

**FACULTAD DE COMUNICACIÓN**  
**UNIVERSIDAD DE LA HABANA**



TESIS EN OPCION AL GRADO DE DOCTOR  
EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ESTUDIO SOBRE LA IDENTIDAD UNIVERSITARIA: PROPUESTA DE  
GESTIÓN PARA SU FORTALECIMIENTO.  
CASO UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC

**AUTORA:**

MGTR. SILVIA AGUIRRE JIMÉNEZ

**TUTORA:**

DRA. IRENE TRELLES RODRÍGUEZ

JUNIO 2023

## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

*A Carlos, mi compañero de equipo y de la vida, por sostener la casa y mi mano durante tantos viajes y tiempo dedicados a este objetivo.*

*A Bianca y Massimo, los que me impulsan a ser la mejor versión de mí misma y educarlos a través del ejemplo y del amor.*

*A mis papis y hermanos, por todo su apoyo y amor incondicional, por darme ánimos y empujarme a terminar.*

*A mi familia Ecotec, porque tengo la dicha de estar en el lugar donde soy feliz y crecer día a día junto a un gran equipo que me ha animado desde el primer día. Gracias por el apoyo en todo sentido a todos los directivos, en especial a Gilda y Fidel por la confianza, las enseñanzas y el cariño.*

*Al que fue mi equipo-familia, porque la combinación de todos con sus diferentes matices los convierte en los mejores y los llevo siempre en mi corazón.*

*A mi querida Irene, son más de 15 años de conocerla en este camino académico cargado de aprendizajes y cariño recíproco donde el gracias es insuficiente.*

*A mis hermanas PHD Otro nivel, su fortaleza y apoyo ha sido fundamental para llegar hasta aquí, el aprendizaje a través de ustedes es indescriptible.*

*A mi Grupo Psico por sus palabras de aliento cuando creí que esta oportunidad se me escapaba.*

*A la Universidad de La Habana, en especial a los profesores de la Facultad de Comunicación, mi eterno agradecimiento por ser profesionales a carta cabal y sobre todo extraordinarias personas.*

*A Cuba y a los amigos que me deja esta hermosa tierra, por tanta hospitalidad y hermosos recuerdos que quedarán marcados en mi corazón.*

*A los que ya no están pero que me acompañan cada día, esto es para ustedes donde quiera que estén.*

*Gracias eternas.*

## RESUMEN

En los últimos quince años, Ecuador ha experimentado cambios tanto a nivel político como educativo, especialmente en la Educación Superior. Estos cambios han llevado a las instituciones a adaptarse sobre la marcha para enfrentar los nuevos escenarios. En este contexto, se planteó un estudio sobre la Identidad Universitaria de una institución joven como la Universidad Ecotec, con el objetivo de identificar sus atributos tangibles e intangibles más representativos en términos de identidad visual, cultural, comunicación e imagen, así como comprender cómo se proyectan y cómo son percibidos por los públicos que la integran. Los resultados obtenidos permitieron determinar núcleos conceptuales y metodológicos para la construcción de una propuesta de gestión de identidad universitaria. Estas estrategias se diseñaron considerando los ejes estratégicos establecidos en la Planificación Estratégica Institucional de la Universidad y abarcaron acciones relacionadas con la Cultura, Identidad Visual y Comunicación dirigidas a cada uno de los públicos involucrados. Además, se determinaron indicadores de evaluación por cada proceso sustantivo. Su pertinencia fue validada a través del criterio de expertos.

## **ABSTRACT**

In the last fifteen years, Ecuador has experienced changes both politically and educationally, especially in Higher Education. These changes have led institutions to adapt on the fly to face new scenarios. In this context, a study was conducted on the University Identity of a young institution such as Ecotec University, with the aim of identifying its most representative tangible and intangible attributes in terms of visual identity, culture, communication, and image, as well as understanding how they are projected and how they are perceived by the audiences that make it up. The results obtained allowed determining conceptual and methodological cores for the construction of a proposal for university identity management. These strategies were designed considering the strategic axes established in the Institutional Strategic Planning of the University and covered actions related to Culture, Visual Identity, and Communication aimed at each of the involved audiences. In addition, evaluation indicators were determined for each substantive process. Their relevance was validated through the expert criterion.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	12
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO</b>	20
La importancia de la Comunicación corporativa en la actualidad	21
Enfoque epistemológico	23
La Identidad Corporativa	26
Construcción de identidad: desde lo personal a lo social	26
Conceptualización de La Identidad corporativa	29
Enfoque conceptual sobre la identidad corporativa de Luis Ángel Sanz de la Tajada	34
Públicos / <i>Stakeholders</i> / grupos de interés	37
Modelos de auditoría de identidad corporativa	38
Propuesta de Luis Sanz de la Tajada sobre un modelo de auditoría de identidad corporativa	43
Cultura: Conceptualización y evolución como proceso simbólico	44
Las mediaciones: de la comunicación a la cultura e interculturalidad	46
La Cultura Organizacional	50
La Cultura Organizacional y su vinculación con los estudios de Identidad Corporativa	53
Dirección y Liderazgo en valores	55
Imagen Corporativa	59
<b>CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL</b>	63

La Educación Superior en América Latina	64
Antecedentes Políticos y Sociales de la Etapa de Transformación de la Educación Superior en Ecuador	64
Etapa de transformación de la Educación Superior en el Ecuador	67
La Universidad Ecotec como actor en la Transformación de la Educación Superior	68
Los inicios y la razón de ser de la Universidad	68
Oferta Académica, Organización e Infraestructura	71
La Actualidad de la Universidad	72
<b>CAPÍTULO III. LA RUTA METODOLÓGICA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>76</b>
Diseño de investigación	77
Enfoque y Alcance de la Investigación	77
Categoría de Análisis: Propuesta de gestión de identidad basada en la Cultura Organizacional	77
Métodos y técnicas de investigación	78
Descripción de población y selección de la muestra	80
Análisis de Resultados	83
Situación de los atributos tangibles e intangibles más representativos de la Universidad Ecotec desde la cultura y su gestión	83
Situación de los atributos tangibles e intangibles más representativos de la Universidad Ecotec desde la identidad visual	98
Situación de los atributos tangibles e intangibles más representativos	

de la Universidad Ecotec desde la Comunicación	101
Situación de la imagen como expresión de la Identidad	106
<b>CAPÍTULO IV. CONSTRUCCIÓN DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN DE LA IDENTIDAD UNIVERSITARIA PARA UNA IES</b>	<b>111</b>
Bases conceptuales de la propuesta	112
Bases metodológicas de la Propuesta	117
Diseño de Estrategias de la Propuesta	120
Estrategias por Proceso Sustantivo	122
Proceso Sustantivo de Formación	123
Proceso Sustantivo de Investigación	125
Proceso Sustantivo de Vinculación con la Sociedad	126
Proceso de Sostenibilidad e Innovación	127
Proceso de Gestión Institucional, Recursos e Infraestructura	129
Validación teórica de la propuesta mediante Método Delphi	130
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>133</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>135</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>136</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>157</b>
Anexo 1 Cuestionario a Personal Académico	157
Anexo 2 Guía de entrevista a Vicerrectora Académica	161
Anexo 3 Guía de entrevista a Rector	162
Anexo 4 Cuestionario para Estudiantes	163

Anexo 5 Cuestionario para Personal Administrativo	167
Anexo 6 Validación de la propuesta: Método Delphi	171

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Secuencia normativa que rige a la Universidad Ecotec	84
Figura 2 Valoración de los estudiantes, profesores y administrativos sobre los valores declarados por la Universidad	100
Figura 3 Sentido de pertenencia a la Universidad	106
Figura 4 Nivel de identificación con la Universidad	107
Figura 5 Representación de Ecotec como persona	112
Figura 6 Descripción del ambiente interno en Ecotec por parte de sus Públicos	113
Figura 7 Logo de Ecotec hasta el año 2017	114
Figura 8 Logo de Colegio Ecomundo	114
Figura 9 Logo Ecotec desde el año 2017	115
Figura 10 Satisfacción con el Logo de Ecotec	116
Figura 11 Valoración de la comunicación de los estudiantes con otros públicos	120
Figura 12 Valoración de la comunicación por parte de los profesores	121
Figura 13 Valoración de la comunicación por parte de los administrativos	122
Figura 14 Valoración de la institución por parte de los administrativos	124
Figura 15 Valoración de la calidad académica por parte de los públicos	125
Figura 16 Representación de la Gestión de Identidad Universitaria	134
Figura 17 Diseño Metodológico de la Gestión de Identidad Universitaria	135
Figura 18 Diseño de Estrategias de la Propuesta	137
Figura 19 Valoración Consolidada de Procesos Sustantivos	

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Categorías de la Identidad de la Empresa	45
Tabla 2 Modelo de diagnóstico e intervención en la Cultura Organizacional	60
Tabla 3 Tipos de valores según Guedez	63
Tabla 4 Estudiantes registrados en semestre 2 2019 por Campus	94
Tabla 5 Estudiantes registrados en semestre 2 2019 por Campus y Facultad	95
Tabla 6 Muestra de estudiantes registrados en semestre 2 2019 por Facultad	95
Tabla 7 Población y muestra del personal docente, administrativo y de servicio	96
Tabla 8 Valores Ecotec según clasificación de Guedez	99
Tabla 9 Planificación Institucional	102
Tabla 10 Porcentaje de acuerdo con respecto a los Rasgos que definen a los profesores	103
Tabla 11 Porcentaje de acuerdo con respecto a los Rasgos que definen a los administrativos	105
Tabla 12 Cambio de institución de estudiantes, profesores y administrativos bajo las mismas condiciones que Ecotec	107
Tabla 13 Valoración sobre aspectos laborales: Grupo Administrativo	109
Tabla 14 Valoración sobre aspectos laborales: Grupo Profesores	110
Tabla 15 Valoración de evolución de la Universidad Ecotec	123

Tabla 16 Valoración de Infraestructura de la Universidad Ecotec de sus públicos	124
Tabla 17 Valoración de los Procesos Sustantivos por los profesores	126

## INTRODUCCIÓN

La identidad de cualquier organización es reconocida actualmente como valor intangible estratégico, de la mayor relevancia, pues ella constituye el fundamento y anclaje de los elementos diferenciadores que marcan la capacidad de identificación de su razón de ser por parte de los públicos.

En el trabajo que aquí se presenta ha tomado como objeto el estudio de la identidad de una universidad muy joven, con sólo 14 años de existencia, y su proceso de fortalecimiento identitario, de lo cual podría estar dependiendo su capacidad de subsistencia.

La institución universitaria que se investiga se inserta en el escenario de la educación superior ecuatoriana, sector prioritario del gobierno de Rafael Correa para el desarrollo científico y cultural del país. Esto se evidenció con la aprobación de algunas leyes que buscaron establecer políticas de calidad e implementar un sistema de evaluación externa para dar seguimiento a la gestión universitaria y a las carreras ofertadas.

En este contexto de cambio universitario, se encuentra inmerso el objeto de estudio de la presente investigación, la Universidad ECOTEC, creada en el año 2006 con una etapa de inicio y crecimiento marcada por continuos cambios a nivel legal que la han obligado a realizar modificaciones en lo administrativo, funcional, de infraestructura, así como fortalecer sus procesos sustantivos de formación, investigación y vinculación para lograr la acreditación antes mencionada.

Como es de suponer, tal entorno cambiante generó altos niveles de incertidumbre y afectaciones de la cultura organizacional que, hasta antes de este nuevo escenario,

predominaba en el contexto universitario. Afectaciones relacionadas con la diversidad de creencias, valores que se expresaban a nivel docente, estudiantil y administrativo.

La realización de este estudio se ha concebido, inicialmente, desde la identidad corporativa, la cual tiene su propia dinámica. Para esto, fue necesaria la revisión del objeto, misión y objetivos institucionales que permiten determinar si es que expresan los atributos de identidad que se pretenden proyectar en los diferentes públicos que la integran. Así también, se deben revisar los rasgos físicos y culturales para evidenciar si es que estos públicos están en la misma sintonía en lo que la universidad es, en lo que dice que es, y en lo que los públicos que se relacionan con ella creen que es la organización. (Sanz de la Tajada, 1994). E igualmente, como parte del proceso fue necesario analizar los elementos identitarios de la Universidad expresados a través de la comunicación.

Esta indagación se propuso no solamente revisar los estudios teóricos sobre identidad corporativa, sino también incorporar la mirada desde la concepción de organización y del papel de la comunicación en este proceso; la influencia de las culturas, subculturas y el análisis de los elementos que caracterizan las principales tendencias de modelos de auditoría de identidad para finalmente, identificar qué núcleos conceptuales y metodológicos llevará la propuesta para el fortalecimiento de la identidad universitaria.

La Universidad ECOTEC es una institución de Educación Superior que cuenta con trece años de existencia (al momento de la investigación), dentro de los cuales ha tenido que adaptarse a cambios en regulaciones locales que han influido en la forma que tenían de administrar e incluso en la infraestructura que este centro de estudios manejaba.

Citando algunos cambios producto de estas nuevas regulaciones podrían mencionarse: actualización de la misión y visión, contratación de profesores nacionales y extranjeros a tiempo completo con título de cuarto nivel, construcción de un nuevo campus universitario que permita incorporar oferta académica a tiempo completo, cambios a nivel administrativo para atraer a un nuevo grupo objetivo de estudiantes, necesidad de desarrollar adecuadamente los procesos sustantivos de la universidad: docencia, investigación y vinculación; y establecer un nuevo organigrama que contemple todas estas modificaciones.

La Universidad, al ser una institución joven, ha tenido un desarrollo organizacional incipiente que ha afectado a su cultura. Esta afectación se produce porque hay un nivel insuficiente de significados compartidos, lo cual debilita y fragmenta la cultura al no poder alinear a todo el personal con unos mismos objetivos organizacionales.

Esto obliga a preguntarse ¿Cuál es la personalidad de la Universidad?, ¿qué la diferencia de otras universidades y qué rasgos (físicos y culturales) la caracterizan?, tomando como referencia lo aportado por Sanz de la Tajada (1994). Si las personas que conforman la entidad no saben las respuestas a estas preguntas, se estaría evidenciando la falta de articulación entre las dimensiones conceptuales y operativas, lo cual, de acuerdo con el autor referido, tiene que ver con lo que la organización es, con lo que ella dice que es y con lo que los públicos que se relacionan con ella creen que es.

Todo esto incide notablemente en la predisposición al cambio que debe predominar en la comunidad universitaria ya que las instituciones de educación superior se encuentran en un proceso de mejora continua que ha obligado a tomar decisiones significativas no solo de forma sino de fondo a nivel administrativo y académico.

Adicionalmente, es necesario considerar la diversidad cultural que predomina en la organización y que influye notablemente en las relaciones de los diferentes grupos que interactúan dentro de ella, originando reacciones de exclusión o autoexclusión o comportamientos que están ligados a la forma de hacer las cosas en esas culturas anteriores; esta mirada al pasado trae como consecuencia problemas de interacción y de entendimiento que imposibilitan el desarrollo de la institución.

Por otra parte, la universidad estudiada mantiene una relación fraterna con la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES) lo que incide en su forma de administración, ya que al momento de tomar decisiones no se consideran las particularidades culturales de esta organización y se aplican modelos o iniciativas que ya han sido implementadas en UEES pensando que la réplica originará los mismos resultados.

Como puede observarse, dadas estas situaciones, resulta vital para la universidad ECOTEC contar con una propuesta para el fortalecimiento de su identidad universitaria, haciendo énfasis en la apertura al cambio con que deben contar para consolidarse como una institución de docencia e investigación reconocida por la calidad de sus procesos sustantivos, tal como reza parte de su visión.

Lo antes descrito conduce a las siguientes preguntas de investigación:

Pregunta principal: ¿qué rasgos debe presentar una propuesta de gestión de la identidad que tenga como eje transversal la cultura y que promueva la apertura al cambio?

Otras preguntas:

- ¿Cuál es la base conceptual existente sobre Identidad Corporativa y su relación con otros valores intangibles como la Cultura, Comunicación e Imagen?
- ¿Qué elementos caracterizan las tendencias fundamentales de los modelos de auditoría de identidad corporativa?
- ¿Qué atributos tangibles e intangibles están presentes en la universidad ECOTEC desde lo cultural, comunicacional e imagen?
- ¿Qué principios o componentes debería tener la propuesta de gestión de la identidad de la Universidad ECOTEC?

Con respecto al **objetivo general** se plantea lo siguiente: Fundamentar teórica y metodológicamente una Propuesta de Gestión de Identidad Universitaria para la Universidad ECOTEC

Y los **objetivos específicos se presentan como sigue:**

- Sistematizar las fuentes teóricas sobre la identidad corporativa y su relación con otros valores intangibles.
- Caracterizar la situación de los atributos más representativos de la universidad estudiada en el momento actual, desde la Identidad visual, cultural, comunicación e imagen.
- Identificar núcleos conceptuales y metodológicos para la construcción de la propuesta de gestión de identidad universitaria para la Universidad Ecotec.
- Validar teóricamente la propuesta de gestión de identidad.

Premisas:

- La Universidad ECOTEC como institución joven con catorce años de creación, ha nutrido su claustro docente de profesionales de distintas nacionalidades que

proviene de otras universidades con mayor tiempo de creación. Este encuentro de diferentes valores y la permanente comparación en los modos de hacer fragmenta la cultura y no permite plasmar una clara y propia identidad corporativa debido a la constante mirada al pasado de gran parte del claustro docente que limita la apertura al cambio y dificulta la consecución de los objetivos institucionales.

- La inexistencia de una gestión de identidad en la Universidad ECOTEC se explica porque parte de su modelo administrativo y académico surgió como un “eco” o réplica de la institución fraterna que es la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UESS), sin considerar, al momento de tomar decisiones, que son dos instituciones distintas en muchos aspectos como tamaño, antigüedad, tradición, valores, etc., y que todos esos factores inciden directamente en el éxito o fracaso de esas medidas adoptadas, la incorporación de una propuesta de fortalecimiento de la identidad universitaria redundaría en beneficio de la construcción y desarrollo de atributos identitarios propios.

La investigación realiza un recorrido que confluye en lo hermenéutico interpretativo, ya que se aleja de la visión positivista de una mera descripción y verificación de hechos y pretende interpretar significados y valores, así como rasgos físicos y conceptuales en el contexto universitario de la entidad estudiada. Para lograrlo, se recorrieron fases de descripción de la situación actual de la Universidad y luego, mediante la profundización en los significados e interrelaciones de sus componentes, se deriva en una propuesta de para el fortalecimiento de la identidad universitaria de la organización en su contexto particular.

## **Categoría de Análisis**

La autora identifica como categoría de análisis: La Gestión de Identidad Universitaria tomando como referencia el concepto de Sanz de La Tajada quien afirma que la Identidad es

“Es la personalidad de la organización, es decir, el conjunto de modos de comportamientos, actitudes, etc., que la hacen única y diferente del resto de las organizaciones. Es su propia esencia y dentro de ella se distinguen rasgos físicos y rasgos culturales” (1994, pág. 41)

La categoría planteada, a su vez, se subdivide en cuatro dimensiones:

- D-1. Fundamentación conceptual de la propuesta de gestión de la identidad basada en la Cultura Organizacional.
- D-2. Situación de los atributos tangibles e intangibles más representativos de la Universidad Ecotec desde la cultura y su gestión.
- D-3. Situación de los atributos tangibles e intangibles más representativos de la Universidad Ecotec desde la comunicación y su gestión.
- D-4 La imagen corporativa como expresión de la identidad universitaria.

Como complemento a lo que antecede, la presente tesis se estructura en cinco capítulos: el primero sistematiza los fundamentos teóricos de los valores intangibles de toda organización como son la Comunicación, Identidad, Imagen, Cultura, así como también se relacionan estos conceptos con la Dirección por Valores y la interculturalidad que son necesarios explicar por las características del objeto de estudio. En el segundo capítulo, se expone la contextualización del estudio, enfocado en la situación de las Instituciones de Educación Superior desde el año 2008 a la actualidad con respecto a

los cambios legales y normativos que han planteado diferentes escenarios y acreditaciones para seguir funcionando. En un tercer capítulo, se describe la universidad objeto de estudio así como la metodología planteada en la investigación, en lo que respecta a tipo, alcance, métodos, paradigmas, descripción de población, selección de muestra y de los instrumentos diseñados para recabar la información necesaria; el capítulo cuarto está dirigido a la exposición y análisis de los resultados sobre la caracterización de los atributos más representativos de la Universidad, mientras que el quinto capítulo se centra en la propuesta de fortalecimiento de la identidad universitaria para culminar con las conclusiones, referencias bibliográficas y los anexos de la investigación.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

### **Objetivo del capítulo:**

Describir los valores intangibles de una organización y su relación con la Identidad  
Universitaria.

Explicar la relación entre la dirección por valores, la interculturalidad y la identidad  
universitaria.

En este capítulo se exponen los elementos fundamentales que permiten sistematizar algunas de las tendencias más relevantes del tema estudiado.

### **La importancia de la Comunicación corporativa en la actualidad**

En la actualidad, cuando los cambios son constantes, es impensable hablar de sociedad y organización sin que esté implícita la comunicación como eje transversal en el desarrollo de estrategias que permitan adaptarse y responder a las necesidades del entorno. Pero estos términos: organización, comunicación, entorno, no siempre estuvieron presentes e interrelacionados, su vigencia es producto de décadas de estudios donde diferentes teóricos fueron aportando elementos de discusión para poder entender cómo funciona y aporta la comunicación en el engranaje dentro de cualquier tipo de organización.

En este sentido, Drucker (1993) define a la organización como “un grupo humano organizado para el logro de un objetivo (expresado en la misión); “es siempre especializada; se define por su cometido” (citado por Losada Vásquez, 1998, pág. 27).

La comunicación no es el centro del mundo, pero es, sin lugar a duda, el proceso social más importante. El autor Andrade Rodríguez (1995) toma como referencia el pensamiento del filósofo Ernst Cassirer, quien afirmó que lo que distingue al hombre de los otros animales no es tanto la razón, sino la capacidad de simbolizar y representar de diversas maneras sus emociones e ideas. De la misma forma, no es posible imaginar a una organización sin comunicación. (Citado en Fernández Collado, 2002, pág. 11).

El mismo Fernández Collado, expone unos postulados básicos sobre el proceso comunicativo en las organizaciones que continúan vigentes y que serán explicados a lo

largo de la investigación: la comunicación es integral, es sistémica, está íntimamente relacionada con la cultura y su responsabilidad es compartida (2002, pág.13).

Dentro del enfoque sistémico se postula que la comunicación juega un papel muy importante en el funcionamiento de una organización, y es concebida ahora como sistema porque, según Lucas Marín, “la comunicación sostiene la organización e interrelaciona los subsistemas que la constituyen a la vez que mantiene el vínculo de esta con su entorno” (1997, pág. 61). En esta línea, Abraham Nosnik, considera que, en el enfoque sistémico “la comunicación le da funcionalidad al sistema organizacional, pero, por otro lado, también existen explicaciones que definen a la comunicación desde una perspectiva sistémica como crítica a modelos o concepciones lineales y/o mecanicistas” (1991, pág. 179). Se coincide con Trelles (2009) en su crítica a la linealidad de los enfoques transmisivos mecánicos, en tanto se sustenta la validez del enfoque sistémico, pero con la incorporación de la mirada del abordaje cultural en el proceso comunicativo.

Para profundizar en la influencia del entorno en una organización, surge la teoría de la contingencia que hace hincapié en que las organizaciones deben responder a las demandas del entorno, y esta respuesta no será igual para todas debido a que está determinada por el tipo de administración al que respondan: mecánico (orientado a la formalidad) u orgánico (orientado a la flexibilidad e informalidad). A nivel de comunicación, esta teoría no solamente contribuye a ver que la organización tiene flujo horizontal y vertical sino también incorpora la mirada interna y externa de la misma. (Martínez de Velasco, citado por Fernández Collado, 2002)

La perspectiva cultural comienza a ganar espacio en el mundo organizacional, en medida importante debido a la experiencia de las empresas japonesas, que con sus políticas a favor de los empleados y la importancia que le asignan al factor humano en términos de calidad, lograron resultados de crecimiento industrial y económico muy destacados. Estas experiencias trataron de ser imitadas a nivel mundial, pero la vida demostró que no se pueden importar de manera mecánica pues cada organización tiene su propia personalidad por lo que debe procurar integrar a los públicos, implicarlos y hacerlos sentirse parte esencial de la organización. (Sanz de la Tajada, 1994)

Este aspecto se evidencia con el estudio en comunicación del enfoque simbólico interpretativo que considera la comunicación como “un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos, sin abandonar las ventajas del enfoque sistémico” (Trelles, 2006, pág. 11). Es así como, son igualmente importantes los emisores y receptores dentro del proceso de comunicación y estos últimos relacionarán el mensaje según su contexto socio histórico, político, cultural, etc. Este enfoque toma relevancia y se convierte en referente para explicar los conceptos que vienen a continuación.

### **Enfoque Epistemológico**

Se asume el enfoque sistémico como uno de los referentes epistemológicos puesto que se coincide con Lucas Marín (1997) en la pertinencia de este enfoque que concibe a la organización como un sistema social integrado por partes interrelacionadas en equilibrio dinámico, con tres ideas fundamentales como pilares para su funcionamiento: “su dinamismo, su apertura y la importancia de la comunicación”. (citado en Trelles, 2002).

El enfoque sistémico concibe a la comunicación como un acto de participación, pues un individuo no “hace” comunicación sino deviene parte de ella. En este enfoque pueden identificarse principios de la escuela de Palo Alto que subrayan la importancia de las relaciones y la comunicación como fenómeno complejo desarrollado en contextos múltiples y sistemas circulares.

Es importante agregar, que también se observan rasgos del enfoque epistemológico sistémico en el modelo dialéctico de comunicación de Martín Serrano.

Un referente sobre la epistemología sistémica importante a destacar es Jesús Galindo, que toma como ejes centrales la interrelación entre el sistema de información y el sistema de comunicación Galindo (2003). Para lo cual se apoya en la necesidad de tomar en consideración la figura del dato, la información registrable y su orden y, como proceso complementario de esta, la difusión y movimiento de la información de un lugar a otro, de una entidad social o cultural a otra y este movimiento dinámico es llamada la comunicación en sus diferentes niveles: interpersonal, grupal y organizacional

Galindo define a este enfoque como “el estudio de la organización y composición de la complejidad social en particular y la complejidad cosmológica en general, desde la perspectiva constructiva analítica desde los sistemas de información y comunicación que las configuran. Esta definición de comunicología toma como objeto ya no a la comunicación sino al mundo en general y a la comunicación e información como componentes de este gran sistema”.

Por una parte, Galindo apuesta a lo constructivista y, por otra parte, a un compromiso con la perspectiva sistémica y la cosmología de la complejidad.

Otro enfoque que se expresa en el presente trabajo es la simbólico interpretativo que toma como fundamento el concepto de comunicación como construcción de significados compartidos en contextos socio históricos estructurados y develan la capacidad de los individuos para crear, mantener y disolver las organizaciones en virtud de su capacidad de comunicarse y, por lo tanto, asumen que los individuos son capaces de crear y modelar su propia realidad social. Se apuesta por la importancia de la construcción de significados y se sostiene que el ser es reflejado mediante la acción social a partir de la alineación de la conducta de cada individuo respecto a los demás, respuesta que no solo es resultado de la selección de filtros conceptuales internos, sino que se desarrolla a través de la interacción, sus cambios y los cambios del contexto social. Este enfoque epistemológico sostiene que la cultura, tradicionalmente vista como un atributo de la organización o algo que la organización “tiene” es en realidad lo que la organización es, la organización es su cultura.

Los significados se construyen mediante experiencias compartidas, mediante negociación consensual de interpretaciones de eventos y actividades de la organización. La cultura organizacional por su parte se desarrolla a partir de los significados y a su vez los conforma.

En consecuencia, la teoría de comunicación que se asume es la Sistémico cultural que tiene entre sus referentes más importantes a Irene Trelles.

Y como una de las últimas tendencias, la de enfoque cultural de comunicación, que aunque presenta variados matices, coincide en la importancia de la cultura organizacional y la considera no como atributo de la organización, sino como parte esencial de ésta, y en estrecha relación con este concepto percibe a la comunicación

como un proceso de construcción de significados compartidos, capaz de propiciar un mayor nivel de participación, protagonismo e implicación de todos los públicos en función del cumplimiento de los objetivos del proyecto empresarial

### **La Identidad Corporativa**

Inicialmente, los estudios sobre identidad se relacionaron con lo étnico, es así como se la describía a partir de los componentes de raza, lenguaje y cultura, pero es Barth quien sustituye este concepto por etnicidad separando los conceptos de cultura y territorio, donde además concluye, que la identidad se conoce y reconoce a partir de los “elementos culturales enunciados por los sujetos”, es decir, a aquellos que les da un significado. (Mercado y Hernández, 2010).

### ***Construcción de identidad: desde lo personal a lo social***

Para poder describir la identidad corporativa, es necesario exponer cómo los diferentes teóricos explicaron la formación de este proceso a nivel personal y su influencia a nivel social. Para ello, Íñiguez (2001) refiere que la identidad parte de una realidad “natural”, biológica y/o psicológica que permite diferenciarse de otro, pero que, a su vez, esas mismas características los asocian a otros y se traduce en una evolución en conjunto a partir del reconocimiento y aceptación de normas, lenguaje, reglas, etc.

Para llegar a esta conclusión sobre el tratamiento de la identidad, dicho autor realiza un recorrido por las orientaciones biologicista, internalista, fenomenológica y narrativa.

Desde la perspectiva biologicista, el desarrollo de la personalidad de un individuo está determinada por su naturaleza biológica, genes y neuronas y su supervivencia depende de la resistencia o adaptación de ello. A partir de esta explicación, la versión

internalista incorpora (a través del psicoanálisis) la importancia del contexto en la conceptualización del individuo y lo caracteriza como un proceso. En palabras de Erickson, es “un sentimiento de mismidad y continuidad que experimenta un individuo en cuanto tal” (citado en Mercado y Hernández, 2010, pág. 231). En el desarrollo de este proceso, la visión fenomenológica incluye la idea de conciencia del mundo y de uno mismo como parte de él. Es así, como aparece la subjetividad en la experiencia de identidad que se materializa a través del lenguaje, siendo este el principal aporte de esta visión.

Finalmente, Íñiguez (2001) destaca que la orientación narrativa sostiene “la importancia del lenguaje en la constitución de la identidad” (pág. 5), Es a través del lenguaje, que la identidad se expresa en rasgos o valores que constituyen representaciones simbólicas cuyas connotaciones estarán determinadas por el contexto social. Es así como “somos y actuamos de acuerdo con aquello que narramos sobre nosotros mismos” y esto “modela lo que sentimos y hacemos”. (pág. 6). En esta misma línea, Larrain afirma que la identidad es la “capacidad de considerarse a uno mismo como objeto y en ese proceso ir construyendo una narrativa sobre sí mismo” (2003, pág. 32).

De acuerdo con lo descrito, en el transitar de la identidad personal a la social se recogen las palabras de Tajfel (1981) quien la define como “la conciencia que tenemos las personas de pertenecer a un grupo o categoría social, unido a la valoración de dicha pertenencia” (citado en Íñiguez, 2001, pág. 6). Esa valoración es producto de las operaciones subjetivas que se realizan e influyen en la información que sobre “nosotros mismos nos dan las otras personas” (el reconocimiento de uno a partir del otro). A decir de Mercado y Hernández, “lo que identifica a un grupo no son los elementos culturales

objetivos del mismo, sino aquellos que los sujetos consideran significativos frente a lo ajeno a partir de las interacciones cotidianas. (2010, pág. 230); y amplían lo dicho por Tajfel de que no solo hay identidad por pertenecer a un grupo, sino que, además, es necesario que sus integrantes conozcan y compartan rasgos comunes que se reafirman en la medida que se interactúa con otros. De acuerdo con Habermas (1987), el proceso de construcción de identidad se verá afectado porque, si bien parte de un sistema de creencias dado por tradición, el ser humano se moverá por diferentes grupos de acuerdo con sus intereses y objetivos personales buscando elegir y pertenecer (identidad colectiva), que, en palabras de Marcé (1990), su construcción identitaria es condicionada por su entorno social (citado en Meza, 2017).

