

**Universidad Internacional Sek**

**Facultad De Ciencias de la Comunicación**

**Tesis De Grado**

**Comunicación Organizacional: Investigación sobre la Comunicación y  
Cultura Organizacional en la Universidad Internacional Sek**

**Autora: Cristina Moncayo**

**Directora: Silvia Chiriboga**

**Quito- Ecuador**

**Agosto - 2010**

## **Resumen Ejecutivo**

La Universidad Internacional SEK, es una institución educativa, presente en Ecuador, España y Chile. En el Ecuador se radicó en el año de 1993 y actualmente cuenta con dos campus, Juan Montalvo y Miguel de Cervantes ubicados en la ciudad de Quito. El análisis de la cultura organizacional de la universidad permite determinar el manejo de comunicación y la asimilación de la identidad, valores, normas y ritos por parte de los públicos internos y como esto ha afectado a la imagen corporativa de la institución.

La comunicación es un proceso intrínsecamente humano y necesario para vivir, está presente en todos los procesos de la vida cotidiana, todo lo que está en el entorno comunica, y es indispensable en cualquier actividad. Desde que se crearon las organizaciones se ha resaltado la importancia de la comunicación y se ha establecido una interdependencia. La comunicación especializada en empresas, organizaciones y corporaciones se denomina comunicación organizacional, que es el conjunto de mensajes, estrategias y actividades que facilitan el intercambio, influyen en la percepción, actitudes, conductas y opiniones, tanto en los públicos internos como externos.

La cultura, eje fundamental de la comunicación organizacional, es el conjunto de normas, valores, creencias, y principios que definen el comportamiento de los miembros de la organización; la cultura se forma con la convivencia diaria y a partir de la ideología organizacional. Determina el funcionamiento de las organizaciones porque aquí se ven reflejados los procesos, la identidad e imagen.

El análisis de la cultura organizacional de la Universidad Internacional Sek, permite determinar las fortalezas y falencias dentro de la institución y cómo el público interno la percibe.

La UISEK es una universidad tradicionalista, apegada a los valores y burocrática, al tener un organigrama vertical, poco flexible, se centra en el cumplimiento de metas por lo que se le ha considerado como una cultura de misión, lo que produce una asimilación cultural débil disfuncional, provocando una falta de identidad y baja asimilación de la imagen corporativa proyectada.

## **Abstract**

Sek international University is an educational institution with sites in Ecuador, Spain and Chile. Established in Ecuador in 1993, nowadays, it has two campus located in Quito city, called Juan Montalvo and Miguel de Cervantes. Through the analysis of the organizational culture of the university, the management of communication and the assimilation of identity, values, norms, and rituals by the internal audiences can be determinates an furthermore the resulting affects on its corporate image.

Communication is a process intrinsically human and necessary to live and everyday it is present in all processes. Everything that is in the environment communicates and also is indispensable in any activity.

The importance of communication has been emphasized since the establishment of organizations and the interdependence between them too. Specialized communication in companies, organizations and corporations is called organizational communication, which is the set of messages, strategies and activities that facilitate the exchange between and affect the perception, attitudes, behaviors and opinions, of both internal and external audiences.

The culture, which is the center of the organizational communication, is the set of norms, values, beliefs and principles that define the behavior of the members of the organization. The culture is created with the daily living and based on the organizational ideology. It determines the functioning of organizations because here are reflected processes, identity and image.

The analysis of the organizational culture at the Sek International University, allows the determination of the strengths and weaknesses within the institution and how the public internal perceives it.

The UISEK is a traditional university, it is attached to the values and bureaucracy, it has a vertical inflexible Organization Flow Chart, it focuses on the achievement of goals, that is why is considerate as a culture of mission, resulting in a weak dysfunctional culture, causing a lack of identity and projecting a low assimilation of the corporate image.

## **Dedicatoria**

Con especial cariño a la Universidad Internacional Sek, para que esta investigación aporte en su empeño por desarrollarse constantemente. Ninguna organización es perfecta lo mas importante es saber identificar a tiempo los errores y tratar de enmendarlos.

Muchas veces pensé en darme por vencida, en debilitarme y dejar de luchar; pero, siempre hubo alguien que me dio esperanza, fuerza y la valentía necesaria para salir adelante, son ustedes a quienes más amo en el mundo y que dedico mi esfuerzo.

A mis padres, amigos incondicionales, porque con su cariño y dulzura supieron guiar mi camino, gracias a ustedes he alcanzado mis sueños, porque con el carácter y empeño que heredé de ti papi, he cumplido lo que me he propuesto. Y con tu abnegación y entrega mami, me enseñaste que con amor se pueden hacer muchas cosas a la vez para llegar a la meta, los débiles se quedan en el camino.

A mi compañero, amigo, consejero y amor de mi vida, David, por su paciencia dedicación, apoyo y sacrificios, gracias por estar a mi lado y darme tu amor.

A mis chiquitos, Thomas, Julián Valentina, Matías y Kapitú por darme su amor sincero y hacer más feliz mi vida, por acompañarme siempre cuando les necesito y regalarme esa hermosa sonrisa que todavía no tiene los dientes completos. A mis hermanas, Mayte y Adri que con sus ocurrencias me han quitado la paciencia; pero, con cariño siempre han estado cuando más las he necesitado. A mis abuelitos, tíos, primos, amigos y toda la linda familia por el amor que día a día me lo demuestran.

## **Agradecimientos**

A mis padres por sus sacrificios para que alcance mis sueños, sin ustedes mi vida no sería la misma, gracias por creer en mí, por su paciencia y siempre darme su apoyo.

A ti David, por ser mí soporte, por hacer lo imposible por ayudarme y principalmente por hacerme feliz al estar conmigo. Por soportar con paciencia tantas horas de trabajo y estrés.

A mi UISEK por haberme abierto sus puertas, aunque con tropiezos y tapujos siempre hubo alguien para extenderme su mano.

A mi directora de tesis, decana y amiga, Silvia Chiriboga que me apoyó y guió con sus consejos, paciencia y cariño en la elaboración de este trabajo

A mis maestros porque con cariño y empeño compartieron su sabiduría especialmente a: Lobsang Espinoza, Marco y Roberto Lalama, Kira Pontón, Xavier Brito y Fernandito Villarroel.

## **Declaratoria**

Yo Cristina Alexandra Moncayo Loaiza con CI 1715579395, manifiesto que la presente tesis es de mi autoría y que en ningún caso es copia total o parcial de alguna otra tesis u obra.

Asumo de esta manera, mi total responsabilidad con el plagio de la misma, si existiere.

Cristina Moncayo Loaiza

1715579395

## Índice

Resumen Ejecutivo	
Abstract	
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Declaratoria	
CAPITULO I.....	9
1. COMUNICACIÓN.....	12
1.1 ORIGEN DE LA COMUNICACIÓN HUMANA.....	12
1.2 ¿QUÉ ES COMUNICACIÓN? .....	13
1.3 TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN .....	17
1.3.1 Teoría de la Comunicación Humana .....	17
1.3.2 Teoría del Estructuralismo .....	20
1.3.3 Teoría del Funcionalismo .....	21
1.3.4 Teoría de los Modelos Lineales.....	21
1.3.5 Teoría de Shanon y Weaver .....	23
1.3.6 Teoría de los Estudios Culturales .....	24
1.3.7 ¿Cómo influyen las Teorías de la Comunicación en el análisis de la Comunicación y Cultura Organizacional?.....	26
1.4 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.....	29
1.5 COMUNICACIÓN Y CULTURA .....	30
1.5.1 Barreras Culturales dentro de la Comunicación.....	33
CAPÍTULO II.....	35
2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	35
2.1 DEFINICIÓN.....	35
2.2 HISTORIA .....	36
2.3 TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	39
2.3.1 Comunicación formal en las organizaciones.....	39
2.3.2 Comunicación Informal en las Organizaciones.....	42
2.4 AUDIENCIAS DE LAS ORGANIZACIONES .....	42
2.5 LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES .....	45
2.5.1 Comunicación Interna .....	45
2.5.1.1 Medios de Comunicación Interna.....	46
2.5.2 Comunicación Externa .....	47
2.5.2.1 Medios de Comunicación Externa.....	49
2.5.2.2 La Opinión Pública.....	49
2.6 LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS ORGANIZACIONES.....	51
2.7 RECURSOS SIMBÓLICOS DE LAS ORGANIZACIONES .....	52
2.7.1 Misión.....	53
2.7.2 Visión .....	53
2.7.3 Valores corporativos.....	54
2.8 IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.....	54
2.9 IMAGEN DE LAS ORGANIZACIONES .....	56
2.10 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	59
2.11 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	60
2.11.1 Cultura y Responsabilidad Social.....	62

CAPITULO III .....	64
3. CULTURA ORGANIZACIONAL .....	64
3.1 DEFINICIÓN.....	64
3.2 HISTORIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	65
3.3 CIENCIAS QUE INTERVIENEN EN LA FORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL ENFOQUE ANTROPOLÓGICO .....	67
3.3.1 Enfoque Antropológico de la Cultura Organizacional .....	69
3.4 IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	70
3.5 CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN ANDRADE.....	72
3.6 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	73
3.7 NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN SCHEIN Y SCHOLZ.....	77
3.8 ASIMILACIÓN DE LA CULTURA SEGÚN ROBBINS S.....	79
3.9 MODELO DE LA SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL .....	80
CAPÍTULO IV .....	84
4. ANÁLISIS DE LA CULTURA Y COMUNICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK .....	84
4.1. HISTORIA DE LA INSTITUCIÓN INTERNACIONAL SEK.....	85
4.1.1 Historia de la Institución SEK en Ecuador.....	87
4.1.1.1 La Universidad Internacional SEK – Ecuador .....	87
4.1.1.1.1 Breve reseña de las facultades de la UISEK.....	88
4.2 DETERMINACIÓN DE LA IMAGEN DE LA UISEK .....	90
4.2.1.1 El Ser de la UISEK.....	90
4.2.1.1.1 Público Interno de la UISEK .....	92
4.2.1.1.2 Lo que dice la UISEK.....	93
4.2.1.1.2.1 Recursos Simbólicos de la UISEK .....	94
4.2.1.1.2.2 Canales de comunicación de la UISEK .....	99
4.2.1.1.2.3 Análisis de la Comunicación de la UISEK.....	106
4.2.1.1.3 Lo que hace la UISEK .....	107
4.2.1.1.3.1 Los beneficios para los miembros de la UISEK.....	108
4.2.1.1.3.2 Vinculación con la Comunidad .....	108
4.2.1.1.4 Lo que cree la UISEK.....	111
4.2.1.1.4.1 Análisis de la identidad del público Interno de la UISEK....	111
4.3 ASIMILACIÓN DE LA CULTURA DE LA UISEK SEGÚN ROBBINS & SCHEIN Y SCHOLZ .....	116
4.3.1 Historia de la UISEK.....	117
4.3.1.1 Desinformación de los orígenes de la UISEK.....	118
4.3.2 Ritos de la UISEK .....	118
4.3.2.1 Análisis de la percepción de los ritos por parte miembros de la UISEK .....	120
4.3.3. Símbolos materiales de la UISEK .....	121
4.3.4 Nivel de los valores .....	122
4.3.4.1 Comparación de los Valores de la UISEK con los del San Estanislao de Kotska.....	124
4.4 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UISEK SEGÚN ANDRADE	126
4.5 ANÁLISIS DE LA CULTURA DE LA UISEK SEGÚN ANGELI KINICKI Y ROBERT KRETNER .....	127
4.6 TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL QUE SE MANEJA EN LA UISEK SEGÚN RITTER, DARFT, & ROBBINS. ....	128

CAPITULO V .....	130
5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	130

## **CAPITULO I**

### **1. Comunicación**

#### **1.1 Origen de la Comunicación Humana**

La comunicación es un proceso humano y para saber desde cuando fue empleada se debe analizar la aparición de la especie, que dependiendo de las creencias de los seres humanos se puede definir el origen del hombre bajo varias teorías, como la Creacionista y la Científica, aunque se contraponen; cada una es válida por sus argumentos.

La Teoría Creacionista, es netamente religiosa. Atribuye el origen de los seres humanos a Dios, desde la aparición de Adán y Eva. Esta teoría se rige a la interpretación de la Biblia, particularmente en el libro del Génesis.

La Teoría de la Evolución afirma que una especie cambia después de un proceso en el que atraviesan varias generaciones, es decir que deben pasar muchos años para que un cambio pueda establecerse y sea evidente. Como se lo describe en la Teoría del Darwinismo Social, originada a mitad del siglo XIX, en la cual se describe a la evolución como un proceso natural, donde todos los seres vivos luchan por sobrevivir, compiten entre especies; los más aptos y fuertes vivirán o se desarrollaran con mayor facilidad.

La comunicación es una necesidad de los seres humanos según un estudio de la Universidad Nacional Autónoma de México (1976). Los filósofos griegos, fueron los primeros quizá en preocuparse por el conocimiento de los medios que emplea el hombre para comunicarse.

Al mismo tiempo, según las indagaciones de Mattelart (1972):

En Latinoamérica destaca la militancia y la teoría de Armand y Michell Mattelart, Patricio Biedma, Santiago Funes, Ariel Dofman, Ludovico Silva quienes creen que a través no solo de la teoría sino de la práctica comunicativa se trata de hacer aflorar la huella del esquema global de

dominación, de hacer emerger la problemática fundamental de las formas de producción, de difusión y de circulación de la cultura, sus rituales de iniciación, en una palabra la problemática de todas las fuentes de la conciencia social (p. 13)

Sin importar la teoría de la aparición de la especie humana, lo que queda claro es que la comunicación nace para poder transmitir mensajes y satisfacer necesidades. Incluso se puede afirmar que la comunicación es una herramienta importante para la evolución. En un principio la comunicación humana estaba basada en: signos, señas, sonidos, etc. Se buscaba la manera más fácil y útil para poder comunicarse, como por ejemplo: las señales de humo, los jeroglíficos o los nudos.

La imprenta de Gutenberg, mediados del siglo XV, marcó la evolución de la comunicación y desde ahí el concepto se ha ido desarrollando hasta llegar a la aldea global propuesta por Marshall McLuhan.

## **1.2 ¿Qué es comunicación?**

Es un proceso dirigido y organizado por medio del cual se transmite y comparte información. Para dar inicio a un sistema continuo que permite enviar y recibir datos, realizando una codificación y decodificación de signos y símbolos.

La comunicación empieza desde la misma aparición de las células que transmiten información, lo que permite la creación de los seres vivos quienes empiezan con la comunicación por necesidad de supervivencia. La comunicación “es el acto inherente al hombre, que lo ayuda a expresarse y a conocer más de sí mismo, de los demás y del medio que lo rodea” (Alonso G. C, 1997, p. 12)

Los seres humanos por su cualidad social tienen la necesidad de transmitir información, para que este proceso sea completo y tenga utilidad debe existir una retroalimentación.

Al recibir una respuesta del mensaje enviado se habla de una decodificación, y al concluir este ciclo que se repite una y otra vez, se denomina comunicación. “Si tomamos a la comunicación en su sentido más amplio, podremos verla como la actividad individual y colectiva de intercambio de hechos e ideas dentro de cualquier sistema social dado”. (McBride, 1993, p.35)

La comunicación inicia con el surgimiento de la vida y su desarrollo ha sido simultáneo al progreso de la humanidad.

La Universidad Nacional Autónoma De México (1976), en su publicación, *Ciencias de la Comunicación*, analiza los tres capítulos en los que Aristóteles definió el proceso de comunicación como una búsqueda de todos los medios posibles de persuasión:

- La persona que habla
- El discurso que pronuncia
- La persona que escucha

Tras la percepción y adaptación de este sencillo modelo de emisor, mensaje y receptor nace la concepción del primer proceso comunicativo.

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2010), la palabra comunicación proviene del latín *comunis* que significa común. Comunicar es transmitir ideas y pensamientos con el objetivo de ponerlos en común con otro.

Todos los días los seres vivos se comunican de diferentes maneras, pero sólo los seres humanos pueden hacerlo racionalmente.

Los teóricos de la comunicación han establecido diferentes diagramas que muestran los elementos que participan en el proceso comunicativo, esto según la percepción de cada

uno para explicar el proceso; sin embargo, todos tienen similitudes. Basados en el modelo de Jakobson, los elementos que siempre intervienen en el proceso son:

**Emisor:** Es la persona que transmite y codifica el mensaje.

**Mensaje:** Es la información transmitida por el emisor.

**Receptor:** Individuo a quien está dirigido el mensaje, primero lo recibe, decodifica, entiende.

**Código:** Es el lenguaje, imágenes, signos, símbolos, que utiliza el emisor para transmitir el mensaje y que sea entendido por el receptor. Por ejemplo, el código Morse, que es un conjunto de letras y números representados por puntos y líneas que mediante señales intermitentes se transmite el mensaje. El idioma en el que se habla también es un código.

**Canal:** Es el medio por el cual se transmite el mensaje sea verbal, no verbal, o escrito. Por ejemplo una carta, el aire en el caso de la voz, los medios de comunicación.

**Referente:** El contexto o situación en la cual se desarrolla el proceso de comunicación.

**Ruido:** Son las barreras o alteraciones que no permiten que el mensaje llegue con claridad. En una conversación puede ser la distracción, el viento, incluso la poca o nula sincronización del emisor con el receptor. Más adelante se detalla el tipo de barreras que impide que el proceso comunicativo no pueda llevarse a cabo con normalidad.

**Retroalimentación:** Sin la retroalimentación o feedback, el proceso no podría ser llamado como comunicación sino información.

La comunicación es un proceso que se encuentra en continuo movimiento, ya que transmite signos, significados y significantes, gracias a la retroalimentación el mensaje enviado genera una respuesta. Donde el emisor se transforma en receptor, y viceversa convirtiéndose finalmente en un proceso constante, activo y dinámico.

En el estudio de la Universidad Nacional Autónoma De México. (1976), *Ciencias de la Comunicación*, se afirma que Jaime Goded analiza a la comunicación, desde un punto de vista lingüístico y a partir de la teoría de la información, como el uso de un código para la transmisión de un mensaje, que constituye el análisis de una experiencia cualquiera, en unidades semiológicas con el propósito de permitir a los hombres entrar en relación a emisores y receptores a través de un objeto de la comunicación.

Antropológicamente, el hombre no se puede comprender sino en relación con los otros, donde a un tiempo afirma y distingue su identidad. Esto es, la esfera de la comunicación, como la de la política o la del trabajo, no parte de una autoreferencia al fenómeno, como si este existiera en sí mismo, al margen de los sujetos en que se realiza y transforma. No se trata de una sustancia, de algo natural en el sentido de un fenómeno externo, o independiente de la cultura y el que hacer social, como sería el caso de los fenómenos físicos. (Lopez, F, 1997, p.9)

Sentidos, palabras, gestos, experiencias, cultura, historia, lugar geográfico, y pensamientos, determinan el proceso comunicativo. Cada persona percibe e interpreta de diferentes maneras, es por eso que debe existir al menos una sincronía en la cual las personas puedan intercambiar. Por ejemplo: Un hombre Australiano que decide visitar Ecuador y no sabe español al pretender comprar en una tienda de barrio tendrá dificultades; sin embargo, si él utiliza señas y sonidos la tendera lo entenderá y realizará su venta. Al estar ejecutada la venta se habla de comunicación, el extranjero emitió un mensaje, la tendera lo recibió, interpretó y le respondió al satisfacer la necesidad de su cliente.

### **1.3 Teorías de la Comunicación**

Existen varias teorías de la comunicación, sin embargo se han analizado las más representativas para el desarrollo de este trabajo investigativo, como lo son: Teoría de la Comunicación Humana, Teoría de los Modelos Lineales, Teoría de Shanon y Weaver, Teoría del Estructuralismo, Teoría del Funcionalismo y la Teoría de los Estudios Culturales.

#### **1.3.1 Teoría de la Comunicación Humana**

Paúl Watzlawick, Janet Beavin y Don Jackson, entes fundamentales en la escuela de Palo Alto, publican la obra *Pragmatics of Human Communication*, que trata sobre la Teoría de la Comunicación Humana.

Según el profesor Luís Cibanal (2008). El trabajo de Watzlawick contiene cinco axiomas que por su característica no son demostrables; pero que son utilizados como principios de la Teoría de la Comunicación Humana por lo que desde este estudio partieron todos los estudios realizados desde la Escuela de Palo Alto.

- **Es imposible no comunicar.**

Todo comunica. El proceso de comunicación no inicia únicamente con una conversación, un gesto, una mirada o un movimiento de cejas ya se está enviando mensajes para que sean decodificados y respondidos.

Los seres humanos cuando intentan abstenerse de comunicar, con su actitud están enviando el mensaje que no quieren establecer ningún contacto, la persona que lo percibe, se convierte en receptor, alejándose o tomando diferentes posturas, es decir que a pesar de haber intentado no comunicar se tiene un proceso completo de comunicación con todos sus elementos.

- **Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel relacional.**

La comunicación no es únicamente el envío y recepción de información ya que en el proceso se transmite la conducta o un comportamiento determinado. Toda comunicación tiene un mensaje, que es el contenido, lo que se transmite; también tiene una relación que se refiere a la manera que se trasmite el mensaje al receptor. Es decir que aquí se define el tipo de relación que se pretende establecer con el interlocutor.

Existen varios factores que determinan la intención de los mensajes, como: el tono, predisposición, la Kinésica, que es el estudio de los movimientos corporales o gestos, y la Proxémica que es espacio interpersonal. Estos factores establecerán la relación con el receptor del mensaje.

Al preguntar la hora a una persona desconocida, la relación que se establezca posteriormente dependerá de cómo es formulada la pregunta.

- **La naturaleza de una relación depende de la forma de puntuar o pautar las secuencias de comunicación que cada participante establece.**

Se refiere al comportamiento de las personas dentro de un grupo, esto determina el grado de liderazgo y seguidores.

Cada una de las personas que intervienen en el proceso asume la conducta del otro como una causa de su propia conducta; sin embargo, el proceso es más complejo donde cada persona atribuye al desarrollo de este.

Dependiendo de cómo se asuma la realidad, se reacciona y adopta una determinada cultura.

Cuando existen diferencias en la puntuación se debe a que una de las partes no cuenta con la información suficiente que la otra parte, y lo desconoce.

- **Las personas utilizan tanto la comunicación digital como la analógica.**

La comunicación digital es la que utiliza símbolos lingüísticos, es el cómo se dice el mensaje, el contenido de la comunicación y también analiza a la comunicación analógica que se refiere a la no verbal.

El contenido de la comunicación se lo hace de manera digital y el nivel de relación dentro del proceso por lo general predomina lo analógico. Todas las personas envían mensajes digitales y analógicos.

- **Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según estén basados en la igualdad o en la diferencia.**

Una relación ya sea simétrica o complementaria está establecida por el contexto social o cultural

Las relaciones son complementarias cuando la conducta de uno de los interlocutores complementa a otro, hay dos posiciones distintas.; mientras que las relaciones simétricas se dan cuando los interlocutores pretenden igualar su conducta recíproca.

La relación simétrica está basada en la igualdad; sin embargo, existe peligro de caer en la rivalidad, cuando esto sucede, uno de los interlocutores pretenderán equilibrar la relación. Por ejemplo:

Una relación complementaria es la que presenta un tipo de autoridad como la de un jefe con un obrero, y una relación simétrica se establece cuando se presenta entre personas de condiciones iguales como las de compañeros de clase.

La Teoría de la Comunicación Humana a pesar de haber sido tan utilizada dentro de la comunicación ha recibido grandes críticas, como haber perdido actualidad o que realmente fue originada de la Psicología Social y la Sociología Fenomenológica.

La Dra. Marta Rizo (2004), investigadora mexicana de la comunicación percibe a la teoría de la comunicación humana como un aporte en el área comunicativa:

Se puede decir que esta obra es importante porque establece un diálogo entre la comunicología y las ciencias psicológicas, sobre todo en la vertiente de las psicoterapias. La consolidación de los estudios sobre medios de difusión, así como la emergencia y consolidación de los estudios culturales en las dos últimas décadas, ha ensombrecido la importancia de esta obra en el campo académico de la comunicación.

### **1.3.2 Teoría del Estructuralismo**

Ferdinand Saussure, realizó tres cursos de lingüística, entre 1857 y 1913. Define al estructuralismo como la combinación de un conjunto de datos con una estructura interrelacionada para poder llegar a una significación.

El estructuralismo se centra en la estructura, el cómo se relaciona cada parte de un todo, da valor al signo para que sea independiente.

En el portal de investigadores y profesionales, El Prisma, se define al estructuralismo como “necesario para construir simulacros lógicos que nos permitan comprender los hechos que la vida social ha impregnado de significación”

En los estudios de Armand & Michele Mattelart (1997), se analiza la visión de Saussure, cuando afirma que:

La lengua es una institución social, mientras que la palabra es un acto individual. En cuanto institución social, lengua es un sistema organizado de signos que expresan ideas: representa el aspecto codificado del lenguaje. La lingüística tiene por tarea estudiar las reglas de este sistema organizado a través de las cuales éste produce sentido. (p. 60)

### **1.3.3 Teoría del Funcionalismo**

La Teoría del Funcionalismo se desarrolló durante los primeros años del siglo XX. En 1940, durante la Segunda Guerra Mundial, Harold Lasswel la puso en práctica. Se trata de conceptualizar a la sociedad como un conjunto bien organizado, donde cada una de sus partes cumple con un rol, fundamental, específico y propio que sirve a la totalidad para que exista el funcionamiento de todo el organismo.

El Funcionalismo se desarrolló con éxito en Estados Unidos, abrió el camino a los estudios antropológicos y se la analiza como paradigma de las ciencias de la comunicación. Explica las funciones de los medios de comunicación y todo en cuanto nos rodea, esta teoría se centra en la comunicación y no en la información, en los resultados y no en los procesos.

Eliceo Veron afirma que: “el funcionalismo, partiendo de una concepción instrumentalista de las reglas sociales, busca tras la diversidad de costumbre la identidad de la función.” (p. 28)

El funcionalismo da importancia al funcionamiento de las cosas, brinda una unidad a algo que no tenía, analiza el comportamiento humano para partir de los estudios de las formas más básicas de la comunicación.

### **1.3.4 Teoría de los Modelos Lineales**

Harold D. Laswell en el año de 1948 en la Universidad de Yale, Estados Unidos, publicó, en la revista *The Communication of Ideas*, un artículo en el que planteó los elementos que están inmersos en un proceso de comunicación y que resumen el

proceso en cinco preguntas: ¿Quién dice?; ¿Qué dice?; ¿Por qué canal?; ¿A quién?  
¿Con qué propósito?

- **¿Quién dice?** Se refiere al emisor, es quien transmite el mensaje
- **¿Qué dice?** Es el mensaje que se pretende transmitir
- **¿Por qué canal?** Son los medios por los cuales se transmite el mensaje
- **¿A quién?** Se trata del receptor. Es la persona o el grupo de personas a quién se destina el mensaje
- **¿Con qué propósito?** Es el impacto del mensaje que se emitió,

La recopilación de Ernesto Galeano (1997), afirma que las primeras investigaciones de Laswell datan de los años 20; durante la Segunda Guerra Mundial, la comunicación se limitaba solo a temas de carácter político. Posteriormente se realizaron estudios que tenían relación directa con la formación de oradores, es decir que en el proceso comunicativo se convierten en emisores de mensajes; por otro lado en el estudio de Sonia Segura (2004), Jean Cloutier fue quien consideró que en una estructura social que ha superado la comunicación de masas para volver al campo de la comunicación individual, el hombre se torna EMIREC, emisor – receptor. Que por consecuencia “quien” y “a quién” corresponden a un mismo individuo.

El proceso de comunicación no termina únicamente con el envío y recepción de mensajes; sino, con la respuesta y continuidad que se da a estos, es por eso que lo que afirma Cloutier, a más de ser lógico es necesario, porque un emisor que inmediatamente envía su mensaje, se va a convertir en receptor.

### 1.3.5 Teoría de Shanon y Weaver

Fue proclamada en el año de 1948, como la Teoría Matemática de la Comunicación.

El estudio del profesor Ernesto Galeno (1997) Analiza la teoría de Shannon y Weaver ya que habla de información, que consiste para él una unidad cuantificable que no tiene en cuenta el contenido del mensaje. El modelo de Shannon se aplica entonces a cualquier mensaje. Esta teoría permite sobre todo estudiar la cantidad de información de un mensaje en función de la capacidad del medio. Esta capacidad se mide según el sistema binario entre 0 y 1. Asociados a la velocidad de transmisión del mensaje, pudiendo esta velocidad ser disminuida por el ruido.

Shannon y Weaver proponen el siguiente modelo:

**Fuente:** Se refiere al emisor, es quien empieza con el proceso de comunicación. Pueden ser los mass media como: el radio o la televisión.

**Transmisor:** es el conjunto de señales o códigos que serán adecuados para emitir el mensaje en el canal adecuado para que pueda ser entendido. Por ejemplo Cuando utilizamos el teléfono nuestra voz debe ser transformada en impulsos eléctricos para que se entienda al otro lado.

**Canal:** es el medio que debe transportar las señales codificadas por el transmisor.

**El receptor:** Es quien decodifica los códigos y señales del transmisor, para que el destinatario pueda entender el mensaje.

**Destinatario:** Es quien recepta el mensaje en un código entendible, es a quien está destinado el mensaje.

**Ruido:** es un perturbador, no permite que el mensaje llegue intacto.

Mattelart, A & Matterlart M (1997) hacen una crítica al modelo: “Shanon propone un esquema del sistema general de comunicación. El problema de la comunicación

consiste, en su opinión, en reproducir en un punto dado, de forma exacta o aproximada un mensaje seleccionado en otro punto” (p. 42)

### **1.3.6 Teoría de los Estudios Culturales**

La cultura se empezó a estudiar desde 1930, sin embargo el auge de los estudios culturales se dio al terminar la Segunda Guerra Mundial, para de esta manera explicar los fenómenos socioculturales que se dieron en esta época.

Después del desarrollo de la Teoría Matemática de Shannon y Weaver, en Estados Unidos, Theodor Adorno y Max Horkheimer, piensan desde la filosofía, sociología e historia, el universo de la cultura. En 1947 en Amsterdam, elaboran un concepto de la industria cultural, analizando a la cultura y política. Martín Barbero, J (1999), afirma que “en las sociedades capitalistas la cultura constituye la otra cara del trabajo mecanizado y explotado, la cultura se convierte en lo que hace soportable una vida inhumana, al inocularnos día a día la capacidad de encajar y conformarnos la banalizar el sufrimiento.” (p.23)

Richard Hoggart, fue el primero en hablar de los Estudios Culturales en 1964, el mismo año fundó, el Centro de Estudios Culturales contemporáneos en Birmingham.

La industria cultural se profundiza en 1961 y 1981 por Raymond Williams, cuando rompe esquemas y reduce a la cultura como una reproducción social y la incapacidad para pensar, se centra en los medios masivos para analizar a la cultura contemporánea. Edita tres libros, en los cuales nacen los Estudios Culturales, donde los lectores empiezan a ver a la cultura como el conjunto de cambios históricos en la industria, democracia, cosmovisión, arte, etc.

Thompson en 1970, habla sobre la formación de la cultura de una clase y las tradiciones populares.

Néstor García Canclini (1991), por su parte empieza a aplicar los estudios culturales desde los años 80 hasta los años 90 en América Latina.

El estudio de la cultura no formaba parte de la investigación sociológica de la modernización, incluso se tenía la concepción de que se contraponían.

Nos interesa particularmente el modo en que los autores caracterizan la oposición entre tradición y modernidad. Sostienen que la cultura tradicional se estructura en torno de comunicaciones orales (y más tarde escritas) que cubren espacios comunicativos relativamente personalizados y de proximidad social, sean simétricos (al interior de relaciones de clase y estamento) o asimétricos (en relaciones sociales de dominación). La producción cultural es un atributo de la posesión de capital social. (p.46)

Canclini (1991) afirma que existen tres hechos que permiten asegurar que ha existido sociología de la cultura en América Latina.

- La acumulación de investigaciones empíricas sobre diversos procesos culturales de un mismo país, conociendo la existencia de estrategias internacionales
- La dedicación a estudiar los procesos culturales de varias figuras destacadas de la Sociología.
- La inclusión de la problemática cultural como dimensión clave y específica en investigaciones de Sociología y Política Urbana.

De la misma manera, en 1982, Canclini propone el estudio de las culturas híbridas, donde define a lo híbrido como la modernidad, mezcla intercultural, que maneja dualidades como lo racional y moderno.

En la compilación de Sarah Mojica (2001), Canclini se refiere a la evolución de los Estudios Culturales:

Después de veinte o treinta años de estudios culturales, es posible reconocer que esta corriente generó algunos resultados mejores que la época de fase thinkers en que le tocó desenvolverse. Unas cuantas investigaciones han contribuido a pensar de otro modo los vínculos con la cultura y la sociedad de los textos literarios, el folklor, las imágenes artísticas y los procesos comunicacionales. (p.71)

Los Estudios Culturales se apreciaron como tal después de varios años al comprobar su funcionalidad y reconocerla como ente fundamental para el desarrollo de la comunicación, romper las barreras y analizar en conjunto a la sociedad.

### **1.3.7 ¿Cómo influyen las Teorías de la Comunicación en el análisis de la Comunicación y Cultura Organizacional?**

Para realizar cualquier análisis comunicacional, es necesario basarse de fundamentos teóricos para dar validez a cualquier investigación, no hay que olvidar que la comunicación también es una ciencia demostrable.

**Teoría de la Comunicación Humana:** demuestra que la comunicación es fundamental para todos los actos de la vida humana.

- Es imposible no comunicar

Dentro de las organizaciones, se toma en cuenta la comunicación verbal y no verbal, todo comunica y lo importante es encontrar la manera para hacerlo.

- Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel relacional.

En las organizaciones la comunicación no se limita a un envío y recepción de mensajes, se transmite conducta, comportamientos e incluso ética. La manera de

comunicar establecerá el tipo de relación que se pretende establecer entre los miembros de la organización.

➤ La naturaleza de una relación depende de la forma de puntuar o pautar las secuencias de comunicación que cada participante establece.

Todas las organizaciones impulsan el liderazgo dentro de sus miembros, de esta manera se promueve la iniciativa, creatividad e identidad en la organización.

Cada una de las personas asume un rol y conducta con el que son identificados. La cultura, personalidad y manera de asumir la realidad interviene en este proceso.

➤ Las personas utilizan tanto la comunicación digital como la analógica.

La manera de construir los mensajes es importante, la comunicación verbal y no verbal puede influir en el desempeño de los públicos y clima organizacional.

➤ Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según estén basados en la igualdad o en la diferencia.

Una relación ya sea simétrica o complementaria está establecida por el contexto social o cultural. El clima organizacional está determinado por el comportamiento y conducta de los miembros de la organización. La relación complementaria se lleva por lo general en esquemas formales burocráticos y verticales. Las relaciones simétricas se establecen cuando por ejemplo, entre compañeros de un mismo departamento o subdivisión.

**Teoría del Funcionalismo:** La comunicación organizacional se basa de la Teoría Funcionalista, analiza a la organización como un conjunto de personas bien organizadas, donde cada una cumple con un rol que sirve para el desarrollo de la organización. Ésta teoría se centra en la comunicación y no en la información, en los resultados y no en los procesos. El Funcionalismo brinda una unidad a algo que no tenía, analiza el comportamiento humano para partir de los estudios de las formas más básicas de la comunicación.

**Teoría de los Modelos Lineales:** Harold D. Laswell analiza a la comunicación en cinco preguntas: ¿Quién dice?; ¿Qué dice?; ¿Por qué canal?; ¿A quién?; ¿Con qué propósito? Preguntas fundamentales para la creación y envío de mensajes, permite analizar de una mejor manera antes de emitir las informaciones.

**Teoría de Shanon y Weaver:** Teoría Matemática de la Comunicación, se aplica a cualquier mensaje. Esta teoría permite sobre todo estudiar la cantidad de información de un mensaje en función de la capacidad del medio. Se mide según el sistema binario entre 0 y 1. Asociados a la velocidad de transmisión del mensaje, pudiendo esta velocidad ser disminuida por el ruido, que son las interferencias que se dan dentro de la comunicación. El modelo consiste en analizar a: fuente, transmisor, canal, receptor, destinatario y ruido.

**Teoría de los Estudios Culturales:** Es la teoría más importante para el desarrollo de esta investigación, porque analiza a la cultura como ente importante para la formación de las personalidades, cosmovisión y democracia.

A la cultura, se le estructura, transmite e implanta gracias a la comunicación. La cultura permite analizar a cada ser humano como una persona independiente que tiene su propia forma de ver el mundo y que se desarrolla en una sociedad.

#### **1.4 Barreras de la Comunicación**

Existen varias barreras que no permiten que el mensaje del emisor llegue de manera correcta al receptor, esto significa que no cumple con el fin enviado. El proceso comunicativo, en varios casos se verá truncado o afectado.

- **Barreras semánticas**

Cuando en la comunicación no se entiende el significado de los signos lingüísticos ni tampoco la significación de las palabras.

Por ejemplo: un padre cuando reprende a su hijo de ocho años de la siguiente manera:

José, me parece que en tu grupo de compañeros de estudio estás subyugado, puesto que tú ejecutas todas las labores escolares. El niño por su corta edad no va a entender lo que dijo su padre, por lo que el proceso de comunicación se verá interrumpido.

- **Barreras Físicas**

El medio en el que se envía el mensaje no es el más óptimo, y el receptor tampoco es el más apropiado por lo que se distorsiona y no se obtiene una retroalimentación.

- **Barreras Fisiológicas**

Las personas que intervienen en el proceso ya sea el emisor o receptor tienen alguna imposibilidad para emitir o recibir el mensaje.

- **Barreras Psicológicas**

Es la manera en que una persona no puede decodificar el mensaje por alteraciones en la psiquis.

- **Barreras Administrativas**

Manera de estructura y función que depende del sistema en el que las personas se desenvuelven.

## **1.5 Comunicación y Cultura**

Durante la Segunda Guerra Mundial y la Posguerra en EEUU, nació una nueva perspectiva para estudiar a la comunicación, tomando a los seres humanos desde el ámbito donde se desarrollan, no como entes apartados de la sociedad. “Investigadores como; Bateson, Goffman, Edgard Hall y Birdwhistell proponen un modelo circular y multidimensional” (Grimson A, 2001, p.60)

Los seres humanos al ser gregarios, forman grupos donde se van identificando y adoptando comportamientos. Es así como con la convivencia e interacción se van estableciendo costumbres, normas, rituales, códigos y reglas básicas de comportamiento, y de esta manera se va formando una cultura. “La comunicación es un todo integrado. De ahí, la máxima de que todo comunica o es imposible no comunicarse” (Grimson A, 2001, p.60)

El intercambio de información, la interacción y la convivencia evocan a la comunicación, por lo que la relación entre cultura y comunicación es estrecha. Ivonne Cevallos (2001) refuerza el análisis diciendo:

La comunicación es un proceso constructor de cultura en medida que la significación en la medida que la significación es producto de acuerdos sociales sobre los signos que se perciben en la realidad, esos signos adquieren valores específicos dentro de una visión de un grupo humano. (Pág. 121)

La cultura interviene en el proceso de comunicación de diferentes maneras. La comunicación crea cultura por su cualidad socializadora y también la comunicación puede ser entendida desde la cultura por los códigos que ésta maneja.

Cesar Ulloa Tapia (2007) considera que:

La comunicación, dicho en otras términos, sigue una lógica de producción social acorde con las necesidades, ideologías, patrones culturales de la población, pese a que muchos de los códigos que empleamos en el día a día responden a una herencia intergeneracional, son adaptaciones, combinaciones de otras sociedades, responden tendencias y son creados, debido a la incidencia de otros factores de impacto mundial como el tecnológico. (Pág. 25)

La cultura tiene códigos determinados que son entendidos gracias a la comunicación porque se decodifican, transmiten y tienen una intención.

