



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIOVISUALES

PROCESOS DE COMUNICACIÓN PARA LA GESTIÓN DE LA IDENTIDAD A  
PARTIR DE LA CULTURA DE PREVENCIÓN EN CASO DE UNA POSIBLE  
CRISIS COMUNICACIONAL EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO  
SUPERIOR LIBERTAD

Autora

Alejandra Isabel Álvarez Domínguez

Año  
2019



FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y ARTES AUDIOVISUALES

Procesos de comunicación para la gestión de la identidad a partir de la cultura de prevención en caso de una posible crisis comunicacional en el Instituto Tecnológico Superior Libertad

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Licenciada en Comunicación Corporativa”

Profesor guía

María Fernanda Moncayo Racines

Autora

Alejandra Isabel Álvarez Domínguez

Año

2019

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Procesos de comunicación para la gestión de la identidad a partir de la cultura de prevención en caso de una posible crisis comunicacional en el Instituto Tecnológico Superior Libertad, a través de reuniones periódicas con el estudiante Alejandra Isabel Álvarez Domínguez, en el semestre 2019-20, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

María Fernanda Moncayo Racines

Magister en Ciencias Sociales con mención en Comunicación

CI. 1716763295

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Procesos de comunicación para la gestión de la identidad a partir de la cultura de prevención en caso de una posible crisis comunicacional en el Instituto Tecnológico Superior Libertad, de Alejandra Isabel Álvarez Domínguez, en el semestre 2019-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

César Alfonso Ulloa Tapia

Doctor en Ciencias Sociales con especialización en Estudios Andinos

CI. 1710866540

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Alejandra Isabel Álvarez Domínguez

CI. 1718385642

## AGRADECIMIENTOS

A Fer Moncayo por guiarme con paciencia y una sonrisa en este proceso tan importante para mí y a mi compañero de desvelos YouTube por darme la mejor compañía a las 3 a.m.

## DEDICATORIA

A mis papás por apoyar cada decisión mía por más ocurrida que sea y ser mi pilar más fuerte. A mi familia y amigos por siempre darme el apoyo necesario para continuar y a la vida por ser tan buena conmigo.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo la gestión de la identidad y la cultura en el Instituto Tecnológico Superior Libertad (ITSL), para la creación de procesos de comunicación que permitan instalar en la institución una cultura de prevención de crisis comunicacionales. El ITSL es una institución que cuenta con más de 10 años en el sector de la educación técnica y tecnológica de la ciudad de Quito, sin embargo, no cuenta con una planificación de crisis que permita prevenir cualquier riesgo de la imagen y reputación.

Preservar la imagen es importante puesto que hoy en día las empresas no solo son reconocidas por el producto o servicio que ofrecen, sino que la imagen y reputación en sí misma de cada empresa es un importante ícono de referencia ante la sociedad. Ante esto es necesario que el ITSL adquiera una cultura de prevención de crisis para preservar su imagen y reputación frente a situaciones adversas que puedan surgir y que, de no contar con la planificación necesaria, podrían afectar significativamente dicha imagen y reputación con la que cuenta la institución.

La metodología utilizada para este estudio fue la siguiente: recopilación bibliográfica y de datos; trabajo de campo mediante encuestas a docentes, administrativos y estudiantes; así como entrevistas a directivos, con el fin de determinar el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores, los docentes y los estudiantes respecto a la organización. De igual forma, se trabajó con intangibles como la identidad y la cultura para conocer el estado de estas dentro de la institución.

Con toda esta investigación bibliográfica, de datos, de campo y de desarrollo de intangibles se busca diseñar una propuesta de valor para el ITSL; en concreto, la realización de un manual de prevención de crisis que permita aplicar una cultura de prevención dentro de la institución en caso de situaciones adversas, así como un plan estratégico que se ajuste a las



necesidades de la organización y que ayuden a consolidar su filosofía corporativa.

## **ABSTRACT**

This research work aims at identity and culture management at the Instituto Tecnológico Superior Libertad (ITSL), for the creation of communication processes that allow to install in the institution a culture of communicational crisis prevention. The ITSL is an institution that has more than 10 years in the technical and technological education sector of the city of Quito, but it does not have a crisis planning to prevent any risk of image and reputation.

Preserving the image is important since today companies are not only recognized by the product or service they offer, but the image and reputation in itself of each company is an important icon of reference to society. In view of this, it is necessary for ITSL to acquire a culture of crisis prevention in order to preserve its image and reputation in the face of adverse situations which may arise and which, in the absence of the necessary planning, could significantly affect the image and reputation of the institution.