En contraparte Giménez (2000) sostiene que, en lugar de referirse a una identidad social, se debería hablar de identidad cultural y la define como:

“el conjunto de repertorios culturales interiorizados (representaciones, valores, símbolos), a través de los cuales los actores sociales (individuales o colectivos) demarcan sus fronteras y se distinguen de los demás en una situación determinada, todo ello dentro de un espacio históricamente específico y socialmente estructurado” (citado en Mercado y Hernández, 2010, pág. 243).

En estas interpretaciones, nuevamente toma relevancia como referente identitario la construcción del lenguaje que permite a cada comunidad comunicarse con otra y expresar su forma de ser y pensar.

Como conclusión a este apartado, valdría analizar las concepciones de Mercado y Hernández señalan que la identidad “es un efecto de la cultura” (2010, pág. 246), porque parte de un proceso mecánico de transmisión (en un contexto determinado) pero,

a su vez, se va modificando en su relación con otros a través del lenguaje (interacción simbólica). Este enfoque, a criterio de la autora, evidencia cierto reduccionismo en cuanto a la relación entre identidad y cultura, no se concuerda con la idea de que la identidad es el resultado de un proceso transmisivo de la cultura, pues ello limita la rica interrelación que se observa entre ambos conceptos, al ser la cultura expresión de identidad, en tanto también la identidad se enriquece y transforma en entornos culturales, en una relación mutuamente mediada. En palabras de Larrain, “la construcción de la identidad es al mismo tiempo cultural, material y social” (2003, pág. 32).

### **Conceptualización de La Identidad corporativa**

Al relacionar los conceptos previamente con sus manifestaciones al interior de una organización, surge el concepto de identidad y cultura corporativas. Al respecto y, en palabras de Rodríguez Marín (2015) la identidad corporativa de una empresa se define como “un conjunto de atributos y valores que toda empresa o cualquier individuo posee...” (citado en Pulido, 2018).

Siguiendo con la línea de pensamiento, de que la identidad define la esencia de “algo”, Albert y Whetten (1985) aclaran que la identidad organizacional e individual se configuran de forma paralela y Currás (2010) lo explica de la siguiente forma desde la identidad individual:

(...) la identidad del individuo se forma en términos de una serie de comparaciones interpersonales: (1) los otros comparan al individuo consigo mismos; (2) la información referente a esa evaluación es transmitida al individuo a través de conversaciones entre las partes y éste toma en cuenta ese *feedback* para hacer sus comparaciones personales con el resto, lo que; (3) afecta cómo se

definen a sí mismos. Definitivamente, del mismo modo en que la identidad influye en cómo es percibido el sujeto (imagen), la formación de la identidad es un proceso dialógico en el que el individuo toma en consideración cómo lo perciben los otros (citado en Carriel y Aguirre, 2019).

Es importante tener en cuenta, que este concepto ha sido referido desde la administración, la comunicación, el marketing, la cultura y un sinnúmero de disciplinas que han pretendido explicarla. A continuación, se describirán algunas de ellas tomando como referencia la sistematización sobre el tema realizada por Meza (2017):

Balmer (2001) explora el concepto desde los negocios, y explica que se la debe identificar desde tres perspectivas: funcionalista (como un hecho social que permite que se modificada), interpretativa (empleados construyen significados), postmoderna (presencia de relaciones de poder). (Citado en Meza, 2017, pág. 292).

Otra expresión muy común sobre la identidad es asociarla con la “personalidad” o con la “esencia de la empresa” como lo hace Costa (1999). Para este autor, toda organización debe preguntarse “¿quién es?” y la respuesta está en la definición de su personalidad, filosofía, valores que la van a caracterizar como un ente único y a la vez distintivo con otras organizaciones. Este enfoque se comparte plenamente y resulta particularmente valioso para el presente estudio

La relación con la cultura fue iniciada por Braidot (1993), al entenderla como un “sistema de creencias y comportamientos imperantes en una estructura”. Ulrich (1999) continúa el desarrollo de esta perspectiva indicando que “lo externo influye en la definición de los elementos identitarios”, es decir, que la “identidad representa la imagen de la empresa tanto hacia adentro como hacia afuera”) (citados en Meza, 2017).

Para Duque y Carvajal (2015), en la formación de la identidad es necesario considerar las “percepciones, sentimientos y pensamientos de los diferentes miembros de la organización”, ya que ellos incorporarán como propios aquellos comportamientos y valores de la organización lo que incidirá en su imagen. (citado en Carrero, 2019).

La interpretación de Scheinsohn (2000), quien postula que la identidad no consiste solo en atributos que asume la organización, sino que estos deben ser expresados a través de un discurso de identidad, igualmente constituye un aporte relevante en esta indagación. Es lo que para Cuadrado (2003) significa “expresiones verbales, simbólicas o de comportamiento”. En complemento de lo expuesto, Rosson & Brooks (2004) agregan que estos conceptos deben ser administrados por el más alto nivel de la organización, mientras que Capriotti (1999) aclara que la identidad es dinámica y que se fortalece en la medida en que considera las necesidades de sus clientes y que constituye la base para la estrategia de imagen corporativa. Como base, la define como “el conjunto de atributos, valores o características que la empresa asume como propios, y con los que la compañía se autoidentifica y autodiferencia de las demás” (citado en Losada, 2004, pág. 65).

En opinión de Minguéz (s.f.), los factores de expresión se resumen en: el comportamiento corporativo, la cultura corporativa, la identidad visual y la comunicación corporativa. Mientras que, para Olins (1989) son: la manifestación física de la organización; sus productos y/o servicios; su información y comunicación; y las actitudes y comportamientos de sus integrantes. (citado en Meza, 2017, pág.481).

A partir de lo señalado en el párrafo anterior, es importante profundizar en un error común que reduce la identidad a lo visual y que tiene su origen en los aportes de Selame,

E. y Selame J. (1975), quienes afirmaban que la “identidad es la afirmación visual ofrecida al mundo, de quién y qué es la empresa, de cómo esta se ve a sí misma” (citados en Brull, 2006).

En enfoques más actualizados en esa misma línea como en el de Meza (2017) postulan que la identidad es la “identidad gráfica de cualquier organización” y se refiere a los signos gráficos que identifican y a la vez distinguen a una organización de otra. Mientras que, para Mercado (2002), es la “personalidad reconocible de una empresa”. Retomando a Meza, “la imagen organizacional se conformará a partir de la percepción, reconocimiento y recordación de esos signos”, que son: “el nombre, logotipo, ícono asociado a la marca, colores identificables y asociados a la organización, caracteres tipográficos organizacionales; eslogan; símbolos o personajes que dan vida a la marca o identidad organizacional”. (2017, pág.809).

En otros intentos por definirla, Brull (2007) destaca que se la define “como estrategia, cuando es un fenómeno” que expresa una estrategia relacionada con los valores que se asumen desde la creación de la organización. La misma autora, realiza una síntesis interesante sobre las definiciones de identidad previo a los años 90 y concluye que se las relaciona como “expresión visual, representación y forma de presentación o autopresentación de una organización”, lo que resulta insuficiente ya que la identidad no puede solo referirse a lo visual.

Posteriormente, surgen otro grupo de autores (Zaleznik, Levinson, Kets, Miller) que incluyen el tipo de liderazgo y la forma de interacción entre las relaciones como componentes de identidad, además de la cultura y los fundadores de las organizaciones. A decir de estos autores, el resultado de estas relaciones determinará la identificación

de los colaboradores con la organización y así también el público externo tendrá una representación mental, incluyendo el concepto de imagen en este análisis.

Retomando a Costa y siguiendo un orden cronológico, en los años 2000, en uno de sus textos refiere que existe la “identidad objetiva y subjetiva o psíquica”, siendo la última aquella que se expresa a través de los públicos externos mediante su comunicación verbal y no verbal. (citado en Brull, 2006).

Ante lo expuesto, Brull concluye que el estudio de la identidad implica una caracterización de la organización, siendo importante describir los “los elementos que la distinguen, ya que una cosa no puede ser al mismo tiempo ella misma y otra cosa, solo puede ser idéntica a sí misma”. Esos elementos a los que se refiere implican las características físicas, psicológicas y culturales que debe proyectar una institución para diferenciarse de otra; en cuanto a lo físico está la estructura, equipamiento, tecnología, color, mientras que lo psicológico y cultura abarca los valores, sentimientos, actitudes que se dan dentro de la organización.

Ahora bien, lo descrito intenta referenciar de manera global la identidad en cualquier tipo de organización. Sin embargo, autores como Losada (2004) profundizan su estudio conceptual en entornos específicos como, por ejemplo, en las instituciones de educación superior. De esta forma, explica que las universidades han comenzado a preocuparse por proyectarse como marcas buscando su posicionamiento en un mercado cada vez más global y competitivo.

El autor se sostiene conceptualmente en Capriotti, para explicar que la universidad debe determinar “el conjunto de atributos de identificación básicos asociables con la organización” y que es importante que estos sean “reales, significativos y únicos” por lo

que no se pueden establecer sin la participación de la comunidad académica, con lo cual se concuerda totalmente (2004, pág. 483).

En cuanto a los elementos que conformarían la identidad, inicialmente define tres: “la visión, los atributos funcionales y emocionales y la cultura. Las dos primeras refieren al ser y la última al comportamiento.

### ***Enfoque conceptual sobre la identidad corporativa de Luis Ángel Sanz de la Tajada***

En este epígrafe se profundizará en el enfoque del español Sanz de la Tajada (1994), dado que constituye uno de los referentes más importantes para este estudio. Sanz coincide con Costa al relacionar estrechamente la cultura con la identidad, afirmando que toda organización posee una “personalidad propia” con atributos que la caracterizan y la diferencian de otras.

Pero ¿cómo se forma esta personalidad?, a través de los rasgos físicos y culturales. Los rasgos físicos son aquellos elementos que permiten al entorno identificar a la organización. Mientras que, los culturales hacen referencia a las creencias y valores que se evidencian en sus comportamientos. Ambos fenotipos permiten formar “una identidad cultural como producto codificado de una serie articulada de conductas, marcas conceptuales, sistemas normativos y filosofías de referencia, desde las cuales la empresa elabora, piensa, siente y actúa” (pág.41).

Además, el mismo autor desagrega la identidad en tres dimensiones: “lo que la empresa es (identidad), lo que ella dice de sí misma que es (comunicación) y lo que los públicos que se relacionan con ella creen que es la empresa (imagen)” (pág.42).

En la descripción de lo que la empresa dice que es, se encuentran la **identidad visual o sígnica y la conceptual**. Sanz las separa para profundizar en la importancia

de cada una; es así como lo visual se refiere a los “signos externos válidos para la identificación de la empresa desde fuera” (pág.43) y que normalmente es manejado desde el diseño gráfico. Pero, advierte, que no debe confundirse o utilizarse el término imagen para hacer referencia a lo visual ya que este término no tiene relación con la identificación corporativa.

La identidad visual puede crearse o fortalecerse a partir de un “Programa de Identidad visual corporativa” cuyo objetivo es “conseguir una unidad de comunicación” y que, de acuerdo con la metodología propuesta por Echeverría (citado en Sanz, 1994) consta de cinco etapas:

1. Fase de investigación: donde se determinan los objetivos de comunicación, así como se evalúa la percepción de los públicos con respecto a los elementos de identificación, atributos y grafismos existentes (auditoría de identidad visual).
2. Fase de estrategia: a partir de los resultados de auditoría, se establecen nuevos objetivos de identidad visual.
3. Fase de creación de elementos base: se crean nuevos grafismos, se expone una nueva propuesta de elementos de identificación corporativa (emblema, siglas, marca principal, logotipo-nombre corporativo, marca-logotipo). Aquí podría desarrollarse un pretest de los elementos para su selección final (Sanz sí lo considera dentro de sus 8 etapas).
4. Fase de diseño constructivo y redacción de normativas: de la selección final de la propuesta, se redacta el manual de control de identidad visual de todos los elementos de comunicación de la empresa.

5. Fase de implantación: se pone en marcha el programa de identidad visual corporativa.

En cuanto a la identidad conceptual, relacionada con lo cultural, se refiere al “tipo de diseño que es capaz de analizar el espectro de rasgos culturales (mentales y pragmáticos) y proceder a su mantenimiento o modificación”. Para lo cual puede ser desagregada en ocho variables:

1. Identidad Axiológica: se refiere al conjunto de valores morales y profesionales que la organización profesa.
2. Identidad social: presencia social más allá del mercado, solidaridad con la sociedad, responsabilidad social.
3. Identidad de servicio: satisfacción de intereses y necesidades de clientes.
4. Identidad administrativa: manejo de las relaciones laborales, políticas laborales aplicadas.
5. Identidad institucional: presencia de la empresa en gremios, política, relación con los organismos de control.
6. Identidad mercadológica: capacidades y competencia de la empresa en el mercado.
  - a. Identidad técnica: se refiere a la producción y calidad de los bienes y servicios de la organización.
7. Identidad económico – financiera: solidez de la empresa. (pág.54)

Además de lo expuesto, la identidad conceptual se relaciona con lo que Tejada denomina el “Proyecto de Empresa” que es el “conjunto de proposiciones que tiene una organización para orientar sus objetivos estratégicos de acuerdo con principios y políticas

de acción” (citado en Sanz, 1994, pág.58). Esto permite que sus miembros conozcan qué es (identidad) y hacia dónde se dirige la organización (vocación futura), por lo que es indispensable que incluya la misión, objetivos corporativos, filosofía y responsabilidades de la organización.

Finalmente, Sanz concluye que la identidad visual y conceptual pueden ser diseñadas o modificadas y aunque deben configurarse de forma paralela, la conceptual debe preceder a la identidad visual sin que esto signifique que tenga mayor importancia.

### **Públicos / *Stakeholders* / grupos de interés**

Para que una empresa pueda orientar adecuadamente sus estrategias de comunicación, debe identificar los destinatarios de esas acciones comunicativas. A estos destinatarios, que no es un solo grupo, sino que deben estar categorizados, es lo que se denominó en primera instancia públicos. Este término, utilizado por Sanz (1994), refiere que son “un conjunto de individuos que revisten una cierta homogeneidad, con los que la empresa desea comunicarse para la consecución de un objetivo de imagen”.

Otro término impulsado por Freeman (1983) para referirse a los públicos fue el de *stakeholders* o grupos de interés, inicialmente se utilizaba para accionistas y/o propietarios, pero luego abarcaría a todos aquellos grupos que podían ser afectados por las decisiones de la empresa.

Por lo tanto, es necesario que exista una alineación de valores entre ambos y para ello que las estrategias de comunicación respondan a las necesidades de los diferentes grupos con los que se vincula.

En este sentido, Villafaña (2004, pág. 160) realiza un destacado aporte, al sostener que la determinación de qué comunicar y a quién hacerlo permitirá el

posicionamiento reputacional y que para ello se hace necesario generar un mapa de *stakeholders* que tenga en cuenta lo siguiente: determinar las variables de configuración del mapa y luego identificar *stakeholders* concretos según las variables y ponderar su importancia. Esto significa, a decir de Revilla y Fernández (2011) que no es posible establecer una sola lista de grupos de interés para todas las organizaciones, sino que estará determinada por múltiples factores que le agregan dinamismo al proceso. No obstante, aportan con algunas perspectivas que pueden tomarse en cuenta a la hora de categorizarlos: por cercanía, por influencia, por responsabilidad (obligaciones legales) y por dependencia. (pág. 3). Además, precisan que, para no caer en análisis reduccionistas, este proceso deben realizarlo personas claves de la organización y que ocupen posiciones diferentes dentro de ella.

Otra categorización más simple, aportada por Clarkson (1995) es la de *stakeholders* primarios y secundarios. “Los primarios son aquellos grupos sin los cuales la empresa no puede operar dentro del mercado”, aquí se identifican a los dueños, accionistas, colaboradores, clientes, proveedores. Mientras que, los secundarios no se relacionan directamente, pero pueden ejercer (en dependencia de la situación) alguna influencia en la organización, en este grupo se podrían incluir a medios de comunicación, sociedad civil, competidores. (citado en Fernández y Bajo, 2012, pág. 11)

### **Modelos de auditoría de identidad corporativa**

Necesario es referirse al uso del concepto de auditoría que se ha venido haciendo en el campo de la comunicación, al apropiarse de un proceso históricamente relacionado con elementos financieros y contables y aplicarlos en el campo de la comunicación en empresas e instituciones. Básicamente puede observarse la

incorporación de procesos que permiten, por un lado, la profundización en la situación de la que se parte, y por el otro, la organización de acciones y recursos con fines de mejoramiento de la comunicación y logro de los objetivos. Si bien estas apropiaciones están signadas en cierta medida por la mirada positiva y funcionalista, posibilitan la obtención de datos esenciales para el diseño de acciones, siempre y cuando se complementen con la profundización en significados y subjetividades que ofrece el enfoque cualitativo.

Uno de los autores que incursiona en esta aplicación es Capriotti (citado en Losada, 2004) quien propone un Plan Estratégico de Identidad que presenta tres etapas: Análisis, Definición y Comunicación del Perfil de Identidad Corporativa. Dentro del Análisis, se tomará como referencia lo interno y externo; en lo interno se procurará establecer la filosofía corporativa a través de preguntas claves como: ¿Quiénes somos?, ¿Cómo somos?, ¿Qué hacemos?, esto derivará en la identificación de valores y creencias que caracterizan la organización. En cuanto al análisis externo, se estudiará la imagen de la empresa, su notoriedad y atributos relacionados a ella (Perfil de Imagen). Este tipo de análisis permite comparar las diferencias entre la filosofía corporativa y la imagen que tienen los públicos.

En la etapa de definición se establecen los atributos que la organización ofrece a sus públicos, Capriotti identifica tres tipos: los rasgos de personalidad (relativos a comportamiento), los valores institucionales (con relación al entorno para generar confianza), los competitivos (diferenciadores para ganar clientes y generar fidelidad).

Una vez constituido el Perfil de Identidad, la Comunicación juega un papel fundamental para hacerle conocer a los públicos estos atributos y diferenciarlos del resto.

Para esto, existen dos formas de hacerlo: a través de la comunicación simbólica y la conductual; en la primera, la organización dice lo que hace, comunica sobre sus productos, servicios y actividades. Mientras que, en la segunda comunica a través de sus actividades cotidianas, se genera a partir de la experiencia que tiene el público con la organización. Esta última, a criterio de Capriotti, es sobre la que se forma la imagen corporativa.

Por otra parte, Costa (1993) realiza una propuesta que integra la comunicación, identidad e imagen, siendo el primer paso que la organización debe contar con un Programa de Identidad donde se declarará su autoconcepto: “su filosofía y objetivos en función de la imagen futura que habrá que implantar y que deberá corresponder y transmitir eficazmente la verdadera personalidad, calidad y dimensión de la empresa”. Luego, se analiza la imagen existente mediante métodos clásicos, exploratorios, dimensionales y de estabilidad que permitirán evaluar la imagen ideal con la actual para detectar puntos de partida para el plan estratégico. Posteriormente, se evalúa el siguiente valor intangible que es la comunicación, aquí es importante identificar los “circuitos, itinerarios y canales, así como su dimensión espacio-temporal” (citado en Trak, 2002, pág.22). Para Costa, este análisis situacional permitirá el nacimiento de la identidad, así como la identificación de sus rasgos que permitirán crear mensajes unificados para que la empresa sea reconocida por la sociedad.

Otros autores que integran los valores intangibles como Costa, son Balmer y Soenen (1999 y 2002), quienes proponen un *mix* de identidad que combina la estrategia, estructura corporativa, cultura, comunicación, entorno, grupos de interés y reputación corporativa. Estos conceptos son explicados de la siguiente manera:

**Estrategia:** integra la visión, filosofía corporativa, estrategia corporativa, rendimiento de productos/servicios, valores corporativos y propiedad de la empresa.

**Estructura:** se compone del organigrama y las relaciones que se forman entre las unidades de negocio, subsidiarias y socios franquiciados.

**Cultura:** mix de subculturas (empresarial, nacional, regional y profesional) presentes en la empresa.

**Comunicación:** se refiere a la comunicación de productos y servicios, estrategias de precios, canales de distribución y comportamiento corporativo (a esto es llamado comunicación primaria). Además, se incluye la publicidad, relaciones públicas, diseño gráfico e identidad visual (comunicación secundaria) y la comunicación informal y de la competencia (comunicación terciaria).

**Entorno:** aspectos políticos, económicos, éticos, sociales y tecnológicos que rodean a la empresa.

**Grupos de interés:** colectivos de presión de la organización.

**Reputación:** en cuanto a los directivos, accionistas y de industria con la que se relaciona. (citado en Pérez y Rodríguez, 2014, pág.12).

Estos mismos autores, profundizaron su estudio sobre la identidad y en el año 2012 perfeccionan su propuesta llamada ACID test que la conciben como “una herramienta de gestión para identificar conexiones y grietas entre los distintos tipos de identidad” y que se expresa en la siguiente tabla:

**Tabla 1****Categorías de la IDENTIDAD de la empresa según el AC4ID test**

Categoría de identidad	Planteamiento	Concepto	Horizonte temporal
Identidad real (Actual)	Lo que la empresa indudablemente es	Identidad corporativa	Presente
Identidad de marca corporativa Comunicada	Marca corporativa que la empresa comunica	Comunicaciones de marca corporativa	Pasado/presente/futuro
Identidad de marca corporativa Concebida	Percepción de la marca corporativa por parte de los grupos de interés	Imagen de una marca corporativa	Pasado/presente
Identidad de marca corporativa Convenida	Lo que la marca corporativa promete ser	Marca corporativa	Pasado/presente
Identidad de marca corporativa Cultura	Valores internos de la marca corporativa	Cultura de marca corporativa	Pasado/presente
Identidad de una marca corporativa Ideal	Lo que la marca corporativa debería ser	Estrategia de marca corporativa	Futuro
Identidad de marca corporativa Deseada	Marca corporativa que la Alta Dirección desea para la empresa	Visión de una marca corporativa de la Alta Dirección	Futuro

Fuente: Pérez y Rodríguez (2014)

Finalmente, y en coincidencia con el pensamiento de la autora, Takaki, et al. (2014) realizaron un análisis de la gestión de la identidad en una universidad a partir de cuatro dimensiones establecidas luego del estudio de varios autores:

1. Identidad visual: abarca aspectos relacionados a elementos visuales como logotipo, tipografía, colores corporativos.
2. Comunicaciones: que implica la revisión de la información, así como de los canales por los que transita y a los grupos de interés que se dirige.
3. Cultura: hace referencia a las creencias, actitudes y valores que se consideran estables dentro de la institución y que son compartidas entre sus miembros.
4. Comportamiento: aquí se analiza el comportamiento a nivel corporativo, de directivos y colaboradores, así como las acciones de responsabilidad social. (pág. 5).

## ***Propuesta de Luis Sanz de la Tajada sobre un modelo de auditoría de identidad corporativa***

Retomando el pensamiento de Sanz de que, al referirse a identidad, se resalta la personalidad de la organización, es necesario analizar sus aspectos básicos de forma subjetiva y objetiva. Esto permitirá luego, planificar estratégicamente la comunicación para la creación de la imagen.

El autor toma como referencia un modelo elaborado por una empresa consultora que identifica seis etapas de auditoría, las cuales se describen a continuación:

1. Creación de un marco teórico sobre el alcance normativo de la identidad conceptual: para analizar la identidad actual de la organización, debe establecer el alcance de las variables a estudiar, es decir, el corpus de identidad.
2. Análisis de la memoria histórica: se la desarrolla a través de entrevistas en profundidad a los altos directivos y análisis documental de declaraciones, lo que permitirá comparar lo escrito con lo narrado.
3. Análisis a partir de la percepción que tienen los directivos, cuadros y empleados acerca de lo que la empresa es y debe ser: se recopila información a partir de la aplicación de cuestionarios adaptados para cada uno de los públicos.
4. Análisis documental de los datos e informes y otros papeles de circulación interna que pueden o no haber sido editados: aquí se hace referencia a los documentos relacionados con la planificación estratégica, organización interna, resultados económicos, información relacionada a colaboradores. Además, se

deben incluir documentos sobre la filosofía institucional, código de ética, políticas de talento humano, etc.

5. Observación ambiental sobre los rituales: acogida a visitantes, modos de respuesta ante diferentes situaciones, rituales de celebración, estructuras de comunicación, estilo de instalaciones.
6. Análisis de indicadores objetivos de las mismas variables incluidas en las entrevistas, con el fin de corregir la posible desviación subjetiva. (1994, pág.67)

Una vez realizada la auditoría de identidad, Sanz propone una representación iconográfica que la llama “Ideograma de la empresa” que permitirá reconocer visualmente el estado actual de la identidad y compararlo con el ideal de identidad. Esta metodología será explicada y utilizada por la autora en los siguientes capítulos.

### **Cultura: Conceptualización y evolución como proceso simbólico**

Tylor (1871) concibe a la cultura como “el conjunto de conocimientos, normas, hábitos, costumbres, valores y aptitudes que el hombre adquiere en la sociedad” (citado en Mercado y Hernández, 2010, pág. 240). Sin embargo, lo aprendido parte de una transmisión inicial de rasgos que van a caracterizar al colectivo y que se resignifica y modifica de acuerdo con la interacción que se produzca con otros (sean o no del mismo grupo) y altera la construcción de su identidad.

Ember & Ember (1997) coinciden con esta definición y aclaran que, para considerarse un acto como rasgo cultural, es necesario que “sea común a un grupo de personas o a una población” y su forma de manifestación se da a través de “símbolos, héroes, rituales y valores (Hofstede, 1999, citado en Higuera y Leal, 2010, pág. 156). Mientras que en palabras de J. B. Thompson (1993), son “pautas de significados

históricamente transmitidos y encarnados en formas simbólicas, en virtud de los cuales los individuos se comunican entre sí y comparten sus experiencias, concepciones y creencias.”

Por su parte, Higuera y Leal simplifican su definición (pero siguiendo la línea de Tylor) como una “configuración dinámica, espontánea, integradora de los valores, prácticas y percepciones de un colectivo, en la cual no se anula ni minimiza la individualidad de cada persona” (2010, pág. 165). Estos elementos forman parte de un mapa de significados que caracterizan las relaciones sociales dentro de una organización, pero Hall advierte que pueden ser estructuradas y moldeadas originando una cultura hegemónica (término acuñado por Gramsci) que deja de lado la individualidad y trata de imponer un único sistema de valores (García, 2012).

En tanto que Giménez (2005), describe a la cultura como “el conjunto de costumbres que caracterizan e identifican a un pueblo”. Y expone su desarrollo en dos fases:

En la fase abstracta profundiza en: (...) las costumbres por modelos de comportamiento y el concepto de la cultura se restringe circunscribiéndose a los sistemas de valores y a los modelos que son propios de las personas que pertenecen a un mismo grupo social, es decir, la cultura se define ahora en términos de modelos, pautas, parámetros o esquemas de comportamiento.

En la fase simbólica la cultura se define como estructuras de significación socialmente establecidas, y se enfoca directamente en la interpretación de los elementos sociales que constituyen a las redes de la cultura; es una interpretación de interpretaciones (citado en Carriel y Aguirre, 2019, pág. 9).

Retomando la advertencia señalada por Hall, Eagleton indica que el sistema central de valores que se asume en la sociedad no constituye una totalidad y, en ese contexto, surgen los conceptos de subcultura y contracultura como contraparte al orden social con

el objetivo de transformar el sistema dominante. Wolfgang y Ferracutti (1971) comparten esta visión y entienden la subcultura como la existencia de un sistema de valores que redefine significados dentro del sistema central (de la cultura dominante), lo que impide su integración total. Mientras que la contracultura, en palabras de Yinger, es aquel sistema de valores que no concuerda y causa un rompimiento con el sistema dominante (García, 2012).

Solomon (2013), por su parte, sintetiza la definición de cultura como “la acumulación de significados, rituales, normas y tradiciones compartidos por los miembros de una organización o sociedad” (citado en Llanos, 2016, pág. 12).

Tomando a Solomon de referencia, Núñez (2009) concluye que la cultura debe pensarse como un proceso dinámico y cambiante que va regulando la sociedad en la medida que se comparten “representaciones colectivas, creencias, usos del lenguaje, difusión de tradiciones y estilos de pensamiento que articulan la conciencia social” (Llanos, 2016, pág. 13)

La cultura como proceso simbólico se termina de comprender con el análisis de las mediaciones para luego contextualizar este proceso dentro de una organización y su relación con la identidad.

### ***Las mediaciones: de la comunicación a la cultura e interculturalidad***

Martín Barbero es, en opinión de muchos investigadores, uno de los mayores referentes en el tema de mediaciones. Al igual que los autores precedentes, él centra en el sujeto la configuración y modificación de la cultura, y considera que los medios de comunicación influyen (pero no se centra en ellos) en este proceso para homogeneizar las masas.

Otra forma de entender este proceso variable y dinámico es que las mediaciones permiten dar sentido al entorno a través de las regulaciones sociales institucionalizadas. El autor en referencia ve en las mediaciones “la respuesta a cómo los grupos, sectores o clases subalternas pueden hacer frente a la dominación cultural de las clases dominantes. Estas constituyen espacios y formas de uso y apropiación de bienes culturales producidos desde las clases o grupos dominantes por los sectores subalternos (o dominados)”. (Martín, citado en León, 2018).

En palabras de Ruiz (2004), este concepto permite confirmar la importancia y rol activo del sujeto en la interpretación y significación de los mensajes que le permite construir su realidad. No obstante, esta conclusión llega luego de analizar a profundidad la relación entre la comunicación y la cultura.

En esta misma línea y en palabras de Martín Serrano (como referente de Barbero, 1978), “la mediación produce modelos de ajuste al cambio social que se originan por desajustes entre las normas, tecnologías y personalidades”. Y la define como “un modelo de orden, equivalente a un sistema de reglas aplicadas a cualquier conjunto de hechos pertenecientes a planos heterogéneos de la realidad (citado en Gámez, 2007).

Gámez (2007) realiza una distinción desde lo metodológico entre ambos referentes y concluye que mientras “Martín Serrano centra su estudio en los productos comunicativos, Martín Barbero se enfoca en los usos y mediaciones que atraviesan y organizan ese proceso comunicativo”. Y destaca que el primero, analiza las mediaciones de los medios de comunicación desde dos perspectivas: la cognoscitiva, orientada a integrar modelos de representación del mundo hacia las audiencias; y la estructural que configura modelos de producción de comunicación para mantener la continuidad social.

Retomando a Barbero (1998), es importante indicar que las mediaciones se han reconfigurado en la medida en que los sujetos “participan e interactúan comunicacionalmente desde una dimensión política y una perspectiva cultural, de acuerdo con las circunstancias”. (citado en Ruiz, 2004).

Inicialmente, según Diz y Saladrigas (2011) contemplaba como mediaciones el “*habitus*, la cotidianidad familiar, temporalidad social, competencias culturales y los géneros”, para luego exponer un nuevo mapa de mediaciones, “a partir de las nuevas complejidades en las relaciones constitutivas entre comunicación cultura y política ante el cambio tecnológico y las sociedades globalizadas, y busca reconocer que los medios constituyen hoy espacios claves de condensación e intersección de múltiples redes de poder y de producción cultural” (pág. 46).

Por su parte Orozco (1997), enlista las fuentes de mediaciones de los procesos comunicativos a partir del análisis de los textos de Martín Barbero, es así como el trabajo, la política, la producción cultural, la tecnología, etnia, género, instituciones sociales, etc., influyen y resignifican el entorno. El análisis que realiza este autor en el marco de la interacción entre los medios, mediaciones y audiencia, bien podría orientarse al ámbito organizacional para plantearse nuevas interrogantes sobre los procesos comunicativos que se desarrollan dentro de la institución como, por ejemplo: ¿cómo se manifiestan las mediaciones en el público interno?, ¿cómo afectan en los mensajes que se comunican y en los significados?, ¿de qué forman modifican la cultura organizacional?