Gracias a la comunicación la cultura puede ser transmitida de generación en generación por este motivo ciertos rasgos perduran en el tiempo identificando cada pueblo, etnia, grupo o familia. Para confirmar esta aseveración si se analiza a Jesús Martín Barbero en el artículo de Nuria Reguero (2008) también piensa en las temporalidades de los procesos culturales:

Una cultura sólo es tenida en cuenta por otra si la otra no sabe contarse, la identidad no es un hecho sino un relato. Las culturas permanecen vivas

mientras se comunican entre ellas, siendo la comunicación una dimensión constitutiva de la vida cultural y no sólo su exhibición

Con el paso del tiempo la cultura se va modificando, cada época tiene sus convicciones y estilos de vida, a pesar de vivir en el mismo país y ciudad, una persona quiteña de 1930 tendrá una diferente concepción cultural de otra de 1988 ya que ha vivido diferentes procesos históricos que marcaron la época, mientras que la de 1988 tiene una concepción cultural más moderna con una visión mundial gracias a las nuevas tecnologías. En conclusión, el tiempo y contexto marcan los procesos culturales de los pueblos.

La cultura se ha relacionado con la política, la nueva cosmovisión, la inmediatez, e incluso con la seguridad nacional, Martín Barbero (1999) por su parte afirma que “La cultura pasa a ser un lugar estratégico de contestación y problematización de la idea de unidad sobre la que el Estado se asienta.” (p.19)

Con el proceso de globalización la cultura se ha socializado. Un ecuatoriano sin problema sabrá que el canguil en países como México se lo denomina palomitas de maíz; al igual que a las medias, las conoce como calcetines, incluso los jóvenes han creado nuevos códigos para transmitir sus mensajes de manera rápida con los mensajes de texto reducen letras y gracias al patrón cultural estos cumplen con su objetivo y el mensaje llega.

Armand y Michelle Mattelart (1987) consideran a la Cultura como: “Un proceso de incorporación de los países en desarrollo dentro del sistema comunicativo mundial para

la difusión de la tecnología industrial, las instituciones sociales modernas y el modelo de sociedad de libre mercado”. (p. 178)

### **1.5.1 Barreras Culturales dentro de la Comunicación**

La multiculturalidad incrementa la posibilidad de tener problemas dentro de la comunicación. Robbins, Stephen (2004) afirma que incluso existen barreras culturales, este concepto se relaciona directamente con las barreras de comunicación antes ya analizadas.

- **Barreras Semánticas:**

Se refiere a los distintos significados que tiene una palabra dependiendo el contexto cultural.

La frase “*coge la guagua*”, para un ecuatoriano sería ir a ver a un niño, atenderlo, cargarlo, preocuparse por el; mientras que para un puertorriqueño, sería salir a la esquina a tomar un bus.

- **Barreras por diferencia de entonación**

Cada región tiene sus características con respecto al estilo de lenguaje. Unas culturas con más formales y respetuosas que otras.

Los españoles en una reunión con ejecutivos pueden utilizar palabras groseras para nuestra cultura de manera natural. De la misma manera vemos al inglés de los Estados Unidos es más informal si lo contrastamos con el inglés de Inglaterra.

- **Barreras por diferencias de percepción**

Las personas que hablan diferentes idiomas ven el mundo de diferentes maneras.

La palabra familia para un Latinoamericano tiene diferentes connotaciones, mientras que para un anglosajón el significado y percepción sería totalmente diferente.

Siendo el anglosajón, distante, frío y sentimentalmente menos comprometido con sus familiares.

**(Ver Anexo 1)**

## **CAPÍTULO II**

### **2. Comunicación Organizacional**

#### **2.1 Definición**

La comunicación es un proceso intrínsecamente humano y necesario para vivir, todo lo que está en nuestro entorno comunica. Al ser un proceso necesario e indispensable en cualquier actividad de los seres humanos, lo llevamos en todos los actos de la vida cotidiana. Es por eso, que desde que se crearon las organizaciones se ha resaltado su importancia, Bartoli, A (1992) lo define como: “resultante de la interacción de cuatro variables de funcionamiento: estrategia, estructuras, cultura y comportamientos” (p.29)

La comunicación especializada en empresas, organizaciones y corporaciones se denomina comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian dentro de una organización y entre los públicos que se relacionan con esta; es decir, es el conjunto de estrategias y actividades que facilitan el intercambio de mensajes y que influyen en la percepción, actitudes, conductas y opiniones, tanto en los públicos internos como externos.

La comunicación influye en todos los niveles de la organización, por lo que el éxito organizacional depende de la eficacia del proceso comunicativo. De manera que la comunicación organizacional, debe actuar como medio de motivación, estrategia, información, planificación e integración, siempre estableciendo objetivos y metas claras, las cuales estudien el estado de la organización y permita plantear propuestas y prevenciones.

La interacción entre las personas que conforman la organización genera desarrollo, ya que al existir un ambiente óptimo de trabajo, los miembros de la organización van a disfrutar sus labores y no las tomarán solo como una obligación, el éxito radica en alinear la identidad organizacional con la identidad de cada individuo.

Daniel Katz y Robert Kahn (1966) manifestaron que hay que considerar a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes, las organizaciones funcionan de manera independiente a su entorno, por lo que se vuelven sistemas cerrados. Un sistema abierto es el que se visualiza en la interrelación continua con el medio que les rodea. Esta corriente abre el panorama fuera de las condiciones internas y hace énfasis en la necesidad de identificar la interrelación dentro de la organización incluso de los departamentos y grupos que la componen, pero también, la interrelación con los elementos externos más importantes.

D.Weiss (1978), afirmaba que: “las comunicaciones son vitales para la gestión y constituyen unas de las tareas más difíciles de realizar”. (p. 289)

## **2.2 Historia**

Garrido, J (2001) realiza una síntesis de la historia de la comunicación organizacional que ha evolucionado de manera paulatina desde 1920.

En la década de los veinte, se realizaron varios estudios sobre la sistemática en la opinión pública; sin embargo, el Doctor Bernays Freud sobrino del Doctor Sigmund Freud, sistematizó el estudio de las relaciones entre las empresas y sus clientes, por lo que inició una profesión dedicada a la comunicación en la organización. Los

investigadores de esta época se vieron influenciados por la aparición de los medios de comunicación masivos, ya que eran una oportunidad de desarrollo.

Desde la escuela Europea, nacen investigadores universitarios interesados más en la comunicación interpersonal y el lenguaje, crean espacios investigativos donde se empiezan a unir seguidores de la visión empresarial, naciendo los términos de pertenencia e identidad. En la década de 1930 la Segunda Guerra Mundial había generado un cambio de comportamiento y actitud, para ese entonces la escuela americana ya no realizaba únicamente análisis de las campañas con fines políticos, sino que se financiaban estudios cercanos a las empresas, relaciones públicas y mercadeo. Es aquí donde se produce una posibilidad de desarrollo de la comunicación organizacional, a tal punto que Mac Donough declaró que el éxito de la comunicación organizacional sería más valioso para la sociedad que el desarrollo de la energía atómica. Por su lado, Lazarsfeld invita a investigadores exiliados de Alemania Nazi para continuar con sus investigaciones.

Debido a las consecuencias de la guerra, los trabajadores tenían más exigencias y necesidades lo que promovió que busquen la resolución de sus problemas en la escuela de administración científica, para entender la relación entre la organización y la sociedad, donde se valorizó la Escuela de Relaciones Humanas, con las propuestas de Masslow, Mc Gregor y otros.

Con el fin de la Segunda Guerra Mundial se da inicio a las Ciencias de la Comunicación y a la investigación científica de la Comunicación Organizacional, y a partir de esto la comunicación se desvincula de la teoría de la administración.

En la década de los cuarenta, aparece la teoría matemática de comunicación de Shannon y Weaver. Este período marcó la humanización de la empresa. En 1942 en Estados Unidos se funda el grupo de trabajo conocido como la Escuela de Palo Alto, mientras que Lewin desarrolla la Fenomenología del Liderazgo y la toma de decisiones a nivel grupal, y en 1945 Wiener funda la cibernética y el control de la comunicación en la máquina o en el animal.

Con esta evolución de la comunicación en 1950 se genera la investigación en redes de comunicación, tomando en cuenta la visión de la comunicación en la organización de la escuela americana; sin embargo, la psicología también formó parte de esta rama por la interacción humana y los grupos de trabajo. El proceso de comunicación personal e interpersonal se fue desarrollando en 1960, cuando Berlo, realiza su trabajo del Proceso de Comunicación. Ardoino, en 1964 publica uno de los primeros textos Europeos con el título de Información y Comunicación en las empresas y los grupos de trabajo.

En 1970 la escuela americana trabajó en el análisis de los climas organizacionales y de las culturas empresariales, con una influencia de la psicología social y la sociología. A mediados de esta década, Katz propone centrarse en las necesidades de los usuarios, para ser aplicada a las necesidades de las empresas. El mismo año, Moles introduce la ecología de la comunicación, estudios de comunicación e imagen para la integración de las comunicaciones.

Durante los 80's, la escuela americana revisa el concepto de comunicación para definirlo como un proceso en el que los participantes crean y comparten información,

para buscar procesos de mutuo conocimiento dentro de los objetivos de una cultura corporativa. A finales de esta década, los investigadores y empresarios, logran que los empleados acepten sus funciones para dar sentido a sus experiencia organizacionales, reconociendo los estratos y los procesos culturales generados dentro de las organizaciones, también el proceso de motivación del individuo dentro de su cargo, para atraer a más personas calificadas en cargos de perfiles más bajos que se sientan satisfechas.

A partir 1990 hasta el tiempo actual, la comunicación organizacional ha tomado protagonismo, considerándola necesaria para el desarrollo organizacional. Tomando a la comunicación como un proceso integral que se acentúa en los procesos de selectividad, cultura corporativa, concatenación o soportes de campaña y la influencia en el medio. La desvalorización de la publicidad permitió la revalorización de la comunicación relacionándola directamente con el lobbying, relaciones públicas y el *Below the line*, es decir los medios no tradicionales de comunicación.

## **2.3 Tipos de Comunicación Organizacional**

Para el desarrollo de esta investigación se han analizado dos tipos de comunicación organizacional, que se establecen dependiendo de la forma en la que se envían los mensajes, el tipo de organización o la situación que se pretende estudiar con las técnicas comunicativas. Esta puede ser Formal o Informal.

### **2.3.1 Comunicación formal en las organizaciones**

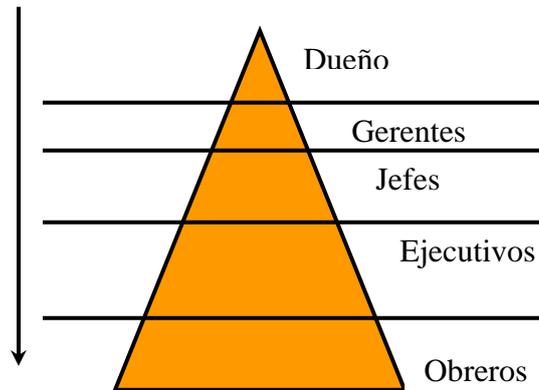
La comunicación formal dentro de las organizaciones siguen procesos establecidos, rígidos que son fundamentales para que los mensajes sean difundidos; existen tres tipos de comunicación formal: comunicación ascendente, descendente y horizontal.

- **Comunicación Descendente**

Este tipo de comunicación se lleva a cabo de manera piramidal es decir desde los directivos o superiores hacia los subordinados. La persona que emite órdenes debe explicar como realizar cada trabajo, cuál es la lógica y cuáles son las reglas y políticas empresariales.

La cabeza de la organización es quien debe motivar y difundir la identidad y cultura organizacional.

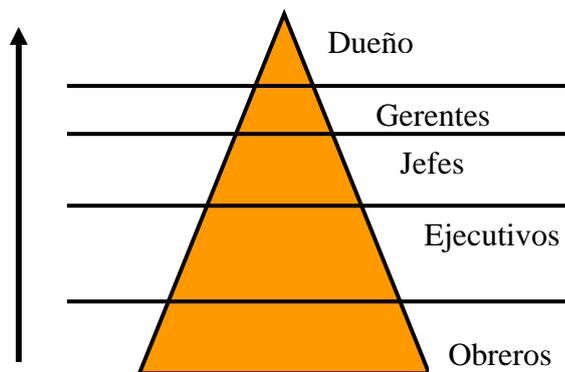
Entonces, los jefes son quienes deben tener el control, conocer como funciona la organización; son quienes deben estar predispuestos a solucionar problemas y los subordinados deben reconocer su autoridad, lo que se ve graficado en el diagrama:



**Adaptación de:** <http://www.mailxmail.com/curso-comunicacion-secretariado/tipos-comunicacion>

### • **Comunicación Ascendente**

Los subordinados emiten los mensajes hacia sus superiores. Reportan lo que ellos realizan, sus problemas sin resolver, las sugerencias para mejorar, el clima organizacional, etc. Sin embargo el peligro radica en que la información emitida por los empleados puede no ser aceptada por los directivos. Como se explica en el diagrama siguiente:

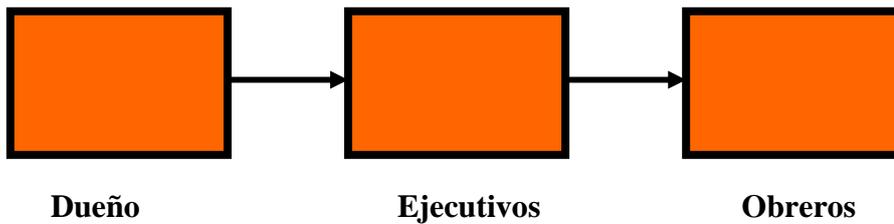


**Adaptación de:**

[http://www.infosol.com.mx/espacio/images/articulos/ru\\_mbo.com](http://www.infosol.com.mx/espacio/images/articulos/ru_mbo.com)

### **Comunicación horizontal**

Es también llamada comunicación lateral, donde los miembros de la organización, tienen el mismo poder. Los mensajes se envían entre compañeros, y todos tienen el mismo grado de responsabilidad, todos tienen la facultad de coordinar tareas, resolver problemas, manejar conflictos y compartir información; al tener una relación más estrecha se logra un mayor compromiso con la organización; sin embargo, se puede crear rivalidad si se presenta la intención de que alguien quiera brillar sobre el resto.



Adaptación de:  
[http://www.infosol.com.mx/espacio/images/articulos/rumbo\\_com](http://www.infosol.com.mx/espacio/images/articulos/rumbo_com)

### **2.3.2 Comunicación Informal en las Organizaciones**

La comunicación informal dentro de las organizaciones no tiene un procedimiento establecido, se da de manera espontánea, basada en las relaciones de amistad o compañerismo profesional. Por lo general esta relación informal se da por intereses personales. Es importante recalcar que no todos los mensajes informales son rumores, ya que este tipo de comunicación cumple con objetivos claros, como:

- Confirmar y ratificar los mensajes formales
- Expandir alguna comunicación que los mensajes formales no tuvieron el alcance
- Estrechar las relaciones
- Complementar las relaciones.

### **2.4 Audiencias de las organizaciones**

Cuando se habla de las audiencias, se refiere a todas aquellas personas, instituciones o comunidades que pueden afectar o son afectadas por una organización, es decir son todos aquellos seres humanos que son beneficiados o perjudicados directa o indirectamente por las acciones de una empresa.

Para clasificar a las audiencias, tener un mejor control y poder desplegar estrategias útiles de comunicación se las ha clasificado como públicos internos y externos.

Garrido, F. (2001), define la importancia de las audiencias dentro de las organizaciones:

Los públicos de la organización son quienes dan sentido final a su existencia, ya que son ellos con quienes la empresa busca entrar en contacto comercial, público y societario. La imagen de la empresa se forma en ellos y gracias a ellos. Los modos en que los públicos de la compañía toman contacto con ella, inciden en el nivel de permanencia de los estímulos a los que son sometidos, por lo que se les suele categorizar según la necesidad, recomendación personal y lectura social. (Muriel, M & Rota, G, 1980, p.134)

#### **a) Públicos Internos**

Son todas aquellas personas que mantienen una relación dependiente con la empresa, es decir la organización requiere de seres humanos para funcionar, y las personas necesitan de un lugar dónde trabajar.

Los públicos internos de una institución están constituidos por todas las personas que forman parte del sistema a manera de componentes individuales de su estructura. Por formar parte de dicha estructura, los públicos internos representan a la institución frente al medio ambiente. (Muriel, M & Rota, G, 1980, p.271)

Los públicos internos han sido clasificados según su jerarquía para que los mensajes sean enviados de una manera particular y personalizada.

Los directivos de la organización, deberán ser tratados de manera diferente, al ser ejes fundamentales que con sus decisiones pueden cambiar el rumbo de la organización, los mensajes que se construyan a partir de estas disposiciones deben llegar de manera correcta al resto de la organización.

Así mismo los empleados, son las personas que han sido contratadas para desempeñar una función determinada para cumplir con los objetivos y metas de la organización.

Es importante que este segmento se sienta conforme y se sienta cómodo en la organización ya que ellos también formen parte de la imagen que proyecta la organización.

## **b) Públicos Externos**

Los públicos externos son todas aquellas personas o instituciones que afectan o son afectadas por la organización y que forman parte del ámbito externo.

La organización debe mantener una comunicación directa y constante con los públicos externos porque a través de estos se da a conocer, forma una reputación y establece una relación con sus clientes.

Maria Luisa Muriel & Gilda Rota (1980), clasificaron a los públicos externos para lograr una comunicación institucional efectiva en públicos externos generales y públicos externos específicos.

### ➤ **Públicos externos generales**

“Los públicos generales establecen una relación con una relación con la institución en forma mediatizada” (Muriel M & Rota, G, 1980 p.307)

Los públicos externos generales lo componen las comunidades nacional e internacional que son los habitantes del país donde radica la organización y los extranjeros que si no se relacionan de una manera directa, mediante los públicos internos de la organización lo hacen a través de los medios de comunicación masiva y también a través de la opinión pública.

### ➤ **Públicos externos específicos**

Son los que establecen un contacto no mediatizado, es decir sin intermediarios.

Existen tres tipos de públicos externos específicos:

- **Clientes o usuarios**

Son los que gozan directamente de los productos o servicios de la organización.

- **Proveedores**

Son los individuos o sistemas sociales que proveen a la organización de productos como materia prima, servicios, accesorios, equipos, etc.

- **Comunidad**

Es la comunidad a la que pertenece la organización, son los habitantes que se ven afectados con la labor de la organización.

## **2.5 La Comunicación en las Organizaciones**

La comunicación es importante para el desarrollo de las organizaciones, saber encaminarla y utilizarla estratégicamente se ha transformado en la clave para el éxito.

Muriel, M & Rota, G (1980) definen a la comunicación dentro de las organizaciones como: “El sistema coordinador entre la Institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, Contribuir al desarrollo”. (p. 31)

La comunicación organizacional se ha clasificado en interna y externa, de esta manera se puede segmentar las audiencias, elegir los medios indicados y el tipo de mensaje que se va a utilizar.

### **2.5.1 Comunicación Interna**

La comunicación interna empezó a estudiarse a finales de los años setenta, aunque a inicios de los años noventa, se implementó como una función de las organizaciones.

La comunicación interna, trata sobre todos los componentes dentro de la empresa, pretende manejar a los públicos internos para lograr un clima donde todas las personas estén integradas bajo una misma cultura organizacional, siguiendo una

misma misión y metas corporativas, para poder llegar así a la productividad. De esta manera se pretende optimizar los recursos institucionales, realizando planes que permitan la elaboración de proyectos que cumplan con sus objetivos con el menor costo posible. Este tipo de comunicación pretende generar valor dentro de la empresa, para destacarse de su competencia, ya que los miembros de la organización forman un solo equipo de trabajo que busca cumplir con los objetivos organizacionales

El éxito de la comunicación interna radica en promover una comunicación eficaz y directa entre todos los miembros, lo que a su vez permita una retroalimentación sin tener que pasar por muchos niveles, logrando así que el mensaje inicial no sea distorsionado. La comunicación interna también genera la imagen que se va a proyectar hacia los públicos externos. Es decir, que las opiniones que tengan de la organización se basaran de las actividades y la imagen que esta proyecte, Joan Costa et al. (2001), considera que:

El problema central en las relaciones dentro de una empresa es la comunicación, porque es difícil ser escuchados por los colaboradores, si éstos a su vez, no están convencidos de que efectivamente se los escucha también a ellos. (p. 221)

### **2.5.1.1 Medios de Comunicación Interna**

Existen varios tipos de canales para que la comunicación dentro de la organización sea enviada de manera efectiva, dependiendo de los objetivos que se persiguen, de la urgencia, del estilo de la comunicación, etc.

Estos medios y herramientas no son el fin de la comunicación interna, sino un medio para comunicar los mensajes, hay que tomar en cuenta que lo que se busca es una retroalimentación y por eso la elección de los medios que se van

a utilizar debe ser de manera minuciosa. Existen varias alternativas para manejar la comunicación interna, como: carteleras, reuniones, seminarios, cursos, memos, convenciones, eventos internos, manuales, revistas, videos corporativos, buzones de sugerencias, intranet, teléfonos, revistas, encuestas, entrevistas, grupos focales, circulares, etc.

### **2.5.2 Comunicación Externa**

La organización no es un ente apartado de la sociedad, es por eso que una vez establecida la comunicación interna de la organización es fundamental mantener una relación con los públicos externos, ya que son quienes se ven afectados directamente con la labor de la empresa. Esta relación dará paso a:

- Mantenimiento u obtención de nuevos clientes o inversionistas
- Una buena relación con los proveedores
- Generar una imagen consolidada con la opinión pública
- Generar una imagen responsable con la comunidad

Padilla C. (1991) define a la comunicación externa como: “aquella que realiza la organización con el concurso de los medios convencionales de Comunicación sociales ajenos y con propios de información y comunicación que ella misma puede promover” (p.29)

De la misma manera, en el libro de Ignacio Bel Mallén, Comunicar para crear valor, existe una recopilación de Antonio Lucas donde se define a la comunicación como: “Aquella que sirve para conectar a la organización con su entorno. La

organización y su entorno están conectados por flujos de mensajes que proporcionan información relevante.”(p.160)

La comunicación externa desarrolla relaciones positivas con las personas clave y funciona como un impulso para ganar reputación y contactos que beneficiarán a la organización. Es importante tomar en cuenta que la comunicación externa también esta dada por las percepciones de los mismos integrantes de la organización, es aquí donde se forma la publicidad de boca en boca, donde debe existir una coherencia entre la imagen que se debe proyectar y la percepción de las personas dentro de la organización.

Bell Mallén , J (2005) dice que:

La comunicación es algo más que el marketing y no tiene, o no debe tener, entre sus principales funciones el vender de manera directa el producto concreto de la organización. Su función se centra más en el desarrollo y promoción de la marca, que ayudará sin duda a su venta, pero que constituye su finalidad última. (p.156)

Es importante que la comunicación externa se base en la Deontología profesional, varios casos han existido de informes maquillados por crear una imagen competitiva. La confianza que genere la organización permitirá tener un espacio en la opinión pública. El espacio que se pretende conseguir no debe agobiar, por el contrario, la organización debe encontrar el momento preciso para su intervención. Un error que se cometa dentro del ejercicio de la comunicación externa, será muy peligroso para la imagen, reputación e incluso para el futuro empresarial, porque se pone en juego la credibilidad que es difícil de recuperar cuando ya se ha generado una percepción dentro de las audiencias.

### **2.5.2.1 Medios de Comunicación Externa**

Los medios de comunicación externa son aquellos que nos ayudan a que los públicos tengan conocimiento de las actividades que realiza la organización, de igual manera se debe escoger este medio meticulosamente, analizando su impacto. Por ejemplo: publicidad tradicional y no tradicional, promoción, donaciones, patrocinios, eventos, revistas, demostraciones de productos, visitas a la empresa, presencia en instituciones educativas, mostradores, relaciones públicas, lobbying o cabildeo, etc.

### **2.5.2.2 La Opinión Pública**

“La opinión pública es el conjunto o agregado de las opiniones individuales respecto a un tema de interés general” (Muriel M & Gilda R, 1980, p.337)

La opinión pública se da independientemente de las condiciones de la sociedad dependiendo de cómo se manifiesta influye a los grupos sociales.

En la investigación de Maria Luisa Muriel & Gilda Rota (1980) se analizan las etapas que explican la formación de la opinión pública, pero antes determinan tres agentes fundamentales para su formación que son: el hombre, el medio ambiente y la interacción entre el hombre y medio ambiente.

- **Etapa de Antecedentes**

Son las normas sociales impuestas, marcos referenciales conceptuales de la realidad que permiten a los seres humanos organizarse.

- **Etapa de desarrollo**

Interviene en la realidad, es susceptible de crear controversia.

- **Etapa de información**

El suceso es conocido por las personas por diferentes formas, directamente, a través de otros o a través de los medios de comunicación masiva.

- **Etapa de resultados**

Las personas adoptan una postura y en conjunto dan como resultado a la opinión pública.

Las organizaciones forman parte de una sociedad. Los hechos, tendencias y posturas influyen directamente en el desempeño de las personas que conforman la organización. Cualquier eventualidad de la organización podrá generar reacciones en el público interno o externo, lo que provocará la formación de opinión pública que afectará de forma positiva o negativa a la organización.

En consecuencia, la opinión pública es fundamental para las organizaciones, mediante su seguimiento se pueden desplegar estrategias clave de comunicación y orientar los procesos internos, para mejorar y alcanzar una buena reputación e imagen corporativa.

La opinión pública, al ser un público general de la organización, recibe también información respecto a la misma proveniente de los públicos específicos. Toda esta información, que relaciona a la organización con el público en general, dará como resultado una imagen favorable o desfavorable de la organización en dicho público, lo que incidirá sobre el proceso de formación de opinión pública acerca de la organización (Muriel M & Gilda R, 1980, p.348)

Giovanni Sartori (1998) define a la opinión pública como:

El conjunto de opiniones que se encuentra en el público o en los públicos. Pero la noción de opinión pública denomina sobre todo opiniones generalizadas del público, opiniones endógenas, las cuales son del público en el sentido de que el público es realmente el sujeto principal. (p.69)

## **2.6 La Comunicación Estratégica para las organizaciones**

La comunicación estratégica nace en el siglo XX. Garrido, F (2001) en su investigación afirma que este fenómeno se da a partir de la Segunda Guerra Mundial, ya que se incorpora las estrategias del mundo militar en la realidad de las empresas.

Las empresas empezaron a contratar expertos de planificación estratégica que habían tenido experiencia en el campo de batalla, es así como los términos de estrategia, táctica y logística se introdujeron en el ámbito empresarial.

La comunicación estratégica es el conjunto de objetivos y políticas encaminadas a mejorar la eficacia de la empresa. Cada organización maneja diferentes estrategias dependiendo su labor, contexto, público interno, externo, objetivos, misión, visión, es decir todos los elementos que componen a la organización.

Majluf & Hax (1996) afirman que:

Se puede considerar a la estrategia como un concepto multidimensional que abarca a la totalidad de las de las actividades críticas de la firma y les da un sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que facilita los cambios necesarios que su medio ambiente induce.

La comunicación estratégica, como su nombre lo dice, permite crear planes de contingencia para tener preparada a la organización ante cualquier eventualidad y para tener satisfechos a los públicos internos y externos. La planificación debe determinar el tiempo y los recursos que se deben invertir, según la necesidad corporativa.

La comunicación estratégica, mira a la organización desde otra perspectiva, es decir que la organización debe innovar y salir de paradigmas ya que solo así se generaran nuevas capacidades competitivas, renovando y fortaleciendo la imagen.

La comunicación al ser un proceso integral dentro de las organizaciones debe atender todas las áreas de esta. Siendo así conocedora de todos los procesos internos por lo que preparar las estrategias desde la comunicación permite tener una visión más amplia del estado de la organización es por esto que se recomienda que el departamento de comunicación maneje a la planeación.

Las estrategias de comunicación se establecen dependiendo de los objetivos de la empresa, se debe evaluar minuciosamente el estado actual de la misma, Saló N, (2005) afirma que se debe primero revisar las estrategias generales y la estructura empresarial. Poco a poco se debe implementar los procesos de cambio. Se definen las estrategias, basadas en las políticas y se limita con tiempo.

La comunicación estratégica tiene como elemento fundamental dentro de su planificación a la imagen corporativa porque depende de esta, el posicionamiento que se desea alcanzar.

## **2.7 Recursos simbólicos de las organizaciones**

Para poder proyectar una imagen corporativa y establecer una identidad, lo primero que se debe tener claro son los recursos que permiten identificar y diferenciar a la organización, estos son los que generan el valor que se proyecta a las audiencias, como por ejemplo: la imagen, logotipo, isotipo, colores corporativos, etc. Sin embargo los recursos simbólicos más importantes son: la misión, visión y valores corporativos que marcan el camino a seguir dentro de la organización.

### **2.7.1 Misión**

“Misión o propósito, es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de porqué existe la compañía” (Díez de Castro, E. García J. Martín, F & Rafael Periañez, R. 2001, pág. 244)

La misión, sintetiza la razón de ser de la empresa el por qué de su existencia, los clientes, qué atiende, su función, desempeño y las necesidades que satisface. A partir de la misión se formulan los objetivos y metas de la organización, orienta las acciones del futuro y condiciona al presente, brinda una guía o dirección a la organización. Una definición clara es la del profesor Rafael Muñiz González (2006) que dice que la misión:

Define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Además, según el mencionado autor, la misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado esta la empresa, quiénes son sus clientes y con quién esta compitiendo; por tanto y a su criterio, sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.

### **2.7.2 Visión**

La visión se refiere a dónde quiere llegar la organización, representa a lo que no es actualmente pero que quiere llegar a ser, es decir es la imagen futura que permite guiar a las decisiones que determinan el desarrollo organizacional.

La visión es importante porque estimula a la organización a alcanzar las metas planteadas y compromete a los miembros a cumplirlas en un tiempo determinado, las acciones que se realicen irán acorde al cumplimiento de la misión.

Es importante tomar en cuenta que la visión debe ser coherente y realizable. Antes de establecerla se debe analizar la identidad, cultura y contexto así como también los factores económico, político, sociales que permitan que sea más real y alcanzable.

### **2.7.3 Valores corporativos**

Los valores corporativos permiten dar una personalidad a la organización son los ejes o principios en los cuales todas las actividades se deben realizar. También influyen en las normas, en el comportamiento, y en la manera de manejar los procesos internos.

Los valores deben ser recordables, memorables, proyectar fuerza y credibilidad por lo que es recomendable manejar un máximo de siete valores.

La misión, visión y valores deben seguir una misma línea, mantener coherencia y ser transmitidos de tal manera que todos los miembros manejen esta información.

## **2.8 Identidad de las Organizaciones**

Juan Benavides (2001), asegura que en el ámbito de la comunicación se puede definir a la identidad corporativa como el conjunto de instrumentos formales en los que una institución se identifica y en el grupo social donde se identifican rasgos corporativos, es la proyección y expresión de los diferentes grupos y personas que componen la organización.

Sin embargo, se entiende mejor este significado al tomar a la identidad corporativa como el conjunto de rasgos como: atributos, historia, conducta, los valores, personalidad y razón de ser, que definen a una organización y la diferencian de otras.

Cuando una organización posee identidad, los miembros tienen entrega al trabajo que realizan, sienten que la organización es parte fundamental de su vida y la defienden como a un miembro de su familia.

La identidad permite que la organización pueda resistir en tiempos de crisis; los trabajadores harán lo posible por sacarla adelante aunque esto les represente sacrificios.

Es importante, para establecer y difundir la identidad corporativa se tenga en claro la misión, visión y valores, de aquí se parte para promover una identidad, cultura e imagen corporativa.

Rey, F & Bartoli, J (2008), afirman que existen cuatro componentes de la identidad corporativa, que son:

- **Filosofía corporativa:** Es la concepción global de la organización que sirve para alcanzar metas y objetivos; es decir, la misión, los valores y la visión. Los mismos que ayudan a definir las metas de la organización.
- **Cultura corporativa:** Es el conjunto de valores, ritos y tradiciones compartidos por quienes conforman la organización.
- **Comportamiento:** Es la manera de actuar de la organización, son los procesos que se siguen a todo nivel; y la manera de tomar decisiones, planificar y asumir la historia.
- **Identidad visual:** Son los elementos gráficos de la organización, como lo son: el logotipo, símbolos, iconos y colores corporativos.

La identidad corporativa está estrechamente relacionada con la imagen corporativa, ya que no se puede comunicar sin tomar en cuenta la realidad de la organización; la identidad se transmite a través de la imagen corporativa.

Borrini, A (1992) por su parte afirma que la identidad es el yo de una empresa. “La imagen es el reflejo de la identidad de una persona o una institución.” (p.17)

## **2.9 Imagen de las Organizaciones**

La imagen corporativa es un valor intangible dentro de las organizaciones, se crea a partir de elementos reales como el desempeño, los valores, el clima organizacional, la cultura, la conducta y su razón de ser.

En la imagen corporativa también interviene la parte visual como: el isotipo, logotipo tipografía, colores, etc. Todos estos elementos deben reflejar lo que es la organización.

Sin embargo, cuando se habla de imagen corporativa no solo se trata de la imagen visual sino a la imagen conceptual y mental que genera el público, a partir de la información que provee la empresa con su cultura, identidad, acciones, etc.

La imagen que proyecta la empresa es aceptada y procesada por los \*stakeholders<sup>1</sup>, entonces la verdadera imagen corporativa es la percepción de las personas.

Si se traslada la imagen al modelo de comunicación se puede asumir que: la imagen es la empresa, el mensaje es lo que esta proyecta y el receptor es el público interno y externo. La organización pretende mostrar lo que hace, y generar una percepción que se ajuste a sus objetivos.

---

<sup>1</sup> \*Personas que se ven directamente afectadas o afectan a la organización en algún momento, como es el caso de: proveedores, distribuidores, comunidad, etc.

La manera en la que se transmita será decisiva para influir en el público y que este asuma la información como verdadera.

También se puede considerar a la imagen corporativa como receptor, es decir que a pesar de lo que la organización desea proyectar los públicos internos o externos son quienes ya crearon un significado propio a partir de los mensajes que la organización emitió con sus actos. Entonces, los stakeholders son quienes construyen y se apropian de la imagen de una organización.

En los estudios de Carlos Losada (2004) se analiza la importancia de la imagen corporativa para el desarrollo de una organización que permitirá:

- **Tener posicionamiento:** la imagen corporativa hace que los públicos tengan presente a la organización en su mente.
- **Diferenciación de la organización:** la imagen permite difundir identidad y en consecuencia genera valor, para la organización y para los públicos. Gracias a estos elementos se podrá tener una clara diferenciación con la competencia.
- **Influir en la decisión de compra:** la imagen permite que las personas tengan información importante sobre la organización.
- **Atraer a mejores inversores:** Una organización con una buena imagen atraerá a inversores que aportarán al crecimiento y desarrollo de la organización
- **Conseguir mejores trabajadores:** una organización con una imagen de renombre es más apetecida para trabajar.

Alberto Borrini (1992), por su parte analiza a la imagen corporativa dentro de esta compilación se analiza al especialista Luís Tejada que explica que la identidad “es la personalidad de la compañía en el plano cultural y visual” (p.18)

De la misma manera se analiza a Eulalio Ferrer Bohórquez, escritor y consultor de una empresa especializada en comunicación institucional e imagen, afirma que:

La empresa se relaciona con sus públicos a través de tres ejes principales: lo que es, lo que dice y lo que produce. A esta figura la llama el triangulo de identidad de la empresa. El “ser” de una empresa son sus recursos e instalaciones; “lo que dice” o manifiesta es su estructura de comunicación, puesta a la misma altura que la anterior, y “lo que hace” son obviamente, sus productos o servicios, que informan constantemente con sus envases, calidad y publicidad (p.18)

Borrini por su parte agrega el cuarto eje “lo que cree” la empresa, son los principios, valores, ética y la relación con la sociedad que es quien identifica y le hace que sea reconocida públicamente.

Así mismo, Borrini toma cinco de las catorce razones del cuidado de la imagen propuestas por Joan Costa:

- Destacar la verdadera identidad de la empresa
- Transmitir notoriedad y prestigio
- Conseguir una opinión pública favorable
- Organizar el futuro de la empresa

Es importante proyectar una imagen con la cual los públicos consideren de una manera favorable a la organización, “se trata de posicionar la empresa en la mente del público elegido de la misma manera que se inserta un producto de un mercado determinado.”(p.23)

## **2.10 Clima organizacional**

El ambiente organizacional esta formado por los factores físicos y sociales de una organización. Permite que las personas disfruten su lugar de trabajo y que esto se traduzca en productividad.

El clima organizacional se forma mediante la percepción de las personas que la componen, el como se relacionan, apoyan y comparten. Estas percepciones pueden promover el trabajo en equipo, la adaptación, liderazgo y bienestar.

Stephen Robbins (2001) al clima organizacional lo denomina como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en el desempeño de las personas que la componen.

El Clima organizacional se crea a partir de: la estructura de la organización, ya sea formal o informal; las normas que son las que marcan los comportamientos de los individuos; las recompensas y castigos así como también el apoyo y la cooperación; la manera en que se resuelven los conflictos también forman parte del clima organizacional por el compromiso y entrega que este promueve.

La manera de asumir la realidad de la organización también genera el clima organizacional en la actitud de las personas y en la manera de percibir los procesos que se llevan a cabo; por ejemplo: cuando se entrega un proyecto importante y decisivo, las personas experimentarán estrés, de igual manera cuando se produce una reducción de personal predominará la falta de autoestima, el nerviosismo y competitividad.

El ambiente organizacional no siempre es el mismo; según la empresa, institución u organización varía. Incluso se puede afirmar que en ocasiones el ambiente organizacional controla a la organización; sin embargo, lo óptimo es mantener el control, solo de esta manera se puede promover la identidad y alinear los intereses personales a los corporativos.

El Clima organizacional influye directamente en la cultura organizacional porque aquí es donde se consolidan las relaciones, creencias, valores y costumbres que forman a la cultura.

### **2.11 Responsabilidad Social Empresarial**

La responsabilidad social empresarial (RSE) nace en la década de los 50, donde se concebía que se debían tomar en cuenta las consecuencias sociales de la labor de la organización, posteriormente se la vinculó con la gestión empresarial, dirección estratégica hasta llegar a la gestión empresarial. Gracias a la responsabilidad social empresarial se ha logrado reconocimiento, aceptación y a su vez desarrollo. El público interno y externo se ha visto comprometido con la organización al darse cuenta su preocupación por la sociedad.

Se ha comprobado que la RSE ha permitido la evolución y desarrollo de las empresas, algunos de los beneficios que se han logrado son:

- Mejorar la imagen y reputación corporativa
- Mejora el clima laboral
- Estrechar buenas relaciones con la comunidad

- Generar compromiso
- Reducción de costos
- Optimización de recursos
- Incremento de ventas

Peter Drucker la define:

“Cada organización debe asumir la plena responsabilidad por el efecto que tenga en sus empleados, en el entorno, en los clientes y en cualquier persona o cosa que toque. Esa es la responsabilidad social.”

El concepto en el que se relaciona a la RSE es el de Ciudadanía Corporativa:

Considera a la empresa como si fuera un ciudadano, pero se debe tomar en cuenta varios elementos al momento de asociarla con la RSE. Uno de ellos es el que la empresa tiene derechos y responsabilidades no sólo referidos a la maximización de utilidades.

Henry Mintzberg la define como “la consideración voluntaria del bien público y social, a la par del bien económico y privado”.

Gracias al éxito logrado por la RSE, el mercadeo social se ha valido de los actos responsables de la empresa frente a la sociedad, para difundirlos e inclinar a los actuales y potenciales consumidores para adquirir los bienes o servicios de la empresa, mediante una presión psicológica donde conmueven al cliente, porque a más de adquirir un producto se siente comprometido en colaborar con quien lo necesita y sabe hacer bien las cosas lo que se traduce en un mejor posicionamiento.

### **2.11.1 Cultura y Responsabilidad Social**

Caravedo, B (1999) hace un análisis de la relación entre la cultura y la RSE, define la cultura como la forma de ver y sentir el mundo.

