar y alcanzar sus objetivos. Por ello, Costa habla del cambio de los vectores en las organizaciones, si en el sistema industrial los vectores eran: capital, producción, organización y administración, hoy en la sociedad de la información esos vectores cambian por: comunicación, identidad, cultura e imagen<sup>19</sup>.

Estos vectores son estratégicos como la información y no sustituyen a los anteriores. La comunicación, identidad, cultura e imagen trabajan de forma distintas en dos direcciones: “verticalmente están interconectados la identidad y la imagen, horizontalmente están los actos y los mensajes”<sup>20</sup>. Estos vectores son el resultado del propio medio social, que los incorpora a sus dinámicas, modificándolos y reorganizándolos, de este modo, a la organización se la debe mirar como un sistema total y holístico con actores internos y externos que interactúan dentro del sistema global.

---

<sup>16</sup> Manuel Castells, “La era de la información: economía, sociedad y cultura, 371.

<sup>17</sup> Antonio Lucas Marín, “La comunicación en las empresas y en las organizaciones”, 125.

<sup>18</sup> Manuel Castells, “Comunicación y poder”, 61.

<sup>19</sup> Joan Costa, “Imagen corporativa en el siglo XXI”, 210.

<sup>20</sup> *Ibíd.*, 210.

## 1.2. Los sistemas: comunicación y organización

### Teoría de los sistemas

La teoría de los sistemas surgió a comienzos del siglo XX, sus inicios se encuentra en la cibernética del matemático y físico Norbert Wiener (1894-1964). Wiener definió a la cibernética como “el campo interdisciplinario que aborda los problemas de la organización, los procesos de control en las máquinas y en los organismo vivos”<sup>21</sup>.

Basado en la cibernética, el biólogo Ludwig Von Bertalanffy desarrolló su obra: “*General system theory, foundation, development, application*” (Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo y aplicación), en 1968. La teoría de sistemas “busca explicar los aspectos de unidad que caracterizan un cierto sistema organizado de constituyentes y que no pueden resultar de la simple consideración fragmentada de tales constituyentes”<sup>22</sup>, es decir, ningún sistema vivo puede ser estudiado como un conjunto de elementos por separados, este debe ser pensado en su totalidad organizada y no como una suma de sus partes, porque “todo sistema se halla en interacción con un medio ambiente o suprasistema”<sup>23</sup>.

La perspectiva sistémica integra “la relación de adaptación de un organismo con su entorno, el dinamismo y los cambios de ese organismo”<sup>24</sup>, por eso es necesario pensar al fenómeno en su totalidad, detallar sus componentes, y estudiar las relaciones que los une.

Tres son los postulados de la teoría de los sistemas: a). Es imposible no comunicar, porque la comunicación es un fenómeno social atravesado por todo el sistema. b). Los isomorfismos, se refiera a la forma en cómo están los sistemas organizados y mediante los cuales reciben, almacenan, y procesan información para el funcionamiento del sistema, y c). Todo sistema está en constantes cambios para lo cual necesita de flexibilidad, adaptación y transformación para mantener un equilibrio dinámico con su entorno<sup>25</sup>.

Desde este enfoque, la comunicación, los organismos vivos, los símbolos, los valores, las entidades sociales y culturales, toman su importancia, se comienza a tener en cuenta a las subjetividades que intervienen mediante las acciones de los

---

<sup>21</sup> Juan Carlos Moreno, “Tres teorías que dieron origen al pensamiento complejo: sistémica, cibernética e información”, 49.

<sup>22</sup> *Ibíd.*, 40.

<sup>23</sup> *Ibíd.*, 40.

<sup>24</sup> *Ibíd.*, 42.

<sup>25</sup> *Ibíd.*, 41.

sujetos como son los sentimientos, las aspiraciones, los motivos, los modos de entender el mundo, ya que “todos como actores responden a las múltiples situaciones y emprenden los caminos transformadores desde las subjetividades y desde la racionalidad”<sup>26</sup>.

Y estos cambios surgen tanto a nivel interno como externo por eso no se debe dejar a un lado el contexto, que es “el lugar de las interacciones, intercambios, encuentros y a partir de allí el universo entero puede ser considerado como un inmenso entramado, con una inagotable red de relaciones donde nada puede definirse de manera independiente”<sup>27</sup>.

### **Comunicación**

La comunicación ha sido construida desde diferentes perspectivas, antes de desempeñar su función social. Para el desarrollo de esta parte se tomará la visión de Abraham Nosnik y sus tres líneas de pensamiento para entender a la comunicación como un sistema.

La primera es la lineal, propuesta de Claude Shannon y Warren Weaver (1949), quienes concibieron al sistema de comunicación compuesto por cinco partes: fuente, transmisor, canal, receptor y destinatario. Este modelo prioriza al emisor en el proceso, requiere de una tecnología para transmitir el mensaje y la fidelidad de la información que llega al receptor como destino final, este es un modelo basado en la ingeniería y tecnología<sup>28</sup>.

El segundo modelo es el dinámico, desarrollado con la teoría psicológica enfocado a la percepción propuesta por Abraham Moles, pasando por una teoría social de Saussure sobre la lengua, asimismo, Bateson, Watzlawick y Goffman desarrollan sus estudios con enfoques interaccionistas y sistémicos. También se destaca las aportaciones en el campo de los efectos de la comunicación de masas, representado por Lasswell, Lazarsfeld, Berelson y Hovland, y las teorías críticas de la comunicación, promovidas por la Escuela de Frankfurt con intelectuales como Adorno, Horkheimer y Marcuse, entre otros.

Para Nosnik, este modelo otorga el papel al receptor de un ser activo en cada acto de comunicación, el receptor realiza tres pasos para procesar la información: selecciona un medio de comunicación, percibe e interpreta esa información y por

---

<sup>26</sup> Dora Inés Arroyave, “La revolución pedagógica precedida por la revolución del pensamiento”, 381.

<sup>27</sup> *Ibíd.*, 362.

<sup>28</sup> Abraham Nosnik Ostrowiak, “Teoría de la comunicación productiva” (Rosario: Homo Sapiens Ediciones, 2013), 25.

último la almacena<sup>29</sup>, también puede ser olvidada porque no la considera relevante para él.

Otro aporte es la sociología de la recepción o argumento de la conversación, donde “los humanos somos parte de redes sociales las cuales también influyen y están activas durante los actos de comunicación”<sup>30</sup> y son estas redes que determinan los significados otorgados a la información recibida y al mismo tiempo permite la socialización de la información con el entorno.

De esta manera, los dos modelos anteriores priorizan al emisor como agente de información para el equilibrio de la sociedad. Nosnik da un giro a este planteamiento con la categoría de comunicación productiva (tercer momento), es decir el proceso de comunicación inicia con la retroalimentación del receptor y su fuente para un “cambio progresivo, innovación para mejorar el sistema”<sup>31</sup>. En este modelo el receptor y el emisor trabajan por conseguir sus metas, sin embargo al modelo le hace falta mirar a la cultura y al sujeto como un productor de significaciones y no solo consumidor de información, porque en el siglo XXI, la comunicación se desplaza por distintos medios y tecnologías de la nueva sociedad de la información, porque “un tipo de conocimiento y datos circulan con tanta rapidez que rompen las barreras culturales, la distancia y los límites de la capacidad de almacenamiento y procesamiento de la información”<sup>32</sup>, porque “la rapidez de circulación de los flujos de información (financieros, culturales y de conocimiento) se convierten en parte central de esta forma mundial de interrelación”<sup>33</sup>.

Con estos antecedentes, Carlos Fernández (2012), Francisco Garrido (1999), Antonio Marín (1997), Joan Costa (2001) y Abraham Nosnik (2012) hablan de la comunicación como eje transversal dentro de la organización para el siglo XXI desde el enfoque sistémico.

Fernández dice: “la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tamaño o tipo (...) la comunicación es el proceso social más importante sin ella no existiría sociedad ni cultura”<sup>34</sup>. Para Nosnik: “La comunicación en las organizaciones es un proceso tripartito, primero se

---

<sup>29</sup> *Ibíd.*, 26.

<sup>30</sup> *Ibíd.*, 26.

<sup>31</sup> *Ibíd.*, 26.

<sup>32</sup> Carlos Fernández Collado y Laura Galguera García, “La comunicación humana en el mundo contemporáneo” (México, McGraw-Hill, 2008), 125.

<sup>33</sup> Silvia Chiriboga, “Estado de la comunicación organizacional en el Distrito Metropolitano de Quito” (Quito, Universidad Internacional SEK, 2013), 20.

<sup>34</sup> Carlos Fernández Collado, “La comunicación en las organizaciones” (México, Trillas, 2012), 11.

trata de la producción de la información, segundo de crear consensos y tercero, actuar sobre la información y la interpretación compartida de los mensajes”<sup>35</sup>, a este proceso Nosnik lo llamó nivel productivo, “cambiar para mejorar el sistema donde surge la comunicación”<sup>36</sup>, la misma que llevará a la organización a cumplir sus objetivos.

Costa habla sobre la ecología de la comunicación que implica: “redes, mensajes y transacciones, es una actividad comunicacional, el aumento y diversificación de las necesidades comunicativas y su saturación y la exigencia de atender a los diferentes escenarios internos y externos amplían la acción de comunicación en la empresa”<sup>37</sup>

Los autores plantean a la comunicación como un sistema abierto de interacciones a nivel interno y externo de la organización para el encuentro de subjetividades, sensibilidades de quienes conforman esa organización, también facilita la interacción, porque es ahí donde las personas consiguen entenderse, coordinar y cooperar con el desarrollo de la organización y alcanzar los propósitos desde el proceso permanente y holístico que favorece a la construcción social de la organización.

La comunicación permite a los miembros de una organización intercambiar, asignar y delegar funciones así como establecer compromisos, encuentros con sentidos y significados que dinamizan, vivifican y proyecta la identidad organizacional.

### **Organización**

Se entiende por organización; “agrupaciones de personas relacionadas con la realización de funciones básicas de la sociedad”<sup>38</sup>. “Las organizaciones son creaciones humanas, cuyo objetivo es cumplir con propósitos diferentes y especializados para beneficio de la sociedad”<sup>39</sup>. Ambos autores, Marín y Nosnik definen a la organización, primero constituidas por seres humanos, segundo inciden en la sociedad y tercero están atravesadas por la comunicación tanto a nivel interno como externo, poseen relaciones recíprocas con el entorno, definen el desempeño y

---

<sup>35</sup> Abraham Nosnik, “EL análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones: 10 años después”, en Carlos Fernández Collado, La comunicación en las organizaciones (México, Trillas, 2012) ,160.

<sup>36</sup> *Ibíd.*, 161.

<sup>37</sup> Joan Costa, “Imagen corporativa en el siglo XXI”, 141.

<sup>38</sup> Antonio Lucas Marín, “La comunicación en las empresas y en las organizaciones”, 37.

<sup>39</sup> Abraham Nosnik, “El análisis de sistema de comunicación en las organizaciones: 10 años después”, 137.

los resultados de su gestión. Desde esta definición, la organización es un sistema integral, global, vivo y dinámico, donde cada parte es importante para el funcionamiento del sistema total.

### **1.3. Comunicación organizacional**

Para este trabajo se utilizará el concepto de comunicación organizacional que de acuerdo a Goldhaber, la comunicación es “algo que ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él; implica mensajes, flujos, propósitos, dirección, medios, además involucra actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales”<sup>40</sup>

Carlos Fernández, define a la comunicación organizacional como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre miembros de la organización o entre organizaciones y su medio; o bien influir en sus opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y rápidamente sus objetivos<sup>41</sup>.

En la misma línea de pensamiento Andrade define a la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y sus públicos del entorno”<sup>42</sup>.

Desde estas definiciones interesa abordar a la comunicación organizacional como un sistema compuesto por niveles técnicos, humanos, sociedad, poder legislativo, ejecutivo y judicial, medios de comunicación, infraestructura, diseño organizacional entre otros elementos para estudiar a la organización de forma integral, porque un sistema no tendría funcionamiento si no tiene una interrelación con sus partes y con su entorno, elementos necesarios para la adaptación. En este enfoque no existen estructuras ni componente a priori, sino sistemas que surgen y desaparecen, se organizan o desorganizan, pero siempre en relación con los otros sistemas.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> Gerard Goldhaber, “Comunicación organizacional” (México, editorial Diana:1994), 16.

<sup>41</sup> Carlos Fernández Collado, “La comunicación en las organizaciones”, 27-31.

<sup>42</sup> Horacio Andrade Rodríguez, “Definición y alcances de la comunicación organizacional” en Carlos Fernández Collado, La comunicación en las organizaciones (México, Editorial Trillas: 2012), 11-12.

En la comunicación organizacional interesa el “estilo de comunicar por medio de hábitos y costumbres, tradiciones, formas de ver el mundo y la vida”<sup>44</sup>, esto implica conocer las creencias y valores de cada integrante de la organización porque es allí donde los mensajes toman sentido, es decir en la cultura organizacional, como el “valor compartido, tácito, que recrea el origen y refuerza la voluntad del grupo de mantenerse unido en el futuro”<sup>45</sup>.

La comunicación con acción estratégica como clave para la producción y circulación de significados, buscar alternativas de acciones para mantener la armonía entre la realidad percibida por la institución y las realidades percibidas por los diversos sujetos. Tal como dice Manucci: “Cuando la organización define estratégicamente su comunicación, define sus parámetros sobre los cuales traza su espacio de competencias (...) con los cuales va interactuar para desarrollar su actividad cotidiana”<sup>46</sup>.

La comunicación organizacional es un pilar en una institución tanto a nivel interno como externo. La comunicación interna es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización y la comunicación externa son mensajes e imágenes gestionadas para las audiencias del entorno organizativo como proveedores, consumidores, y los sujetos en general.

### **1.3.1. Desarrollo de la comunicación organizacional**

La comunicación organizacional surge en los años 50, pero es hasta los 70 cuando se desarrolla un enfoque teórico con la necesidad de construir y experimentar modelos conceptuales de procesos de comunicación. Los estudios se enfocaron en el clima de comunicación, el rol y funciones de la comunicación, los roles dentro de las redes de comunicación, características estructurales, también examinaron el liderazgo, las características de las tareas, redes de comunicación y las correlaciones de comunicación en la toma de decisiones.

En los años 80, el estudio de las organizaciones partió desde el paradigma de los sistemas con el fin de explorar a la comunicación como proceso y determinación donde los miembros de la institución crean y recrean significados compartidos, de igual forma se estudió el clima de comunicación, las redes, y enfatizaron en la cultura como proceso de comunicación para alcanzar significados comunes,

---

<sup>44</sup> Abraham Nosnik, “El análisis de sistema de comunicación en las organizaciones”, 142.

<sup>45</sup> *Ibíd.*, 142.

<sup>46</sup> Marcelo Manucci. “El impacto corporativo: Diseño estratégico de la comunicación en la complejidad del contexto actual” (Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2008), 58.

entendimientos y objetivos. Ya en esta época empiezan a parecer los medios electrónicos, las estructuras jerárquicas se descentralizan, aumento de las nuevas redes de comunicación.

Para los años 90 se ve a la productividad como el resultado de la comunicación y se conforman equipos de trabajo para la toma de decisiones y solución de problemas con el fin de “crear un grupo fuerte, interactivo, con una visión común, que dé como resultados mejores decisiones e ideas, más aprendizaje y elevación moral”<sup>47</sup>.

En el 2000, la sociedad de la información prima el desarrollo de la informática, la posesión del conocimiento, entorno competitivo, mercados globales con acción local, se constituye como base la información no solo para las organizaciones, sino para los individuos, la sociedad y la economía. En esta etapa, la información y el conocimiento son importantes y un reto para las organizaciones: “gestionar el conocimiento, éste es el recurso clave para destacar y diferenciarse de sus competidores”<sup>48</sup>, porque la información circula con inmediatez, rompe barreras culturales, espacios y tiempos. Hoy la información es fuente de riqueza y la base para la organización económica, política y social.

#### **1.4. Investigación de la situación de la comunicación dentro de las organizaciones del D. M. de Quito**

Se ha encontrado sólo una investigación al respecto de ¿cuál es la situación de la comunicación organizacional dentro de las organizaciones de la ciudad del D.M. de Quito? Tomando en cuenta que la Universidad Politécnica Salesiana está dentro del perímetro urbano del D.M. de Quito, es necesario tener una mirada del contexto en el que se desenvuelve la comunicación organizacional en la capital del Ecuador.

Para ello, se basará en la investigación de Silvia Chiriboga realizada en el 2011 en la ciudad de Quito a 70 organizaciones. De acuerdo a la muestra realizada en esa investigación, de 70 organizaciones; 15 cuentan con un departamento de comunicación, de ellas 13 están dedicadas al manejo de la comunicación interna y externa. Las 2 restantes manejan la comunicación interna y externa de forma individual. También el estudio evidenció a 10 organizaciones con autonomía propia, las otras 5 depende de otros departamentos.

---

<sup>47</sup> Carlos Fernández Collado y Laura Galguera García, “La comunicación humana en el mundo contemporáneo”, 121.

<sup>48</sup> Carlos Fernández Collado y Laura Galguera García, “La comunicación humana en el mundo contemporáneo”, 125.

En relación a la gestión de la comunicación en las organizaciones, las 13 son manejadas de forma integral (interna y externa) por comunicadores profesionales, las otras 2 la gestión comunicacional está a cargo de “periodistas, publicistas, comunicador organizacional, marketing, comunicador social, relaciones públicas, talento humano, magíster en comunicación y sociólogos”<sup>49</sup>. De esta forma, Chiriboga concluye que las 13 de 70 organizaciones entienden a la comunicación como un proceso integral al gestionar la comunicación interna y externa.

Las 57 organizaciones restantes no cuentan con un departamento de comunicación, la gestión de la comunicación está a cargo de dependencias tales como: “departamento de marketing, gerente general, recursos humanos, departamento corporativo, departamento de publicidad y otros”<sup>50</sup>.

De igual manera, la investigación muestra el contrato de servicios de asesoría de especialistas en el área por parte de las organizaciones, para evitarse tener un departamento de comunicación. Este estudio demuestra que aún las organizaciones no prestan atención a la comunicación, todavía no la conciben como el eje transversal del sistema organizacional, ya que la mayoría encarga a otras dependencias a gestionar la comunicación, cuando debería estar al frente un profesional con las nuevas vanguardias de comunicación.

En ese contexto de la comunicación organizacional dentro de las organizaciones del D.M. de Quito se encuentra la U.P.S. la misma que es objeto del estudio.

### **1.5. Identidad organizacional**

Para Costa el mayor vector del paradigma del siglo XXI es la comunicación, esta es la encargada de gestionar de forma estratégica a la identidad, la cultura y la imagen. Un vector según Costa es “una magnitud de la física de la comunicación que implica al mismo tiempo, orientación, velocidad, fuerza y aceleración”<sup>51</sup>.

La identidad es el segundo vector en la organización, esta permite la diferencia de la competencia, porque las personas no solo compran un producto o servicios por su utilidad, sino por la diferencia, la particularidad de ese producto.

---

<sup>49</sup> Silvia Chiriboga, “Estado de la comunicación organizacional en el distrito Metropolitano de Quito”, 94.

<sup>50</sup> *Ibíd.*, 114.

<sup>51</sup> Joan Costa, “Imagen corporativa en el siglo XXI”, 213.

Identidad viene del Latín *ídem* que significa, “lo mismo” idéntico<sup>52</sup> a sí mismo, posee rasgos propios que lo distingue de los demás, por eso Costa la define como el ADN de la organización, “los cromosomas de su génesis, que son la herencia de los caracteres de su emprendedor, fundador, y que están inoculados en aquella en el acto de intuir en el espíritu institucional de la organización”<sup>53</sup>.

La identidad es la razón de ser como organización y es complementada con el que hace. Lo que hace es la actividad que conforma todo su sistema relacional y productivo. La unión de estos dos parámetros construye la objetividad de la identidad, porque el otro parámetro que es la identidad subjetiva, psicológica, funcional y emocional, es dada por los sujetos, mediante lo que dice como informaciones, promesas, mensajes y comunicaciones<sup>54</sup>.

La suma del que es, hace y dice, da como resultado cómo lo realiza y cómo comunica, estos dos parámetros se muestra ante los sujetos, “quienes perciben y experimentan la personalidad de la organización”<sup>55</sup>. El cómo modifica, transforma las percepciones, sensaciones y experiencias:

Cómo la organización se muestra y se hace conocer por sus públicos, es la materialización – valoración de su identidad (lo que es).

Cómo realiza lo que hace en la forma de expresarlo y en las relaciones con su público (valores).

Cómo comunica, es el cómo lo dice y lo que da a entender sin decirlo<sup>56</sup>.

Estas tres formas de actuar de una organización se reflejan en el proceso de significación por parte de sus sujetos, porque son ellos quienes construyen los significados y también quienes entran en conflicto al existir una incoherencia entre lo que es, hace y dice la organización, porque la identidad es la esencia de la institución, y no se puede copiar.

Etkin denomina a la identidad como metaconcepto. A la identidad la define como “la enumeración de todo aquello que permite distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización (...) la identidad se materializa en una estructura.”<sup>57</sup>

---

<sup>52</sup> Diccionario de la Real Academia Española, <<http://dle.rae.es/?id=KtmKMfe>> 18/08/2016

<sup>53</sup> Joan Costa, “Imagen corporativa en el siglo XXI”, 214.

<sup>54</sup> *Ibíd.*, 215.

<sup>55</sup> *Ibíd.*, 216.

<sup>56</sup> *Ibíd.*, 216.

<sup>57</sup> Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein, “Identidad en las organizaciones” (Argentina: Paidós, 1989), 156.

Por estructura entiende, la forma concreta de asumir en la organización la relación con los recursos, relaciones con su entorno interno y externo y las acciones para conseguir sus objetivos planteados. De esta forma, identidad y estructura son complementarias el uno del otro, ambas son el núcleo central para la transformación y adaptación a la realidad<sup>58</sup>, porque como ya se mencionó debe existir una coherencia entre lo que dice ser la institución con lo que perciben los sujetos, porque la identidad se representa en imagen y su percepción dependen tanto de los que están dentro como los que están afuera de institución; a este proceso Etkin lo denominó: endoidentidad (interno) y exoidentidad (externo), lo que viene a ser una identidad esquema y una identidad construida. “La identidad esquema que comparte con todas las que pertenecen a su misma rama de actividad e b). Identidad construida surge y se elabora en su interior, que permite su singularidad en el medio”<sup>59</sup>.

Las relaciones dialógicas son los estados y procesos internos, compuestos por comportamientos, modos diferentes de pensar una misma realidad. Este término es usado en dos direcciones: como descripción, hace referencia a una lectura de la realidad organizacional y una dirección instrumental, son expresiones de la realidad y el modo en que se manifiestan en la estructura de la organización<sup>60</sup>.

Para Capriotti, “la identidad es la conjunción de su historia, su ética, su filosofía, forma de trabajo, compromiso cotidiano, normas, en suma es el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las demás organizaciones”<sup>61</sup>.

La identidad es la construcción histórica, acumulación de acciones y comunicación de la empresa con su entorno y sujetos, también es el conjunto de valores y creencias que hace de una institución diferente de otra, porque es la “auto representación de la institución, es decir, el discurso que asume para presentarse frente a los públicos”<sup>62</sup>. Desde estas definiciones sobre identidad interesa abordarla desde lo conceptual porque es más rica y compleja además que son elementos menos evidenciados dentro y fuera de la organización. La identidad posee tres pasos: Primero define lo que es, luego se muestra a través de sus conductas, actitudes,

---

<sup>58</sup> *Ibíd.*, 157.