Algunas respuestas a estos nuevos planteamientos son posibles de encontrar a través del pensamiento de Piñuel (2010), quien explica que la adaptación al entorno depende de la actividad mediadora e intercambio de información que realicen los actores

de este proceso comunicativo; lo que, además influye en la construcción de identidad de los individuos, así como en sus hábitos y relaciones. Y es que, al hablar de los hábitos, Jacks (1993) concuerda que las mediaciones deben analizarse desde lo cotidiano, desde ese espacio donde se manifiesta la cultura siendo esta la mediación de todos los procesos sociales incluida la comunicación.

Al explicar la influencia de las mediaciones en la construcción de la cultura como proceso simbólico, es necesario profundizar en los conceptos más importantes de interculturalidad. Y para ello, el primer paso es diferenciarla de la multiculturalidad, más aún en un contexto organizacional que, a diferencia de un país o territorio, hay convivencia diaria entre sus miembros. Es así como Sánchez Fernández (2018) precisa que “la multiculturalidad haría referencia a situaciones de escasa convivencia... mientras que la interculturalidad serviría para caracterizar relaciones de convivencia avanzada...” (citado en Zevallos, 2020, p. 9).

Este pensamiento es compartido por Rizo García (2013) quien acota que la interculturalidad se da solamente cuando una cultura entra en relación con otra y en esta dinámica se evidencia la identidad y cultura de cada una, es decir, hay un reconocimiento del otro y de sí mismo. (Zevallos, 2020). En esta misma línea, para que ese reconocimiento se lleve a cabo, Alsina introduce el concepto de comunicación intercultural como forma de convivencia e interacción entre los seres humanos, ya que “no solo supone comunicarse con otras culturas sino también hacer el esfuerzo de repensar la propia cultura” (citado en Zevallos, 2020, p. 16). A decir de Finol, el proceso descrito por Alsina conlleva un “diálogo y negociación de un significado común” a partir de la comunicación, interacción y cultura como lo indica Rizo.

## ***La Cultura Organizacional***

Ahora bien, en un contexto organizacional, la cultura se predetermina a través de “la filosofía empresarial, los valores dominantes, el ambiente o clima, normas que rigen los grupos de trabajo, las reglas de juego, las tradiciones y los comportamientos organizativos” (Sanz de la Tajada, 1994, pág. 26). Y, a su vez, se expresan en el estilo de dirección y comportamiento de los integrantes de cada organización. Sin embargo, su evolución y adaptación depende no solo de la interacción entre las creencias y símbolos de sus miembros (red de significados), sino también se condiciona por el entorno que la va a reconocer y evaluar e incluso modificar, a partir de la interacción con sus públicos externos.

En opinión de Higueta y Leal (2010), los elementos culturales deben ser gestionados a través de la dirección para modelar el comportamiento de los empleados”. Pero, advierten, que no siempre esto es posible ya que al tratarse de interacción entre personas se forman otros escenarios que dificultan su gestión.

Es así como explican la interacción espontánea, que origina las llamadas “microculturas” donde las personas comparten hábitos, valores y costumbres que no necesariamente responden a las directrices dadas por la dirección pero que pueden ser positivas para la consecución de los objetivos organizacionales. Y concluyen que la cultura es una “configuración dinámica, espontánea, integradora de valores, prácticas y percepciones de un colectivo, en el cual no se anula ni minimiza la individualidad de cada persona” (pág.10).

Pettigrew (1979), comparte el criterio de que la cultura es un proceso simbólico y que está determinada por un “sistema de significados pública y colectivamente

aceptados, operando para un grupo determinado en un tiempo dado” (citado en Llanos, 2016, pág. 15) Esto, a su vez, se convierte en un diferenciador con respecto a otro grupo u organización.

Retomando el pensamiento de Sanz (1994), se establece que la cultura se expresa a través de los símbolos (palabras, gestos, objetos, etc.); héroes (personas referentes de comportamiento dentro de la organización); mitos (actividades colectivas) y valores (el deber ser dentro de la empresa).

En esta misma línea, pero con un enfoque psicológico, García y Dolan (1997) la definen como “la característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...” (citado en Aguilar, 2011, pág.42).

Para exponer los puntos en común que tienen las definiciones expuestas y de otros autores, se hace referencia al trabajo sobre cultura organizacional realizado por Andrea Aguilar (2011) donde se puntualiza que “es un sistema de significados compartidos a partir de los procesos de comunicación”, “se fundamenta en la conciencia colectiva de la organización”, “regula las relaciones sociales a través de comportamientos institucionalizados”, “tiene un componente emocional”, “establece elementos diferenciales que la identifican y diferencian frente a otras”, “es aprendida y dinámica” (pág.43).

A partir de lo expuesto, Aguilar (2011) analiza e integra tres modelos de cultura organizacional que no solamente se explican conceptualmente, sino que proponen una metodología para su diagnóstico. El de Schein (1985), sobre el cual expone que la cultura de toda organización presenta dos niveles que deben ser congruentes entre sí, el nivel

implícito o no observable (creencias y valores) y el explícito u observable (procedimientos). Esta interacción entre lo que se piensa, se aparenta y se hace se expresará en la imagen externa de toda organización y ahí recae la necesidad de evaluarla.

El siguiente modelo que se explica, es el de Thevenet (1992), quien también clasifica a la cultura en dos niveles: la exterior y la interna. Pero su descripción se complejiza ya que la exterior hace referencia a una perspectiva nacional o regional de la empresa que aporta con sus “valores, percepciones comunes y maneras parecidas de enfocar la realidad”. Mientras que, la interna es la resultante de la interacción de subgrupos pero que deben ser controlados para “garantizar” una imagen externa de prestigio. Al respecto, Ritter (2012) concuerda con Thevenet y sostiene que, si bien toda organización cuenta con una cultura dominante, las subculturas pueden formarse para reflejar problemas o inconformidades por determinados grupos de la empresa y que el riesgo radica en que al interior solo existan subculturas ya que se rompería el sistema de significados compartidos que permitan modelar los comportamientos de la mayoría.

Este pensamiento, orienta el análisis a lo expuesto por Robbins (1987) que le da una clasificación a la cultura como “fuerte o débil” con influencia directa en el nivel de cohesión, fidelidad y compromiso organizacional por parte de los miembros (citado en Ritter, 2012, pág.64).

Finalmente, cita a Villafañe (2000), quien relaciona la cultura organizacional con la identidad y afirma que no todo se puede comunicar (zona no comunicable), sino aquello relacionado con la “identidad visual, comunicación y comportamiento corporativo (zona comunicable)” (pág.50).

Aguilar además destaca que, aunque nadie gestione la cultura, igual esta se aprende por generación espontánea ya que se difunde a través de los procesos comunicativos existentes y se van legitimando valores, creencias y comportamientos entre los miembros, que no necesariamente serán positivos para la empresa.

Para concluir este apartado, se describe el modelo propuesto por Aguilar (2011) que contempla el diagnóstico e intervención en la cultura organizacional y se estructura de la siguiente forma:

**Tabla 2**  
**Modelo de diagnóstico e intervención en la Cultura Organizacional**

CATEGORÍA	SUB-CATEGORÍAS	VARIABLES	INDICADORES
I. Nivel Explícito (observable)	1. Lo que se dice	Reglas	Fuentes documentales de aplicación interna
		Procedimientos	
	2. Lo que se hace	Desempeño	Observancia de las reglas y procedimientos
			Acciones discrepantes con las reglas y procedimientos institucionales
II. Nivel Implícito (No observable)	1. Lo que se piensa	Creencias	Percepción / Nivel de satisfacción con elementos que propician el clima laboral
		Valores	
	2. Cómo infuye lo que se piensa	Actitudes	Individuales
		Elementos mediadores	Grupales
			Cohesión / Divisionismo Aceptación / Rechazo Participación / Apatía Comprensión / Conspiración Liderazgo / Dependencia
			De carácter individual De carácter grupal De carácter institucional De carácter social

Fuente: Aguilar (2011)

### ***La Cultura Organizacional y su vinculación con los estudios de Identidad Corporativa***

Todo estudio de la cultura organizacional lleva implícito el análisis (parcial) de la identidad de una organización. Si se inicia con la premisa de que la Identidad se expresa

en la Cultura, Comunicación e Imagen, todos sus elementos van a incidir en ella y a reconfigurarla a partir de la interacción de sus integrantes a lo interno y externo de la misma.

Villafañe, además de Sanz, relaciona la Cultura con la Identidad e indica que, para estudiarla, es necesario enfocarse en la zona comunicable de toda organización, constituida por la identidad visual, la comunicación y el comportamiento corporativo. A nivel personal y social sucede lo mismo, tal como afirma Tyler quien indica que, si bien se aprende a partir de una transmisión inicial de rasgos, esta se resignifica y modifica en dependencia de la interacción con otros y altera la construcción de la identidad (proceso dinámico).

Para Villafañe la gestión de imagen corporativa sobre la base de la identidad de la organización debe tomar en cuenta entre sus variables: el estudio de la cultura organizacional en cuanto a su conocimiento por parte de los integrantes de la entidad; la medida en la que comparte los valores; el conocimiento sobre su origen y desarrollo y, los niveles de identificación con la organización de la que forma parte, en lo cual influye de manera directa la identidad de esta.

Por otra parte, Aguilar en su tesis doctoral realizó una propuesta de modelo de diagnóstico de la cultura organizacional, a partir del análisis de tres referentes sobre este tema como lo son: Schein, Theavenet y Villafañe. Su propuesta integra un nivel explícito (observable) que comprende: Lo que se dice y lo que se hace, y, otro nivel implícito (No observable) que refiere a lo que se piensa y cómo influye lo que se piensa. Estas categorías y subcategorías se traducen en variables culturales, tales como reglas, procedimientos, desempeño que son observables y, creencias, valores, actitudes y

elementos mediadores que no se pueden observar pero que cuentan con indicadores de medición y que pueden ser incorporadas a estudios de identidad corporativa.

### **Dirección y Liderazgo basado en Valores**

Kinicki y Kreitner (2003) definen a los valores como “los lineamientos de comportamiento por medio de las cuales los seres humanos se desarrollan e interactúan con su entorno” (citados en Carrero, 2019, pág. 356).

Por su parte, Sanz de la Tajada sostiene que son “los ejes de la conducta de la empresa”, forman “el corazón de la cultura” y son implantados por los héroes de la organización (1994, pág. 32). Y, agrega, tomando como referencia a Schein, que existen tres tipos de organización en dependencia de la integración que se logre entre los valores personales y organizacionales: “la coercitiva (la empresa tiene poder de presión y lo ejerce); utilitaria (la empresa no tiene poder de presión) y, normativa (la empresa integra al personal a un proyecto común)” (pág. 34).

Esta integración, tiende a hacer referencia a los valores como sinónimo de la cultura y, en este sentido, Thevenet (1992) indica que los valores “son los que la empresa considere que es el bien” y detalla: “pueden promulgarse como principios morales, sirven de referencia para toma de decisiones, es la empresa quien le otorga contenido a los valores y son operativas, es decir, actúan sobre la realidad cotidiana de la empresa a través de sus formas de gestión y procedimientos” (pág.79).

Ramírez, Sánchez y Quintero (2005) concuerdan con este pensamiento y relacionan la necesidad de toda organización en acuñar valores como principios básicos organizacionales, para garantizar un alto nivel de identificación y por lo tanto una cultura e identidad sólida. Este proceso conlleva, por parte del colaborador de la empresa, la

comparación de sus valores personales y organizacionales, lo que hace necesario describir cómo se clasifican.

Para esto, García y Dolan (citados en Ramírez et al., 2005, pág.11) se apoyan en la definición de Rokeach (citado en Pin, 2003, pág.4) “son una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria” y los clasifican en “Finales: porque atienden a objetivos existentes (hacia dónde vamos) y dentro de estos contempla los valores personales y ético sociales”. Y en “valores instrumentales (lo que pensamos y hacemos), que permiten alcanzar los valores finales. Aquí se incluyen los valores ético-morales y de competencia”. Mientras que, López de Llergo, orienta su clasificación hacia la repercusión que tengan los valores sobre el mismo individuo y en su relación con otros y con el entorno (inmanentes y trascendentes).

Sin embargo, Guedez aporta mayor profundidad a su clasificación y los describe como:

**Tabla 3**  
**Tipos de valores según Guedez**

	<b>Permanentes</b>	<b>Influyentes</b>	<b>Emergentes</b>	<b>Recurrentes</b>
<b>Significado</b>	Universales Estables, garantizan la esencia humana	Organizacionales Se generan en la cultura Creencias y conductas que diferencian de otra organización	Temporales Responden a circunstancias o cambios	Aquellos que fueron incluyentes, pero perdieron vigencia por condiciones del entorno que han resurgido
<b>Ejemplos</b>	Bien, justicia, verdad	Excelencia, Productividad, calidad, servicio	Atención personalizada Satisfacción del cliente	Atención personalizada Satisfacción del cliente

Fuente: Ramírez et al. (2005).

Para autores como Ramos (2005) el desafío no solo pasa por definir y compartir los valores, sino cómo intervienen estos en los procesos de administración. Es así como, surge la tendencia de la Dirección por Valores, que, a su criterio, es un enfoque eficaz cuando se trata de dirigir instituciones educativas que es el objeto de estudio de la presente investigación.

Es importante indicar, que todas las empresas se basan en valores; la diferencia es que muchas de ellas no los declaran, pero se perciben en su clima laboral y se comparten en un proceso espontáneo. Esto, a criterio de García y Dolan (2011), es lo que se debe evitar y por eso establecen diferentes definiciones sobre lo que es la Dirección por Valores:

- Es la legitimación, diseño, puesta en práctica y evaluación de un proyecto participativo de formulación de visión, misión y valores instrumentales para alcanzar la visión y cumplir la misión, con un equilibrio de valores, tanto de tipo económico-pragmático y emocional.
- Es la realización de un proyecto participativo impulsado desde la dirección de la empresa para hacer explícitos los valores finales e instrumentales que permitan fortalecer la cultura.
- Es un modo avanzado de dirección estratégica y liderazgo participativo, basado en el diálogo explícito y democrático de los valores compartidos que deben generar y orientar las decisiones de acción en la empresa para alcanzar su visión y cumplir su misión, para sus diferentes grupos de interés (pág.9)

La Dirección por Valores surge como un enfoque estratégico y humanista que permitan dar sentido a las organizaciones, esto no implica que la Dirección por objetivos

o instrucciones dejan de existir, pero busca darles mayor sentido para que las acciones sean participativas y puedan responder con flexibilidad a las situaciones del entorno cada vez más incierto. Para lograrlo, es necesario no solo clarificar y explicitar los valores culturales sino también los objetivos estratégicos para lograr su visión y cumplir su misión.

En consecuencia, se proponen tres fases: Aclarar propósitos, valores y misión de la organización (con una construcción participativa); Comunicar la misión y valores a los grupos de interés; Alinear prácticas organizacionales con la misión y valores, teniendo en cuenta que los comportamientos dentro de la organización deben ser compatibles con lo expuesto.

De acuerdo con los autores Salvador García y Shimon Dolan, la Dirección por Valores puede insertarse como parte de los estudios sobre identidad corporativa debido a que surge como una evolución en los estilos de dirección que se relaciona intrínsecamente con la cultura organizacional. Uno de los principios de la Psicología Organizacional es lograr que el trabajador integre sus valores personales a los valores organizacionales y, en la medida que esto ocurra se va reconfigurando la identidad y reconociendo a la organización como parte de él.

Los mismos autores afirman que la Dirección por Valores permite construir nuevas creencias y valores que se van a expresar en la cultura y a fortalecerla (a través de significados compartidos y compromisos colectivos) para hacer frente a un entorno que cada vez es más cambiante. Los valores dentro de una organización se forman a partir de algunas variables como: creencias y valores del fundador, creencias y valores de la

dirección, de los empleados, normativa legal, mercado, valores sociales del momento histórico, tradición cultural de cada sociedad y de los resultados de la institución.

Con este aspecto concuerda Sanz de la Tajada que manifiesta que los valores son ejes de la conducta de una organización, el corazón de la cultura y se relacionan con el propósito de esta. Estos valores se expresan en la cultura a partir de actitudes, normas, comportamientos y significados compartidos. Esta expresión es parte de los rasgos culturales que se anclan en la identidad y que se convierten en un rasgo diferenciador (personalidad) con respecto a otras instituciones, y que debe ser comunicado a todos los públicos de la organización. En la medida que esta gestión se controle interna y externamente, la imagen deseada será concordante con la identidad.

En consecuencia, la Dirección por Valores propone que el Proyecto de Empresa (término de Sanz) parta de la formulación de la Misión, Visión y Valores (declaración de valores finales a largo plazo) para luego expresarse a través de la Cultura (Rasgos Físicos y Culturales) y de la Comunicación. Este estilo de dirección hace referencia más que a un estilo de administración, a un estilo de liderazgo que puede ser practicado por todos los actores de una institución universitaria que lideran los procesos de formación, investigación, vinculación y administrativos.

## **Imagen Corporativa**

Jesús María Cortina (2006), define a la imagen con términos sencillos:

(...) la imagen corporativa es el conjunto de ideas, prejuicios, opiniones, juicios, sean estos verdaderos o falsos, sentimientos, percepciones y experiencias, adquiridas personalmente o relatadas por otras personas, con relación a una persona física o jurídica, institución, empresa, grupo religioso o étnico, partido político, gobierno o nación” (citado en Carriel y Aguirre, 2019, pág.13).

Sanz de la Tajada resume su concepto indicando que “es la representación mental que un individuo externo se hace de la realidad o personalidad de la empresa” (1994, pág. 44).

Estos términos también son utilizados por Pérez y Rodríguez (2014), quienes luego de realizar una sistematización de autores y definiciones sobre este concepto, concluyen que es “la percepción de la empresa que se deriva de la suma de informaciones, impresiones, expectativas, creencias y sentimientos que un individuo acumula sobre ella” (pág.16). Además, agregan que esta percepción puede provenir de cualquier individuo y de ahí el sentido amplio de los grupos de interés, ya que es común pensar que esto se genera solamente en los públicos internos y externos; así como también advierten que los individuos no solo se limitan a percibir elementos visuales como algunos autores lo sugerían.

Como complemento, Capriotti presenta dos miradas en su análisis conceptual y plantea que se puede definir a la imagen como concepto de emisión y de recepción. Como concepto de emisión, es la organización la que define las características por las que quiere ser percibida y reconocida por sus públicos, para hacerlo se sostiene de la comunicación y cree que puede ser controlada. Aquí también, se identifican autores que reducen la imagen a la representación visual que se tenga de la organización.

La imagen como recepción, por otro lado, es que se relaciona con los conceptos expresados al inicio del epígrafe. Los públicos realizan un proceso de interpretación de la información general de la empresa que concluye en una representación, estructura o esquema mental de la organización. (Losada, 2004)

Esta perspectiva les asigna un rol activo a los públicos y orienta la mirada hacia la comunicación que realiza la organización, así como a las experiencias que genera con los individuos, en palabra de Grunig (1993) “la imagen no es solo el efecto de los mensajes o de la comunicación simbólica de la organización, sino también del comportamiento diario de la compañía”. (citado en Losada, 2004, pág.61)

A partir de lo expuesto, Capriotti recoge algunas de las ideas descritas para explicar su concepto de imagen: “la estructura o esquema mental sobre una compañía que tiene sus públicos, integrada por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificar y diferenciar a esa compañía de las demás” (citado en Losada, 2004, pág.62).

Una vez presentadas algunas definiciones sobre la imagen, es necesario describir cuáles son sus componentes, para lo cual, se toma como referencia a Sanz (2004) quien indica que son “la notoriedad, la fuerza y el contenido”; la notoriedad es el grado de conocimiento que tienen los individuos sobre la empresa; la fuerza es la relación o asociación rápida y espontánea que se hace entre la empresa y un estímulo, mientras que el contenido hace referencia a los atributos que se asocian con la organización (pág.133).

El mismo autor también describe cómo se forma la imagen, es así como afirma que puede generarse de forma natural o espontánea o de forma controlada. En la primera, no existe control sobre lo que se comunica y ni siquiera es motivo de preocupación, la organización ha dejado que libremente los individuos acumulen sus experiencias y a partir de ello tengan su representación sobre la organización. Sin duda, esta postura es muy riesgosa y débil ante nuevos escenarios o crisis que pudieran

presentarse. En contraparte, la imagen controlada surge de la intención de control por parte de la empresa y aquí más bien la discusión se centra en cuánto control hay y por tanto cuán planificadas son las acciones que ejecuta la compañía.

### **Conclusiones parciales**

Las organizaciones de cualquier sector no pueden permitir que la imagen de sus públicos se genere de forma espontánea. Se ha evidenciado la necesidad de que todos los grupos de interés sean considerados y trabajados en la generación de valores y reconocimiento de atributos por los que la institución desea ser percibida y, a su vez, diferenciada.

La Dirección por Valores surge como parte de la gestión estratégica que debe implementar la organización, y que se expresa en la cultura a través de los valores, creencias y comportamientos que son compartidos por todos.

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

### **Objetivos:**

Describir el contexto histórico, político y social de la educación superior en el Ecuador durante el periodo 2008 – 2019.

Exponer la evolución y situación actual de la institución de educación superior Universidad Ecotec durante el periodo señalado.

## **La Educación Superior en América Latina**

El informe del Instituto Internacional de la Unesco para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) publicado en 2007 señala que la Educación Superior en la región ha pasado por tres momentos importantes. El primero, a principios del siglo XX, estuvo marcado por el impulso hacia la autonomía universitaria y el cogobierno, que permitió el acceso masivo de estudiantes a las universidades públicas. La segunda reforma se caracterizó por la sobrepoblación de estudiantes en universidades públicas y el aumento de instituciones de educación superior privadas, lo que llevó a la falta de sistemas de control de calidad y a la inequidad. La tercera reforma surge gracias a la globalización de la educación y a los cambios sociales que se dieron con el surgimiento de la tecnología, lo que obligó a que la educación se internacionalice y se implementen estándares internacionales (IESALC, 2007). En los últimos años, como aspecto positivo, muchos gobiernos otorgaron mayor importancia a la gratuidad de la educación superior, lo que derivó en un crecimiento exponencial de la matrícula en la región. Ernesto Villanueva (2010) indica que cada país tiene características propias que modifican las respuestas a las preguntas sobre "qué educación, para qué desarrollo y para qué sociedad". Muchos países implementaron nuevos ministerios y políticas públicas tratando de acercar las universidades al estado y en muchos casos restarles el alto grado de autonomía con el que contaban.

## **Antecedentes Políticos y Sociales de la Etapa de Transformación de la Educación Superior en Ecuador**

La Educación Superior en Ecuador experimentó un cambio significativo en 2008 con la nueva Constitución de la República, que asignó una nueva finalidad a la educación

superior para que contribuyera a la construcción de soluciones para los problemas del país. La gratuidad de la educación pública para la educación superior se amplió y se estableció una política de becas y ayudas económicas para favorecer a sectores catalogados como excluidos (Constitución Política del Ecuador, 2008). Además, se implementó un sistema de nivelación para los estudiantes de bachillerato. Uno de cada dos ecuatorianos que accedió a las instituciones de educación superior provenía de familias en las que sus padres no pudieron hacerlo. A pesar de estos avances, existe una deuda pendiente relacionada con el acceso a la educación superior por etnicidad: indígenas (10,8%) y afroecuatorianos (16,7%) frente al resto de la población (31%) según cifras del INEC del año 2010.

René Ramírez, presidente del Consejo de Educación Superior (en esa época), señala que la transformación de la educación superior en Ecuador se materializó por el "cambio de mirada respecto al sistema de Educación Superior, al redefinirla como un bien público" (2016, pág. 2). Entre los resultados alcanzados están la existencia de 736 mil estudiantes, el crecimiento de matrícula en 136 mil estudiantes, que equivalió a un crecimiento de 4.1 puntos porcentuales de matrícula universitaria (2016, Pág. 22). La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades) diseñó el Plan Nacional de Buen Vivir (PNBV) que incluyó la transformación de la Educación Superior como parte de las estrategias de cambio para fortalecer el desarrollo científico y cultural del país, la gestión del conocimiento y la transferencia de conocimiento en ciencia, tecnología e innovación.

De esta forma, uno de cada dos ecuatorianos que accedió a las instituciones de educación superior provenía de familias en los que sus padres no pudieron hacerlo.

Otros logros importantes fueron el aumento de la tasa de asistencia a la educación superior (para personas de 18 a 24 años), de 13,54% en el año 2001 a 22,6% en el 2010. Esto fue fruto de la gratuidad, de la ampliación de la cobertura y de la política nacional de becas, que pasó de otorgar 100 en 2006 a dar 2694 en 2012. No obstante, existe una deuda pendiente relacionada al acceso a la educación superior por etnicidad: indígenas (10,8%) y afroecuatorianos (16,7%) frente al resto de la población (31%) según cifras del INEC del año 2010. (Plan Nacional de Buen Vivir (PNBV), 2013)

En el Plan Nacional del Buen Vivir de 2013-2017 se enfocó en fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía, democratizar el acceso a la educación superior y promover la investigación científica y tecnológica.

Una vez planteados estos nuevos objetivos, cabe preguntarse, cómo era la situación de la Educación Superior en esos años. En Ecuador, al 2009, existían 64 universidades y escuelas politécnicas distribuidas de la siguiente manera: 28 públicas, 9 cofinanciadas y 27 autofinanciadas; además de 300 institutos técnicos y tecnológicos.

Las universidades públicas, cofinanciadas y particulares estaban constituidas en promedio con el 41% de profesores con títulos de tercer nivel, 34% de profesores con maestría y apenas el 2% con PhD. La inversión en Ciencia, Tecnología e Innovación no llegaba ni al 25% de lo recomendado por la Unesco, que es el 1% del PIB. (PNBV, 2013). La mayoría de los contratos de trabajo eran sin relación de dependencia y por jornada parcial, sin afiliación al Seguro Social, inexistencia de escalafón docente y omisión de un cogobierno. (Ramírez, 2016).

## **Etapas de transformación de la Educación Superior en el Ecuador**

En 2010, se aprobó la Ley Orgánica de Educación Superior en Ecuador con el objetivo de establecer políticas de calidad en la formación profesional y potenciar la capacidad investigativa de las universidades. Se definió que los organismos públicos que regirán el Sistema de Educación Superior son el Consejo de Educación Superior (CES) y el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior (CEAACES). Se creó un sistema de evaluación externa que evalúa y acredita la gestión universitaria, así como las carreras, programas de posgrados en un plazo de 5 años a partir de la reforma a la constitución en el 2008.

En 2012, se inició el proceso de evaluación a todas las universidades del país (públicas y privadas), las cuales fueron clasificadas en letras desde la A (como sinónimo de excelente calidad) hasta la D cuya calificación suponía un plan de intervención por el lapso de un año por parte del Consejo de Educación Superior para no cerrarla.

Estas calificaciones respondían a un modelo de evaluación que medía criterios relacionados con las funciones, procesos y recursos de cada Institución, tales como: Organización, Academia, Investigación, Vinculación, Recursos e Infraestructura y Estudiantes. Cada criterio fue dividido en subcriterios cuyos estándares de evaluación eran cuantitativos o cualitativos.

En septiembre del 2015, 13 universidades ecuatorianas (7 privadas y 6 públicas) solicitaron ingresar a este proceso y los resultados fueron: tres universidades accedieron a la categoría A (2 públicas y 1 privada); otras tres ascendieron a la categoría B (1 pública y 2 privadas); seis permanecieron en la categoría C y solo una no logró cumplir con los estándares mínimos de calidad.

La Universidad Ecotec ingresó en este proceso y su resultado fue mantener la categoría lograda anteriormente. (Diario El Telégrafo, 2016.)

## **La Universidad ECOTEC, como actor en la Transformación de la Educación Superior**

### ***Los inicios y la razón de ser de la Universidad***

La Universidad Tecnológica ECOTEC fue creada, mediante publicación en Registro Oficial, el 18 de diciembre del 2006. Con las modificaciones a la Ley indicadas en párrafos anteriores, su estatuto fue modificado en noviembre del 2015. En el mismo, se definió a la Universidad como

una institución de educación superior particular y autofinanciada, autónoma, sin fines de lucro y de interés social, que tiene como objetivo esencial y prioritario la formación profesional y científica de los estudiantes, profesores e investigadores, contribuyendo al logro de una sociedad más justa, equitativa y solidaria. Este objetivo se lo llevará a cabo, en coordinación con los órganos del estado y en atención a las disposiciones de la Ley Orgánica de Educación Superior y su Reglamento. (2016, pág. 7)

Actualmente, la misión de la universidad es la de “formar profesionales humanistas e innovadores, con responsabilidad social, empresarial y ambiental, a través de la docencia y la investigación de calidad, para contribuir al desarrollo del país”. (Universidad ECOTEC, 2017, párr. 1).

Mientras que la visión indica que “La Universidad Tecnológica ECOTEC se consolida como una institución de docencia e investigación, siendo referente científico y

tecnológico, reconocida por la calidad de sus procesos sustantivos”. (Universidad ECOTEC, 2017, párr. 2).

Las versiones de la misión y visión fueron actualizadas en el año 2017, producto de recomendaciones que se recogieron del informe final de Recategorización que fue entregado a la universidad en el año 2016. Antes de la misión expuesta, existieron tres versiones más en los años 2008, 2011 y 2015 lo que evidencia la constante transformación que ha sufrido la institución desde su creación.

En este sentido, es necesario realizar un breve análisis de los puntos en común y las divergencias que han presentado estas versiones ya que esto influye en la identidad que ha desarrollado la universidad a lo largo del tiempo. Es así como, en la primera misión los términos encontrados fueron: formación de profesionales, modelo innovador de aprendizaje, combinación de teoría y práctica, valores éticos, se incluye el término de emprendimiento y la contribución hacia la competitividad y productividad del país. En el 2011, se mantiene como primera frase “formar profesionales” y se continúa con el sello que se intenta imprimir que es la formación de emprendedores agregando también que sean humanistas, de este último término se deriva el enfoque que surge sobre la Responsabilidad Social Empresarial y Ecológica para contribuir al desarrollo del país.

Antes de iniciar el proceso de Recategorización en el 2015, surge una nueva misión más concisa que ya no vuelca la mirada hacia el estudiante sino al proceso de enseñanza, al punto que declara que la razón de ser de la universidad es “brindar una enseñanza de calidad” y que, a través de la generación de conocimiento se formarán personas que transformen el entorno y que investiguen en su campo laboral. En esta misión ya no se evidencian términos relacionados al emprendimiento, humanismo o

responsabilidad social que se constituyeron durante años como palabras identitarias para la universidad.

En la misión del 2017, descrita anteriormente, se retoman términos de las versiones anteriores y se integran los diferentes procesos sustantivos de la educación superior: formación, la vinculación a través de la responsabilidad social, empresarial y ambiental, esta última se la vuelve a declarar parte importante de la universidad; se retoma el enfoque humanista e innovador y se incluye la calidad dentro de los procesos de docencia e investigación que antes no fueron abordados.

Con respecto a la visión, en el 2011 se destacaba su interés por ser reconocida nacional e internacionalmente y recoge términos del estatuto de esa época como el humanismo, emprendimiento y su aspiración por ser un referente de opinión pública. En esta visión se define como un alma máter moderna, joven y dinámica con responsabilidad social.

La visión del 2015 fue actualizada con una perspectiva de duración de 5 años, es más concisa que la anterior y pretendió demostrar una etapa de madurez donde su objetivo principal fue convertirse en referente de las universidades particulares, declarando los procesos sustantivos a partir de: contar con un cuerpo docente de excelencia y estudiantes graduados que contribuyan al desarrollo del país y a la investigación científica.

Esta versión, por las circunstancias señaladas anteriormente, sufre una nueva actualización en el año 2017 donde ya no se declara un periodo específico de duración, pero mantiene su intención de consolidarse como una institución de docencia e

investigación, que sea referente en temas científicos y tecnológicos y que sea reconocida por la calidad de sus procesos sustantivos.