El progreso está ligado al conocimiento científico de la realidad externa y a la cultura general, para poder medir el desarrollo se deben analizar estos dos elementos.

La cultura general de la sociedad es autoritaria, se forma y hereda de generación en generación, es decir que lo que los ancianos, padres y antecesores hicieron, las nuevas generaciones deben acatar. Las normas sociales impuestas no siempre son acatadas por el ejecutor. Al definir a la cultura como autoritaria se refiere a que las personas que pertenecen a la sociedad aceptan las normas impuestas; pero, al mismo tiempo desean incumplirla, de aquí nace la baja participación causada por la apatía del entorno y la imposibilidad de entender que existen intereses comunes, de esta manera no hay una convicción democrática y la democracia que existe es precaria, lo que da paso a la violencia, abuso de poder, incredulidad y acumulación de poder.

El desarrollo se logra no solo por la inversión económica resultante de la decisión de los agentes económicos, es necesario sentar las bases de una nueva cultura general que disuelva los entrapamientos subjetivos que conspiran en contra de la posibilidad de construir aspiraciones comunes y confianza entre nosotros. Ello hará posible el crecimiento económico sostenido y el bienestar social (Caravedo, B, 1999 p.78)

Las organizaciones deben analizar a la cultura a la que pertenecen para adaptarse, ser aceptadas, generar estrategias e identificarse.

Pizza Hut por ejemplo cuenta con 200 restaurantes en 50 ciudades ubicadas en distintos países. En cada uno de los países Pizza Hut ha tenido que adaptarse

culturalmente para ser aceptada ha sido una estrategia para posicionarse. En la página oficial de Pizza Hut se detallan las modificaciones en el estilo original de la cadena de restaurantes en los diferentes países.

En China por ejemplo es un restaurante elegante donde se ofrece a más de la pizza sangría y scargots; En Hong Kong se oferta una variedad de salsas de la isla también arroz; En la India se ha incluido al cordero en su oferta y es importante que la carne de vaca y cerdo no se vende porque la vaca es un animal sagrado y el cerdo es prohibido en algunas regiones.

La manera cómo se desenvuelve la organización en la sociedad generará confianza y estabilidad.

Lo que se entiende por Responsabilidad Social Empresarial es una nueva manera de concebir la empresa, en otras palabras nos referimos a una empresa que se preocupa por:

a) la productividad de sus trabajadores para mejorar su competitividad, b) el manejo ambiental resultante de su actividad productiva, y c) la comunidad en sobre la cual se asienta la empresa. La actuación en esos campos asegura la rentabilidad sostenida y genera beneficios para la comunidad o sociedad que es influida por la empresa. (Caravedo, B, 1999 p.79)

La cultura permite analizar el entorno de las organizaciones, estudia y determina al tipo de público al que la organización se debe, dirige y afecta. La cultura permite tener una visión realista y sitúa a la organización a la realidad.

**(Ver anexo 2)**

## **CAPITULO III**

### **3. Cultura Organizacional**

#### **3.1 Definición**

La cultura organizacional es el conjunto de normas, valores, creencias, y principios que definen el comportamiento de los miembros de la organización; la cultura se forma con la convivencia diaria y a partir de la ideología organizacional.

La cultura corporativa determina el funcionamiento de las organizaciones porque aquí se ven reflejados los procesos, la identidad e imagen.

Existen diversas percepciones sobre la influencia de la cultura dentro de la organización, todo depende del enfoque del autor, se pueden centrar en los procesos o en los valores, en el comportamiento organizacional, liderazgo o en la influencia de la sociedad.

Todos los seres humanos son diferentes, cada uno posee valores, costumbres, nacionalidades, identidad nacional y tradiciones distintas; sin embargo, a pesar de la diversidad, el éxito organizacional radica en la apropiación de una cultura laboral; es decir, la identificación con la organización, lo que se traduce un ambiente óptimo de trabajo, una imagen e identidad clara y dirigida, que aportarán al desarrollo empresarial.

Siliceo, A (1995), sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

La cultura organizacional que propone Edgar Schein (1991), se basa en valores que identifican los propósitos estratégicos y dan paso al despliegue de conductas. La define como el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias y normas que se encuentran en la interacción de los miembros de la organización.

Todas las organizaciones tienen una cultura, al existir seres humanos que conviven se generan patrones de comportamiento positivos o negativos, la cultura es la que permite conocer la conducta y actitudes de los miembros, al mismo tiempo logra que estos vivan un proceso de integración en el cual todos sepan que es lo que los une y se acepten como grupo laboral. Sin embargo, la cultura organizacional al ser compartida por todas las personas que componen a la organización, corre el riesgo de no tener un responsable que la difunda, mantenga, controle y evalúe, para que sea realmente un apoyo para la empresa.

### **3.2 Historia de la Cultura organizacional**

Richard West y Lynn Turner (2005), en sus investigaciones, definen los inicios de la cultura organizacional. La palabra cultura proviene del verbo latín colere, que significa cultivar, y se empleaba para comprender a los animales y cultivos, era una palabra que denotaba el progreso, con el pasar del tiempo se trasladó este significado al cultivo de las personas. Pacanowsky y Nick O'Donnell- Trujillo en el año de 1982 y 1983, fueron los primeros en conceptualizar a la cultura organizacional.

Ellos vieron que la cultura era fundamental, para comprender a las personas y alcanzar el éxito. Se basaron en el antropólogo, Clifford Geertz, que analiza a la cultura desde el ámbito dónde se desenvuelven los empleados, con su comportamiento, comentarios, bromas, relaciones, hasta establecerla como una forma de vida de la organización.

Pacanowsky y Nick O'Donnell- Trujillo, proponen tres postulados que guían a la teoría de la cultura organizacional:

1. Los miembros de la organización crean y mantienen un sentido de la realidad organizacional, que da lugar a una mejor comprensión de los valores.

Se refiere a la importancia de las relaciones entre los individuos de la organización, porque con la convivencia, se comparte, crea y mantiene la realidad que se vive en la empresa.

2. El uso y la interpretación de símbolos son fundamentales para la cultura de una organización.

Los símbolos que determinan la cultura son tres tipos de manifestaciones: físicas, de comportamiento y verbales, estas determinan el lugar donde se desenvuelven las personas, las tradiciones, ceremonias y tipo de comunicación, como también las anécdotas, apodos, jergas, mitos, historias, etc.

3. Las culturas varían de unas organizaciones a otras, y las interpretaciones de las acciones enmarcadas en esas culturas son diferentes.

Así como cada ser humano tiene sus características particulares, las organizaciones difieren una de otra y no se las puede tratar ni analizar de la misma manera.

Pacanowsky y Nick O'Donnell- Trujillo, definieron la cultura como una forma compleja de analizar a la vida organizacional, que no se la puede detallar basándose únicamente en los miembros que componen a la organización; sino por sus comportamientos, actividades, historias, el lugar donde se desenvuelven y los antecedentes.

También es importante recalcar que en el estudio de la cultura organizacional se la toma como rica y diversa, porque se basa en la interacción y representaciones de comunicación de los miembros. Esta interacción incluso ha sido tomada como restringida porque cada cultura es diferente, por lo que las generalizaciones son imposibles.

La teoría se centra en los valores. El mirar a la cultura como un elemento fundamental para el desarrollo, desempeño y éxito corporativo, permite valorar a los seres humanos que componen a la organización.

### **3.3 Ciencias que intervienen en la formación de la Cultura Organizacional y el Enfoque Antropológico**

Ritter, M (2008), vincula algunas ciencias con la formación de la cultura organizacional; es decir, que para poder analizarla hay que basarse en los postulados de cada una para obtener resultados precisos sobre el desarrollo de la cultura. Las ciencias más importantes son: Psicología, Sociología, Derecho, Comunicación, Derecho, Administración y la Antropología.

- **Psicología:**

La psicología es la ciencia que estudia a los seres humanos, sus procesos mentales, cognitivos, así como los que se producen en el entorno social. Es el estudio científico de la conducta y la experiencia, de cómo los seres humanos sienten, piensan, aprenden y conocen para adaptarse al medio que les rodea.

La psicología se relaciona con la cultura organizacional porque es importante analizar dentro de la empresa:

El aprendizaje, motivación, personalidad, comportamiento, emociones, entrenamiento, liderazgo, actitudes, puestos de trabajo, conducta, actitudes y grupos.

- **Sociología:**

Es la ciencia que estudia la estructura y funcionamiento de las sociedades humanas. Analiza las formas de organización y de relacionarse de los seres humanos. Para analizar a la cultura organizacional se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos: trabajo en equipo, comunicación, poder, conflictos, cambios y status

- **Derecho**

Es la ciencia que estudia las normas y leyes sociales, trabaja bajo postulados de justicia y tiene como objetivo regular la conducta humana.

Se relaciona con la cultura organizacional por: las leyes, normas, ética y justicia.

- **Administración**

Es la ciencia que se basa en procesos para lograr objetivos por medio de la planeación, organización, delegación de funciones, integración de personal, dirección y control de personas.

La relación con la cultura organizacional radica en la administración de personas, valores, esquema organizacional, forma de dirigir, toma de decisiones y liderazgo.

- **Antropología**

Es la ciencia que estudia la interacción entre el ser humano, la sociedad y la cultura, haciendo énfasis en el origen y el desarrollo de los individuos y los modos de comportamiento sociales a través del tiempo y espacio.

Tiene una relación estrecha con la cultura porque es fundamental para el análisis y determinación de conductas y comportamientos, analiza: los valores, análisis transcultural y el medio ambiente de la organización.

### **3.3.1 Enfoque Antropológico de la Cultura Organizacional**

Es importante el análisis profundo de la Antropología dentro de la cultura organizacional, debido a su incidencia en el desarrollo y estudio de esta.

En un inicio la antropología estaba al margen de los estudios dentro de las organizaciones; sin embargo, algunos antropólogos se dedicaron a estudiar la cultura organizacional.

La antropología permite tener un enfoque cultural y simbólico. La analiza en su propio entorno, de forma natural y espontánea. Asume a la cultura como un factor que contribuye al funcionamiento, efectividad y competitividad de la empresa.

Ángela Giglia, Carlos Garma y Ana Paula de Teresa (2007), realizaron una compilación donde Héctor Tejera Gaona analiza la diferencia entre la cultura corporativa y cultura organizacional:

- **Cultura corporativa**

Considera una visión formal de lo establecido como: la misión, visión, valores, liderazgo, etc.

- **Cultura organizacional**

Es una visión informal, son las relaciones que se establecen entre los miembros de la organización, es la interacción y la espontaneidad.

El enfoque organizacional es mas amplio y complejo, analiza realmente el ambiente en el que se desenvuelven las personas dentro de la organización, analiza las costumbres, creencias, valores y símbolos, utiliza técnicas cualitativas que sirven para tomar en cuenta aspectos que un análisis cuantitativo no lo haría, la etnografía permite un estudio natural.

Es por esto, que se recomienda el estudio de la cultura con técnicas combinadas, es decir complementar los resultados cuantitativos con los cualitativos. Debe existir comprensión etnográfica, para ver a la cultura organizacional desde la perspectiva de las personas que componen la empresa, porque “descubre e interpreta los productos, historias, rituales, y formas de actuar para exteriorizar significado en una cultura” (West. R &Turner, L, 2005, p256)

### **3.4 Identificación de la Cultura Organizacional**

Para poder identificar la cultura organizacional se debe diferenciar lo que ya está establecido de lo que se pretende implantar, es decir que debe existir objetividad y sinceridad para poder trazarse caminos y planificaciones.

Se debe hacer un estudio cualitativo y cuantitativo de cómo es percibida la organización, cómo es la convivencia y que se puede implementar para fortalecer a la cultura. Se determinan los patrones de comportamiento, los roles, la misión y valores de la organización, es importante que se mantenga una coherencia.

Para promover la cultura, la organización debe estar preparada para la actualización, innovación, trabajo en equipo, etc. Es fundamental definir responsables y crear un ambiente en el cual todas las personas se sientan comprometidas para cumplir con la cultura organizativa, donde todos estén preparados a enfrentar el cambio y adoptar comportamientos.

Una vez implementada o reestructurada la cultura, se debe realizar una medición y monitoreo para conocer la evolución y desarrollo, se utilizan técnicas como: encuestas, entrevistas personales, observación de comportamientos, quejas, etc.

La cultura se da a nivel generalizado de la organización, las personas se identifican, adoptan comportamientos y aceptan los valores; sin embargo, se pueden desarrollar subculturas a partir de las diferencias con la organización, cada ser humano tiene características particulares y estas diferencias son las que se van fortaleciendo o desapareciendo según la gestión organizacional. La identidad de cada persona, la afinidad, las actividades e intereses compartidos, son factores decisivos para la construcción de una subcultura.

Las subculturas promueven las diferencias, hacen que los intereses particulares primen sobre los colectivos y reducen la efectividad de la comunicación. Para poder combatir

estos problemas es necesario tener un proceso de comunicación en el cual se aclaren las diferencias y se las pueda discutir:

Robbins, S (2004) define que una cultura fuerte se da cuando:

- Los valores están definidos y difundidos.
- Los valores rigen el comportamiento de los miembros de la organización.
- Los valores son priorizados de acuerdo a su importancia.

### **3.5 Cultura Organizacional según Andrade**

Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel (1996) afirma que una cultura funciona cuando la organización se basa en esta para cumplir metas, y alcanzar el éxito así como también aporta a la motivación, fomenta el trabajo en equipo y la integración. Para identificar el grado de cultura que se maneja dentro de la organización, se toman en cuenta las siguientes variables: débil, fuerte, funcional y disfuncional; estas variables son combinadas para desplegar estrategias con las cuales se pueda superar los momentos de crisis:

- **Cultura débil disfuncional**

Los empleados no están identificados con la organización, existe una diversidad de comportamientos y formas de percibir la realidad. Las personas se sienten desorientadas.

- **Cultura fuerte disfuncional**

La cultura se basa en la tradición, todos los miembros tienen significados que comparten, sin embargo, no son coherentes al seguir la cultura, pueden estar desactualizados y cuando existe crisis están desorientadas.

- **Cultura débil funcional**

Los miembros comparten pocos significados, se basan en los hechos vividos y en la experiencia para actuar.

- **Cultura fuerte funcional**

Existen significados compartidos, la cultura está bien arraigada, tienen experiencia y saben como actuar, existe una planeación y objetivos determinados.

### **3.6 Tipos de Cultura Organizacional**

Dependiendo del autor se clasifica a la cultura organizacional de diferente manera, cada uno tiene su percepción, Ritter, M (2008), Darft, R (2007) & Robbins, S (2004), coinciden en su manera de describirla, afirman que la clasificación más aceptada y que engloba los propósitos organizacionales es la siguiente:

Cultura Burocrática, Cultura de Clan, Cultura Emprendedora o de Adaptabilidad, Cultura de Mercado o Misión y la Cultura de la Velocidad.

- **Cultura Burocrática**

Como su nombre lo dice, la cultura burocrática sigue un sistema formal rígido en el cual existe una jerarquía y procedimientos establecidos a seguir. Los coordinadores o administradores están pendientes en el cumplimiento de reglas y normas. Los manuales de comportamiento están establecidos y se deben seguir estrictamente.

Se enfoca en el ámbito interno, los símbolos, líderes y tradiciones. El personal no participa de manera activa pero debe seguir los estatutos impuestos.

- **Cultura de Clan**

Se basa en la interacción con los miembros de la organización, su nivel de participación es activo, existe mayor socialización y trabajo en equipo, la relación se traduce en un compromiso con la organización, comparten el orgullo e identidad.

Los miembros más antiguos actúan como ejemplo para los nuevos.

La cultura de clan se rige en los orígenes, tradiciones y ritos. Se enfoca en las necesidades de los miembros de la organización, para que se sientan conformes y satisfechos, lo que a largo plazo mejora su desempeño.

- **Cultura Emprendedora o de Adaptabilidad**

Se basa en el incentivo e impulso a la innovación, aporte de ideas, creatividad y dinamismo; por lo que predomina la flexibilidad y se brinda la libertad para mantener la vanguardia.

- **Cultura de Mercado o Misión**

Se basa en los resultados, impulsa la competencia y la orientación a las utilidades. Las personas no son importantes, las relaciones son rígidas, se elaboran planes y convenios, no existe lealtad por parte de los miembros y la organización tampoco se preocupa por la seguridad y bienestar. Existe una alta competitividad, los empleados de la organización son premiados cuando logran un incremento en las ventas, y rentabilidad.

- **Cultura de la Velocidad**

Aunque no es parte de las cuatro divisiones de la cultura organizacional. La cultura de la velocidad es reciente. Ritter, M (2008) la nombra como un producto de la globalización.

Con el desarrollo de las nuevas tecnologías, las empresas ya no pueden tomar tanto tiempo para establecer sus estrategias, porque mientras unos piensan, otros ya lo están implementado y comunicando a nivel mundial.

La velocidad impuesta en los nuevos tiempos, se trasladó a las organizaciones porque se la adoptó como una forma de vida, las empresas se destacan por el tiempo de elaboración y entrega, potencializándolo como una ventaja competitiva.

La cultura de la velocidad valora el tiempo y lo calcula como un medio para obtener el éxito, para esto se debe cambiar la concepción de sus miembros se transforma en un trabajo bajo presión, la comunicación debe ser de la misma manera rápida utilizando medios como el correo electrónico.

Por otro lado Angeli Kinicki y Robert Kretner (2003) tienen otra visión de la clasificación de la cultura organizacional según el trato de los jefes a subordinados y la relación entre todos los miembros, esta clasificación consta de nueve diferentes variables que son: Constructiva basada en logros, Constructiva basada en la realización personal, Constructiva basada en humanismo, Constructiva basada en la afiliación; Pasiva- defensiva basada en: aprobación, convencionalismo, dependencia, evitación, oposición.

### **1. Constructiva basada en los logros**

Las organizaciones valoran a los miembros que tienen objetivos y metas claras y realistas. Estos establecen planes para alcanzarlos.

## **2.Constructiva basada en la realización personal**

La organización valora la creatividad, el logro de tareas y metas. No se centran tanto en la cantidad de trabajo sino en la calidad del mismo. Los miembros de la organización están motivados y disfrutan sus actividades.

## **3.Constructiva basada en humanismo**

Se centra en el bienestar de las personas se crea un ambiente de apoyo e interacción.

## **4.Constructiva basada en afiliación**

Se prioriza las relaciones interpersonales. Los miembros son amistosos, colaboradores, sensibles, y existe cooperación entre los compañeros.

## **5.Pasiva – defensiva basada en la aprobación**

Se evitan los conflictos, y se promueve las relaciones entre los miembros, el ambiente debe ser placentero y todos deben sentirse cómodos aunque la amabilidad no sea sincera.

## **6.Pasiva- defensiva basada en el convencionalismo**

Las organizaciones se basan en la tradición, reglas y normas por lo general son burocráticas, los miembros deben acatar y seguir las órdenes.

## **7.Pasiva- defensiva basada en la dependencia**

Existe una jerarquía que controla y no está abierta a la participación, se deben acatar reglas.

## **8.Pasiva- defensiva basada en la evitación**

No se recompensan los logros; si se castigan los errores.

## **9.Agresiva- defensiva basada en la oposición**

Se recompensa la confrontación, los miembros se oponen a las ideas de los otros y siempre se señalan los errores.

### **3.7 Niveles de la Cultura Organizacional según Schein y Scholz**

Ritter, M (2008), en su investigación trata sobre los estudios de Schein y Scholz donde se promueve las estrategias de comunicación para establecer una cultura organizacional y se instauran cuatro niveles:

- Nivel de los artefactos y rituales
- Nivel de la tradición
- Nivel de los valores
- Nivel de los supuestos básicos

Los cuatro niveles, abordan los elementos fundamentales para poder describir e identificar el grado de cultura que se maneja dentro de una organización:

#### **1. Nivel de los artefactos y rituales**

Se analiza la imagen corporativa y los rituales de la organización. Toma en cuenta todos los elementos que componen el diseño, como: manual de identidad visual, revistas, publicaciones, banners, papelería y también analiza la infraestructura, señalética, oficinas y uniforme de los trabajadores.

De la misma manera analiza los rituales de la organización, que están bajo normas y reglas.

#### **2. Nivel de la tradición**

Son las historias, tradiciones, mitos y personajes que han hecho que la organización se desarrolle, sea diferente y se sienta orgullosa.

La historia puede ser un factor determinante al momento de cambiar la cultura porque se habla de arraigarse al origen y al éxito que en un pasado sirvió.

### **3. Nivel de los valores**

Es importante analizar los valores en los que se centra la organización, existe una diversidad de valores y también una variedad de la percepción de los mismos.

Cada persona jerarquiza de manera diferente, todo depende de su formación, personalidad, contexto histórico, personas que le rodean y cultura.

- **Valores elementales**

Son aquellos que tienen una connotación universal, por lo general su fundamento radica en la religión, amor, libertad y justicia.

- **Valores estratégicos**

Tienen un fin específico, promueven el pensar en la colectividad permiten regular las tensiones dentro de la organización, como: solidaridad, respeto, apoyo.

- **Valores instrumentales**

Son los que se relacionan con la actualidad y contexto en el que se desempeñan las personas y su uso se da en la vida cotidiana, como: la franqueza.

- **Valores terminales**

Metas que una persona quisiera conseguir a lo largo de su vida: sentimiento de logro, vida cómoda, felicidad, sabiduría, reconocimiento social, etc.

- **Valores Instrumentales:**

Modos preferibles de comportarse o medios para conseguir los valores terminales como por ejemplo: ambición, valentía, perdón, honestidad, imaginación eficaz, etc.

#### **4. Nivel de los supuestos básicos**

Son los aspectos que caracterizan a la organización y se dan por sobreentendidos.

Es la realidad organizacional, el contexto en el que se desarrolla, el medio ambiente, la personalidad y conducta de los miembros.

### **3.8 Asimilación de la cultura según Robbins S**

Cada organización tiene sus estrategias para promover una cultura organizacional, todo depende el estilo y forma que se transmitan los mensajes los elementos más importantes son: las historias, ritos, símbolos materiales y lenguaje.

- **Historias**

Son las narraciones de acontecimientos acerca de los fundadores y origen de la empresa. Son las anécdotas que hacen que los miembros de la organización se sientan orgullosos y pretendan mantener la misma línea.

- **Ritos**

“Secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan valores centrales de la organización, qué metas son las más importantes, qué personas son importantes y cuáles están de más.” Robbins, S (2002, p. 536)

Son las costumbres que siempre se repiten de la misma manera, generan un valor simbólico e identifican a una institución, una comunidad, familia, religión, etc.

- **Símbolos materiales**

Se refiere a la arquitectura, disposición de las oficinas, el tamaño, elegancia, etc.

Las costumbres y estilo de vida de las cabezas, como sus vehículos y vestimentas que comunican quienes son las personas más importantes, porque visiblemente se diferencian de los demás, imponen respeto o incluso temor.

- **Lenguaje**

Las organizaciones también se pueden diferenciar por su lenguaje, que a su vez genera las culturas y subculturas.

Las organizaciones utilizan términos para cada departamento, como: siglas, jergas y maneras de expresarse diferentes, en la mayoría de los casos los miembros nuevos no pueden asimilar estas maneras de comunicarse y le cuesta la adaptación en la organización.

### **3.9 Modelo de la Socialización Organizacional**

Existen varios modelos de socialización organizacional que varían según la perspectiva del investigador. Schein, por ejemplo lo toma como la forma de actualizarse, adoctrinar y adiestrar. Drucker, considera a la socialización como instrumento integrador entre la sociedad, la comunidad, familia y organizaciones. William B. Werther, afirman que realizar una inducción permite acelerar el proceso de socialización de los nuevos empleados

Para el análisis de esta investigación se tomó como referencia a Angeli Kinicki y Robert Kreitner porque es el modelo que mejor explica la Socialización Organizacional.

Angeli Kinicki y Robert Kreitner (2003), proponen la socialización y mentoría para promover la cultura y fidelizar a los miembros de la organización.

“La socialización organizacional se define como el proceso por el que una persona aprende valores, normas y comportamientos que le permiten participar como miembro de la organización” (p. 39)

La mentoría es un proceso para mantener las relaciones entre los miembros de la organización es “el proceso de formación y mantenimiento de redes de desarrollo entre un mentor y un protegido” (p.39). Se refiere a los líderes que aportan al desarrollo de la organización, guían procesos y están pendientes de los logros y necesidades de las personas.

Desde el proceso de selección del personal se establecen los perfiles que se alinean a la organización. Las personas que se oponen totalmente a los intereses organizacionales y se percibe que no puede existir una compatibilidad, simplemente no ingresan al proceso. Lo que se pretende es lograr la mayor armonía para implementar la cultura; pero, a pesar de que se realice un proceso minucioso de selección esto no implica que las personas ingresan a la organización y simplemente se adaptan de manera natural, lo recomendable es pasar por un proceso de inducción.

La persona que va a formar parte de la organización debe conocer la metodología, las reglas y procesos, de esta manera ya se forma una idea de cómo va a ser su instancia allí, posteriormente se relaciona con sus compañeros y enfrenta la imagen que se creó con la realidad. Después, viene la adaptación y formación de valores institucionales

donde se asume la cultura y empieza a sentirse parte de la organización para poder finalmente ser un miembro activo que promueve cambios y se siente identificado.

La cultura organizacional aporta a la identidad de la organización, fomenta el compromiso, provee estabilidad, permite que el comportamiento organizacional tenga un sentido.

El modelo de Kinicki, A & Kreitner, R (2003) propone tres fases para mantener la socialización, toma en cuenta que una persona cuando ingresa a una organización, se enfrenta con un mundo nuevo es importante disminuir el impacto y brindarle apoyo para que pueda adaptarse a la cultura de la organización. El tiempo de adaptación, dependerá de cada persona.

- **Socialización previa**

Empieza antes de que una persona se incorpore a la organización, es la información que tiene sobre la empresa puede ser precisa, imprecisa, completa o incompleta.

La persona que postula crea una imagen mental con la que verá si realmente se ajusta a sus expectativas.

- **Encuentro**

Esta etapa comienza desde el ámbito legal, cuando la persona ya ha firmado un contrato, se establece una relación directa con la organización, existe un cambio de actitud para asumir la realidad y dejar atrás expectativas o sueños falsos.

Algunas organizaciones planifican programas de inducción en los cuales las personas poco a poco se van integrando y familiarizando con las tareas y procesos.

- **Cambio y adquisición**

Es la última etapa, cuando la persona ya ha asumido la cultura organizacional y está en la capacidad de promover y proponer proyectos. Domina los procesos internos y ya se siente parte de la organización.

**(Ver Anexo 3)**

## CAPÍTULO IV

### 4. Análisis de la Cultura y Comunicación de la Universidad Internacional SEK

Para determinar el manejo de la comunicación y cultura organizacional de la UISEK, se realizaron:

**Entrevistas:** Dirigidas a las autoridades de la Institución, y un porcentaje representativo de los públicos encuestados: Personal Administrativo, Personal de Mantenimiento, Personal Docente y Estudiantes. Todo el personal analizado pertenece a los dos Campus: Juan Montalvo y Miguel de Cervantes.

**Encuestas:** Después de haber definido el objeto de la investigación, se decidió establecer el grado de certeza con el cual se quiere asegurar los resultados, es decir el tamaño de la muestra que permita decir que los datos obtenidos son reales mínimo con un 90% de seguridad y un margen de error del 10%. A continuación de esto se definió cuál sería el cuestionario que permita alcanzar el objeto de investigación. Con la intención de bajar el porcentaje de distorsión de información se realizaron encuestas directas asistidas, las cuales evitan que se proporcione información errónea en un alto nivel; después de la tabulación de los resultados y la interpretación de los mismos, se logró concluir en relación al objeto de investigación planteado.

El tamaño de la muestra, bajo un método aleatorio simple, fue determinado con la

siguiente fórmula:  $n = \frac{t^2 \times p(1-p)}{m^2}$

$m^2$

**Donde las siglas significan:**

**n** = tamaño de la muestra requerido

**t** = nivel de fiabilidad de 90% (valor estándar de 1,69 o valor z)

**p** = prevalencia estimada

**m** = margen de error de 10%

**Análisis Etnográfico:** que es basado en la observación del comportamiento de los miembros de la organización.

Los estatutos, normas, filosofía empresarial y la información de la Universidad son datos oficiales, actualizados, proporcionados por miembros de la institución y también recavados de la página Web de la UISEK ([www.uisek.edu.ec](http://www.uisek.edu.ec)).

#### **4.1. Historia de la Institución Internacional SEK**

La Institución Internacional SEK, fue fundada en el año 1892 como una organización educativa que abarca desde el nivel preescolar, pasando por la instrucción básica y media en sus colegios. Acaparando la educación superior en cursos de pregrado y postgrado en sus universidades.

El primer colegio fue fundado por José Olivarrieta en el año de 1935, en el casco antiguo de Madrid. Este mismo año Felipe Segovia compra el colegio.

Durante la guerra civil en España el colegio deja de llamarse San Estanislao de Kotska, para ser el nuevo colegio Numancia, en honor a la desaparecida población celtíbera situada sobre el Cerro de la Muela, ubicada en la ciudad de Soria, España. A pesar de que la guerra fue muy difícil, el colegio permanece abierto. Pasada la guerra, Felipe Segovia junto a su esposa, Carmen Olmo, impulsaron el desarrollo del colegio.

En el año de 1982 se inaugura el colegio SEK en Chile y Ecuador, bajo la responsabilidad de Jorge Segovia Bonet, Actual presidente del consejo directivo.

En el año de 1986 se apertura el colegio SEK en Panamá, Paraguay, Costa Rica y dos más en España. En septiembre de 1996 se abren colegios SEK en: Republica Dominicana y un año más tarde en Hungría, en el año de 1999 en Estados Unidos, y en 2001 en Guatemala, en el año de 2003 en Sud África, en el año de 2005 fue en México y en Ecuador con el colegio SEK los Valles.

En resumen, la institución SEK está presente en Europa, América Latina, Estados Unidos y Sudáfrica:

➤ **Colegios**

El Colegio Internacional SEK según la ciudad y país en el que se encuentre se nombra de diferente manera, esto se nota claramente en el logotipo de cada institución, por ejemplo:



- Santiago de Chile - Chile
- Pacífico - Con Con, Chile
- Asunción - Paraguay
- Guatemala – Guatemala
- Las Americas – Santo Domingo
- Costa Rica - San José
- Guadalajara- Jalisco México

- Ecuador- Guayaquil Ecuador
- Los Valles- Quito Ecuador
- Ecuador – Quito Ecuador
- Eirís - La Coruña España
- Levante – Valencia, España

### ➤ **Universidades**

La Universidad Internacional SEK esta presente como institución que mantiene el mismo nombre en:

- Chile
- Ecuador

#### **4.1.1 Historia de la Institución SEK en Ecuador**

En el Ecuador la Institución internacional SEK está presente desde el año de 1984, con el Colegio Internacional SEK ubicado en Quito, considerado por las autoridades educativas como centro experimental. En el año de 1986 se abren las puertas del Colegio Internacional SEK en Guayaquil.

En 1993 tras la votación del Congreso Nacional nace la Universidad Internacional SEK. En el año 2005, la Institución SEK adquiere el Colegio Metropolitano en Quito convirtiéndolo en el colegio SEK los Valles.

##### **4.1.1.1 La Universidad Internacional SEK – Ecuador**

En la ciudad de Quito, la Universidad Internacional SEK nace mediante Ley N° 35 del Registro Oficial de la República N° 222 el 30 de junio de 1993. Empieza con su labor educativa en el Monasterio de Guápulo, templo levantado desde 1587, en el terreno

donado por la Cofradía de Nuestra Señora de Guadalupe, convirtiéndose en el primer Santuario Mariano. La UISEK nombró a este Campus Juan Montalvo en honor al ilustre escritor ecuatoriano, con las facultades de: Ciencias Económicas y Administrativas, Ingeniería del Medio Ambiente, Turismo y Patrimonio Cultural. Un año más tarde se crea la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. En el año de 1996 la Facultad de Arquitectura y Urbanismo. En el año de 1998, al ver el crecimiento de la Institución, se funda el segundo Campus en el norte de la ciudad, siendo denominado: Miguel de Cervantes en honor al gran exponente de las letras castellanas. La naturaleza y la tecnología se conjugan para albergar a los estudiantes. Este mismo año se crea la Facultad de Ciencias de la Comunicación, posteriormente se abren las facultades de Informática, Sistemas, Psicología, Seguridad, Salud Ocupacional y en el año 2008 la Facultad de Ingeniería Mecánica. Llegando a ofertar 34 carreras en las nueve facultades.

#### **4.1.1.1.1 Breve reseña de las facultades de la UISEK**

##### **Ciencias Ambientales y Seguridad Industrial**

En 1993 comenzó esta carrera como una sola especialidad: Ingeniería Forestal y como en el país no existía la carrera Ingeniera Ambiental, fue la primera en el Ecuador. La carrera se abrió en 1998 con 20 alumnos, a partir del año 2008 se ofertaron las especialidades en Biotecnología Ambiental, Ingeniería Química Industrial y se ha retomado la Ingeniería Forestal.

En el año 2003 se creó la especialización Ingeniería en Aguas y en el 2007 como parte de la facultad se creó una nueva carrera, Ingeniería en Salud y Seguridad Ocupacional, que cuenta con su propio decano y esta ubicada en el campus Miguel de Cervantes.

### **Ciencias de la Comunicación**

Se creó en octubre del año 1998, empezó a funcionar en el Campus Juan Montalvo y la malla ofrecía un título único con Licenciatura en Periodismo y Comunicación Audiovisual. Después de cuatro años, la facultad se trasladó al Campus Miguel de Cervantes. Cuenta con laboratorios equipados para la formación de los estudiantes, se ha destacado por la vinculación con la sociedad y las prácticas pre profesionales, actualmente ofrece tres especialidades que son: Periodismo, Comunicación Organizacional y Comunicación Audiovisual.

### **Ciencias Económicas y Administrativas**

Nació en 1993 y comenzó con 100 estudiantes, se la conocía como facultad de Finanzas y funcionaba en el Campus Juan Montalvo. En 1995 se abrió un postgrado en Administración y Negocios que perdura hasta la fecha con dieciocho promociones.

### **Mecánica Automotriz**

Se creó en el periodo 2008- 2009, cada año sigue incrementando el número de estudiantes y para el año 2010 se tiene el proyecto de incorporar talleres, para que los estudiantes puedan poner en práctica sus conocimientos dentro de la misma institución.

### **Sistemas y Telecomunicaciones**

Se creó en el año 2003 con pocos alumnos. Dos años después se creó la carrera de Ingeniería en Sistemas y Telecomunicaciones. Los estudiantes tienen la opción de

elegir entre dos especialidades: Ingeniería en Telecomunicaciones e Ingeniería en Informática y Redes de Información.

### **Turismo y Patrimonio Cultural**

Se creó en octubre del año 1994 en el Campus Juan Montalvo. Tiene especializaciones en Ingeniería en Administración de Empresas Turísticas, Administración de Empresas Hoteleras, Turismo Rural y de Aventura, Gestión Turística y de Patrimonio Cultural. Los docentes están involucrados en el área o servicios del sector turístico. En el año 2008 se trasladaron al campus Miguel de Cervantes.

## **4.2 Determinación de la Imagen de la UISEK**

Para determinar la identidad de la UISEK, se analizó el modelo de Borrini (1992) que se centra en cuatro ejes importantes:

- **El ser de la empresa:** Los recursos e instalaciones
- **Lo que dice:** lo que manifiesta, es su estructura de comunicación
- **Lo que hace:** sus productos o servicios, que informan constantemente con sus envases, calidad y publicidad
- **Lo que cree:** son los principios, valores, ética y la relación con la sociedad que es quien identifica y le hace que sea reconocida públicamente.

### **4.2.1.1 El Ser de la UISEK**

La UISEK, es una institución internacional, dedicada a la enseñanza, está conformada por colegios y universidades, que se encuentran en distintos lugares del mundo, tales

como: Chile, Guatemala, Ecuador, Estados Unidos, República Dominicana, México, Paraguay, Hungría, Inglaterra, Sudáfrica, España y Costa Rica

La institución como universidad, esta presente en Chile y Ecuador. En el año lectivo 2010 – 2011 el rector de la Universidad SEK sede Ecuador, Doctor Rodolfo Ceprián, afirma que se darán a conocer nuevos convenios, con más países para mantener la internacionalidad que caracteriza a la SEK.

En el Ecuador la UISEK fue creada mediante Ley N° 35 (Registro Oficial de la República N° 222) en el año de 1993, el 30 de junio del mismo año, otorga títulos y grados académicos oficiales. Cuenta con dos Campus:

- **Campus Juan Montalvo - Guápulo**

El campus Juan Montalvo, fue nombrado así en honor al escritor ecuatoriano, está ubicado en el Monasterio de Guápulo, Según Ecostravel detalla la historia del primer Santuario Mariano que fue construido en la segunda mitad del siglo XVII, su nombre se debe a la Virgen de Guadalupe, que fue traída a Quito por los conquistadores españoles. La fachada conjuga un neoclásico sencillo, con original campanario de dos cuerpos superpuestos. En su interior existen obras de varios representantes de la Escuela Quiteña.

La UISEK siempre ha estado ubicada en lugares patrimoniales, lo que denota su interés por la cultura y arte. Según el rector de la institución, el Monasterio de Guápulo siempre será un lugar especial por la historia y riqueza cultural.

- **Campus Miguel de Cervantes - Carcelén**

El campus Miguel de Cervantes está localizado en Carcelén. Se encuentra ubicado en medio de un pequeño valle rodeado de naturaleza y se caracteriza por la modernidad, las amplias áreas verdes, canchas deportivas, laboratorios y estacionamientos.

El campus Miguel de Cervantes, fue construido en 1998 y junto a este nace la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Sistemas, Psicología, Seguridad Ocupacional y también Ingeniería Mecánica.

La facultad de Ciencias Ambientales se traslada a este campus en el año 2006.

En el período 2005 y 2009, al incrementar la demanda estudiantil se amplia el campus.

#### **4.2.1.1.1 Público Interno de la UISEK**

Para el análisis de la cultura y comunicación organizacional se han dividido en cuatro grupos que conforman toda la UISEK que son: estudiantes, personal administrativo, personal docente y personal de mantenimiento.

##### **Estudiantes de pregrado: 1712**

- Arquitectura: 210
- Ciencias Económicas y Administrativas: 230
- Semipresencial CEA: 50
- Comunicación: 130
- Derecho: 130
- Mecánica Automotriz: 60
- Ciencias Ambientales: 200
- Psicología: 50
- Salud y Seguridad Ocupacional: 82
- Sistemas y Telecomunicaciones: 80

- Turismo y Patrimonio Cultural: 80

**Personal docente incluidos los decanos son: 255**

- Profesores Tiempo Completo: 66
- Profesores por Honorarios: 189
- Profesores del Campus de Guápulo: 82
- Profesores del Campus de Carcelén: 173

**Personal Administrativo: 34**

- Campus Miguel de Cervantes: 8
- Campus Juan Montalvo: 26

**Personal de mantenimiento: 21**

- Guápulo: 4
- Limoncocha: 4
- Carcelén: 13

**4.2.1.2 Lo que dice la UISEK**

Existen varios medios para comunicar la labor de la UISEK: las informaciones, colores, comportamientos y medios de comunicación, son fundamentales para promocionarse, darse a conocer y sobre todo crear o mantener una Cultura Corporativa. Siempre hay que tomar en cuenta al público interno y externo.

#### **4.2.1.2.1 Recursos Simbólicos de la UISEK**

- **Misión**

Formar integralmente profesionales competentes, con proyección nacional e internacional, capaces de usar con efectividad y responsabilidad su saber teórico y práctico para el desarrollo personal y de la sociedad.