<sup>59</sup> *Ibíd.*, 158.

<sup>60</sup> *Ibíd.*, 62-163.

<sup>61</sup> Paül Capriotti, “La imagen corporativa” (Barcelona: Ariel, 1999), 140.

<sup>62</sup> Adriana Amado, Maximiliano Bongiovanni, Ma. José Bustos y Ma. Eugenia Etkin, “Auditoría de comunicación. Un método de análisis de las comunicaciones públicas” (Buenos Aires: La Crujía, 2011), 65.

formas de ser y decir y tercero, las dos anteriores ayudan a conformar las percepciones, experiencias y construcciones mentales de lo que es y significa una organización para sus sujetos, para luego ser reflejada en la imagen.

### **1.6. Imagen organizacional**

Los primeros estudios sobre la imagen se realizaron en el año 1971 enfocados a develar el poder de los elementos icónicos. En el siglo XXI se generan cambios en las organizaciones y predominan valores como la comunicación, identidad, cultura e imagen entendida como la totalidad de acciones de una institución, porque cada organización “se encuentra en comunicación consigo misma y, directa e indirectamente, con su entorno. Y del mismo modo, toda empresa irradia una determinada imagen en sus públicos”<sup>63</sup>, por eso, la imagen, hoy en día es un elemento importante en la vida de cualquier organización.

Para Costa la imagen “es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad”<sup>64</sup>, es decir, cada acción sea intencional o no va a ayudar a construir la opinión pública de la organización en la mente de los sujetos, mediante experiencias directas e indirectas, estas experiencias se acumulan en la estructura mental cognitiva y de ahí otorgan valores, significados y símbolos a la institución.

La imagen, “es la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como el resultado del procesamiento de toda información relativa de la organización”<sup>65</sup>. Es decir, la información emitida por la institución hacia sus sujetos no es suficiente o mejor dicho no es la única manera de formarse una imagen, también está la experiencia directa e indirecta de los sujetos.

De esta forma, la imagen es el reconocimiento, la lectura de los diversos sujetos, mediante las opiniones, intereses, prejuicios, y también sentimientos, porque cada elemento está construido de subjetividades. La imagen no es una “construcción espontánea, sino que es fruto de una construcción históricamente determinada a partir de múltiples causas”<sup>66</sup>.

---

<sup>63</sup> Joan Costa, Imagen corporativa en el siglo XXI, 48.

<sup>64</sup> *Ibíd.*, 58.

<sup>65</sup> Paúl Capriotti, “Planificación estratégica de la imagen corporativa” (Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas, 2013), 29. <http://www.bidireccional.net>

<sup>66</sup> Adriana Amado, Maximiliano Bongiovanni, Ma. José Bustos y Ma. Eugenia Etkin, “Auditoría de comunicación”, 90.

Tal como afirma Chaves: “La imagen siempre es propiedad del público en la medida en que es la lectura pública de una institución, la interpretación de una sociedad”<sup>67</sup>. Los sujetos se forman una imagen de la institución mediante la construcción de acciones realizadas por la organización. Sin embargo, las acciones, mensajes e información van más allá de la intencionalidad de la propia institución, porque la imagen no depende de la empresa sino de los sujetos quienes captan, apropian, interpretan, transforman esa información en significados para ellos, desde sus subjetividades.

Otro aspecto importante son las experiencias para Marisa Guisasola, “son las sensaciones integrales que se esperan como satisfacciones de las necesidades (...) alejado de la simple solución del problema, se presenta plagado de sentido, más complejo y profundo”<sup>68</sup>. Ella también habla de lo simbólico, de tejer puentes como dice Adalid Contreras con los sujetos y con el entorno de la organización, establecer vínculos simbólicos para reducir el riesgo de construir una imagen distinta a la que quiere proyectar la institución.

Para este trabajo nos interesa abordar la imagen como construcción de los sujetos a base de percepciones, experiencias y sensaciones. Desde esta perspectiva, la imagen de la organización es “un sistema de significaciones, su estilo de vida y de motivaciones, expectativas y preferencias personales”<sup>69</sup> formadas en la mente de sus audiencias, como un “acto de recepción”<sup>70</sup> propio de los sujetos. Costa menciona a la imagen como el elemento estratégico y generador de valor que tiene sus propias condiciones para guiar el estilo y conducta de la organización. También, plantea quince funciones de la imagen de las cuales interesan tres funciones. Si se gestiona de forma estratégica a estos tres, las otras doce funciones se desprenden de ellas. 1. Destacar la identidad diferenciadora de la empresa, es el ADN de la organización. 2. Definir el sentido de la cultura organizacional, porque esta se ve a nivel interno, en relación con su entorno, sujetos, conducta de los colaboradores, la cultura es una actividad cotidiana. 3. Reducir los mensajes involuntarios, la comunicación a través de una planificación y gestión podrá evitar este tipo de mensajes<sup>71</sup>.

---

<sup>67</sup> *Ibíd.*, 90.

<sup>68</sup> Marisa Guisasola, “La imagen empresarial y sus públicos”. En *Comunicación Estratégica para las organizaciones* (Quito, Editorial Quipus, 2006), 63.

<sup>69</sup> Joan Costa, “Imagen corporativa en el siglo XXI”, 58.

<sup>70</sup> Paúl Capriotti, “Planificación estratégica de la imagen corporativa” (2013): 29 <<http://www.bidireccional.net>>.

<sup>71</sup> Joan Costa, “Imagen corporativa en el siglo XXI”, 69.

Desde esa mirada, identidad, cultura y comunicación ayudan a construir la imagen que será percibida por los sujetos, además estos vectores son subjetivos, se construyen a base de impresiones, significados, información y valores. En efecto, son “aspectos psicológicos, subjetivos y emocionales”<sup>72</sup>. Los tres vectores hacen perdurar a la imagen de una organización más allá de los productos o servicios, porque los sujetos adquieren información por parte de la organización y de su experiencia.

Para Capriotti existen tres fuentes de información que intervienen decisivamente en la construcción de la imagen: los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y la experiencia personal. Las dos primeras fuentes son indirectas y la tercera es directa.

a) Medios de comunicación masivos: Se debe distinguir entre mensajes comerciales directamente controlados por la organización y las noticias. Los mensajes comerciales son establecidos y elaborados por la propia organización, en cambio las noticias son propias del medio y el control de las organizaciones sobre la información es variable.

b) Las relaciones interpersonales: Como fuente de información hay que destacar la influencia de los grupos de referencia y la de los líderes de opinión. El grupo de referencia determina la conducta del individuo, bien porque éste acepta sus informaciones como evidencia de la realidad o bien porque utiliza los valores del grupo como pautas normativas para su propio comportamiento. Los líderes de opinión son personas cuyo alto grado de credibilidad se basa en su mayor conocimiento e implicación en un área determinada.

c) La experiencia personal: probablemente sea ésta la fuente de información más decisiva en la formación de la imagen de una organización. Esta proporciona una información de primera mano, aunque su influencia y uso pueden estar mediados por cualquiera de las dos fuentes anteriormente descritas. La experiencia personal puede ser directa, mediante un contacto por ejemplo a través del servicio de atención al cliente o participando en un acto organizado por la empresa o indirecta por el consumo o uso de productos y servicios, con la observación del comportamiento de la organización en el ámbito del patrocinio, por ejemplo<sup>73</sup>.

---

<sup>72</sup> *Ibíd.*, 81.

<sup>73</sup> Paúl Capriotti, “Planificación estratégica de la imagen corporativa”, 90-106.

### 1.6.1. Percepción de los sujetos sobre la imagen de la organización

La percepción según Chiavenato “es el proceso activo por medio el cual las personas organizan e interpretan sus sensaciones sensoriales para dar un significado al entorno”<sup>74</sup>, es decir es un proceso constructivo que necesita de “los órganos periféricos del sistema sensorial (...). Estos órganos reciben los estímulos externos y los transforman en señales de potencial eléctrico, que a su vez envían al sistema nervioso central cuya capacidad de percepción”<sup>75</sup>.

Ese sistema nervioso central de cada sujeto hará aceptar o rechazar el mensaje emitido por la organización, porque implica un proceso de reconocimiento e identificación, de acuerdo con la capacidad psicológica el sujeto configura y retiene en su mente dicho mensaje<sup>76</sup>.

La percepción también es definida como “el proceso mediante el cual los individuos seleccionan, organizan, almacenan y recuperan información”<sup>77</sup>. De igual forma, “es un proceso activo mediante el cual las personas tratan de dar sentido al mundo que las rodea”<sup>78</sup>. Las personas poseen conocimientos e información seleccionan de acuerdo a sus motivaciones y necesidades, luego las analizan de acuerdo a sus experiencias y dan un sentido en función de sus necesidades y valores.

Para Chiavenato los órganos de los sentidos producen la percepción porque el cerebro recibe las señales, luego las transforma en códigos de representaciones y asigna una interpretación<sup>79</sup>, pero este proceso es acompañado por los órganos sensoriales y las creencias previas, desde esta perspectiva Costa plantea tres momentos para la formación de la imagen en los sujetos: “1. Percepción directa o indirecta. 2. Contacto directo y real con el producto o la empresa, y 3. El transcurrir del día a día y la sucesión de percepciones y contactos”<sup>80</sup>. Estos tres momentos se dan en el entorno, en el espacio de acción y donde se encuentra la organización, con su ambiente y sujetos interrelacionados.

---

<sup>74</sup>Idalberto Chiavenato “Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones” (México: McGraw-Hill, 2009), 214.

<sup>75</sup> Joan Costa, “Imagen corporativa en el siglo XXI”, 59.

<sup>76</sup> *Ibíd.*, 61.

<sup>77</sup> John A. Wagner III y John R. Hollenbeck, “Comportamiento Organizacional: Criando Ventaja Competitiva (Saraiva: São Paulo, 1999), 58.

<sup>78</sup> David A. Nadler, J. Richard Hackman y Edward E. Lawler Comportamiento Organizacional, Elsevier/Campus, Río de Janeiro, 1983, p. 45.

<sup>79</sup>Idalberto Chiavenato “Comportamiento organizacional”, 213.

<sup>80</sup> Joan Costa, “Imagen corporativa en el siglo XXI”, 231.

La formación de la imagen de Costa es una visión sensorial implica los sentidos (vista, oído, olfato, etc.). Sin embargo, se está dejando a un lado el proceso de experiencia vivido por el sujeto con la realidad e influencias internas y externas del entorno y la organización.

Para Capriotti el proceso de percepción es un proceso cognitivo mental que implica: primero información obtenida, segundo la información proporcionada por el entorno, las experiencias y relaciones directas e indirectas con la institución y tercero los individuos harán un procesamiento de la información. Entonces, los sujetos poseen suficiente información, segundo consideran relevante y suficiente a la información y tercero se apropian de ese contenido<sup>81</sup> y la almacenan en su memoria.

De ahí, los sujetos se formarán una imagen sobre la institución. “La formación de la imagen de una organización, los miembros de los públicos se encuentran inmersos en un proceso continuo de elaboración de la información disponible, desde un procesamiento basado en los esquemas existentes -imágenes previas-, hasta un proceso marcado por el escrutinio pormenorizado de los atributos particulares de la entidad”<sup>82</sup>.

Capriotti da relevancia a la información, pero no es suficiente para entender la percepción de imagen porque el proceso sería: “seleccionar, organizar, interpretar y responder a la información”<sup>83</sup>. Pero, la imagen no es una construcción momentánea, sino un proceso de construcción realizada por los sujetos mediante las percepciones, información, experiencias de forma directa o indirectamente con la organización y el entorno y en este espacio la información tiene un sentido, una interpretación de acuerdo a sus conocimientos, experiencias y sensaciones.

La percepción es subjetiva porque dependerá de los estímulos de las personas como respuesta a la información emitida. Será selectiva, porque los sujetos son quienes seleccionan de acuerdo a sus criterios, sin embargo, los sujetos colocan atributos a esa información de acuerdo a sus intereses, actitudes, valores y necesidades. Una vez seleccionada la información el sujeto pasa a organizarla para finalmente darle una interpretación que dependerá de la experiencia previa de la persona. Desde ese análisis, el aporte de la comunicación estratégica es fundamental, pues ésta permite la inclusión de todas las audiencias, conocer cómo ellas perciben,

---

<sup>81</sup> Paúl Capriotti, “Planificación estratégica de la imagen corporativa, 66-67.

<sup>82</sup> *Ibíd.*, 119.

<sup>83</sup> Don Hellriegel y Jhon Slocum, “Comportamiento Organizacional” (México: CENGAGE Learning, 2009), 68.

interpretan y valoran a la empresa por su estilo de comunicar. Además, “gestionar la imagen es gestionar la realidad”<sup>84</sup> porque la imagen está relacionada con la interacción de los sujetos, experiencias consolidadas a través de la dinámica cotidiana de la institución por eso es importante “lo que la empresa hace y lo que la empresa dice que hace”<sup>85</sup> porque esto influye decisivamente en la formación de su imagen.

De igual forma, pueden existir distorsiones en la percepción de imagen. La distorsión implica hacer una interpretación equivocada de un hecho y generar conflicto entre la institución y los sujetos. Chiavenato a este proceso lo denomina disonancia cognitiva, contradicciones entre lo que los sujetos creen y lo que la organización hace y dice que hace, porque eso puede crear conflictos.

En conclusión, la formación de la imagen está dada por los sujetos y en esta dimensión es difícil controlarla sobre todo cuando “el mercado no es un conjunto de personas con un conjunto de atributos. El mercado es una trama de símbolos compuestos por personas con determinados atributos”<sup>86</sup>. Desde esta concepción y estructura compleja se debe trabajar la estrategia desde las cogniciones, emociones y experiencias entre el entorno, sujetos e institución, porque, la organización es un sistema abierto, complejo, dinámico y lleno de incertidumbre, un escenario imprevisible para gestionar la imagen organizacional.

### **1.7. Cultura organizacional**

En el mundo globalizado, innovador y cambiante la cultura es importante como factor clave en las organizaciones, por lo que un ambiente fuerte y dinámico ayuda a una mejor eficiencia de las instituciones. El estudio de la cultura organizacional inició en los años 80 con el objetivo de crear procesos para alcanzar significados comunes, entendimientos y objetivos. Cuatro fueron los enfoques de estudio: Los dos primeros cultura y gerencia corporativa y cultura corporativa, se enfatizaban en estudiar para identificar si la cultura era fuerte o débil. Los segundos factores estaban relacionados a lo cognitivo y simbólico, destacan a la cultura como único factor para entender a las organizaciones.<sup>87</sup>

---

<sup>84</sup> Paúl Capriotti, *La imagen corporativa*, 158.

<sup>85</sup> Paúl Capriotti, “Planificación estratégica de la imagen corporativa”, 86. <

<sup>86</sup> Marcelo Manucci. “El impacto corporativo”, 82.

<sup>87</sup> Carlos Fernández Collado y Laura Galguera García, “La comunicación humana en el mundo contemporáneo”, 119.

De esta forma, Carlos Fernández dice que los comunicadores se enfocan en estudiar a la cultura desde lo cognitivo y simbólico. Lo cognitivo “entender cómo guían las reglas convencionales el comportamiento comunicacional de los miembros de la organización”<sup>88</sup>, y desde lo simbólico analizan “cómo crean y recrean la realidad organizacional mediante símbolos compartidos y el uso del lenguajes”<sup>89</sup>.

En esta misma línea Horario Rodríguez, se refiere a la cultura organizacional como el “definir o redefinir sus elementos básicos de cultura y a convertirlos en conductas concretas y observables”<sup>90</sup>. Y de ahí propone considerar a la cultura en el siglo XXI como holística y diferenciadora, porque es un patrón esencial para el desempeño a nivel económico, social, político, tecnológico y productivo de una organización.

Rodríguez llama a la cultura holística porque “todo lo que genera o adopta el ser humano o sociedad es cultura”<sup>91</sup> y diferenciadora, porque “define a la cultura a los valores y las creencias que comparten los miembros del grupo”<sup>92</sup>.

Con estas apreciaciones se puede definir a la cultura como “conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco de referencia, a partir de lo cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas”<sup>93</sup>.

Costa define a la cultura organizacional: “un modo de conducta, un concepto ético, la orientación de una trayectoria, una manera de relacionarse (el cómo), de generar calidad y valor, que da nacimiento y forma sensible a la personalidad a la entidad en la mente de los públicos”<sup>94</sup>.

La cultura es un sistema complejo de valores, tradiciones, políticas, comportamientos, creencias, personajes, historia que se representan a través de los símbolos, mitos, lenguajes del grupo humano conformados por la organización y se evidencia en todo lo que hace y piensa esa organización. A su vez, Jorge Etkin y

---

<sup>88</sup> *Ibíd.*, 119.

<sup>89</sup> *Ibíd.*, 119.

<sup>90</sup> Horacio Andrade Rodríguez, “Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación” en Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones* (México, Editorial Trillas: 2012), 88.

<sup>91</sup> *Ibíd.*, 88.

<sup>92</sup> *Ibíd.*, 88.

<sup>93</sup> *Ibíd.*, 90.

<sup>94</sup> Joan Costa, “Imagen corporativa en el siglo XXI”, 234.

Leonardo Schvarstein definen a la cultura como un componente activo y movilizador, puede estar o no formalizado<sup>95</sup>.

Es decir, el 10% de la cultura depende del sistema de actitudes y conductas racionales y conscientes, mientras que el 90% de la cultura se construye de forma inconsciente<sup>96</sup>, por ello no es suficiente tratar de imponer los valores, misión o la visión por parte del comunicador sino fortalecer los sistemas de comunicación mediante, mensajes abiertos y participativos para aprovechar la información y la capacidad de retroalimentación entre el grupo.

Por su parte, los elementos tangibles e intangibles dan forma al sistema cultural y sentido para interpretar la vida organizacional, estos constituyen un elemento distintivo y diferenciador de las demás organizaciones. Entre los elementos intangibles tenemos a los valores y a las creencias. Los valores “son los ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural”<sup>97</sup>. Las creencias “son todas aquellas ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultura, independientemente de su validez objetiva”<sup>98</sup>.

Las creencias son a nivel racional y los valores a nivel emocional, por lo tanto determinan las formas de pensar y actuar, además son aceptados y compartidos por los miembros del grupo social, pero ambas son necesarios para las acciones y decisiones de la organización. Tanto las creencias como los valores se hacen visibles en las distintas manifestaciones: simbólicas, conductuales, estructurales y materiales<sup>99</sup>.

*Las manifestaciones simbólicas:* son formas de explicar o representar, de manera objetiva o subjetiva, al ser humano, al mundo, a lo suprasensible y a las relaciones que se generan entre ellos. Incluyen la filosofía de la organización (misión, visión y valores), con lo gráfico (logotipo, colores institucionales, tipografía) y su mitología (personajes, mitos y ritos).

*Las manifestaciones conductuales:* son pautas de comportamiento y de interacción de los miembros de un sistema cultural y comprenden el lenguaje,

---

<sup>95</sup> Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein, “La identidad en las organizaciones”, 201.

<sup>96</sup> Abraham Nosnik Ostrowiak, “Teoría de la comunicación productiva. Exploraciones más allá de la retroalimentación” (Argentina: Homo Sapiens Ediciones, 2012), 113.

<sup>97</sup> Horacio Andrade Rodríguez, “Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación”, 89.

<sup>98</sup> *Ibíd.*, 89.

<sup>99</sup> *Ibíd.*, 89.

el comportamiento no verbal, el ritual y las diversas formas de interacción entre el grupo.

*Las manifestaciones estructurales:* aseguran el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural e incluyen las políticas, procedimientos, normas, estatuto interno y la estructura de poder.

*Las manifestaciones materiales:* se refieren a los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural e incluyen la tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo<sup>100</sup>.

Todo lo que la organización hace está estrechamente relacionada con la cultura, ninguna institución está fuera de la ella, talvez tenga una cultura débil, pero siempre está atravesada por la cultura y para fortalecerla se necesita de mensajes que fluyan libremente en todas las direcciones y sean compartidos por todos sus miembros al igual que las creencias y los valores, ellos son quienes otorgan significados, sentido y valor a la realidad para la acción y la toma de decisiones.

### **1.8. Comunicación estratégica**

Por varios años la comunicación fue considerada como un proceso de transmisión, hoy se la entiende como un espacio que genera significados en la vida cotidiana desde los sistemas complejos. Lo estratégico aplicado a la comunicación se enfoca a salir de esa visión instrumentalista y otorgarle valor en los discursos y en las relaciones sociales.

Primero se definirá a la estrategia, según Alberto Pérez, a la estrategia se la entendió como la capacidad de los seres humanos para resolver conflictos, es decir fue una forma de supervivencia. Por ello, la palabra se la vinculo estrechamente con el ámbito militar y se usó en vez de estrategia, proyecto, plan, idea, tácticas, truco entre otros sinónimos<sup>101</sup>.

El desarrollo de la estrategia como teoría se desarrolla a partir de tres paradigmas: el militar, el científico/matemático y el económico /*managerial*. El paradigma militar define a la estrategia como “el arte de la dialéctica de las fuerzas

---

<sup>100</sup> *Ibíd.*, 89.

<sup>101</sup> Rafael Alberto Pérez, “Estrategias de comunicación” (España, Editorial Planeta, 2001), 21-34.

(...) para resolver un conflicto”<sup>102</sup> y el papel de la comunicación era: “unidad de voz de mando, la importancia del engaño, los símbolos y su poder psicológico”<sup>103</sup>.

El paradigma científico va de la mano de la teoría de los juegos desarrollada por Von Neumann y Morgenstern e introduce un aporte importante para la estrategia como el carácter general y abstracto para el enfoque de las decisiones ante la incertidumbre, la estrategia implica escoger entre varias opciones y elegir a la correcta<sup>104</sup>. En el campo de la comunicación, “las comunicaciones serían estratégicas pues tienen en cuenta al receptor y sus posibles reacciones”<sup>105</sup>

Y el último paradigma económico está vinculado a las estrategias empresariales, estrategias de marketing y de comunicación perteneciente a las áreas: académicas, empresariales, de negocios y política<sup>106</sup>.

De esta forma, se entiende a la estrategia como el conjunto de decisiones que son estudiadas, analizadas para alcanzar un propósito y sin olvidar los intereses del adversario y por ende esta estrategia implica: definición del propósito a cumplir, una situación de juego con terceros, incertidumbre, limitación de recursos, tener varias alternativas para actuar, análisis estratégico, elección de alternativas, y la ejecución de la estrategia<sup>107</sup>.

La estrategia se la utilizó en otras disciplinas como la Antropología, Psicología, Biología, Sociología, Ciencias Políticas, por eso Alberto Pérez cataloga a la estrategia como un concepto poliédrico con ocho dimensiones: “estrategia como anticipación, decisión, método, posición, marco de referencia, perspectiva, discurso y relación con el entorno”<sup>108</sup>, sin dejar a un lado las bases culturales y de conocimiento de los cambios de la sociedad que estimula la capacidad de adaptación, flexibilidad, y visión de futuro dentro del sistema organizacional.

Para hablar de estrategias según Alberto Pérez debe existir: a. una meta, b. anticipación, c. reacciones y decisiones de terceros, d. evaluar varias alternativas y e. elección de una alternativa<sup>109</sup>. La estratégica es una forma de pensamiento que diseña

---

<sup>102</sup> *Ibíd.*, 35.

<sup>103</sup> Rafael Alberto Pérez, “El estado de arte de la comunicación estratégica”, *Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de Comunicación*, no 10 (2012): 121-196. DOI: [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_MESO.2012.n10.39684](http://dx.doi.org/10.5209/rev_MESO.2012.n10.39684), 12.