The methodology used for this study was as follows: bibliographic and data collection; field work through teacher, administrative and student surveys; as well as interviews with managers, in order to determine the sense of belonging on the part of collaborators, teachers and students regarding the organization. Likewise, we worked with intangibles such as identity and culture to know the state of these within the institution.

With all this bibliographic research, data, field and development of intangibles, the aim is to design a value proposition for ITSL; in particular, the implementation of a crisis prevention manual that allows for the application of a culture of prevention within the institution in case of adverse situations, as well as a strategic plan that meets the needs of the organization and helps consolidate its corporate philosophy.

# ÍNDICE

Capítulo I .....	2
Marco teórico conceptual .....	2
1. Teoría Central: Teoría General de los Sistemas (TGS).....	2
1.1 Definición y características de la TGS.....	2
1.2 El aporte de la TGS para otras teorías.....	4
1.3 La multidisciplinaria desde la óptica de Bertalanffy .....	6
1.4 Aportes a la TGS.....	7
1.4.1 La cibernética – Norbert Wiener.....	7
1.4.2 Teoría Moderna de Sistemas – Walter Buckley.....	8
1.5 Conceptos básicos de la TGS .....	9
1.6 Vinculación de la TGS con la comunicación.....	13
1.7 Teoría sustantiva: Paradigma DirCom.....	16
1.7.1 Concepto de DirCom .....	16
1.7.2 Objetivos del DirCom.....	18
1.7.3 Antecedentes del paradigma DirCom.....	19
1.7.4 DirCom y la Teoría General de los Sistemas, similitudes y aplicación en el campo de la comunicación .....	20
1.8 Categorías conceptuales.....	22
1.8.1 Identidad.....	22
1.8.1.1 ¿Qué es la identidad?.....	22
1.8.1.2 Elementos de la Identidad .....	24
1.8.2 Cultura.....	25
1.8.2.1 ¿Qué es cultura? .....	25
1.9 Crisis y prevención de Crisis .....	27
1.9.1 ¿Qué es una crisis?.....	28
1.9.2 Naturaleza de una Crisis .....	29
1.9.3 Etapas de una crisis .....	29
1.9.4 Prevención de crisis .....	31
1.9.4.1 Manual de crisis.....	32
1.9.4.2 Comunicación en Crisis .....	33
1.9.4.3 Post Crisis.....	35
1.10 Procesos de la comunicación.....	35
Capítulo II .....	37
2. Estado del Problema .....	37
2.1 Abordaje metodológico.....	38
2.2 Resultados .....	40

2.2.1 Encuestas sobre cultura organizacional realizadas a los colaboradores del ITSL. ....	40
Tabla 1. Cuadro de resumen. Cuestionario sobre cultura corporativa aplicado a colaboradores. Elaboración propia. ....	40
2.2.2 Encuestas sobre clima interno realizadas a los colaboradores del ITSL. 46	
Tabla 2. Cuadro de resumen. Cuestionario sobre clima interno aplicado a colaboradores. Elaboración propia.....	46
2.2.3 Encuestas sobre cultura corporativa y clima interno realizadas a los estudiantes del ITSL. ....	50
Tabla 3. Cuadro de resumen. Cuestionario sobre cultura corporativa y clima interno aplicado a estudiantes. Elaboración propia.....	50
2.2.4 Entrevistas sobre cultura corporativa y crisis comunicacionales al alto mando directivo del ITSL.....	55
<b>Capítulo III</b> .....	<b>59</b>
Conclusiones.....	59
Recomendaciones.....	63
Propuesta comunicacional .....	65
Matriz Estratégica .....	65
Matriz de acciones.....	66
Cronograma.....	69
Presupuesto.....	77
Referencias.....	80
<b>ANEXOS</b> .....	<b>84</b>

## INTRODUCCIÓN

Toda empresa o institución corre el riesgo de verse inmersa en algún tipo de problema a lo largo de su trayectoria que luego puede convertirse en una crisis. Ante esto, es necesario que las organizaciones cuenten con culturas de prevención que les permitan actuar de una manera eficaz y afrontar las crisis comunicacionales bajo parámetros previamente establecidos.