- **Visión**

Ser una universidad con reconocimiento internacional, referente nacional de calidad, promotora de cambios y soluciones a las demandas sociales, a través de la investigación, su transferencia y difusión a la sociedad, establecida en un campus con espacios y tecnología avanzada, con una demanda creciente y seleccionada de alumnos, a la vanguardia en procesos de enseñanza-aprendizaje, activa en la adopción de nuevos conocimientos, que asegure al profesional el acceso al mercado laboral, con un cuerpo académico motivado, permanentemente actualizado, presente activamente en la cultura.

- **Valores**

La UISEK es una universidad tradicionalista y apegada a los valores, aunque existe una percepción de que se debe adquirir y promocionar todos los valores universales los valores corporativos son:

- Educar en y para la libertad
- Conciencia de solidaridad
- Comportamiento ético
- Cooperación y trabajo en equipo
- Respeto a la dignidad humana

- Apertura a la diversidad
- Interés por el arte cultura y deporte
- 

- **Personaje**

### **San Estanislao de Kotska**

San Estanislao de Kotska, es un santo nacido en Polonia en el año de 1550. Su infancia transcurrió bajo una educación basada en el cristianismo. Sus padres para continuar con esta formación católica le envían con su hermano mayor al colegio de los Jesuitas, que les prometía un futuro exitoso en la región.

Tiempo después vive con su tutor que consigue un departamento, Juan Bilinski. Un día cuando Estanislao estaba enfermo, el tutor no permite el ingreso de un sacerdote para darle la comunión y Estanislao lo tomó como una ofensa. Su hermano mayor, por su parte, también lo marginaba por tener ideales opuestos.

Desde el tiempo del colegio, se dedica a la oración, frecuenta la iglesia, y sigue una vida religiosa con el fin de santificarse siguiendo una vida ordinaria.

Cansado de las trivialidades de su tutor y hermano, decide recorrer casi toda Europa a pie, en busca de su propio destino; esperaba que alguien le acepte y acoja. Ingresó al Noviciado por orden de San Francisco de Borja, a pesar de que su padre se oponía a que Estanislao ingresara a la comunidad religiosa, se integró al noviciado en 1568, pero, únicamente pudo vivir su sueño nueve meses, porque murió con una enfermedad grave, en medio de la humildad, incluso antes de su muerte pidió que su colchón sea bajado al piso, después de que lo habían reacomodado para atenderlo con mayor comodidad.

“En sus correrías, también comentan que se le apareció la Virgen con el niño en brazos y le aconsejó entrar a la Compañía de Jesús, y al sentir de sus deseos, quedó plenamente sanado de sus dolencias” (Montes, 2008, p.178)

Era un hombre servicial, entregado a su trabajo, preocupado y misericordioso.

En el año de 1670, fue Beatificado y en 1728 Canonizado. Fue considerado abogado de la juventud estudiante y de los novicios jesuitas. Es invocado contra las fracturas, fiebre, enfermedades de la vista, y en la guerra contra los invasores.

Los valores que caracterizaron a San Estanislao de Kotska durante su vida, fueron:

- Atender las necesidades sociales
- Independencia
- Responsabilidad
- Autoexigencia
- Ambiente fraterno
- Justicia.
- Lucha por conseguir sueños e ideales
- Respeto a todas las personas
- Humildad
- Perseverancia

- **Logotipo**



El logotipo de la Universidad Internacional SEK varía de acuerdo al país en el que se encuentra. En la parte izquierda, en dirección de abajo hacia arriba se encuentra el nombre del país. Inamovible en el logotipo, están las banderas a las cuales la Universidad pertenece, demostrando la Internacionalidad. Seguido está en nombre de la Institución resaltando la palabra SEK, los colores que predominan son el amarillo y el azul.



Sapientia Quod Faciendum Faciam, es la frase del logotipo a la que el Dr. Rodolfo Ceprián, rector de la institución, la traduce como: hacer bien – hacer con sabiduría – lo que hay que hacer. El logotipo de la Universidad, denota el triunfo, victoria y alcance de metas.

- **El slogan**

El slogan es una frase simple breve y de fácil recordación, que condensa la esencia de una institución o producto. Se lo debe utilizar cuando es necesario y se tiene un claro objetivo.

El Slogan de la UISEK, según sus autoridades es un cliché, el Dr. Rodolfo Ceprián afirmó que se cambiará el slogan las veces que sea necesario porque es una herramienta de la publicidad.

Roberto Lalama, catedrático de publicidad y relaciones públicas afirma que el slogan se lo debe utilizar cuando se pretende conseguir algo y se considere realmente necesario.

El público interno y externo se identifican con el slogan de la institución. El anterior slogan que duro aproximadamente tres años fue: “La universidad que deberías conocer”

El slogan actual es “Una gran Universidad”

De los estudiantes de Carcelén ninguna de las personas encuestadas pudo responder de manera correcta sobre cual era el slogan actual que maneja la Universidad, de la misma manera los estudiantes de Guápulo solo 3,41 % respondieron de manera correcta.

El slogan antiguo ha quedado ya en la mente del público interno en un 46, 59 % en los estudiantes de Guápulo y en un 56% en los estudiantes de Carcelén.

Es importante analizar como es la percepción del slogan “La universidad que deberías conocer”:

Para los miembros de la universidad, significa que si ya forman parte de la institución, esta no existe, porque supuestamente la conocían.

Para el público externo: Significa que es una opción, no pasa nada si la conocen o no, es una aseveración dubitativa que no compromete.

El problema de cambiar de slogan a cada momento es que no permite la identificación del público. “Una gran universidad” es una palabra que magnifica a la universidad; pero, sin un

contenido directo, concreto que transmita un mensaje, el decir gran puede referirse al tamaño, a una glorificación, exaltación pero sin una razón concreta. Lo que se debería explotar sería la internacionalidad, que en el actual mundo globalizado es la tendencia. Para establecer un slogan es importante medir el impacto interno y externo.

#### **4.2.1.2.2 Canales de comunicación de la UISEK**

Es fundamental saber escoger el canal correcto de comunicación, la universidad como una institución educativa requiere de mecanismos efectivos para transmitir sus informaciones y que estas cumplan con sus objetivos, los canales utilizados son: correo electrónico, página Web, carteleras y publicaciones internas.

##### **a) Correo Electrónico**

En esta nueva era de comunicación electrónica, existe la creencia de que este medio es el más productivo, rápido e inmediato porque abarca más información, acorta las distancias, acelera el ritmo de vida y se dirige a una mayor cantidad de receptores.

El correo electrónico a pesar de ser un medio rápido, eficiente y personalizado es utilizado de manera parcial, la información a nivel de estudiantado no llega en su totalidad; a nivel de docentes a pesar que en un 93,5% utiliza este canal, no todos manejan las nuevas tecnologías con destreza, por lo que no es un medio eficaz; la comunicación directa a pesar de ser la más apropiada, en el caso de los docentes en un 48,1 % se enteran a través del decano de las informaciones. Las juntas de facultad es la oportunidad para la interacción entre colegas, esta reunión tiene una gran acogida ya que en un 79,2 de los docentes si asisten a las reuniones. A pesar de las falencias analizadas el personal docente califica a la comunicación como buena en un 59,7%.

## b) Pagina Web

Su portada inicial son las informaciones sobre los eventos que desarrolla la Universidad; las actividades que se encuentra realizando y los spots publicitarios. La cabecera está dedicada a la institución, sus valores y servicios. Allí se encuentran la información sobre las carreras, los costos por semestre en las diferentes modalidades que la Universidad posee, e incluso un formulario para aplicar en admisiones vía online para un cupo para la carrera elegida.

En la parte izquierda de la página Web, se encuentra la bienvenida, autoridades, historia, docencia, investigación, vinculación con la colectividad, bienestar universitario, gestión administrativa. Cada una de estas secciones detallan su función y como acceder de manera directa, vía telefónica o personal.

En la parte inferior de la página Web, está el área de alumnos y de docentes lo cual en un inicio es bueno pues da a cada sector herramientas que son de su uso exclusivo pero a la vez no crea ningún puente entre estas dos áreas para que exista una “comunicación a doble vía” en contradicción con lo que se exalta a realizar en la parte final de la carta del Sr Rector en la misma página Web.

“Apreciamos la comunicación de doble vía, por ello esperamos las ideas e inquietudes que nos sirvan para el de mejoramiento continuo particularmente en este momento del proyecto de autoevaluación institucional ya iniciado.”



La página Web de la universidad no tiene una actualización constante, durante la realización de este proyecto la decana de derecho, Mónica Heredia y la directora de Bienestar Estudiantil, María Elena Segovia; no constaban en la misma, durante las entrevistas personales se percataron de este error y se comunicaron con el departamento de sistemas.

### **c) Carteleras**

La cartelera, es una herramienta de comunicación muy utilizada en las empresas porque es de fácil empleo y no se necesita de muchos recursos económicos para mantenerla.

El departamento de Bienestar Estudiantil es el encargado de difundir y mantener un orden en las carteleras de la universidad; sin embargo, su poder no es percibido por los miembros de la organización. Ninguna persona conoce el procedimiento para publicar comunicados, cada uno lo hace arbitrariamente.

Los problemas más comunes de las carteleras de la UISEK son:

#### **• Transmisión de mensajes descendentes**

La cartelera es utilizada para enviar mensajes de los altos mandos al personal transformándose en un canal vertical de comunicación. No interesa las informaciones que serán de apoyo para los miembros, sino únicamente lo que la organización desea comunicar. En la cartelera de la UISEK al ser una institución educativa, se deberían ofertar cursos, seminarios, deportes, etc. Que es información de interés para los estudiantes.

- **Errores en la ubicación de las carteleras**

Es frecuente que las carteleras se encuentren en espacios que no son óptimos para la lectura de los mensajes, y que las ubiquen en lugares de paso o espacios que los destinatarios no frecuentan.



La puerta del bar no es un medio de comunicación para eso existen las carteleras que están previstas para este fin.

Los anuncios en la puerta crean ruido y no proyecta una buena imagen corporativa.

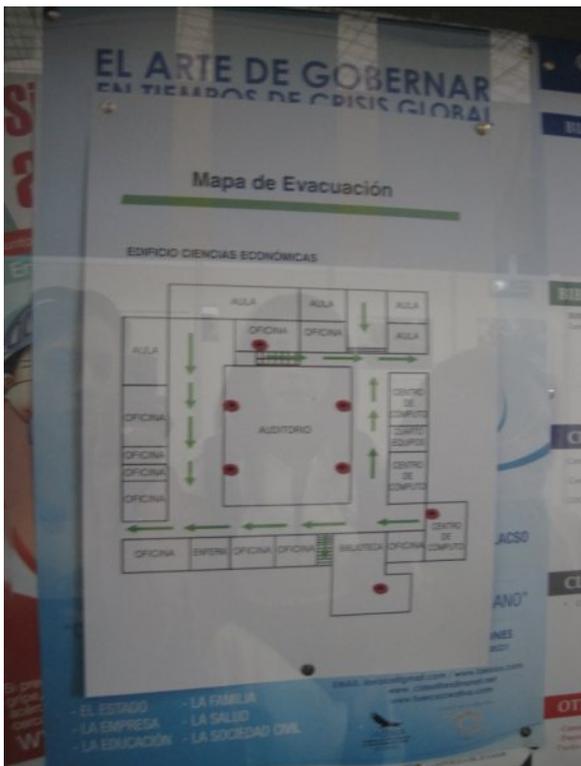
- **Falencias en la construcción de los mensajes:**

Las carteleras también tienen una forma y estilo específico para comunicarse. Los mensajes deben ser cortos, llamativos, con coherencia en el diseño y sobrios.



- **Saturación del canal**

Las carteleras que se satura, desordenan, y no están actualizadas pierden su objetivo comunicativo, debe existir un orden, prioridad y jerarquización de los artículos; pero, sobre todo respeto al lector quitando los artículos viejos y no pegando los nuevos sobre los viejos.



**d) Publicaciones Internas**

La Universidad Internacional SEK, para mantener una buena comunicación e informado a su público objetivo ha creado varias revistas como la Polis Académica, Umbral y Gaudemus.

- **Polis Académica:** Revista institucional anual que presentó el primer volumen en el año 2008, por la facultad de Ciencias de la Comunicación, con el propósito de contribuir a la investigación académica de la universidad, para que los docentes a través de ensayos cortos puedan exponer su trabajo.
- **Revista Umbral:** Es una revista informativa que esta encaminada a informar a los públicos internos sobre los últimos acontecimientos de la UISEK. Consta de notas, reportajes y noticias. Está editada por la Facultad de Ciencias de la Comunicación y por lo general se realizan dos ediciones anuales.
- **Gaudeamus:** Revista informativa de la universidad Internacional SEK que es editada en Chile, mantiene informados a los campus internacionales de las noticias, logros y desarrollo de cada una de las universidades SEK del mundo.

#### e) Spot de Televisión

En los spot y publicidad se resalta la internacionalidad de la institución, así como también el ambiente familiar y las relaciones estrechas entre los públicos internos.

Se puede ver un cambio con los spots de los años anteriores ya que se puede ver participación de dos estudiantes y personal docente de la institución.

Existe una incoherencia al momento en que nombran 119 años en el mundo porque en la edición de la revista Umbral de junio de 2008 fue especial y de celebración por los 115 años de la institución SEK en el mundo. Es decir que la institución no estaría cumpliendo 119 sino que 117 años. En el caso del Ecuador la universidad abrió sus puertas en el año de 1993 hasta el 2010 se hablan de 17 años. Con estas contradicciones la UISEK, puede perder credibilidad.

La universidad contrata a dos empresas diferentes para la producción de los spots, Kurare y Urbano Films. Según Estefanía Moreno estudiante de la facultad de Ciencias de la Comunicación, colaboradora con las empresas productoras de los spots afirma que por comodidad, se contratan personas para que representen a la Universidad, es decir que una empresa realiza los diferentes castings, contrata a las personas que aparecen con nombres falsos afirmando que estudian en la universidad cuando no es cierto, aunque este año han incluido como personaje principal de los spots a dos estudiantes de la UISEK.

Si las personas que hablan de la universidad no son parte de ésta, el público objetivo que conoce la verdad no prestará atención al mensaje y lo que se proyectará es inseguridad, desconfianza y falsedad.

La persona encargada de comunicación admisiones y marketing, Gastón Echeverría afirmó que es un proceso en el cual se está cambiando desde su ingreso a la universidad, es por esto que de los protagonistas dos de los cuatro pertenecen a la universidad; sin embargo en los brochures y promocionales no existe la presencia en su totalidad de los estudiantes de la UISEK.

Los estudiantes se sienten ofendidos al ver que no son tomados en cuenta, porque como mencionó el Dr. Rodolfo Ceprián en la entrevista realizada, el orgullo de la universidad son los estudiantes. Gracias a ellos la universidad puede alcanzar prestigio, reconocimiento y tener la trayectoria que hasta ahora ha tenido; sin embargo, no existe una selección dentro del estudiantado, porque si se habla de requerimientos físicos la universidad seguro que tendrá varios candidatos.

En uno de los spots se afirma que pueden realizar actividades que gustan los estudiantes, haciéndoles aparecer como clubes. Los Clubes habilitados son: el de ambiental, andinismo, basket y fútbol porque cocina es una carrera, no todos los estudiantes pueden acceder a esta así como también música aparece una chica con un violonchelo; sin embargo, únicamente existe el coro.

#### **4.2.1.2.3 Análisis de la Comunicación de la UISEK**

Se ha demostrado que la UISEK es una institución burocrática, donde no existen ágiles procedimientos para realizar trámites en distintas áreas de la organización; por ejemplo a nivel interno, personal administrativo y mantenimiento dominan los procesos a seguir dentro de la organización.

Los resultados que arrojaron las encuestas realizadas a todas las áreas a nivel interno de la institución, permiten aseverar que: el 77.5 % de los estudiantes afirman que no siempre se enteran de manera oportuna de las informaciones que emite la UISEK; mientras que el personal de mantenimiento afirma en un 92,8 % si conoce los tramites a seguir dentro de la institución.

El 30,8 de los docentes afirmaron que las decisiones pasan por muchos niveles antes de que se aprueben. De la misma manera en un 89 % los estudiantes no conocen función de cada uno de sus departamentos. Sin embargo, si tienen dudas el 61% de los estudiantes de Carcelén y el 69% de Guápulo, las autoridades están dispuestas a disiparlas. De la misma manera en un 55% de los estudiantes de Carcelén y en un 61 % de los estudiantes de Guápulo, pueden comunicarse de manera directa con los docentes. Con respecto a la comunicación directa con el rector, los estudiantes que lograron comunicarse con él han sido únicamente el 6%, en Canelen y el 9% de los estudiantes de Guápulo.

Estos resultados demuestran que la comunicación a nivel interna es deficiente. El rector de la institución, Doctor Rodolfo Ceprián, así como las demás autoridades entrevistadas aseguraron que la comunicación dentro de la UISEK no cumple con los objetivos deseados, no existe una estructura ordenada, y al existir dos Campus ubicados en diferentes lugares dificulta aun más que la comunicación sea un proceso efectivo. Los diferentes canales de comunicación no son utilizados de manera adecuada.

El tener dos campus en diferentes lugares de la ciudad, dificulta tener una fluida comunicación puesto que la gestión administrativa predomina en el Campus Juan Montalvo-Guapulo, mientras que la mayoría de docentes y decanos se encuentran en el Campus Miguel de Cervantes.

Los canales de comunicación entre los dos campus son: el teléfono, Internet y mensajero. Estos canales no abastecen a la demanda de los mensajes de los públicos y genera una mayor burocracia.

#### **4.2.1.3 Lo que hace la UISEK**

La Universidad Internacional SEK es una institución educativa que lleva 17 años en el Ecuador, ofrece 34 carreras en las nueve facultades.

A más de tener una gran oferta educativa a nivel de pregrado, también está presente en el sistema educativo en el área de post grado con:

MBA (Maestría en Administración de Negocios)

MSSO (Maestría en Seguridad y Salud Ocupacional)

MGA (Maestría en Gestión Ambiental)

#### **4.2.1.3.1 Los beneficios para los miembros de la UISEK**

- Departamento de Bienestar Estudiantil
- Seguro de accidentes
- Clubes deportivos
- Biblioteca
- Cafetería
- Servicio Médico
- Centros de Computo
- Canchas deportivas
- Consultarías Jurídicas
- Becas
- Servicio Psicológico
- Proyectos de investigación
- Proyectos con la comunidad

#### **4.2.1.3.2 Vinculación con la Comunidad**

La UISEK como parte de su reglamento exige a todas sus facultades a cumplir con un cierto número de horas para cumplir con el plan de vinculación con la comunidad, según la investigación realizada las facultades que cumplen son las siguientes:

- Ciencias Económicas y Administrativas
- Ingeniería del Medio Ambiente
- Turismo y Patrimonio Cultural
- Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales.
- Facultad de Arquitectura y Urbanismo.
- Ciencias de la Comunicación

- Ingeniería en Sistemas y Telecomunicaciones
- Psicología
- Mecánica Automotriz
- Salud y Seguridad Ocupacional

La persona encargada en el Plan de la Vinculación con la comunidad es Miguel Muriel, Decano de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Para lograr esta vinculación se han realizado programas especiales, eventos, convenios y alianzas para que los estudiantes sientan que forman parte de la sociedad en la que se desenvolverán como seres humanos y profesionales.

Jhoana Zavala, directora de relaciones internacionales, afirmó que el Plan de la Vinculación con la comunidad se lo hizo formando una comisión, dónde se determinó que un docente tiempo completo por facultad lidere proyectos para incluir a los estudiantes para que de esta manera se relacionen con la sociedad a la que pertenecen y donde se cumpla un número mínimo de horas.

El plan se centra en cuatro ejes fundamentales:

- Pasantías: aporta a la preparación pre profesional de los estudiantes
- Cultura: aportes culturales a la comunidad
- Empresarial: mediante convenio con empresas para colaborar en su desempeño y desarrollo.
- Social: Aporte a la comunidad

Para controlar que se cumpla este plan de vinculación, se ha creado la comisión de impacto institucional que es la que monitorea los logros y éxitos que ha tenido la universidad, se centra en los medios de comunicación masiva, encuestas y reconocimientos formales.

El Plan de la Vinculación de la comunidad presentado por Miguel Muriel y tiene una duración desde diciembre del 2009 hasta diciembre de 2010. Se encuentra en los archivos del Campus Juan Montalvo; sin embargo, en el informe solo constan las siguientes facultades:

- Ciencias jurídicas y Sociales
- Seguridad ocupacional
- Ciencias Económicas y administrativas
- Ciencias Ambientales

**(Ver anexo 8)**

Las demás facultades no forman parte de este plan, a pesar de haberlo cumplido. Por ejemplo, la facultad de Ciencias de la Comunicación, se ha vinculado con empresas de diversos sectores productivos gracias al proyecto consultores Junior Co UISEK, donde se realizaron consultorías para el desarrollo de prestigiosas empresas de la ciudad de Quito. De la misma manera, se desarrolló un proyecto que consta en la realización de un video institucional para La Policía Nacional, Regimiento Quito #2 dedicado a los barrios del sur, este proyecto contó con el apoyo de la facultad de Turismo y Sistemas. Así como estos proyectos no constan en el informe oficial, muchos otros se han pasado por alto, esto se debe a que no existe una persona responsable que tenga los respaldos y archivos.

#### **4.2.1.4 Lo que cree la UISEK**

Son los principios, valores, ética y la relación con la sociedad que es quien identifica y le hace que sea reconocida públicamente.

Según el rector de la UISEK el Dr. Rodolfo Ceprián la universidad se fundamenta en valores tradicionales y la ética.

A los estudiantes se les enseña a enriquecer al entorno y formar parte de la sociedad, con la ética para buscar una justicia social.

Se considera como valores a todos los actos que tienen la capacidad de trascender el camino de la verdad.

La universidad procura mantener eventos culturales por lo menos una vez al mes para promover y mantener una coherencia en sus principios de mantener el arte, las costumbres y los valores. **(Ver anexo 7).**

Es importante conocer si existe coherencia entre lo que cree la universidad y lo que es percibido por el público interno.

##### **4.2.1.4.1 Análisis de la identidad del público Interno de la UISEK**

Para determinar la identidad de la UISEK es necesario analizar al público interno por separado, se realizaron distintas encuestas y entrevistas por medio de las cuales permiten tener una visión más amplia y resultados concretos.

Los miembros de la organización han demostrado en general no sentirse identificados con la UISEK, la Vicerrectora Académica afirma que el problema fundamental que impide crear una identidad es el desconocimiento de las ventajas que brinda la

universidad, de la misma manera asevera que deberían existir más espacios para compartir. Mientras que otros decanos aseguran que la identidad existe pero a nivel de personal administrativo y docentes.

- **Identidad percibida por los Docentes**

El pertenecer a UISEK como docente, a demás de experiencia, entrega al profesional un status de meritorio reconocimiento ante la sociedad. Los docentes en un 89,6 % afirman sentirse orgullosos de formar parte de la UISEK. Se sienten comprometidos a tal punto que en un 80,5 % están dispuestos a trabajar horas extras sin reconocimiento económico para acabar con las tareas asignadas.

La misión y visión de la UISEK se encuentra ubicada en distintos lugares estratégicos de la institución para que los miembros las tengan a su alcance y las dominen; el 83,1 % afirman saber la visión de la universidad. De la misma manera el 84,4 % afirma conocer la misión sin embargo, cuando se les realizó la pregunta para que enuncien la misión y visión nadie pudo responder, se percibe que los docentes sienten la obligación de conocerlas; sin embargo no las dominan, son capaces de mentir y sienten nerviosismo cuando no pueden responder.

La motivación es importante para que los públicos internos se sientan conformes y satisfechos dentro de la organización, los docentes a penas en un 61,0% se sienten motivados, por lo que el 39 % restante, que es una cifra considerable, no disfruta del trabajo que realizan, lo que evita que se entreguen en su totalidad con la organización.

Para que exista una identidad es necesario que las personas que forman parte de la organización se conozcan entre sí; pero, únicamente el 56,21% tienen una buena relación con sus compañeros, y el 23,87 % conoce a todos sus colegas de facultad, es decir que si hay una relación media entre docentes, esta solo es puesta en práctica para un mínimo porcentaje que se relaciona con sus colegas.

Los docentes, de la misma manera, deberían tener una relación o por lo menos conocer a las autoridades; sin embargo, la vicerrectora académica, Ing. Katty Coral, quién es la persona más conocida, sólo alcanza un 30% en su estadística más alta de socialización.

- **Identidad percibida por los estudiantes**

Los eventos que realiza la universidad son la oportunidad para compartir y generar una relación entre los públicos internos.

De los estudiantes del campus Miguel de Cervantes el 38% asiste a los eventos y de los estudiantes del campus Juan Montalvo el 51% asiste a los eventos.

Los estudiantes del Campus Juan Montalvo afirman que en su mayoría los eventos culturales están a su alcance, incluso se utilizan horas de clase para que asistan.

Los estudiantes de la noche aseveran que al haber eventos integradores únicamente en la mañana no pueden asistir y se sienten al margen de la universidad, los canales de información no son los más óptimos, y principalmente no existe una buena organización.

El 62% de los estudiantes del campus Miguel de Cervantes y el 81% de los estudiantes de Guápulo, están orgullosos de ser alumnos de la universidad, y en un promedio del 56% se sienten importantes, uno de los factores que han aportado a

que este porcentaje no sea alto es la falta de interacción con las autoridades y que no son tomados en cuenta en las publicidades.

En un 90% los estudiantes del campus Juan Montalvo aseveraron que se respeta la identidad individual y las opiniones, mientras que la percepción del Campus Miguel de Cervantes fue de 81%.

Es fundamental para generar la cultura, que se domine el cómo esta compuesta la organización y cuales son las autoridades que han permitido el desarrollo de la universidad; sin embargo, únicamente el 31% de los estudiantes del Campus Juan Montalvo, y el 22% de los estudiantes del Campus Miguel de Cervantes conocen las funciones que tiene cada departamento en la UISEK

Las personas que más cercanía han tenido con los estudiantes han sido, en el Campus de Guápulo Maria Elena Segovia, directora de Bienestar Estudiantil; y en el Campus Miguel de Cervantes Elizabeth Szabo, directora del instituto de idiomas.

La Psicóloga Maria Elena Segovia asegura que los estudiantes sienten un descontento porque nunca están conformes, es más fácil quejarse que aportar; es un fenómeno que se da a nivel de la ciudad, son patrones culturales.

Los estudiantes de la universidad que pertenecen a los dos campus, no se sienten comprometidos con la UISEK, después de la baja calificación del Consejo Nacional de Acreditación (CONEA), se han disminuido la identidad y ha incrementado un resentimiento e inconformidad.

- **Identidad percibida por el personal de mantenimiento**

El personal de mantenimiento no se siente motivado ni parte de la UISEK; sin embargo el 85,71% se siente orgulloso de trabajar en la universidad. Solo una persona sabe la misión y ninguno la visión, de la misma manera, el 64,2 % considera que en la UISEK no se respetan ni escuchan sus opiniones.

Se percibe una desmotivación, e inconformidad con la UISEK, ellos sienten en un 71,43% que su trabajo no es reconocido por las demás personas, pues un significativo número del personal administrativo y docente ni siquiera les saludan, con los estudiantes han tenido enfrentamientos cuando se rigen a las normas que han sido impuestas.

El 57,14% del personal de mantenimiento considera que su sueldo no es justo con las labores que realizan, perciben que es injusto que una persona gane más que otra si realizan las mismas tareas, es por esto que el 85,71 % no estaría dispuesto a trabajar horas extras para terminar con sus labores diarias.

- **Identidad Percibida por el personal administrativo**

El personal administrativo es uno de los grupos de trabajo más consolidados que tiene la UISEK, El 92,3 % afirma tener una buena relación con sus compañeros de trabajo. El 100% se siente orgulloso de pertenecer a la universidad, de la misma manera el 92,31% considera que su trabajo si es reconocido por los demás, sin embargo, consideran en un 46, 15% que su remuneración económica no es justa con el trabajo que realizan.

Durante la investigación de campo, se percibió cierto temor a la autoridad; asimismo, sienten nerviosismo y están dispuestos a realizar artimañas para completar la misión y visión de la UISEK. El 23% conocen lo que es la misión de la Universidad, mientras que únicamente el 7,69% pudo contestar de manera correcta la visión de la UISEK.

El 76,9% consideró que la universidad si está atenta a los problemas y necesidades personales de los miembros de la organización, sin embargo, el 30,7% se siente maltratado por sus jefes inmediatos, así como el 15,3% considera que no se respetan las ideas y opiniones del personal administrativo.

#### **4.3 Asimilación de la cultura de la UISEK según Robbins & Schein y Scholz**

Como se analizó en el capítulo III, la Cultura Organizacional es el conjunto de normas, valores, creencias, y principios que definen el comportamiento de los miembros de la organización. La cultura corporativa determina el funcionamiento de las organizaciones porque aquí se ven reflejados los procesos, la identidad e imagen.

Cada autor según su percepción determina diferentes formas de asimilar la Cultura Organizacional. En el caso de Schein se promueve las estrategias de comunicación y se establecen cuatro niveles que abordan los elementos fundamentales para poder describir e identificar el grado de cultura que se maneja dentro de una organización: nivel de los artefactos y rituales, de la tradición, de los valores, de los supuestos básicos. De la misma manera Robbins se centra en analizar a las: historias, ritos y símbolos materiales.

### **4.3.1 Historia de la UISEK**

El primer colegio San Estanislao de Kotska fue fundado por José Olivarrieta, en 1935 y el mismo año Felipe Segovia lo compra.

El nombre del colegio San Estanislao de Kotska, es en honor al Santo nacido en 1550, que duró en el noviciado nueve meses, porque cuando apenas tenía 18 años murió con una enfermedad intempestiva. En su corta vida demostró ser servicial, entregado a su trabajo preocupado y misericordioso

La familia Segovia al ser devota, decide dejar el nombre de San Estanislao de Kotska por ser el Patrón de la Juventud.

En el inicio de este capítulo se encuentra la historia ampliada de la UISEK. Esta historia que es desconocida para los públicos internos tiene importantes acontecimientos, que si los conocerían se sentirían orgullosos de pertenecer a una Institución con trayectoria que ha permanecido ante grandes obstáculos. Es importante exaltar que la Institución SEK, con su primer colegio permaneciera abierta durante la Segunda Guerra Mundial.

Superado este obstáculo, Felipe Segovia y su esposa, Carmen Olmo, impulsaron el desarrollo del colegio. Así fue como la institución fue creciendo e internacionalizándose.

#### **4.3.1.1 Desinformación de los orígenes de la UISEK**

Para comprobar el desconocimiento del origen de la UISEK, se realizó la pregunta sobre la familia que dio origen a la UISEK, el 62,5 % de los decanos acertaron mientras que el 25% respondió San Estanislao de Kotska.

El personal administrativo que lleva menos de dos años en la UISEK en un 50 % respondió San Estanislao de Kotska. De las personas que llevan de dos años a cuatro años el 4% afirmó que es la familia Segovia, y las personas que están de cuatro años en adelante el 100% afirmaron que la familia Segovia es la que dio origen a la institución.

#### **4.3.2 Ritos de la UISEK**

La UISEK al ser una institución tradicional, año tras año organiza eventos que promulgan la integración, cultura, identidad y arte. Los ritos de la UISEK son: el Día de la Inauguración del año lectivo, Festival de Coros Navideños, Día de la Confraternidad, Casa Abierta, Ruta de Orellana, Elección de la Reina.

- **Día de la Inauguración del año lectivo**

Se lo realiza en los primeros 15 días del mes de octubre para dar inicio al nuevo año lectivo y la bienvenida a los nuevos estudiantes.

Las autoridades y docentes de la UISEK se visten con atuendos especiales, capas largas con varios colores que varían de acuerdo a la facultad. Es una ceremonia solemne y se realiza en el salón de actos principal que es la Iglesia de Nuestra Señora de Guápulo, es armonizada por música clásica europea.

De los estudiantes del Campus Miguel de Cervantes el 55% y el 51% del Campus Juan Montalvo catalogaron como importante a este evento.

- **Festival de Coros navideños**

Año tras año la UISEK organiza su festival de coros navideños, un aporte cultural que se ha transformado en una tradición que se celebra en la Iglesia de Nuestra señora de Guápulo y cuenta con la participación de coros reconocidos del Distrito Metropolitano de la ciudad de Quito.

En el Boletín de prensa No 7 del 11 de diciembre del año 2009 se detalla el objetivo del evento

“Cultivar el sentimiento de la Navidad en toda la comunidad de Guápulo a través de villancicos dedicados a la fecha”

María Augusta Yépez estudiante de la UISEK y miembro del Coro afirma que al festival de coros navideños le falta organización y valoración por parte de los públicos internos del coro que representa a la UISEK.

- **Día de la Confraternidad**

Es la oportunidad para la interrelación entre estudiantes y docentes de los dos campus, se lo celebra en el mes de noviembre en el Campus Miguel de Cervantes.

Este evento se lo realiza como una tradición española, en Valencia por ejemplo, se celebra la semana de la confraternidad como una forma para divertirse, entre familiares y amigos.

Es el primer año que se dio la elección de la Señorita Novato que se lo lleva a cabo como un incentivo para los estudiantes que recién ingresaron a la universidad y también se aprovecha la oportunidad para posesionar de manera oficial al consejo estudiantil.

Todos los años los asistentes disfrutan de Hornado y de buena música con bandas de la UISEK.

- **Casa Abierta**

El día de la Casa abierta es el momento oportuno para promocionar las ventajas que proporciona la UISEK. Los asistentes son colegios reconocidos de la ciudad, que realizan un recorrido por el campus Miguel de Cervantes, para conocer los proyectos que promueven las facultades.

- **Ruta de Orellana**

Es la Ruta de Expedición de Orellana, los 25 alumnos más destacados del país recorren la ruta como una experiencia relevante en el ámbito turístico. Este evento tiene por objetivo el recordar el trayecto realizado por D. Francisco de Orellana al Amazonas, los participantes podrán acercarse a la historia, y tener un contacto con la naturaleza y los habitantes de las distintas zonas.

- **Elección de la Reina**

La elección de la reina está a cargo del consejo estudiantil, todos los años se realiza una fiesta donde se elige a la nueva representante.

#### **4.3.2.1 Análisis de la percepción de los ritos por parte miembros de la UISEK**

Los miembros de la UISEK, no conocen en su totalidad los ritos y tradiciones de la universidad.

Para analizar la aceptación de los Ritos de la UISEK ha sido necesario separar a los públicos internos y de esta manera conocer su percepción:

- **Percepción de los ritos de la UISEK de los Docentes**

El 53,2 % de los docentes asisten a los eventos organizados por UISEK, el porcentaje restante afirma que sus ocupaciones varias como: otros trabajos, tiempo y horarios no les permite integrarse. En un 90,9% se afirmó que el día de la confraternidad si cumpliría con su objetivo de integrar a la familia SEK.

La Ruta de Orellana a pesar de ser encaminada para colegios es una tradición importante para la universidad por lo que el 51,9 % si la conocen.

- **Percepción de los ritos de la UISEK de los Estudiantes**

El 38% de los estudiantes de Carcelén y el 51% de los estudiantes de Guápulo afirma asistir a los eventos de la UISEK. El porcentaje restante decide no integrarse debido a que no existe una buena organización, comunicación, no son importantes, no cumple con los objetivos que pretenden cumplir, los eventos son enfocados en los estudiantes del horario diurno descuidando a los estudiantes de la noche.

El 55 % de los estudiantes de carcelén y el 51% de los estudiantes de Guápulo consideran positivo la inauguración del año lectivo, lo consideran un evento importante; pero se sienten marginados ya que únicamente los novatos son tomados en cuenta.

La Ruta de Orellana es conocida por el 17,5 % de los estudiantes de Carcelén y por el 68 % de los estudiantes de Guápulo, uno de los motivos es que todos los años la expedición parte del Campus Juan Montalvo.

#### **4.3.3. Símbolos materiales de la UISEK**

Es difícil pensar en los dos campus de la UISEK como si fuera una sola institución. La historia, misticismo, el arte y lo barroco describen perfecto al Campus Juan Montalvo; mientras que la postmodernidad es la característica fundamental del campus Miguel de Cervantes.

Los estudiantes del Campus Juan Montalvo afirman que necesitan una innovación, sienten que el lugar donde estudian está descuidado, los baños, gradas y aulas no se asemejan a la elegancia que refleja el otro campus. **(Ver anexo9)**

La imagen corporativa, es un factor fundamental para promover la cultura; el tener dos mundos diferentes crea una barrera para mantener una institución unificada.

#### **4.3.4 Nivel de los valores**

Existe una confusión de los valores que maneja la UISEK, desde hace dos años se comenzó a promover en todas las instalaciones de la universidad una serie de valores que no son los corporativos y estos son:

- Ser SEK ser creativo
- Ser SEK ser solidario
- Ser SEK ser emprendedor
- Ser SEK ser tolerante
- Ser SEK ser justo
- Ser SEK ser honesto
- Ser SEK ser puntual
- Ser SEK ser distinto

La explicación de Gastón Echeverría, director de marketing, y el Dr. Rodolfo Ceprián, rector de la universidad fue que al tener una universidad apegada a los valores, no hay como limitarse en difundirlos.

Los valores corporativos que no son los que han sido promocionados se los puede catalogar entre los elementales, estratégicos, y terminales.

Los valores son:

- Educar en y para la libertad
- Conciencia de solidaridad
- Comportamiento ético
- Cooperación y trabajo en equipo
- Respeto a la dignidad humana
- Apertura a la diversidad
- Interés por el arte cultura y deporte

#### **Valores elementales**

- Educar en y para la libertad
- Respeto a la dignidad humana

Son aquellos que tienen una connotación universal, por lo general su fundamento radica en la religión, amor, libertad y justicia.

#### **Valores estratégicos**

- Conciencia de solidaridad
- Comportamiento ético

- Cooperación y trabajo en equipo
- Apertura a la diversidad

#### **Valores instrumentales**

- Interés por el arte cultura y deporte

#### **4.3.4.1 Comparación de los Valores de la UISEK con los del San Estanislao de Kotska**

Existe una mínima relación entre los valores de la UISEK con los que promulgaba San Estanislao de Kotska, santo que inspiró el nombre de la Institución SEK, porque la Institución se convirtió en Laica casi desde sus inicios; sin embargo, mantuvo el nombre del patrón de los jóvenes estudiantes.

Se ha tomado cada uno de los principales valores que caracterizaron a San Estanislao:

##### **➤ Atender las Necesidades Sociales**

Si el Plan de Vinculación con la Comunidad se lo realiza por responsabilidad social, sin ningún interés de retribución, la UISEK estaría atendiendo las necesidades de la comunidad a la que pertenece y a la que se debe. Sin embargo las organizaciones siempre tienen el interés de reconocimiento social. El valor de la UISEK es conciencia de solidaridad; pero, como se analizó, la forma como se lo aplica es lo importante.

##### **➤ Independencia**

La UISEK es una Institución privada independiente, que toma sus decisiones de acuerdo a las necesidades que demanda su público.

##### **➤ Responsabilidad**

Según los resultados de la investigación, existe deslindamiento de responsabilidades a nivel de toda la Institución, por lo que este valor no es promovido ni aplicado en todo su significado.

➤ **Autoexigencia**

Al existir supletorios y facilidades académicas, una de las inconformidades del 95% de los decanos encuestados la auto exigencia no se percibe en la universidad.

➤ **Fraternidad**

En la UISEK existe compañerismo por áreas y sectores, los chismes y rumores no cooperan a promover un ambiente interno sincero. Aunque en los valores consta la Cooperación y trabajo en equipo.

➤ **Justicia.**

El valor corporativo que más se ajusta a la justicia es Comportamiento ético; sin embargo no abarca en su totalidad lo que es la justicia, equidad o igualdad.

➤ **Lucha por conseguir sus sueños e ideales**

El 90% de los miembros de la institución no se sienten con la libertad de desenvolverse como quisieran, están limitados e incluso existe temor de expresarse.

➤ **Misericordia**

Solo una institución religiosa puede vivir la misericordia en el sentido completo de la palabra.