<sup>104</sup> Rafael Alberto Pérez, “Estrategias de comunicación”, 36.

<sup>105</sup> Rafael Alberto Pérez, “El estado de arte de la comunicación estratégica”, 13.

<sup>106</sup> Rafael Alberto Pérez, “Estrategias de comunicación”, 37.

<sup>107</sup> *Ibíd.*, 102-104.

<sup>108</sup> *Ibíd.*, 138.

<sup>109</sup> Rafael Alberto Pérez, “El estado de arte de la comunicación estratégica”, 142.

y define a la acción con el propósito de alcanzar las metas y posiciona a la comunicación desde el ámbito de las relaciones y participación y no como un eje lineal solo de transmisión. En la sociedad de la información, la comunicación se torna multidimensional, dialogal y cultural con interacción simbólica<sup>110</sup>.

Hoy la comunicación transitó desde el paradigma cibernético-informacional, paradigma humano y pragmático a la interacción social y cultural, porque implica una forma de acción y la acción tiene poder, y este poder debe ser administrado con criterios estratégicos<sup>111</sup>. La acción, poder y administración llevó a hablar de comunicación estratégica.

Los orígenes de la comunicación estrategia están en la teoría de los juegos, es una situación de juego con varios jugadores, toman una decisión con libertad y esa libertad puede conllevar a un error sino se ha realizado una buena decisión y para ello “el jugador debe contemplar no solo la percepción del juego, sino también la percepción de los demás jugadores”<sup>112</sup>.

El desarrollo del juego se realiza en contextos sociales donde se produce una situación de comunicación, es decir la comunicación estratégica valora el espacio de las relaciones socioculturales como “un proceso que otorga sentidos a las percepciones, significados, y las distintas señales del entorno cotidiano”<sup>113</sup>. De esta manera, construye realidades desde las situaciones concretas y analizadas para desarrollar e innovar nuevos procesos y espacios dinámicos.

La comunicación estratégica busca alcanzar un objetivo, e influir de acuerdo a sus intereses, por eso los actos comunicativos son acciones intencionales conscientes que determinan el proceso al momento de elegir una alternativa y se debe evaluar esa decisión como: “una forma de acción social que se caracteriza porque se produce en una situación de juego estratégico en la que los jugadores hacen uso de la interacción simbólica para resolver sus problemas o maximizar sus oportunidades”<sup>114</sup>.

En este contexto a las organizaciones no les queda de otra que comunicarse bien. Uranga define a lo estratégico en la comunicación de la siguiente forma: “Supone la creación o elección de recursos comunicacionales que den respuesta a las líneas de acción y al escenario, con estrategias complementarias e integrales, y con

---

<sup>110</sup> *Ibíd.*, 142.

<sup>111</sup> Rafael Alberto Pérez, “Estrategias de comunicación”, 447-448.

<sup>112</sup> *Ibíd.*, 452.

<sup>113</sup> Marcelo Manucci. “El impacto corporativo”, 50.

<sup>114</sup> Rafael Alberto Pérez, “Estrategias de comunicación”, 458.

coherencia de la filosofía de la planificación con planes, programas, proyectos y sus respectivas acciones y tareas”<sup>115</sup>.

Una organización no solo debe tener un plan de comunicación sino comprender a la comunicación como una forma integral, porque el campo de la comunicación no es solo discurso, es cultura, institución, ideología y política. El papel de la comunicación estratégica debe superar las rúbricas que la antecedieron como la retórica, la propaganda, la comunicación persuasiva, la publicidad y las relaciones públicas.

En un cambio de paradigma, las organizaciones no pueden ejercer la comunicación con un modelo piramidal y jerárquico, tienen que pasar a otro plano sistémico, conectivo y significativo, esto implica preocuparse por hacer comunicación desde un organismo articulado a las actividades como; imagen organizacional, cultura, relaciones institucionales, comunicación interna y externa, relaciones públicas desde el enfoque de la comunicación estratégica para diseñar, gestionar y direccionar a la estrategia como una acción no una meta, táctica u objetivo para el momento.

Sandra Massoni define a lo estratégico en la comunicación como “un modelo del desarrollo en tanto es básicamente una manera de ser y de transformar”<sup>116</sup>. Para Adalid Contreras, lo estratégico es un gran aporte para la gestión de la comunicación “tanto en sus aspectos internos (recursos, formas de dirección y gerencia, roles) y externos relacionados con el desenvolvimiento en un entorno comunicacional absolutamente competido<sup>117</sup>, entonces, la estrategia fortalece al pensamiento, a la elección de alternativas frente a una realidad cambiante y dentro del campo de la comunicación, la estrategia ayuda a poner en un mismo nivel el ser (las personas) y el hacer (las acciones de comunicación)<sup>118</sup>.

Desde los aportes anteriores se requiere una mirada diferente de la gestión de la comunicación en las organizaciones. La comunicación deberá permitir una dinámica sobre la cual se pueda construir nuevos modelos, procesos y decisiones con un gran potencial para una comunicación fluida que fomente la participación, la

---

<sup>115</sup> Washington Uranga, “Para pensar las estrategias en la planificación de la comunicación” (2011): 5 <[http://www.washingtonuranga.com.ar/images/proprios/05\\_pensar\\_estrategias.pdf](http://www.washingtonuranga.com.ar/images/proprios/05_pensar_estrategias.pdf)>.

<sup>116</sup> Sandra Massoni, “Comunicación estratégica. Comunicación para la innovación” (Argentina: Homo Sapiens Ediciones, 2011), 29 y 31.

<sup>117</sup> Adalid Contreras, “Planificar la comunicación desde las mediaciones” (Quito, 2015), 9.

<sup>118</sup> *Ibíd.*, 9.

pluralidad de percepciones, compromisos, conocimiento y la gestión de imagen dentro de una organización.

La comunicación estratégica en esta nueva economía de la información será clave para la producción y circulación de significados y la de buscar alternativas de acciones para mantenerse en armonía con los escenarios internos y externos, porque “cuando la organización define estratégicamente su comunicación, define sus parámetros sobre los cuales traza su espacio de competencias (...) con los cuales va interactuar para desarrollar su actividad cotidiana”<sup>119</sup>.

La comunicación estratégica invita a las organizaciones a entender a la comunicación desde tres movimientos:

**Primer movimiento:** *De la comunicación como información a la comunicación estratégica que implica:*

a. Dejar de mirar y pensar a la comunicación como un medio de transferencia de información a sus sujetos, b) se necesita comprender a los sujetos, c) saber que hay códigos compartidos por los sujetos.

b. Los canales de comunicación ayudan a la distribución y circulación de información, pero no es comunicación, no asegura que el mensaje sea entendido de la forma que se esperaba.

c. Los mensajes son interpretados y asignados una significación por parte de los sujetos, ellos hacen una lectura, por eso los mensajes no pueden estar fuera del contexto.

d. Reconocer las matrices socioculturales donde interactúan actores, modos, espacios, saberes, intereses y necesidades de los actores involucrados.<sup>120</sup>

**Segundo movimiento:** *De la comunicación al final de la línea de montaje a la comunicación como espacio relacionado de la diversidad sociocultural, porque en este espacio donde los mensajes y acciones tiene sentido y significado y la comunicación en las organizaciones a traviesa la relación con sus sujetos, sociedad e instituciones.*

a. La comunicación debe conformar equipos interdisciplinarios con apertura de diálogo para solucionar los problemas que la organización los considere prioritarios.

---

<sup>119</sup> Marcelo Manucci. “El impacto corporativo”, 58.

<sup>120</sup> Sandra Massoni, “Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido” (Rosario: Homo Sapiens Ediciones, 2007), 166-169.

- b. Hay que comprender al otro como un sujeto de participación, con sus diferencias y como sujeto de acción<sup>121</sup>.

**Tercer movimiento:** *Las relaciones de la organización con su entorno.*

- a. Toda organización tiene que estar en constante diálogo con sus actores, saber qué necesidades tienen.
- b. La organización debe abrir “un camino cognitivo (simbólico y material) que el otro pueda y quiera tomar”<sup>122</sup>.
- c. Los sujetos son actores sociales y pueden ser personas, grupos, instituciones, y son importantes para la transformación, porque los sujetos no son simples destinatarios de información son complementarios para resolver el problema.<sup>123</sup>

Sandra Massoni define a la comunicación estratégica como “el momento relacionante de la dinámica social y, por lo tanto, como espacio clave para pensar sus bloqueos y contradicciones”<sup>124</sup>. La comunicación estratégica centra su mirada en un espacio convergente, transdisciplinario relacionado en un espacio sociocultural de transformación con matrices de encuentros sociales.

Desde los conceptos anteriores se puede entender a la comunicación estratégica como la acción de un proceso dinámico y flexible, de proyección para tomar decisiones correctas, para intervenir con soluciones a algún problema y consolidar potencialidades. Es importante no dejar fuera el contexto sociocultural, trabajar desde las prácticas sociales, con las interacciones de los sujetos, quienes otorgan sentidos, producen, circulan y se apropian para otorgarles significados desde su propio contexto.

Este tipo de comunicación debe superar la visión reduccionista, de un simple medio para “transportar o transmitir a los demás lo que vemos, sentimos o pensamos; una vía para llegar o trasladar a los demás cosas que tenemos en nuestra mente”<sup>125</sup>, sino todo lo contrario involucrar a los sujetos como verdaderos protagonistas y clave para la estrategia con la finalidad de transformar la realidad.

Se deberá, no confundir estrategia con otros términos como misión, objetivos, metas, políticas, tácticas, programas y planes estratégicos, estos conceptos son

---

<sup>121</sup> *Ibíd.*, 169-173.

<sup>122</sup> *Ibíd.*, 173.

<sup>123</sup> *Ibíd.*, 173-174

<sup>124</sup> *Ibíd.*, 179.

<sup>125</sup> Adriana Gil Juárez y Anna Vitores González “Comunicación y discurso” (Barcelona: El Ciervo S.A., 2011), 55.

“herramientas operativas, útiles conceptuales indispensables a la hora de analizar e interpretar las estrategias”<sup>126</sup>.

**La misión** es la expresión general de lo que es la organización surge de los valores y expectativas de los promotores y accionistas de la institución, tiene que ver con sus propósitos, enfoques y compromisos<sup>127</sup>.

**Las metas** son cualitativas y la dirección para seguir y alcanzar la misión.

**Los objetivos** son las metas traducidas en propósitos a ser alcanzados, deben ser cuantificados y periodificados<sup>128</sup>.

**Las políticas** “son conjuntos explícitos, coherentes y duraderos de normas, principios y aspiraciones”<sup>129</sup>.

**La táctica** “es el arte de emplear los recursos, así como detectar el momento más adecuado para su implementación”<sup>130</sup>.

**Los planes** “son un conjunto de prescripciones para regir operaciones”<sup>131</sup> y los programas “son planes detallados con consecuencias de las acciones a seguir con sus tiempos, recursos y costos”<sup>132</sup>.

**Las acciones** son “tareas individuales por medio de las cuales se implementa la estrategia”<sup>133</sup>.

**La estrategia** es el ente rector que mediante la combinación de métodos, mensajes y planes busca conseguir los objetivos propuestos con la intervención y articulación de acciones y sujetos desde sus lugares situados para incidir en las prácticas sociales.

A partir de los conceptos abordados se entenderá a la comunicación organizacional como un proceso para facilitar los cambios organizacionales necesarios, mediante la intervención de un pensamiento estratégico. La eficiente gestión de la información, el posicionamiento de la imagen de la organización frente a sus audiencias será posible gracias a la planificación de la comunicación estratégica.

---

<sup>126</sup> Rafael, Alberto Pérez “Estrategias de comunicación”, 148.

<sup>127</sup> *Ibíd.*, 149.

<sup>128</sup> *Ibíd.*, 150.

<sup>129</sup> Adalid Contreras, “Imágenes e imaginarios de la comunicación –desarrollo” (Quito: CIESPAL, 2000), 62.

<sup>130</sup> Daniel, Scheinsohn, “Comunicación estratégica: la opinión pública y el proceso comunicacional” (Buenos Aires: Ediciones Granica, 2009), 94.

<sup>131</sup> Adalid Contreras “Imágenes e imaginarios de la comunicación –desarrollo”, 62.

<sup>132</sup> Rafael, Alberto Pérez “Estrategias de comunicación”, 156.

<sup>133</sup> *Ibíd.*, 156.

La imagen no es una construcción de la noche a la mañana, es un valor intangible que otorga una diferencia entre otras organizaciones, surge de acciones emprendidas desde adentro de la organización, las mismas que serán interpretadas por los sujetos y las cuales van más allá de la intención de la organización.

Las organizaciones que emprenden una proyección positiva de su imagen, deberán cuestionarse ¿qué acciones están realizando con el fin de promover la confianza tanto en su marca, sus productos, como en la misma organización?; es decir, ¿qué hacen para la proyección de una imagen positiva?

Para un cambio en la proyección de la imagen de las organizaciones, es indispensable la aplicación de la comunicación estratégica por el enfoque que propone para gestionar tanto la identidad, como la imagen organizacional. La gestión estratégica va a ayudar a crear el modelo de imagen de acuerdo a los objetivos de la empresa, va a servir como matriz y orientación hacia donde quiere caminar la organización para medir las posibilidades y limitaciones de la misma. La comunicación estratégica será el horizonte para construir ese modelo de organización con una proyección de imagen confiable.

La comunicación estratégica debe investigar la identidad de la organización, ¿qué esperan los sujetos de la empresa?, ¿cómo están interpretando a la empresa?, ¿cuál es el nivel de satisfacción?; descubrir los sentidos ocultos y prestar atención a los discursos de los sujetos de la organización. Ese es el objetivo principal de la planificación de la comunicación estratégica: diagnosticar, investigar, proponer, planificar y ejecutar acciones basadas en un plan estratégico que permitirá transformar desde adentro hacia afuera a las organizaciones.

## **Capítulo 2**

### **Diagnóstico de comunicación: Universidad Politécnica Salesiana, sede Quito campus El Girón**

La Universidad Politécnica Salesiana desde su creación ha tenido un rápido crecimiento en todas sus sedes, en especial la sede Quito por la demanda de la sociedad en acceder al sistema de educación superior, sin embargo, los estándares educativos son más exigentes y complejos debido a los cambios de paradigmas donde la universidad debe dar respuestas y ser funcional en esa dinámica de competitividad del mercado y no perder su visión salesiana sino responder con miradas sensibles a los intereses y aspiraciones de sectores sociales y culturales diversos.

La sede Quito, campus El Girón constituye el punto de partida para realizar un diagnóstico de la gestión de la comunicación con el fin de realizar una analogía con los resultados de la percepción de los estudiantes de Administración de empresas y así encontrar fortalezas y debilidades para posicionar la imagen de la institución entre sus estudiantes, que constituyen los mejores embajadores de la misma ante los sujetos externos.

#### **2.1. Identidad de la institución**

##### **2.1.1. ¿Qué es?**

###### **Historia de la UPS**

Los salesianos llegan al Ecuador en 1888, gracias al convenio firmado por Don Bosco y el representante del gobierno ecuatoriano en Turín, 1887. La labor evangélica y formativa inspirada en los valores evangélicos y en el sistema preventivo, se inicia en los sectores sociales más necesitados en varias regiones del país, con el objetivo de formar “buenos cristianos y honrados ciudadanos”.

La creación de la Universidad Politécnica Salesiana constituye una respuesta a la necesidad de la continuidad educativa que demanda un acompañamiento más allá de la adolescencia, así en la presidencia del arquitecto Sixto Durán Ballén, el 5 de agosto de 1994 inicia la vida institucional de la UPS como centro de educación superior sin interés de lucro.

## **Principios**

Los principios de la UPS son la razón, religión y el amor hacia los jóvenes, especialmente a los de menos recursos económicos, a través de una educación de calidad, basada en el Sistema Preventivo e inspirada en los valores del evangelio.

## **Misión**

La Universidad Politécnica Salesiana es una institución de educación superior humanística y politécnica, de inspiración cristiana con carácter católico e índole salesiana; dirigida de manera preferencial a jóvenes de los sectores populares; busca formar "honrados ciudadanos y buenos cristianos", con capacidad académica e investigativa que contribuyan al desarrollo sostenible local y nacional.

## **Visión**

La Universidad Politécnica Salesiana tiene como visión: Ser una institución de educación superior de referencia en la búsqueda de la verdad y el desarrollo de la cultura, de la investigación científica y tecnológica; reconocida socialmente por su calidad académica, Responsabilidad Social Universitaria y por su capacidad de incidencia en lo intercultural.

## **Objetivos**

- Educar en la fraternidad a los jóvenes ecuatorianos mediante una propuesta de valores propios y el llamado a la solidaridad, en el contexto de la comunidad social y eclesial.
- Formar personas con madurez humana, síntesis de ética, vida y cultura dentro de la justicia, solidaridad y fraternidad.
- Formar a los jóvenes desde una educación liberal, con valores, conocimiento, trabajo y participación social.
- Promover el desarrollo de modelos educativos alternativos para satisfacer las necesidades de los aprendizajes de los jóvenes en sus dimensiones auténticas.

## **Líneas estratégicas**

- Academia: Constitución de una comunidad científica con vocación profesional, comprometida, legítima y consciente de las necesidades del desarrollo local nacional.
- Eficiencia académica: Innovación y excelencia de la formación en el pregrado y el posgrado para asegurar la permanencia y eficiencia terminal de sus estudiantes.

- Gestión y política institucional: Consolidación de una gestión transparente y eficiente de los recursos institucionales, con la finalidad de impulsar políticas para una educación pertinente con las necesidades del país.
- Infraestructura: Fortalecimiento de la infraestructura con facilidades pedagógicas adecuadas para el desarrollo de las actividades de enseñanza y aprendizaje.
- Gestión administrativa: Pertinencia y eficacia de la gestión administrativa-financiera.

### 2.1.2. ¿Qué hace?

#### **Servicios**

La UPS ofrece el servicio de educación a nivel de pregrado en cuatro áreas como ciencia y tecnología, áreas administrativas y económicas, ciencias de la vida, ciencias sociales, de educación y humanas. La sede Quito oferta 19 carreras de las cuales 11 están en El campus El Girón y son: Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Gerencia y Liderazgo, Comunicación Social, Pedagogía, Psicología, Filosofía, Ingeniería en Biotecnología de los RRNN, de igual forma, oferta carreras bajo la modalidad de distancia como; Antropología Aplicada, Educación Intercultural Bilingüe, y Gestión para el Desarrollo Local Sostenible.

También oferta cursos de formación continua con el fin de actualizar los conocimientos de los estudiantes, egresados, graduados y docentes. Todos los programas están basados en las líneas de investigación, compromisos de vinculación con la sociedad y el compromiso por poner excelencia académica en manos de las clases sociales menos favorecidas.

#### **Programas**

*Carrera de Pregrado:* Administración de Empresas, Antropología Aplicada, Biotecnología, Computación, Comunicación, Contabilidad y Auditoría, Filosofía, Pedagogía, Educación Intercultural Bilingüe, Electricidad, Electrónica y Automatización, Gerencia y Liderazgo, Gestión para el Desarrollo Local Sostenible, Ingeniería Ambiental, Ingeniería Civil, Mecatrónica, Mecánica, Psicología y Telecomunicaciones.

*Instituto de Inglés convenio con Cambridge:* Los estudiantes obtendrán una certificación de aval internacional, los cuales serán otorgados con la aprobación de exámenes como KET (*Basic User*), PET (*Independent User*) y FCE (*High Intermediate*).

*Formación y actualización (formación continua, eventos académicos y científicos):* La formación y actualización busca renovar y profundizar los conocimientos para estudiantes, egresados y graduados, en coordinación con las carreras para generar programas, cursos y eventos académicos y científicos.

*Movilidad docente y estudiantil:* Promueve el intercambio de conocimientos y experiencias en torno a la investigación academia, cultura, tecnología, metodología y procesos pedagógicos con instituciones de educación a nivel nacional e internacional.

*Prácticas y/o pasantías pre-profesionales:* La UPS establece vínculos con instituciones públicas y privadas para vincular al estudiante con la realidad laboral y así puedan aplicar sus conocimientos técnicos – científicos.

### **2.1.3. ¿Qué comunica? ¿Cómo lo hace?**

La Dirección Técnica de Comunicación y Cultura es la instancia encargada de la gestión de la comunicación de la UPS, siendo la portadora de todo lo que sucede en la universidad. Entre sus actividades están:

- Promover la organización y coordinación de eventos científicos, académicos y culturales de la universidad.
- Generar productos comunicacionales.
- Mantener relaciones públicas con los medios de comunicación y diversos sectores de opinión.
- Difundir y promover la imagen de la UPS en los distintos colegios de la capital.
- Dar a conocer el pensamiento institucional a través de la academia, la investigación y la cultura.
- Comunicar e informar a la comunidad universitaria y a la sociedad sobre el quehacer de la universidad.
- Preservar la memoria institucional a través de un archivo institucional con productos informativos y comunicacionales de la universidad.

Actualmente, la Dirección Técnica de Comunicación y Cultura consta de ocho personas: directora, cuatro asistentes, un diseñador, un productor audiovisual y una secretaria, quienes manejan la información y la gestión comunicacional a nivel interno y externo, relaciones públicas y funciones administrativas para dar cumplimiento a las políticas comunicacionales con el fin de garantizar la coherencia y la ejecución del proyecto institucional.

Estos procedimientos responden a los flujos de comunicación manejados en la comunidad universitaria, que está conformada por: autoridades, profesores, administrativos y los estudiantes como principales sujetos sociales.

### **Razón social**

Universidad Politécnica Salesiana

- **Logotipo**



- **Colores corporativos**

Los colores institucionales son el azul y el amarillo

- **Tipo de topografía**

La tipografía usada por la UPS es Arial, tamaño 12 para una lectura clara.

- **Plantillas de Word**

No se utiliza, cuenta con hojas membretadas con el logotipo, los colores institucionales, la dirección de la Universidad y el nombre del departamento para la impresión del caso.

### **Filosofía de la institución**

Los valores de la UPS son; verdad, respeto, libertad, justicia, tolerancia, honestidad, amabilidad, responsabilidad y sensibilidad social, valoración de la diversidad, compromiso político, lealtad, colaboración, familiaridad, solidaridad, equidad y compromiso social.

- **Creencias**

La comunidad universitaria tiene sus creencias en Dios, Religión católica, Don Bosco y María Auxiliadora.

- **Normas**

Las normas de la UPS están constituidas desde la visión salesiana, y por tanto, la comunidad universitaria está en la obligación de cumplir con la normativa. La UPS cuenta con una normativa interna y externa. Dentro de la normativa interna están los manuales de normas para los estudiantes, docentes y personal administrativo.

El manual de normas del personal docente y administrativo tiene como objetivo garantizar el desarrollo profesional y ocupacional del personal, además de

valorar y estimular los méritos, capacitaciones, responsabilidades y el sentido de pertenencia institucional.

En el reglamento interno se detalla las siguientes normas:

- Categorización del personal administrativo
- Régimen disciplinario
- Remuneraciones
- Capacitaciones
- Subsidio de antigüedad
- Asistencia y horario de trabajo
- Vacaciones
- Protección social
- Sanciones<sup>134</sup>

El personal debe cumplir con el buen ejemplo de conducta, elevar el nivel ético, científico cultural y religiosos de la UPS para cumplir con las políticas institucionales en mejoramiento de la calidad de la gestión administrativa y académica.

En manual de normas para los estudiantes tiene el objetivo de regular la gestión académico-formativa, en las diversas modalidades de estudio y aprendizajes para garantizar a los estudiantes de la UPS una formación humana, académica y profesional, asegurando y articulando los procesos de investigación, docencia y vinculación con la sociedad.