La cultura de prevención aplicada en las instituciones busca evitar caer en improvisaciones y acciones que luego pueden ser más perjudiciales para las empresas. Además, reducir niveles de incertidumbre en los colaboradores, que pueden llevar a que el rumor dentro de la empresa incremente. Finalmente, la cultura de prevención es un camino con el cual las instituciones pueden contar con guías para su accionar en tiempos difíciles, en donde el factor tiempo es crucial y no hay espacio para divagar.

Este estudio busca hacer un diagnóstico sobre la identidad y la cultura del Instituto Tecnológico Superior Libertad, institución de educación superior técnica domiciliada en la ciudad de Quito, durante el período 2015 – 2018. El trabajo de investigación busca direccionar, mediante procesos de comunicación, al instituto hacia una cultura de prevención de crisis comunicacionales.

La metodología que se utilizará para la realización de este estudio es de carácter mixto, razón por la cual se aplicarán herramientas cualitativas y cuantitativas como la entrevista y la encuesta dentro de la comunidad interna de la institución. Además, mediante la triangulación de datos, técnica utilizada para categorizar información, se espera obtener datos valiosos que permita crear una propuesta comunicacional que aporte valor al sistema de gestión de la institución según sus necesidades.

## Capítulo I

### **Marco teórico conceptual**

Todo trabajo de comunicación debe realizarse tomando en cuenta una teoría de comunicación puesto que es necesario contar con guías científicas que permitan sustentar la validez del estudio y que, de una manera lógica y racional, sienten las bases con las cuales se lleva a cabo toda investigación. Es así como, para la realización de este trabajo de titulación, se utilizará a la Teoría General de Sistemas (TGS) y el paradigma Dircom como marcos conceptuales de referencia. A continuación, se procederá a explicar las dos teorías mencionadas.

#### **1. Teoría Central: Teoría General de los Sistemas (TGS)**

Cuando se habla de la Teoría General de los Sistemas, a la cual desde ahora en adelante nos referiremos como TGS, es inevitable pensar en algún tipo confuso y poco amigable de conceptos y teorías; sin embargo, si bien este postulado tuvo sus inicios de la mano del biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy (1901-1972), la aplicación de la TGS tiene un alcance sorprendentemente grande que va más allá del campo de las ciencias naturales y que puede ser llevado al territorio de lo social como veremos más adelante; es por esto que hoy en día se sigue utilizando a esta teoría como un referente para entender cómo funciona toda clase de sistemas, ya sean biológicos, provenientes de algún circuito mecánico o un departamento organizacional.

##### **1.1 Definición y características de la TGS**

Como habíamos mencionado es a Ludwing Von Bertalanffy a quien se le atribuye la creación de esta teoría puesto que es él quien acuña la denominación “Teoría General de los Sistemas” como nos dejan saber Arnold y Osorio (2008). Para Bertalanffy (1976) la TGS debe ser un aparato de integración entre varias de las ciencias naturales y las sociales; además esta

teoría puede ayudar a la creación de principios que unifiquen este vasto universo de ciencias a favor de crear unidad en la ciencia.

Siguiendo esta misma línea encontramos que “La Teoría General de los Sistemas (TGS) se presenta como una forma sistémica y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo multidisciplinarias” (Arnold y Osorio, 2008, p. 17).

Como podemos observar la TGS busca ser una guía científica que ayude a los investigadores de diversas áreas a presentar aproximaciones de la realidad, pero de una forma sistémica, es decir, de una manera en donde se tome en cuenta las diversas ciencias como las Ciencias Sociales y las Ciencias Naturales para que exista un diálogo entre las dos y no se las entienda por separado. La forma en como suceden las cosas en las Ciencias Sociales no es muy diferente a lo que pasa en las Ciencias Naturales y es justamente eso sobre lo que trata la TGS, el entendimiento de las ciencias de una forma multidisciplinaria y no de forma aislada, de esta forma se evita duplicar esfuerzos entre las disciplinas y también se crean teorías que se pueden aplicar a las dos ciencias, pese a que su similitud no pareciese la misma.

Entre las características con las que cuenta esta teoría se puede encontrar, según Arnold y Osorio (2008), que la TGS busca tener una mirada holística, integradora en donde se tenga presente que lo más importante de los sistemas son las relaciones y conjuntos que de estos puedan salir, dándose así un espacio óptimo para la interrelación y la comunicación entre quienes crean el conocimiento (los especialistas) y las áreas donde se crea el conocimiento (las especialidades).

Arnold y Osorio (2008) además agregan que teniendo en cuenta estos postulados, en 1954 se constituye la “Society for General Systems Research” que persigue los objetivos que se mencionan a continuación.