➤ **Respeto a las personas y su dignidad**

Este valor se que apega literalmente a los del Santo con: Respeto a la dignidad humana, apertura a la diversidad, educar en y para la libertad.

#### **4.4 Análisis de la Cultura organizacional de la UISEK según Andrade**

De acuerdo a todas las variables que propone Andrade (1996): débil, fuerte, funcional y disfuncional; que son combinadas entre sí, las que se ajustan a la cultura de la UISEK son las siguientes:

- **Cultura débil disfuncional**

Los miembros de la UISEK no se sienten identificados con la institución, uno de ellos, quien solicitó mantenerse en el anonimato se demostró escéptico, al afirmar que en la UISEK nunca podrá existir identidad ni cultura corporativa.

Si los miembros no creen en la institución no se podrá alcanzar un cambio.

El público interno no tiene una percepción unificada de la identidad de la UISEK por este motivo fue necesario analizar y segmentar por estudiantes, docentes, personal administrativo y personal docente.

A nivel del personal administrativo, todos están conscientes de que la UISEK es una institución cultural, basada en valores e historia, desde su campus ubicado en Guápulo hasta las exposiciones de arte, lo cuál denota que es una institución tradicional; sin embargo, los miembros de la UISEK al momento de existir crisis no tienen un orden determinado, ni saben como manejarla.

#### **4.5 Análisis de la Cultura de la UISEK según Angeli Kinicki y Robert Kretner**

Para el personal administrativo, docentes y personal de mantenimiento el ambiente laboral que determina a la UISEK se lo puede definir de la siguiente manera:

- **Constructiva basada en los logros**

Después de la evaluación que realizó el CONEA a la UISEK, y haberla ubicado en la categoría “D”, el afán por mejorar ha sido visible.

La crisis en este caso se vio como una oportunidad para mejorar.

Los objetivos y metas están claramente planteados en planes organizados para alcanzarlos.

Se ha realizado el plan estratégico, de vinculación con la comunidad, el manual de la organización y funcionamiento así como también el catalogo para el estudiante, entre otros.

- **Constructiva basada en afiliación**

El 79, 92 % de los encuestados a nivel administrativo y docente, afirmaron que la UISEK se caracteriza por el trabajo en equipo; sin embargo cuando se investigó sobre la relación interfacultades es reciente la promulgación de proyectos; pero, no a nivel de toda la institución. De la misma manera únicamente el 23,87% conoce a todos sus compañeros de trabajo.

Así mismo, el personal administrativo no conoce a todas las autoridades de la universidad, la única persona con la que todos han establecido una relación es la Secretaria General, Carolina Villagomez.

El panorama de los docentes es mucho más crítico, únicamente el 27% de los profesores se han relacionado con el Rector y el Director de Seguridad Ocupacional.

- **Pasiva- defensiva basada en el convencionalismo**

Esta es la mejor descripción para la cultura de la UISEK, la universidad se basa en valores, cultura, tradición. Las reglas están definidas y los miembros deben acatarlas y seguirlas. Los procesos y trámites pasan por varios niveles.

#### **4.6 Tipo de Cultura Organizacional que se maneja en la UISEK según Ritter, Darft, & Robbins.**

Ritter, M (2008), Darft, R (2007) & Robbins, S (2004), coinciden en la manera de describirla a la cultura organizacional, la clasificación que se ajusta a la UISEK es la siguiente: Burocrática de Clan y Misión.

- **Burocrática**

La UISEK sigue un sistema formal rígido en el cual existe una jerarquía y procedimientos establecidos a seguir.

Cada departamento se encarga de una sola función y no se comparten responsabilidades, para poder evidenciar este proceso se pondrá como ejemplo el trámite de matriculación.

Para que un estudiante pueda matricularse:

1. Acercarse a secretaria académica donde se comprobará si existen materias pendientes y autorizará el pago.
2. el estudiante se dirigirá a tesorería a cancelar
- 3 Se regresará a secretaria Académica a firmar el contrato y legalizar la matricula.

Son tres pasos que se podrá reducir en uno o máximo dos evitando la molestia de los estudiantes y padres de realizar varias largas filas y el recorrido de una oficina a otra.

Las innovaciones, proyectos y planes deberán pasar por el consejo académico, que en una reunión determinaran si es factible o no lo que se solicita.

En estos dos ejemplos se evidencia lo rígida que es la organización, el organigrama piramidal que se maneja por lo que se puede afirmar que es Burocrática.

- **Cultura de mercado o misión con tendencia a cultura de Clan**

El éxito de una organización se mide a través de las metas alcanzadas. Las universidades están siendo evaluadas constantemente y la competencia en el mercado es cada vez mayor. El mejoramiento constante, los planes y convenios son fundamentales para el desarrollo de la UISEK. Según las encuestas el 53,84% de los públicos internos consideran que el ambiente de la organización es orientado a resultados y el cumplimiento de metas para tener éxito

Sin embargo no se puede definir en su totalidad a la UISEK como una cultura de misión ya que también se tiene un ambiente familiar paternalista, donde las relaciones interpersonales se dan de manera fluida.

## **CAPITULO V**

### **5.1 Conclusiones y Recomendaciones**

De acuerdo a todos los autores citados en esta investigación, son tres los pilares fundamentales para analizar la cultura corporativa:

- La imagen
- La identidad
- La comunicación organizacional

La base de estos postulados son: la motivación, productividad y el trabajo en equipo.

Promover o generar una cultura corporativa, no es un trabajo que se lo realiza de un día para otro. Se debe hacer un análisis minucioso que permita la inducción de información, comportamientos, y adaptaciones.

#### **• Necesidad de realizar una Inducción**

Angeli Kinicki y Robert Kreitner (2003), proponen la teoría de socialización como un proceso de inducción, en el cual se promueva la cultura y fidelice a los miembros de la organización. Tomando esta teoría como base y después de realizar una investigación cualitativa, mediante la técnica de entrevistas personales al cuerpo docente, administrativo y de mantenimiento; Se puede aseverar que las individuos que recién ingresan a la UISEK no tienen una inducción que les permita adaptarse de manera efectiva, por lo que es fundamental elaborar un plan mediante el cual las personas nuevas no se sientan desorientadas y se adapten con mayor facilidad a la cultura organizacional, logrando así un óptimo desempeño de los miembros en cuestión.

- **Una Actitud positiva**

Es necesario tener una actitud positiva para que de esta manera se pueda implantar un cambio y los miembros de la organización lo puedan aceptar, por lo que se recomienda que:

- Hay que tener en claro que todas las organizaciones pueden cambiar.
- Se deben quedar atrás miedos, temores, escepticismos y menosprecios.
- Todos los Colaboradores deben pasar por el proceso de re-novación.
- Cada una de las personas es importante para mejorar.
- La inconformidad es una oportunidad para proponer mejoras y no propagar rumores y quejas.
- Asumir responsabilidades

- **Creación de un Departamento de Comunicación**

Según la percepción de los miembros de la UISEK el principal problema de la institución, radica en la comunicación.

Se sugiere elaborar un plan de comunicación para cada área y decanato de la UISEK, para evitar una desorganización en los eventos, documentación y archivos.

El tener dos campus en distintas zonas de la ciudad, a más de ser un diferenciador, también abarca problemas. Se debe manejar una comunicación que propague la unidad, todos los miembros de la universidad deben estar integrados en el momento de emitir las informaciones, no pueden llegar correos electrónicos únicamente a un segmento, las encuestas realizadas determinaron que el 77.5 % de los estudiantes afirman que no siempre se enteran de manera oportuna de las informaciones que emite la UISEK.

- **Mantener continuidad y evitar constantes cambios**

Algunas facultades como la de Ciencias de la Comunicación y Ciencias Jurídicas y Sociales han sufrido grandes cambios en poco tiempo, lo que afecta en su funcionamiento, desempeño y desarrollo. Cada persona tiene su propia forma de organizar, por lo que debe existir un modelo mediante el cual evite que en cada cambio existan reajustes que afecten directamente a sus miembros.

La facultad de Ciencias Ambientales es un ejemplo donde existe identidad, compromiso y orgullo en un 95%, por parte de sus integrantes, según la decana, Katty Coral, se debe a la continuidad que se ha llevado durante diez años, evitando cambios continuos y conociendo el desarrollo de sus miembros

- **Analizar a las audiencias de la UISEK**

Es importante analizar a las audiencias a las que se va a dirigir las comunicaciones, por lo que hay que tomar en cuenta las características particulares de cada generación, clasificadas de la siguiente manera:

- Veteranos
- Baby boomers
- Generación X
- Generación Y

De esta manera se podrá establecer el tipo de tecnología y de trabajo a realizar para transmitir la información por el canal adecuado.

Lo cual se demuestra con la investigación cuantitativa realizada, ya que al tomar como ejemplo los estudiantes: un 77,5% no se entera de manera oportuna de las informaciones universitarias, al igual que el 51,9% de los docentes. Esta última cifra es

aún más alarmante y concluyente sobre la falta de investigación para determinar los canales apropiados de comunicación, ya que pese que el 93,5% de los docentes maneja una o más cuentas de correo electrónico, el principal medio de información de los mismos, a razón de un 48,1%, es su decano. Es decir que cinco de cada diez profesores no están informados oportunamente, lo cual es preocupante.

Es por esto que, sobre todo en el caso de los profesores, se recomienda el uso de nuevas tecnologías, como por ejemplo una intranet, lo cual a demás de abaratar costos administrativos por comunicación de información en horarios laborables, permitirá lograr sinergias de beneficio directo para la institución y sus miembros.

- **Controlar la información de la UISEK**

Se debería tener un mayor control en la información de carteleras, lo apropiado es tener una cartelera destinada para los estudiantes, otra para información proporcionada del decanato y otra destinada para propagar la información proveniente de los administrativos, ya que bajo principios básicos de comunicación, se entiende que un mensaje corto repetitivo, se retiene más que varios mensajes largos incomprensibles.

- **La UISEK es una sola Institución- No se puede fragmentar los dos Campus ni polarizar los estudiantes diurnos de los nocturnos**

Tomado en cuenta que la UISEK, busca proyectar una sola imagen en conjunto, es un error de gran importancia el manejar políticas de comunicación distintas en los dos campus, como también es el intentar llegar a distintos segmentos o tipos de estudiantes bajo una misma estrategia comunicacional; este hecho se demuestra de manera evidente al analizar las siguientes cifras que demuestran una inequidad de resultados en los dos campus de la Universidad: En el campus Miguel de Cervantes encontramos que el 51%

de los estudiantes asisten a los eventos organizados por la UISEK, mientras que en el campus Juan Montalvo el 39% de los estudiantes acuden a los mismos Eventos. Con doce puntos de diferencia y sin manifestar en ninguno de los casos que es una cifra aceptable, se nota claramente que los eventos organizados dentro de la institución no son bien difundidos o no son lo suficientemente comprometedores como para captar más público.

De manera paralela, tenemos que analizar los criterios emitidos por estudiantes del horario nocturno, los mismos que, en síntesis, perciben una exclusión directa al conocer que la mayoría de los eventos de integración se realizan en horarios en los cuales no puede participar.

Una oportunidad que puede aprovechar la UISEK, es el grado de orgullo que sienten los estudiantes, ya que en una línea del 81 y 62 por ciento de los mismos en los campus Juan Montalvo y Miguel de Cervantes, respectivamente, se sienten cómodos y orgullosos de pertenecer a la Institución, lo que significa que es el momento indicado para fomentar una Identidad Corporativa.

#### • **Actualización de la página Web**

Teniendo en cuenta que la UISEK es una institución Vanguardista, es alarmante manifestar que los responsables preparados no mantengan, por una lado, actualizado el portal de la Universidad; y por otro, que todavía se mantenga la Web como un sitio informativo y no una página amigable de web 2.0 o superior, la misma que logre ser amistosa para los actuales y potenciales estudiantes de la Universidad; no hay que olvidar que el poseer una oficina virtual ya no es una ventaja competitiva, es un estándar de mercado; mientras que el no saberla administrar se convierte en una desventaja crítica, más aún conociendo el tipo de competidores que posee la UISEK.

- **Evitar incoherencias en los mensajes emitidos**

El departamento de comunicación deberá analizar y procurar evitar errores que perjudiquen la credibilidad de la UISEK por ejemplo:

Existe una incoherencia al momento en que nombran 119 años en el mundo, porque en la edición especial de la revista Umbral de junio de 2008 se menciona la celebración por los 115 años de la Institución SEK en el mundo. Es decir que la institución no estaría cumpliendo 119 sino que 117 años. En el caso del Ecuador la Universidad abrió sus puertas en el año de 1993 hasta el año 2010 (17 años).

Los especialistas del departamento comunicación, sabrán la importancia de emitir mensajes verdaderos hacia las diferentes audiencias de la Institución. Es fundamental utilizar estudiantes de la UISEK en los Spots publicitarios.

- **Establecer un Slogan Coherente y representativo**

Se sugiere la propagación de un único slogan que perdure en el tiempo, bajo el cual los públicos externos e internos relacionen inmediatamente a la institución.

En la investigación se demostró que el slogan antiguo, *“La Universidad que Deberías Conocer”*, ha quedado en la mente del público interno en un 46,5% de los estudiantes de Guápulo y en un 56% de los estudiantes de Carcelén. Mientras que el actual es reconocido únicamente en Guapulo a razón del 3,41 % de los estudiantes.

Tomando en cuenta que el slogan inicial se demoró tres años en ser reconocido por uno de cada dos estudiantes, lo cual ya es una cifra respetable; convierte en un error comunicacional considerable el pensar que: *“Una gran Universidad”* el nuevo slogan, es la mejor solución para levantar el posicionamiento de la UISEK, especialmente al ver

que se usan adjetivos superlativos, como la palabra *gran*, lo que contrapone la teoría y la práctica. Es importante dejar en claro que todo cambio a realizarse debe ser por lo menos mejor que lo actual, ya que caso contrario el slogan se convierte en cliché publicitario, es decir que no llega a ser la frase a través de la cual los públicos relacionan inmediatamente a la institución, y en ese caso es mejor no tenerlo.

- **Realizar las promociones de la Universidad con estudiantes de la Institución**

Un 63,5% de los estudiantes de Carcelén y un 58,6% de los estudiantes de Guápulo, consideran que los personajes de la publicidad masiva de la UISEK, deberían pertenecer a la institución, es decir que seis de cada diez estudiantes se sienten ofendidos al saber que no se tomó en cuenta miembros de la Universidad para su promoción. De acuerdo a los estudiantes algunos de los modelos de la publicidad de la UISEK, pertenecen a otras universidades que son nuestra competencia directa y eso es inacatable para ellos. Lo que repercute en el grado de identidad de los estudiantes con la institución; por ende, los spots y distintos tipos de publicidad a propagarse, al ser realizados por estudiantes, afianzará la credibilidad de la UISEK, al mismo tiempo se motivará a los miembros de la institución que hasta el momento no son tomados en cuenta de ninguna manera.

- **Mantenimiento de la infraestructura de la UISEK**

Es importante tomar en cuenta la calidad de instalaciones que se proporcionan a los públicos internos, más aún si se poseen dos o más campus, ya que si los estudiantes están pagando una misma suma, lo mínimo que esperan es el mismo trato que sus semejantes, lo cuál no se observa al comparar entre de Carcelén y Guápulo lugares como: baños, escaleras, espacios de esparcimiento, el Bar, entre otros.

Es por eso que se recomienda un constante mantenimiento y reinversión en los dos campus de la Universidad.

- **Difundir las fortalezas de la UISEK**

Se debe promulgar los beneficios de las instalaciones, equipos y calidad de los docentes, para que los públicos internos puedan valorar de lo que pueden hacer uso; refiriéndose a que dentro de la Universidad se desconoce casi por completo hechos como: la presencia de un departamento de psicología, así como que docentes de renombre internacional por su trayectoria y su preparación académica pertenezcan a la UISEK.

- **Mejorar los servicios**

Gracias a una observación de campo se constató lo siguiente:

La cafetería del campus Juan Montalvo no está abierta para que los estudiantes del horario vespertino consuman.

El mantenimiento de la institución se lo realiza durante las horas de clase sin las medidas de seguridad necesaria.

Con la intención de mejorar las instalaciones, se trabaja con obreros y maquinaria pesada en horarios de clase, lo cual no permite el desempeño óptimo de las clases.

- **Priorizar la Misión y Visión de la UISEK**

Teniendo en cuenta los siguientes resultados:

En el Campus Miguel de Cervantes: el 63% de los estudiantes aceptan desconocer la misión de UISEK, al igual que el 67% aceptan desconocer la visión de la institución; lo alarmante es que ese promedio de 35% de estudiantes que dicen conocer la misión y la visión de la Institución, ninguno sabe cuales son exactamente; lo mismo ocurre con cifras similares en el campus de Guapulo.

En relación al personal de mantenimiento, tan sólo uno de catorce miembros entrevistados conoce la misión, mientras que nadie conoce la visión.

En cuanto al personal administrativo sólo 23,07% conoce la misión y solo el 7,69% la visión.

Esto nos permite concluir que: Colocar anuncios por todas las instalaciones de la institución no significa que los miembros de la organización la van a conocer.

Se debe encontrar el canal apropiado y hacer que los miembros sientan y vivan la misión de la organización

La visión, según los resultados de la investigación es demasiado larga para que los públicos internos puedan recordarla, incluso no es llamativa ni para leerla. Debe tener orden y jerarquización de ideas.

#### • **Definir los Valores Corporativos**

A pesar de ser una institución tradicionalista, apegada a los valores, se deben tomar los más representativos, no se puede propagar todos los valores que momentáneamente se consideren importantes. Si existen los valores corporativos hay que difundirlos y crear una identificación con el público interno.

La cultura a más de alinear los valores personales con los organizacionales permite que todos los miembros trabajen por un mismo fin, el mismo que con lleva el alcanzar el desarrollo personal mediante el éxito laboral.

#### • **Establecer el Personaje de la Institución**

Pese a que la institución SEK es laica, es importante, en términos de cultura organizacional, el difundir el significado de las siglas SEK, ya que el desconocimiento

de las mismas hace que el grado de compromiso de los estudiantes y miembros en general, con la institución, sea bajo.

- **Mejorar el sistema de Vinculación con la Comunidad de la UISEK**

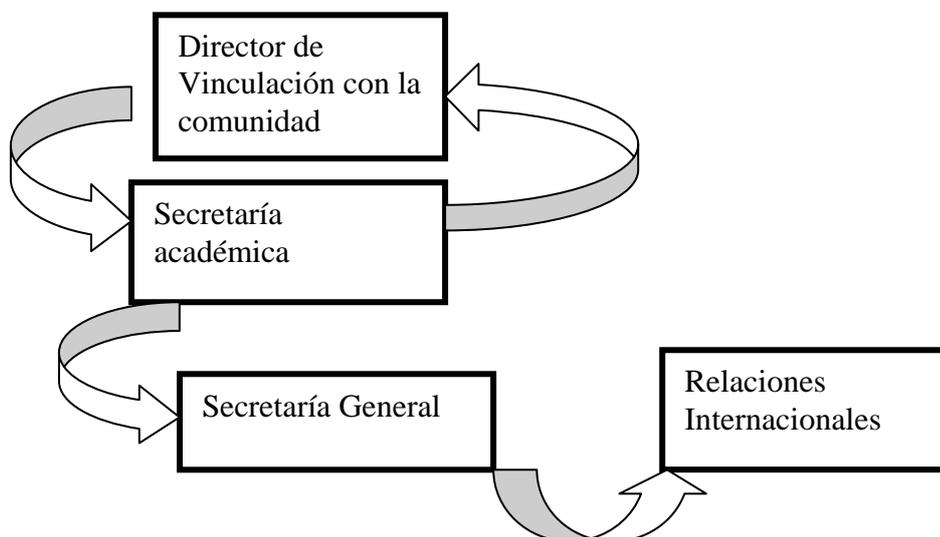
El sistema de Vinculación con la Comunidad a pesar de ser un nuevo proyecto a implementarse, debe ser riguroso al momento en el que todas las facultades lo cumplan.

Al realizar esta investigación se detectó que ningún miembro de la organización conoce los proyectos de responsabilidad social, por lo que es importante que se los difunda por distintos medios, para que el mensaje llegue de manera oportuna, completa y precisa.

Es indispensable tener una persona responsable que cuente con los respaldos completos del plan de vinculación, los cuales estén disponibles para las personas que lo soliciten.

No debería existir tanta burocracia para poder obtener información.

En esta investigación para poder conocer el Plan de Vinculación se tuvo que realizar los siguientes pasos:



El resultado no fue el óptimo, a pesar de haber investigado facultad por facultad, finalmente no se pudo conseguir el plan completo, existe un deslindamiento de responsabilidades y una desacreditación que no permite que exista trabajo en equipo.

- **Mejorar la organización de los eventos**

De los estudiantes del campus Miguel de Cervantes, el 38% asiste a los eventos y del campus Juan Montalvo el 51%. Por lo que es fundamental promover la organización e incentivar la asistencia a los mismos, tomando en cuenta que para realizar un evento lo más importante es la organización, por lo tanto es necesario crear un plan para cada uno de estos, en el cual se detalle los objetivos, metas y propósitos que se pretenden alcanzar.

Hay que realizar un estudio que permita elegir la hora apropiada, para que los estudiantes de la noche también se sientan tomados en cuenta. Se debe hacer sentir a cada una de las personas importante para la Institución.

La promoción de los eventos debe llamar la atención, las fotos deben estar actualizadas y el diseño debe ser llamativo.

Las personas deben saber el objetivo de los eventos, la historia y la importancia.

- **Día de la Inauguración del año lectivo**

El 55% y el 51% de los estudiantes de los Campus Miguel de Cervantes y Juan Montalvo respectivamente, catalogaron como importante a este evento.

A pesar de que es una bienvenida para los nuevos estudiantes, los antiguos también son importantes. Es una oportunidad de integración en la cual todos los estudiantes deberían ser tomados en cuenta para festejar un año más de preparación en la UISEK.

- **Festival de Coros navideños**

Debe existir mayor organización, se debe analizar aproximadamente cuantos serán los asistentes para que ninguno se quede sin estar bien atendido.

Es fundamental enfatizar en el recibimiento, bienvenida y trato especial a todos los coros participantes, incluido el de la Universidad porque son quienes hacen posible el evento.

Para la celebración posterior se deberá analizar el tipo de evento que se va a organizar, para que de esta manera no desentone lo que se va a brindar con la decoración y asistentes. Se debe conseguir los auspiciantes adecuados.

#### ➤ **Día de la Confraternidad**

Es interesante conocer que el 90,9%, 73% y 78% de los docentes y estudiantes de Carcelen y Guápulo respectivamente, consideran este día como una oportunidad de integración. Sin embargo todos opinan que aunque este día se lleva acabo, siempre deja a los asistentes inconformes, ya que no cumple con las expectativas de los interesados; entonces, ¿cómo se puede hablar de una integración si cada grupo establecido no tiene la apertura para compartir con los demás?

Se deben promulgar eventos de integración como: juegos, concursos, gymkhanas, sorteo de grupos, campeonatos de fútbol, básquet, volley, etc.

#### ➤ **Casa Abierta**

Es la oportunidad de ser visibles ante el público objetivo y sociedad, por lo que es importante realizar un evento, charla, conferencia de alto nivel, que llame la atención y sea promocionado a toda la ciudad. Actualmente se lo maneja de forma aislada por cada facultad sin sentido de trabajo en equipo.

➤ **Ruta Orellana**

Al analizar las estadísticas, nos damos cuenta que el 17,5% de los estudiantes de Carcelen y el 34% de los estudiantes de Guápulo tienen conocimiento de este evento, sin esto significar que asisten al mismo, por lo que se aconseja apelar a la publicidad que se denominada boca a boca, para esto es importante que se conozca de que se trata este evento, así esté vinculado al público colegial de la organización que está a cargo de la UISEK, el público interno debe saber que es lo que realiza su institución incluso para promocionarla.

➤ **Elección de la reina**

A pesar de ser un evento organizado por el consejo estudiantil, la universidad debería colaborar con fondos, apoyo, guía y consejos; al fin y al cabo se está tomando el nombre de la institución. Por otro lado los estudiantes se quejan de los elevados costos de las entradas y los presidentes del consejo estudiantil no pueden asumir en el caso de una pérdida.

• **Urgentes cambios para promover una Cultura Organizacional en la UISEK**

La UISEK se caracteriza por tener una cultura Burocrática, Vertical, de Clan, Misión, Débil Disfuncional, Constructiva basada en los logros y Basada en el convencionalismo.

Es importante romper paradigmas y estar dispuestos al cambio, invertir la pirámide y tratar de mantener una organización ascendente u horizontal. En la cual todos los miembros de la organización tengan una participación que aporte para el desarrollo de la misma:

- La figura del rector, debe ser más palpable, deberá saludar, conversar, y abrir realmente las puertas de su oficina, la secretaria personal también deberá proyectar la imagen asequible del rector, y no dificultar el contacto.
  
- Las autoridades deben presentarse, ser reconocidas y comunicar sus funciones.
  
- El personal administrativo requerirá de una capacitación en atención al cliente, su manera de relacionarse esta afectando las relaciones interpersonales.
  
- El personal de mantenimiento necesita ser incluido en las celebraciones de la universidad, ser tratados con respeto por todos los miembros de la organización, es fundamental valorar su trabajo.
  
- El personal docente necesita diferentes actividades de integración, incluso afirmaron estar dispuestos a asistir el fin de semana. Un campeonato deportivo sería una buena oportunidad para compartir
  
- Se requiere de una normativa que funcione y sea respetada donde se regule el orden y asignen responsabilidades.
  
- Incluir y tratar a los dos campus como una sola universidad

- **Invertir la pirámide organizacional**

- **Todos somos importantes**

Promover y aceptar las ideas que vienen desde los estudiantes, docentes y personal de mantenimiento.

- Incentivar y premiar las pequeñas y grandes ideas para incentivar la productividad y el trabajo en equipo.
- Debe existir una comisión que analice la factibilidad de la implementación de las ideas propuestas.
- La o las personas que generen nuevas ideas, deberán participar en su implementación, que tendrá un proyecto, con tiempo, objetivos y deberá ser supervisado por una persona capacitada en esa rama.
- Todas las sugerencias son importantes, no se aceptarán quejas que no planteen soluciones.
- Cada departamento de la UISEK estará abierto a sugerencias desde el rector hasta del personal de mantenimiento.
- Las sugerencias presentadas deben ser concretas, estar sustentadas por objetivos, costos, y en qué beneficiaría a la universidad con ellas.

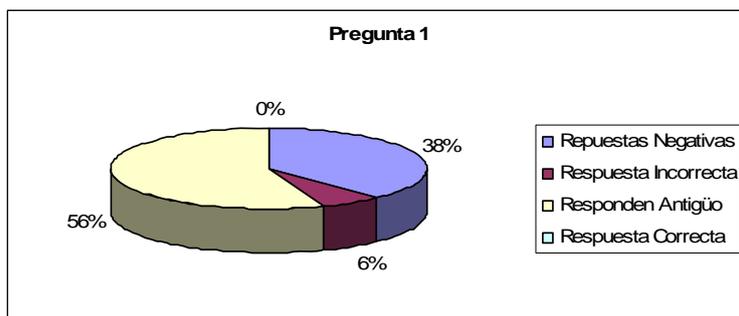
# **ANEXOS**

## Anexo 6

### Tabulación encuesta a Personal Docente

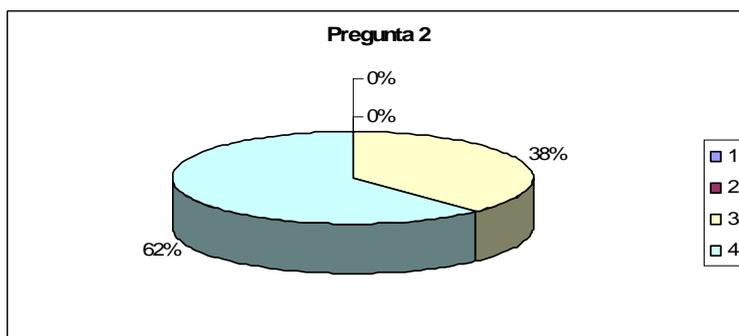
#### 1. Estoy orgulloso de pertenecer como docente a la UISEK

Pregunta 1	No	%
De acuerdo	69	89,6
Indiferente	5	6,5
Desacuerdo	3	3,9



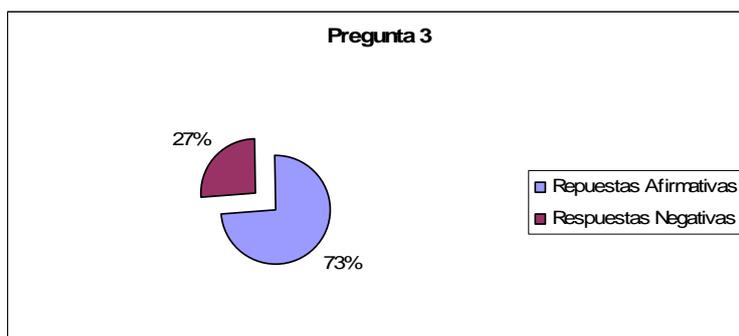
#### 2. Asisto a los eventos que organiza la UISEK

Pregunta 2	No	%
SI	41	53,2
NO	7	9,1
A VECES	29	37,7



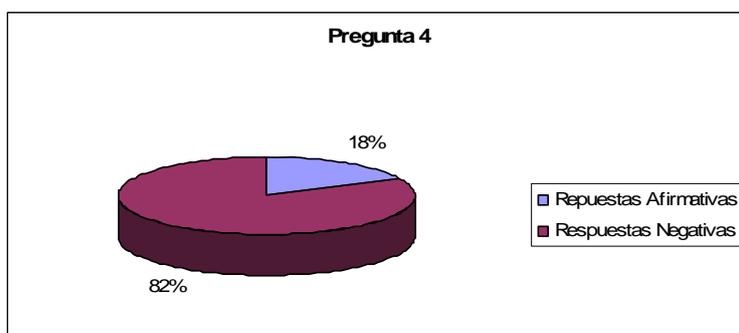
### 3. Considero que el día de la confraternidad es importante para la integración de los docentes

Pregunta 3	No	%
Si	70	90,9
No	7	9,1



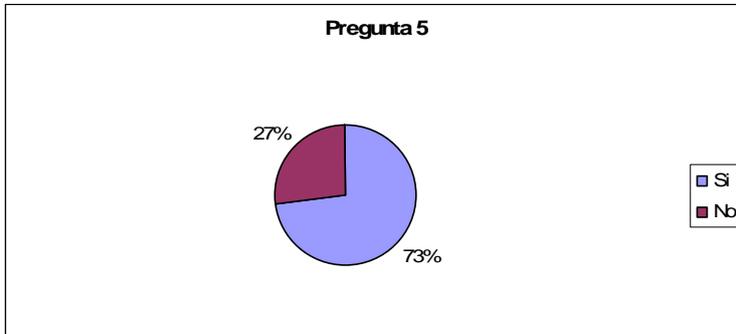
### 4. Conozco en qué consiste la Ruta de Orellana

Pregunta 4	No	%
Si	40	51,9
No	37	48,1



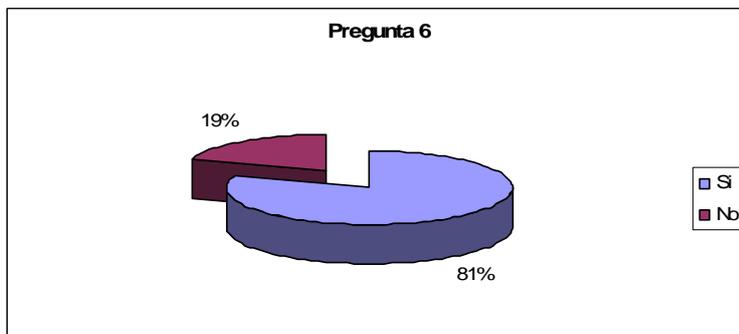
### 5. He impulsado proyectos el día de la Casa Abierta

Pregunta 5	No	%
Si	56	72,7
No	21	27,3



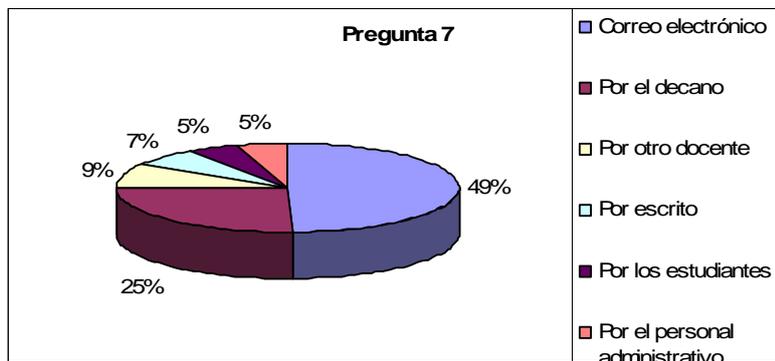
### 6. Trabajo horas extras para acabar con las tareas asignadas

Pregunta 6	No	%
Si	62	80,5
No	15	19,5



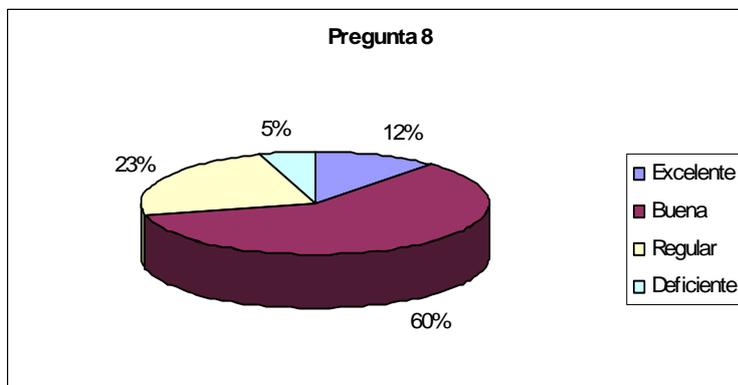
**7. Para la realización de reuniones me entero a través de:**

Pregunta 7	No	%
Correo electrónico	72	93,5
Por el decano	37	48,1
Por otro docente	13	16,9
Por escrito	10	13,0
Por los estudiantes	7	9,1
Por el personal administrativo	7	9,1



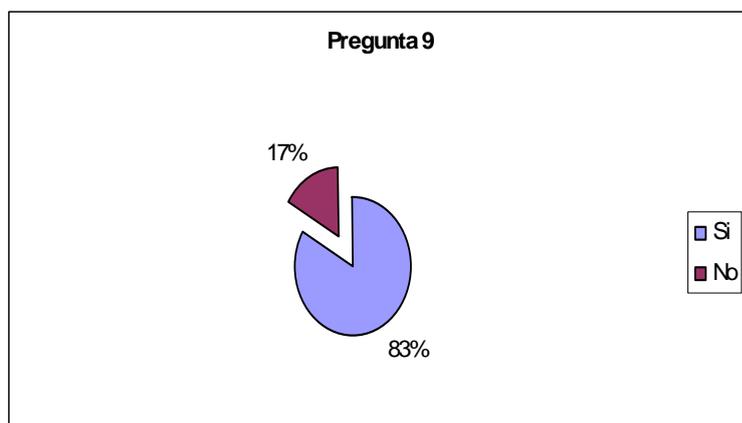
**8. Califique la comunicación de la UISEK**

Pregunta 8	No	%
Excelente	9	11,7
Buena	46	59,7
Regular	18	23,4
Deficiente	4	5,2



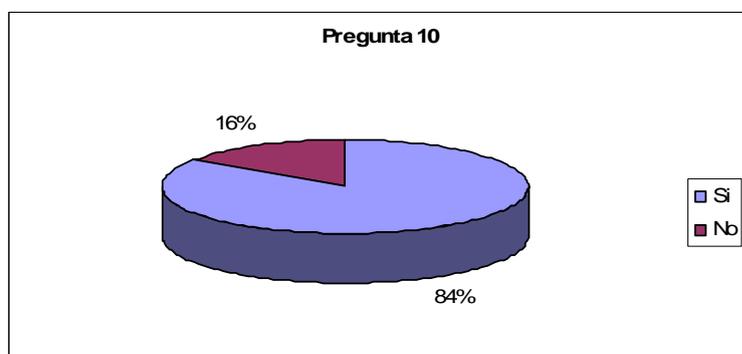
## 9. Conozco la visión de la UISEK

Pregunta 9	No	%
Si	64	83,1
No	13	16,9



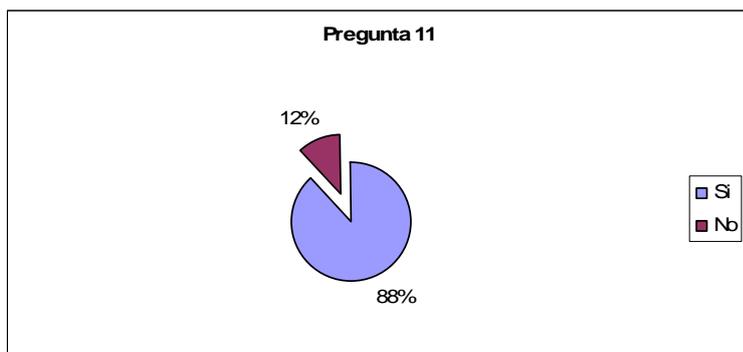
## 10. Conozco la misión de la UISEK

Pregunta 10	No	%
Si	65	84,4
No	12	15,6



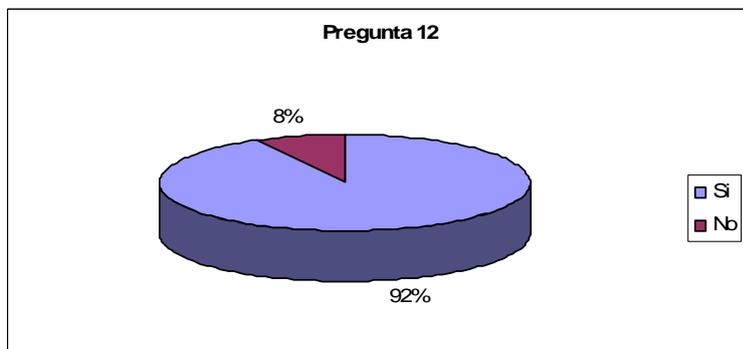
### 11. He leído el reglamento de la UISEK

Pregunta 11	No	%
Si	68	88,3
No	9	11,7



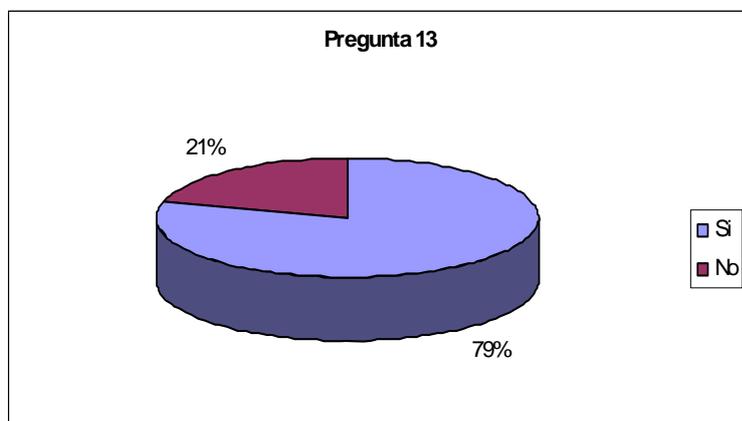
### 12. Conozco mis deberes y derechos como docente