### ***Oferta Académica, Organización e Infraestructura***

La institución, en su etapa de Tecnológico, ofrecía 5 carreras y contaba con 300 estudiantes, no contaba con profesores a tiempo completo para docencia, sino solamente aquellos que se dedicaban a la parte administrativa. Una vez aprobada como universidad, su oferta académica creció a 19 carreras, el claustro docente a tiempo completo estaba integrado por 5 profesores y por 50 a tiempo parcial y contaba con 800 estudiantes. Sus instalaciones se encontraban en el Colegio Ecomundo y el horario de clases establecido era de 18h50 a 22h25 de lunes a viernes, ya que inicialmente, fue planificado para que sea una institución dirigida a estudiantes que trabajan, es decir ofrecía un horario para ejecutivos.

Con el surgimiento de la Ley de Educación Superior, y a vísperas de un proceso de categorización, los directivos comenzaron a reestructurar los procesos académicos y administrativos, comenzaron a contratar profesores a tiempo completo con maestría, terminaron los contratos de aquellos docentes que no tuvieran título de cuarto nivel, se actualizó la misión y visión de la universidad, se implementaron procesos de evaluación docente y se comenzaron a documentar procesos a través de Contraloría Académica, ya que para esta fecha no existía la figura de Vicerrectorado Académico.

Como resultado del proceso de Categorización de las Universidades aplicado por el CEAACES, Ecotec fue calificado en categoría C lo que se tradujo en la implementación de un plan de mejoras para someterse voluntariamente a un proceso de recategorización.

Esta calificación aceleró la implementación de cambios dentro de la universidad, es así como con las nuevas elecciones se implementan las figuras de: Vicerrectorado Académico y Administrativo, Contraloría Académica, Dirección de Investigación, Vinculación, Planificación y Bienestar Estudiantil. Además, se desarrolló el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) que definiría los ejes estratégicos de desarrollo para la universidad.

Además, todas las carreras tuvieron que ser rediseñadas por exigencia del Consejo de Educación Superior para acreditar las carreras por 5 años más e inició la etapa de acreditación de carreras, siendo la carrera de Derecho la única sometida a este proceso en el periodo en que se desarrolló la investigación. Los rediseños de carreras dieron lugar a que la Universidad reduzca su oferta académica de 19 a 13 carreras, la mayoría de ellas con una visión más empresarial.

En cuanto a infraestructura, una de las metas que se plantearon fue atraer a estudiantes de otras zonas geográficas y ampliar la oferta de horarios de clases para que no solo asistan estudiantes que trabajaban sino también aquellos que se dedican a tiempo completo a la Universidad. Es por esto por lo que, los directivos de la Universidad dieron a conocer el proyecto de construcción del Campus universitario en el Km. 13.5 vía a Samborondón, que permitiría contar con instalaciones propias e incorporar nuevas franjas horarias (a partir de las 07h30), de lunes a sábado.

### ***La Actualidad de la universidad***

Al momento de la investigación, la Universidad Ecotec cuenta con tres campus, su sede principal se ubica en el cantón Samborondón (inaugurada en el año 2013) y tiene dos sedes en la ciudad de Guayaquil: en la avenida Juan Tanca Marengo donde funciona

el Centro de Estudios Ecomundo y en vía a La Costa que son instalaciones propias (inaugurada en el año 2019).

Estas ubicaciones son estratégicas e intentan abarcar la población de dos sectores diferentes de la ciudad. Ecotec contaba con cinco facultades y 19 carreras de grado, al 2019, la población estudiantil fue de 4565 estudiantes, con mayor representación en el campus principal (69%), seguido del campus Juan Tanca Marengo (27%) y luego el de La Costa (4%). Mientras que, el claustro docente estaba compuesto por 198 profesores con diferentes tiempos de dedicación, 110 personas con labores administrativas y 81 personas relacionadas al área de Servicio.

En lo que respecta a la estructura directiva de la Universidad, esta es regida por un Consejo de Regentes, por el Consejo Superior Universitario que está integrado por la Rectora, Vicerrectores Académico y Administrativo, dos representantes del Consejo de Regentes, cuatro representantes de los docentes, uno de los trabajadores y uno de los estudiantes.

Además, cada proceso sustantivo tiene sus autoridades académicas; el proceso de formación cuenta con una Contraloría académica, Dirección docente y metodológica, Decano de cada facultad y director de Nivelación. Las directrices académicas se establecen desde Vicerrectorado Académico quien tiene a cargo los procesos de Prácticas Preprofesionales, Banca Laboral, seguimiento a graduados, bienestar universitario, Evaluación y Capacitación docente, Titulación, seguimiento a procesos académicos y el análisis de la información y estadística académica que se reporta a los organismos de control.

Así también, los procesos de investigación y vinculación están representados por sus direcciones respectivas y relacionadas con las unidades académicas a través de la coordinación con Vicerrectorado Académico.

Los documentos normativos sobre los cuales la institución evidencia su pertinencia y, a su vez, traza su línea de acción se expresan en el siguiente gráfico:

**Figura 1**  
**Secuencia normativa que rige a la Universidad Ecotec**



Fuente: PEDI (2019)

Es importante indicar que el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional se elaboró en el año 2015 con una duración prevista hasta el año 2019 y su objetivo fue describir de forma clara las estrategias necesarias para que la Universidad cumpla lo expresado en su misión y visión y para que, además, logre la acreditación institucional que como se indicó en líneas anteriores, se mantenía en una categoría sujeta a plan de mejoras.

Sin embargo, esta versión fue modificada debido a los cambios que se dieron a nivel nacional, principalmente con la elección del nuevo presidente Lenin Moreno, que se tradujo en una actualización del Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 “Toda una

Vida”, además de su integración con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. Es así como la actualización del PEDI Ecotec se define para un periodo de 2017 – 2021 y contempla los siguientes ejes estratégicos: 1) Formación Académica, Bienestar Estudiantil y Graduados, 2) Educación Continua, 3) Posgrado, 4) Investigación Científica, 5) Vinculación con la sociedad, 6) Gestión Institucional, Recursos e Infraestructura.

### **Conclusiones parciales**

La influencia de los países de la Región generó acciones de evaluación y control para las instituciones de los distintos niveles educativos públicos y privados en el Ecuador.

Ecuador no estuvo alejado de este fenómeno y gracias a la nueva constitución del 2008, se establecieron las políticas públicas para dar el salto de calidad en las instituciones de educación superior a través de sistemas de evaluación de todos los procesos sustantivos.

La Universidad Ecotec como institución objeto de estudio, tuvo que adaptar todos sus procesos (a pesar de su corta existencia) y replantear sus ejes estratégicos para responder a estos nuevos escenarios.

## **CAPÍTULO III: LA RUTA METODOLÓGICA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivos:**

Explicar la ruta metodológica de la investigación.

Presentar el análisis de resultados de la investigación.

## **Capítulo 3: La Ruta Metodológica y Análisis de Resultados**

### **Diseño de investigación**

Para efectos de la investigación en curso, se determinó que el diseño no experimental es el más adecuado y dentro de este el transeccional descriptivo debido a que la recogida de datos se dio en un tiempo determinado dando como resultado la descripción de variables en grupos determinados.

### **Enfoque y Alcance de la Investigación**

En una primera etapa se optó por un alcance descriptivo que permitió analizar y describir la situación de los atributos más representativos de la Universidad Ecotec desde la identidad, cultura, comunicación e imagen dentro de su comunidad universitaria, lo que implicó, además, la caracterización de los diferentes públicos que la componen.

Luego de este diagnóstico, se pudo entender y explicar con mayor profundidad la interacción y expresión de estos intangibles, así como la relación entre ellos con un enfoque mixto.

### **Categoría de Análisis: Propuesta de gestión de identidad basada en la Cultura Organizacional.**

Una vez definido el diseño de la investigación y tomando en cuenta los ejes temáticos abordados sobre la problemática existente, se hace necesario establecer la Propuesta de Gestión de identidad basada en la cultura organizacional como categoría de análisis del presente estudio. Ante lo cual, se toma como referente conceptual a Sanz de La Tajada (1994) quien afirma que es la “personalidad de la organización”, es única y se diferencia del resto a través de sus atributos. De acuerdo con lo indicado, esta

categoría se subdividió en las siguientes dimensiones e indicadores dentro de cada una de ellas:

***Dimensión 1: Fundamentación conceptual de la Propuesta de gestión de identidad basada en la Cultura Organizacional.***

- 1.1. Comunicación Corporativa
- 1.2. Identidad Corporativa
- 1.3. Cultura
- 1.4. Imagen

***Dimensión 2: Situación de los atributos tangibles e intangibles más representativos de la Universidad Ecotec desde la cultura y su gestión.***

- 2.1. Historia, Filosofía y Valores
- 2.2. Ambiente, Normas y Comportamientos
- 2.3. Rasgos culturales
- 2.4. Elementos de Identidad visual, conocimiento y valoración

***Dimensión 3: Situación de los atributos tangibles e intangibles más representativos de la Universidad Ecotec desde la comunicación y su gestión.***

- 3.1. Canales de comunicación, conocimiento y valoración

***Dimensión 4: La Imagen Corporativa como expresión de la identidad universitaria.***

- 1.1. Conocimiento y Valoración de la imagen.

**Métodos y técnicas de investigación**

El estudio expuesto se apoyó en métodos mixtos para su desarrollo, con la intención de aprovechar las fortalezas de la indagación cuantitativa y cualitativa.

Así también, la investigación desde lo cualitativo estableció como uno de los métodos el estudio de caso único, que es definida por Prats como “una metodología que observa de manera analítica y profunda, un personaje, institución o pequeña colectividad en la que se dan rasgos generales” (s.f.)

Para el proceso de recolección de datos desde lo cuantitativo, se ha seleccionado el cuestionario como uno de los instrumentos necesarios para medir las dimensiones planteadas en el estudio. Este instrumento fue aplicado a los estudiantes, profesores y personal administrativo con preguntas similares con la finalidad de comparar la percepción de cada uno de los públicos seleccionados (Ver anexos 1, 4 y 5) . Para evidenciar los resultados, se tomó el esquema gráfico utilizado por Sanz de la Tajada denominado “ideograma radial” (1994, pág. 68), el cual permite obtener una visión realista de la situación de la organización y, a su vez, identificar acciones de mejora según cada público observado.

Como complemento a lo mencionado y en aras de profundizar en los hallazgos resultantes de la aplicación del cuestionario, se aplicaron algunas técnicas de investigación cualitativa como la entrevista estructurada dirigida al Rector y Vicerrectora Académica de la Universidad (Anexos 2 y 3), ya que elaboraron preguntas específicas sobre aspectos que no se abordaron en el diseño de los otros instrumentos mencionados.

Por otra parte, se realizó también la revisión de documentos que constituye “una fuente muy valiosa de datos cualitativos y pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio” (Hernández et. al. 2014, pág. 448), entre los revisados estuvieron fotos, documentos oficiales de la universidad (estatuto, plan estratégico de desarrollo

institucional, reglamento interno, entre otros.), así como la normativa que regula la Educación Superior en el Ecuador: la Ley Orgánica de Educación Superior, el Reglamento de Régimen Académico, el Reglamento de Carrera y Escalafón Docente, entre otros. En esta misma línea, se incluyó estudios de tesis dirigidos por la autora sobre el tema de investigación que aportan datos complementarios de los demás instrumentos utilizados.

Finalmente, el método Delphi fue seleccionado por la autora para validar la propuesta dado que, en palabras de García y Suárez (2013) es una “metodología estructurada, que fue desarrollada con la finalidad de recolectar sistemáticamente juicios de expertos sobre un problema, procesar información y a través de recursos estadísticos, construir un acuerdo general de grupo”. (citado en León, 2019, pág.84). En cuanto al procesamiento de la información, se lo realizó en hoja de cálculo en Excel bajo un enfoque hermenéutico con la finalidad de interpretar el fenómeno planteado a través de las técnicas expuestas en los párrafos anteriores.

### **Descripción de población y selección de la muestra**

Para describir la población, es importante indicar previamente la unidad de análisis que hace parte de la investigación; en este caso se trató de la Universidad Ecotec como institución de educación superior, la misma que cuenta con estudiantes, aspirantes, graduados, personal docente, personal administrativo y de servicio, y directivos como parte de su comunidad universitaria.

En cuanto al periodo de aplicación de los instrumentos de investigación fue el Semestre 2 del año 2019 y, como unidades de análisis a los siguientes grupos dentro de la Institución: estudiantes de grado de todas las facultades en todos los campus de la

universidad, profesores con dedicación tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial, así como al personal administrativo, de servicio y directivo.

A continuación, se describe la población de cada una de las unidades seleccionadas y los criterios que se establecieron para determinar la muestra necesaria para la continuidad del estudio.

### ***Estudiantes matriculados***

Las características de los estudiantes considerados para la investigación responden a los siguientes criterios: estudiantes de las carreras de grado registrados en el periodo académico ordinario semestre 2 del año 2019, de las sedes Samborondón, Juan Tanca Marengo (JTM) y La Costa.

De acuerdo con la información consultada en el Sistema Académico de la Universidad Ecotec (SAUE), el total de estudiantes fue de 4565 cuya distribución fue de 3139 (69%) en el campus Samborondón, 1221 (27%) del campus JTM y 205 (4%) estudiantes de La Costa.

**Tabla 4**

#### **Estudiantes registrados en semestre 2 2019 por Campus**

<b>Campus</b>	<b>Cantidad</b>	<b>% de Representación</b>
Samborondón	3139	69%
Juan Tanca Marengo	1221	27%
La Costa	205	4%
<b>TOTAL:</b>	<b>4565</b>	<b>100%</b>

Fuente: Sistema Académico Universitario Ecotec

Una vez que se estableció la representatividad por Campus, fue necesario estratificar la población por Facultad para obtener resultados más precisos en la

aplicación de los instrumentos de investigación. La distribución quedó de la siguiente manera:

**Tabla 5**

**Estudiantes registrados en semestre 2 2019 por Campus y Facultad**

<b>FACULTAD</b>	<b>SAMBO</b>	<b>JTM</b>	<b>COSTA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>% REPRESENTACIÓN</b>
Ciencias Económicas y Empresariales	1066	542	52	1660	36%
Derecho y Gobernabilidad	1026	367	105	1498	33%
Marketing y Comunicación	616	261	45	922	20%
Ingenierías y Telecomunicaciones	320	21	1	342	7%
Turismo y Hotelería	111	30	2	143	3%
<b>TOTALES</b>	<b>3139</b>	<b>1221</b>	<b>205</b>	<b>4565</b>	<b>100%</b>

Fuente: Sistema Académico Universitario Ecotec

Luego de verificar la distribución de los 4565 estudiantes de grado en el periodo académico señalado, se aplicó la fórmula de población finita para identificar el número de estudiantes a los cuales se debía aplicar la encuesta establecida para el efecto. El resultado fue de 355 estudiantes, que, de acuerdo con el porcentaje de representación por facultad señalado en la tabla 5, quedó distribuido de la siguiente manera:

**Tabla 6**

**Muestra de Estudiantes registrados en semestre 2 2019 por Facultad**

<b>FACULTAD</b>	<b>MUESTRA</b>
Ciencias Económicas y Empresariales	129
Derecho y Gobernabilidad	116
Marketing y Comunicación	72
Ingenierías y Telecomunicaciones	27
Turismo y Hotelería	11
<b>TOTALES</b>	<b>355</b>

Fuente: Sistema Académico Universitario Ecotec

***Autoridades, Personal docente, administrativo y de Servicio.***

La Universidad Ecotec contó durante este periodo con 198 profesores distribuidos entre tiempos de dedicación completo, medio y parcial, así como 110 personas relacionadas al área administrativa y 81 personas vinculadas al área de servicio. A esta población, también se le determinó el porcentaje de representación para establecer la muestra probabilística a partir del cálculo de la población finita, dando como resultado lo siguiente:

**Tabla 7**

**Población y muestra del personal docente, administrativo y de servicio.**

<b>TIPO DE PERSONAL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>% REPRESENTACIÓN</b>	<b>MUESTRA</b>
Profesores TC	99	25%	49
Profesores MT	4	1%	2
Profesores TP	95	24%	47
Administrativos	110	28%	55
Servicio	81	21%	40
<b>TOTAL</b>	<b>389</b>	<b>100%</b>	<b>194</b>

Fuente: Sistema Académico Universitario Ecotec

Además de lo expuesto, se entrevistó a dos autoridades académicas de la Universidad como son el Rector y Vicerrectora Académica de la institución.

### **Análisis de Resultados**

A continuación, se presentarán los resultados de la investigación a partir de las dimensiones identificadas por la autora.

#### ***Situación de los atributos tangibles e intangibles más representativos de la Universidad Ecotec desde la cultura y su gestión.***

A partir de lo señalado por Sanz de la Tajada, una de las dimensiones de la Identidad refiere a lo que la organización “es” que se evidencia en lo visual y conceptual, este último orientado a lo cultural.

### ***Historia, Filosofía y Valores***

Como se expresó brevemente en el capítulo referencial, la Universidad Ecotec fue creada en el año 2006. De acuerdo con lo señalado por su Rector “la Ley de esa época exigía el aval académico de tres universidades para solicitar al Congreso Nacional su aprobación”, la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES) fue una de las que contribuyó con aquel aval e incluso “muchos de sus funcionarios que iniciaron en la universidad provenían de allá”.

El rector señala que otras similitudes con dicha institución, es que ambas se formaron “dentro de un colegio” es decir, alquilaban sus instalaciones para funcionar inicialmente en horario nocturno. Además, adaptaron sus procesos académicos, administrativos y financieros; al respecto, la Vicerrectora Académica complementa esta información indicando que se compartía “la filosofía de un currículo con artes liberales, pénsum común para varias carreras, nombres de materias afines, entre otros”.

Ambos coinciden, que con el paso del tiempo la Universidad Ecotec ha ido consolidándose y creciendo, lo que le ha permitido diferenciarse de la UEES y posicionarse como “una institución de educación superior más dinámica, moderna y tecnológica, con mayor rapidez en la toma de decisiones gracias a la agilidad de su estructura directiva”.

Esta historia de la Universidad, si bien es relatada por sus directivos en la mayoría de los actos solemnes, no es comunicada a través de sus canales oficiales, por lo cual no es reconocida por los estudiantes. Sin embargo, sí es identificada por el 50% de sus profesores y 55% del personal administrativo ya que algunos cargos (sobre todo directivos) aún son cubiertos por profesionales provenientes de dicha universidad.

Una de las formas de expresión de la personalidad de una institución es su misión. Como se indicó anteriormente, la misión de la universidad destaca términos como humanismo, innovación, responsabilidad social que desarrollarán sus profesionales a partir de los procesos sustantivos de docencia e investigación. Mientras que la visión incluye la búsqueda de la institución por ser un referente científico y tecnológico, así como ser reconocido por la calidad de sus procesos. Ambos aspectos son publicados en la página web de la institución, en ciertos espacios dentro de los campus y en los *brief* académicos que se socializan a los estudiantes y profesores en cada semestre; sin embargo, más del 70% de todos los grupos seleccionados (estudiantes, profesores y personal administrativo) expresaron su desconocimiento al respecto.

En cuanto a los valores, la Universidad comunica a través de su página web que son los siguientes: Lealtad, Igualdad, Honestidad, Conciencia Ecológica, Crítica Constructiva, Respeto, Solidaridad, Responsabilidad Social, empresarial y ambiental, Servicio y Liderazgo. (Ecotec, 2019). Retomando lo señalado por Guedez sobre la clasificación de los valores en Permanentes, Influyentes, Emergentes y Recurrentes, los valores de Ecotec estarían ubicados de la siguiente manera:

**Tabla 8**  
**Valores Ecotec según clasificación de Guedez**

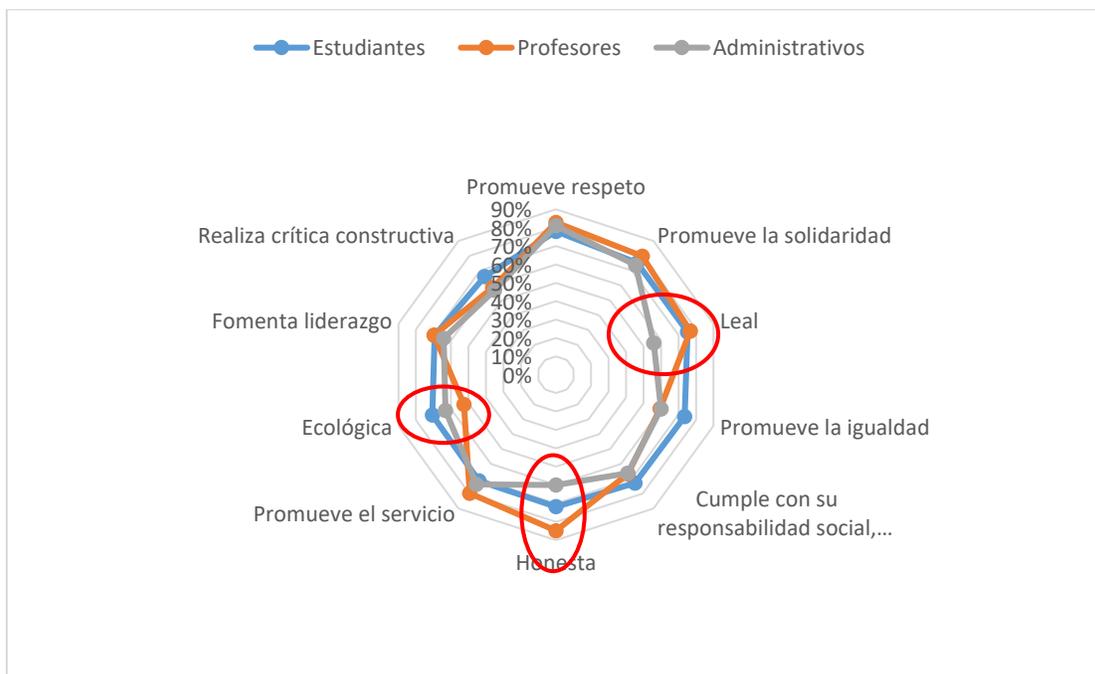
<b>Permanentes</b>	<b>Influyentes</b>	<b>Emergentes</b>	<b>Recurrentes</b>
Lealtad	Conciencia Ecológica		
Igualdad	Responsabilidad		
Honestidad	social, empresarial y		
Respeto	ambiental		
Solidaridad	Servicio		
Liderazgo	Crítica Constructiva		

**Fuente: elaboración propia**

Con respecto a este tema, el Rector manifestó que él resume los valores en “ser buena persona”, y de los 10 mencionados se identificó con: “espíritu ambiental, colaboración, trabajo en equipo, humanista, solidario”; mientras que la Vicerrectora destacó como valores la transparencia, la libertad y el respeto. Ante lo expuesto, se evidencia que ambos directivos no reconocen plenamente los valores declarados por la institución, por lo que se consultó a los públicos seleccionados en el estudio sobre su valoración hacia los valores declarados y los resultados fueron los siguientes:

**Figura 2**

**Valoración de los estudiantes, profesores y administrativos sobre los valores declarados por la Universidad**



**Fuente: Elaboración Propia**

El análisis que se desprende del gráfico indica que existen valores en que los tres tipos de públicos están plenamente de acuerdo que la institución los practica como son: el respeto, la solidaridad, el servicio, así como también concuerdan en los menos valorados como Liderazgo y Crítica Constructiva. Sin embargo, es importante analizar

que en Valores como lo Ecológico los profesores y Administrativos no comparten el criterio positivo de los estudiantes y, en el valor de la lealtad los administrativos lo valoraron con un 56%, así como la honestidad (60%) siendo aspectos que llaman la atención por tratarse de su público interno.

### ***Ambiente, normas y comportamientos***

Considerando el ambiente como la estructura de las relaciones dentro de una organización, el Rector de la institución considera que los miembros de Ecotec “son rápidos para la toma de decisiones, con una estructura directiva más ágil” que el referente mencionado (Universidad UEES). Este ambiente prioriza el trabajo en equipo y “ha formado un núcleo” que se expande pero que conserva ciertos rituales que permiten mantener la unidad y la comunicación como, por ejemplo: las reuniones que dirige el Rector los lunes de cada semana donde comunica las novedades de la institución y los objetivos de la semana. Para el Dr. Márquez un comportamiento generalizado y que lo atribuye a su liderazgo es la política de puertas abiertas que ha transmitido a todos los directivos de la Institución. Sobre este aspecto, la Vicerrectora Académica coincide en que a Ecotec la caracteriza “su dinamismo, lo que no implica desorden”, que demuestra apertura y apoyo a los estudiantes y que se adapta a los cambios rápidamente. En cuanto a los comportamientos, pues afirma que es una institución que no improvisa, que respeta los órganos colegiados y procedimientos para la toma de decisiones.

Además de la intervención de las autoridades mencionadas, a través de la revisión documental se pudo constatar que la institución cuenta con una Planificación Estratégica de Desarrollo Institucional (PEDI) que se construye participativamente y es la base para los planes operativos de cada unidad académica, de esta forma se respetan los procesos

como lo señaló la Dra. Alcívar, Vicerrectora Académica. Con respecto a la apertura y apoyo hacia los estudiantes y comunidad universitaria en general, la universidad cuenta con algunos programas recurrentes de integración entre sus públicos como: Los Miércoles Culturales que es un espacio de expresión cultural y se realiza todas las semanas en los diferentes campus que tiene la universidad; también existen las integraciones deportivas, servicios de asistencia psicológica y clubes en todas las facultades que permiten a los estudiantes y profesores integrarse en actividades extracurriculares como; Debates, Programación, Arte, Cuidado animal, cuidado del medioambiente, entre otros.

Pese a todo lo descrito, en la encuesta aplicada a los estudiantes, el 66% manifestó que se siente muy satisfecho con el ambiente en general de la Universidad, pero solo el 39% tuvo la misma valoración con respecto a las actividades que se organizan para motivar a los estudiantes, mientras que la comunicación con los directivos tuvo un porcentaje de satisfacción del 47% del público mencionado.

Respecto a los administrativos y profesores, hay porcentajes distintos en cuanto a la valoración de la planificación institucional. El 48% del primer grupo considera que siempre se planifica estratégicamente frente a un 70% de profesores que también lo considera. Pero a pesar de esta diferencia, ambos grupos afirmaron que solo conocen algunos de los objetivos de la institución (57% profesores y 65% administrativos).

**Tabla 9**

**Planificación Institucional**

<b>Frecuencia</b>	<b>Profesores</b>	<b>Administrativos</b>
Siempre	70%	48%
A veces	29%	48%
Nunca	1%	3%

Fuente: elaboración propia

Con relación a la comunicación con los directivos, el 63% de los profesores indicaron que están muy satisfechos, mientras que en los administrativos el 53% de la valoración recayó en medianamente satisfecho del 53%, esta diferencia llama la atención porque se trata de un público interno que trabaja en conjunto, pero tiene miradas diferentes hacia estos indicadores.

### ***Rasgos culturales***

Como se mencionó en capítulos previos, la identidad de una organización se concreta en sus rasgos físicos y culturales. Sobre este último, se consultó a las autoridades académicas sobre los atributos que consideran que tienen sus profesores y cómo estos los hacen diferentes frente a otras instituciones de educación superior. Al respecto, el Rector indicó que el profesor Ecotec se caracteriza por ser alguien “que investiga, que publica, que está dispuesto a ayudar a los estudiantes y que debe prepararse para enseñar bien”. Por su parte, la Vicerrectora Académica agregó que debe ser “alguien que esté dispuesto a compartir, que trabaje en equipo y que tenga apertura para aprender”; debe ser “dinámico, con curiosidad intelectual para mejorar constantemente, además debe dominar la tecnología, entender los procesos institucionales e inteligentes emocionalmente”.

En contraste con lo expuesto, se enlistaron los valores institucionales declarados y algunos rasgos mencionados por las autoridades para medir la percepción de los públicos y los resultados fueron los siguientes:

**Tabla 10**

**Porcentaje de acuerdo con respecto a los Rasgos que definen a los profesores**

Rasgos que definen a Profesores	Estudiantes	Profesores
---------------------------------	-------------	------------

Honesto	85%	88%
Respetuoso	84%	97%
Conocedor de su profesión	84%	76%
Solidario	80%	57%
Servicial	76%	76%
Maduro	76%	71%
Leal	75%	62%
Líder	74%	93%
Motivado	70%	80%
Dinámico	67%	82%
Creativo	65%	85%
Tecnológico	63%	63%
Innovador	62%	60%
Preocupado por el ambiente	61%	53%

Fuente: Elaboración propia

Si bien existen muchas similitudes en la valoración de ciertos rasgos por parte de estudiantes y profesores, hay otros que no concuerdan con lo expuesto por las autoridades académicas. La preocupación por el ambiente y la tecnología son dos de ellas, pero los estudiantes y los mismos profesores no están de acuerdo que sea un rasgo que los caracterice, lo cual puede constituirse en una alarma porque incluso se resalta en la misión y visión de la Universidad. En esta misma línea, existe dicotomía en los rasgos de solidaridad, creatividad y liderazgo.

Como complemento, al personal administrativo sobre la base de los mismos rasgos, se les consultó si ellos sienten que los describe (autovaloración) y el resultado fue el siguiente:

**Tabla 11**

**Porcentaje de acuerdo con respecto a los Rasgos que definen a los administrativos**

<b>Rasgos que definen a Administrativos</b>	<b>Administrativos</b>
Honesto	74%
Respetuoso	69%
Conocedor de su profesión	68%
Solidario	60%
Servicial	64%
Maduro	35%
Leal	62%
Líder	51%
Motivado	42%
Dinámico	74%
Creativo	74%
Tecnológico	45%
Innovador	67%
Preocupado por el ambiente	42%

Fuente: Elaboración propia

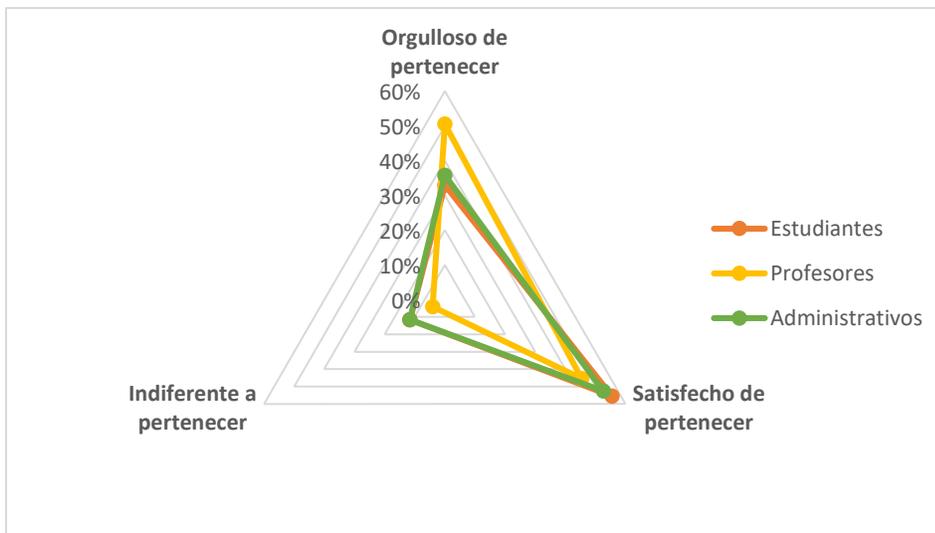
En concordancia con los resultados anteriores, el personal administrativo muestra valoraciones mucho menores que los demás públicos, es así como ninguna llega al 75%, siendo las más bajas la madurez, Motivación, Tecnología y Preocupación por el ambiente.

Una vez descritos los rasgos de los profesores Ecotec, es importante describir cómo perciben y describen las autoridades a los estudiantes de la institución. En este sentido, ambos indicaron que sus rasgos deben ser similares como “trabajar en equipo, con sensibilidad y cuestionamiento para entender que el mundo va más allá de su entorno inmediato, abiertos al diálogo, que sea inquieto para que brinde soluciones a los problemas inmediatos”. Además de que les guste participar en las actividades de la Universidad para que la sienta como su alma máter. Y es, precisamente en este último aspecto, que el 63% de los estudiantes indicaron que les gustaría participar más en

actividades dentro de la institución pero que no cuentan con espacios para ello, así también les gustaría más salidas de campo (para clases prácticas) y espacios de recreación que les permita pasar más tiempo dentro del campus.