- a) Investigar el isomorfismo de conceptos, leyes y modelos en varios campos y facilitar la transferencia entre aquellos.
- b) Promover y desarrollar modelos teóricos en campos que carecen de ellos.
- c) Reducir la duplicación de los esfuerzos
- d) Promover la unidad de la ciencia a través de principios conceptuales y metodológicos unificadores.

(Arnold y Osorio, 2008, p. 18)

Con estos objetivos, la Society for General System Research buscaba investigar la similitud de los conceptos, leyes, modelos, etc. en las distintas disciplinas y áreas del conocimiento para crear modelos teóricos para los campos que no contaban con dichos postulados como, por ejemplo, las Ciencias Sociales. Con esta unificación de conceptos en las distintas disciplinas se evitaba la duplicidad de esfuerzos y, sobre todo, se promovía que los principios teóricos y metodológicos no fuesen distintos para las Ciencias Naturales y las sociales creándose así una unidad dentro de las ciencias; como se mencionó con anterioridad, la TGS buscaba la unificación del conocimiento y los objetivos que se planteó, permitieron esa unificación de conceptos que hasta hoy en día es utilizado.

## **1.2 El aporte de la TGS para otras teorías**

Si de algo trata la TGS es de la multidisciplina bajo la cual se puede trabajar en la ciencia, por lo que esta teoría ha servido como base para otros enfoques y perspectivas que no comparten el modo o el propósito final de la investigación; sin embargo, como nos deja ver Arnold y Osorio (2008: p.19) la TGS ha servido de base para teorías como:

- a) Teoría de conjuntos (Mesarovic – teoría matemática)
- b) Cibernética (Wiener – teoría de comunicación)
- c) Teoría de la información (Shannon y Weaver – teoría de comunicación)
- d) Teoría de los autómatas (Turing – teoría de computación y lenguaje formal)



- e) Teoría de los juegos (Von Neumann – teoría matemática aplicada al campo social)

La Teoría de conjuntos por su parte trata sobre las relaciones entre dos o más objetos; estas relaciones son las más básicas dentro del campo de la matemática y son la base para la formulación de teorías matemáticas más complejas; cabe recalcar que, dentro de este postulado, la lógica juega un papel fundamental en el entendimiento de dichas relaciones.

La cibernética, por otro lado, como se mencionará más adelante, tiene una estrecha relación con la TGS; de hecho, esta teoría va un paso más allá y trata de entender como se da el proceso de transmisión de información en un sistema vivo, en donde la retroalimentación es fundamental para que se complete el traspaso de información. Al igual que la TGS, la Cibernética también menciona elementos que entran en juego en dicho proceso y que más adelante se expondrán con mejor detalle.

La Teoría de la información es también conocida como la Teoría matemática de la comunicación y fue una propuesta que toma en cuenta las leyes de las matemáticas aplicadas al modelo de transmisión de información, esta teoría es bastante básica puesto que toma en cuenta elementos como: el emisor, el receptor, el canal, el mensaje entre otros, pero no existe la retroalimentación, lo que hace de esta teoría un postulado unidireccional y que hoy en día no es muy viable.

La Teoría de los autómatas, por otro lado, tiene su origen en la computación y se basa en la utilización del lenguaje formal para entender cómo las máquinas pueden resolver problemas a través de la clasificación de dicho lenguaje. Por lo general las computadoras o las máquinas abstractas pueden reconocer un número finito de lenguaje y es a través de esta forma que resuelven problemas.

Finalmente, la Teoría de los juegos es otro postulado que se basa en las matemáticas, pero que ha sido utilizado en el campo social; el fin de esta teoría es entender cómo funcionan los incentivos dentro de estructuras formales en el proceso de toma de decisiones y el impacto que estos generan en el comportamiento humano. Esta teoría ha sido altamente utilizada en campos como: la economía, la política, la comunicación, la psicología, entre otras.

Como hemos podido observar, todas las teorías mencionadas tienen algo en común, son multidisciplinarias. Si bien, la gran mayoría tienen sus bases en el campo matemático o computacional, los postulados han sido llevados al área social en donde los conceptos que sirvieron a las Ciencias exactas también se pudieron aplicar en las Ciencias Sociales tal como la TGS menciona en sus postulados, es ahí en donde podemos ver la influencia de esta teoría en otras.