Pregunta 12	No	%
Si	71	92,2
No	6	7,8



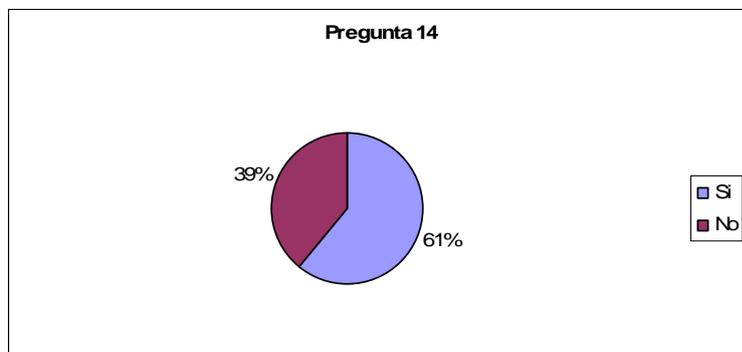
### 13. Asiste a las juntas de facultad

Pregunta 13	No	%
Si	61	79,2
No	16	20,8



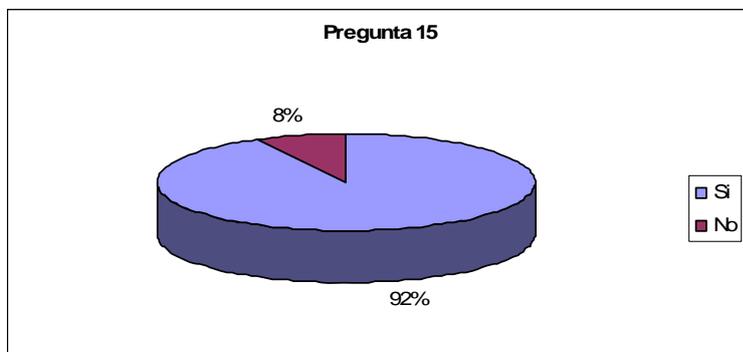
### 14. Siento que la UISEK me motiva como docente

Pregunta 14	No	%
Si	47	61,0
No	30	39,0



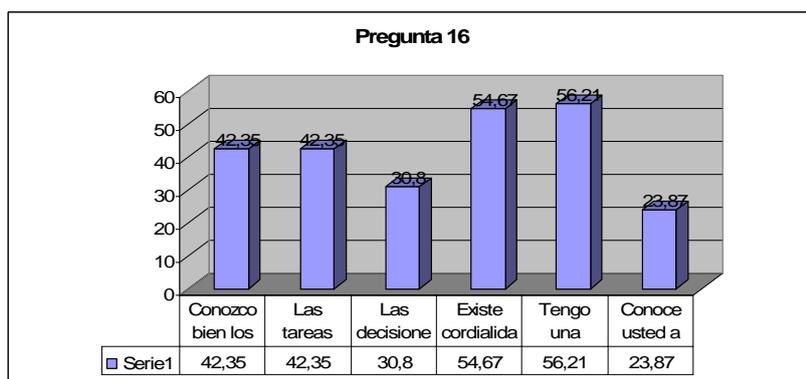
### 15. Se respeta mi libertad de cátedra

Pregunta 15	No	%
Si	71	92,2
No	6	7,8



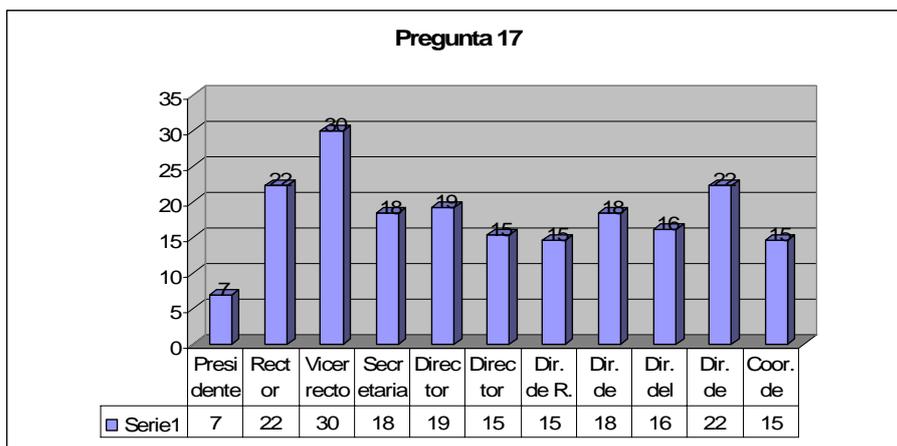
### 16. Conteste con una V si son verdaderos los siguientes enunciados, caso contrario con una F si son falsos

Pregunta 16	No	%
Conozco bien los procesos a seguir dentro de la UISEK	55	42,35
Las tareas que debo desarrollar están bien definidas en su reglamento	55	42,35
Las decisiones pasan por muchos niveles antes de que se aprueben	40	30,8
Existe cordialidad en el trato de las autoridades	71	54,67
Tengo una buena relación con mis compañeros docentes	73	56,21
Conoce usted a todos los docentes de su facultad	31	23,87



**17. Marque con una X, a cuáles de las siguientes personas conoce y ha tratado por más de 5 minutos:**

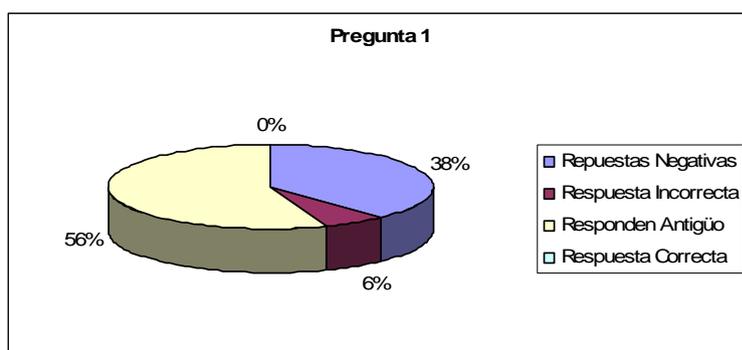
<b>PREGUNTA 17</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Presidente de la UISEK	9	7
Rector	29	22
Vicerrectora	39	30
Secretaria General	24	18
Director de Planificación y Desarrollo	25	19
Director de Extensión y Comunicación	20	15
Dir. de R. Internacionales	19	15
Dir. de Evaluación Interna	24	18
Dir. del Ins. de Idiomas	21	16
Dir. de Seg. y Salud Ocup.	29	22
Coor. de Programa Ejecutivo	19	15



## Tabulación de encuestas Estudiantes del Campus Miguel de Cervantes

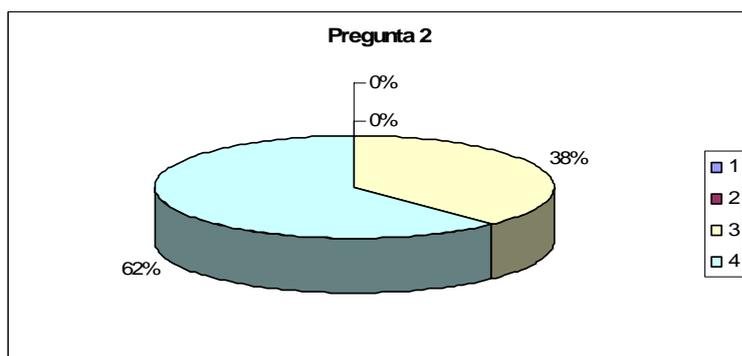
### 1. Conoce el slogan de la UISEK

Pregunta 1	No	%
Repuestas Negativas	51	38
Respuesta Incorrecta	8	6
Responden Antiguo	75	56
Respuesta Correcta	0	0



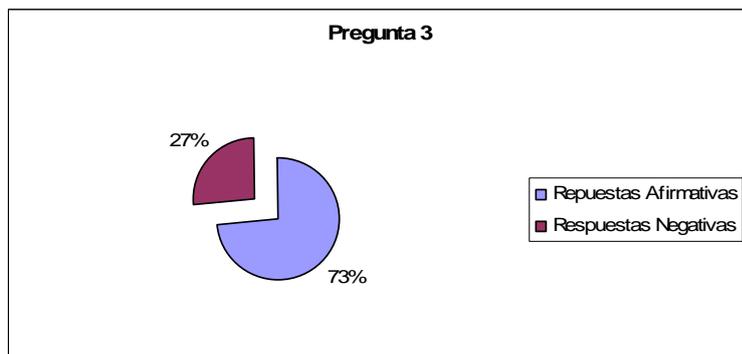
### 2. Asisto a los eventos organizados por la UISEK

Pregunta 2	No	%
Repuestas Afirmativas	51	38
Repuestas Negativas	83	62



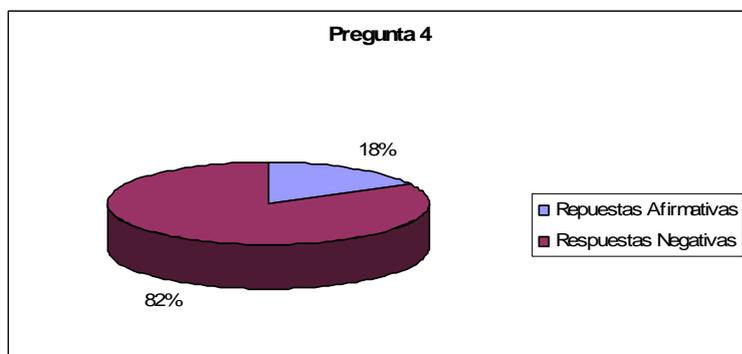
**3. Considero que el día de la confraternidad es positivo para la integración de la familia UISEK**

<b>Pregunta 3</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Repuestas Afirmativas	98	73
Repuestas Negativas	36	27



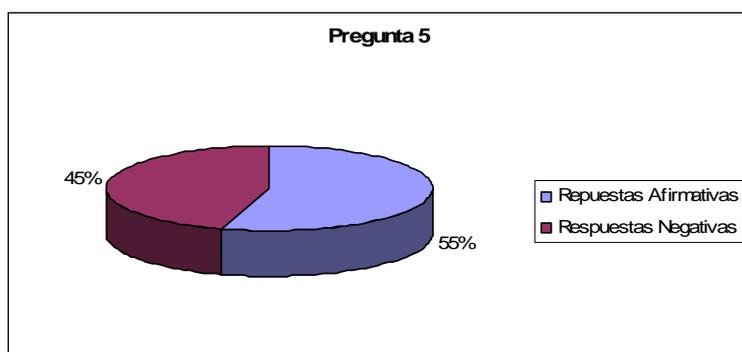
**4. Conozco en que consiste la Ruta de Orellana**

<b>Pregunta 4</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Repuestas Afirmativas	23	17,5
Repuestas Negativas	111	82,5



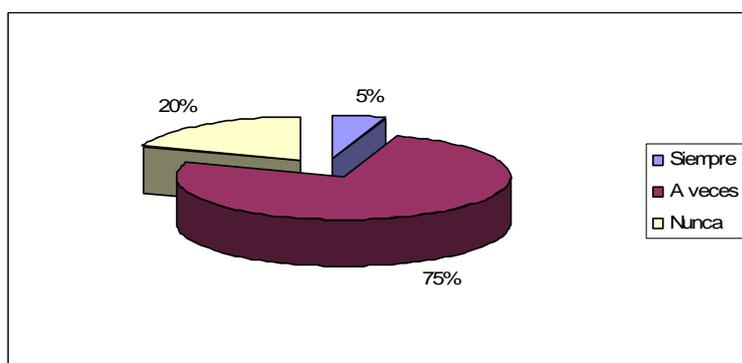
**5. Me Parece que el día de la inauguración del año lectivo es un evento de unión de la familia UISEK**

<b>Pregunta 5</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Repuestas Afirmativas	73	55
Repuestas Negativas	61	45



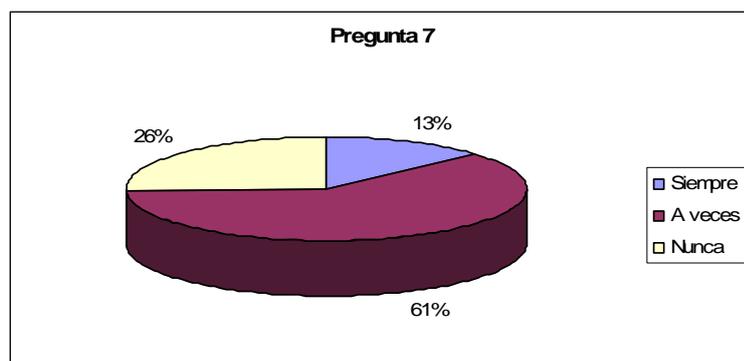
**6. Me entero de manera oportuna las informaciones de la UISEK**

<b>Pregunta 6</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Siempre	7	5
A veces	101	75
Nunca	26	20



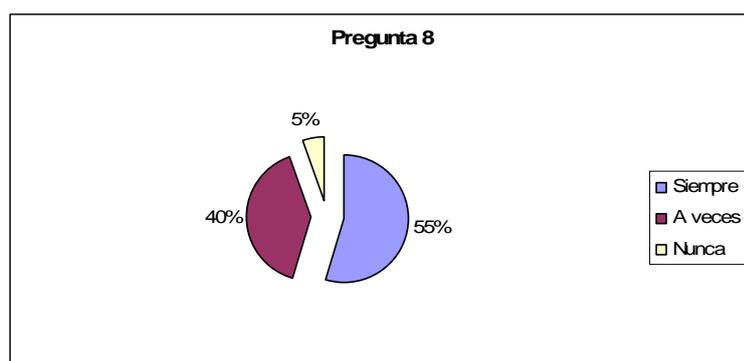
### 7. Las autoridades responden mis dudas de manera oportuna

Pregunta 7	No	%
Siempre	18	13
A veces	82	61
Nunca	35	26



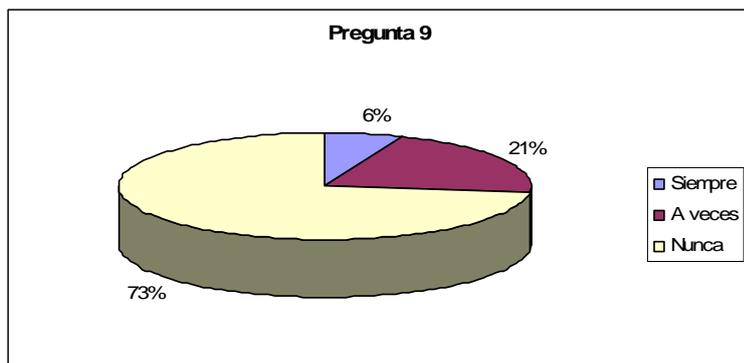
### 8. Puedo comunicarme con los docentes de manera directa sin pasar por varios niveles

Pregunta 8	No	%
Siempre	73	55
A veces	54	40
Nunca	7	5



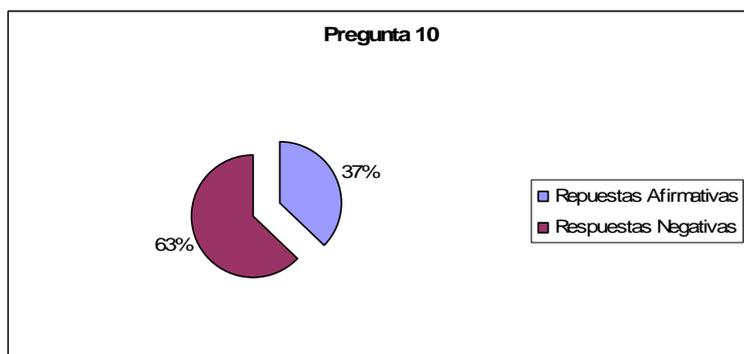
### 9. Puedo conversar con el rector cuando los solicito

Pregunta 9	No	%
Siempre	8	6
A veces	28	21
Nunca	98	73



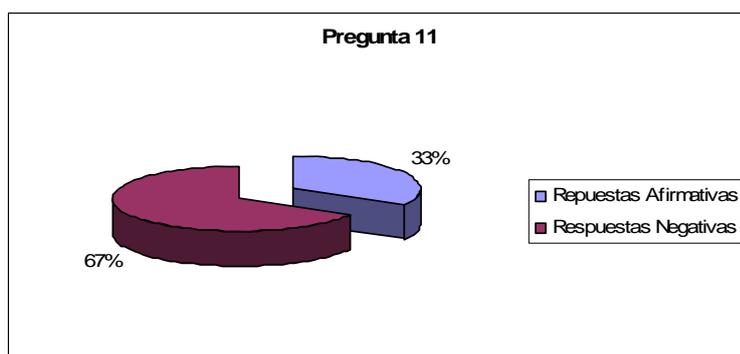
### 10. Conozco la misión de la UISEK

Pregunta 10	No	%
Repuestas Afirmativas	50	37
Repuestas Negativas	84	63



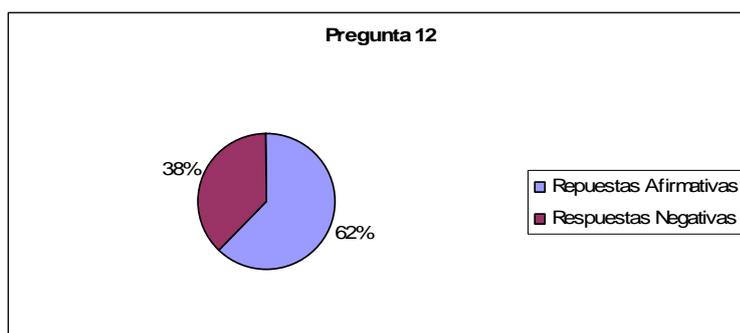
### 11. Conozco la visión de la UISEK

Pregunta 11	No	%
Repuestas Afirmativas	44	33
Repuestas Negativas	90	67



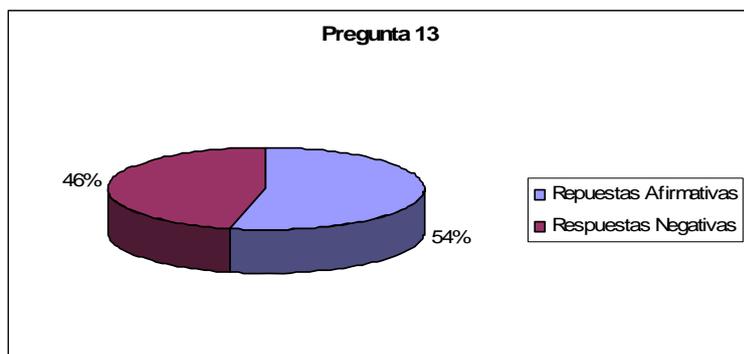
### 12. Estoy orgulloso de ser alumno de la UISEK

Pregunta 12	No	%
Repuestas Afirmativas	83	62
Repuestas Negativas	51	38



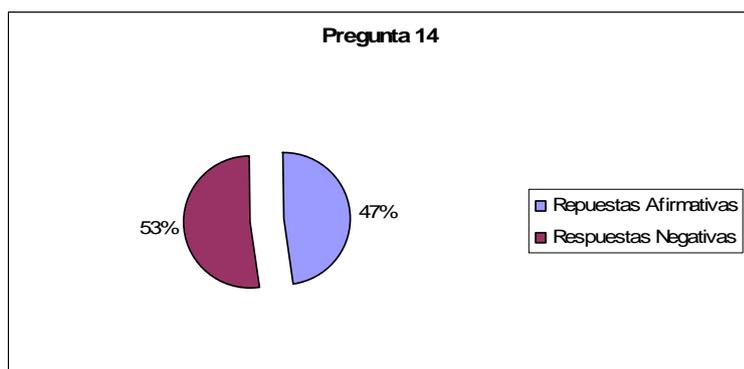
### 13. Me siento importante en la UISEK

Pregunta 13	No	%
Repuestas Afirmativas	72	54
Respuestas Negativas	62	46



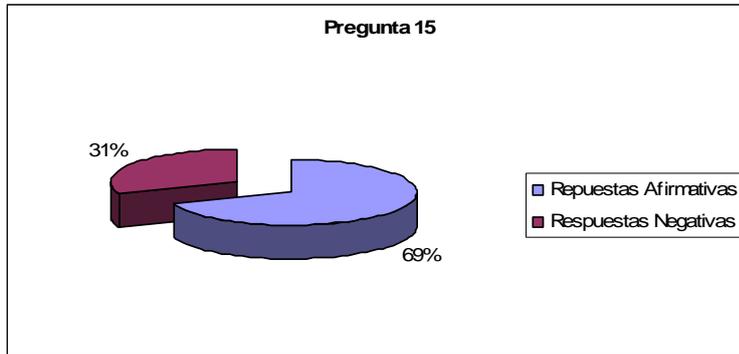
### 14. Estoy conforme con los conocimientos que me imparte la UISEK

Pregunta 14	No	%
Repuestas Afirmativas	64	47
Respuestas Negativas	70	53



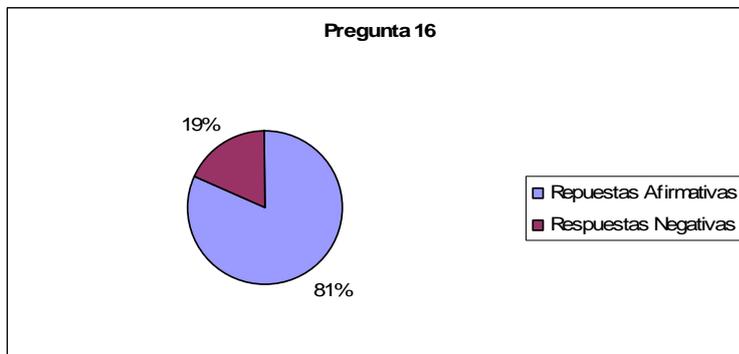
### 15. Mis Docentes están atentos a mis problemas y necesidades

Pregunta 15	No	%
Repuestas Afirmativas	93	69
Respuestas Negativas	41	31



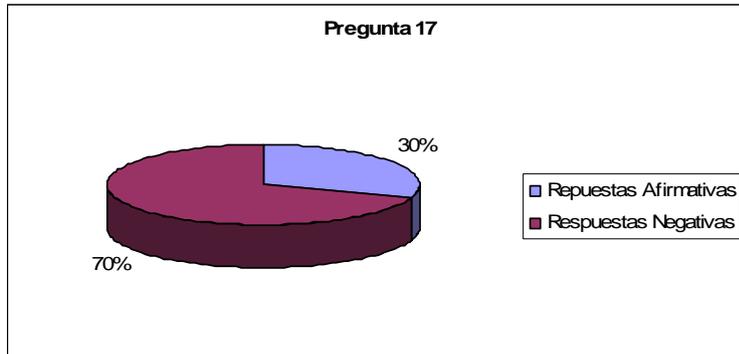
### 16. En la UISEK Respetan mis criterios y mi identidad

Pregunta 16	No	%
Repuestas Afirmativas	109	81
Respuestas Negativas	25	19



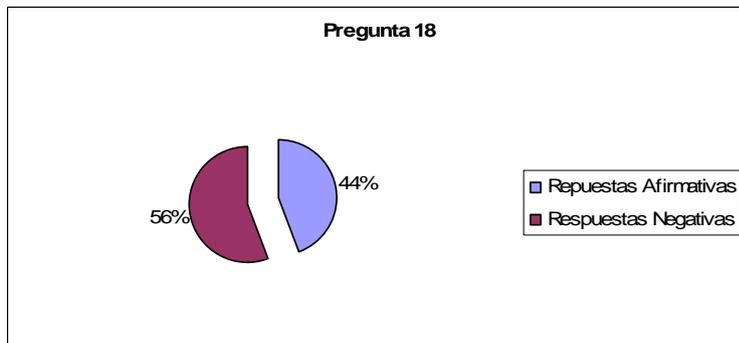
**17. Me involucro en las actividades que organiza la UISEK**

<b>Pregunta 17</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Repuestas Afirmativas	40	30
Respuestas Negativas	94	70



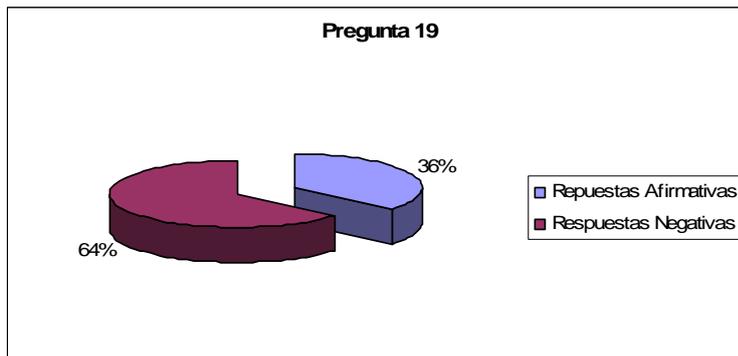
**18. No me siento satisfecho con la preparación que brinda la UISEK**

<b>Pregunta 18</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Repuestas Afirmativas	59	44
Respuestas Negativas	75	56



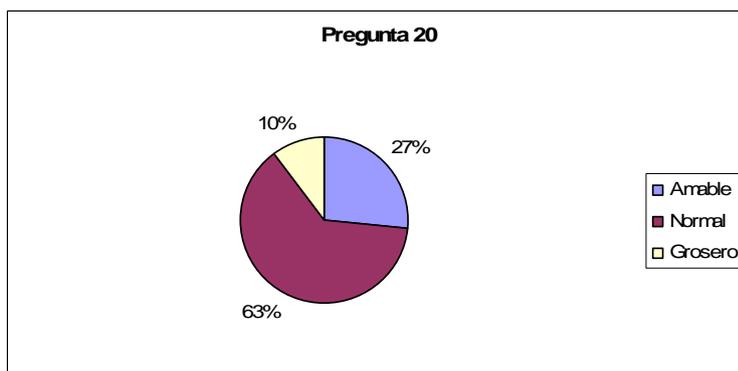
**19. Existen ágiles procedimientos para realizar trámites en la UISEK**

<b>Pregunta 19</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Repuestas Afirmativas	48	36
Respuestas Negativas	86	64



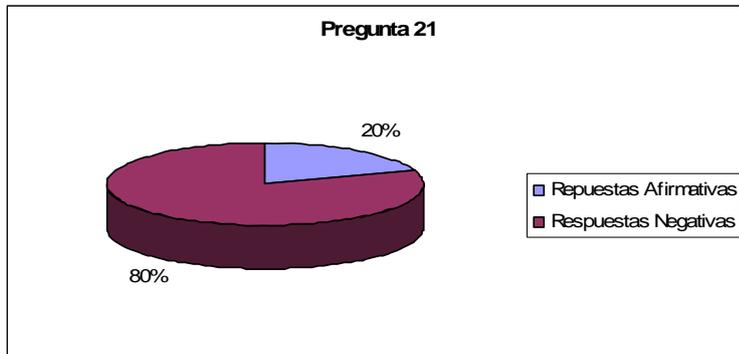
**20. El trato de las personas administrativas: secretarias, relaciones internacionales, bienestar estudiantil, recursos humanos, admisiones, en la UISEK es :**

<b>Pregunta 20</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Amable	40	30
Normal	93	69
Grosero	15	11



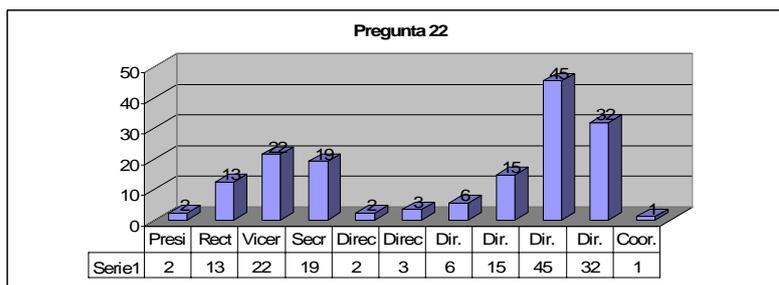
**21. Tengo conocimiento de las funciones que tiene cada departamento en la UISEK**

<b>Pregunta 21</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Repuestas Afirmativas	29	22
Respuestas Negativas	119	89



**22. Marque con una X, a cuáles de las siguientes personas conoce y ha tratado por más de 5 minutos:**

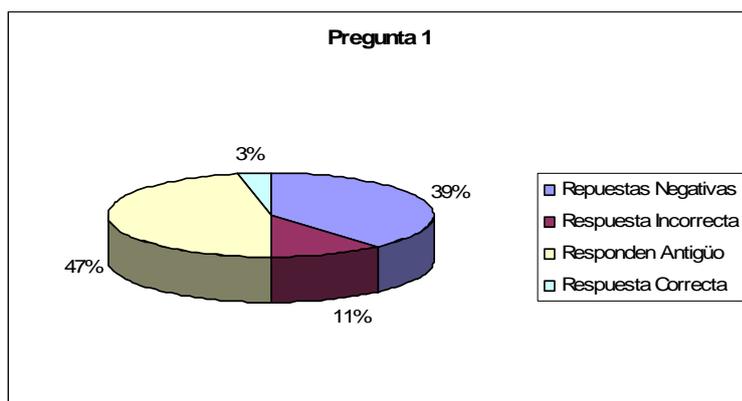
<b>PREGUNTA 22</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Presidente de la UISEK	3	2
Rector	17	13
Vicerrectora	29	22
Secretaria General	26	19
Director de Planificación y Desarrollo	3	2
Director de Extensión y Comunicación	5	3
Dir. de R. Internacionales	8	6
Dir. de Evaluación Interna	20	15
Dir. del Ins. de Idiomas	61	45
Dir. de Seg. y Salud Ocup.	43	32
Coor. de Programa Ejecutivo	2	1



## Tabulación de encuestas Estudiantes del Campus Juan Montalvo

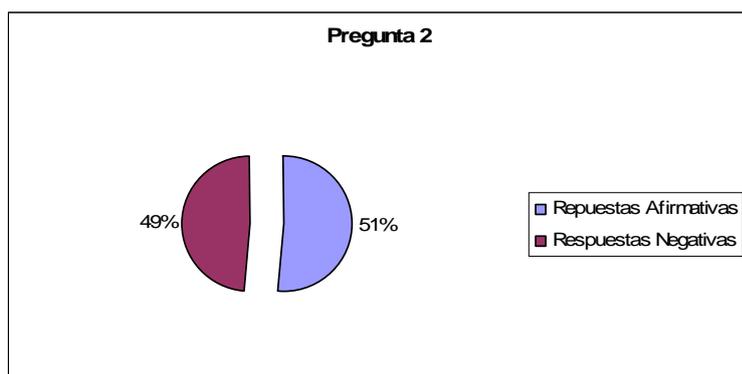
### 1. Conoce el slogan de la UISEK

Pregunta 1	No	%
Repuestas Negativas	34	38,64
Respuesta Incorrecta	10	11,36
Responden Antiguo	41	46,59
Respuesta Correcta	3	3,41



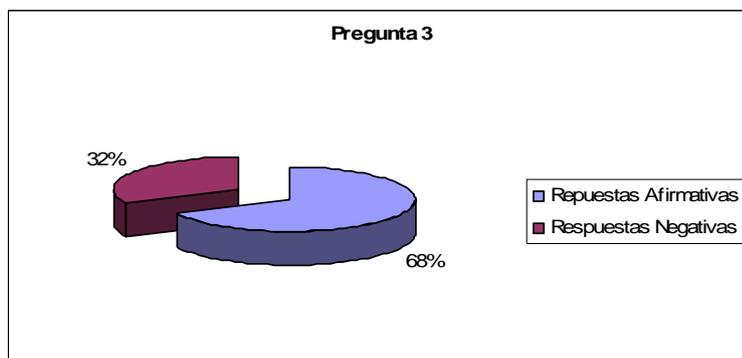
### 2. Asisto a los eventos organizados por la UISEK

Pregunta 2	No	%
Repuestas Afirmativas	45	51
Respuestas Negativas	43	49



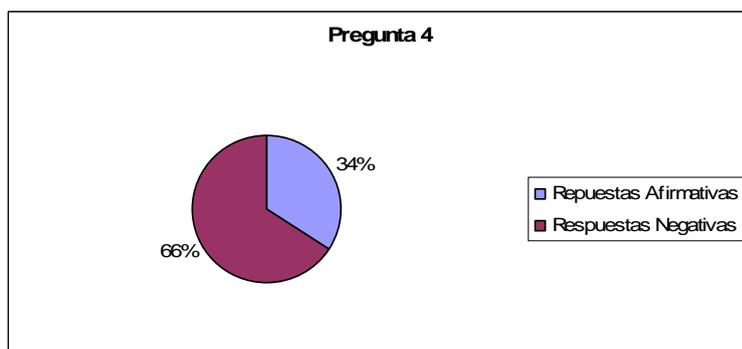
### 3. Considero que el día de la confraternidad es positivo para la integración de la familia UISEK

Pregunta 3	No	%
Repuestas Afirmativas	60	68
Respuestas Negativas	28	32



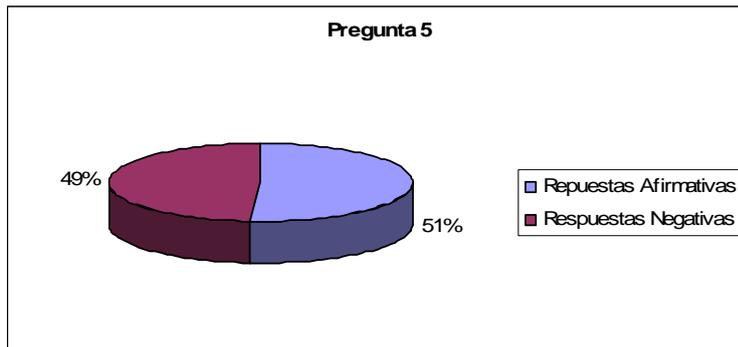
### 4. Conozco en que consiste la Ruta de Orellana

Pregunta 4	No	%
Repuestas Afirmativas	30	34
Respuestas Negativas	58	66



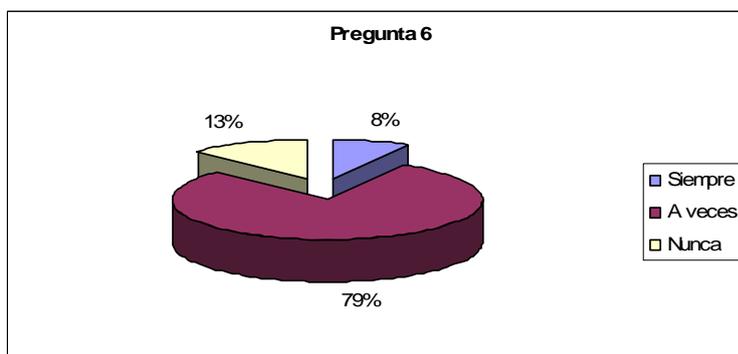
**5. Me Parece que el día de la inauguración del año lectivo es un evento de unión de la familia UISEK.**

<b>Pregunta 5</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Repuestas Afirmativas	45	51
Respuestas Negativas	43	49



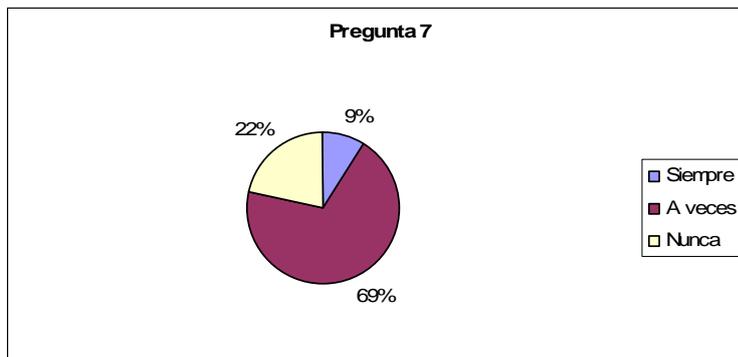
**6.Me entero de manera oportuna las informaciones de la UISEK**

<b>Pregunta 6</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Siempre	7	8
A veces	70	80
Nunca	11,00	13
<b>Pregunta 6</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Siempre	7	8
A veces	70	80
Nunca	11,00	13



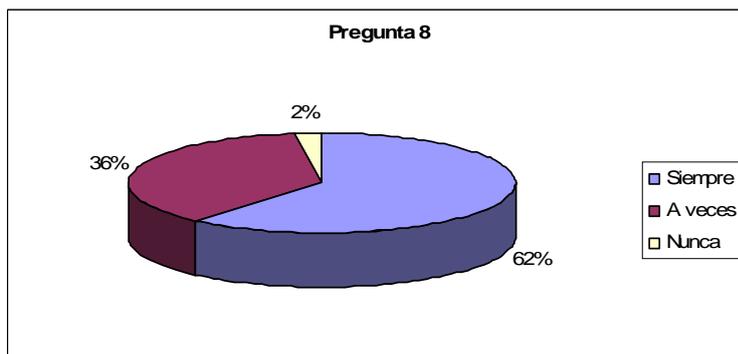
### 7. Las autoridades responden mis dudas de manera oportuna

Pregunta 7	No	%
Siempre	8	9
A veces	61	69
Nunca	19,00	22



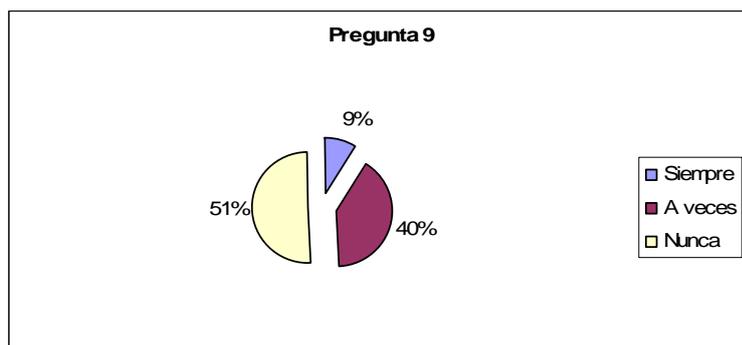
### 8. Puedo comunicarme con los docentes de manera directa sin pasar por varios niveles

Pregunta 8	No	%
Siempre	54	61
A veces	32	36
Nunca	2,00	2



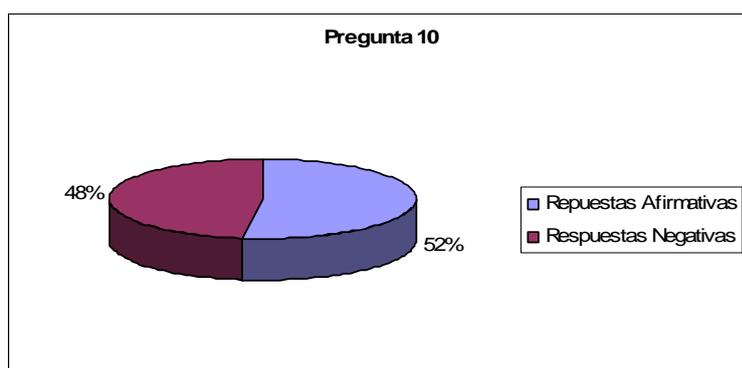
## 9. Puedo conversar con el rector cuando los solicito

Pregunta 9	No	%
Siempre	8	9
A veces	35	40
Nunca	45,00	51



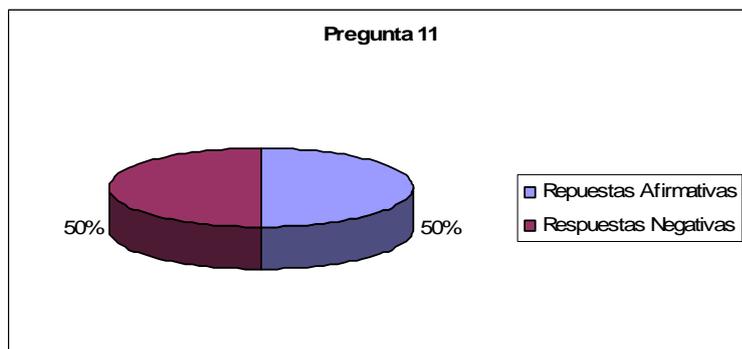
## 10. Conozco la misión de la UISEK

Pregunta 10	No	%
Repuestas Afirmativas	46	52
Respuestas Negativas	42	48



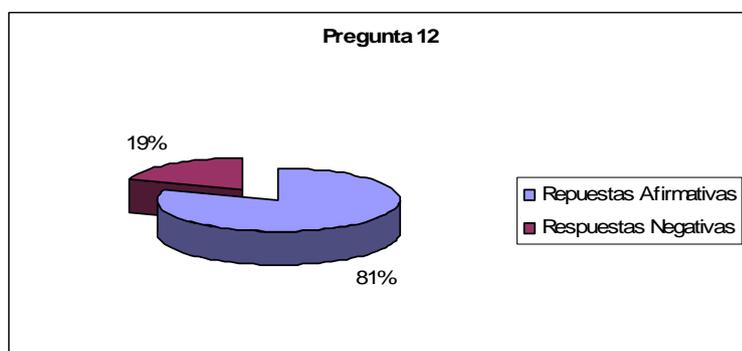
## 11. Conozco la visión de la UISEK

Pregunta 11	No	%
Repuestas Afirmativas	44	50
Repuestas Negativas	44	50



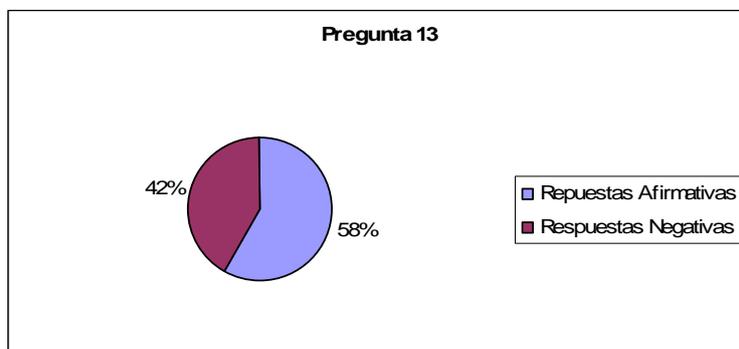
## 12. Estoy orgulloso de ser alumno de la UISEK