Con respecto al nivel de identificación y su orgullo de sentirse parte de la universidad, los tres públicos se manifestaron de forma diferente, los profesores fueron los que mayor porcentaje de orgullo expresaron (51%), pero los estudiantes y administrativos se ubicaron en la escala de “satisfecho de pertenecer” en un 55% y 53% respectivamente, como se lo puede apreciar en la figura 3 que se muestra a continuación:

**Figura 3**  
**Sentido de pertenencia a la Universidad**



Fuente: Elaboración propia

Como parte del análisis del sentido de pertenencia, se consultó a los públicos si teniendo las mismas condiciones en otras instituciones, se cambiarían de lugar ya sea de estudios o trabajo según corresponda. Al respecto, se presentan las respuestas en la siguiente tabla:

**Tabla 12**  
**Cambio de institución de estudiantes, profesores y administrativos bajo las mismas condiciones que Ecotec**

<b>Indicadores de Identificación</b>	<b>Estudiantes</b>	<b>Profesores</b>	<b>Administrativos</b>
No se cambiaría de lugar	48%	83%	48%
Podría cambiarse de lugar	36%	7%	29%
Se cambiaría de lugar	16%	10%	22%

Fuente: elaboración propia

Los resultados expuestos, confirman que el grupo de estudiantes y administrativos, si bien a priori no se cambiarían de institución, un porcentaje importante podría considerarlo según las propuestas que reciban. Finalmente, estas respuestas se contrastaron con el nivel de identificación que tiene cada grupo hacia la Universidad (Figura 3) donde se confirmó que el 88% de los profesores se identifica plenamente con la institución y que, a pesar del descontento de los administrativos, su nivel de identificación con la institución es del 71%, esto podría explicarse desde la perspectiva que el 52% de este grupo tiene una antigüedad mayor a 3 años en la institución. Mientras que, los estudiantes son los más divididos porque el 54% manifestó que se identifica con la Universidad, pero un 45% se mantuvo indiferente.

A partir de los aspectos generales que se han presentado, se hace necesario profundizar las razones que los expliquen; es así como, por cada grupo se buscó identificar aspectos de mejora que permitan mejorar los indicadores señalados a través de una propuesta de fortalecimiento de la identidad universitaria.

#### **Figura 4**

##### **Nivel de identificación con la Universidad**



Fuente: Elaboración propia

En el caso de los estudiantes, ellos centraron sus aspectos de mejora en la igualdad que debe darse en todos los campus de la universidad en cuanto a infraestructura principalmente; además, de lo señalado en párrafos anteriores sobre actividades de integración y espacios comunes que permitan consolidar la vida universitaria que pretenden tener.

En palabras de la Vicerrectora Académica, esto representa un desafío ya que los directivos deben estar presente en todos los campus para transmitir la cultura Ecotec y fortalecer la identificación hacia la universidad; ella resume los aspectos de mejora en cinco pilares “innovación, investigación, internacionalización, conciencia ecológica y ser referentes de análisis, experticia y opinión”. A su criterio, estos cinco pilares involucran a todos los grupos de interés de la universidad, es así como describió que la innovación no solo implica la mejora de la tecnología, sino que “debe incorporarse dentro de los procesos académicos y administrativos, para llegar a los estudiantes con nuevas metodologías”. En cuanto a la investigación, mejorar el tipo de investigación que se realiza, que los resultados impacten no solo a la gente sino a la sociedad a través de la identificación de problemas y contribución de soluciones. Por otra parte, destacó la importancia de la internacionalización y la necesidad de que los estudiantes

experimenten otras realidades que les permita ampliar sus mentes y finalmente, el fortalecimiento de la conciencia ecológica para ser consecuentes con la descripción del nombre de la Universidad que es Eco-Tec, Eco de ecológico y Tec de Tecnológico.

En contraparte, el personal administrativo expresó otros aspectos de mejora que están más relacionados con sus condiciones laborales y no con lo expuesto por la Dra. Alcívar. Es así como, en la siguiente tabla se detallan los porcentajes de valoración a aspectos como sueldo, el reconocimiento al trabajo que realiza Ecotec a su personal, el proceso de retroalimentación sobre la evaluación de desempeño anual, las actividades que se realizan para motivar a los colaboradores, para capacitarlos y, finalmente, la percepción del trabajo en equipo que hay en sus áreas de trabajo.

**Tabla 13**  
**Valoración sobre aspectos laborales: Grupo Administrativo**

<b>Valoración de aspectos laborales</b>	<b>Muy Satisfactorio</b>	<b>Medianamente Satisfactorio</b>	<b>Nada Satisfactorio</b>
Sueldo	6%	70%	24%
Reconocimiento al trabajo	32%	42%	26%
Retroalimentación al desempeño	21%	72%	7%
Actividades de motivación	14%	62%	24%
Preocupación para capacitarlos	24%	67%	9%
Trabajo en Equipo	58%	35%	7%

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, los profesores también se mostraron medianamente satisfactorios en aspectos como sueldos y actividades de motivación (tabla 14), pero sí se consideran reconocidos por su trabajo y que trabajan en equipo. En cuanto al reconocimiento, los profesores sí son retroalimentados de sus procesos de evaluación docente ya que la ley así lo exige y se aplican instrumentos de evaluación de los estudiantes, par académico, directivo y autoevaluación; los resultados de este proceso son reconocidos a través de una carta de felicitación que se otorga cada año a los profesores cuya equivalencia del

proceso sea Excelente. Además, los procesos sustantivos de Vinculación e Investigación cuentan con su propio sistema de incentivos y reconocimientos en función de ciertos indicadores que se cumplen a lo largo del año. Así también, para este grupo existe un plan de capacitación anual que es ejecutado a través de Vicerrectorado Académico, mientras que para el personal administrativo se gestiona a través del área de Talento Humano. Por esta razón, los profesores no lo consideraron como un aspecto de mejora sino como muy satisfactorio.

**Tabla 14**  
**Valoración sobre aspectos laborales: Grupo Profesores**

<b>Valoración de aspectos laborales</b>	<b>Muy Satisfactorio</b>	<b>Medianamente Satisfactorio</b>	<b>Nada Satisfactorio</b>
Sueldo	34%	55%	11%
Reconocimiento al trabajo	50%	44%	6%
Actividades de motivación	39%	48%	13%
Trabajo en Equipo	62%	34%	4%

Fuente: Elaboración propia

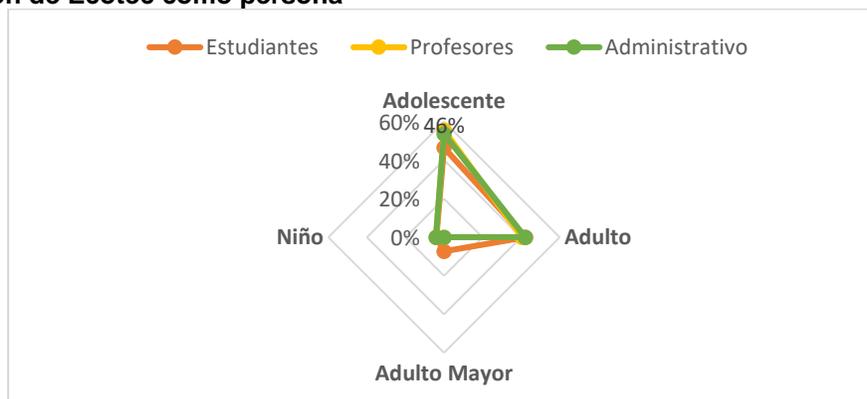
En esta misma línea y continuando con ambos grupos de referencia, el 75% de profesores y administrativos manifestaron sentirse muy satisfechos con el trabajo y desempeño que tienen en la institución, pero al consultarles si consideran que sus compañeros de trabajo cumplen con sus funciones, el 65% manifestó que solo a veces porque algunas funciones no están claras o existe desigualdad en la distribución de funciones.

Finalmente, se consultó a los directivos y a los tres grupos seleccionados cómo describirían a la Universidad Ecotec si fuera una persona, el Rector y La Vicerrectora Académica lo graficaron de forma distinta; mientras que el Rector describe a Ecotec

como un adolescente, como “un joven que está en etapa de crecimiento” y que, dentro de ese proceso de crecimiento le ha tocado adaptarse a diferentes escenarios, la Dra. Alcívar lo describe como “una joven de 35 años, siento que Ecotec es una mujer porque la siento sensible y abierta a la gente, cariñosa, pero firme y determinada. De 35 años porque es la edad en que ya no eres inmadura pero tampoco tienes toda la experiencia encima, pero tienes toda la fuerza e ímpetu para comerte el mundo. Lo describiría como una millennial contemporánea de clase media alta, con visión de mundo y sobre todo con esa sensibilidad e ímpetu de avanzar y hacer su nombre”.

Mientras que, los estudiantes, profesores y administrativos coincidieron con lo expuesto por el Rector y graficaron a Ecotec como un adolescente también, según lo muestra la figura 5. Ahí se puede apreciar, sin embargo, que un porcentaje importante considera que tiene rasgos de adulto porque la diferencia no es significativa.

**Figura 5**  
**Representación de Ecotec como persona**

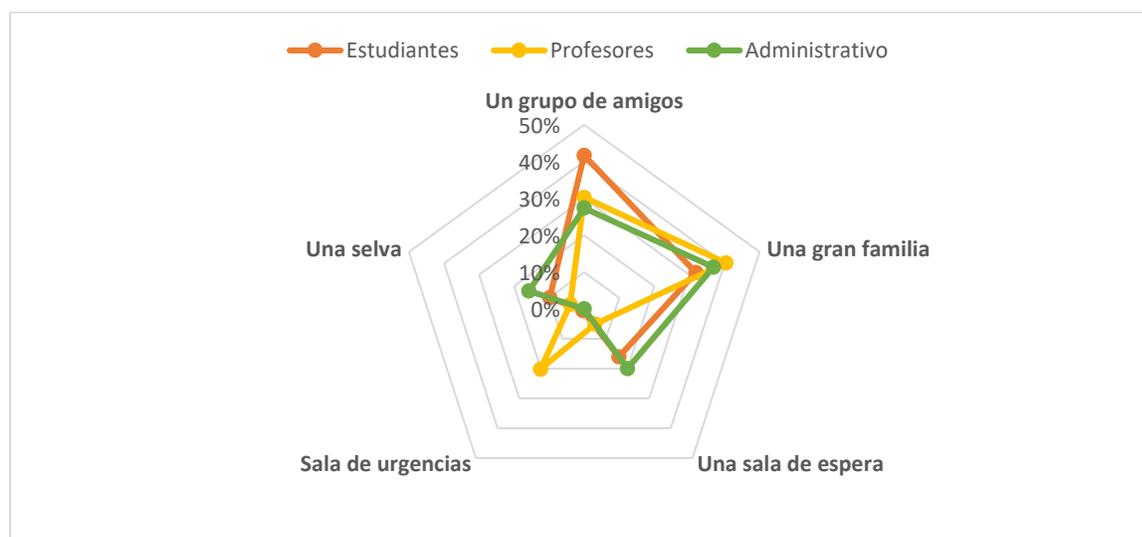


Fuente: Elaboración propia

Para complementar lo expuesto, se solicitó a los tres grupos que representen el ambiente interno de Ecotec entre un grupo de amigos, una gran familia, una sala de espera, una sala de urgencias o una selva. En la figura 6 se demuestra que, si bien el mayor porcentaje en los tres grupos recae sobre “un grupo de amigos y una gran familia”

coincidiendo con lo expresado por el Rector; llama la atención que un 20% de los profesores lo describa como una sala de urgencias, mientras que, estudiantes (10%) y administrativos (16%) lo describen también como una selva lo cual impide consolidar procesos de fortalecimiento de la identidad.

**Figura 6**  
**Descripción del ambiente interno en Ecotec por parte de sus públicos**



Fuente: Elaboración propia

***Situación de los atributos tangibles e intangibles más representativos de la Universidad Ecotec desde la identidad visual***

***Elementos básicos de la identidad visual***

De acuerdo con lo expresado por Sanz de la Tajada (1994), “los rasgos físicos incorporan los elementos icónicos visuales como signo de identidad” (pág. 41). Como se explicó anteriormente, el nombre de Ecotec está asociado a dos atributos que se mencionan en la filosofía institucional, Eco de Ecología y Tec de Tecnología. De acuerdo con lo expresado por el Dr. Márquez, Rector de la Universidad, hasta el 2017 el logo

contaba con dos colores predominantes: el azul y el verde (Figura 7) porque siempre estuvo presente la asociación del verde con lo ecológico.

### **Figura 7**

#### **Logo de Ecotec hasta el año 2017**



Fuente: Archivo Institucional de la Universidad Ecotec

Además, al inicio de sus operaciones la Universidad funcionaba en las instalaciones del Colegio Ecomundo, que tenía un logotipo similar al presentado (Figura 8). Debido a esto, era común que el público en general confunda ambas instituciones o las relacionen como una sola.

### **Figura 8**

#### **Logo de Colegio Ecomundo**



Fuente: Archivo de Unidad Educativa Particular Ecomundo

Por esta razón, de acuerdo con lo señalado por el Rector, la Universidad decidió refrescar la imagen y “buscar una identidad más moderna, más acorde a los tiempos y maduración que tenía Ecotec como Institución. Es así como en el año 2017 se selecciona un nuevo logo donde predomina el color azul, que, a criterio del Dr. Márquez, es un color menos agresivo y un logo más estilizado que denota continuidad y madurez en todos los procesos.

### **Figura 9**

#### **Logo Ecotec desde el año 2017**

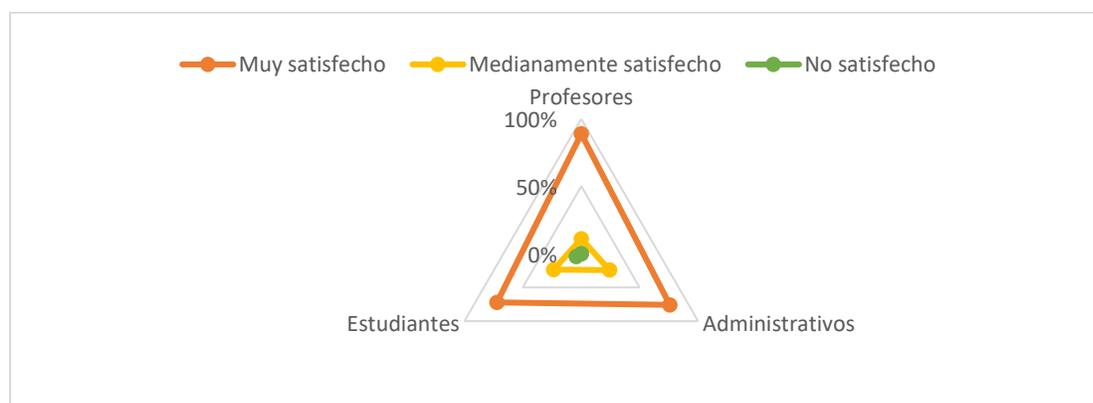


Fuente: Manual de Marca Ecotec, 2017

Además, en su relato el Rector agrega que se suprimió el color verde porque se relacionaba mucho con el Colegio Ecomundo y eso influía en la imagen de la Universidad, por lo tanto, había que romper esa asociación.

Sobre este tema, se consultó a los grupos de interés sobre el nivel de satisfacción con respecto al logo donde el indicador Muy Satisfecho predominó en los tres públicos, tal como se aprecia en la figura 8 que se muestra a continuación:

**Figura 10**  
**Satisfacción con el Logo de Ecotec**



**Fuente: Elaboración propia**

En cuanto a los colores corporativos, el Manual de Marca establece que el color del Logo es el azul y se debe utilizar sobre fondo blanco, aunque también se detallan otros posibles fondos sobre los cuales aplicarlo. El mismo manual solamente se limita a la descripción de uso correcto e incorrecto del Logo, tipografías corporativas y diferentes aplicaciones de la Marca, pero no se especifica ni en ese, ni en ningún otro documento institucional el significado de sus elementos ni los atributos de la marca.

Como complemento, se consultó a los estudiantes con qué colores identificaba a la Universidad y el 58% respondió que, con el azul y blanco, el 17% solo con el azul y un 18% lo sigue relacionando con el Azul y Verde por el atributo ecológico.

En cuanto al slogan de la Universidad, el Rector manifestó que es Res Non Verba (Hechos no Palabras). Sin embargo, no es reconocido por los estudiantes, solamente por los profesores y administrativos con más de tres años de antigüedad, debido a que es constantemente pronunciado por la autoridad mencionada en los discursos que dirige a la comunidad universitaria. En el Manual de Marca se encuentra escrita la frase, pero no se señala si representa el slogan ni cuáles son sus aplicaciones junto al logotipo.

### ***Situación de los atributos tangibles e intangibles más representativos de la Universidad Ecotec desde la Comunicación***

#### ***Descripción de los canales de comunicación con los públicos***

La Universidad Ecotec gestiona la comunicación a través de su departamento de Marketing y Comunicación, inició con una Relacionista Pública y en los últimos años ha ido creciendo el departamento en la medida que la institución ha incrementado estudiantes y han cambiado sus objetivos institucionales. Esta área reporta directamente al Vicerrector Administrativo y cuenta con una persona que maneja el marketing, un diseñador gráfico y un gestor de comunidades, además reciben la asesoría de una agencia de comunicación para el desarrollo del plan de medios (León, 2019).

Las unidades académicas y administrativas no cuentan con personas exclusivas para el desarrollo de la comunicación, si tienen algún requerimiento debe ser canalizado a través de este departamento inclusive cuando se trata de mensajes dirigidos al público interno de la institución. Entre los canales de comunicación de uso frecuente están: las redes sociales (Instagram, Facebook, LinkedIn, YouTube, Twitter), página web y carteleras electrónicas. A nivel interno, el correo electrónico y los grupos de WhatsApp son frecuentemente utilizados para compartir novedades y cuentan con un mail

organizacional a partir del cual el área de Talento Humano se comunica con el público interno. Conjuntamente, el Rector implementó el “día informativo” que consiste en que los lunes de cada semana, cita a los directivos de cada área académica y administrativa y realiza una plenaria donde da a conocer resultados de su gestión, logros de la institución u objetivos a cumplir en el transcurso de esa semana. De esa forma, se mantiene activa la comunicación para que los directivos lo transmitan a sus equipos de trabajo.

Es importante indicar que la Comunicación no forma parte de los ejes estratégicos establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) ya que estos están orientados a estrategias relacionadas con los procesos sustantivos y la comunicación se la considera como un área de servicio que contribuye al cumplimiento de esas estrategias y objetivos planteados (León, 2019).

Por otra parte, las unidades académicas o Facultades mantienen una estructura de comunicación con sus estudiantes, el primer acercamiento lo realizan con sus profesores, luego con sus Coordinadores de Carrera, Coordinador Académico de la Facultad y Decano. Cada Facultad cuenta con asistentes que orientan a los estudiantes sobre los procesos en general y atienden requerimientos propios del proceso de formación. Esta dinámica de comunicación es principalmente presencial y ocasionalmente a través de correo electrónico, mientras que, en la relación profesor – estudiante dentro del aula se prioriza la creación de grupos de WhatsApp mientras dure el periodo académico y se cuenta, además, con el sistema académico denominado Atrium donde se pueden intercambiar mensajes entre profesores y estudiantes y se pueden incorporar banners informativos según la necesidad de la unidad.

En complemento, las facultades cuentan también con perfiles de Instagram para la comunicación con sus respectivas comunidades, pero el tipo de contenido que se genera está relacionado con eventos o actividades lúdicas que se desarrollan en los espacios de formación; así también los procesos sustantivos de Investigación y Vinculación tienen sus propias cuentas, mientras que el proceso de prácticas preprofesionales se comunica a través de la cuenta de Bienestar Universitario (Instagram).

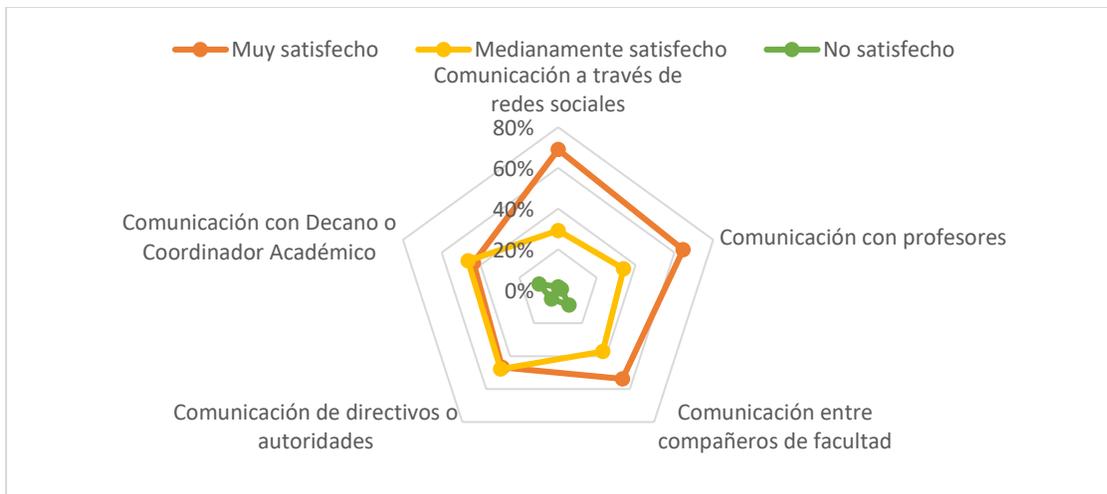
### ***Conocimiento y Valoración de los canales de comunicación por parte de los públicos***

A partir de lo expuesto, se consultó a los estudiantes mediante qué canal de comunicación se informan sobre lo que ocurre en Ecotec y el 54% manifestó que lo hacen a través de las redes sociales y carteleras digitales que se encuentran ubicados en diferentes puntos dentro de los campus de la universidad. Con relación a las redes sociales, el 75% acude a Instagram ya que consideran que en las demás redes sociales se replica lo publicado ahí. En cuanto a los demás canales, un 15% se informa a través del sistema académico Atrium o correo electrónico y otro 15% por medio de las autoridades de la Facultad, es decir, se acerca a su Facultad a realizar consultas puntuales sobre lo que requiere saber; mientras que un grupo menor se informa a través de compañeros de clase (9%) o profesores (7%).

Al consultarles sobre su nivel de satisfacción con respecto al manejo de la comunicación con las diferentes instancias descritas en los párrafos anteriores, sus porcentajes de satisfacción fueron los siguientes:

#### **Figura 11**

#### **Valoración de la comunicación de los estudiantes con otros públicos**



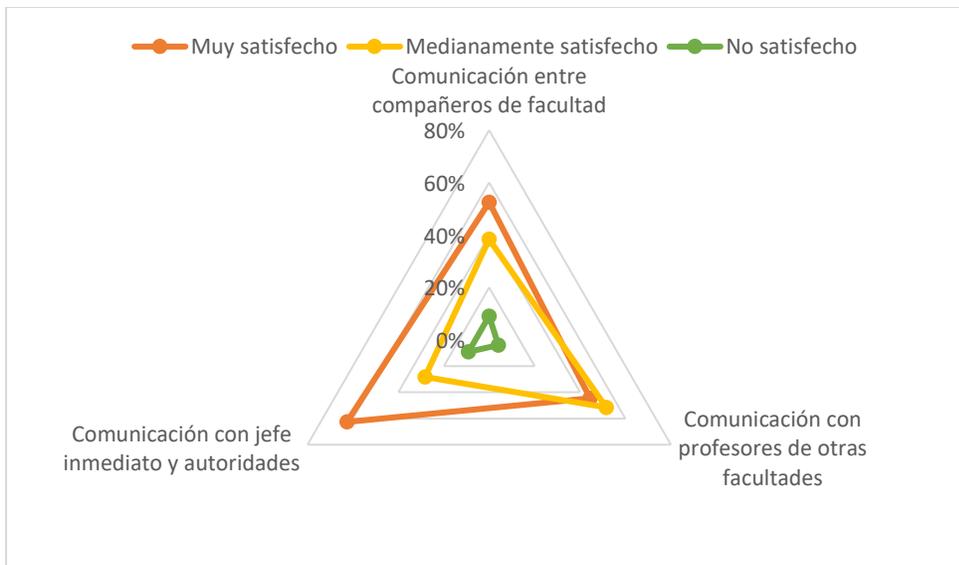
Fuente: Elaboración propia

Es claro que los estudiantes se encuentran muy satisfechos con la información que se comparte a través de las redes sociales, así como con los profesores, aunque esto difiere con los resultados que indicaron que los estudiantes no buscan a los profesores para informarse sobre las novedades de la Facultad. Se podría inferir, que esta relación de comunicación es positiva y se refiere a los profesores con los que ellos mantienen clases durante el periodo académico. Mientras que, los puntos sobre los que se debe trabajar son en la comunicación con los directivos y autoridades académicas de las Facultades; es importante indicar que este resultado se contrapone con lo señalado por el Rector y la Vicerrectora que afirmaron que promueven una política de puertas abiertas y de constante comunicación con los estudiantes.

En la misma línea, pero desde la perspectiva de los profesores, ellos valoraron de la siguiente manera la comunicación que mantienen con sus directivos, compañeros de facultad y de otras facultades:

**Figura 12**

**Valoración de la comunicación por parte de los profesores**



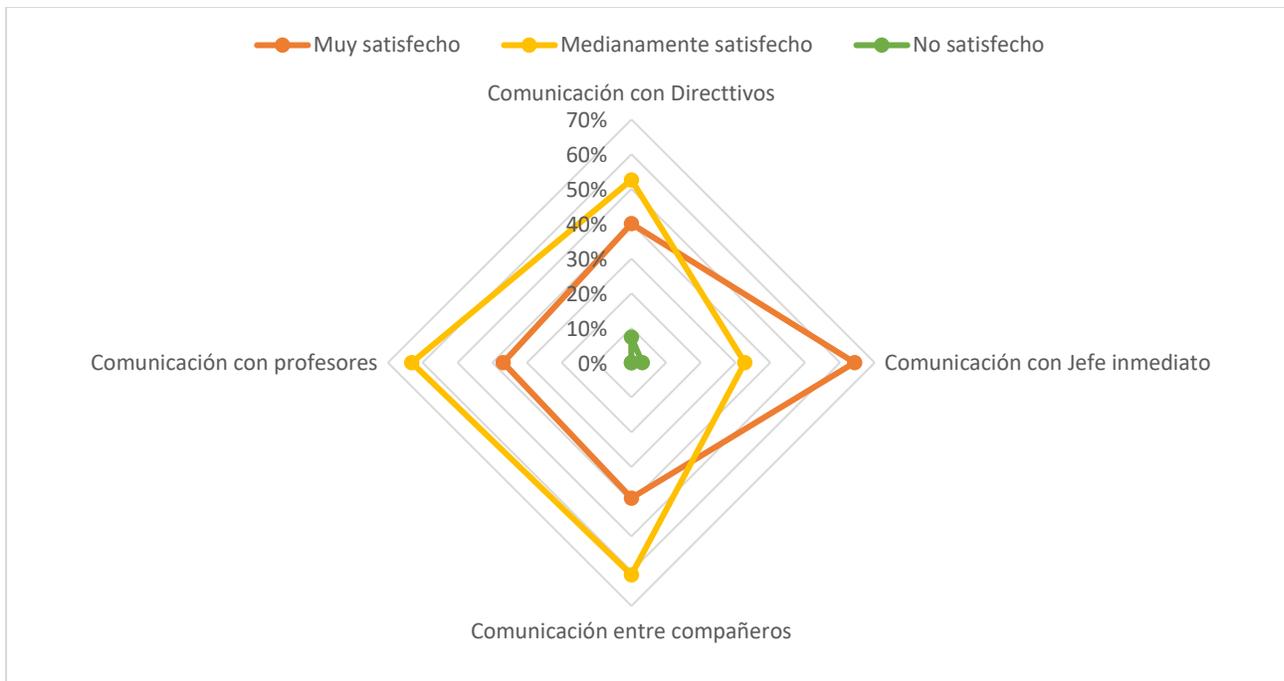
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados expuestos y comparando con los resultados de los estudiantes, los profesores tienen mayor cercanía a los directivos, pero consideran que se debe fortalecer la relación con los profesores de otras facultades; esto concuerda con lo expresado en criterios anteriores donde sugirieron mayores actividades de integración que permitan fortalecer ese vínculo.

Finalmente, el personal administrativo volvió a expresar su inconformidad y baja valoración con respecto a la comunicación con los directivos, compañeros y profesores, mientras que la relación con los jefes inmediatos se muestra como una fortaleza. Con estos resultados se confirma la necesidad de realizar planes de mejora que considere los aspectos de inconformidad que se expusieron en criterios anteriores.

### Figura 13

#### Valoración de la comunicación por parte de los administrativos



Fuente: Elaboración propia

### ***Situación de la imagen como expresión de la Identidad***

Tomando como referencia lo señalado por Sanz con respecto a la imagen “como el conjunto de representaciones tanto afectivas como racionales que un individuo o grupo asocia a una empresa o marca” (1994, pág. 131), se consultó a los diferentes públicos cómo la configuran a partir y como resultado de lo expuesto desde la identidad.

En la tabla 15 se puede apreciar que todos los grupos concuerdan en un alto porcentaje que, desde su creación, la Universidad Ecotec ha evolucionado y no se ha mantenido estática. En palabras del Rector, los constantes desafíos y evaluaciones a la que ha estado expuesta desde su creación han obligado a que se reinvente constantemente para afrontar los diversos escenarios.

**Tabla 15**

#### **Valoración de evolución de la Universidad Ecotec**

Indicadores de Imagen	Estudiantes	Profesores	Administrativos
Ha evolucionado	97%	96%	100%

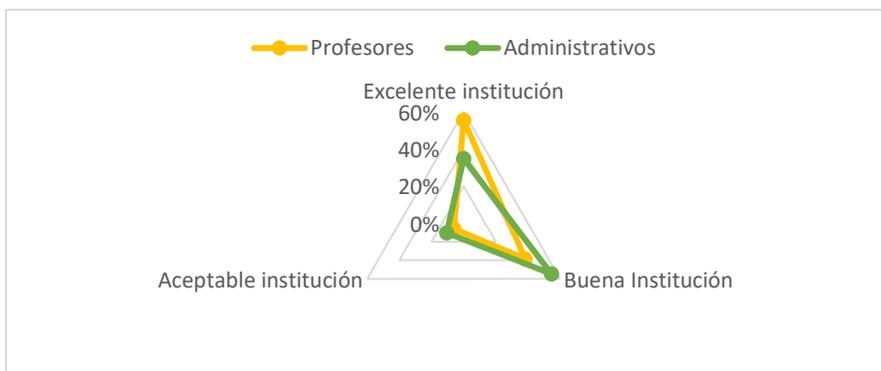
Se ha mantenido estática	3%	4%	0%
Ha involucrado	1%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia

Los estudiantes afirmaron que esa evolución ubica a la Universidad Ecotec, según ellos, cerca de las universidades destacadas (49%) mientras que un 44% ya la considera como una de las más destacadas de la ciudad. Esto se relaciona con lo manifestado en criterios anteriores que bajo las mismas condiciones no se cambiarían de universidad.

En esta misma línea, a los profesores y administrativos se les solicitó que valoren a la institución entre excelente, buena y aceptable, dando como resultado el siguiente gráfico:

**Figura 14**  
**Valoración de la institución por parte de los administrativos**



Fuente: Elaboración propia

Nuevamente se evidencia la contraposición de criterios entre ambos grupos que es concordante con los criterios expuestos sobre el orgullo de pertenecer a la institución y los niveles de identificación.

De acuerdo con la información recabada, uno de los pilares de la institución es su infraestructura, la cual fue destacada por los tres públicos consultados (tabla 16). A pesar

de ello, los estudiantes son los que menor satisfacción manifestaron debido a que la Universidad cuenta con tres campus y no todos tiene el mismo nivel de desarrollo lo cual repercutió a la hora de evaluar su infraestructura.