En este reglamento se detallan las siguientes disposiciones:

- Nivelación y Admisión
- Matrículas
- Retiro de asignatura
- Retiro Académico
- Reingreso
- Reconocimiento u Homologación
- Proceso de Graduación
- De los Plazos de Titulación
- Normas para el uso de laboratorios
- Sanciones para los estudiantes<sup>135</sup>

---

<sup>134</sup> Reglamento Interno de Trabajo (Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana, 2004): 1-24.

## **Ritos**

Entre los ritos realizados por la UPS están:

- Fiesta de Don Bosco celebrada en abril
- Fiestas de María Auxiliadora celebrada en mayo
- Ceremonia de incorporación, se realizan entre tres y cuatro ceremonias por semestre
- Lanzamientos de libros
- Fiestas de Quito, realizada en diciembre
- Entrega de canastillas a todo el personal y cena navideña realizada en diciembre en algún hotel de la ciudad.
- Celebración de cumpleaños del personal por cada departamento

## **Personajes**

El personaje de la UPS es Don Bosco, porque gracias a él se confía a los salesianos la impartición de una educación moral y científica para el desarrollo de la industria nacional, mediante una enseñanza sistemática de la artesanía.

## **Símbolos**

Uno de los principales símbolos de la UPS son las reliquias de Don Bosco, el carisma y la opción por los jóvenes, sobre todo por los sectores populares. San Juan Bosco dedicó su vida a los jóvenes, escribió muchos libros, impulsó la creación de talleres, escuelas, oratorios y planteó un nuevo sistema educativo: el Sistema Preventivo. Este sistema resume la filosofía educativa de Juan Bosco en tres palabras: Razón, Religión y Amor.

Otro símbolo que aparece junto a Don Bosco es María Auxiliadora, quien es la experiencia de su propia vida, la de sus jóvenes salesianos, y su experiencia eclesial de mirar a María como "Auxiliadora del Pueblo de Dios".

## **Uniforme del personal**

El personal administrativo femenino usa uniforme de lunes a viernes y es llevado de forma impecable de acuerdo al calendario establecido para el uso del mismo. El uniforme está compuesto de 11 prendas; dos pantalones, dos chalecos, cinco blusas, dos chaquetas, y las colaboradoras tienen la opción de hacerse un vestido sí así lo desean. Los colores del uniforme son: gris, azul y vino, combinados con blusas de colores entre el azul, gris, amarillo y blanco.

---

<sup>135</sup> Reglamento Académico (Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana, 2000): 1-24.

El personal administrativo masculino y los /las docentes no llevan uniforme, a ellos se les entrega un bono de 260 dólares al personal de tiempo completo y 130 dólares para el personal de medio tiempo. El bono debe ser invertido en ropa casual para su trabajo.

### **Vehículos con logotipos y colores institucionales**

La UPS tiene una camioneta color gris y un Gran Vitara color blanco, ningunos de ellos tienen los colores de la institución. La camioneta tiene el logo de la universidad y es usada para actividades de la UPS. El Gran Vitara se usa para transportar al Vicerrector y/o autoridades de la UPS a distintos lugares y este por seguridad no lleva el logo institucional.

### **Ambientes internos y externos**

La ubicación del ambiente exterior está en la avenida 12 de Octubre y en la avenida Isabel La Católica, vías principales por donde fluye una gran cantidad de personas. En el ambiente interior existen tensiones sobre todo el intercambio de horas por la multitud de personas, los estudiantes dejan olvidadas sus pertenencias, ingreso de personas externas por eventos o para solicitar información. Sin embargo, estas acciones no impide que la comunidad universitaria lleve una cotidianidad sana basada en el respeto hacia los demás. En las clases el ambiente se diseña para el debate con actividades que involucran a todos.

### **Distribución de espacios**

La distribución de los espacios a simple vista parece inequitativa, porque existen oficinas con cubículos de trabajo demasiado cerca de los compañeros, pero esto se debe a que en primera instancia se creó el departamento con tres personas, pero luego se requiera la contratación de dos personas más, por ende existen departamentos demasiados estrechos.

La oficina del jefe del departamento siempre está cerrada, las otras estaciones de trabajo se encuentran juntas. Además, las oficinas tienen ventanas les llega el sol, están decoradas con plantas naturales, la mayoría son armoniosas, pero algunas son demasiadas frías que causa gripe al personal.

### **Apariencia**

La sede Quito, campus El Girón ha cambiado su infraestructura en bienestar de la población estudiantil debido a las nuevas condiciones del Consejo de Educación Superior, se incorporaron dos ascensores para el acceso directo a personas con algún tipo de discapacidad o de tercera edad. Cuenta con un aspecto renovado,

en la biblioteca, laboratorios de la Carrera de Comunicación Social y la Carrera de Ingeniería en Biotecnología de los Recursos Naturales. También ha invertido en dotar de estaciones de trabajo para los docentes de tiempo completo con computadoras, teléfonos IP para estas oficinas y espacios para estudiantes.

### **Materiales gráficos y audiovisuales**

- **Slogan**

Dios, Religión y Don Bosco están presentes en el discurso entre líneas.

- **Papelería**

Las hojas de todos los departamentos están membretadas con el logo de la UPS, en la parte superior y al inferior está el nombre del departamento, el correo electrónico, nombre del director técnico, teléfonos y dirección, además, usan los colores institucionales.

- **Elementos de identificación**

Los elementos de identificación son: el logotipo, los colores tanto en el material impreso de papelería, como en la utilización de la imagen institucional, los estudiantes llevan en los uniformes de educación física los colores y el logo de la UPS.

- **Promoción**

Los productos de promoción son; carpetas, esferos, agendas, dípticos, trípticos, jarros, funda de regalo, videos promocionales y la página web.

- **Documentación**

Cada departamento emite; memorandos, oficios, y desde el departamento de comunicación se emite informativos, invitaciones institucionales, boletines de prensa, afiches y todo el material gráfico y audiovisual de la institución.

- **Publicidad**

La publicidad se realiza a través de la página web, medios impresos, y en radios locales.

- **Empaque**

El envío de empaques de la UPS, se lo hace entre las sedes y otras instituciones a través de las empresas Laarcurie.

- **Embalaje**

El área de información se encarga de esta actividad.

## **Línea editorial**

- **Revistas**

La UPS tiene algunas revistas indexadas en Latindex y a Scopus como: La Granja, Alteridad, Retos, Shofia, Universitas, Ingenuis, Revista UPS en OJS, productos que reflejan y transmiten investigaciones de los docentes en conjunto con los estudiantes.

- **Boletines informativos**

La institución tiene dos revistas informativas: Utopía y el Notiups estas recogen las actividades académicas y culturales de la universidad. Las revistas se imprimen de forma semestral.

- **Videos corporativos**

Tiene un video promocional de la Universidad a nivel nacional, se lo usa para las charlas a los colegios y otro sobre la introducción a la filosofía de la UPS que es impartido al personal que recién se integra a la institución. Asimismo, existen videos sobre diversas actividades de la universidad.

## **Lenguaje**

- **Verbal**

Usan el lenguaje cotidiano universitario. No existe la utilización de palabras técnicas, pero existe el respeto en la comunicación entre los sujetos.

- **No verbal**

La comunicación no verbal se muestra a través de las actitudes del personal administrativo, por ejemplo el personal femenino usa su uniforme, la mayoría del personal es atento y dinámico. Sin embargo, existen acciones que complican los procesos y generan dificultades académicas.

- **Herramientas de comunicación**

Internet, Intranet, página web, correo institucional, redes sociales, teléfono, telefax, videos, carteleras y revistas académicas e informativas.

### **2.1.4. ¿Qué piensa?**

#### **Filosofía de la institución**

Formar "honrados ciudadanos y buenos cristianos", con capacidad académica e investigativa que contribuyan al desarrollo sostenible local y nacional bajo los principios de la filosofía de Dios, Religión y Don Bosco.

## **Responsabilidad social**

La responsabilidad social y académica es el referente más sensible del quehacer universitario, a través del departamento de vinculación con la sociedad, tiene competencias y direcciones para fortalecer los vínculos de interacción entre la universidad y colectividad. Para ello, realiza actividades como extensiones universitarias, pasantías, prácticas pre-profesionales, capacitaciones continuas y convenios interinstitucionales con universidades a nivel nacional e internacional para que los estudiantes y docentes participen en dichas actividades.

Asimismo, cada carrera realiza actividades a través de proyectos sociales en beneficio a la sociedad con distintas acciones que van de acuerdo a la misión de la universidad, al desarrollo del país y sobre todo a generar una transformación social. El total de los proyectos realizados en el 2016 son 120 proyectos ejecutados.

## **Programas con la colectividad**

La UPS tiene varios programas con la colectividad entre ellos están el programa para becas de pregrado para personas con discapacidades, proyecto Mi Caleta, TESP, Golaso, Residencia Estudiantil Intercultural, proyecto educativos en la Amazonia – CRISFE, Centro de Apoyo Cayambe, Otavalo, Riobamba y Wasaquerza.

## **2.2. Recursos con los que cuenta la institución**

### **2.2.1. Materiales**

La UPS tiene en el campus El Girón dos edificios conocidos como bloque A, y bloque B, ambos de tres pisos. Los dos edificios son dotados de infraestructura para responder a las necesidades de la comunidad universitaria como biblioteca, sala de sesiones, bar, cafetería, parqueaderos, salas de computación, gimnasio, capilla universitaria, laboratorios, salas de profesores, aulas, baños. La mayoría de oficinas se encuentran en el bloque A.

Entre la maquinaria que maneja la UPS está cabina insonora, tablero de distribución general 800 A G, tablero de transferencia, generador eléctrico y un pararrayos. Los equipos que usan cierto personal de seguridad, mantenimiento, brigadas y personal del departamento administrativo son la radio Motorola, equipos electrónicos como computadoras, grabadoras, grapadoras eléctricas, cámaras fotográficas, grabadoras, impresoras, copiadoras, plotter, computadoras entre otros.

### **2.2.2. Técnicos**

- Bienes tangibles: Telefonía IP, computadoras, laptops, muebles de oficina, terrenos de los campus, equipos de laboratorios, vehículos y equipos electrónicos.
- Bienes intangibles: tecnología en medios de información y comunicación, equipos de comunicación WAN y LAN que están implementadas en las redes locales con tecnología CISCO , internet inalámbrico para estudiantes, aplicaciones informáticas como SNA, SIGAC, SPYRAL entre otras.

### **2.2.3. Humanos**

La UPS campus El Girón cuenta con 531 colaboradores entre 305 docentes, 65 técnico docente y 161 administrativos para prestar el servicio a los estudiantes.

### **2.2.4. Financiero**

La UPS es una institución sin fines de lucro, no genera utilidades, lo que hace es reinvertir para retroalimentar al capital, por lo general no tiene deudas goza de una buena sustentabilidad. La Universidad no tiene acciones, hace inversiones y cuenta con un aproximado de 500 a 700 mil dólares, estas inversiones lo hacen con bancos triple AAA como Banco de Guayaquil, Banco Internacional y Banco Pichincha.

## **2.3. Recursos simbólicos**

Se utilizan las figuras representativas de Don Bosco y María Auxiliadora.

### **2.3.1. Históricos**

En 1994 se crea la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador e inicia en octubre como centro de educación superior con grandes problemas educativos de aquella época:

- La necesidad de formar un profesional integral, científico, práctico, humano, moral y ético.
- La necesidad de vinculación de la universidad con la sociedad.
- La necesidad de unir la investigación con la ciencia y la tecnología para la solución de los grandes problemas sociales.

### **2.3.2. Políticos**

Las nuevas exigencias de la Pastoral Juvenil llevaron a la Sociedad Salesiana a abrirse a la franja más alta entre la juventud, determinada por un principio de continuidad educativa que exige una prolongación en el acompañamiento educativo más allá del período de la adolescencia y con una voluntad de ofrecer una oportunidad de acceso a la universidad a muchos jóvenes de condiciones económicas

y sociales no favorables, como un lugar privilegiado para la orientación vocacional en el sentido amplio y específico.

Existen tres espacios para la acción del pensamiento universitario:

- El primero es el de docencia; lugar donde se transfiere el conocimiento.
- El segundo, de investigación; lugar donde se innova el conocimiento.
- El tercero de vinculación; lugar donde se pone a prueba el conocimiento.

### 2.3.3. Ceremoniales

Entre los que se destacan: fiestas de Don Bosco y María Auxiliadora, navidad, inauguraciones, fiesta de aniversario, clausuras, premiaciones, incorporaciones, lanzamientos de libros, colada morada, fiestas de Quito y fin de año.

## 2.4. Sujetos de la organización (*Stakeholders*)

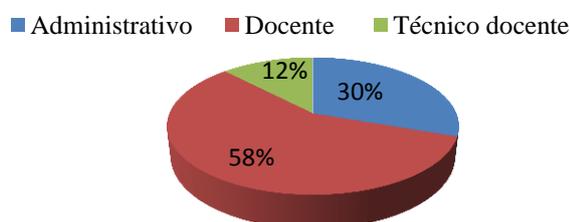
### 2.4.1. Internos

#### Autoridades, personal docente y administrativo

El rector, vicerrector académico general, vicerrector docente, vicerrector de investigación pasan en Cuenca, que es la matriz de la universidad. La autoridad máxima en la sede Quito es el vicerrector de la sede y su equipo está conformado por 12 direcciones técnicas: coordinación académica, dirección administrativa, secretaría de campus, dirección financiera, dirección de bienestar estudiantil, dirección de gestión de talento humano, dirección de comunicación y cultura, dirección de vinculación con la sociedad, dirección de pastoral, dirección de nivelación y admisiones, dirección de planeación, acreditación y evaluación, y las direcciones de carreras.

Gráfico 2.1

#### Personal del campus El Girón



Fuente: Información solicitada al Departamento de Gestión de Talento Humano  
Elaboración propia

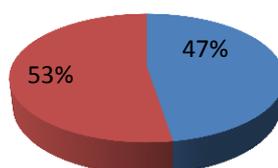
El campus El Girón cuenta con 531 personas divididas entre docentes, técnicos docentes y administrativos y al ser una entidad de servicio y de formación

de educación superior cuenta con un 58% de su personal como docentes; seguido por un 30% de personal administrativo, quien se encarga de realizar diversas gestiones para cumplir con los objetivos y metas propuestas por la universidad y el de menor rango 12% es el de técnico docente, dominación para los docentes que aún no tienen sus títulos de cuarto nivel, pero están cursando sus estudios de maestría.

Gráfico 2.2

### Género del personal

■ Femenino ■ Masculino



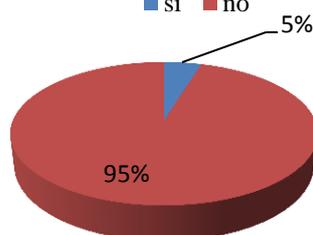
Fuente: Información solicitada al Departamento de Gestión de Talento Humano  
Elaboración propia

El género del personal predominante es el masculino, aunque la diferencia no es demasiada sobre lo femenino. Además, no se encontró otra categoría diferente a la que está establecida.

Gráfico 2.3

### Personal con discapacidad

■ si ■ no



Fuente: Información solicitada al Departamento de Gestión de Talento Humano  
Elaboración propia

La UPS cumple con el porcentaje obligatorio de contratación de personas con discapacidad, que dispone el Código de Trabajo<sup>136</sup>. Pero no solo cumple con tener

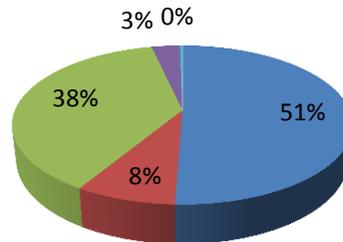
<sup>136</sup> Ecuador, Código de Trabajo, en registro oficial No. 223 (7 de marzo 2006), art. 42, numeral 33.  
< <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/CODIGO-DEL-TRABAJO-1.pdf>>

personas con discapacidad, sino que también facilita las herramientas y el espacio adecuado para que las personas puedan realizar sus labores aportando a la inclusión.

Gráfico 2.4

### Estado civil del personal

■ Casado/a ■ Divorciado/a ■ Soltero/a ■ Unión libre ■ Viudo /a



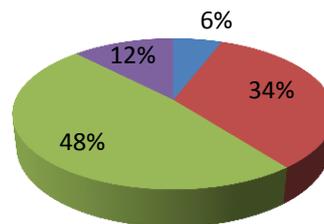
Fuente: Información solicitada al Departamento de Gestión de Talento Humano  
Elaboración propia

Según los datos el 54% del personal es casado; seguido por los solteros. Esto implica que el personal de la UPS de una forma u otra se vincula con la construcción de lazos de familiaridad, de religión y Dios.

Gráfico 2.5

### Generaciones

■ Veteranos ■ Boomers ■ X ■ Y

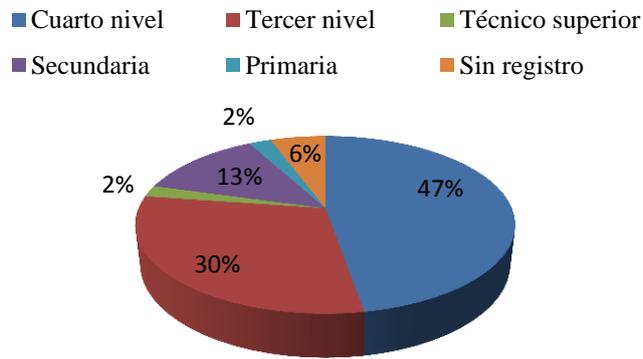


Fuente: Información solicitada al Departamento de Gestión de Talento Humano  
Elaboración propia

La generación X es la predominante seguida por la Boomers, esto puede ser interpretado como una interacción entre las personas de experiencia y los jóvenes, quienes manejan el tema de la tecnología y se puede sacar provecho para conseguir los objetivos institucionales. También, esta relación hace de los procesos y servicios ágiles y cordiales, debido que la institución trabaja con sus estudiantes jóvenes.

Gráfico 2.6

**Nivel de educación**



Fuente: Información solicitada al Departamento de Gestión de Talento Humano  
Elaboración propia

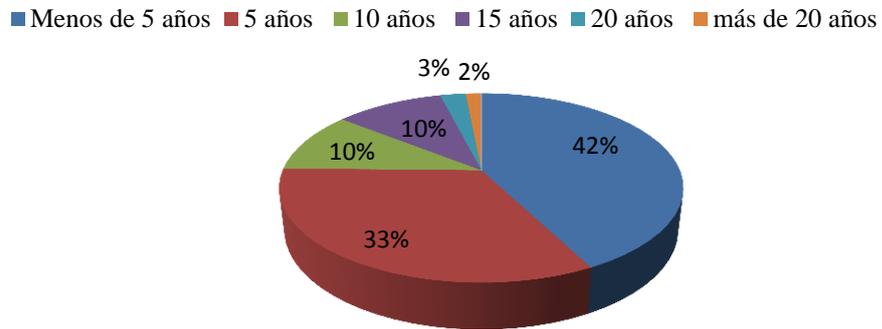
Al ser una institución de educación superior y de acuerdo al reglamento del Consejo de Educación Superior (CES), el personal docente obligatoriamente debe tener título de cuarto nivel, sea de maestría o Ph. D<sup>137</sup>, por ende el 47 % cumple con el requisito. El 30% de su personal tiene título de tercer nivel, sumados estos dos porcentajes dan un total de 77% de su personal con un nivel de educación superior y de posgrado.

Además, es necesario mencionar que la UPS brinda el apoyo de becas laborales para el personal administrativo a nivel de pregrado, y ha cubierto el costo de los doctorados de sus docentes a nivel nacional e internacional.

<sup>137</sup> Ecuador: Presidencia de la República, “Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior” (2013), art. 18 en Ley Orgánica de Educación Superior. (Quito, Reglamento del Consejo de Educación Superior, 2013), 11 <[http://www.ces.gob.ec/doc/gaceta\\_ces/reglamento/reglament%20037-265.pdf](http://www.ces.gob.ec/doc/gaceta_ces/reglamento/reglament%20037-265.pdf)>.

Gráfico 2.7

**Años de antigüedad**



Fuente: Información solicitada al Departamento de Gestión de Talento Humano  
Elaboración propia

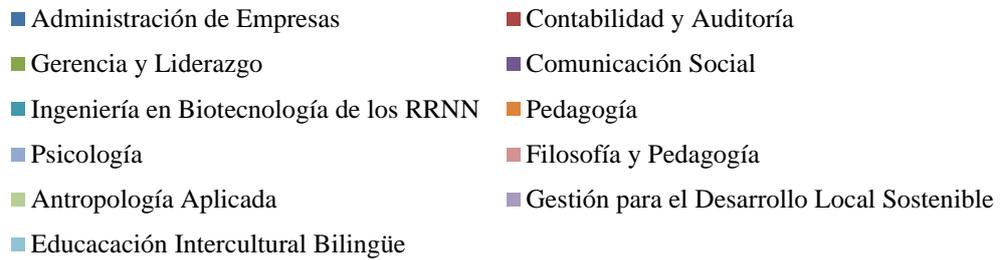
La UPS durante estos últimos años ha crecido en infraestructura y no se diga en talento humano, por eso el 42% del personal es nuevo tiene menos de 5 años, seguido por el 33% que tiene 5 años, sin embargo, la UPS ofrece al personal un ambiente laboral cálido y por ello existen personas desde la creación de la UPS e incluso hay algunas que están desde que era instituto salesiano.

**Estudiantes**

Para el periodo 48, punto de referencia para el estudio, el campus El Girón tuvo 6 649 estudiantes. A continuación se detalla las carreras del campus.

Gráfico 2.8

### Carreras ofertadas en el campus El Girón

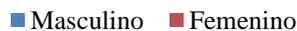


Fuente: Información solicitada al Departamento de Bienestar Estudiantil  
Elaboración propia

La carrera de Administración de Empresas es la más representativa con el 29%, seguida por Contabilidad y Auditoría 16%, luego está Comunicación Social y Psicología con el 14%. Por ello, se tomó como muestra a los estudiantes de Administración de Empresas.

Gráfico 2.9

### Género de estudiantes



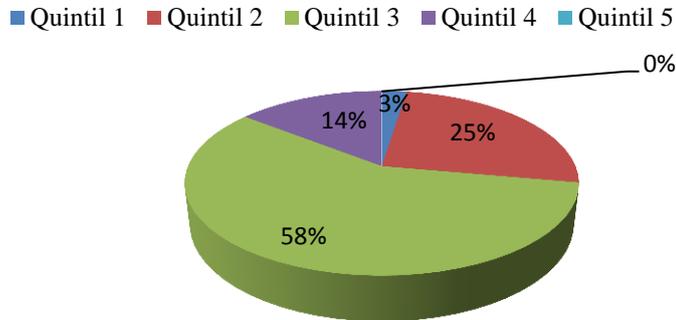
Fuente: Información solicitada al Departamento de Bienestar Estudiantil  
Elaboración propia

La población más representativa en la UPS son las mujeres con el 61%, puede ser por las transformaciones políticas, sociales y sobre todo económicas que han hecho

que la mujer ocupe espacios en la universidad, para prepararse, formarse como profesional y líderes de la sociedad.