Pregunta 12	No	%
Repuestas Afirmativas	71	81
Repuestas Negativas	17	19



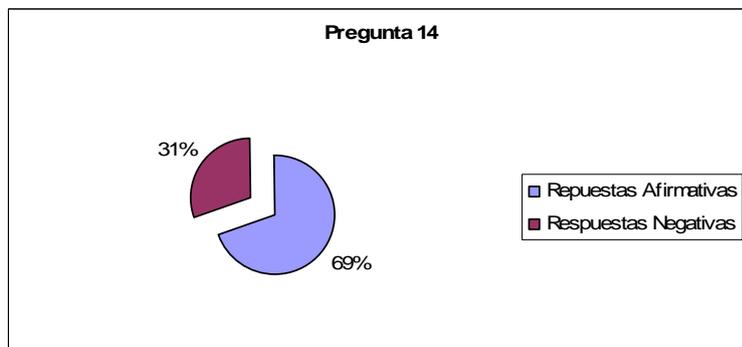
### 13. Me siento importante en la UISEK

Pregunta 13	No	%
Repuestas Afirmativas	51	58
Repuestas Negativas	37	42



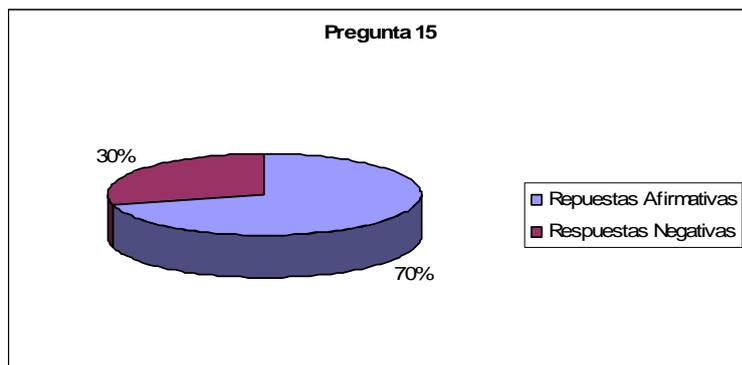
### 14. Estoy conforme con los conocimientos que me imparte la UISEK

Pregunta 14	No	%
Repuestas Afirmativas	61	69
Repuestas Negativas	27	31



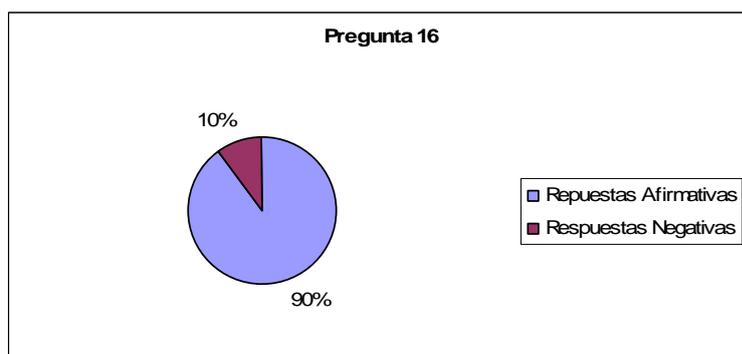
### 15. Mis Docentes están atentos a mis problemas y necesidades

<b>Pregunta 15</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Repuestas Afirmativas	62	70
Respuestas Negativas	26	30



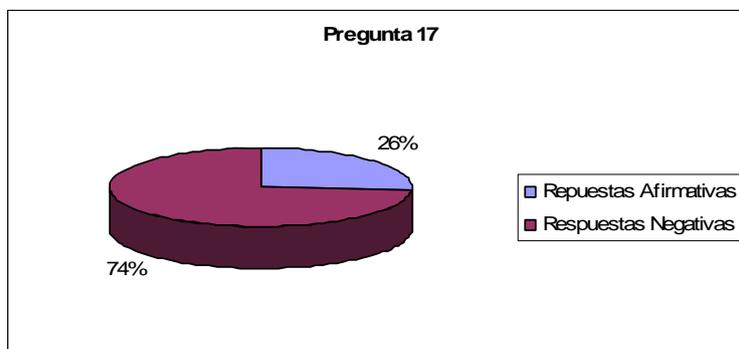
### 16. En la UISEK Respetan mis criterios y mi identidad

<b>Pregunta 16</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Repuestas Afirmativas	79	90
Respuestas Negativas	9	10



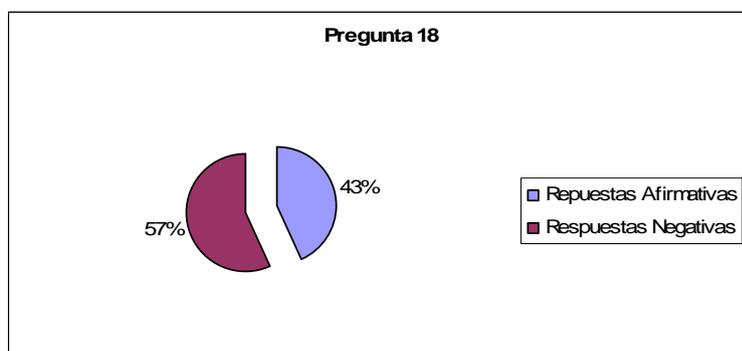
### 17. Me involucro en las actividades que organiza la UISEK

Pregunta 17	No	%
Repuestas Afirmativas	23	26
Repuestas Negativas	65	74



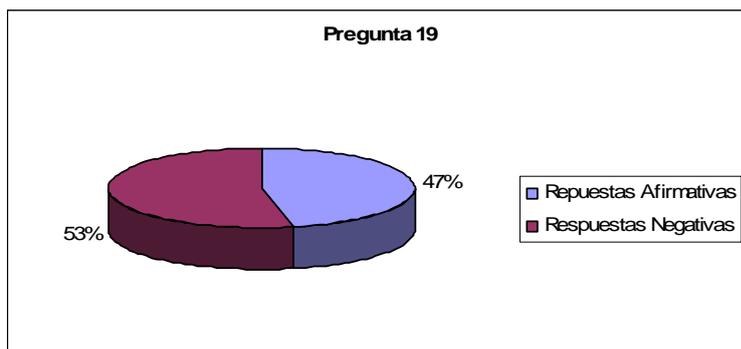
### 18. No me siento satisfecho con la preparación que brinda la UISEK

Pregunta 18	No	%
Repuestas Afirmativas	38	43
Repuestas Negativas	50	57



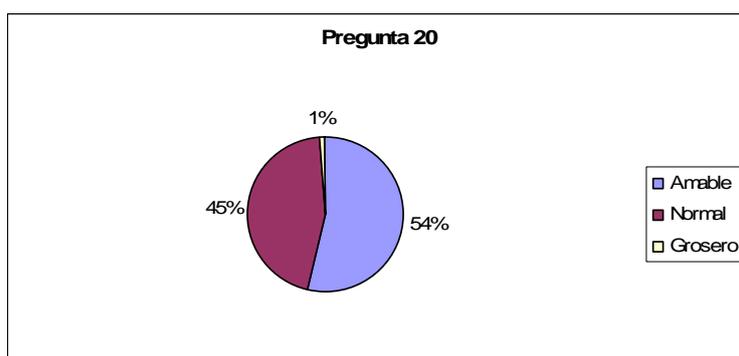
### 19. Existen ágiles procedimientos para realizar trámites en la UISEK

Pregunta 19	No	%
Repuestas Afirmativas	41	47
Respuestas Negativas	47	53



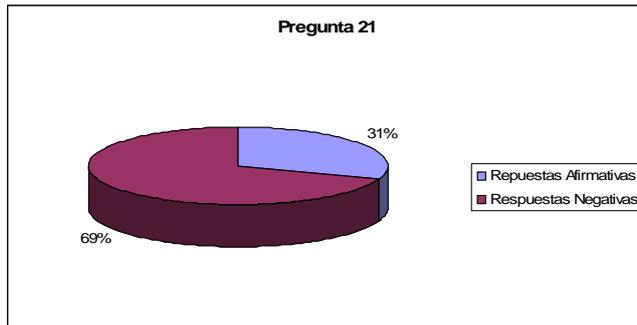
### 20. El trato de las personas administrativas: secretarías, relaciones internacionales, bienestar estudiantil, recursos humanos, admisiones, en la UISEK es

Pregunta 20	No	%
Amable	47	53
Normal	40	45
Grosero	1	1



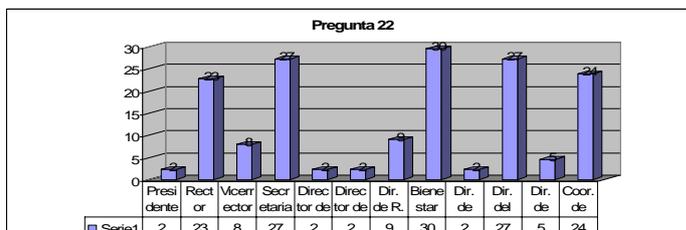
**21. Tengo conocimiento de las funciones que tiene cada departamento en la UISEK**

<b>Pregunta 21</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Repuestas Afirmativas	27	31
Repuestas Negativas	61	69



**22. Marque con una X, a cuáles de las siguientes personas conoce y ha tratado por más de 5 minutos:**

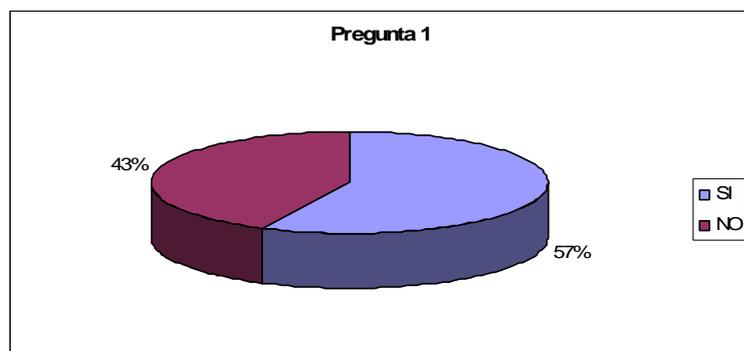
<b>PREGUNTA 22</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Presidente de la UISEK	2,00	2
Rector	20,00	23
Vicerrectora	7,00	8
Secretaria General	24,00	27
Director de Planificación y Desarrollo	2,00	2
Director de Extensión y Comunicación	2,00	2
Dir. de R. Internacionales	8,00	9
Bienestar Estudiantil	26,00	30
Dir. de Evaluación Interna	2,00	2
Dir. del Ins. de Idiomas	24,00	27
Dir. de Seg. y Salud Ocup.	4,00	5
Coor. de Programa Ejecutivo	21,00	24



## Tabulación de encuestas Personal de Mantenimiento

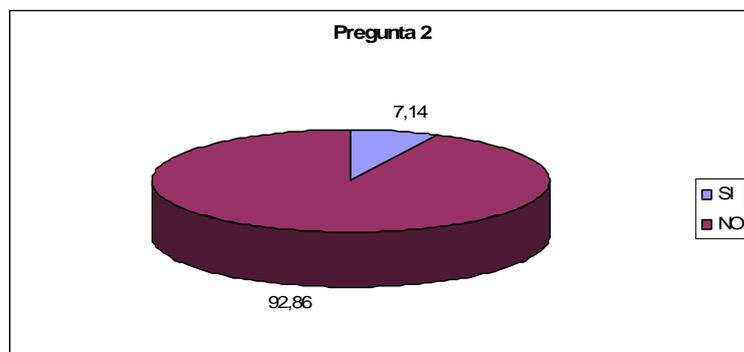
### 1. Me comunican las tareas que debo realizar a tiempo

Pregunta 1	No	%
SI	8	57,14
NO	6	42,86



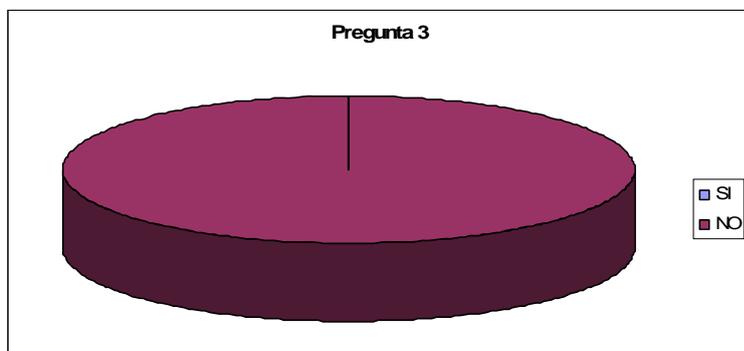
### 2. Conozco la misión de la UISEK

Pregunta 2	No	%
SI	1	7,14
NO	13	92,86



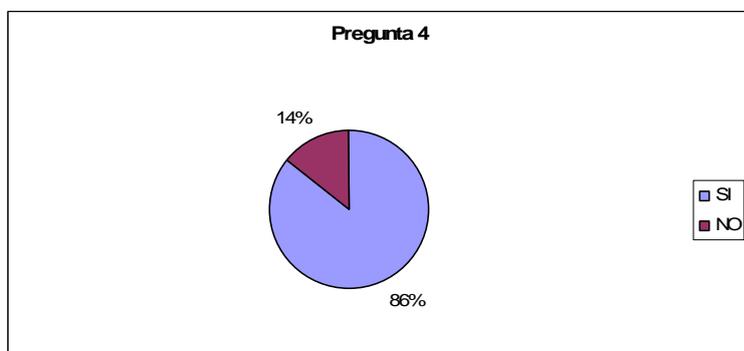
### 3. Conozco la visión de la UISEK

Pregunta 3	No	%
SI	0	0,00
NO	14	100,00



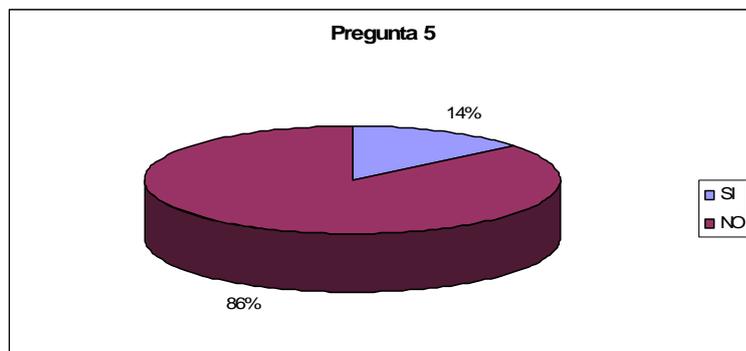
### 4. Estoy orgulloso de trabajar en la UISEK

Pregunta 4	No	%
SI	12	85,71
NO	2	14,29



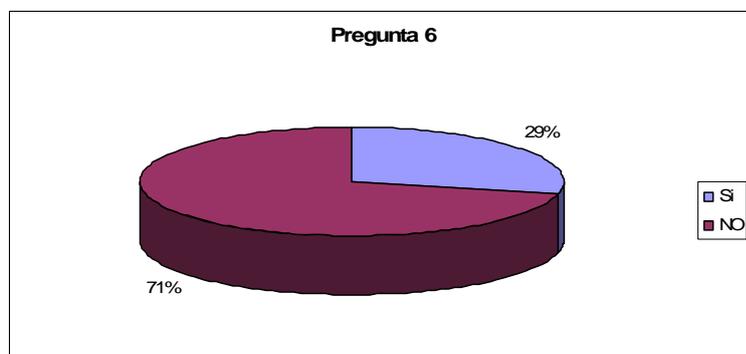
### 5. Estoy dispuesto a trabajar horas extras para acabar con las tareas asignadas

Pregunta 5	No	%
SI	2	14,29
NO	12	85,71



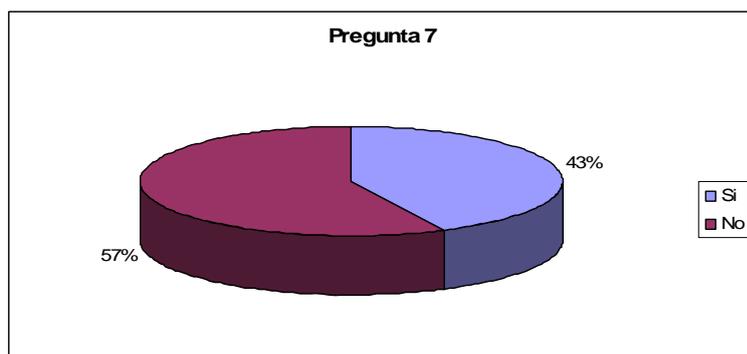
### 6. Siento que mi trabajo es reconocido por los demás

Pregunta 6	No	%
Si	4	28,57
NO	10	71,43



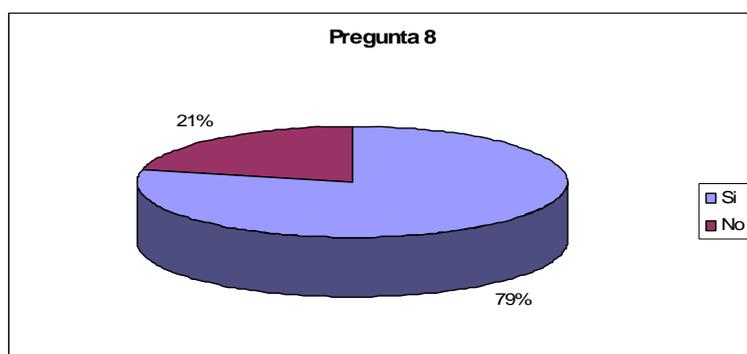
### 7. Mi sueldo es justo en relación a las labores que realizo

Pregunta 7	No	%
Si	6	42,86
No	8	57,14



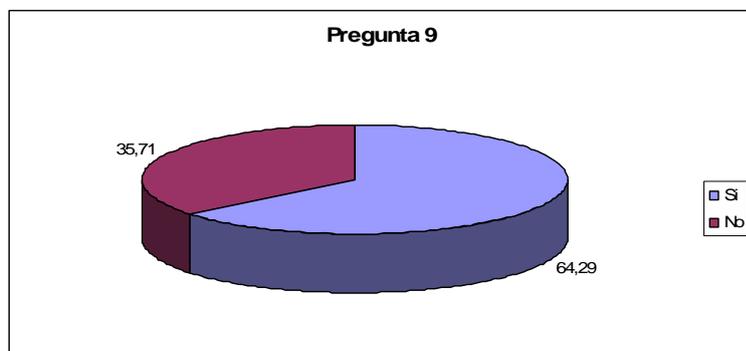
### 8. Cumpló mis tareas con gusto

Pregunta 8	No	%
Si	11	78,57
No	3	21,43



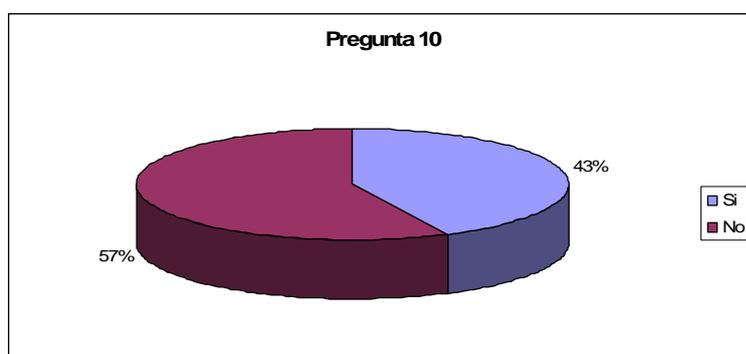
### 9. La UISEK está atenta a mis problemas y necesidades

Pregunta 9	No	%
Si	9	64,29
No	5	35,71



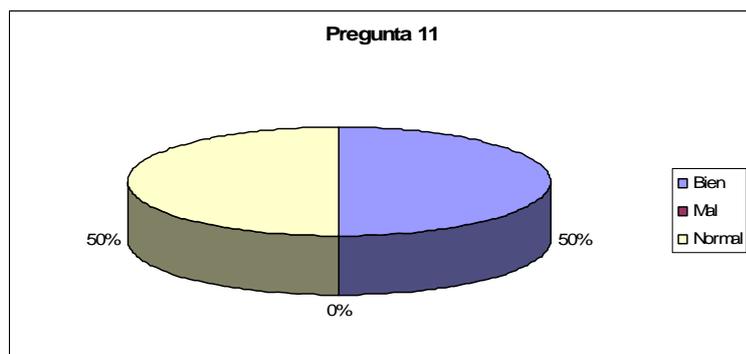
### 10. Cuando tengo problemas, la UISEK me ofrece ayuda para resolverlos

Pregunta 10	No	%
Si	6	42,86
No	8	57,14



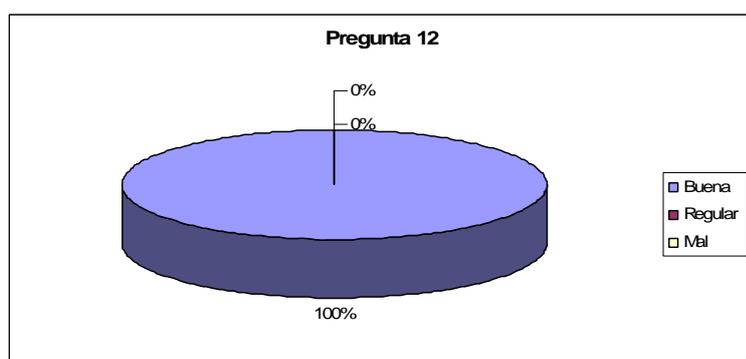
## 11. Cómo se siente tratado por sus jefes inmediatos

Pregunta 11	No	%
Bien	7	50
Mal	0	0
Normal	7	50



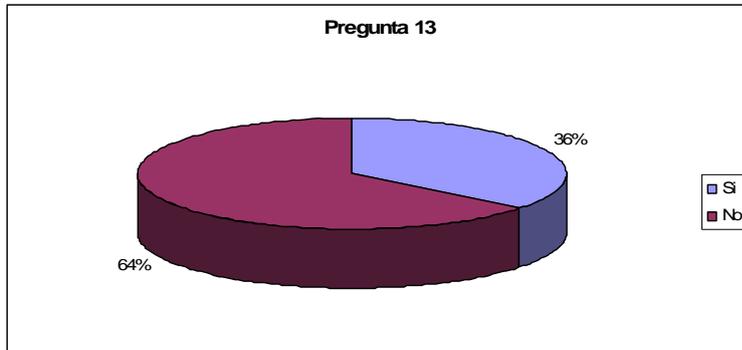
## 12. Tengo una buena relación con mis compañeros de la UISEK

Pregunta 12	No	%
Buena	14	100
Regular	0	0
Mal	0	0



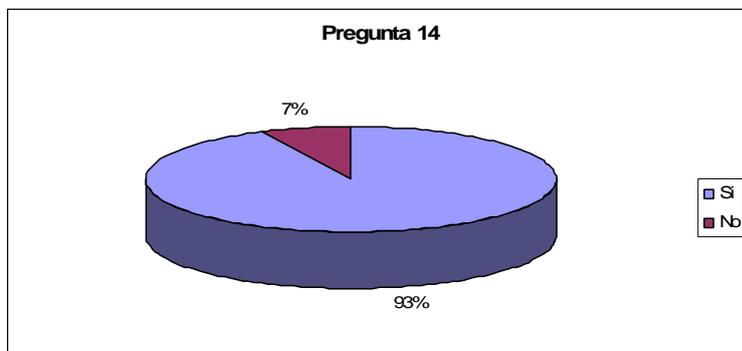
### 13. En la UISEK se respetan y escuchan mis opiniones

Pregunta 13	No	%
Si	5	35,71429
No	9	64,28571



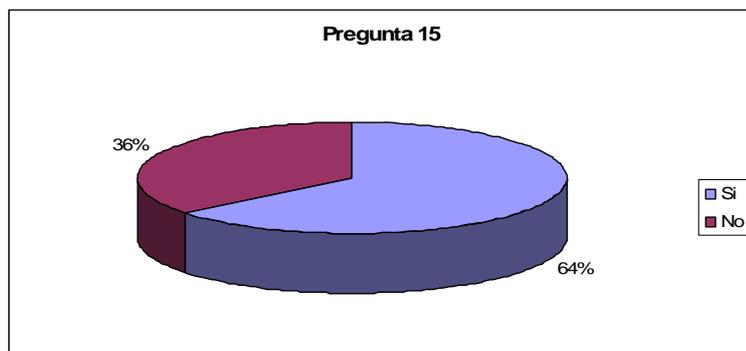
### 14. Conozco bien los trámites a seguir dentro de la UISEK

Pregunta 14	No	%
Si	13	92,85714
No	1	7,142857



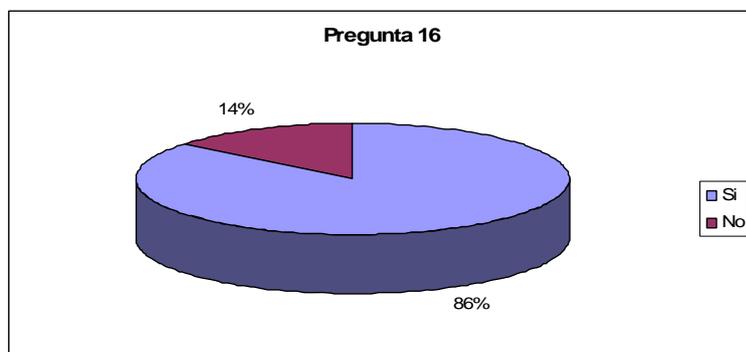
**15. Las tareas que debo desarrollar están bien definidas en la UISEK**

Pregunta 15	No	%
Si	9	64,28571
No	5	35,71429



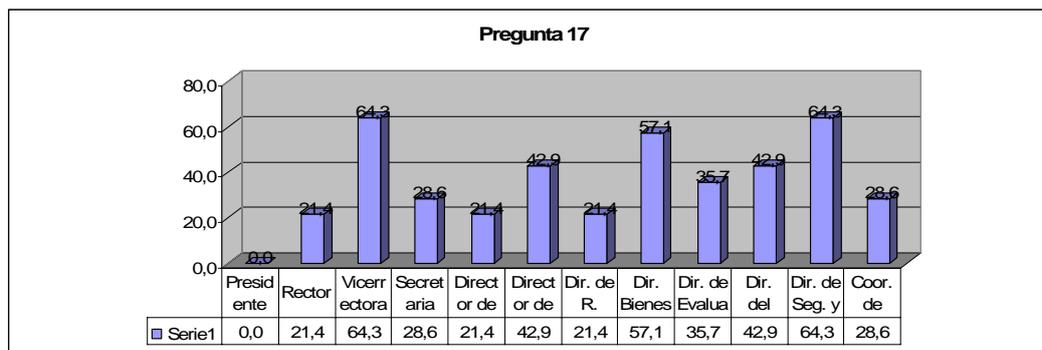
**16. Mi trabajo se ve obstaculizado por falta de recursos**

Pregunta 16	No	%
Si	12	85,71429
No	2	14,28571



**17. Marque con una X, a cuáles de las siguientes personas conoce y ha tratado por más de 5 minutos:**

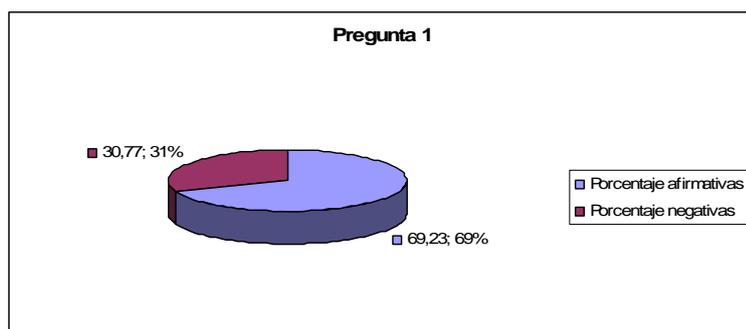
<b>Pregunta 17</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Presidente de la UISEK	0	0,0
Rector	3	21,4
Vicerrectora	9	64,3
Secretaria General	4	28,6
Director de Planificación y Desarrollo	3	21,4
Director de Extensión y Comunicación	6	42,9
Dir. de R. Internacionales	3	21,4
Dir. Bienestar Estudiantil	8	57,1
Dir. de Evaluación Interna	5	35,7
Dir. del Ins. de Idiomas	6	42,9
Dir. de Seg. y Salud Ocup.	9	64,3
Coor. de Programa Ejecutivo	4	28,6



## Tabulación de encuestas Personal Administrativo

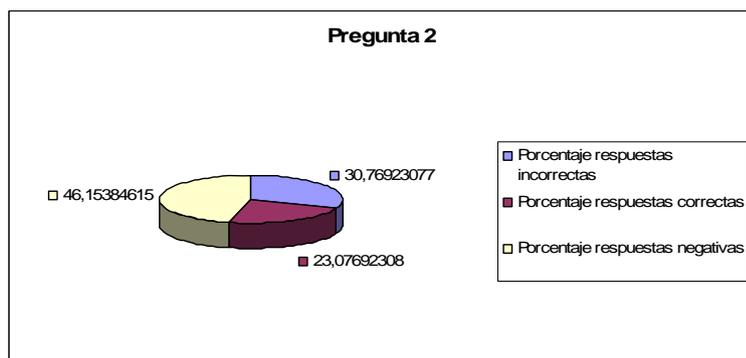
### 1. Me comunican las tareas que debo realizar a tiempo

PREGUNTA 1	No	%
Total afirmativas	9	69,23
Total negativas	4	30,77



### 2. Conozco la misión de la UISEK

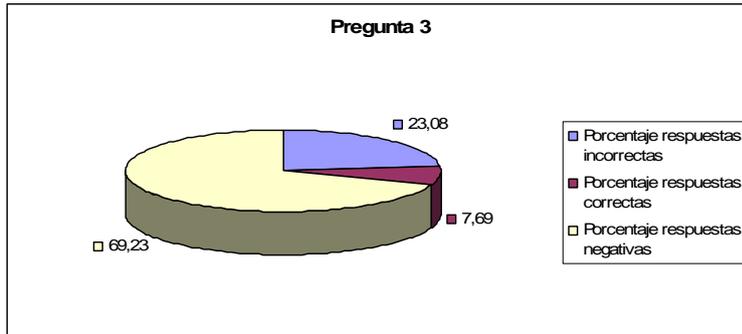
PREGUNTA 2	No	%
Número de respuestas incorrectas	4	30,769231
Número de respuestas correctas	3	23,076923
Número de respuestas negativas	6	46,153846



### 3. Conozco la visión de la UISEK

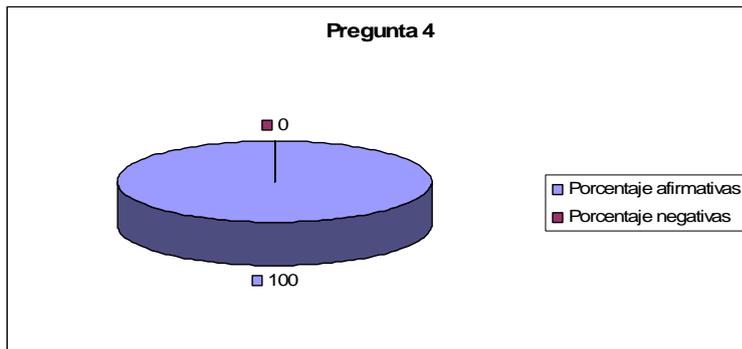
PREGUNTA 3	No	%
Número de respuestas incorrectas	3	23,08

Número de respuestas correctas	1	7,69
Número de respuestas negativas	9	69,23



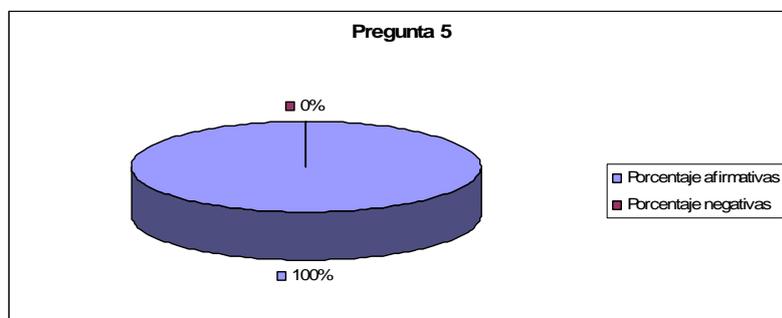
#### 4. Estoy orgulloso de trabajar en la UISEK

<b>PREGUNTA 4</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Total afirmativas	13	100
Total negativas	0	0



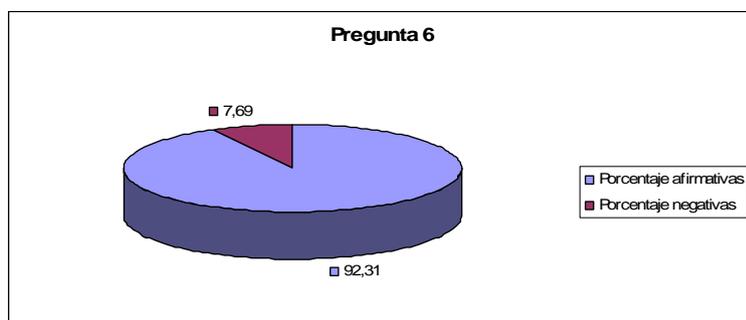
**5. Estoy dispuesto a trabajar horas extras para acabar con las tareas asignadas**

<b>PREGUNTA 5</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Total afirmativas	13	100
Total negativas	0	0



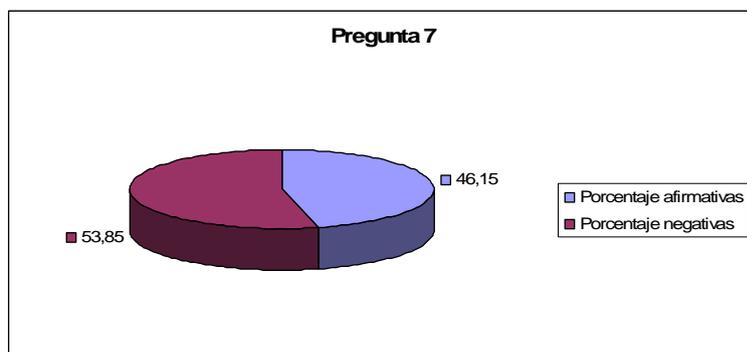
**6. Siento que mi trabajo es reconocido por los demás**

<b>PREGUNTA 6</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Total afirmativas	12	92,31
Total negativas	1	7,69



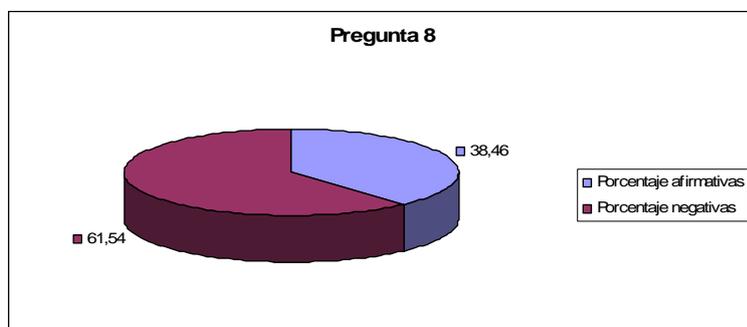
**7. Mi sueldo es justo en relación a las labores que realizo**

<b>PREGUNTA 7</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Total afirmativas	6	46,15
Total negativas	7	53,85



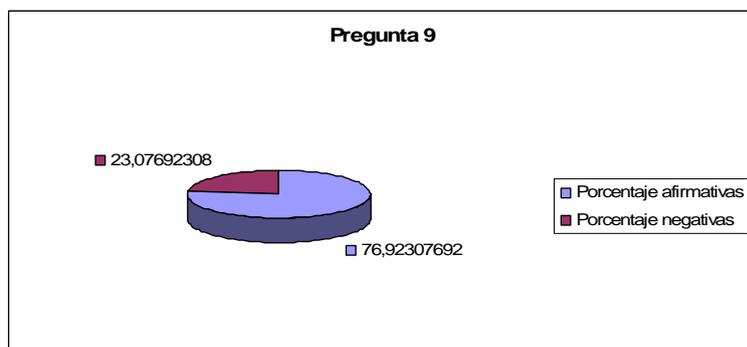
**8. Conozco que se han extraviado documentos de la UISEK**

<b>PREGUNTA 8</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Total afirmativas	5	38,46
Total negativas	8	61,54



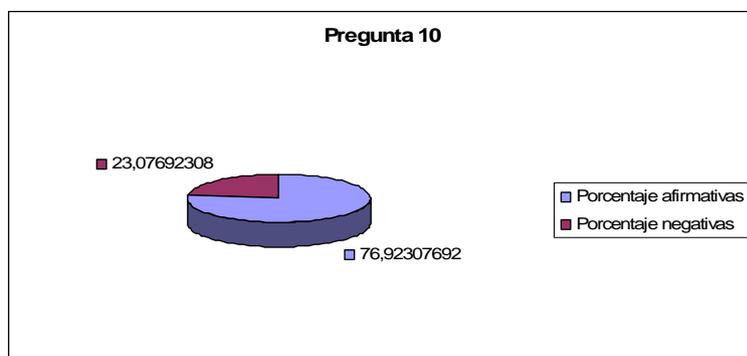
### 9. La UISEK está atenta a mis problemas y necesidades

<b>PREGUNTA 9</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Total afirmativas	10	76,9
Total negativas	3	23,1



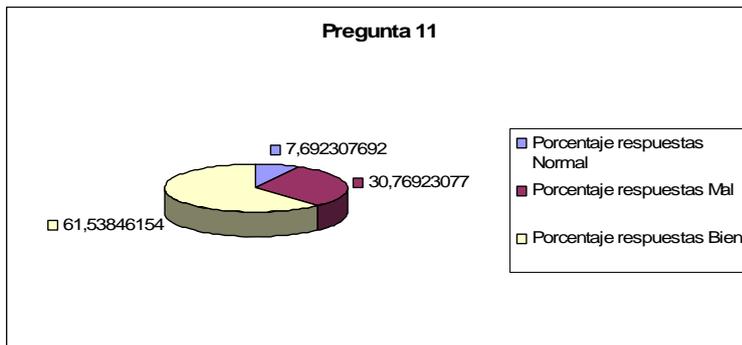
### 10. Cuando tengo problemas, la UISEK me ofrece ayuda para resolverlos

<b>PREGUNTA 10</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Total afirmativas	10	76,9
Total negativas	3	23,1