**Tabla 16**

**Valoración de Infraestructura de la Universidad Ecotec de sus públicos**

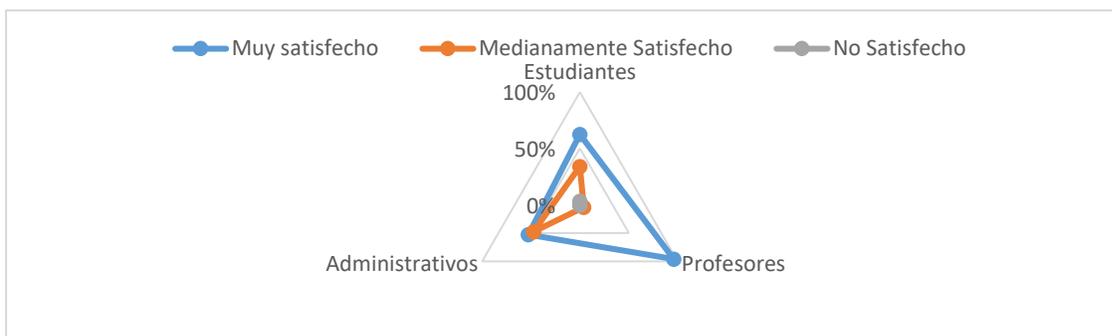
Valoración de Infraestructura	Estudiantes	Profesores	Administrativos
Muy satisfecho	75%	96%	89%
Medianamente Satisfecho	24%	4%	11%
No Satisfecho	2%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la calidad académica, nuevamente se presentó una gran diferencia entre la valoración de los profesores con la de los estudiantes y administrativos que tuvo mayor similitud en los resultados. En ambos casos, si bien el porcentaje mayor recae en que están muy satisfechos con la calidad académica de la universidad, ese resultado tiene una brecha menor con el medianamente satisfecho como se puede apreciar en la figura 15.

**Figura 15**

**Valoración de la calidad académica por parte de los públicos**



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, como parte de la calidad académica se orientó a los profesores que valoren su nivel de satisfacción con respecto a cada uno de los procesos sustantivos

(Tabla 17). Es así como el proceso de vinculación fue el mejor valorado, mientras que la investigación todavía se encuentra en fase de desarrollo y consolidación tanto en el aula de clases como en publicaciones regionales o de alto impacto. Esto último, coincide con los resultados que tuvo la Universidad en sus procesos de acreditación institucional donde el criterio de vinculación cumplió con todos los estándares solicitados, mientras que en investigación, si bien Ecotec ha aumentado su producción científica en los últimos cinco años aún está lejos de convertirse referente en este aspecto y así lo expresaron El Rector y Vicerrectora Académica quienes coincidieron en que es una debilidad de la Universidad sobre la que hay que trabajar y está considerado como un eje estratégico dentro del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI).

**Tabla 17**

**Valoración de los Procesos Sustantivos por los profesores**

<b>Valoración de Procesos Sustantivos</b>	<b>Muy Satisfecho</b>	<b>Medianamente Satisfecho</b>	<b>No Satisfecho</b>
Investigación que realizan como docentes	43%	51%	6%
Investigación como Proceso	43%	52%	5%
Vinculación con la Sociedad	51%	44%	5%

Fuente: Elaboración propia

**Conclusiones parciales:**

A partir de la aplicación de los instrumentos de investigación y explicación de sus resultados, se identificaron los aspectos que mayor valoración le dieron los públicos seleccionados a los indicadores relacionados a la cultura, identidad visual, comunicación e imagen y se evidenciaron las diferencias existentes entre esta valoración y los testimonios otorgados por el Rector y Vicerrectora Académica.

El personal administrativo es el público que menos identificación demostró con los indicadores evaluados, es así como se evidenció la necesidad de gestionar la identidad y diseñar estrategias para fortalecer el sentido de pertenencia de cada público que la integra considerando sus particularidades.

## **CAPÍTULO IV: CONSTRUCCIÓN DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN DE LA IDENTIDAD UNIVERSITARIA PARA UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

### **Objetivos:**

Identificar los núcleos conceptuales y metodológicos de la propuesta de gestión de identidad universitaria en ECOTEC.

- Validar teóricamente la propuesta de gestión de identidad universitaria.

## **Capítulo IV: Propuesta de gestión de la identidad universitaria para una Institución de Educación Superior**

Este capítulo presenta las bases conceptuales y metodológicas de la propuesta de gestión de la identidad universitaria para la Universidad Ecotec que fue la IES seleccionada para la investigación.

En los capítulos precedentes se ha explicado la importancia y necesidad a la vez, de que toda institución gestione su identidad a través del reconocimiento de sus atributos tangibles e intangibles, así como de la gestión de los valores intangibles que la expresan como son la Cultura y la Comunicación. Además, se ha reconocido que estos elementos permean en el desarrollo de los procesos sustantivos de la Universidad Ecotec lo que incide en la imagen interna y externa de la institución, concluyendo que la imagen deseada es una expresión de la gestión de la identidad.

La propuesta de gestión de identidad se presenta desde:

- La dimensión conceptual: a partir de la cual se sustenta teóricamente las bases que la fundamentan.
- La dimensión metodológica: donde se presentan los componentes de la propuesta con los objetivos, estrategias, acciones y procesos de evaluación y control orientados a la gestión de la identidad universitaria.

### **Bases conceptuales de la propuesta**

El autor referente de la propuesta es Sanz de la Tajada (1994), quien afirma que toda organización tiene una personalidad propia sobre la que es reconocida y a la vez, diferenciada de otras.

Esta personalidad se expresa a través de la Cultura con elementos físicos y culturales que la van convirtiendo en un producto codificado con el cual se da a conocer. Para ello se hace necesaria la comunicación, considerada por Sanz como una de las dimensiones de la identidad que le permite a la organización “decir sobre ella misma”.

Pero para que esto ocurra, el autor desagrega la identidad en variables, que para efectos de la propuesta se adaptarán a los criterios que pueden ser abordados conceptualmente en una institución de educación superior a partir de sus procesos sustantivos y que se complementarán con la identidad visual:

1. Identidad Axiológica:

- Se relaciona con la filosofía y valores declarados en los documentos institucionales y que debe expresarse en el modelo educativo y en todos los procesos sustantivos de la institución a través del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI).

2. Identidad de Servicio:

- Reconocimiento de todos los públicos que forman parte de la Institución: desde la formación (estudiantes, profesores, graduados, directivos académicos), desde la Investigación y vinculación (zonas de impacto en la sociedad), desde la gestión administrativa (personal administrativo)
- Identificación de necesidades que permita el diseño de estrategias para su satisfacción.
- Infraestructura acorde a las necesidades de los públicos.

3. Identidad Administrativa:

- Manejo de relaciones laborales con los públicos internos considerando las particularidades de cada grupo.
- Condiciones laborales, motivacionales y de reconocimiento.
- Estilo de dirección a partir de lo declarado en el manual de funciones y organigrama de la universidad.

#### 4. Identidad Social:

- Solidaridad con la sociedad, responsabilidad con su entorno. Esta variable se relaciona también con el proceso de Investigación y Vinculación con la sociedad, así como con el Valor de Conciencia Ecológica que está desarrollando Ecotec en beneficio de su entorno. Las estrategias que se planteen en el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional deben contemplar estrategias para solucionar problemas de diversa índole que afectan al entorno de los públicos ligados a la institución y a la sociedad en general.

#### 5. Identidad institucional:

- Relación con los organismos de control: Consejo de Educación Superior, Consejo de Aseguramiento de la Calidad, Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt).
- Relación con Gobiernos Autónomos descentralizados (Municipios y Prefecturas de las zonas de influencia)
- Relación con las empresas con convenio para procesos de Prácticas Preprofesionales.

- Convenios de internacionalización con otras instituciones educativas a nivel mundial.
6. Identidad mercadológica:
- Conocimiento de Instituciones educativas de donde provienen los estudiantes potenciales.
  - Conocimiento de las zonas de desarrollo donde están ubicados los distintos campus.
  - Innovación en plataformas digitales para acceso a los servicios.
7. Identidad técnica:
- Oferta académica pertinente.
  - Procesos de Enseñanza – aprendizaje de calidad
  - Claustro docente de calidad.
8. Identidad económico – financiera:
- Al ser las universidades instituciones sin fines de lucro, la identidad económica se evidencia en el manejo de la inversión en procesos de capacitación, investigación, vinculación y en los proyectos de expansión.
  - Estrategias para programas de becas y apoyos económicos para los estudiantes.

En cuanto a la identidad visual, el mismo autor expone una estructura básica de contenido para un Manual de Identidad Visual que puede ser aplicado a cualquier institución:

1. Introducción: descripción de la identidad, estrategia de la marca, instrucciones sobre el uso de la marca y terminología empleada.

2. Elementos Base: uso de elementos base de identidad: signo, símbolo, logotipo, tipografía, elementos de seguridad, decorativas, etc., con sus usos correctos e incorrectos.
3. Colores Corporativos: definición de colores corporativos de la institución, variaciones y posibles combinaciones.
4. Impresos para uso interno y externo: normativas para uso de impresos para comunicación interna y externa.
5. Arquitectura y Señalización: diseño de los espacios físicos de la Universidad: letreros, señalética en campus universitario, en aulas de clases, en espacios de recreación, etc.
6. Publicaciones: Normativas tipográficas e ilustrativas para publicaciones que realice la Universidad en las diferentes actividades que requieran sus procesos sustantivos.
7. Publicidad y Promoción: gráficas y elementos audiovisuales para publicidad en medios masivos y digitales. Así como también, consideraciones para elementos de *merchandising*.
8. Obra, Cultural y Deportiva. Patrocinio y Mecenazgo: Elementos institucional a considerar en eventos que organiza o participa la Universidad, por ejemplo: conferencias, exposiciones, actos solemnes, etc.
9. Complementos técnicos: aquellos elementos que necesiten la consideración de un proveedor o asesoría técnica. (pág. 52)

En consecuencia, para Sanz, toda institución se autodefine en sus valores y atributos, los cuales deben ser transmitidos a sus públicos para darlos a conocer. Esta

acción es realizada por la Comunicación, que de acuerdo con Van Riel (1998) debe pensarse estratégicamente y de forma planificada para que sea lo más fiel posible a su autodefinición. Si la gestión es correcta, la representación de los públicos estará relacionada a lo que la empresa dice que es, La identidad deseada con la imagen deseada.

En esta misma línea, Martínez (2006) agrega que no solo debe utilizarse el término de “identidad de” la organización refiriéndose a su personalidad, sino que debe complementarse con la “identidad con” refiriéndose a los públicos que integran la organización y que desarrollarán su sentido de pertenencia “con” ella en dependencia de la cantidad de significados compartidos que tengan. De aquí, la importancia de que los valores organizacionales sean conocidos, interiorizados y asumidos por los públicos, incorporando así el enfoque simbólico interpretativo que hace referencia a la construcción de un mundo simbólico y significados compartidos (Knezevich, 2018).

### **Bases metodológicas de la Propuesta**

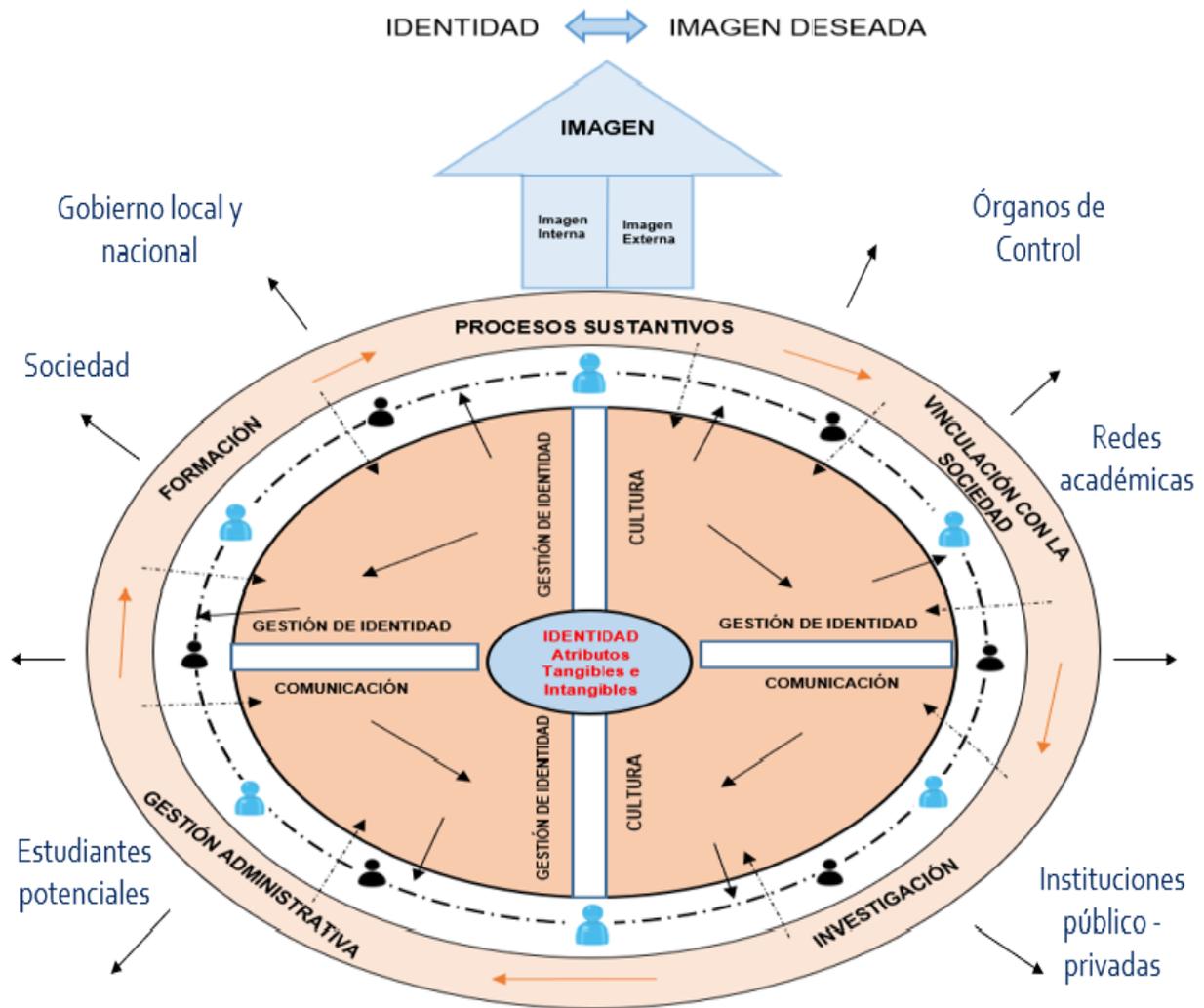
En la propuesta de gestión de la Identidad universitaria se contemplan la identidad con sus atributos tangibles e intangibles que se expresan a través de la Cultura y la Comunicación. En cuanto a la cultura se evidencian en la Historia, Filosofía, valores, ambiente de la universidad, normas y comportamientos, así como en los rasgos culturales; mientras que en la Comunicación es a través de los canales de comunicación utilizados para cada público, los contenidos que se elaboran, así como los elementos de identidad visual que se difunden.

La gestión de la identidad permite que esta expresión se organice de forma estratégica, es así como los diferentes públicos deben percibirla en la ejecución de los

procesos sustantivos de la Universidad que son: La Formación, Vinculación con la Sociedad, Investigación y Gestión Administrativa. Pero para que esto ocurra, debe estar presente en sus documentos institucionales, partiendo de la Planificación Estratégica de Desarrollo Institucional.

En este sentido, las acciones que resulten de lo descrito generarán una representación en cada uno de los públicos que le integren. Lo que se traduce en la Imagen Interna y Externa de la institución.

**Figura 16**  
**Representación de la Gestión de Identidad Universitaria**



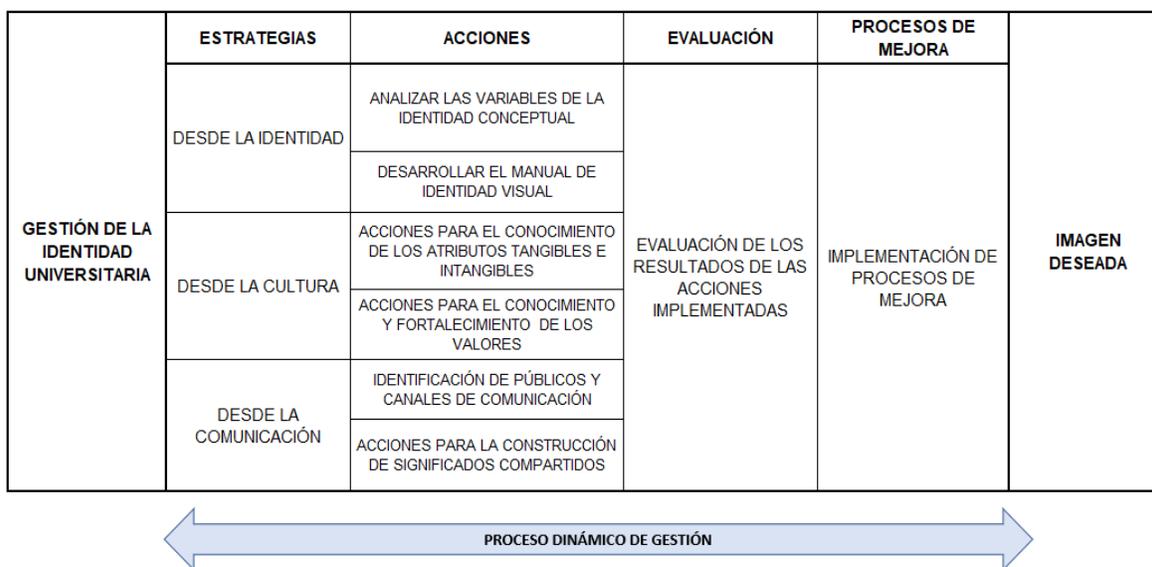
Fuente: Elaboración propia

Desde lo metodológico, la propuesta de gestión parte del diseño de estrategias que contemplen las dimensiones mencionadas en la investigación: Identidad, Cultura y Comunicación donde cada una de las acciones que se planteen deben orientarse al conocimiento y fortalecimiento de los atributos tangibles e intangibles, así como de los valores y significados compartidos.

Posterior a aquello, se contempla la valoración de las acciones implementadas que permitirá establecer acciones de mejora y posteriormente conocer la representación que tienen los diferentes públicos sobre las estrategias planteadas y sobre la institución en general.

**Figura 17**

**Diseño Metodológico de la Gestión de Identidad Universitaria**



**Fuente: Elaboración propia**

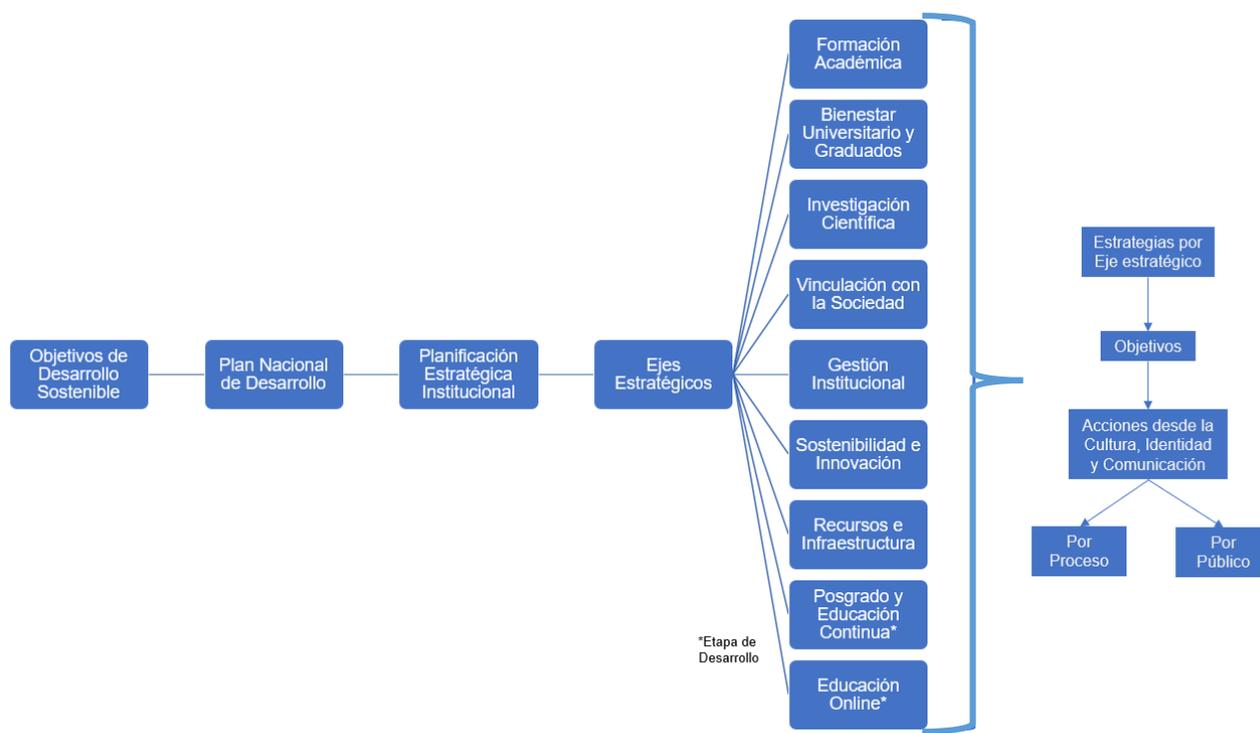
La responsabilidad de la aplicación de lo expuesto recae en la Dirección de Comunicación. Sin embargo, esto solo es posible si es que los Directivos de la

Universidad lo establecen como un objetivo institucional que debería estar declarado en los documentos institucionales como el PEDI, Organigrama y Manual de Funciones.

### Diseño de Estrategias de la Propuesta

Ante lo expuesto, la Planificación Estratégica Institucional está diseñada a partir de Ejes estratégicos que se articulan con el Plan Nacional de Desarrollo y con los objetivos de Desarrollo Sostenible. Los ejes establecidos son los siguientes: Formación Académica, Bienestar Universitario y Graduados; Investigación Científica; Vinculación con la Sociedad; Posgrado y Educación Continua; Educación Online; Sostenibilidad e Innovación; Gestión Institucional, Recursos e Infraestructura. Es importante indicar, que los ejes de Posgrado y Educación Online se encuentran en fase de creación por lo que no serán descritos en los siguientes párrafos.

**Figura 18**  
**Diseño de Estrategias de la propuesta**



Fuente: Elaboración propia

El eje de Formación basa sus estrategias en la oferta académica y en el trabajo de los colectivos académicos de cada una de las carreras cuyas asignaturas se organizan a través de los programas analíticos que se alinean con la misión y visión Institucional. Además, se plantean indicadores (en su mayoría cuantitativos) que buscan fortalecer los servicios asistenciales que brinda Bienestar Universitario, así como incrementar la movilidad internacional con instituciones con las que se tiene convenios. En este eje, se concentra la atención hacia el público de profesores, pero específicamente en temas relacionados a contratación y concursos de méritos y oposición que les permitan obtener estabilidad dentro de la institución.

El eje de Investigación se plantea fortalecer los procesos de investigación a partir de la identificación de problemas del país y del territorio y plantear soluciones que estén basadas en innovación y tecnología. Otro aspecto importante es la creación de redes de investigación con instituciones nacionales e internacionales, que permitan la transferencia de conocimiento desde la Académica hacia la sociedad y viceversa.

El proceso de Vinculación también es parte de los ejes estratégicos y su objetivo principal es desarrollar proyectos multi, inter y transdisciplinarios que posibiliten la transferencia de conocimiento y la respuesta a las necesidades del entorno a partir de la oferta académica de la institución. Para aquello, se realiza un levantamiento de necesidades del entorno y se proponen proyectos que estén articulados a los ODS. De acuerdo con esto, se realizan convocatorias internas y se seleccionan a los estudiantes que según su carrera puedan aportar al desarrollo de estos proyectos.

El eje de Sostenibilidad e Innovación se planteó con el objetivo de visibilizar la gestión ambiental de la institucional a nivel nacional e internacional, a través de la

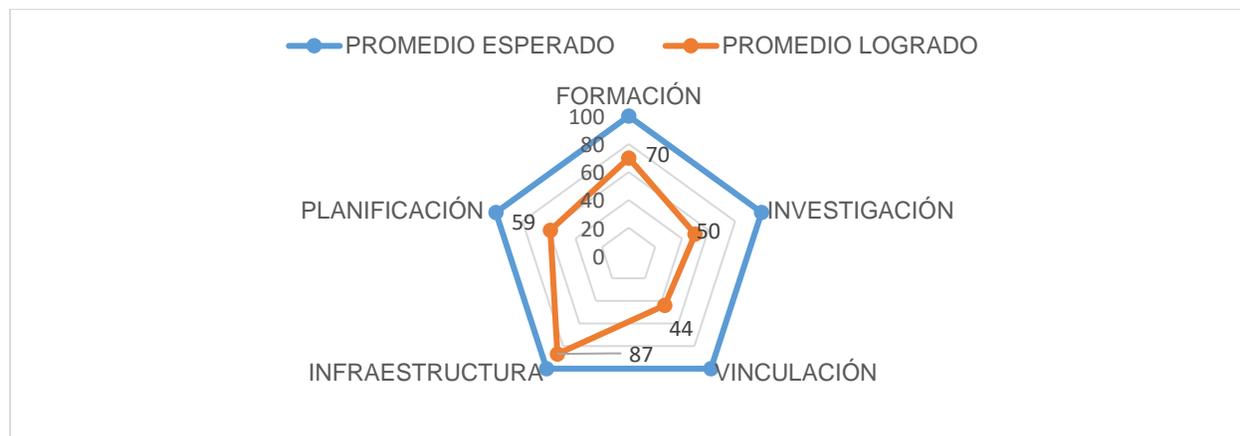
generación de proyectos de sostenibilidad, así como incrementar los criterios ambientales en los procesos administrativos, de docencia e investigación.

Finalmente, el objetivo del Eje de Gestión Institucional, recursos e infraestructura fue de gestionar políticas y procesos para el desarrollo del Talento Humano, infraestructura, sistemas de información y comunicación como parte de la mejora continua de la Institución. Dentro de este eje, se plantearon estrategias orientadas al bienestar del capital humano, mejora de la infraestructura para estudiantes, docentes y administrativos en todos los campus de la universidad y de la tecnología.

### **Estrategias por Proceso Sustantivo**

Retomando la información obtenida del capítulo anterior y a partir de la descripción de cada uno de los procesos sustantivos, se procedió a consolidar los resultados de aquellos indicadores relacionados a los mismos y se promediaron los puntajes de valoración otorgados por cada público. Es así como, gracias a la metodología de ideograma planteada por Sanz se puede visualizar la valoración esperada por la Universidad versus la promediada por los públicos con respecto a los procesos de Formación, Planificación Institucional, Investigación, Vinculación e Infraestructura.

**Figura 19**  
**Valoración Consolidada de Procesos Sustantivos**



Fuente: Elaboración propia

Estos resultados confirman que las estrategias deben establecerse por cada proceso sustantivo, teniendo en cuenta a los públicos que son parte de la comunidad universitaria y cuyas acciones deben orientarse hacia la Cultura, Identidad Visual y Comunicación, tal como se describirá a continuación:

***Proceso Sustantivo de Formación:***

*Objetivo:*

- Incorporar la gestión de la identidad en los procesos de enseñanza – aprendizaje desde la Cultura, Identidad Visual y Comunicación.

*Público Objetivo:*

- Estudiantes y Profesores

*Acciones desde la Cultura:*

- En los cursos de nivelación para los estudiantes nuevos, así como a los homologantes, realizar talleres de inducción que incluyan la presentación de la Universidad: su historia, filosofía y valores.
- En la misma línea descrita, las autoridades académicas se presentarán ante estos grupos para que conozcan la información sobre su carrera y sobre los comportamientos esperados en su formación estudiantil y en la labor de los profesores (tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial).
- En cada periodo académico, Vicerrectorado Académico deberá desarrollar el *Brief* que permita socializar con los públicos descritos todos los resultados y cumplimiento de objetivos institucionales que ha tenido la Universidad en el último año.

- Fortalecer el trabajo de los colectivos académicos y la actualización de los programas de asignatura que incorporen los valores institucionales que se deben consolidar de acuerdo con la asignatura a impartir.
- Desarrollar eventos culturales y deportivos para toda la comunidad desde la Unidad de Bienestar Universitario que permitan reconocer y practicar los valores institucionales.
- Incorporar espacios de intercambio de experiencias entre estudiantes y graduados que permitan articular la experiencia laboral con la formación estudiantil dentro de un mismo marco de valores compartidos.

#### *Acciones desde la Identidad Visual y Comunicación*

- Desarrollar un manual de marca para que todas las facultades trabajen sobre lineamientos establecidos, que permitan identificar el uso y aplicación de los colores institucionales.
- Diseñar una campaña de recordación del slogan institucional “Res Non Verba”.
- Establecer y difundir los flujos de comunicación dentro de las facultades hacia los estudiantes para que estén claramente identificados los canales de comunicación.
- Fortalecer el trabajo de los consejeros académicos, quienes deben convertirse en los principales voceros de la Carrera hacia los estudiantes.
- Incorporar canales de comunicación en el sistema académico de los estudiantes que les permita comunicarse en tiempo real con sus profesores y autoridades de su facultad.

- Desarrollar videos testimoniales de estudiantes y graduados donde se destaquen los valores de la institución y su práctica en el diario vivir en los diferentes escenarios de acción.

#### Evaluación de las Acciones

- Porcentaje de cumplimiento de las acciones trazadas y encuestas de satisfacción a estudiantes y profesores.

#### **Proceso Sustantivo de Investigación:**

##### Objetivo:

- Desarrollar una cultura de investigación en los estudiantes y profesores desde el proceso de formación, como parte de los valores culturales de la Institución.

##### Público Objetivo:

- Estudiantes y Profesores

##### Acciones desde la Cultura:

- Reestructurar los programas de asignatura de las materias comunes para todas las carreras como Metodología de Investigación, Comunicación Científica y los Talleres de Titulación que permitan articular los procesos de formación e investigación.
- Desarrollar en las facultades Semilleros de investigación para que los estudiantes puedan participar en proyectos que permitan dar soluciones a las necesidades del entorno.
- Implementar cursos de formación en investigación para estudiantes y profesores que permitan fortalecer las competencias investigativas.

- Promover la investigación y la publicación en revistas indexadas a través de un programa de incentivos para los profesores y estudiantes.
- Organizar eventos académicos y de divulgación de conocimiento científico como parte de las actividades de las materias que forman parte de las carreras.

#### Acciones desde la Identidad Visual y Comunicación

- Realizar una campaña de difusión para la creación de Semilleros de Investigación
- Organizar eventos de reconocimiento para estudiantes y profesores que realizan más proyectos o participaciones en eventos de investigación.
- Publicar trimestralmente los resultados relevantes de las investigaciones realizadas, a través de los canales institucionales.

#### Evaluación de las Acciones

- Porcentaje de cumplimiento de las acciones trazadas.
- Comparación de resultados de investigación con respecto al año inmediato anterior.

#### **Proceso Sustantivo de Vinculación con la Sociedad:**

##### Objetivo:

- Fomentar la participación de estudiantes y profesores en el desarrollo de proyectos que respondan a las necesidades del entorno.

##### Público Objetivo:

- Estudiantes y Profesores

##### Acciones desde la Cultura:

- Incluir y motivar dentro de los talleres de inducción la participación de los estudiantes en este proceso sustantivo.
- Desarrollar cursos de capacitación para fortalecer las competencias necesarias en los profesores y estudiantes en su trabajo con las comunidades.
- Proponer desde los colectivos académicos proyectos que pueden generar un impacto social.

#### *Acciones desde la Identidad Visual y Comunicación*

- Realizar concursos internos para seleccionar los diseños de la indumentaria a utilizar en los trabajos de campo.
- Organizar una feria de vinculación que permita exponer a la comunidad universitaria los proyectos en los que se participa y sus resultados.
- Realizar cápsulas informativas que comuniquen en los canales institucionales sobre el trabajo que se realiza.
- Realizar videos testimoniales con personas de las comunidades intervenidas que resalten la importancia de las actividades realizadas.