Gráfico 2.10

**Estudiantes por quintiles**



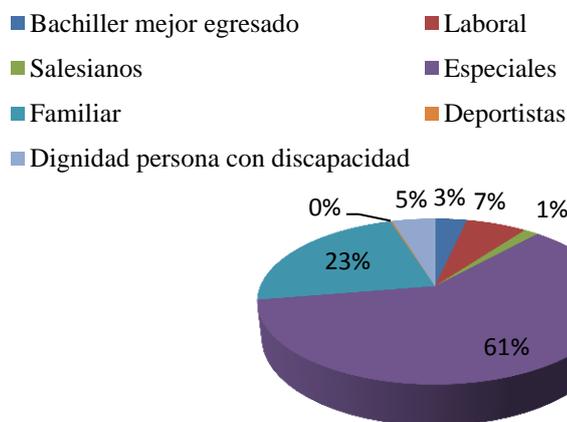
Fuente: Información solicitada al Departamento de Bienestar Estudiantil  
Elaboración propia

El quintil es la forma de medir la situación socioeconómica del grupo familiar de los estudiantes basados en sus ingresos salariales. De esta forma, el 58% de la población estudiantil se encuentra en un quintil intermedio que es el 3 y el 25% está en el quintil 2, sumados estos valores da 83% de la población estudiantil, debido a que los estudiantes son de clase media.

La universidad solo tiene a tres estudiantes en el quintil 5, que es el más alto y que estadísticamente el gráfico nos da 0%.

Gráfico 2.11

**Tipos de becas**



Fuente: Información solicitada al Departamento de Bienestar Estudiantil  
Elaboración propia

Las becas otorgadas por la UPS son becas orientadas a inclusión y oportunidad de solidaridad y corresponsabilidad para construir una sociedad más justa y equitativa, por ello el 61% corresponde a las becas especiales. Estas incluyen apoyos financieros en tres perspectivas. A estudiantes pertenecientes a comunidades y pueblos indígenas ubicados en el quintil uno; a estudiantes de sectores vulnerables y que estén amparados por convenios institucionales de apoyo en la educación superior; y a estudiantes que soliciten el Crédito con Responsabilidad Social (CERS), dirigido a estudiantes que, a pesar de ser beneficiarios de la beca por concepto de pensión diferenciada, su situación socioeconómica no les permite ingresar, continuar o culminar una carrera universitaria.

El 23% corresponde a la beca familiar, consiste en dar un descuento del 10 al 60 % en créditos académicos de acuerdo al quintil a los estudiantes que pertenecen al mismo grupo familiar. El 7% son becas laborales, beneficio para el personal de la UPS e incluye al grupo familiar (hijos o cónyuges) en formación de pregrado.

El 5% corresponde a las becas dignidad para personas con discapacidad que es parte de la política de inclusión de la UPS, se beneficia a los estudiantes de quintiles 1 y 2 con la cobertura del 100%.

#### **2.4.2. Externos**

Al ser institución de estudios superiores tiene una relación con varias empresas que facilitan suministros de oficinas, limpieza y mantenimiento, equipos electrónicos, equipos de laboratorios, papelería, etc. También mantiene relaciones con instituciones financieras, medios de comunicación, padres de familia de los estudiantes, dueños de los quioscos aledaños de la universidad entre otros. Además de mantener contactos con empresas comerciales e industriales, también interactúa con los locales comerciales como panaderías, minimarkets, heladerías, restaurantes, tiendas de ropa, Supermaxi, colegios, instituciones públicas y privadas; universidades aledañas como la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), Escuela Politécnica Nacional (EPN), Centro de Formación Continua de la EPN y Universidad Andina Simón Bolívar (UASB); padres de familias y personal de los quioscos aledaños a la UPS.

#### **2.5. Aplicación de herramientas de investigación cualitativa para el reconocimiento de la cultura y comunicación organizacional en la UPS**

Para tener una idea de la situación de la comunicación, identidad y cultura organizacional se desarrolló una entrevista al líder de la institución y ocho directores

técnicos. Debido a que, el personal es demasiado grande y nuestro grupo objetivo de investigación son los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas.

El objetivo de realizar una entrevista al antropólogo José Juncosa, vicerrector de la sede Quito fue para conocer la postura del líder con respecto a la identidad cultura organizacional y la gestión de la comunicación. La entrevista se la desarrolló mediante un cuestionario de 22 preguntas, realizado el martes 22 de noviembre 2016 en su despacho.

Las entrevistas a los directores técnicos se la realizo desde el 23 de noviembre al 2 de diciembre 2016 en sus lugares de trabajo con la finalidad de obtener una percepción general del grado de relación e interacción entre ellos como trabajadores con los recursos simbólicos, filosofía, comunicación y servicio que presta la Universidad Politécnica Salesiana a sus estudiantes.

## **2.6. Análisis de resultados del personal de la UPS**

Las preguntas de las entrevistas estuvieron enfocadas en los temas de identidad, cultura y comunicación que dan el resultado de la imagen de la universidad.

### **2.6.1. Sujetos internos (Vicerrector y administrativos)**

- **Entrevista a José Juncosa, vicerrector de la sede Quito**

- a) *Identidad organizacional*

Para Juncosa, la UPS tiene un desbalance entre formación y tecnología, porque los desarrollos tecnológicos avanzan más rápidos que la formación de las personas. Sin embargo, la universidad se diferencia de las demás en su formación en los estudiantes porque:

Tratamos políticas de becas abiertas, licencias para los docentes, formación continua, campos de investigación en conjunto. Se prioriza la formación de los docentes en la actualización de conocimientos y se intenta abordar los temas como interculturalidad, calentamiento global, formar sujetos éticos, ciudadanos corresponsables es decir se buscan dar respuestas desde la universidad para responder a los problemas sociales y políticos<sup>138</sup>.

Además, los jóvenes de la UPS provienen de una clase media y de religión católica, “lo que permite una aceptación libre y de consciencia en relación a la

---

<sup>138</sup> José Juncosa, vicerrector de la sede Quito, entrevistado por Verónica Cuenca, Quito, 22 de noviembre del 2016.

misión, visión y valores. También está la apertura de las autoridades (vicerrector, directores de carreras, directores de áreas), ellos están abiertos a los estudiantes. La familiaridad es lo peculiar en los jóvenes, se sienten con derecho a exigir”<sup>139</sup>.

*b) Cultura organizacional*

Para Juncosa, la cultura vivida y expresada en la UPS es buena; “la mayoría comparte su filosofía, valores, políticas, reglas, se identifican, aunque en menor grado por parte de los docentes, debido a su rotación”<sup>140</sup>. El personal más estable y accesible es el administrativo, los docentes siempre rotan lo que dificulta que se identifiquen con la filosofía de la UPS.

Las relaciones interpersonales de su equipo de trabajo, él considera que existe una simpatía, humor, alegría y solidaridad, pero aspira que sean buenos colegas y profesionales, que compartan objetivos comunes y sean amigos desde la perspectiva aristotélica, conectados en objetivos.

Para resolver conflictos entre su equipo de trabajo y sus estudiantes, el Vicerrector ha optado por la vía del arbitraje, es decir “qué ofrecen ellos para solucionar los conflictos, sin embargo muchas de las veces no se expresan a viva voz, no se distingue quién está inconforme y no se identifica el por qué y ni quiénes, pero se sabe del malestar”<sup>141</sup>.

En cuanto a lo simbólico él destaca lo siguiente: destacamiento de la autoridad en los actos (como colega de trabajo al servicio de atender las necesidades de todos), la figura de Don Bosco y la sacramentalidad litúrgica (pases del niño, eucaristías, recursos religiosos). “La UPS se representa como una familia con el retrato de sus abuelos, Don Bosco, Ma. Auxiliadora y los demás en una situación de cercanía democrática”<sup>142</sup>.

Para él hay dos ceremonias importantes: las incorporaciones porque consolidan el producto y las expectativas de muchas familias y los lanzamientos de libros, porque une a la investigación con la academia.

En relación a los reglamentos mencionó: “los tenemos porque nos piden, yo prefiero una cultura donde la acción nos diga que es y no es”<sup>143</sup>, Juncosa se refiere a que la acción y el compromiso institucional es el que debe guiar las acciones de los

---

<sup>139</sup> *Ibíd.*

<sup>140</sup> *Ibíd.*

<sup>141</sup> *Ibíd.*

<sup>142</sup> *Ibíd.*

<sup>143</sup> *Ibíd.*

colaboradores y estudiantes más no el miedo a una sanción detallada en el reglamento, “insistir en una cultura de acción más no en reglamentos”<sup>144</sup>.

En relación al clima laboral mencionó que es bueno: “decimos lo que pensamos con libertad, pero a veces se confunde familia con institución y producen malos entendidos, porque puedo llegar tarde, me resiento si alguien me llama la atención. Somos una institución que pretende tener un clima familiar”<sup>145</sup>.

De igual forma, reconoció que existen crisis por falta de crecimiento profesional, porque muchas de las veces se ven a personas por años haciendo lo mismo. Y ese crecimiento según Juncosa se debe porque ya están pautadas, definidas las actividades y no hay otro camino, porque ya está ocupado, eso provoca frustración, falta de horizonte y genera malestar con las personas.

Sin embargo, se realizan actividades para motivar al personal como: la hora activa, el festejo de los cumpleaños en cada departamento, bonificación de ropa de trabajo, bono anual, cursos y capacitaciones. Además, los proyectos se concretan no se duermen, “yo siempre trabajo en una cultura de la confianza sobre el control, aunque este sea necesario”<sup>146</sup>.

En relación a los entornos dijo que no los considera seguros “hacemos esfuerzos, intentamos cuidar la seguridad a través de planes de contingencia, brigadas, reuniones, conocernos y conocer los protocolos de acción, pero no sabemos que puede suceder.”<sup>147</sup>.

### *c) Imagen organizacional*

Juncosa afirma que la UPS es bien vista en el gobierno por la cercanía de los sectores populares y movimientos sociales, por las empresas que consideran a los profesionales de la universidad como emprendedores, honestos, éticos y proactivos.

“Creo que en la sociedad tiene su nombre, porque es la universidad cercana disponible a la gente, es solidaria y equitativa”<sup>148</sup>.

### *d) Comunicación organizacional*

Para el Vicerrector, la comunicación es un elemento importante y está creciendo en la universidad aunque hace falta alimentarla y dinamizarla, porque “el personal solo conoce una parte de lo que realmente sucede y eso hay que

---

<sup>144</sup> *Ibíd.*

<sup>145</sup> *Ibíd.*

<sup>146</sup> *Ibíd.*

<sup>147</sup> *Ibíd.*

<sup>148</sup> *Ibíd.*

comunicar”<sup>149</sup>. En cuanto a los canales de comunicación le encanta el Notiups, porque está lleno de noticias de investigación, “y eso refleja no que somos buenos, sino que porque hicimos somos buenos”<sup>150</sup>.

Considera que hace falta una estrategia de medios externos, crecer en redes sociales, fortalecer la presencia en la web, e involucrar a los docentes y directores de la carrera en comunicaciones puntuales.

Entre sus objetivos como Vicerrector esta: ser un guardián de las condiciones materiales, económicas y administrar bien los recursos, trabajar por una cultura de equidad y cuidar el entorno académico, porque la UPS es una casa de estudio. Asimismo, se ha planteado el reto de conseguir que la figura del vicerrector no sea una figura central, que no sustituya las actorías de los que realmente hacen posible esa acción. Ser un animador de la vida propia de las unidades academias, direcciones técnicas que tenga sus ideas propias, fuerza de acción. “La autoridad debe ser una entidad de animación y no de sustitución y para ello hay que vencer el miedo”<sup>151</sup>.

Y el reto como Universidad Salesiana es conseguir los estándares de calidad desde su creatividad. Apunta a ser universidad, hacer academia, investigar y aportar, “se ha crecido pero nos falta, ser medidos en resultados de investigación con los docentes y los estudiantes”<sup>152</sup>.

- **Resultados de las entrevistas efectuadas al personal Administrativo**

- a) Clima laboral*

En general los participantes indicaron que el ambiente laboral es bueno y resaltaron la cordialidad, a pesar de vivir períodos altos donde se incrementa el nivel de estrés. “Me siento bien en mi ambiente laboral a pesar que mis actividades de por si son complicadas, se vive un ambiente familiar”<sup>153</sup>.

En secretaría, los momentos más estresantes son en los procesos de inscripciones y matrículas, pero en general consideran un ambiente sano y tranquilo

---

<sup>149</sup> *Ibíd.*

<sup>150</sup> *Ibíd.*

<sup>151</sup> *Ibíd.*

<sup>152</sup> *Ibíd.*

<sup>153</sup> Karen Novillo, directora técnica del Departamento Financiero, entrevistada por Verónica Cuenca, Quito, 28 de noviembre del 2016.

“siempre existe el respeto como personas, se valora las iniciativas e ideas”<sup>154</sup>. “Es buen ambiente familiar de cercanía y con vocación al servicio de los demás”<sup>155</sup>.

“Es bueno, con compañerismo, trabajo en equipo, a veces a presión, pero con buenas relaciones”<sup>156</sup>. El ambiente laboral es familiar, cordial, de respeto pero sería importante incorporar a la comunicación interna como una herramienta que les permita sobrellevar los momentos altos y estresantes de mejor manera y evitar las dificultades.

*b) Dificultades laborales*

Entre las dificultades encontradas están: Falta de indicadores para medir pautas, descoordinación entre departamentos, idiosincrasia personal, trabajo bajo a presión, el presupuesto, el tiempo, dependencia de otros departamentos que dificultan los procesos y falta de personal.

*c) Motivación y pertinencia*

La mayoría del talento humano se encuentra motivado y a gusto en la institución, se destacó el *empowerment*, la importancia de su trabajo en los resultados y servicios institucionales, así como el desarrollo profesional que pueden alcanzar. “La Salesiana me ha permitido crecer como profesional”<sup>157</sup>. De igual forma, la universidad otorga becas para el personal que dese continuar sus estudios de pregrado, espacios para compartir un momento entre los compañeros y libertad para expresar lo que sienten.

Asimismo, la mayoría la considera como su segunda familia, centro de crecimiento profesional y sabiduría, medio de subsistencia para sus familias y donde además se aprende a servir a la gente.

*d) Reglamentos*

Todos los entrevistados consideraron que son importantes y fundamentales para cumplir los objetivos de la institución y dar un servicio de calidad. “La carta de

---

<sup>154</sup> Eugenia Acosta, secretaria general del campus El Girón, entrevistada por Verónica Cuenca, Quito, 29 de noviembre del 2016.

<sup>155</sup> Patricio Benavides, coordinador académico, entrevistado por Verónica Cuenca, Quito, 30 de noviembre del 2016.

<sup>156</sup> Cristian Guachilema, director técnico del Departamento Administrativo e Inventarios, entrevistado por Verónica Cuenca, Quito, 1 de diciembre del 2016.

<sup>157</sup> Julissa Freire, directora técnica del Departamento de Tecnologías de la Información, entrevistada por Verónica Cuenca, Quito, 2 de diciembre del 2016.

navegación porque nos da las pautas y líneas estratégicas hacia donde debemos caminar para adaptarnos a los nuevos requerimientos de la educación superior”<sup>158</sup>.

“El código de ética, porque facilita la convivencia entre los que conformamos la comunidad universitaria ya que contiene las normas, valores con el fin de alcanzar la excelencia académica”<sup>159</sup>. “Como secretaria debemos conocer los reglamentos académicos para los diversos procesos de los estudiantes, pero considero que el estatuto es el documento relevante para realizar nuestras funciones”<sup>160</sup>.

*e) Ceremonias*

El personal se identificó con las siguientes: incorporaciones, celebraciones religiosas, fundación de la UPS, navidad, día del trabajador, fiesta de Don Bosco, Ma. Auxiliadora, bienvenida a los estudiantes nuevos y eventos culturales.

*f) Identificación con la institución*

Los colores de los ambientes de las oficinas son adecuados para el trabajo. Sin embargo, se pudo notar que no existe uniformidad, ya que unas son de color blanco y otras guardan relación con los colores institucionales. A pesar de esta diferencia los colaboradores se sienten a gusto en sus espacios físicos.

Algunos departamentos consideran que les falta infraestructura para el trabajo en equipo, reuniones con los estudiantes “son demasiadas pequeñas no nos permite realizar actividades con los grupos que tenemos, y nos toca ir a buscar aulas para hacer nuestras coordinaciones con los estudiantes”<sup>161</sup>. “No me gustan los colores, pero son los institucionales y los acepto, en cuanto al espacio de mi oficina es demasiado estrecho no me permite hacer reuniones con más de tres personas”<sup>162</sup>.

En cuanto a la misión y visión de la institución la mayoría de directores la conocen o al menos tienen claro los principales puntos de la misma como la formación cristiana y académica de los jóvenes de sectores populares. En relación a los retos la mayoría coincide en la categorización de la universidad de mantenerse en ella, seguir adecuando la infraestructura, atender a los sectores vulnerables, rediseño de las carreras y abrir programas de posgrados.

---

<sup>158</sup> Irene Lema, directora técnica del Departamento de Bienestar Estudiantil, entrevistada por Verónica Cuenca, Quito, 29 de noviembre del 2016.

<sup>159</sup> Guillermo Pillajo, director técnico del Departamento de Gestión de Talento Humano, entrevistado por Verónica Cuenca, Quito, 28 de noviembre del 2016.

<sup>160</sup> Eugenia Acosta, secretaria general del campus El Girón.

<sup>161</sup> Irene Lema, directora técnica del Departamento de Bienestar Estudiantil.

<sup>162</sup> Guillermo Pillajo, director técnico del Departamento de Gestión de Talento Humano.

### *g) Comunicación*

Ellos consideran a la comunicación como fundamental pero creen que la comunicación institucional no llega a tiempo, no es oportuna, hay fuga de información, “no se evidencia lo que sucede pareciera que nuestro campus no hace actividades académicas, no se refleja”<sup>163</sup>.

De igual forma, consideran que la difusión de eventos no es oportuna para asistir y falta motivación de las respectivas instancias, ya que “como atendemos a los estudiantes, docentes y administrativos no podemos ausentarnos por mucho tiempo de nuestro lugar de trabajo”<sup>164</sup>.

Para Patricio Benavides, coordinador académico considera que no se hace comunicación “solo se emite información, hay que dinamizar los procesos de comunicación y no solo socializar eventos o noticias”<sup>165</sup>.

En relación a la comunicación entre los departamentos, consideran que hace falta trabajarla, al no haber una buena comunicación se genera el chisme entre los colaboradores. “Hay que trabajar por una comunicación asertiva y optimizar recursos”<sup>166</sup>. “Se necesita desapoderar a la comunicación, no es cuestión de un departamento sino de todos las instancias involucradas”<sup>167</sup>.

Los colaboradores usan los siguientes medios de comunicación: correo electrónico, coordinación de sede, resoluciones del rectorado, visitas a las instancias, documentación recibida y solo uno mencionó que usa la página web, redes sociales y lee el periódico institucional NotiUPS.

## **2.7. Conclusiones**

En base al diagnóstico efectuado en la UPS y las entrevistas realizadas a los sujetos internos (Vicerrector y líderes administrativos), se puede concluir que la Universidad Politécnica Salesiana:

### **Comunicación organizacional**

La gestión de la comunicación falta trabajar, existen nudos comunicacionales que no permiten que la información fluya en las diversas áreas de la universidad, lo que genera inconvenientes en el ambiente laboral y el desarrollo profesional de los colaboradores. Además, la comunicación interna se limita a difundir información de

---

<sup>163</sup> Eugenia Acosta, secretaria general del campus El Girón.

<sup>164</sup> Julissa Freire, directora técnica de Departamento de Información y Comunicación.

<sup>165</sup> Patricio Benavides, coordinador académico.

<sup>166</sup> Cristian Guachilema, director técnico del Departamento Administrativo e Inventario.

<sup>167</sup> Guillermo Pillajo, director técnico del Departamento de Gestión de Talento Humano.

la vida universitaria, eventos académicos y culturales, y deja a un lado las demandas de los sujetos lo que dificulta el logro de objetivos, metas, propuesta por la institución.

De igual forma, no existe información sobre los beneficios que tienen como colaboradores, en ellos está presente solo el tema de becas y existen otros beneficios para los sujetos, lo cual puede ser manejado como un elemento motivante y así crear sentido de pertenencia.

En cuanto a los canales de comunicación interna se necesita una evaluación y plantear una reingeniería de los mismos con el fin de que sean más eficientes y eficaces. Evitar que la comunidad universitaria sienta que no está participando del quehacer de la universidad y así puedan cumplir con las metas propuestas como acreditación de sus carreras, recategorización para seguir cumpliendo con la misión, ofertar nuevas carreras de pregrado y ofertar una educación a nivel de posgrado y así mantener la imagen organizacional en términos positivos.

### **Identidad organizacional**

Posee una identidad salesiana basada en los principios de la razón, religión y amor hacía los jóvenes y esta identidad es asumida por los sujetos internos (vicerrector y líderes administrativos), ellos se identifican con esos principios y sus acciones están inspiradas por el evangelio de formar “horados ciudadanos y buenos cristianos” que es la frase que mencionaron sobre la misión, en cuanto a la visión y valores se necesita reforzarlos para alcanzar los objetivos organizacionales.

También, se notó que los colaboradores se encuentran alineados al rol de servicio hacia los estudiantes, a pesar de sus dificultades laborales. Ellos trabajan para servir y construir de la UPS un referente académico en sus áreas de conocimiento y seguir formando a profesionales con calidad académica y humana, esta visión es tanto del Vicerrector como de los líderes administrativos.

### **Cultura organizacional**

La cultura es vivida con un carisma salesiano, tiene un esquema jerárquico vertical para que los colaboradores busquen resultados por medios de metas precisas. Entre los datos importantes se destaca: la estabilidad laboral por parte de los administrativos, ambiente cordial, familiar, de respeto, que permite vivir un ambiente lleno de simpatía, humor y solidaridad.

También, existen dificultades como la idiosincrasia personal, trabajo bajo a presión, dependencia de otros departamentos, rotación de personal docente, períodos

de incremento de estrés y estos malestares se deben porque la universidad no ha realizado un diagnóstico para conocer a fondo el malestar o la inconformidad por parte del personal. Sin embargo, el personal se siente motivado y con sentido de pertenencia hacia la universidad, porque para ellos, la UPS es un centro de aprendizaje, de crecimiento profesional, y oportunidad para estudiar un pregrado, maestría y doctorado.

Asimismo han recibido reconocimientos por su trabajo lo que fortalece al sentido de pertenencia y la consideran como su segunda familia, aunque este clima familiar también ocasiona dificultades en el ambiente laboral. Los reglamentos son indispensables, ellos destacaron a la carta de navegación, código de ética y los estatutos, sin embargo, el Vicerrector considera que hay que insistir en una cultura de acción para alcanzar los objetivos organizacionales. En relación a las otras manifestaciones tenemos:

*Recursos de la organización:* La UPS cuenta con los recursos necesarios para su funcionamiento, ha invertido en maquinaria, adquisición de equipos con tecnología de punta, espacios para la recreación y trabajos académicos, pero aún existe falencias por la estructura física del campus, espacios en las oficinas sobre todo para la interacción con los estudiantes. La universidad no tiene deudas, se puede decir que es una institución estable y solvente.

*Recursos simbólicos que interactúa el personal con la organización:* La presencia de Don Bosco como figura principal de la universidad y guía de la identidad institucional, está presente en toda la comunidad. El análisis se complementa con la figura de María Auxiliadora. En relación a las ceremonias importantes reconocen a las incorporaciones, lanzamientos de libros y la fundación de la universidad.

### **Imagen organizacional**

Para los colaboradores, la UPS goza de una imagen positiva en la sociedad entre los criterios mencionados están: aceptación por parte de la sociedad porque es la universidad cercana, disponible a la gente, solidaridad y equitativa, está en la categoría B, aprobada con un promedio de 82/100, es bien vista por el gobierno, por la cercanía de los sectores populares y movimientos sociales, por las empresas privadas y por los graduados que son emprendedores, honestos, éticos y proactivos.