### **1.3 La multidisciplinaria desde la óptica de Bertalanffy**

Según Arnold y Osorio (2008), desde la óptica de Bertalanffy, la TGS es una herramienta que regula las ciencias, puesto que es la encargada de transmitir conocimientos, principios e información de una disciplina a otra sin que se dupliquen los esfuerzos al descubrir de forma aislada los mismos principios.

Esto sucede porque para Bertalanffy el mundo (todo fenómeno observable) cuenta con una uniformidad estructural que es manifestada a través de los trazos isomórficos de ordenes en distintos niveles. Estos niveles son realidades distintas; siendo cada nivel o realidad estudiado por una disciplina en particular o por varias. Además, se menciona que la TGS es considerada en sí como una disciplina y que esta es la que se encarga de estudiar y plantear la coordinación de todas las disciplinas tomando en cuenta la estructura sistémica descubierta en cada nivel y que podría aplicarse en otros. Se puede afirmar entonces que la TGS no busca el eliminar otras disciplinas, sino más bien potenciarlas.

Finalmente, Arnold y Osorio (2008) agregan que la TGS es una invitación a las diversas disciplinas que trabajen con sistemas de cualquier tipo a la aceptación de un modo de proceder puesto que, el carácter multidisciplinario empieza con dicha aceptación y consenso previo con el objetivo de estudiar cualquier tipo de sistemas.

## **1.4 Aportes a la TGS**

### **1.4.1 La cibernética – Norbert Wiener**

Al poco tiempo de haber cobrado vida la TGS empezó a recibir nuevos aportes de distintitos teóricos que venían de toda clase de áreas de la ciencia, uno de los más notables, como nos dejan saber Arnold y Osorio (2008), fue el filósofo Norbert Wiener quien introdujo el término de cibernética en la jerga científica. El término viene del griego *kybernetes* y significa gobernar.

La cibernética concierne a los problemas de la organización y los procesos de control (retroalimentación) y transmisión de informaciones, tanto en máquinas como en sistemas vivos. Su modelo se acopla con las sofisticadas teorías de la información, desde donde se analizan los problemas de la comunicación, codificación, decodificación, ruidos, canales, redundancia y muchos otros. (Arnold y Osorio, 2008, p. 30)

Es justamente ese ruido el que llama la atención de Wiener:

Se llama entropía a la medida de esa probabilidad, cuya característica principal es la de ser siempre creciente. Al aumentar ella, el universo, junto con todos los sistemas cerrados que contiene, tiende naturalmente a empeorar y a perder sus caracteres distintivos, a pasar del estado menos probable al más probable, de un estado de organización y de diferenciación, en el cual existen rasgos y formas, a otro de caos e identidad. (Wiener, 1958, p. 14)

Se torna de vital importancia explicar el significado de entropía puesto que este será tratado más tarde dentro de los conceptos que forman parte de la TGS y que dan sentido a la comunicación dentro de la organización.

Finalmente, para Arnold y Osorio (2008) la cibernética es un modelo que toma información del ambiente (input), procesa dicha información y genera otra información (output) a quien lo necesite en el entorno. Generándose así un sistema de comunicación que se basa en el circuito de retroalimentación y que permite cambiar el comportamiento del sistema.

#### **1.4.2 Teoría Moderna de Sistemas – Walter Buckley**

Es con este autor cuando se concreta el traspaso de la TGS a las Ciencias Sociales al publicar “La Sociología y la Teoría Moderna de Sistemas” en 1973. Tomando los apuntes de Arnold y Osorio (2008) podemos encontrar que el objetivo central de esta publicación es la pertinencia de emplear a conductas o fenómenos sociales modelos mecánicos y orgánicos. Para Buckley estos dos modelos mencionados no son la más adecuados para abordar sistemas socioculturales puesto que, sus principios morfo génicos son distintos a los mecánicos y biológicos. Buckley además señala que los sistemas socioculturales tienen una organización más compleja y cambiante que otros sistemas, a esa característica él la denomina “complejidad organizada” y el efecto que crea es el incremento de la diversidad interna de los sistemas; esto quiere decir que la cantidad de estados posibles es alta, por lo que se crean “estructuras” que pueden cambiar su forma si es que las condiciones del medio así lo necesitan, asegurando su supervivencia. Talcott Parsons desarrolla ciertos principios de diferenciación que permiten a los sistemas la viabilidad de estos. Dichos principios son:

- a) Adaptarse a sus entornos (subsistema adaptativo)
- b) Alcanzar los objetivos o fines perseguidos (subsistema de procuramiento de metas)
- c) Contar con dispositivos que aseguren su cohesión (subsistema de integración)
- d) Mantener su identidad (subsistema de mantenimiento cultural)

(Arnold y Osorio, 2008, p. 34)

## **1.5 Conceptos básicos de la TGS**

Dentro de la TGS existen varios conceptos básicos que son vitales para el entendimiento de la misma; estos conceptos pueden ser tomados como elementos que conforman esta teoría y que ayudan a entender la relación de este paradigma con la comunicación. A continuación, se expondrá los conceptos más importantes.