#### *Evaluación de las Acciones*

- Porcentaje de cumplimiento de las acciones trazadas.
- Número de proyectos desarrollados y cantidad de estudiantes y profesores participantes.
- Porcentaje de conocimiento de las actividades de vinculación en la comunidad universitaria.

### ***Proceso de Sostenibilidad e Innovación***

Objetivo:

- Promover una cultura de gestión ambiental en toda la comunidad universitaria.

Público Objetivo:

- Estudiantes, Profesores y Administrativos.

Acciones desde la Cultura:

- Crear el club de sostenibilidad para que los estudiantes, profesores y administrativos puedan implementar proyectos que fortalezcan la conciencia ecológica.
- Actualizar el programa de la asignatura transversal de Ecología para incorporar temas relacionados a Desarrollo Sostenible.
- Integrar temas ambientales y enfoque de sostenibilidad en las asignaturas, así como en los proyectos de investigación y vinculación
- Diseñar una política ambiental en la Universidad y programas de capacitación para toda la comunidad universitaria.
- Participación en eventos nacionales e internacionales donde se intercambien las buenas prácticas en temas ambientales.
- Organizar concursos internos para que toda la comunidad se involucre con este tema y propongas ideas de mejora.

Acciones desde la Identidad Visual y Comunicación

- Realizar campañas de comunicación orientadas a la conciencia ambiental
- Comunicar sobre los cambios que se realicen a nivel institucional en infraestructura y procesos relacionados a la sostenibilidad y conciencia ecológica.

- Realizar visitas guiadas a los paneles solares y planta de tratamiento de aguas para que sean conocidos por la comunidad universitaria.

#### Evaluación de las Acciones

- Porcentaje de cumplimiento de las acciones trazadas.
- Encuestas de valoración sobre las acciones implementadas por parte de la comunidad universitaria.

### **Proceso de Gestión Institucional, Recursos e Infraestructura**

#### Objetivo:

- Fortalecer los procesos de desarrollo del Talento Humano de la Universidad.

#### Público Objetivo:

- Profesores y Personal Administrativo

#### Acciones desde la Cultura:

- Realizar un manual de inducción para el personal que ingrese a la Universidad.
- Promover espacios de bienestar y eventos deportivos y culturales que permitan la interacción entre personal de diferentes áreas y profesores.
- Estructurar planes de capacitación orientados al fortalecimiento de los valores y competencias del personal.
- Promover la formación profesional de todo el personal, otorgando becas a colaboradores y familiares para que inicien su carrera de grado o posgrado.
- Implementar planes de carrera para el personal administrativo, así como una política prioritaria de reclutamiento interno.
- Formar en competencias docentes e investigativas al personal administrativo que desee ser docente.

- Reestructurar el proceso de evaluación de desempeño al personal administrativo que incluya una retroalimentación anual y que se alinee con el plan de capacitación para la mejora de su desempeño.
- Reconocer anualmente el desempeño laboral de profesores y administrativos.
- Revisar las áreas de trabajo y realizar adecuaciones necesarias para mejorar los ambientes de trabajo.
- Realizar acciones orientadas a mejorar el salario emocional del personal administrativo que no necesariamente implican inversión de recursos económicos.

#### Acciones desde la Identidad Visual y Comunicación

- Fortalecer los canales internos de comunicación: carteleras digitales, correo institucional.
- Involucrar al personal administrativo en las actividades institucionales
- Diseñar uniformes e indumentaria acorde a la imagen institucional.

#### Evaluación de las Acciones

- Porcentaje de cumplimiento de las acciones trazadas.
- Encuesta de valoración por parte de los públicos mencionados.

### **Validación teórica de la propuesta mediante Método Delphi**

La propuesta de Gestión de la Identidad Universitaria para una Institución de Educación Superior se validó teóricamente mediante el Método Delphi. Los expertos respondieron de manera individual y autónoma con la finalidad de conseguir consensos sobre lo consultado.

La metodología aplicada se puede verificar en el Anexo 6, a continuación, se describe la información más relevante:

**Selección de Expertos:** Se realizó sin discriminación alguna, se consideró su relación con la educación superior y sus conocimientos en el campo de la comunicación y específicamente en relación con el tema de la investigación. Los 10 expertos seleccionados respondieron los cuestionarios enviados por correo electrónico. Es importante destacar que estos expertos son reconocidas autoridades académicas en instituciones de educación superior, directivos responsables de procesos de comunicación, cultura e identidad en organizaciones tanto del sector público como privado, así como autoridades de órganos de control que forman parte de los cuerpos colegiados encargados de regular la educación superior en el país.

El perfil de los expertos y la autovaloración de su experticia puede consultarse en el apartado de anexos. (Ver anexo 6)

**Autoevaluación por parte de los expertos:** En el mismo anexo se muestran los cuestionarios desarrollados para el proceso de autoevaluación. Su finalidad fue evaluar su coeficiente de competencia (K). Este resultado se obtiene a partir de la aplicación de la fórmula  $K = (K_c + K_a) / 2$ .

El resultado de K en promedio para los 10 expertos fue de 0.85 sobre uno que es el máximo valor, lo que evidencia que los expertos seleccionados tienen un índice alto de competencia.

Sobre la base de las respuestas proporcionadas por los expertos con relación a su conocimiento sobre el tema de investigación, se puede concluir que han adquirido dicho conocimiento a través de estudios formales y autónomos a nivel nacional e

internacional. Esta experiencia relevante y significativa les permite aportar una perspectiva sólida y fundamentada al estudio realizado.

Cuestionario para evaluación de la propuesta: El cuestionario enviado para la validación de la propuesta se estructuró con 9 preguntas relacionadas a la evaluación de las dimensiones teórica y metodológica presentes en la propuesta. La evaluación realizada por los expertos con relación a estas dimensiones presentó resultados positivos tal como se evidencia en el anexo 6.

### **Conclusiones Parciales**

La propuesta se dividió en dos dimensiones: conceptual y metodológica. En la dimensión conceptual, se fundamenta la importancia de la gestión de la identidad, centrándose en la identificación de los atributos tangibles e intangibles.

Se realizó una revisión exhaustiva de los planteamientos del autor Sanz de la Tajada sobre Identidad y se adaptaron los criterios propuestos al contexto de una institución de educación superior considerando sus procesos sustantivos: Formación, Vinculación con la Sociedad, Investigación y Gestión Administrativa.

Además, se evidenció que la Identidad se expresa a través de la Cultura y la Comunicación, reflejándose en su Historia, Filosofía, valores, normas y comportamientos, así como mediante los canales de comunicación utilizados por sus grupos de interés. Desde el punto de vista metodológico, la propuesta se sustenta desde la valoración consolidada de los procesos sustantivos de la institución y contempló Estrategias que se planteen desde la Identidad, Cultura y Comunicación, junto con las acciones específicas que buscan fortalecer los atributos tangibles e intangibles de la institución.

## CONCLUSIONES

La investigación realizada en la Universidad Ecotec sobre la gestión de la identidad en las instituciones de educación superior reveló la necesidad de abordar este aspecto de manera efectiva. Se identificó que la falta de una gestión adecuada de la identidad se debía en gran parte a la réplica de modelos de otras instituciones, lo que evidenció la necesidad de establecer bases conceptuales y metodológicas sólidas para su fortalecimiento.

Por medio de una revisión teórica exhaustiva, se consolidó la premisa de que la identidad de una organización se expresa a través de la cultura y la comunicación. Se destacó la contribución conceptual del autor Sanz de la Tajada, que proporcionó una valiosa fuente de referencia poco explorada en estudios anteriores. Además, se enfatizó la importancia de identificar y comunicar de manera estratégica los atributos tangibles e intangibles para lograr una percepción equilibrada de la imagen deseada por los diferentes públicos.

Este estudio reveló la inexistencia de una gestión clara de la identidad universitaria en la Universidad Ecotec y que esta, no está expresada en los documentos institucionales ni forma parte de las funciones de la Dirección de Comunicación. Es así como los diferentes públicos estudiados no reconocieron de forma precisa los elementos más representativos de la institución en términos de identidad visual, cultural, comunicación e imagen y se encontraron opiniones divergentes entre los directivos y el personal administrativo respecto a la identidad de la universidad.

Desde el punto de vista metodológico, se destacó la pertinencia del enfoque propuesto por Sanz de la Tajada, que permitió identificar los elementos clave de la

identidad universitaria y los canales de comunicación utilizados para interactuar con los grupos de interés. Esta metodología fue fundamental para estructurar la propuesta de gestión de la identidad.

En consecuencia, la investigación respaldó teórica y metodológicamente la propuesta de gestión de la identidad universitaria en la Universidad Ecotec, basándose en sólidos referentes teóricos, especialmente en las contribuciones de Sanz de la Tajada. Esta propuesta se centra en fortalecer la identidad universitaria a través de objetivos, estrategias, acciones y procesos de evaluación y control específicos para cada proceso sustantivo de la institución.

## RECOMENDACIONES

Se sugiere que las autoridades de la Universidad Ecotec valoren la posibilidad de socializar el presente estudio con las instancias correspondientes y promuevan el debate para considerar la integración de la gestión de la identidad universitaria como parte de las estrategias de la Institución.

Que sean revisados los documentos relacionados a la Planificación Institucional con el fin de incorporar estrategias desde la Identidad, Cultura y Comunicación a los procesos sustantivos de la Universidad y así fortalecerla. Y que esta función sea asumida por la Dirección de Comunicación como responsable máximo de su implementación.

Se recomienda promover estudios relacionados al tema de investigación tanto dentro de la institución como en otras Instituciones de Educación Superior, con el objetivo de identificar los atributos representativos de cada una.

Asimismo, se exhorta a utilizar la metodología de ideograma desarrollada por el autor Sanz de la Tajada en otros estudios, ya que permite explicar de forma gráfica la brecha entre la situación deseada y la situación actual de las dimensiones investigadas, y diseñar las estrategias para disminuirla.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Contreras, M. F. (2018). Percepción de los Trabajadores Sobre la Identidad Corporativa de la Municipalidad Distrital de Yanahuara Arequipa, 2018.
- Aguilar, A. (2011). Identidad, Cultura y Mediaciones. Un Modelo de diagnóstico e intervención. Universidad Autónoma de Coahuila.
- Aguilar, A. (2021). Análisis del Branding de las instituciones de educación superior. Caso Ecotec. Tesis de Maestría. Universidad Ecotec.
- Aguilar Tuyas, M. D. P. (2023). Cultura organizacional y gestión del talento humano en una empresa productora de prendas de vestir (Lima-Perú), 2021.
- Aguirre, S. y Carriel, M. (2019). Cultura, Identidad e Imagen en las organizaciones. Edición Universidad Ecotec. *La identidad e imagen corporativa en las instituciones de educación superior. Caso Universidad ECOTEC.* pp. 8-33.
- Aguirre, S., & León, P. (2015). La importancia de la comunicación externa en las universidades ante los nuevos desafíos de la Educación Superior en el Ecuador. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo.*
- Aimetta, M. L. (2021). Imagen corporativa: creación de una estrategia de comunicación externa (Bachelor's thesis).
- Aparicio Puma, C. (2020). Identidad corporativa y la comunicación interna de los trabajadores de la Universidad Nacional Micaela Bastidas, 2019.
- Arcos Abad, D. Á. (2019). Rediseño de la imagen corporativa de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil (Bachelor's thesis, Guayaquil: ULVR, 2019.).
- Arraigada, M., Ricci, S. D. V., Rodríguez, H., García, M. F., & Barbeito, H. (2019). Gestión por valores: Análisis de la materialización de los valores declarados. Propuesta de

- herramienta de relevamiento organizacional. INNOVA UNTREF. Revista Argentina de Ciencia y Tecnología.
- Baca, C. (2011). De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía. Jesús Martín Barbero (1987). *Revista Razón y Palabra*, 75, publicado en abril 2011.
- Barrera Sánchez, J. A. Comunicación institucional y gestión de la crisis: Estrategias para directivos educativos a partir de experiencia vivida en la pandemia por el Covid-19 (Master's thesis, Universidad de La Sabana).
- Bartoli, A. (1991). Comunicación y Organización. Ediciones Paidós.
- Brull, M. (2006). Tesis de Doctorado: Modelo de auditoría de identidad e imagen para las Universidades Cubanas. Universidad de Oriente.
- Cadenas, H. (2014). Cultura y diferenciación de la sociedad. La cultura en la sociedad moderna. *Polis (en línea)*, 39, publicado el 29 de enero 2015, consultado el 21 de diciembre 2020. Disponible en: <http://journals.openedition.org/polis/10487>.
- Candoli, A. M. (2023). Plan de Implementación Alineado a la Cultura Organizacional de la Empresa Lozada Viajes (Bachelor's thesis).
- Capocasale Bruno, A., Abero, L., Berardi, L., Rojas Soriano, R. y García Montejó, S. (2015). *Investigación educativa*. Montevideo, Uruguay: Contexto
- Capriotti, P. (2015). Fundamentos de la Reputación Mediática. España.
- Capriotti, P. (2021). DircomMAP Dirección Estratégica de Comunicación. Universidad Ecotec.

- Cardona Ramos, A. B. (2023). La Cultura Organizacional y su impacto en el desempeño laboral como factor de pertenencia y sentido de lealtad dentro de las organizaciones.
- Carrero, Y. (2019). Identidad Corporativa y los Valores Organizacionales, desde un liderazgo de avanzada. *Revista Scientific*, 4(14), 347-366, e-ISSN: 2542-2987. Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.14.17.347-366>
- Castaño, F. y Burchardt, S. (2011). Análisis de la Identidad Corporativa de la Universidad Tecnológica de Pereira y su repercusión en sus públicos internos. Tesis de Maestría. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Castillo Torres, M. (2021). La comunicación organizacional planificada como mecanismo para fortalecer la cultura organizacional de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales y Educación de la Universidad Nacional de Piura, 2016.
- Castro Mbwini, D. N. (2022). La gestión universitaria. Aportes desde la perspectiva de Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 547-553.
- Ceballos Sepúlveda, J. J., Gómez Álvarez, L. E., Alleman, C. D., Alberto, J., Pérez Pérez, J. C., & Botero Montoya, L. H. (2022). PADO-UPB. Notas y reflexiones para la gestión universitaria.
- Chávez Vilcarina, V. Y. (2023). Habilidades sociales y cultura organizacional en docentes de una Institución Educativa Privada de Lima.
- Chuc, F. (2017). Un modelo adecuado para diagnosticar la Cultura Organizacional. *Investigación*, 18.

- Contreras Delgado, O. E., & Garibay Rendón, N. G. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70.
- CONTRERAS, F. G., ABELLO, J., & VIANCOS, P. (2021). Gestión universitaria: la experiencia de un campus universitario. *Gobernanza universitaria*, 251.
- Contreras, M. (2020). Tesis de Grado: La imagen Corporativa como estrategia de comunicación en las Instituciones de Educación Superior. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Constitución de la República del Ecuador publicada en el Registro oficial 449. (20 de octubre de 2008). Montecristi.
- Cordero Durán, Lisandra. (2018). La comunicación como proceso cultural. Pistas para el análisis. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 6(3), e13. Recuperado en 19 de mayo de 2023, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322018000300013&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322018000300013&lng=es&tlng=es).
- Cortés-Michel, C. (2023). Diagnóstico de cultura organizacional actual o real y futura o preferida para la gestión de la estrategia 2017-2020 en la empresa Laboratorio Bio Zoo, SA de CV.
- Costa, J. (2003). Imagen corporativa en el Siglo XXI. En J. Costa, *Imagen corporativa en el Siglo XXI* (pág. 258). Buenos Aires: La Crujía.
- Costa, J. (2015). *El paradigma DirCom*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.

- Cruz, E. Y. E., & Jácome, K. T. Y. (2018). Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil-Ecuador. *Espacios*, 20.
- Cuadra-Martínez, D., Castro-Carrasco, P. J., Oyanadel, C., & González-Palta, I. N. (2021). Identidad profesional docente en la formación universitaria: una revisión sistemática de estudios cualitativos. *Formación universitaria*, 14(4), 79-92.
- Cucchiari, C. (2019). IDENTIDAD CORPORATIVA: Planificación estratégica generadora. Investigación. Universidad Nacional de Cuyo. Argentina.
- Cuenca Galarza, R. X., & López Paredes, H. A. (2020). Estudio de la gestión del compromiso y cultura organizacional de FLACSO. *Podium*, (37), 43-56.
- Dávila, A. T. (2020). Modelos de identidad corporativa y la incorporación de la sustentabilidad en las Instituciones de Educación Superior. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*, 2(2), 8-28.
- Del Pezo, R., & Fabián, R. (2022). Comunicación Organizacional: Gestión de la identidad corporativa para el reconocimiento social del Comité Barrial Carlos Rubira Infante.
- Delgado Sosa, N. A. (2023). Gestión universitaria y liderazgo académico en los directores de escuela de una universidad de Tumbes, 2022.
- Diz, E. y Saladrigas, H. (2011). La categoría mediaciones en los análisis de las lógicas de producción periodísticas en la web. *Mediaciones Sociales*, N.º 9, II semestre 2011, pp. 35-72. ISSN electrónico: 1989-0494. DOI: 10.5209/rev\_MESO.2011.n9.38010

- Domínguez Villavicencio, R. I. (2020). Comunicación interna e identidad corporativa de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia del Santa, Chimbote, 2019.
- Eco, U. (2000). Cómo se hace una tesis. México: Editorial Gedisa Mexicana.
- ECOTEC. (2016). Estatuto de la Universidad Tecnológica ECOTEC, aprobada mediante Resolución RPC-SO-04-No. 068-2016 adoptada en la Cuarta Sesión Ordinaria del Pleno del Consejo de Educación Superior, desarrollada el 27 de enero de 2016.
- ECOTEC. (2019). Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2017 - 2021. Samborondón.
- Fajardo, J. L. Y., Gómez, N. P., & Mejía, J. R. S. (2020). Cultura Organizacional. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas, 11(20), 263-289.
- Fava Pedroza, Pablo Alejandro, Velarde Mendivil, Alma Teresita del Niño Jesús, & Salgado Beltrán, Lizbeth. (2022). Identidad universitaria en la comunidad estudiantil de Ciencias Económico Administrativas. Trascender, contabilidad y gestión, 7(19), 68-87. Epub 09 de mayo de 2022.<https://doi.org/10.36791/tcg.v7i19.134>
- Fernández, C. (2002). La Comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas.
- Fernández, J.L. y Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDRResearch ESIC. Nº 6 Vol 6. Segundo semestre, julio-diciembre 2012. Págs. 130 a 143 DOI: 10.7263/ADR.RSC.006.07
- Fernández Nava, Lizyllen, & Useche, María Cristina (2015). Identidad y alteridad en la comunicación organizacional. *Quórum Académico*, 12(1),60-77.[fecha de

Consulta 31 de Diciembre de 2020]. ISSN: 1690-7582. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1990/199040067005>

Ferrer, J. (2020). La importancia de contar con un manual de identidad corporativa.

Flores Reyes, K. I. (2021). Rediseño de la identidad corporativa para Paz Joven Guatemala, para el fortalecimiento de la identificación institucional y sus iniciativas en la república de Guatemala, ciudad de Guatemala (Doctoral dissertation, Universidad de San Carlos de Guatemala).

Fombrun, C., & Van Riel, C. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*.

Fonseca Martínez, A., & Brull González, M. (2020). Patrimonio cultural e identidad en las universidades. *Conrado*, 16(74), 379-386.

Fontalvo Sánchez, Y., & Ventura Jiménez, A. (2021). Comunicación efectiva: estrategia de mediación para el fortalecimiento del diálogo entre docentes y padres de familia (Doctoral dissertation, Corporación Universidad de la Costa).

Gaete Quezada, R. (2020). Dirección por valores y responsabilidad social en universidades estatales chilenas. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 14(1).

Gámez, N. (2007). El paradigma de la mediación. Críticas y perspectivas. *Mediaciones Sociales*, N.º 1, II semestre de 2007, pp. 195-213. ISSN electrónico: 1989-0494.

García, S. (2011). Dirección por Valores (DpV). Recuperado de: [http://www.salvadorgarcia.eu/img/secciones\\_pdfs/Direccion%20por%20Valores.%20Salvador%20Garcia.%20UB,202011](http://www.salvadorgarcia.eu/img/secciones_pdfs/Direccion%20por%20Valores.%20Salvador%20Garcia.%20UB,202011).

- García Naharro, Fernando (2012). "Cultura, subcultura, contracultura "Movida" y cambio social (1975-1985)". En Navajas Zubeldia, C. y Iturriaga Barco, D. (Eds.): Coetánea. Actas del III Congreso Internacional de Historia de Nuestro Tiempo. Logroño: Universidad de La Rioja, 301-310.
- García Valdés, Margarita, & Suárez Marín, Mario. (2013). El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica. Revista Cubana de Salud Pública, 39(2), 253-267. Recuperado en 25 de mayo de 2022, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200007&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200007&lng=es&tlng=es).
- Garrido, F. (2000). Comunicación Estratégica: Claves de la comunicación empresarial. Barcelona : Gestión 2000.
- Gentilin, M. (2017). Cultura en las organizaciones. Una diferenciación entre cultura corporativa y cultura organizacional. Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales, 83-114.
- Gil, J. R. G. L. (2021). El impacto del diseño de la identidad corporativa aplicado al desarrollo sostenible del destino turístico. PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 19(3), 605-612.
- Gómez, S. (2012). Metodología de la investigación. Red Tercer Milenio. México. ISBN 978-607-733-149-0
- Gonzales-Miranda, D. R., & Uribe Correa, B. A. (2018). Proceso metodológico y construcción de un sistema categorial de una investigación sobre identidad organizacional. Psicoperspectivas, 17(3), 1-15. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue3-fulltext-1349>

- González Monroy, N. P. (2023). La Cultura y Clima Organizacional como Claves para la Satisfacción Laboral y Compromiso con los Objetivos Organizacionales”.
- González Oñate, C. (2006). Nuevos discursos publicitarios de expresión de Identidad Corporativa. El nacimiento de Cuatro. Tesis de doctorado. Universidad Jaume.
- González, V. M. G., Soriano, L. A. O., & Proaño, I. S. P. (2022). La comunicación institucional dentro de la gestión universitaria. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 5, 186-192.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, M. d. (2014). Metodología de la Investigación 6ta. Edición. México DF: McGraw-Hill.
- Higuita, D, & Leal, J. (2010). Microculturas y cultura organizacional: construcción dialéctica en la organización. *Revista de la facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión*, xviii(1),151- 167.[fecha de consulta 10 de abril de 2021]. Issn: 0121-6805. Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90920479008>
- Hinojosa, J., & Suñe, A. (2017). Estado del arte sobre la investigación en identidad organizacional (Report de recerca No. DITS 10/2017). Retrieved from <http://hdl.handle.net/2117/110640>
- Huarcaya, R. E. C., Vigil, L. M. F., & Torres, S. Y. G. (2021). La identidad institucional docente en educación superior: Una revisión sistemática. *IGOVERNANZA*, 4(15), 316-335.
- Íñiguez, L. (2001). Identidad: de lo Personal a lo Social. Un recorrido conceptual. *La Constitución social de la subjetividad*, 209 - 225.

- Jacks, N. (1993). La identidad cultural como mediación simbólica \*. Comunicación y Sociedad, (18-19), 17+.  
<https://link.gale.com/apps/doc/A128670106/IFME?u=anon~4d6a91f5&sid=google Scholar&xid=687c3e17>.
- Jiménez Peralta, M. I. (2019). Identidad académica: una franquicia en construcción. Educar, 55(2), 0543-560.
- Knezevich, T. (2018). Bases teóricas-metodológicas para una propuesta de gestión de comunicación de crisis en instituciones universitarias. Tesis de doctorado. Universidad de La Habana.
- Lara, Y. L. (2018). Percepción de la identidad corporativa de una institución de educación superior. Correspondencias & análisis, (8), 255-275.
- Larrain, J. (2003). El concepto de identidad. *Revista FAMECOS*(21), 30 - 42.
- León, F. (2018). Propuesta teórico-metodológica de comunicación intercultural para el fomento del turismo rural comunitario en la provincia del Guayas. Tesis de doctorado. Universidad de La Habana.
- León, P. (2019). Bases teóricas-metodológicas de la gestión de comunicación estratégica para una institución de educación superior. Tesis de doctorado. Universidad de La Habana.
- Ley Orgánica de Educación Superior, Registro Oficial No. 298. (martes 12 de octubre de 2010). Quito.
- Llanos, M. (2016). La Personalidad de las organizaciones: La Cultura. Edición Universidad Ecotec. *La Cultura Organizacional – Eje de acción de la Gestión Humana*. Pp. 7-19

- López, N. y Sandoval, I. (s.f.). Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa. Recuperado de [http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/1103/1/Metodos\\_y\\_tecnicas\\_de\\_investigacion\\_cuantitativa\\_y\\_cualitativa.pdf](http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/1103/1/Metodos_y_tecnicas_de_investigacion_cuantitativa_y_cualitativa.pdf)
- López Gómez, E. (2018). El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica. *Educación XX1*, 21(1), 17-40, doi: 10.5944/educXX1.15536
- López Alvarado, J. M., & Moncada Fernández, M. J. (2020). Análisis de la gestión de la comunicación estratégica en organizaciones de tipo educativa y su impacto en la imagen e identidad corporativa que genera en su público. Caso: Instituto Superior Tecnológico Cruz Roja Ecuatoriana en el 2019 (Bachelor's thesis, Quito: UCE).
- Losada, J. (2004). *Gestión de la Comunicación en las organizaciones*. Editorial Ariel.
- Lucas Martín, A. (1997): *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*, Barcelona, Bosch.
- Lueza, J. M. (2018). *Comunicación estratégica: diseño de la identidad corporativa*. Volumen 1: Identidad vs. Imagen. Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey.
- Man Lopez, B. A. (2019). Propuesta de un perfil de identidad corporativa para mejorar la imagen corporativa de “Juguería Amaro” en la ciudad de Chiclayo.
- Manucci, M. (2005). *Comunicación Corporativa Estratégica*. De la persuasión a la creación de realidades compartidas. Argentina: SAF Grupo.
- Mariño, A. G. S., Rojano, F. J. P., & Sande, M. F. (2020). Metodología para evaluar la comunicación universitaria en Facebook y Twitter. *Prisma Social: revista de investigación social*, (28), 127-144.

- Martín-Barbero, J. (1987). De los medios a las mediaciones: comunicación, cultura y hegemonía. Libro de Jesús Fecha de publicación original: 1987
- Martínez, E. (2020). Análisis de la Identidad Organizacional en la Universidad a partir de los académicos. Promover y gestionar cambios. Tesis de Doctorado. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Martínez, Z. L. V., del Toro Prada, J. J., & García, C. M. O. (2020). La Dirección por Valores como enfoque estratégico de la cultura organizacional universitaria. Procedimiento para su evaluación. RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación, (4), 12.
- Massoni, S. (2013). Metodologías de la comunicación estratégica. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.
- Matos Moreno, C. K. (2023). Gestión de la comunicación e identidad corporativa: Un análisis en Aguapen EP (Master's thesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena. 2023).
- Mayol, D. (2010). Identidad e imagen en Justo Villafañe. *Signo y Pensamiento*, XXIX (57),506-519. [fecha de Consulta 24 de octubre de 2019]. ISSN: 0120-4823. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86020052035>
- Mayol, D. (2014). En busca de acuerdos sobre los conceptos de identidad, imagen y reputación. *Razón y Palabra*, Número 87,169-182.Julio-septiembre. ISSN: 605-48063.
- Mena Méndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & gestión*, (46), 11-47.

- Méndez, C. (2018). *Cultura y Clima: fundamentos para el cambio organizacional*. Editorial Alfaomega colombianos.
- Mendez-Álvarez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 136-169.
- Mercado, A., & Hernández, A. (2010). El proceso de construcción de la identidad colectiva. *Convergencia, Revista de Ciencias Sociales*(53), 229-251.
- Meza, J. (2017). *Comunicación Estratégica: Diseño de la identidad corporativa*. Volumen 1: Identidad vs. Imagen. Editorial Digital, Tecnológico de Monterrey.
- Mogollón Tello, E. E. (2023). *Cultura organizacional y su incidencia en el clima laboral en un instituto superior de idiomas*, Lima 2022.
- Morales García, O. (2019). La imagen corporativa de la Universidad Veracruzana a través del estudio de percepción ante la comunidad universitaria de la región Xalapa, Veracruz (2016-2017).
- Morales, Y. B. C. (2019). Identidad corporativa y los valores organizacionales, desde un liderazgo de avanzada. *Revista Scientific*, 4(14), 347-366.
- Morales, R. A. L., & Contreras, R. D. A. (2020). Cultura organizacional y desempeño docente en la Universidad Nacional del Centro del Perú. *RSocialium*, 4(1), 22-33.
- Muriel, M. L., & Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas*. Quito: Ediciones Ciespal.
- Murillo Mora, M. (2019). *Gestión universitaria. Concepto y principales tendencias*. Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo, (marzo).
- Negro Cruz, Y. Y. (2023). *CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*.

- Neme, A., & Arias, L. (2019). Influencia de las redes sociales en la construcción de la identidad de los estudiantes universitarios. *Entropia*, 3(5), 195-214.
- Núñez Paula, I. A., & Bermúdez Reyes, E. (2019). Valores, Responsabilidad Social Universitaria (RSU), Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) y Gestión de la Comunicación Organizacional.
- Onofre, M. A., & Alvarado, L. E. (2019). La comunicación organizacional y su incidencia en la construcción de la imagen corporativa.
- Orozco, G. (1997). Medios, Audiencias y Mediaciones. *Revista Comunicar*, Volumen 8, 25-30.
- Orozco, P. E. G., Uribe, R. M., & Valenzuela, M. C. S. (2019). La identidad profesional en estudiantes y docentes desde el contexto universitario. *Ciencias de la Actividad Física UCM*, 20(1), 1-14.
- Pacheco, L. B. C. (2019). Comprendiendo el ámbito de la comunicación organizacional interna y el desempeño docente en instituciones educativas. *Boletín de la Academia Peruana de la Lengua*, (66), 65-82.
- Pascagaza, E. F. (2022). La proyección social: expresión de la identidad institucional universitaria colombiana. *Pensamiento udecino*, 6(2).
- Pauca Villena, B. E., & Llanos Cieza, W. P. Análisis de la aplicación de un modelo de cultura organizacional basado en las 5's en los índices de accidentabilidad laboral en la empresa Salexsucam EIRL, 2022.
- Pedraja-Rejas, L. M., Marchioni-Choque, Í. A., Espinoza-Marchant, C. J., & Muñoz-Fritis, C. P. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación universitaria*, 13(5), 3-14.

- Peñarreta, K. M. J., Montalván, S. E. S., & Recalde, J. S. R. (2021). Incidencia de la comunicación interna en la identidad institucional del docente de la Universidad Politécnica Salesiana. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (63), 94-125.
- Pérez, Andrea; Rodríguez del Bosque, Ignacio Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa *Cuadernos de Gestión*, vol. 14, núm. 1, enero-junio, 2014, pp. 97-126 Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea Vizcaya, España
- Pérez-Rivera, J., Tarango, J., y González-Quiñones, F. (2020). Caracterización de la identidad universitaria y su importancia en el desarrollo institucional. *RECIE. Revista Electrónica Científica de Investigación Educativa*, 5(1), pp. 329-341. doi: [doi.org/10.33010/recie.v5i1.955](https://doi.org/10.33010/recie.v5i1.955)
- Pérez-Rolo Acebo, M., Acebo Rivera, M., & León Acebo, M. (2022). Propuesta metodológica para la formación del valor identidad institucional en el estudiante de la carrera Comunicación Social. *Opuntia Brava*, 14(4).
- Piedra Amaya, M. G. (2020). Comunicación organizacional y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana.
- Pin, J. R., Espinosa, J., & López, L. (2005). Aplicación de la dirección por valores en empresas españolas. Un sondeo empírico. *IESE Business School, Occasional Paper*, 5, 13.
- Piñuel, J.L (2010). La noción de mediación comunicativa para el análisis y el diseño de la comunicación organizacional. *Icono 14, Revista de comunicación y tecnologías*

- emergentes*, 8(2),125-152. [fecha de Consulta 24 de octubre de 2021]. ISSN:  
Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=552556586008>
- Piñuel, J. L. (1997). Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones. Madrid: Síntesis.
- Pizzolante, I. (2006). El poder de la comunicación estratégica. Bogotá: Intermedio Editores.
- Pozo-Enciso, R. S., Vargas-Prado, K. F., Fernández-Honorio, I. F., Atúncar-Deza, S. M., & Campos-Sobrino, M. (2023). Cultura organizacional en una universidad del Perú: una opinión del área administrativa, 2022. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 11(2), 29-35.
- Puertas Hidalgo, R., Yaguache Quichimbo, J., & Altamirano, V. (2020). Nuevas tendencias en la comunicación organizacional.
- Pulido M. (2018). La gestión de la Comunicación Organizacional. Un enfoque ecléctico desde la publicidad y las relaciones públicas. Egregius Ediciones.
- Ramírez, Fanny, & Sánchez, Margarita, & Quintero, Hugo (2005). El papel de los valores en el desarrollo de la identidad corporativa. *Negotium*, 1(1),35-54. [fecha de Consulta 16 de febrero de 2022]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78211104>
- Ramírez, R. (2016). UNIVERSIDAD URGENTE para una sociedad emancipada. Quito: SENESCYT-IESALC.
- Ramos Farroñán, E. V., & Valle Palomino, N. (2020). Gestión de imagen corporativa como estrategia de sostenibilidad: camino al cambio empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 292-298.