## Capítulo 3

### Diseño de la investigación

#### 3.1. Metodología

El campo de estudio es la percepción de la imagen de la UPS en los estudiantes, para la obtención de la misma, se realizó una investigación exploratoria, explicativa y descriptiva. La investigación exploratoria “se realiza cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado”<sup>168</sup>, la gestión comunicacional y la imagen de la universidad no han tenido la debida atención, por eso en un primer momento se exploró la identidad, cultura de la UPS y la imagen que tienen los estudiantes.

La investigación descriptiva “buscar especificar propiedades, características y rasgos importantes”<sup>169</sup>, de los cuatro vectores estratégicos que se estudia en la investigación. La explicativa “pretende establecer las causas de los sucesos o fenómenos a estudiar”<sup>170</sup>, en este estudio se detallará las causas, limitaciones, fortalezas y expectativas de las percepciones de imagen de los estudiantes.

#### 3.2. Método

El método utilizado es cuantitativo y cualitativo. El cuantitativo consiste en la recopilación de datos para medir la realidad social “tiene su expresión más común en el análisis de encuestas con la intención de obtener un conocimiento lo más completo posible”<sup>171</sup>.

El cualitativo “utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”<sup>172</sup>, los datos cualitativos ayudan a responder el porque de los hechos y su interpretación. De esta forma, el estudio cualitativo no inicia con una teoría sino que comienza por el mundo social y en ese proceso se apoya de la teoría, para sustentar las situaciones, interacciones, conductas y manifestaciones encontradas en el estudio.

---

<sup>168</sup> Roberto Hernández, Carlos Fernando Collado y Pilar Baptista, “Metodología de la investigación” (Chile: Mc Graw Hill, 2010), 79.

<sup>169</sup> *Ibíd.*, 80.

<sup>170</sup> *Ibíd.*, 83.

<sup>171</sup> Berganza R. y Ruiz J. “Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación” (Madrid: Mc Graw Hill, 2005), 30.

<sup>172</sup> Roberto Hernández, Carlos Fernando Collado y Pilar Baptista, “Metodología de la investigación”, 7.

### 3.3. Técnica

Para esta fase, se usó como técnica a la encuesta con el fin de sondear datos relacionados con la percepción de imagen como resultado de la gestión comunicacional y de los vectores como la identidad y la cultura, vectores que consolidan a la imagen organizacional. La encuesta como técnica de información, “es un procedimiento estadístico que permite captar la opinión de una sociedad o de un grupo social para determinar el sentido y la intensidad de las corrientes de opinión mayoritarias”<sup>173</sup>.

La encuesta tuvo como objetivo conocer las percepciones de los estudiantes sobre la imagen de la UPS desde la gestión de la comunicación organizacional de la universidad. La aplicación de la encuesta de 27 preguntas, fue del 26 de octubre al 1 de noviembre y tuvo preguntas cerradas y abiertas para a más de un análisis cuantitativo también permitiera hacer un análisis cualitativo con la finalidad de recoger información más amplia y descriptiva, ya que los estudiantes intervenían con sus propias palabras.

### 3.4. Tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{E^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

N=Tamaño poblacional = 1793

Z= nivel de confianza (Z=1,65 para el 95%)

n= Tamaño de la muestra

E=Precisión error máximo 5% para una confianza del 95%

p= Probabilidad del evento favorable 50% = 0,5

q=Probabilidad de evento no favorable 50% = 0,5

$$\frac{1,65^2 \times 0,50 \times 0,50 \times 1793}{0,05^2 \times (1793 - 1) + 1,65^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

N= 300

El diseño de las preguntas respondió a un test aplicado a una muestra a criterio de treientos estudiantes que cursan entre cuarto y noveno semestre de la carrera. Esto, después de analizar el número de estudiantes de cada carrera del

---

<sup>173</sup> *Ibíd.*, 117.

campus El Girón, en la que se evidenció que la carrera de Administración de Empresas tiene el mayor número de estudiantes (ver gráfico 2.8).

Los datos que arrojan la información tienen un margen de error del cinco por ciento, aceptado para diagnósticos de comunicación.

### 3.5. Variables

Las variables del estudio son dos: gestión de la comunicación y las percepciones de imagen. La variable de percepción de imagen tiene dos subvariables: identidad y cultura que dan como resultado la imagen organizacional.

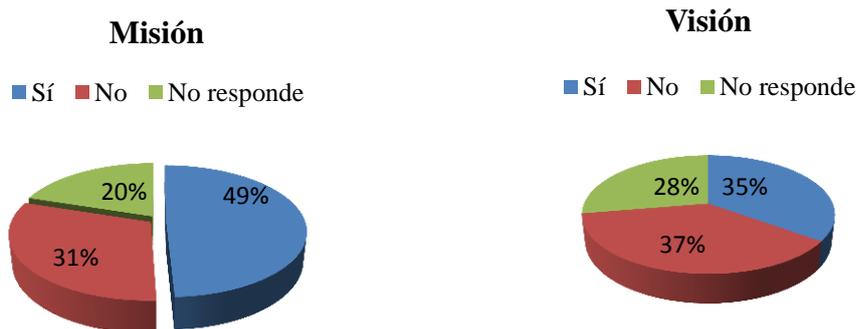
### 3.6. Presentación de los resultados

La presentación de los resultados se lo realizó en el programa Microsoft Excel 2010 para obtener la tabulación de los resultados cuantitativos.

#### 3.6.1. Presentación de los resultados cuantitativos de la encuesta

Gráfico 3.1

#### Conoce la razón de ser de la UPS



Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de Administración de Empresas  
Elaboración propia

El 49% de los estudiantes conoce la misión de la universidad, se identifica con la frase “formar buenos ciudadanos y honrados cristianos”, en relación a la visión, el 35% conoce hacia dónde va la institución. La frase que engloba a la visión “ser una institución de excelencia académica”.

El 51 % (no 31% y no responde 20%) desconoce la misión y el 65 % (no 37 y no responde 28%) no conoce la visión. Estos resultados muestran un desinterés por el enfoque, posición de la universidad, y falta de pertenencia hacia la universidad por parte de los estudiantes.

Gráfico 3.2

**¿Por qué elegiste estudiar en la UPS?**



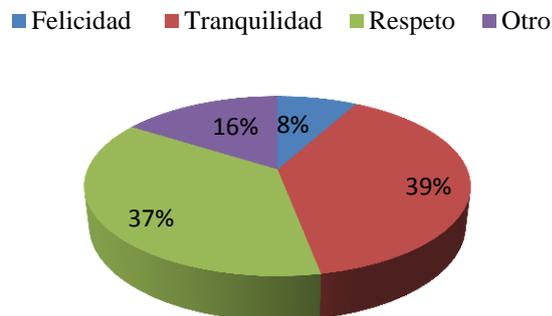
Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de Administración de Empresas  
Elaboración propia

El 29% reconoce que estudia por cuestión económica y por la flexibilidad de horarios (21%). El tema de flexibilidad de horarios se debe a que muchos de los estudiantes trabajan para pagar sus estudios. Tercero, es recomendada (19%), por su costo y por su nivel académico (17%).

Y el 8% manifiesta estar en la institución porque no ingresó a la universidad pública, por la carrera, cupo del Senescyt, cambio de universidad, colegio salesiano y ubicación de la institución<sup>174</sup>. Estos temas no aportan al reconocimiento ni fortalecimiento de la identidad.

Gráfico 3.3

**¿Qué sensación te producen los colores de la UPS?**



Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de Administración de Empresas  
Elaboración propia

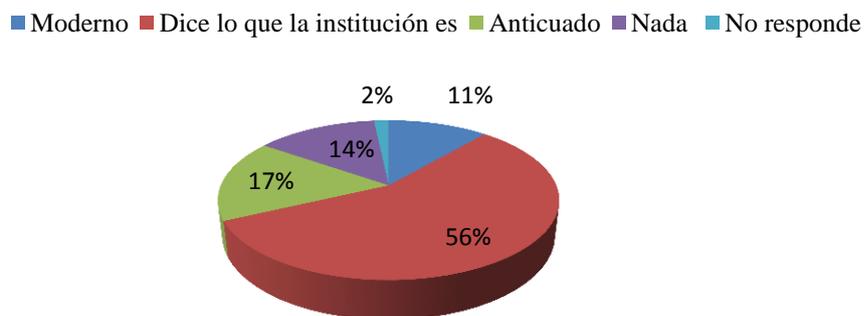
<sup>174</sup> Información obtenida de las encuestas aplicadas a los estudiantes de Administración de Empresas.

Los estudiantes relacionan a los colores de la universidad con la tranquilidad (39%) y el respeto (37%). Estas asociaciones parten de las percepciones que son a nivel sensoriales, donde cada persona mediante la información recibida realiza un proceso de reconocimiento, en este caso los estudiantes reconocen que uno de los valores fundamentales de la universidad es el respeto.

El 16% relaciona a los colores con el aburrimiento, depresión, orgullo, compromiso, formalidad y transparencia. Los colores al ser un lenguaje no verbal influyen en el proceso y resultado de la comunicación porque “los colores tienen una forma intencional o no al momento de comunicarse entre los sujetos de una organización”<sup>175</sup>.

Gráfico 3.4

**¿Cómo consideras al logo de la UPS?**



Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de Administración de Empresas  
Elaboración propia

Para el 56% el logo se refiere a lo que la institución es. En el gráfico 3.21 lo salesiano es un elemento de identificación para los estudiantes y Don Bosco (ver gráfico 3.17) es el elemento simbólico del quehacer universitario. Por ello, más de la mitad considera que el logo de la universidad expresa lo que es. Desde la mirada de Horacio, el logo recrea la realidad organizacional<sup>176</sup>.

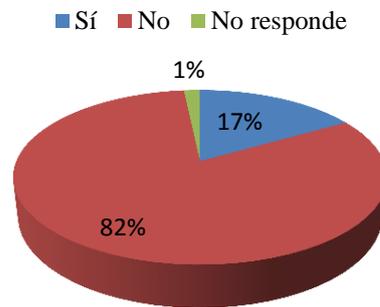
Mientras, un 17% percibe al logo como anticuado, al 14% no le dice nada y un 2% no responde. Al sumar estos tres valores se tiene un porcentaje del 33%, de la población estudiantil, que no está de acuerdo con la comunicación corporativa manejada por la universidad. Solo el 11% considera al logo moderno, encuentra símbolos compartidos y al lenguaje de sus estudiantes.

<sup>175</sup> Hellriegel y John Slocum, “Comportamiento organizacional” (México: Cengage Learning Editores, 2009), 247

<sup>176</sup> Carlos Fernández y Laura Galguera, “La comunicación humana en el mundo contemporáneo”, 119.

Gráfico 3.5

**¿Conoces los reglamentos de la universidad?**

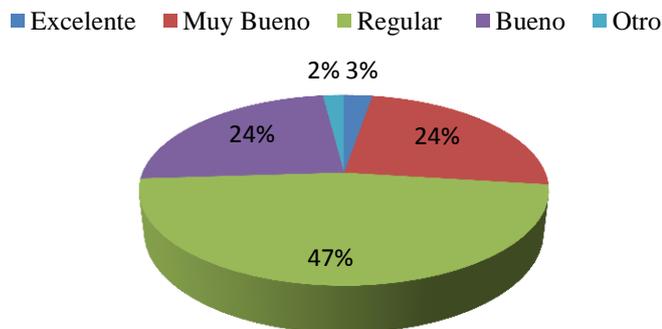


Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de Administración de Empresas  
Elaboración propia

El 17% dice conocer los reglamentos, pero muchos de ellos hicieron relación a los temas de conducta y solo tres estudiantes mencionaron los reglamentos académicos: “terceras matrículas y pasantías”<sup>177</sup>. El 82% no se identifica con las manifestaciones estructurales de la organización que dan cumplimiento a los objetivos del sistema cultural como los reglamentos y estatutos internos.

Gráfico 3.6

**¿Cómo calificas el servicio prestado por la universidad?**



Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de Administración de Empresas  
Elaboración propia

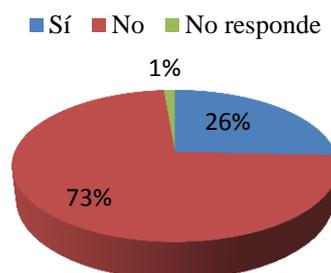
El servicio que se maneja en esta pregunta hace referencia a la atención prestada por el personal de administración. De esta forma, el 47 % de los estudiantes considera recibir un servicio regular.

<sup>177</sup> Información obtenida de las encuestas aplicadas a los estudiantes de Administración de Empresas.

Los resultados arrojados al sumar bueno y muy bueno son del 48%, que recibe mensajes, información, actitudes de acuerdo a la intencionalidad de la universidad. Entre los comentarios de los estudiantes están: “se capacitan para cumplir con sus funciones”<sup>178</sup>, “son amables con los estudiantes”<sup>179</sup>, “entregan la información requerida”<sup>180</sup> y solo el 3% considera al servicio como excelente.

Gráfico 3.7

**Consideras que la atención por parte del personal administrativo está de acuerdo con la identidad de la UPS**



Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de Administración de Empresas  
Elaboración propia

El 73% dice que la atención por parte del personal administrativo no está de acuerdo con la identidad y esto se debe a las experiencias vividas por los estudiantes. Ellos consideran “el área de secretaría es pésimo, deberían capacitarse en atención al cliente”<sup>181</sup>, “no son educadas ni respetuosas”<sup>182</sup>. Y el 26% considera que la atención del personal administrativo está de acuerdo con la identidad de la UPS.

---

<sup>178</sup> Información obtenida de las encuestas aplicadas a los estudiantes de noveno semestre de Administración de Empresas.

<sup>179</sup> *Ibíd.*

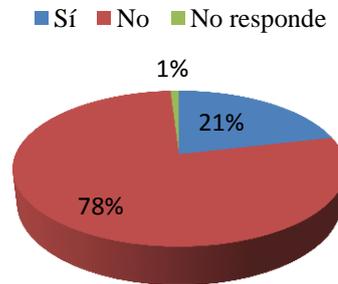
<sup>180</sup> *Ibíd.*

<sup>181</sup> *Ibíd.*

<sup>182</sup> *Ibíd.*

Gráfico 3.8

**Participas activamente en los eventos de la institución**

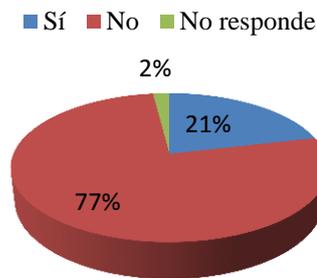


Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de Administración de Empresas  
Elaboración propia

El 78% de los encuestados respondieron no participar de los eventos institucionales. La poca participación de los estudiantes rompe el acto de intuir en el espíritu organizacional. El 21% manifiesta participa en los eventos. Ellos dan importancia a la presencia como estudiantes en los eventos, que animan al carisma salesiano de la universidad.

Gráfico 3.9

**¿Te agrada la apariencia del campus El Girón?**

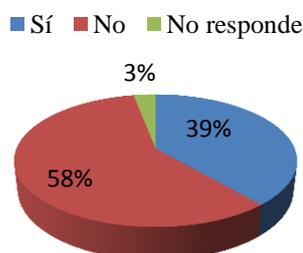


Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de Administración de Empresas  
Elaboración propia

El 77% de los estudiantes manifiestan su descontento con la apariencia del campus. Solo el 21 % está conforme con la apariencia del campus El Girón y el 2% no responde.

Gráfico 3.10

**La UPS te recuerdas las fechas, historia y anécdotas que han ocurrido durante el tiempo**

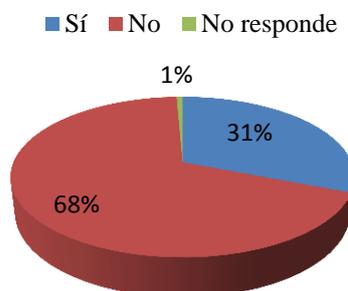


Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de Administración de Empresas  
Elaboración propia

El resultado arroja, un 58% de los estudiantes considera no recibir información sobre acontecimientos relevantes de la universidad y solo el 39% dice recibir ese tipo de información.

Gráfico3.11

**Revisas la información que llega a tu correo institucional por parte de la Dirección Técnica de Comunicación**

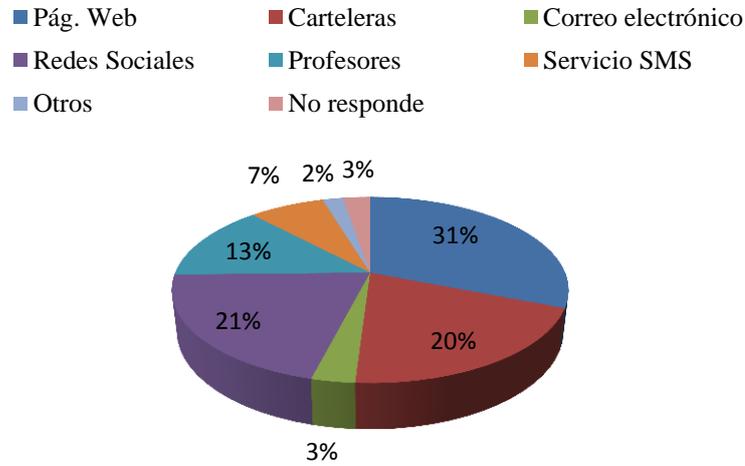


Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de Administración de Empresas  
Elaboración propia

El correo electrónico institucional para el departamento de Comunicación y Cultura es el medio oficial para enviar comunicaciones importantes a los estudiantes, pero el 68% de los estudiantes no revisa su correo institucional. Este medio no permite una interacción con los sujetos, porque solo el 31% revisa las informaciones y comunicaciones emitidas por la universidad.

Gráfico3.12

**¿De qué manera te informas sobre lo que sucede en la institución?**

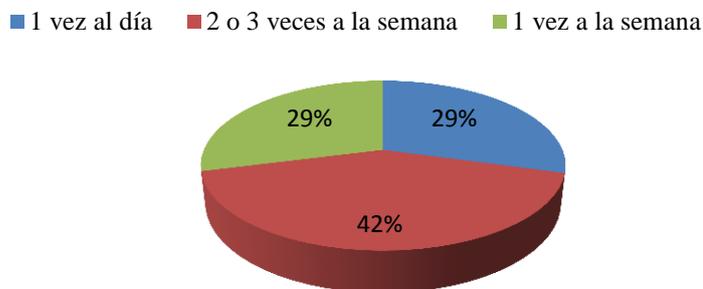


Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de Administración de Empresas  
Elaboración propia

Los medios por cuales los estudiantes se informan son la página web (31%) y redes sociales (21%). La suma de los dos valores es 52%, es decir la mayoría se identifica con los medios digitales, con la innovación y tecnología. El 20% dice informarse por medio de las carteleras, es una forma tradicional de comunicar y es aceptada por los estudiantes, porque ellos se detienen a leer la información y un 13% se informa a través de los profesores. El correo institucional tiene poca aceptación (3%), los MSM (7%), estos medios no permiten la interacción con los estudiantes y la universidad.

Gráfico3.13

**¿Con qué frecuencia visitas la pág. Web?**

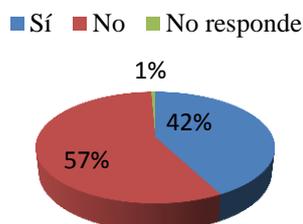


Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de Administración de Empresas  
Elaboración propia

La página web es visitada entre 2 a 3 veces por semana (42%) para los estudiantes es un medio por el cual obtienen información y para la organización un medio para la comunicación interna, para interactuar con sus sujetos.

Gráfico3.14

**¿Revisas los eventos académicos y culturales que son promocionados en la pág. Web?**

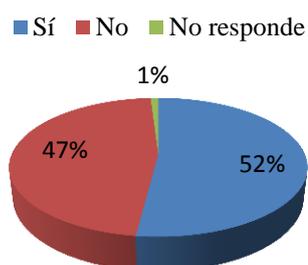


Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de Administración de Empresas  
Elaboración propia

El 42% dice revisar la agenda de eventos en la página web. En el gráfico 12, ellos manifestaron interactuar con la página web, pero el 57% no le interesa los eventos de la institución. La gestión de la comunicación parte desde un concepto estático, como un instrumento de gestión interna y no como un proceso complejo que atiende a diversas audiencias con diversas necesidades.

Gráfico3.15

**¿Eres seguidor de las redes sociales de la institución?**



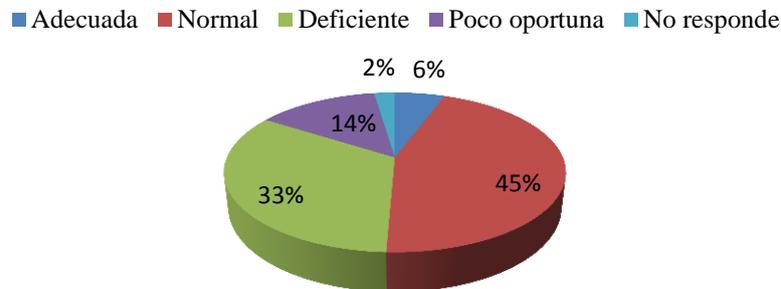
Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de Administración de Empresas  
Elaboración propia

El 52% sigue las redes sociales, otro de los mecanismos de interacción de la universidad con sus estudiantes. Las redes sociales abren espacios dinámicos entre tecnología y seres humanos, se unen por afinidades y crean lazos relacionales a través de un sistema abierto y en construcción permanente. Un 47% no sigue las

redes sociales; no interactúa con la información, no usa *likes*, no comparten el post y no comentan.

Gráfico 3.16

**Califica la difusión y promoción que realiza la Dirección Técnica de Comunicación sobre los eventos de la institución**



Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de Administración de Empresas  
Elaboración propia

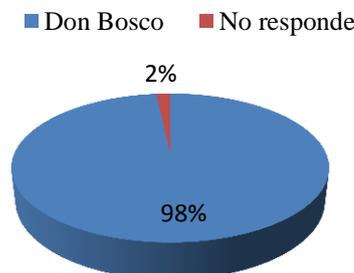
Los estudiantes consideran la difusión y promoción del departamento de Comunicación como normal (45%), el 33% la considera deficiente, 24% poco oportuna. Al sumar los valores deficiente (33%) y poca oportuna (24%) se tiene un 57% que no está conforme con la gestión comunicacional realizada por el departamento, solo el 6% manifiesta que la gestión es adecuada.

**3.6.2. Resultados cualitativos de la encuesta**

Para el análisis de los datos cualitativos se realizó preguntas abiertas a los estudiantes, de acuerdo a las respuestas obtenidas se procedió a establecer categorías para tabular las respuestas.

Gráfico 3.17

**¿Cuál es el personaje histórico que identifica a la universidad?**



Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de Administración de Empresas  
Elaboración propia

El 98% de los estudiantes respondieron que la mitología de la UPS está basada en la creencia salesiana y tiene como referente a Don Bosco, quien guía el quehacer de la UPS.