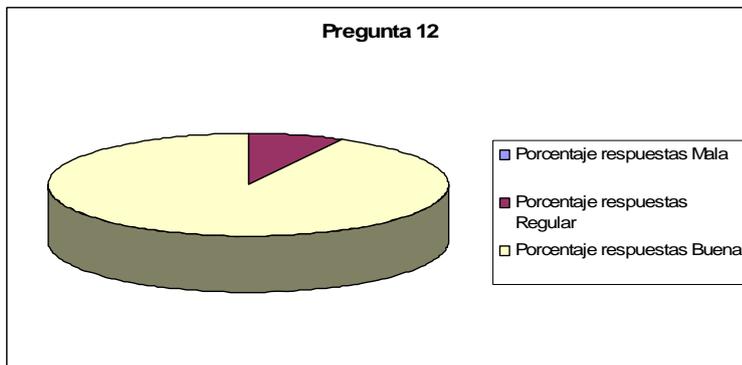
### 11. Cómo se siente tratado por sus jefes inmediatos

<b>PREGUNTA 11</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Número de respuestas Normal	1	7,6923077
Número de respuestas Mal	4	30,769231
Número de respuestas Bien	8	61,538462



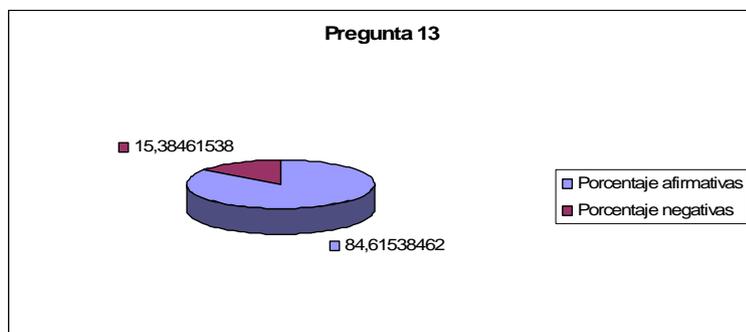
### 12. Tengo una buena relación con mis compañeros de la UISEK

<b>PREGUNTA 12</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Número de respuestas Mala	0	0
Número de respuestas Regular	1	7,6923077
Número de respuestas Buena	12	92,307692



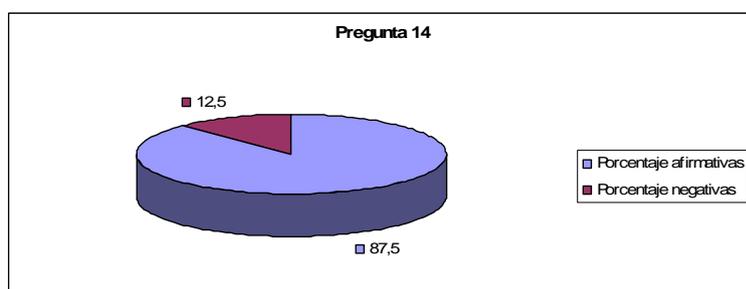
### 13. En la UISEK se respetan y escuchan mis opiniones

PREGUNTA 13	No	%
Total afirmativas	11	84,6
Total negativas	2	15,4



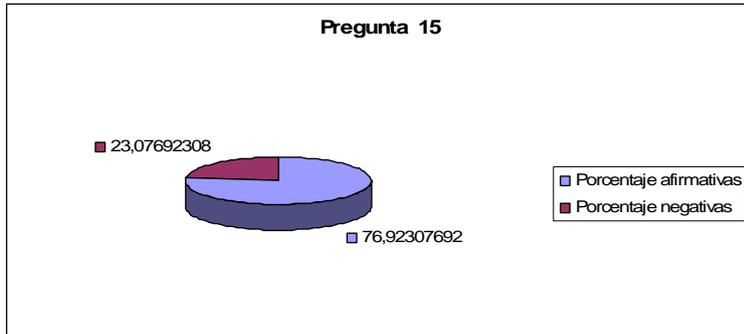
### 14. Conozco bien los trámites a seguir dentro de la UISEK

PREGUNTA 14	No	%
Total afirmativas	7	87,5
Total negativas	1	12,5



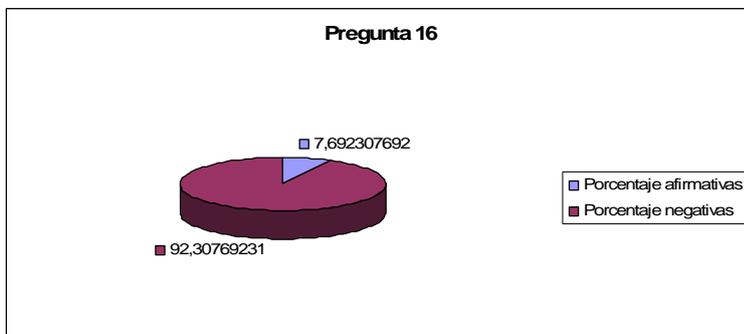
### 15. Las tareas que debo desarrollar están bien definidas en la UISEK

<b>PREGUNTA 15</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Total afirmativas	10	76,9
Total negativas	3	23,1



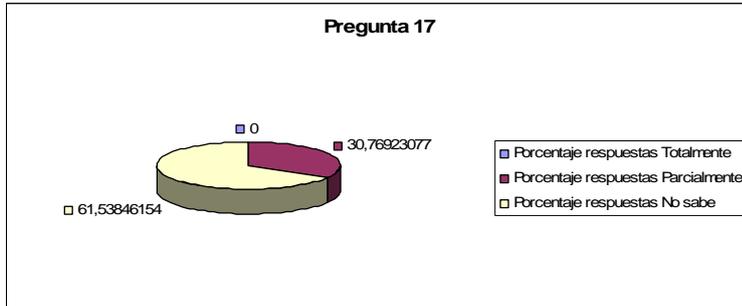
### 16. Mi trabajo se ve obstaculizado por falta de recursos

<b>PREGUNTA 16</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Total afirmativas	1	7,69
Total negativas	12	92,3



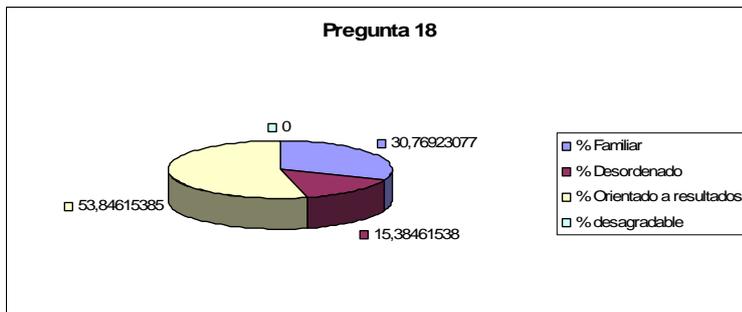
### 17. La UISEK maneja proyectos de responsabilidad social

PREGUNTA 17	No	%
Número de respuestas Totalmente	0	0
Número de respuestas Parcialmente	4	30,769231
Número de respuestas No sabe	8	61,538462



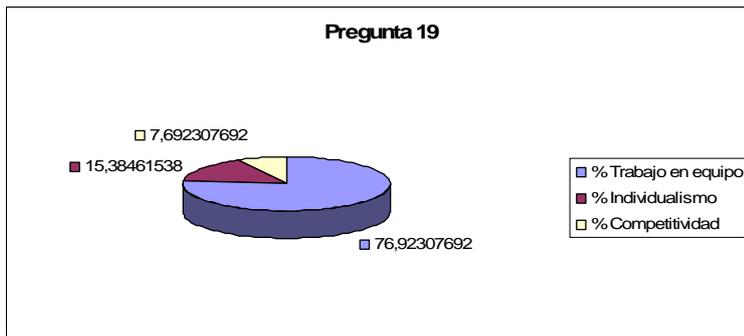
### 18. El ambiente de la organización es

PREGUNTA 18	No	%
No. Familiar	4	30,8
No. Desordenado	2	15,4
No. Orientado a resultados	7	53,8
No. Desagradable	0	0



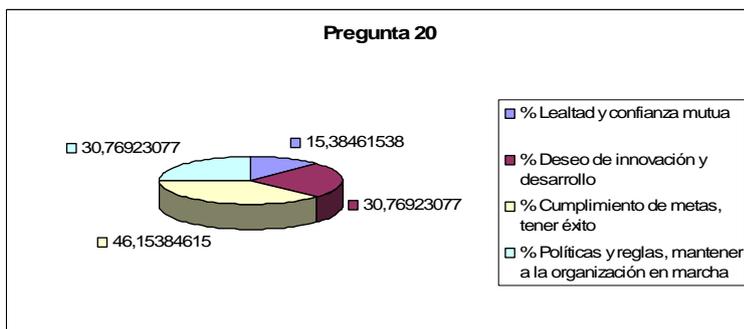
**19. Mis compañeros de área se caracterizan por su**

<b>PREGUNTA 19</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Trabajo en Equipo	10	76,9
Individualismo	2	15,4
Competitividad	1	7,69



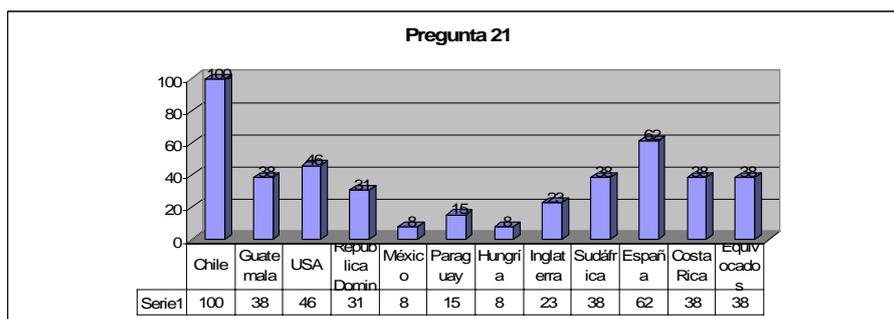
**20. Lo que mantiene unidad a la organización es:**

<b>PREGUNTA 20</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
No. Lealtad y confianza mutua	2	15,384615
No. Deseo de innovación y desarrollo	4	30,769231
No. Cumplimiento de metas, tener éxito	6	46,153846
No. Políticas y reglas, mantener a la organización en marcha	4	30,769231



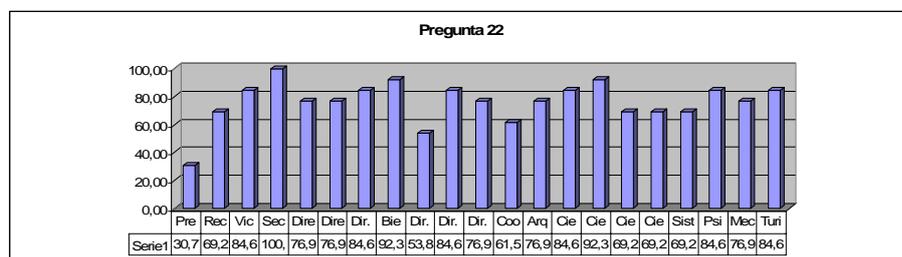
**21. Marque con un X los países en los que existen Instituciones Sek**

<b>PREGUNTA 21</b>	<b>%</b>
Chile	100
Guatemala	38
USA	46
República Dominicana	31
México	8
Paraguay	15
Hungría	8
Inglaterra	23
Sudáfrica	38
España	62
Costa Rica	38
Equívocados Panama	38



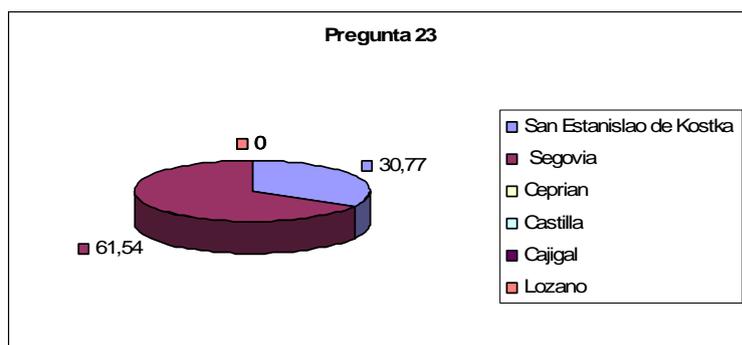
22. Marque con una X, a cuáles de las siguientes personas conoce y ha tratado por más de 5 minutos

<b>PREGUNTA 22</b>	<b>%</b>
Presidente de la UISEK	30,77
Rector	69,23
Vicerrectora	84,62
Secretaria General	100,00
Director de Planificación y Desarrollo	76,92
Director de Extensión y Comunicación	76,92
Dir. de R. Internacionales	84,62
Bienestar Estudiantil	92,31
Dir. de Evaluación Interna	53,85
Dir. del Ins. de Idiomas	84,62
Dir. de Seg. y Salud Ocup.	76,92
Coor. de Programa Ejecutivo	61,54
<b>DECANO DE LA FACULTAD DE</b>	
Arquitectura y Urbanismo	76,92
Ciencias Ambientales	84,62
Ciencias Eco. y Administrativas	92,31
Ciencias de la Comunicación	69,23
Ciencias Jurídicas y Sociales	69,23
Sistemas y Telecomunicaciones	69,23
Psicología	84,62
Mecánica	76,92
Turismo y Patrimonio Cultural	84,62



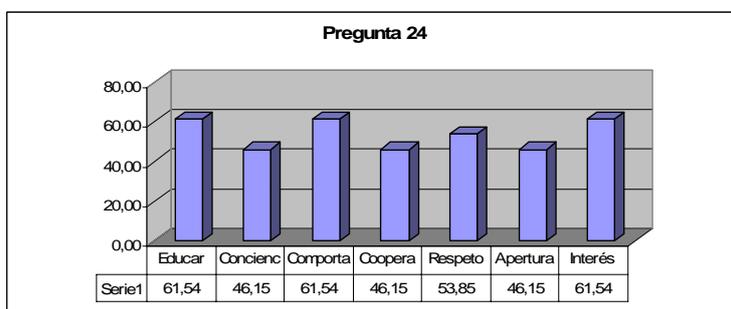
**23. Marque con una X la Familia que dio Origen a la UISEK**

<b>PREGUNTA 23</b>	<b>%</b>
San Estanislao de Kostka	30,77
Segovia	61,54
Ceprian	0
Castilla	0
Cajigal	0
Lozano	0



**24. Marque con una X los valores corporativos de la UISEK**

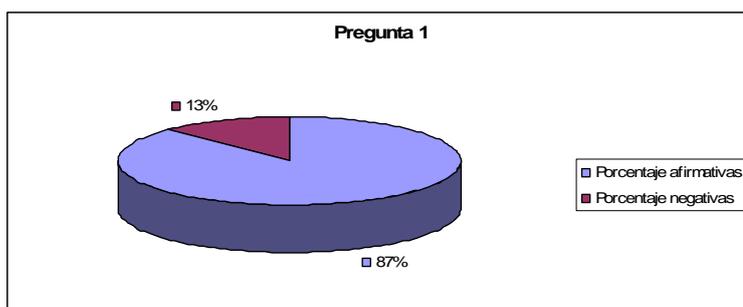
<b>PREGUNTA 24</b>	<b>%</b>
Educación en y para la libertad	61,54
Conciencia de solidaridad	46,15
Comportamiento ético	61,54
Cooperación y trabajo en equipo	46,15
Respeto a la dignidad humana	53,85
Apertura a la diversidad	46,15
Interés por el arte, la cultura y deporte	61,54



## Tabulación de encuestas Decanos

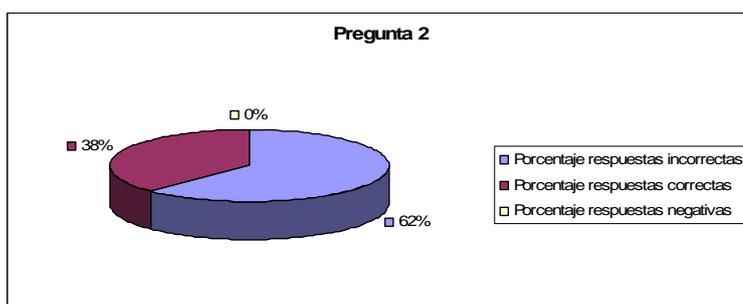
### 1. Me comunican las tareas que debo realizar a tiempo

<b>PREGUNTA 1</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Total afirmativas	7	87,5
Total negativas	1	12,5



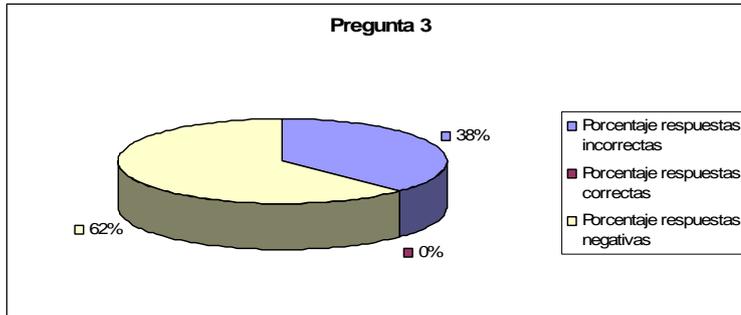
### 2. Conozco la misión de la UISEK

<b>PREGUNTA 2</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
incorrectas	5	62,5
correctas	3	37,5
negativas	0	0



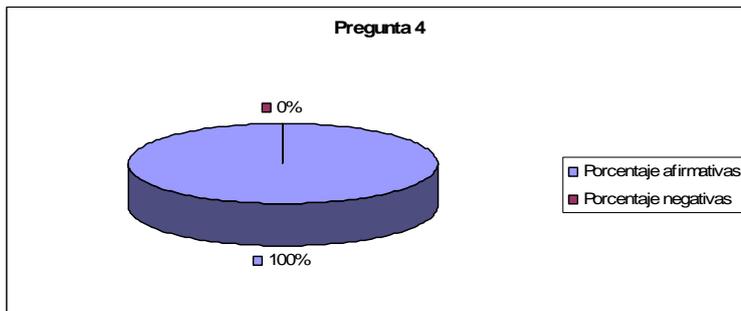
### 3. Conozco la visión de la UISEK

<b>PREGUNTA 3</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
incorrectas	3	37,5
correctas	0	0
negativas	5	62,5



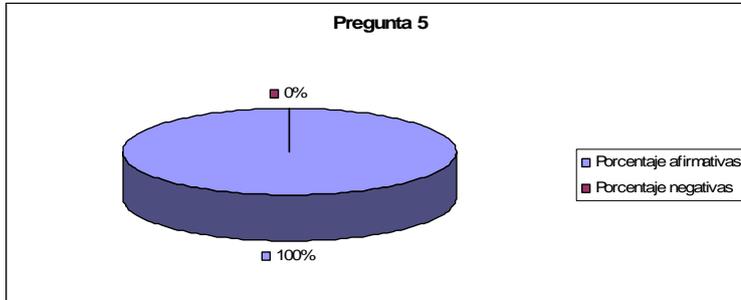
### 4. Estoy orgulloso de trabajar en la UISEK

<b>PREGUNTA 4</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Total afirmativas	8	100
Total negativas	0	0



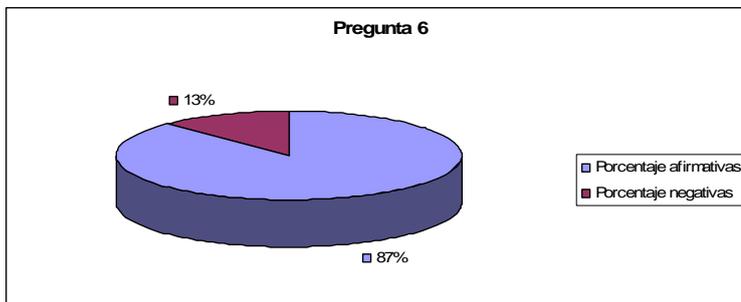
### 5. Estoy dispuesto a trabajar horas extras para acabar con las tareas asignadas

<b>PREGUNTA 5</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Total afirmativas	8	100
Total negativas	0	0



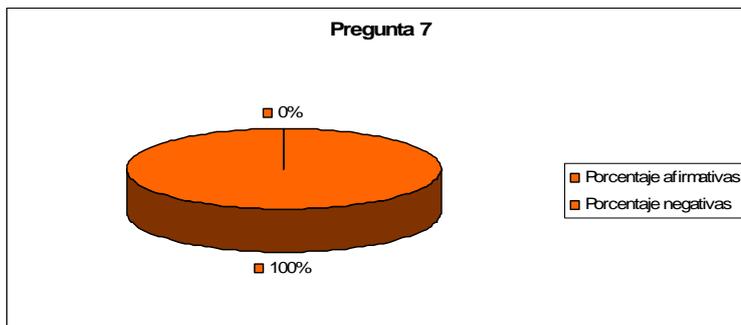
### 6. Siento que mi trabajo es reconocido por los demás

<b>PREGUNTA 6</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Total afirmativas	7	87,5
Total negativas	1	12,5



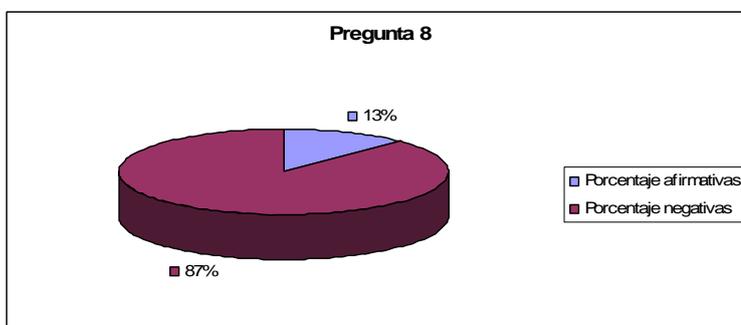
### 7. Mi sueldo es justo en relación a las labores que realizo

<b>PREGUNTA 7</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Total afirmativas	0	0
Total negativas	8	100



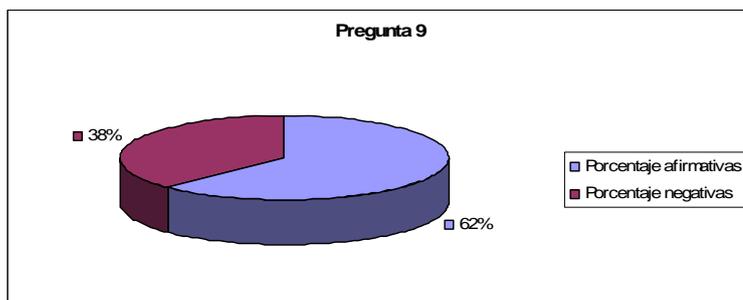
### 8. Conozco que se han extraviado documentos de la UISEK

<b>PREGUNTA 8</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Total afirmativas	1	12,5
Total negativas	7	87,5



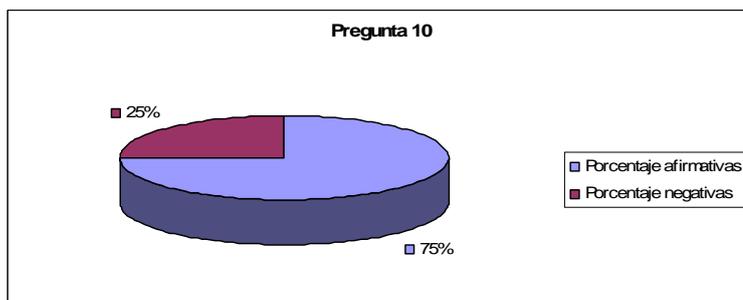
### 9. La UISEK está atenta a mis problemas y necesidades

<b>PREGUNTA 9</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Total afirmativas	5	62,5
Total negativas	3	37,5



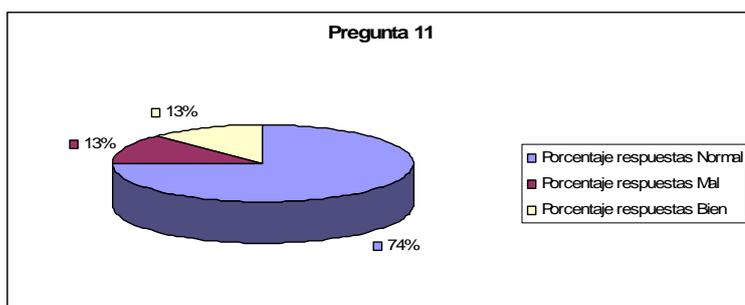
### 10. Cuando tengo problemas, la UISEK me ofrece ayuda para resolverlos

<b>PREGUNTA 10</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Total afirmativas	6	75
Total negativas	2	25



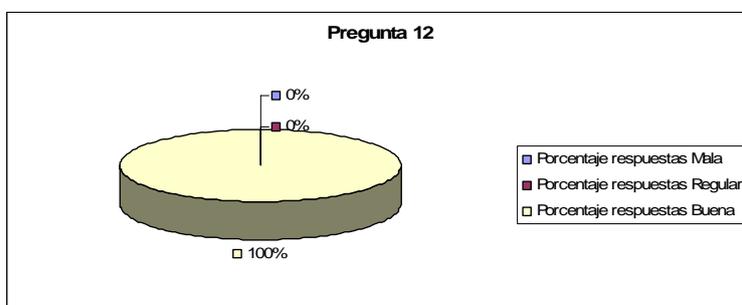
## 11. Cómo se siente tratado por sus jefes inmediatos

PREGUNTA 11	No	%
Normal	6	75
Mal	1	12,5
Bien	1	12,5



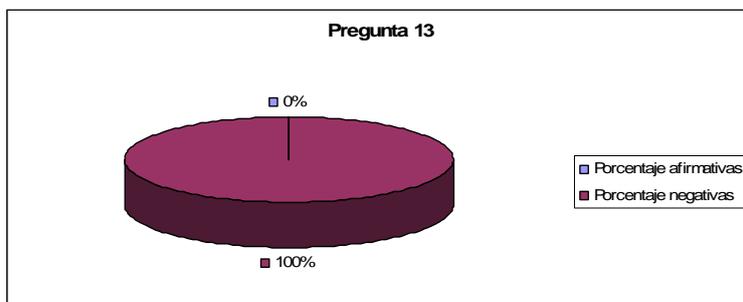
## 12. Tengo una buena relación con mis compañeros de la UISEK

PREGUNTA 12	No	%
Mala	0	0
Regular	0	0
Buena	8	100



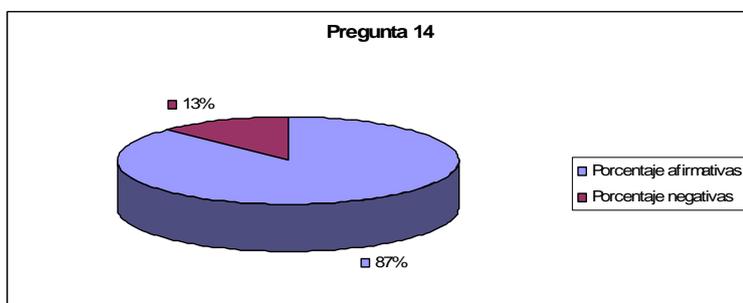
### 13. En la UISEK se respetan y escuchan mis opiniones

<b>PREGUNTA 13</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Total afirmativas	0	0
Total negativas	8	100



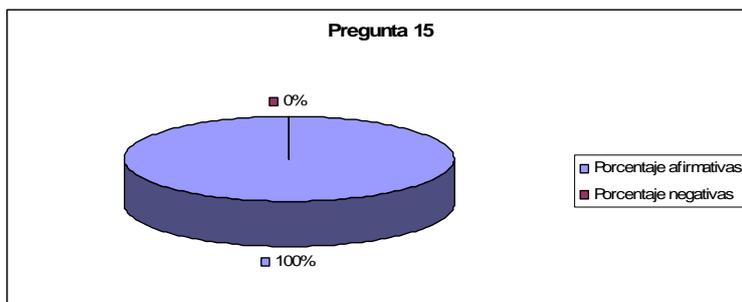
### 14. Conozco bien los trámites a seguir dentro de la UISEK

<b>PREGUNTA 14</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Total afirmativas	7	87,5
Total negativas	1	12,5



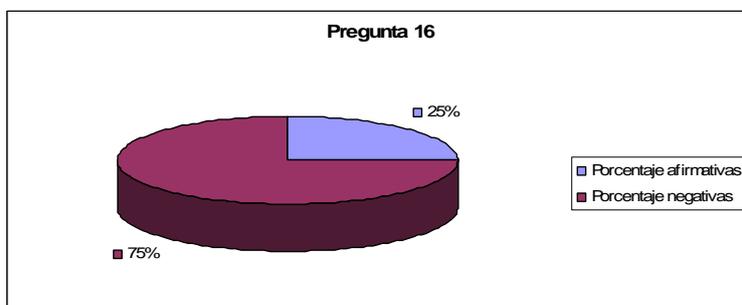
### 15. Las tareas que debo desarrollar están bien definidas en la UISEK

<b>PREGUNTA 15</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Total afirmativas	8	100
Total negativas	0	0



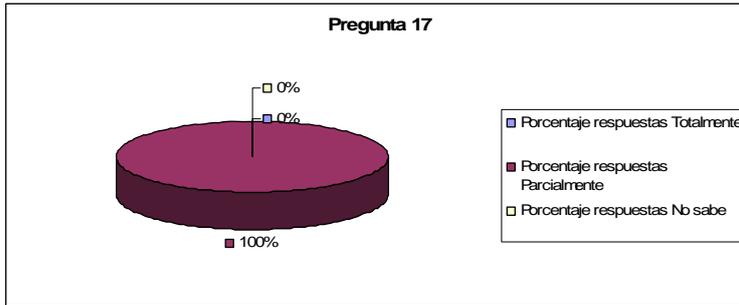
### 16. Mi trabajo se ve obstaculizado por falta de recursos

<b>PREGUNTA 16</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Total afirmativas	2	25
Total negativas	6	75



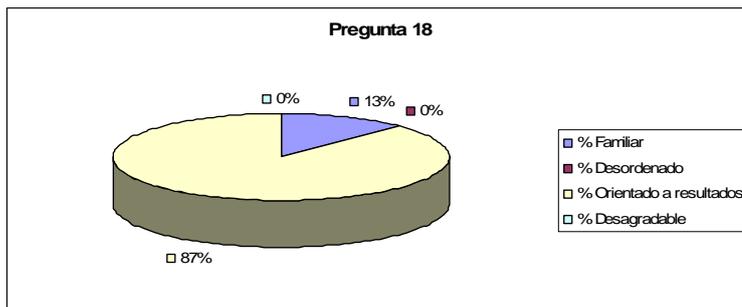
### 17. La UISEK maneja proyectos de responsabilidad social

<b>PREGUNTA 17</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Totalmente	0	0
Parcialmente	8	100
No sabe	0	0



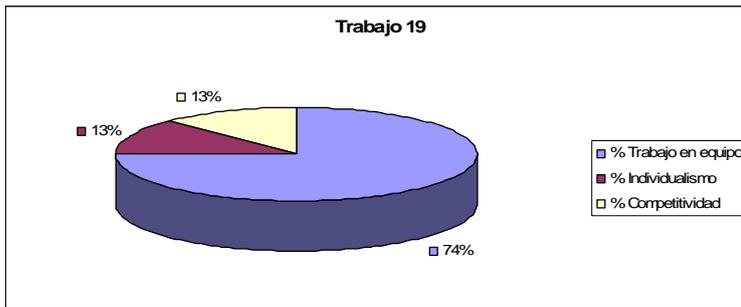
### 18. El ambiente de la organización es

<b>PREGUNTA 18</b>	<b>No</b>	<b>%</b>
Familiar	1	12,5
Desordenado	0	0
Orientado a resultados	7	87,5
Desagradable	0	0



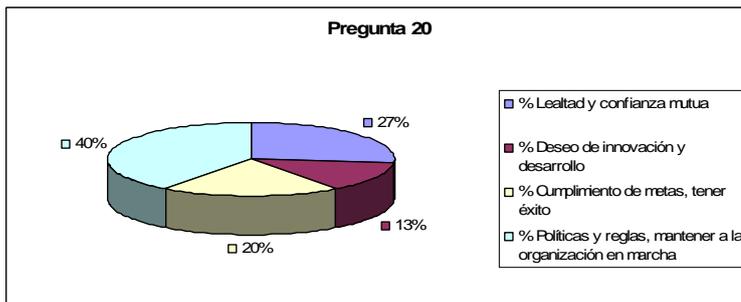
### 19. Mis compañeros de área se caracterizan por su

PREGUNTA 19	No	%
Trabajo en Equipo	6	75
Individualismo	1	12,5
Competitividad	1	12,5



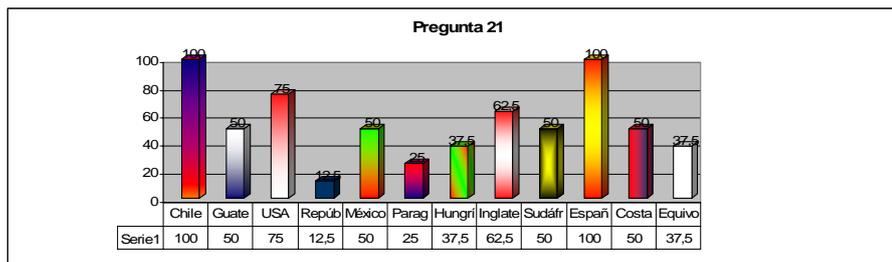
### 20. Lo que mantiene unidad a la organización es:

PREGUNTA 20	No	%
Lealtad y confianza mutua	4	50
Deseo de innovación y desarrollo	2	25
Cumplimiento de metas, tener éxito	3	37,5
Políticas y reglas, mantener a la organización en marcha	6	75



**21. Marque con un X los países en los que existen Instituciones Sek**

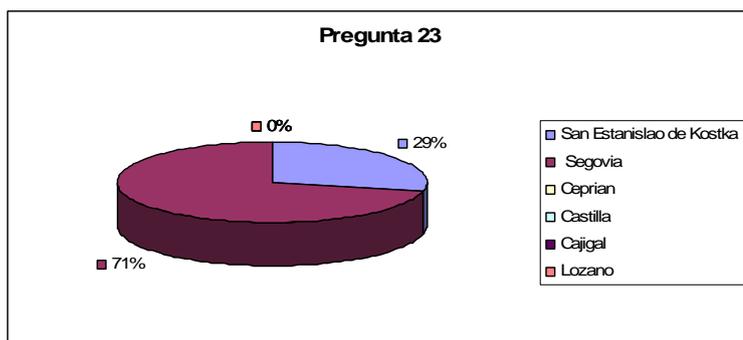
<b>PREGUNTA 21</b>	<b>%</b>
Chile	100
Guatemala	50
USA	75
República Dominicana	12,5
México	50
Paraguay	25
Hungría	37,5
Inglaterra	62,5
Sudáfrica	50
España	100
Costa Rica	50
Equívocados	37,5





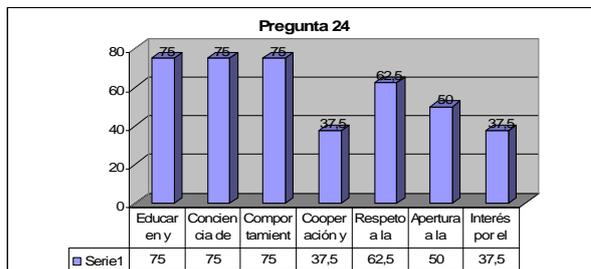
**23 Marque con una X la Familia que dio Origen a la UISEK**

<b>PREGUNTA 23</b>	<b>%</b>
San Estanislao de Kostka	25
Segovia	62,5
Ceprian	0
Castilla	0
Cajigal	0
Lozano	0



**24. Marque con una X los valores corporativos de la UISEK**

<b>PREGUNTA 24</b>	<b>%</b>
Educación en y para la libertad	75
Conciencia de solidaridad	75
Comportamiento ético	75
Cooperación y trabajo en equipo	37,5
Respeto a la dignidad humana	62,5
Apertura a la diversidad	50
Interés por el arte, la cultura y deporte	37,5



## **Anexo 8**

### **Plan de la vinculación con la comunidad**

- Desarrollo integral con componente turístico para la parroquia rural de Nayón
- Consultorio jurídico
- Creación de una microempresa solidaria para brindar servicio de comida casera a las familias del barrio Carcelén del norte de la ciudad de Quito.
- Actividades culturales (exposiciones, conciertos y conferencias)
- seguimiento y mantenimiento de ex alumnos
- Educación ambiental a escuelas fiscales, particulares, docentes y público en general
- Desarrollo de un plan de marketing para la Cámara de Artesanos de la Provincia de Chimborazo
- Mantenimiento preventivo de flotas hospitalarias.
- curso de capacitación de ventas y marketing en Chimborazo
- “El emprendedor”
- Curso de capacitación de marketing estratégico en Chimborazo
- Convenio de cooperación, Universidad Internacional SEK y la Ilustre Municipalidad del Cantón Baños de Agua Santa
- Semana de la arquitectura 2010
- Observatorio política laboral
- Centro de psicología aplicada a la comunidad
- Semana de psicología
- Convenio de cooperación interinstitucional entre el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y la Universidad Internacional SEK para efectuar actividades de seguridad y salud ocupacional
- Cursos para la comunidad y trabajo directo con grupos sociales vulnerables

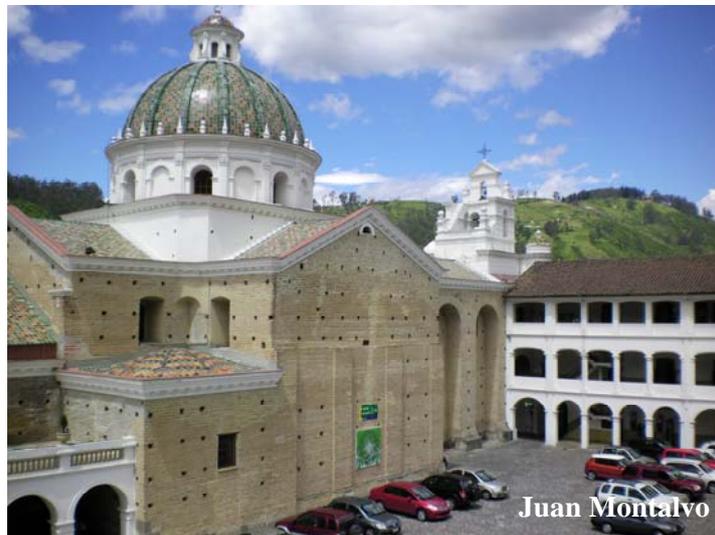
## ANEXO 9

### Fachada





Juan Montalvo



Juan Montalvo

## Áreas Verdes



Juan Montalvo



Miguel de Cervantes

## Parqueaderos



Miguel de Cervantes



Miguel de Cervantes



Juan Montalvo



Juan Montalvo

## Corredores

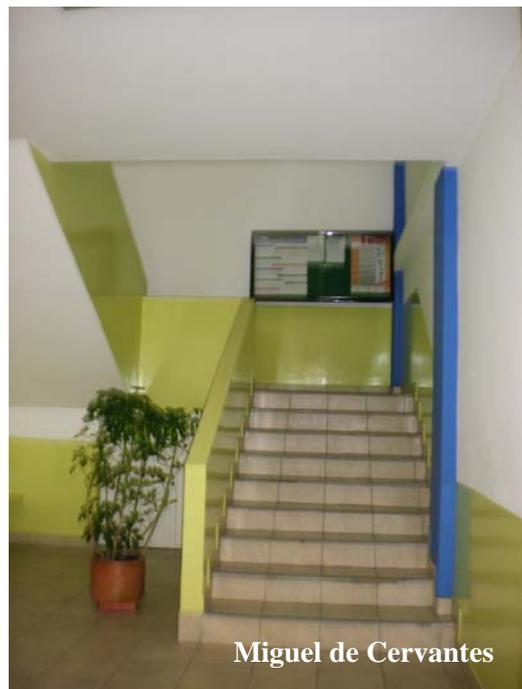


Miguel de Cervantes



Juan Montalvo

## Gradas



Miguel de Cervantes



Juan Montalvo

## Baños



Juan Montalvo



Juan Montalvo



Juan Montalvo



Juan Montalvo



Miguel de Cervantes



Miguel de Cervantes



Miguel de Cervantes