- Reglamento de Régimen Académico, Resolución del Consejo de Educación Superior. (04 de mayo de 2016). No. RPC-SE-13-No.051-2013.
- Rendón Fernández, M. R., Trezzi, C., Pérez Tarango, G., Barajas, J. B., Lemus, C. C., & Méndez González, A. (2021). Elementos que definen a los docentes universitarios: identidad lasallista, formación, pensamiento e institución [Capítulo de libro].
- Revilla, G. G., & Fernández, R. T. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía industrial*, 381, 71-76.
- Reyes, C. E. G., & Liñan, L. T. (2018). Aplicación del Método Delphi Modificado para la Validación de un Cuestionario de Incorporación de las TIC en la Práctica Docente. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 11(1), 113-134.
- Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201-217.
- Riascos, J. V. (2019). Identidad e imagen corporativas. Relación entre los perfiles de identidad e imagen de la Feria de Loja/Corporate Identity and image. Relation between the profiles of identity and image of the Feria de Lola. *Revista internacional de relaciones públicas*, 9(17), 189-208.
- Ritter, M. (1999). *Cultura Organizacional*. La Crujía Ediciones.
- Rivero, D. V., & Leiva, I. L. G. (2019). Estrategias de mediación para fortalecer la comunicación oral en el Nivel Medio Superior. *CULTURA EDUCACIÓN Y SOCIEDAD*, 10(1), 92-108.

- Rodríguez, D. G. S., Sánchez, C. D. L., & López, D. V. (2022). Asesorías para el fortalecimiento de la dirección por valores en las organizaciones turísticas. *RILCO: Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, (16), 1-8.
- Rodríguez-Fernández, L., & Vázquez-Sande, P. (2019). Retos y perspectivas en la comunicación organizacional. *Profesional de la Información*, 28(5).
- Ruiz Marín, E. (2004). Una propuesta metodológica para la investigación de las mediaciones. *Punto Cero*, 09(08), 64-68. Recuperado en 03 de diciembre de 2021, de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100011&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100011&lng=es&tlng=es).
- Samana Casas, P. B. (2023). Cultura organizacional y su relación con el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa Mambrino, Santiago de Surco-2022.
- Sánchez Gualoto, A. N. (2021). Análisis de la imagen e identidad corporativa que maneja la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) en el período febrero 2019–febrero 2020 (Bachelor's thesis, Quito: UCE).
- Sanz González, M.A Y González Lobo, M. A. (2005): *Identidad Corporativa. Claves de la comunicación empresarial*, Madrid, ESIC.
- Sanz de la Tajada, L. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa: Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. ESIC Editorial.
- Schein, E. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. España: Editorial Plaza y Janés.

- Serpa, G. R., & Falcón, A. L. (2020). La dirección por valores como alternativa de gestión de las universidades. *Universidad y Sociedad*, 12(S (1)), 443-452.
- Simancas González, E., & García López, M. (2019). Reformulando la comunicación institucional de la universidad pública española desde el enfoque de la comunicación participativa.
- Socorro, I. S. M. (2021). Clima institucional y gestión universitaria en la Universidad Privada Franklin Roosevelt de Huancayo-2020.
- Takaki, I., Bravo, R., Martínez, E. (2015). La gestión de la identidad corporativa en la Universidad: análisis y consecuencias desde la perspectiva del profesorado, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Volumen 24, Issue 1, Pages 25-34, ISSN 1019-6838, <https://doi.org/10.1016/j.reddee.2014.05.001>.  
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1019683814000419>)
- Thevenet, M. (1992). Auditoría de la Cultura Empresarial. Ediciones Díaz de Santos. S. A.
- Torregrosa, J. (1983). Sobre la identidad personal como identidad social. *In perspectivas y contextos de la psicología social*, 217 - 240.
- Trak, Y. (2002). Auditoria De Identidad Corporativa: Una Propuesta Metodológica Integral.
- Trelles, I. (2009). Comunicación Organizacional, Selección de Lecturas. Editorial Félix Varela.
- Trelles, I. (2002). Tesis en opción al grado de doctor en Ciencias de la Comunicación. Bases Teórico - Metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana.

- Trelles, I. (2018). Gestión de la Comunicación universitaria. Guayaquil.
- Trelles, I., Meriño, J., & Espinoza, A. (2005). Comunicación, Imagen e Identidad Corporativa. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Universidad Ecotec. (2019). Recuperado el 15 de octubre de 2019, de Universidad Ecotec: <http://www.universidadecotec.edu.ec>
- Van Riel, Cees B.M (1998): Comunicación corporativa, Madrid, Prentice Hall.
- Van Riel, C. (2003). Nuevas Formas de la Comunicación Organizacional. Razón y Palabra Número 34.
- Vargas, A. A., & Matamoros, R. P. (2019). Análisis de la comunicación interna en la imagen institucional de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte y su impacto en los estudiantes de la carrera de periodismo. Tesis, Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Ecuador.
- Veloz, M. G. V., Álvarez, J. C. E., & Zurita, I. N. (2020). Branding e identidad corporativa en el sector financiero popular y solidario. Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA, 5(10), 255-286.
- Villafañe, J. (2004). La Buena Reputación. Claves del valor intangible de las empresas. Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J. (1999). La Gestión de la imagen Corporativa. Madrid: Pirámide S.A.
- Villafañe, J. (2002). Imagen Positiva: Gestión estratégica de la comunicación en las empresas. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Zaily Leticia Velázquez Martínez, José Javier Del Toro Prada y Carlos Manuel Osorio García (2020): "La Dirección por Valores como enfoque estratégico de la cultura organizacional universitaria. Procedimiento para su evaluación", Revista de

- Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 4 (febrero 2020).
- Zamudio, G. B. (2019). Comunicación persuasiva y mediación de conflictos organizacionales en universidades experimentales del Zulia. *Laurus*, 15(29), 98-113.
- Zapata López, J. S. (2023). Cultura y clima organizacional en trabajadores de una empresa pública de Lima Metropolitana, 2022.
- Zapata Mojarrango, C. A. Propuesta de diagnóstico de la cultura organizacional como herramienta para gestionar taller del sector aeronáutico.
- Zaballos, D. (2020). Tesis de Maestría: Caracterización del concepto de interculturalidad que manejan los medios de comunicación escritos de circulación nacional. Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

## ANEXOS

### ANEXO 1. CUESTIONARIO A PERSONAL ACADÉMICO

Como parte de una tesis doctoral, se está realizando una investigación sobre identidad universitaria. Para ello, se solicita sus más sinceras respuestas que serán de gran ayuda para el éxito de la investigación. Gracias por su apoyo.

**SEXO:** a) FEMENINO ( ) b) MASCULINO ( )

**TIPO DE DEDICACIÓN:**

TIEMPO PARCIAL ( ) MEDIO TIEMPO ( ) TIEMPO COMPLETO ( )

**FACULTAD:**

CC.EE. ( ) DERECHO ( ) MKT Y COM ( ) INGENIERÍAS ( )

TURISMO ( )

---

CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

**1. ¿Considera usted que desde que se creó la Universidad Ecotec:**

- a) Ha evolucionado ( )
- b) Ha retrocedido ( )
- c) Se mantiene igual ( )

**2. ¿Cree usted que la Universidad Ecotec traza sus objetivos de trabajo a través de una planificación estratégica?**

- a) Siempre ( )
- b) A veces ( )
- d) Nunca ( )

**3.Cuál es su nivel de satisfacción en los siguientes aspectos:**

Aspecto	Muy Satisfecho	Medianamente satisfecho	No satisfecho
Sueldo			
Comunicación con los directivos			
Comunicación entre compañeros de trabajo			
Comunicación con jefe inmediato			
Ambiente de trabajo			
Reconocimiento a su trabajo			
Infraestructura de la Universidad			

Calidad Académica			
Su trabajo dentro de la Universidad			
Trabajo en equipo dentro de su facultad			
Relaciones con otras facultades			
Logo de la Universidad			
Actividades para motivar a los colaboradores			
Procesos de investigación			
Procesos de vinculación con la comunidad			

**4. ¿Cómo se siente de pertenecer a Ecotec?**

- a) Orgullosa ( )
- b) Satisfecha ( )
- c) Indiferente ( )

**5. En igualdad de condiciones laborales y salariales: ¿se cambiaría a otra entidad para desarrollar un trabajo similar?**

- a) Sí ( )
- b) Puede ser ( )
- c) No ( )

**6. Si tuviera que definir el ambiente interno que vive Ecotec. ¿Con qué expresión lo haría?**

- a) Una familia ( )
- b) Una selva ( )
- c) Una sala de urgencias ( )
- d) Una sala de espera ( )
- e) Un grupo de amigos ( )

**7. Si Ecotec fuera una persona, ¿cómo la describiría?**

- a) Un niño ( )
- b) Un adolescente ( )
- c) Un adulto ( )
- d) Un adulto mayor ( )

**8. ¿Está de acuerdo con los valores declarados por la Universidad Ecotec?**

Valores	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	Desacuerdo
Realiza crítica constructiva			
Es ecológica			
Es honesta			
Promueve la igualdad			
Es leal			
Fomenta el liderazgo			
Promueve el respeto			
Cumple con su responsabilidad social, empresarial y ambiental			
Promueve el servicio			
Promueve la solidaridad			

\*Si hay algún valor que usted considere que se deba agregar, por favor escríbalo aquí:

\_\_\_\_\_

**9. Señale el nivel de identificación que tiene con la Universidad Ecotec:**

- a) Muy identificado ( )
- b) Indiferente ( )
- c) No identificado ( )

**10. ¿Conoce usted los objetivos estratégicos de la Universidad?**

- a) Todos ( )
- b) Algunos ( )
- c) No los conozco ( )

**11. ¿Cree usted que la mayoría de los docentes de su facultad cumplen con la función que le corresponde?**

- a) Siempre ( )
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( )

**12. ¿Qué actividades debería realizar la Universidad Ecotec para mejorar el sentido de pertenencia? Señale máximo 3.**

- a) Eventos de integración ( )
- b) Mejorar el sueldo o beneficios ( )
- c) Capacitaciones ( )
- d) Mejorar la comunicación ( )
- e) Oportunidad de crecimiento ( )

13. ¿Cuáles son los rasgos que mejor definen a un profesor de Ecotec? (Señale máximo 10)

Honesto		Desmotivado	
Respetuoso		Estático	
Creativo		Maduro	
Conformista		Innovador	
Inmaduro		Dinámico	
Conocedor de su profesión		Servicial	
Colaborador		Preocupado por el ambiente	
Cambiante		Solidario	
Leal		Líder	
Joven		Tecnológico	

SUGERENCIAS DE MEJORA PARA LA UNIVERSIDAD:

**ANEXO 2.  
GUÍA DE ENTREVISTA**

**ENTREVISTADO: DRA. GILDA ALCÍVAR GARCÍA  
VICERRECTORA ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD ECOTEC**

1. ¿Cómo inicia su historia en Ecotec, cuál fue su primer cargo dentro de la Universidad?
2. Al ser usted graduada de la UEES, ¿en qué considera que Ecotec se parece y a la vez se diferencia de esa universidad?
3. ¿Cuáles son los valores de Ecotec como institución?
4. ¿Cuáles cree que son los valores que se comparten con la UEES?
5. ¿Cómo describiría las formas de hacer las cosas en la Universidad?
6. ¿Cómo definiría del perfil de profesor y estudiante Ecotec?
7. ¿En qué aspectos cree que se debe mejorar como Universidad?
8. ¿Usted cree que Ecotec tiene una identidad definida, cómo la describiría?
9. Si pudiera describir a Ecotec como una persona, ¿qué características tuviera?
10. ¿Cómo explicaría el proceso de toma de decisiones dentro de la Institución?
11. ¿Cuáles considera que son las principales amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades de la universidad?

### ANEXO 3 GUÍA DE ENTREVISTA

#### ENTREVISTADO: DR. FIDEL MÁRQUEZ SÁNCHEZ, RECTOR DE LA UNIVERSIDAD ECOTEC

1. Dado que la Universidad UEES es una institución fraterna con Ecotec, ¿cuáles cree que fueron las características, normas o comportamientos que se replicaron de esa cultura organizacional?
2. Actualmente, ¿qué cree que es lo que diferencia a Ecotec de la UEES?
3. Y a nivel de cultura organizacional, de comportamiento, usted que formó parte de las dos organizaciones, ¿qué cree que caracteriza a Ecotec y que ellos no tienen?
4. ¿Qué características cree que tiene Ecotec de usted como rector y como personaje importante desde su creación?
5. Y, ¿qué cree que faltó por hacer? ¿Algo que no haya podido lograr?
6. Cuando la universidad decide cambiar la imagen, ¿con qué perspectiva se lo hizo?
7. La elección del color azul en el logo, ¿por qué se dio?
8. ¿Usted cree que la eliminación del verde también se dio para diferenciarse de Ecomundo como institución educativa secundaria de donde nació Ecotec?
9. ¿Cómo definiría del perfil de profesor y estudiante Ecotec?
10. Hablando de valores, ¿cuáles creen que son los valores de Ecotec? ¿Cuáles considera que son las principales amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades de la universidad?
11. ¿Cómo definiría brevemente cada proceso sustantivo de la universidad? ¿En qué situación lo deja?
12. Dentro de poco, usted dejará de ser Rector de la Universidad, ¿cree que Ecotec perdería algo con su salida?
13. ¿Y qué cree usted que le faltó darle a Ecotec?
14. Si Ecotec tuviera que describirse como una persona, ¿cómo la describiría?
15. Si realizáramos un corte y a su vez comparación entre UEES y Ecotec en el mismo tiempo (luego de diez años), ¿en qué se diferenciaría Ecotec?

## ANEXO 4

### Cuestionario para Estudiantes

**\*Obligatorio**

**1. Señale la facultad a la que pertenece: \***

	Marketing, Comunicación y Psicología
	Ciencias Económicas y Empresariales
	Derecho y Gobernabilidad
	Ingenierías
	Turismo y Hotelería

**2. Considera Ud. Que desde que se creó la Universidad Ecotec: \***

	Ha evolucionado
	Se ha mantenido estática
	Ha involucionado

**3. Cree que la U ECOTEC es... \***

	Una Excelente institución educativa
	Buena institución educativa.
	Una institución educativa aceptable

**4. En relación con otras universidades de Guayaquil y Samborondón, ¿en qué posición cree usted que se encuentra Ecotec? \***

	Lejos de las destacadas
	Cerca de las destacadas
	Entre las más destacadas

**5.Cuál es su nivel de satisfacción en los siguientes aspectos: \***

Detalle	Muy satisfecho	Medianamente satisfecho	No satisfecho
Comunicación de la Universidad a través de redes sociales			
Conocimiento de los directivos o autoridades			
Comunicación entre sus compañeros de facultad			
Comunicación con su decano o coordinador académico			
Comunicación con sus profesores			

Infraestructura de la universidad			
Calidad Académica de la carrera			
Ambiente en general de la Universidad			
Logo de la Universidad			
Actividades para motivar a los estudiantes			
Disciplina dentro de la Universidad			
La calidad de servicio que recibe de las áreas administrativas			

**6. ¿Cómo se siente de pertenecer a la U. ECOTEC? \***

	Satisfecho
	Me es indiferente
	Orgullosa

**7. Si pudiera pagar lo mismo que en Ecotec: ¿Se cambiaría a otra Universidad para estudiar la misma carrera? \***

	Sí
	Puede ser
	No

**8. ¿Está de acuerdo con los valores declarados por la Universidad Ecotec? \***

Valor declarado	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	Desacuerdo
Realiza crítica constructiva			
Es ecológica			
Es honesta			
Promueve la igualdad			
Es leal			
Fomenta el liderazgo			
Promueve el respeto			
Cumple con su responsabilidad social, empresarial y ambiental			
Promueve el servicio			
Promueve la solidaridad			
Realiza crítica constructiva			

Es ecológica			
Es honesta			
Promueve la igualdad			
Es leal			
Fomenta el liderazgo			
Promueve el respeto			
Cumple con su responsabilidad social, empresarial y ambiental			
Promueve el servicio			
Promueve la solidaridad			

**9. Señale el nivel de identificación que tiene con la Universidad Ecotec \***

	Muy identificado
	Indiferente
	No identificado

**10. ¿Qué imagen cree usted que ofrece Ecotec? \***

	Muy buena
	Regular
	Mala

**11. ¿Con qué color o colores usted identifica a Ecotec? \* (Señale solo una)**

	Azul
	Azul y blanco
	Azul y plomo
	Azul y verde
	Otro (indique):

**12. ¿Por qué medio, principalmente, recibe usted la información que necesita acerca de su carrera o de la Universidad? \* (Señale solo una)**

	Redes sociales/carteleras digitales
	Autoridades de la Facultad
	Compañeros
	Profesores
	Atrium / correo electrónico

**13. ¿Qué actividades debería realizar la universidad para que usted se sienta más orgulloso de ella? Señale máximo 3 \***

	Más eventos de integración
	Mejorar la calidad de profesores
	Más salidas de campo
	Mejorar la comunicación con los estudiantes

	Implementar más espacios de descanso o deportes para los estudiantes
	Otro (indique):

**14. ¿Cuáles son los rasgos que mejor definen a un profesor de Ecotec? \***

Rasgos de profesores	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	Desacuerdo
Honesto			
Motivado			
Respetuoso			
Dinámico			
Creativo			
Maduro			
Innovador			
Conocedor de su profesión			
Servicial			
Preocupado por el ambiente			
Solidario			
Leal			
Líder			
Tecnológico			

**15. Si Ecotec fuera una persona, ¿cómo la describiría? \* (Señale solo una)**

	Un niño
	Un adolescente
	Un adulto
	Un adulto mayor

**16. Si tuviera que definir el ambiente interno que vive en la Universidad. ¿Con qué expresión lo haría? \***

	Una gran familia porque nos cuidan
	Una selva porque a nadie le importa nada
	Un grupo de amigos porque la mayoría se lleva bien
	Una sala de urgencias porque siempre hay problemas
	Una sala de espera porque nunca sabes lo que pasa
	Una gran familia porque nos cuidan

**17. ¿Qué sugerencias tienes para mejorar la Universidad?**

## ANEXO 5

### Cuestionario para Personal Administrativo

1. ¿Considera usted que desde que se creó la Universidad Ecotec:

- a) Ha evolucionado ( )
- b) Ha retrocedido ( )
- c) Se mantiene igual ( )

2. ¿Cree usted que la Universidad Ecotec traza sus objetivos de trabajo a través de una planificación estratégica?

- a) Siempre ( )
- b) A veces ( )
- d) Nunca ( )

3. ¿Cree usted que la Universidad Ecotec es...

- a) Una excelente Institución Educativa ( )
- b) Buena Institución educativa ( )
- d) Institución educativa aceptable ( )

4.Cuál es su nivel de satisfacción en los siguientes aspectos:

Aspecto	Muy Satisfecho	Medianamente satisfecho	No satisfecho
Sueldo			
Comunicación con los directivos			
Comunicación entre compañeros de trabajo			
Comunicación con jefe inmediato			
Ambiente de trabajo			
Reconocimiento a su trabajo			
Infraestructura de la Universidad			
Calidad Académica			
Su trabajo dentro de la Universidad			
Trabajo en equipo dentro de su facultad			
Relaciones con otras facultades			

Logo de la Universidad			
Actividades para motivar a los colaboradores			
Preocupación por capacitarlo			
Comunicación de Evaluación de Desempeño			

**5. ¿Cómo se siente de pertenecer a Ecotec?**

- a) Orgulloso ( )
- b) Satisfecho ( )
- c) Indiferente ( )

**6. En igualdad de condiciones laborales y salariales: ¿se cambiaría a otra entidad para desarrollar un trabajo similar?**

- a) Sí ( )
- b) Puede ser ( )
- c) No ( )

**7. Si tuviera que definir el ambiente interno que vive Ecotec. ¿Con qué expresión lo haría?**

- a) Una familia ( )
- b) Una selva ( )
- c) Una sala de urgencias ( )
- d) Una sala de espera ( )
- E) Un grupo de amigos ( )

**8. Si Ecotec fuera una persona, ¿cómo la describiría?**

- a) Un niño ( )
- b) Un adolescente ( )
- c) Un adulto ( )
- d) Un adulto mayor ( )

**9. ¿Está de acuerdo con los valores declarados por la Universidad Ecotec?**

Valores	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	Desacuerdo
Realiza crítica constructiva			
Es ecológica			
Es honesta			
Promueve la igualdad			
Es leal			

Fomenta el liderazgo			
Promueve el respeto			
Cumple con su responsabilidad social, empresarial y ambiental			
Promueve el servicio			
Promueve la solidaridad			

\*Si hay algún valor que usted considere que se deba agregar, por favor escríbalo aquí:

\_\_\_\_\_

**10. Señale el nivel de identificación que tiene con la Universidad Ecotec:**

- a) Muy identificado ( )
- b) Indiferente ( )
- c) No identificado ( )

**11. ¿Conoce usted los objetivos estratégicos de la Universidad?**

- a) Todos ( )
- b) Algunos ( )
- c) No los conozco ( )

**12. ¿Cree usted que la mayoría del personal administrativo cumplen con la función que le corresponde?**

- a) Siempre ( )
- b) A veces ( )
- c) Nunca ( )

**13. ¿Qué actividades debería realizar la Universidad Ecotec para mejorar el sentido de pertenencia? Señale máximo 3.**

- f) Eventos de integración ( )
- g) Mejorar el sueldo o beneficios ( )
- h) Capacitaciones ( )
- i) Mejorar la comunicación ( )
- j) Oportunidad de crecimiento ( )

**14. ¿Cuáles son los rasgos que mejor definen a un trabajador de Ecotec? (Señale máximo 10)**

Honesto		Desmotivado	
Respetuoso		Estático	
Creativo		Maduro	
Conformista		Innovador	
Inmaduro		Dinámico	
Conocedor de su profesión		Servicial	

Colaborador		Preocupado por el ambiente	
Cambiante		Solidario	
Leal		Líder	
Joven		Tecnológico	

SUGERENCIAS DE MEJORA PARA LA UNIVERSIDAD:

## ANEXO 6

### Validación de la Propuesta: Método Delphi

- **Definición del Problema:** Se describió el problema de investigación para que sea conocido por los expertos seleccionados y se elaboró un cuestionario.
- **Selección de Expertos:** Se seleccionaron 10 expertos considerando su nivel de conocimiento sobre el tema de investigación y la experiencia relacionada al campo de acción. Los expertos fueron los siguientes:

No.	NOMBRE	CARGO ACTUAL	LUGAR DE TRABAJO ACTUAL	TÍTULO TERCER NIVEL	TÍTULO DE CUARTO NIVEL	EXPERIENCIA PROFESIONAL	EXPERIENCIA ACADEMICA
1	Andrea Jazmín Ocaña Ocaña	Profesora Tiempo Parcial	Universidad Tecnológica Ecotec	Periodista Licenciada en Comunicación Social	Doctora en Ciencias de la Comunicación	18	13
2	Perla Leonor León López	Directora de Investigación	Universidad Internacional del Ecuador	Periodista Licenciada en Comunicación Social	Doctora en Ciencias de la Comunicación	20	11
3	Gabriela Gracia	Profesora Tiempo completo	Universidad Católica Santiago de Guayaquil	Ingeniera en Gestión Turística y Hotelera	Doctora en Ciencias de la Comunicación Social	18	12
4	Duniesky Alfonso Caveda	Director de Planificación Profesor Tiempo Completo	Universidad Bolivariana del Ecuador	Abogado	Doctor en Pedagogía	23	23
5	Paola Ulloa	Profesor tiempo completo	Escuela Politécnica del Litoral	Lcda. Comunicación Social	Doctor en Ciencias de la Educación	20	11
6	Fidel Márquez Sánchez	Consejero Académico	Consejo de Educación Superior	Licenciado en Economía Política	Doctor en Ciencias Económicas	40	37
7	Gilda Alcívar García	Rectora	Universidad Tecnológica Ecotec	Licenciada en Comunicación, concentración Periodismo Internacional	Doctora en Ciencias de la Educación	20	20
8	Lani Layton	Jefa de Gestión de Cambio y Experiencia	Vitapro Universidad Internacional del Ecuador	Licenciada en Comunicación con mención en RRPP y	Magíster en Comunicación con mención en	18	10

		Profesora Tiempo Parcial		Comunicación Organizacional	Comunicación Organizacional		
9	Sandra Alvarez	Directora de Comunicación	Dr. Pet Clínica Veterinaria	Lcda. Comunicación mención Comunicación Organizacional	Magíster en Comunicación con mención en Comunicación Organizacional	15	11
10	Phyllis Zurita Marshall	Directora de Talento Humano Profesora Tiempo Parcial	Veolia Ecuador Universidad Casa Grande	Licenciada en Ecología Humana con mención en Desarrollo de Recursos Humanos	Magíster en Comunicación con mención en Comunicación Organizacional	30	11

- **Elaboración de cuestionarios:** Se elaboraron dos cuestionarios sobre la autoevaluación de su competencia en temas de identidad universitaria y sobre la validación de la propuesta. A continuación, se presenta su estructura:

### **Encuesta a Expertos para autoevaluación de su competencia en el tema de gestión de identidad universitaria**

Estimado Doctor/Magíster:

Considerando su experiencia académica y profesional, se ha pensado en usted, como experto para la validación de la propuesta de tesis doctoral titulada: "Estudio sobre la Identidad Universitaria: propuesta para su fortalecimiento. Caso Universidad Tecnológica Ecotec".

Le solicito su colaboración con las respuestas al siguiente cuestionario de autoevaluación sobre el tema de investigación; esto constituye el paso previo para el envío de la encuesta de validación de la propuesta desarrollada en la investigación doctoral.

**Datos generales:**

Estudios de tercer nivel:

Años de experiencia académica:

Estudios de cuarto nivel:

Correo electrónico:

Lugar de trabajo actual:

Teléfono:

Años de experiencia profesional:

En el cuadro que se presenta a continuación, se requiere que marque con una X, en una escala del 1 al 10, (donde 1 equivale a bajo conocimiento y 10 indica un alto conocimiento), el valor que corresponde con el grado de conocimiento que usted posee sobre el tema de estudio:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Adicionalmente, marque con una X el nivel de su formación conceptual sobre el tema:

	Fuentes de formación conceptual	Alto	Medio	Bajo
1	Estudios sobre el tema en programas formales			
2	Estudios/Cursos realizados de manera autodidacta			
3	Trabajos sobre el tema cuya base de consulta sean autores nacionales			
4	Trabajos sobre el tema cuya base de consulta sean autores internacionales			
5	Experiencia obtenida			
6	Conocimiento del estado del problema en el país			
7	Conocimiento del estado del problema a nivel internacional			

Escala de Valoración:

Bajo: De 0 a 3

Medio: De 4 a 7

Alto: De 7 a 10

### VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DOCTORAL DE LA TESIS

#### “ESTUDIO SOBRE LA IDENTIDAD UNIVERSITARIA: PROPUESTA DE GESTIÓN PARA SU FORTALECIMIENTO. CASO UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC

Estimado Doctor/Magíster:

Le solicito su colaboración como experto, con las respuestas al siguiente cuestionario de validación sobre el tema de investigación doctoral: “Estudio sobre la Identidad Universitaria: propuesta para su fortalecimiento. Caso Universidad Tecnológica Ecotec”.

En el cuadro que se presenta a continuación, coloque una X en el recuadro que usted considera corresponde a la evaluación de cada componente de la propuesta.

La valoración de la escala es la siguiente: Muy Adecuado (MA); Bastante Adecuado (BA); Adecuado (A); Poco Adecuado (PA); No Adecuado (NA)

Dimensión	Escala				
	MA	BA	A	PA	NA
<b>Teórica</b>					
1. Integración de referentes conceptuales que sustentan la propuesta					
2. Aportes en cuanto a la necesidad de la gestión de la identidad universitaria en una Institución de Educación Superior					
3. Fundamentación sobre la importancia de la Identidad Visual, cultura, comunicación e imagen en una Institución de Educación Superior.					
4. Rigor y actualidad científica de la bibliografía que sustenta la propuesta.					

5. Definición de la categoría de análisis: gestión de la identidad universitaria					
<b>Metodológica</b>					
6. Articulación de la estructura metodológica de la propuesta con los Procesos Sustantivos de la Universidad Ecotec					
7. Factibilidad de la implementación de la propuesta					
8. Demostración de la necesidad de la propuesta de gestión de la identidad universitaria a partir de estrategias planteadas por cada proceso sustantivo.					
9. Utilidad de la implementación de la propuesta para fortalecer la gestión de identidad universitaria					

- Resultados: Se envió un resumen de la propuesta junto con el cuestionario a los expertos seleccionados.

Obtención de índice K

EXPERTOS	Kc	Ka	K
1	1	0,91	<b>0,96</b>
2	1	0,96	<b>0,98</b>
3	0,8	0,87	<b>0,84</b>
4	0,6	0,80	<b>0,70</b>
5	1	0,96	<b>0,98</b>
6	0,6	0,80	<b>0,70</b>
7	0,8	0,91	<b>0,86</b>
8	0,9	0,96	<b>0,93</b>
9	0,7	0,80	<b>0,75</b>
10	0,7	0,87	<b>0,79</b>

	<b>0,81</b>	<b>0.88</b>	<b>0,85</b>
--	-------------	-------------	-------------

### Resultado de Validación de expertos (Valoración Agrupada)

Dimensión	Escala					Total
	MA	BA	A	PA	NA	
<b>Teórica</b>						
1. Integración de referentes conceptuales que sustentan la propuesta	7	3	0	0	0	10
2. Aportes en cuanto a la necesidad de la gestión de la identidad universitaria en una Institución de Educación Superior	8	2	0	0	0	10
3. Fundamentación sobre la importancia de la Identidad Visual, cultura, comunicación e imagen en una Institución de Educación Superior.	9	1	0	0	0	10
4. Rigor y actualidad científica de la bibliografía que sustenta la propuesta.	7	3	0	0	0	10
5. Definición de la categoría de análisis: gestión de la identidad universitaria	9	1	0	0	0	10
<b>Metodológica</b>						
6. Articulación de la estructura metodológica de la propuesta con los Procesos Sustantivos de la Universidad Ecotec	7	3	0	0	0	10
7. Factibilidad de la implementación de la propuesta	7	3	0	0	0	10
8. Demostración de la necesidad de la propuesta de gestión de la identidad universitaria a partir de estrategias planteadas por cada proceso sustantivo.	8	2	0	0	0	10
9. Utilidad de la implementación de la propuesta para fortalecer la gestión de identidad universitaria	8	2	0	0	0	10
<b>TOTAL</b>	70	20	0	0	0	90
<b>PROMEDIO</b>	7.78	2.22	0	0	0	10

Los expertos evaluaron todos los indicadores en rango de Muy adecuado y Bastante Adecuado, lo que implica su acuerdo y aceptación para la validación de la propuesta.