Gráfico 3.18

**Escribe tres reglamentos de la UPS**



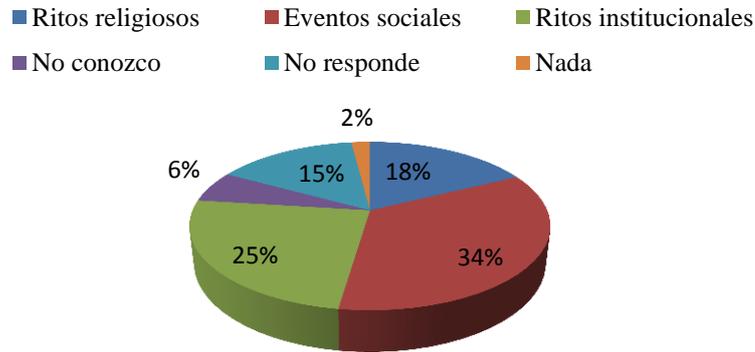
Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de Administración de Empresas  
Elaboración propia

Primero se les preguntó si conocen los reglamentos de la universidad (ver gráfico 3.5), el 17% respondió que sí. Las respuestas fueron: “no ingerir bebidas alcohólicas, no discriminar, o consumir drogas, respeto, presentar el carné, no hacer fraude en los exámenes y cumplir con los pagos a tiempo”<sup>183</sup>, que son conductas, comportamientos, que están en el código de ética, pero no corresponden a los reglamentos que guían el quehacer académicos.

<sup>183</sup> Información obtenida de las encuestas aplicadas a los estudiantes de Administración de Empresas.

Gráfico 3. 19

**¿Qué ritos son celebrados en la UPS?**

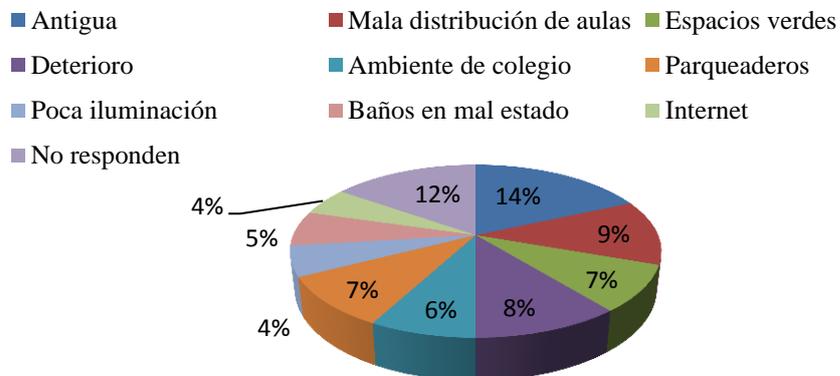


Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de Administración de Empresas  
Elaboración propia

Para obtener los resultados, se estableció categorías de ritos como religiosos, institucionales y sociales, de acuerdo a las respuestas de los estudiantes. Para el 18% la universidad realiza ritos religiosos, como: eucaristías por inicio de semestre, eucaristías durante todo el año y semana santa. El 25% se refirió al rito institucional como: fecha de fundación de la UPS, fiestas de Don Bosco, María Auxiliadora, convivencias, incorporaciones, y encuentros formativos. El 34% manifiesta que los eventos sociales como la navidad, colada morada, fiestas de Quito son los más celebrados en la institución. Sin embargo, el 23% (15% no responde, 6% no conozco, 2% nada), no conoce ningún rito celebrado en la universidad.

Gráfico 3.20

**¿Por qué no te agrada la apariencia del campus El Girón?**

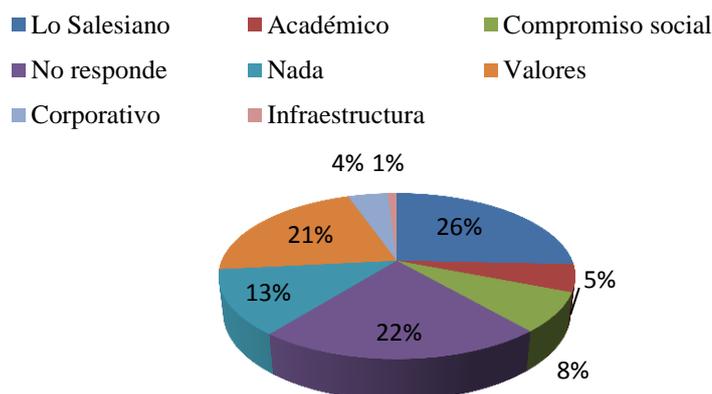


Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de Administración de Empresas  
Elaboración propia

En el gráfico 3.9, el 77% de los estudiantes muestran su descontento con la apariencia del campus entre las razones están: “es antigua, tiene ambiente de colegio, está deteriorada, las aulas están mal distribuidas, poca iluminación, falta de parqueaderos y baños en mal estado”<sup>184</sup>.

Gráfico 3.21

**¿Qué te identifica con la UPS?**



Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de Administración de Empresas  
Elaboración propia

La categoría Salesiano fue la que más de repitió (26%) en las respuestas de los estudiantes, seguida por los valores (21%). Con respecto a lo salesiano, ellos se refieren a “los principios, religión, ser humanitaria y económica”<sup>185</sup>, en relación a los valores, ellos reconocen al “respeto, solidaridad, honestidad, confianza, consideración, responsabilidad, bondad y sinceridad”<sup>186</sup>.

También, reconocen el compromiso social (8%), lo académico (5%), lo corporativo (4%), mientras que el 35 % (no responde 22% y nada 13%) no se identifica con ningún elemento, esta forma de percibir bloquea la experiencia de los sujetos con la institución.

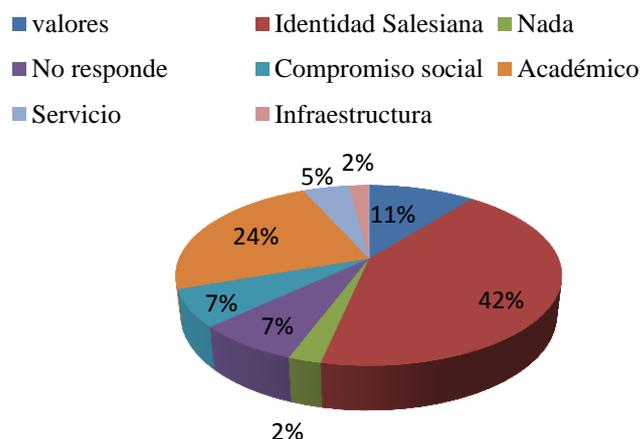
<sup>184</sup> Información obtenida de las encuestas aplicadas a los estudiantes de Administración de Empresas..

<sup>185</sup> Información obtenida de las encuestas aplicadas a los estudiantes de Administración de Empresas.

<sup>186</sup> Información obtenida de las encuestas aplicadas a los estudiantes de Administración de Empresas.

Gráfico 3.22

¿Qué crees que diferencia a la UPS de las otras instituciones?



Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de Administración de Empresas  
Elaboración propia

El 42% manifiesta que lo salesiano la hace diferente de otras instituciones. Lo salesiano entendido como “religión, amor, calidad, pedagogía y económica”<sup>187</sup>. Lo académico (24%), también permite diferenciar a la universidad, sobre todo por sus profesores y en las relaciones interinstitucionales, que permiten la participación de estudiantes y docentes en eventos académicos y científicos.

El compromiso social (7%), categoría que sitúa a la universidad como “incluyente, humana, social e intercultural”<sup>188</sup>. valores (11%), “muchos de los valores están en relación con los de mi hogar”<sup>189</sup>. El 9% (7% no responde, 2% nada), consideran que no hay un elemento diferenciador en relación con las demás universidades.

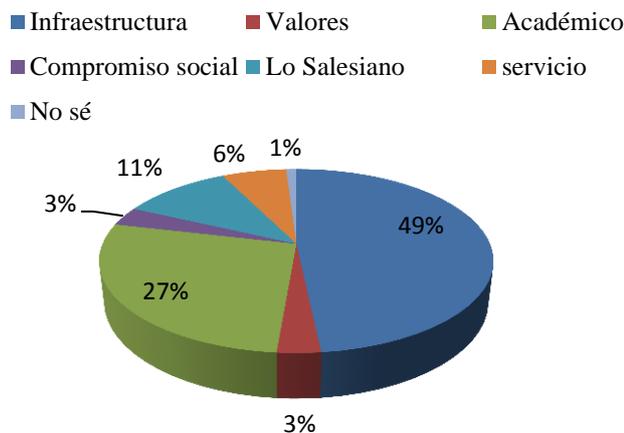
<sup>187</sup> Información obtenida de las encuestas aplicadas a los estudiantes de Administración de Empresas.

<sup>188</sup> Información obtenida de las encuestas aplicadas a los estudiantes de Administración de Empresas.

<sup>189</sup> Información obtenida de las encuestas aplicadas a los estudiantes de cuarto semestre de Administración de Empresas.

Gráfico 3.23

**¿Qué es lo mejor que tiene la UPS?**



Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de Administración de Empresas  
Elaboración propia

El 49% hizo referencias a “espacios verdes, biblioteca, auditorios, capilla, coliseo, canchas, ubicación, gimnasio, coworking, internet, equipos y el mural”<sup>190</sup>; “la universidad ha renovado su infraestructura, me encanta la biblioteca”<sup>191</sup>, por lo que se designó para las respuestas la categoría de infraestructura.

El 27% cree que lo mejor es: “educación, docentes, horarios, profesores, investigación y el modelo pedagógico”<sup>192</sup>, categoría académico y el 11% manifestó es: “económica, ambiente familiar, Don Bosco”<sup>193</sup>, categoría Salesiana y el 6% hizo referencia a: “Seguro Equivida, pagos diferidos, servicio médico, seguridad y bolsa de trabajo”<sup>194</sup>, que son servicios para los estudiantes.

<sup>190</sup> Información obtenida de las encuestas aplicadas a los estudiantes de Administración de Empresas.

<sup>191</sup> Información obtenida de las encuestas aplicadas a los estudiantes de séptimo semestre de Administración de Empresas.

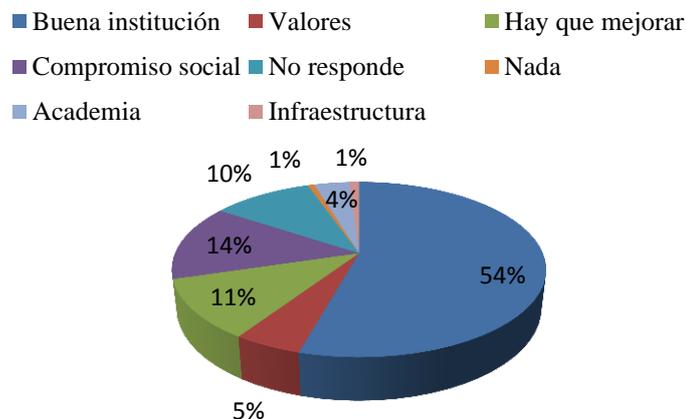
<sup>192</sup> Información obtenida de las encuestas aplicadas a los estudiantes de Administración de Empresas.

<sup>193</sup> Información obtenida de las encuestas aplicadas a los estudiantes de Administración de Empresas.

<sup>194</sup> Información obtenida de las encuestas aplicadas a los estudiantes de Administración de Empresas.

Gráfico 3. 24

### ¿Qué piensas sobre la UPS?



Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de Administración de Empresas  
Elaboración propia

El 54% considera a la universidad como una buena institución. La categoría de 'buena institución' es dada por los estudiantes al escribir su respuesta detallan los siguientes criterios: buenas institución, institución sólida, excelente, económica, de prestigio, la mejor, Salesiana. "Es muy buena institución, me encanta mi universidad, ya que va de la mano con muchos valores que me inculcan en mi hogar"<sup>195</sup>; "es una de las mejores universidades a pesar de sus falencias, los métodos de enseñanza son los mejores"<sup>196</sup>, "es una institución que ha respondido al crecimiento estudiantil, a la tecnología y a la inclusión social"<sup>197</sup>.

El 14% reconoce al compromiso social sobre todo por su inclusión y trabajo con las poblaciones indígenas y proyectos sociales. El 11% de los estudiantes considera que hay situaciones que mejorar entre ellas están: remodelación del campus, el servicio prestado por parte de secretaría y la intervención de autoridades. Otro 11% no responde.

<sup>195</sup> Información obtenida de las encuestas aplicadas a los estudiantes de cuarto semestre de Administración de Empresas.

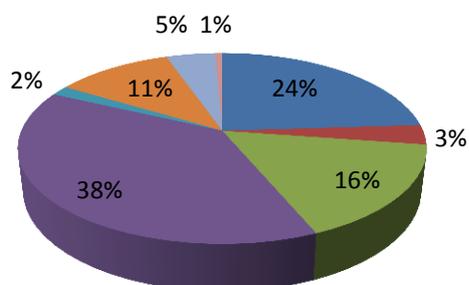
<sup>196</sup> *Ibíd.*

<sup>197</sup> Información obtenida de las encuestas aplicadas a los estudiantes de octavo semestre de Administración de Empresas.

Gráfico3.25

**¿Qué cambiarías en la UPS?**

■ Apariencia ■ Nada ■ No responde ■ Servicio  
■ Reglamentos ■ Académico ■ Personal ■ Misas



Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de Administración de Empresas  
Elaboración propia

El 38% pide que se mejore el servicio, que sea cálido, eficiente, y sobre todo que resuelva sus necesidades. El 24% quiere cambiar la apariencia del campus, el 11% quiere cambiar lo académico en referencia de que algunos profesores no están bajo la pedagogía salesiana y muestran un poco de descontento. En relación a cambiar el personal (5%), se refiere al personal vinculado al tema de servicio que ellos consideran que no es el adecuado por parte de secretaria y recaudación, que fueron las dos instancias mencionadas por los estudiantes de que no reciben un buen trato al momento de solicitar un trámite. Y el 16% no responde.

## Capítulo 4

### Percepciones de la imagen de la UPS en los estudiantes de Administración de Empresas

#### 4.1. Percepciones de la imagen de la UPS

La percepción es “el proceso activo por medio el cual las personas organizan e interpretan sus sensaciones sensoriales para dar un significado”<sup>198</sup>. Estas sensaciones sensoriales permiten aceptar o rechazar un mensaje emitido por la organización. También es “un proceso el cual los individuos seleccionan, organizan, almacenan y recuperan información”<sup>199</sup>. A más de las sensaciones sensoriales y la información, también están las experiencias directas y las relaciones interpersonales entre sujetos y el entorno organizacional que construyen la percepción de imagen.

A continuación, se detalla las percepciones de imagen construidas sobre la Universidad Politécnica Salesiana por parte de los estudiantes de Administración de Empresas, desde las dos variables: la gestión de la comunicación y las percepciones de imagen desde la identidad y cultura que ayudan a consolidar la imagen organizacional. El análisis realizará una analogía entre la identidad de la universidad y la imagen obtenida por parte de los estudiantes.

##### 4.1.1. Percepciones sobre la gestión de la comunicación organizacional

Costa posiciona a la comunicación como el vector principal en una organización. La comunicación es la encargada de gestionar de forma estratégica a la identidad y la cultura; elementos que ayudan a consolidar la formación de la imagen de una organización por parte de sus sujetos.

Las percepciones sobre la gestión de la comunicación de la Universidad Politécnica Salesiana por parte de los estudiantes son:

---

<sup>198</sup> Idalberto Chiavenato, “Comportamiento organizacional”, 214.

<sup>199</sup> John A. Wagner y John hollenbeck, “Comportamiento organizacional”, 58

**Tabla 4.1. Percepciones sobre la gestión comunicacional**

<b>Estudiantes</b>	<b>Universidad</b>
La gestión comunicacional es deficiente y poca oportuna.	Fortalecer la identidad y el posicionamiento de imagen en la sociedad.
No emite información y/o mensajes sobre eventos institucionales.	Comunicar e informar a la comunidad universitaria y a la sociedad sobre el quehacer de la institución es prioridad.
Interactúan con los medios: página web, redes sociales, carteleras y profesores.	Interactúa con los sujetos a través de medios tradicionales y digitales.
No revisan el correo electrónico.	El uso del correo electrónico es un medio oficial para comunicaciones de la institución.
No le interesa revisar los eventos institucionales.	Los eventos institucionales dan a conocer el pensamiento institucional a través de la academia, investigación y cultura.

Fuente: Resultados de la encuesta  
Elaboración propia

Estas percepciones indican que la UPS aún no visibiliza a la comunicación como el eje central de las acciones, esta cumple el papel de ser una herramienta para enviar comunicaciones desde un eje vertical, que se lo evidencia en el uso de los medios de comunicación. Este modelo difusionista contradice a la identidad de la universidad, que habla de una situación de relación con los jóvenes circular y horizontal.

Usan a la tecnología para transmitir el mensaje, más no como un proceso de interacción, de relaciones dinámicas entre los sujetos y la universidad, según Castells la comunicación digital amplifica su poder cuando los sujetos se la apropian y la redefine<sup>200</sup>, en el caso de la información emitida en redes y página web no logra conectar esos vínculos con los sujetos.

Para la universidad, la comunicación se ha centrado en informar sobre el que hacer universitario a través de noticias y contenidos en redes sociales, pero los estudiantes no perciben de la misma forma, para ellos no se emite información sobre el quehacer universitario. Esto se debe a que la universidad comunica desde los medios oficiales y no desde los medios con los que los estudiantes interactúan.

Como dice Manucci si no “hay una interrelación con sus partes y con su entorno elimina la dinámica para el manejo eficiente de las relaciones que circulan en el entorno interno y externo para otorgar sentido a las percepciones, significados, y las distintas señales del entorno cotidiano”<sup>201</sup>. La comunicación de la UPS permite a los miembros intercambiar, asignar y delegar funciones, pero no establece

<sup>200</sup> Manuel Castells, “La era de la información”, 58.

<sup>201</sup> Marcelo Manucci. “El impacto corporativo”, 50.

compromisos, encuentros con sentidos y significados para dinamizar, vivificar y proyectar la identidad organizacional.

#### 4.1.2. Percepciones de imagen organizacional

Se inicia el análisis con los resultados de la identidad que es la razón de ser como universidad.

**Tabla 4.2. Percepciones sobre identidad organizacional**

<b>Estudiantes</b>	<b>Universidad</b>
<b>Resultados cuantitativos</b>	
No dan importancia a la filosofía de la UPS.	La UPS en todas sus acciones y discurso destaca a la misión y visión que tiene como universidad.
Los estudiantes la eligieron por lo económico y flexibilidad de horarios.	Tiene preferencia hacia los jóvenes, especialmente a los de menos recursos económicos.
<b>Resultados cualitativos</b>	
Identifican a la identidad como salesiana y con los valores.	Posiciona en todo momento su identidad salesiana y valores a través de la responsabilidad social y académica.
La UPS se diferencia de las demás universidades por su identidad salesiana, nivel académico y valores.	La razón, religión y el amor, a través de una educación de calidad, basaba en el Sistema Preventivo
Lo mejor de la universidad es su infraestructura, nivel académico e identidad salesiana.	Inversión en infraestructura y formación de sus docentes.

Fuente: Resultados cuantitativos  
Elaboración propia

De acuerdo a Etkin, la misión y visión proyecta lo singular y diferente de cada organización<sup>202</sup>, además, es una característica del por qué existe esa organización<sup>203</sup>. En los estudiantes la razón de ser como universidad (misión y visión), no son importantes al momento de ingresar a la institución, no hay esa cultura de informarse de la filosofía, la relación es más pragmática, es decir que me ofrece para mi beneficio.

Ellos se identifican con el tema costo-beneficio y la flexibilidad de horarios, al ser una universidad económica les permite realizar el sueño de ser profesionales, además de trabajar y pagar sus estudios. Esta percepción está en concordancia con el discurso de la universidad de que su formación cristiana y académica es de preferencia a los jóvenes de sectores populares.

Sin embargo, en los resultados cualitativos, los estudiantes reconocen a la identidad como salesiana y con valores, es decir los estudiantes comparten la identidad esquema de la universidad, pero también realizan la construcción de la identidad subjetiva. Para ello, se les planteó dos preguntas: ¿Qué crees que diferencia

<sup>202</sup> Etkin y Schvarstein, "Identidad en las organizaciones", 156.

<sup>203</sup> *Ibíd.*, 157.

a la UPS de las otras instituciones? (ver gráfico 3.22), ellos destacan a lo salesiano y al nivel académico. ¿Qué es lo mejor que tiene la UPS? (ver gráfico 3.23). Posicionan a la infraestructura, nivel académico e identidad salesiana como lo mejor de la universidad.

Lo salesiano se repite, lo que implica que el discurso y las acciones de la universidad están presentes en los estudiantes, quienes identifican a la identidad salesiana como el reflejo de las demás acciones. “Nos forma primero como personas, luego como profesionales”<sup>204</sup>. En cuanto a lo académico, la universidad “prioriza la formación de los docentes en la actualización de conocimientos”<sup>205</sup>.

**Tabla 4.3. Percepciones de cultura organizacional**

Estudiantes	Universidad
<b>Manifestaciones simbólicas</b>	
<b>Resultados cuantitativos</b>	
Los colores les brinda la sensación de tranquilidad y respeto. El logo expresa lo que es la universidad.	Formar profesionales con capacidad académica e investigativa que contribuyan al desarrollo sostenible local y nacional
<b>Resultados cualitativos</b>	
La universidad es una institución con compromiso social	Utilizan los colores institucionales en la mayoría de las oficinas, aulas, papelería y en los productos comunicacionales. En cuanto al logo, la figura central es Don Bosco quien guía el quehacer universitario.
Como símbolo reconocen a Don Bosco y a los ritos: religiosos, institucionales y sociales.	Su cultura se basa en Dios, Religión y Don Bosco. Celebran los ritos: religiosos, institucionales y sociales.
<b>Manifestaciones estructurales</b>	
<b>Resultados cuantitativos</b>	
No se interesan por los reglamentos académicos	Los reglamentos guían el quehacer universitario
<b>Resultados cualitativos</b>	
No ingerir bebidas alcohólicas, no discriminar, o consumir drogas, respeto, presentar el carné, no hacer fraude en los exámenes y cumplir con los pagos a tiempo	Terceras matrículas, homologaciones, retiros académicos
<b>Manifestaciones materiales</b>	
<b>Resultados cuantitativos</b>	
Consideran al campus El Girón como anticuado y ambiente de colegio	Inversión en infraestructura para espacios académicos, adecuación de laboratorios, adquisición de tecnología y renovación de espacios.
<b>Resultados cualitativos</b>	
Es antigua, tiene ambiente de colegio, está deteriorada, las aulas están mal distribuidas, poca iluminación, falta de parqueaderos y baños en mal estado	

<sup>204</sup> Información obtenida de las encuestas aplicadas a los estudiantes de séptimo nivel de Administración de Empresas.

<sup>205</sup> José Juncosa, vicerrector de la sede Quito

<b>Manifestaciones conductuales</b>	
<b>Resultados cuantitativos</b>	El personal de la UPS están al servicio de los jóvenes y trabajan por cumplir con los objetivos y metas de la universidad y busca hacer de los procesos y servicios ágiles y cordiales.
Los estudiantes no está contentos con el servicio que reciben por parte de los departamentos, además consideran que la atención del personal no está de acuerdo con la identidad salesiana de la UPS	
No participan en los eventos académicos	
<b>Resultados cualitativos</b>	
Solicitan cambiar el servicio y la infraestructura	

Fuente: Resultados cuantitativos  
Elaboración propia

La cultura al ser un sistema de valores, tradiciones, políticas comportamientos, creencias, personajes, historia que se reflejan a través de símbolos, lenguajes, como evidencia de lo que hace y piensa la universidad. Desde la perspectiva de Horacio Andrade hay cuatro manifestaciones en la cultura: manifestaciones simbólicas, conductuales, estructurales y materiales.

- **Manifestaciones simbólicas**

Los estudiantes relacionan a los colores con el respeto y la tranquilidad, además, ellos reconocen al respeto como un valor fundamental en la universidad. El logo expresa lo que la universidad es. Esta percepción ayuda a orientar, guiar hacia una cultura de respeto y de tranquilidad. Además, la universidad utiliza los colores (azul y amarillo), y al logo en la elaboración de cualquier producto promocional, así como en las hojas membretadas y diseños gráficos internos y externos para la difusión de eventos académicos y culturales.

Los colores y el logo, al ser un lenguaje no verbal influyen en el proceso y resultado de la comunicación porque los colores tienen una forma intencional o no al momento de comunicarse entre los sujetos de una organización. La Universidad Politécnica Salesiana al usar los colores institucionales y al logo en sus productos comunicativos, papelería y en espacios, está recreando la vida organizacional del sistema cultural a través de la comunicación no verbal con la finalidad de proyectar la formación cristiana, sistema preventivo y el modelo pedagógico.

En los datos cualitativos, los estudiantes consideran a la UPS como buena institución desde tres parámetros: nivel académico por el sistema pedagógico; valores como el respeto, honestidad, solidaridad, responsabilidad, confianza y excelentes profesores. También consideran a la universidad comprometida con la sociedad.

Esta percepción de buena institución entendida como organización salesiana, con responsabilidad social, y académica está en la construcción de los sujetos y en la sociedad. De acuerdo a Chiavenato el proceso de reconocimiento se da porque el sujeto ha configurado y ha retenido el mensaje, es decir los estudiantes reconocen y valoran a la universidad como buena institución, por las experiencias vividas más no por los colores y logo.

En relación a la mitología reconocen a Don Bosco como el personaje que dio fruto a las obras salesianas en temas de educación. “Don Bosco es importante y está presente en todos y sale a luz espontáneamente”<sup>206</sup>. El símbolo de Don Bosco está construido inconscientemente en las personas, es el elemento intangible que da forma al sistema cultural y sentido para interpretar la vida organizacional. Juan Bosco es un valor compartido por la comunidad salesiana, es una creencia aceptada y un elemento diferenciador de la cultura organizacional, que ayuda a la interpretación de la vida de la universidad.

De acuerdo en el diagnóstico comunicacional otro personaje importante para la universidad es María Auxiliadora. “La UPS se representa como una familia con el retrato de sus abuelos, Don Bosco, Ma. Auxiliadora y los demás en una situación de cercanía democrática”<sup>207</sup>, “hace posible que el estudiante aprenda los valores que dejó la enseñanza de Don Bosco”<sup>208</sup>.

En relación a los ritos reconocen a los ritos religiosos, institucionales y sociales (ver gráfico 3.19), ritos que ayudan a unir a la comunidad, a conocerse, facilitan espacios de reconciliación, además de fortalecer la cultura con mensajes que fluyen libremente en todas las direcciones y en momentos precisos para ser compartidos por todos<sup>209</sup>. Sin embargo, lo que hace y piensa la universidad no llega a toda su comunidad de la forma adecuada para crear un marco de referencia y convertirse en conductas concretas y observables para crear valores compartidos entre la universidad y sus sujetos.

---

<sup>206</sup> *Ibíd.*

<sup>207</sup> Información obtenida de las encuestas aplicadas a los estudiantes de noveno semestre de Administración de Empresas.

<sup>208</sup> Información obtenida de las encuestas aplicadas a los estudiantes de octavo semestre de Administración de Empresas.

<sup>209</sup> Horacio Andrade, “Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación”, 88.

- **Manifestaciones materiales**

Lo material hace referencia a los recursos que cuenta la universidad y en el diagnóstico comunicacional, se evidenció que la institución tiene una buena sostenibilidad y presupuesto que ha sido invertido en renovaciones, pero la mayoría de estudiantes, según los resultados (ver gráfico 3.9), no están satisfechos con la apariencia del campus, porque sus motivaciones y necesidades no están satisfechas.

Y al preguntarles qué es lo que no les agrada, ellos manifestaron: “es antigua, tiene ambiente de colegio, está deteriorada, las aulas están mal distribuidas, poca iluminación, falta de parqueaderos y baños en mal estado”<sup>210</sup>. Al respecto Cristian Guachilema, director administrativo expresa: “Los edificios de la universidad son los mismos desde el funcionamiento del colegio y no se puede cambiar, es un patrimonio histórico y ese no se puede demoler”<sup>211</sup>. El tema de la apariencia del campus está dentro del 10% del sistema cultural que es racional y consciente, por lo tanto, los estudiantes muestran su descontento y piden una renovación del campus El Girón.

- **Manifestaciones conductuales**

Este ítem hace referencia a los comportamientos, lenguajes y formas de interacción de los estudiantes con la universidad. Los estudiantes no tienen interés en participar en los eventos académicos y culturales (ver gráfico 3.8), esta acción no permite un reconocimiento de lo que hace la organización, no se crea conexión entre sus estudiantes y la universidad en lo que respecta a eventos realizados por la institución.

En relación al servicio, los estudiantes no están satisfechos con las conductas del personal administrativo, este comportamiento no permiten una interacción entre los estudiantes y administrativos (Ver gráfico 3.6). Los estudiantes consideran que los colaboradores no ayudan a resolver sus problemas, les ponen trabas y no dan respuestas.

Esta percepción es contradictoria con lo que dice la universidad, estar al servicio de los jóvenes y trabajar por cumplir con los objetivos y metas de la universidad. En los datos cualitativos se encontró que las instancias de “secretaría,

---

<sup>210</sup> Información obtenida de las encuestas aplicadas a los estudiantes de noveno semestre de Administración de Empresas.

<sup>211</sup>

recaudación y la dirección de carrera”<sup>212</sup>, fueron las que presentan mayores quejas por parte de los estudiantes.

Estas acciones percibidas e interpretadas por los sujetos no están en concordancia con la filosofía de la UPS. Entre los comentarios están: “son groseras”<sup>213</sup>, “las secretarias tienen mala actitud, no ayudan a los estudiantes”<sup>214</sup>, “falta colaboración por parte de secretaria, la atención no es buena”<sup>215</sup>. Solo el 3% consideran recibir un servicio excelente.

Esta experiencia cambia la dinámica organizacional, debido a que los estudiantes se convierten en generadores de opinión pública y voceros de gran incidencia. Esta disonancia implica un riesgo para la imagen de la universidad porque los estudiantes no están satisfechos con el servicio de atención. La conducta por parte de los administrativos no está de acuerdo a la identidad salesiana (ver gráfico 3.7), a pesar de que “las autoridades están abiertas a los estudiantes y la familiaridad es lo peculiar en los jóvenes, ellos se sienten con derecho a exigir”<sup>216</sup>, por parte del área administrativa, los estudiantes no sienten esa familiaridad ni la apertura.

- **Manifestaciones estructurales**

La cultura también tiene que ver con los reglamentos que guían las actitudes y conductas racionales y conscientes. Para la universidad, los reglamentos son un aporte para la gestión académica – formativa para garantizar a los estudiantes de la UPS una formación humana, académica y profesional, pero los estudiantes no se identifican con el quehacer de la universidad y muestran desinterés por los reglamentos institucionales, aunque para Juncosa antes que insistir en reglamentos es mejor insistir en una cultura de acción, donde la acción diga que es y no es correcto hacer<sup>217</sup>, sin embargo en los resultados cualitativos, los estudiantes tienen presente a las normas de conductas, más que a los reglamentos del quehacer investigación.

Esta falta de interés puede ser perjudicial para la organización; los reglamentos a nivel cognitivo, son guías para el comportamiento organizacional

---

<sup>212</sup> Información obtenida de las encuestas aplicadas a los estudiantes de noveno semestre de Administración de Empresas.

<sup>213</sup> Información obtenida de las encuestas aplicadas a los estudiantes de séptimo semestre de Administración de Empresas.

<sup>214</sup> *Ibíd.*

<sup>215</sup> *Ibíd.*

<sup>216</sup> José Juncosa, vicerrector de la sede Quito.

<sup>217</sup> José Juncosa, vicerrector de la sede Quito.

manifiesta Horacio y los resultados demuestran no identificarse con el quehacer de la universidad.

#### **4.2. Análisis de la imagen organizacional de la UPS**

Las percepciones de la UPS son construidas desde las interacciones, acciones y experiencias que cada sujeto (estudiante) ha vivido y compartido con la universidad. Después de tener el detalle de la percepción de imagen, Costa nos plantea que a más de ese resultado, es necesario revisar las causas positivas y negativas, las experiencias y valoraciones, implicaciones, limitaciones y fortalezas.

- **Causas positivas y negativas**

Entre las causas positivas encontradas en los estudiantes sobre la imagen de la UPS están: compromiso social, el carisma salesiano y lo académico. Entre las causas negativas están: una gestión comunicacional regular, el inconformismo con el servicio prestado por el personal administrativo, “la imagen de la universidad se ve afectada por personas que no realizan bien sus funciones”<sup>218</sup>. Estas experiencias tienen un sentido complejo y profundo que afecta a la imagen de la universidad, rompen el puente entre los sujetos y la organización, rompe vínculos simbólicos, y proyecta una imagen distinta a la de la universidad.

- **Experiencias y valoración**

A nivel de satisfacción de la universidad están: académico, identidad salesiana, responsabilidad social, costo-beneficio y valores. “es una institución prestigiosa que fomenta la investigación”<sup>219</sup>, “se destaca por su valor humano, la confianza y la calidez”<sup>220</sup>.

A nivel de expectativas, los estudiantes desean que la universidad mejore el servicio por parte del personal administrativo y se mejore la apariencia del campus EL Girón, ya que para ellos es anticuado y con ambiente de colegio.

- **Implicaciones**

A nivel comunicacional, los mensajes no están de acuerdo a la identidad de la universidad, son construidos desde un enfoque vertical y difusionista, este proceso elimina la interacción entre los miembros de la comunidad universitaria.

---

<sup>218</sup> Información obtenida de las encuestas aplicadas a los estudiantes de octavo semestre de Administración de Empresas.

<sup>219</sup> Información obtenida de las encuestas aplicadas a los estudiantes de octavo semestre de Administración de Empresas.

<sup>220</sup> Información obtenida de las encuestas aplicadas a los estudiantes de octavo semestre de Administración de Empresas.

La identidad es una condición de existencia de la organización que se construye con rasgos que permanecen en el tiempo y son percibidos por los sujetos, por eso no es suficiente un intercambio de información y mensajes para llegar a la comunidad, sino que necesita de un fortalecimiento de la cultura organizacional que son modos de acciones establecidos y aplicados por los participantes, a través de actitudes y relaciones que permiten consolidar al sistema cultural.

- **Limitaciones**

La Universidad Politécnica Salesiana tiene las siguientes limitaciones: la renovación del campus EL Girón, el costo – beneficio, la gestión comunicacional vista como una herramienta de difusión, servicio administrativo deficiente, manejo inadecuado de los medios de comunicación para la gestión comunicacional y la ausencia del sentido de pertenencia de los estudiantes a la universidad.

- **Fortalezas**

Entre las fortalezas tenemos: nivel académico, responsabilidad social, identidad salesiana y valores. Algunas de las percepciones ofrecen la oportunidad de consolidar y fortalecer el sentido de pertenencia con los estudiantes hacia la institución.

## Conclusiones

Las percepciones de imagen de la Universidad Politécnica Salesiana en los estudiantes de Administración de Empresas se han construido a bases de experiencias, acciones y mensajes vividos por los estudiantes a través de relaciones directas e indirectas con la universidad.

El objetivo general del estudio fue identificar las percepciones de imagen que tienen los estudiantes de Administración de Empresas como resultado de la gestión comunicacional en base a las subvariables: identidad y cultura.

- En relación a la gestión comunicacional de la Universidad Politécnica Salesiana las percepciones fueron: a). Deficiencias en el sistema comunicacional. b). La información no fluye en todas las áreas de la universidad. c). Uso de medios y canales de comunicación de forma vertical. y d). Falta crear sentido de pertenencia en los estudiantes.
- Percepciones sobre identidad organizacional se encontró que existe una relación pragmática por parte de los estudiantes. La identidad posee la característica de costo – beneficio. El tema económico como dice Costa es el cromosoma de la universidad que está posicionada en la mente de los sujetos, sin negar a la característica de la identidad de ser salesiana. También aparecieron otras categorías: nivel académico y responsabilidad social.
- Percepciones de la cultura organizacional. Se reconoce los valores, entre los que se destacan: solidaridad, respeto, honestidad y compromiso. Interactúan con los recursos simbólicos como Don Bosco y los ritos religiosos, institucionales y sociales. Los elementos que no tuvieron acogida por los estudiantes fueron: el servicio prestado por los colaboradores, que tiene un peso importante en la cultura, para los estudiantes es deficiente. Los reglamentos de la universidad, no tienen ningún impacto en los estudiantes y la apariencia del campus es anticuada y de colegio.

Los hallazgos de los objetivos específicos fueron los siguientes:

- En el objetivo 1. Identificar la verdadera identidad de la UPS, se encontró que posee una identidad salesiana basada en los principios de la razón, religión y amor hacía los jóvenes y esta identidad es asumida

por los sujetos internos, ellos se encuentran alineados al rol de servicio hacia los estudiantes.

- En el objetivo 2. Realizar una analogía entre los resultados de identidad e imagen obtenida, se puede concluir lo siguiente: la identidad como autorepresentación institucional desde el discurso se contradice con las acciones concretas percibidas por los estudiantes, debido a que las relaciones dialógicas y lecturas de la realidad universitaria realizadas por los sujetos no están de acuerdo a sus experiencias en relación con los recursos, entorno, acciones y mensajes.

Las percepciones que son opiniones, creencias y relaciones realizadas por los estudiantes de Administración de Empresas, evidencian el cambio de la cultura material a la cultura de valores intangibles, donde los paradigmas industriales fueron superados por la economía de la información, la interacción de los sujetos y experiencias que se consolidan a través de la dinámica cotidiana de la organización. Además, hay que tomar en cuenta que la universidad es dinámica y compleja, está en constantes cambios sobre todo después de la reforma de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOE), situación que se suma al cambio de paradigma del siglo XXI, donde las instituciones buscan comunicar lo que las diferencia de las otras universidades.

De igual forma, los resultados demuestran que en la nueva dinámica social, los públicos son sujetos generadores de opinión pública y voceros de gran incidencia, para la imagen organizacional, además de multi-diversos, de distintas edades, pensamientos, percepciones, modos y lenguajes de comunicación que cambian la dinámica organizacional.

En el estudio se concluye, que la imagen necesita del apoyo de la comunicación estratégica, para generar significados en la vida cotidiana desde los sistemas complejos de las organizaciones y subjetividades de los sujetos, considerando que todo comunica en un sistema vivo y las organizaciones necesitan estar comunicadas para funcionar y alcanzar sus objetivos.

## **Recomendaciones**

En función de la realidad encontrada se recomienda a la Universidad Politécnica Salesiana lo siguiente:

1. Replicar la encuesta a los estudiantes de la demás carreras tanto del campus El Girón como del Sur para profundizar la percepción de imagen organizacional.
2. Realizar un diagnóstico sobre la cultura organizacional, para investigar las necesidades, las audiencias, el funcionamiento, los sistemas de organización, los valores intangibles y las formas de relacionarse.
3. Establecer lineamientos estratégicos para la gestión de la imagen organizacional, donde la estrategia priorice el contexto de la comunicación y cultura organizacional para posicionar la imagen de la organización de la UPS.
4. Planificar un modelo de comunicación horizontal, para que la gestión de la información y comunicación fluya entre los diversos sujetos desde las subjetividades, las tecnologías y herramientas.
5. Evaluar sus prácticas de comunicación para establecer los medios por los cuales van a comunicar, así como evaluar la efectividad de los mismos para definir los medios necesarios para cada actividad.
6. La estrategia debe involucrar a todas las áreas para que tenga éxito y así poder medir el impacto que genere y el cumplimiento de los objetivos. Es necesario tener presente que todo cambio requiere de un largo plazo y de complejidad, por el hecho de involucrar a personas y un cambio de cultura.

## Lista de referencias

Acosta Eugenia, secretaria general del campus El Girón, entrevistada por Verónica Cuenca. Quito, 29 de noviembre de 2017.

Agrivalca Canelón. El comunicador organizacional. Revista de estudios venezolanos de comunicación. Centro Gumilla No. 123. En Silvia Chiriboga, "El estado de la comunicación organizacional en el D.M.Q". Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2011.

Alberto Pérez, Rafael. "El estado del arte de la comunicación estratégica". *Mediaciones Sociales. Revista de las Ciencias Sociales y de la Comunicación*, 2012: 121-196.

Alberto Pérez, Rafael. *Estrategias de comunicación*. España: Editorial Planeta, 2001.

Amado, Adriana, Maximiliano Bongiovanni, Ma. José Bustos, y María Eugenia Etkin. *Auditoría de comunicación. Un método de análisis de las comunicaciones públicas*. Buenos Aires: La Crujía, 2011.

Andrade San Miguel. Hacia una definición de la cultura organizacional. México, 1996. En Silvia Chiriboga, "El estado de la comunicación organizacional en el D.M.Q. Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2011.

Arroyave, Dora Inés. La revolución pedagógica precedida por la revolución del pensamiento. s.f.

Barbero, Jesús Martín. *De los medios a las mediaciones*. México : Gill, 1987.

Benavides Patricio, coordinador académico entrevistado por Verónica Cuenca. Quito, 30 de noviembre de 2017.

Berganza, R y Ruiz J. *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid: Mc Graw Hill, 2005.

Capriotti, Paúl. "Planificación estratégica de la imagen corporativa" (2013): 15-92. < [http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC\\_4ed.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf) >. Consulta: 5 de septiembre del 2016.

Castells, Manuel. *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial, 2010.

—. La era de la información: economía, sociedad y cultura. Vol. 3. Madrid: Alianza Editorial, 2000.

Collado, Carlos Fernando. *La comunicación en las organizaciones* . México: Editorial Trillas, 2012.

Collado, Carlos Fernando, y Luara Galguera. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. México: Mc Graw Hill, 2008.

Conteras, Adalid. "Planificar la comunicación desde las mediaciones" (2016): 1-20 <<http://www.usc.es/revistas/index.php/ricd>>. Consulta: 11 de enero del 2017.

Contreras, Adalid. *Imágenes e imaginarios de la comunicación-desarrollo*. Quito: CIESPAL, 2000.

Costa, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2001.

Chiavenato, Adalberto. *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones*. México: McGraw-Hill, 2009.

Chririboga, Silvia. "Estado de la comunicación organizacional en el distrito Metropolitano de Quito". Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, 2011.

*Diccionario de la Real Academia Español* (2016). <<http://dle.rae.es/?id=KtmKMfe>>. Consulta: 15 de septiembre del 2016.

Ecuador, Código del Trabajo. Registro oficial No. 223, 7 de marzo del 2006. <<http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/CODIGO-DEL-TRABAJO-1.pdf>>.

Ecuador, Ley Orgánica de Educación Superior(2010). En el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior, art. 18. Quito, 2013.

<[http://www.ces.gob.ec/doc/gaceta\\_ces/reglamento/reglament%20037-265.pdf](http://www.ces.gob.ec/doc/gaceta_ces/reglamento/reglament%20037-265.pdf)>.

Consulta: 15 de septiembre del 2016.

Etkin, Jorge, y Leonardo Schvarstein. *Identidad de las organizaciones* . Argentina : Paidós, 1989.

Freire Julissa, directora técnica del Departamento de Tecnologías de la Información entrevistada por Verónica Cuenca. Quito, 02 de diciembre de 2016.

Goldhaber, Gerard. *Comunicación organizacional* . México: Editorial Diana , 1994.

González, María Isabel Mínguez. *Los públicos en las relaciones públicas* . Barcelona : Editorial UOC, 2012.

Guachilema Cristian, *director técnico del Departamento Adiministrativo e Inventarios* entrevistado por Verónica Cuenca. Quito, 01 de diciembre de 2017.

Guisasola, Marisa. *La imagen empresarial y sus públicos*". En *Comunicación Estratégica para las organizaciones*. Quito: Editorial Quipus, 2006.

Hellriegel, Don, y Jhon Slocum. *Comportamiento organizacional* . México : CENGAGE Learning, 2009.

Hellriegel, y John Slocum. *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning Editores, 2009.

Hernández, Roberto, Collado, Carlos Fernando, y Baotista, Pilar. *Metodologías de la investigación* . Chile: Mc Graw Hill, 2010.

Hollenbeck, John A. Wagner III y John R. *Comportamiento organizacional: creando ventaja competitiva*. Sao Paulo : Saravia, 1999.

Juárez, Adriana Gil, y Anna Vitores González. *Comunicación y discurso*. Barcelona : El Ciervo, 2011.

Juncosa José, *vicerector de la sede Quito*, entrevistado por Verónica Cuenca. Quito, 22 de noviembre de 2016.

Lema Irene, *directora técnica del Departamento de Bienestar Estudiantil* entrevistada por Verónica Cuenca. Quito, 29 de noviembre de 2017.

Manucci, Marcelo. *El impacto corporativo: Diseño estratégico de la comunicación en la complejidad del contexto actual*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones , 2008.

Marchant, Loreto, y Aldo Del Río. "Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones". *Ciencias Sociales Online (Universidad de Viña del Mar)* V (2008): 53-70.

Marín, Antonio Lucas. *La comunicación en las empresas y en las organizaciones* . Barcelona: Bosch Casa Editorial , 1997.

Martín, Concha Mateos. "Descripción de la estructura funcional del gabinete de prensa política en los entornos informativos locales". *Revista Latina de Comunicación Social* (2015)

<<http://www.ull.es/publicaciones/latina/20035414mateos>>.Consulta: 14 de octubre 2017.

Massoni, Sandra. *Comunicación estratégica. Comunicación para la innovación*. Argentina: Homo Sapiens Ediciones, 2011.

—. *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*". Rosario-Argentina: Homo Sapiens Ediciones, 2007.

Moreno, Juan Carlos. *Tres teorías que dieron origen al pensamiento complejo: sistémica, cibernética e información*.

Nava, Marcial, Nathaniel Karp, y Boyd Nash. "La paradoja de la generación del milenio". [https://www.bbva.com/es/data/8663082015/141216\\_US\\_BW\\_BankMillennials\\_esp.pdf](https://www.bbva.com/es/data/8663082015/141216_US_BW_BankMillennials_esp.pdf). Consulta: 27 de enero de 2017.

Nadler, David A, Hackman Richard J, y Lawler, Edward E. *Comportamiento organizacional*. Río de Janeiro: Elsevier, 1983.

Novillo Karen, *irectora técnica del Departamento Financiero*, entrevistada por Verónica Cuenca. Quito, 28 de noviembre de 2016.

Nosnik, Abraham. *Teoría de la comunicación productiva*. Rosario, Argentina : Homo Sapiens Ediciones , 2013.

Pillajo, Guillermo, *director técnico del Departamento de Gestión de Talento Humano*, entrevistado por Verónica Cuenca. Quito, 28 de noviembre de 2016.

Scheinsohn, Daniel. *Comunicación estratégica: la opinión pública y el proceso comunicacional*. Buenos Aires: Granica, 2009.

Universidad Politécnica Salesiana, "Reglamento Interno del Trabajo". Cuenca, 2004

Universidad Politécnica Salesiana, "Reglamento Académico". Cuenca, 2000

Uranga, Washington. "Para pensar las estrategias en la planificación de la comunicación" (2011).

[http://www.washingtonuranga.com.ar/images/proprios/05\\_pensar\\_estrategias.pdf](http://www.washingtonuranga.com.ar/images/proprios/05_pensar_estrategias.pdf).

Consulta: 2 de septiembre de 2016).

Xifra, Jordi. *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona : Paidós, 2005.