### **Complejidad**

“Indica la cantidad de elementos de un sistema, sus potenciales interacciones (conectividad) y el número de estados posibles que se producen a través de estas (variabilidad indica el máximo de relaciones posibles).” (Arnold y Osorio, 2008, p. 35).

Este concepto deja ver que la complejidad se refiere al número de elementos y la potencial relación que puede existir entre ellos dentro de un sistema. Por ejemplo, en una organización, la complejidad se refiere al número máximo de las relaciones y las interacciones que los colaboradores pueden tener dentro de la empresa.

### **Diferenciación**

“El desarrollo de un sistema implica su especialización funcional, es decir, procesos de elaboración de nuevos componentes [...] en los procesos diferenciadores, las pautas globales difusas son reemplazadas por funciones especializadas.” (Arnold y Osorio, 2008, p. 35).

Este concepto significa que, dentro de un sistema, cada elemento se especializa en algo que le sea funcional al mismo; por ejemplo, dentro de una organización se puede observar que, según cada departamento o área, existen colaboradores especializados en ciertos temas y que cumplen tareas específicas según sus conocimientos, esto les permite diferenciarse de otros sistemas que conforman la organización.

### **Entorno**

“El entorno refiere al área de sucesos y condiciones que influyen sobre el comportamiento de un sistema. [...] nunca un sistema puede igualarse con el entorno y seguir conservando su identidad.” (Arnold y Osorio, 2008, p. 36).

El entorno hace referencia al espacio, ambiente en donde los distintos elementos de un sistema se desarrollan; es inevitable que dichos elementos tomen algo de ese espacio y lo adapten a su forma de ser.

### **Emergencia**

“Refiere a que la descomposición de sistemas en unidades menores avanza hasta el límite en el que surge un nuevo nivel que lo hace corresponder a otro sistema cualitativamente diferente.” (Arnold y Osorio, 2008, p. 36).

El concepto de emergencia se refiere a que los elementos, las partes, de un sistema se han dividido tanto que ya no pertenecen al sistema inicial, sino que sus cualidades ahora son parte de otro sistema. Esto llevado al campo organizacional se puede interpretar como la pérdida total de funciones iniciales, lo que conlleva a que no exista claridad sobre las funciones de determinadas áreas o colaboradores, lo que desata una emergencia dentro de los sistemas.

### **Información**

“Se puede diferenciar las relaciones que establecen los sistemas abiertos de acuerdo a los distintos comportamientos que tienen las transferencias energéticas, materiales o informativas que componen sus intercambios. [...] la información es especificidad e improbabilidad y por lo tanto revierte la entropía.” (Arnold y Osorio, 2008, p. 37).

A más información menor es la posibilidad de encontrar entropía, puesto que la información al ser específica no da lugar a dobles interpretaciones o a cometer errores.

### **Input / Output**

“Se denomina input a la importación de los recursos (energía, materia, información) que se requieren para dar inicio al ciclo de actividades del sistema. Se denomina output a las corrientes de salidas de un sistema y pueden diferenciarse según su destino en funciones o servicios.” (Arnold y Osorio, 2008, p. 37)

El concepto de input y output se refiere a la entra y salida de información dentro de un sistema. Siempre se necesitará de una entrada inicial de información, que posteriormente será analizada, procesada y dará lugar a otro tipo de información que saldrá como fuente para otro sistema.

### **Límites**

“En términos operacionales, puede decirse que la frontera del sistema es aquella línea que separa al sistema de su entorno, definiendo lo que le pertenece y lo que queda fuera de él.” (Arnold y Osorio, 2008, p. 38).

Como ya se había mencionado, los sistemas toman información de su entorno; los límites son líneas que dividen los entornos de los sistemas, definiendo así qué pertenece al sistema y qué es parte del entorno.

### **Entropía**

Desde el segundo principio de la termodinámica se establece que los procesos naturales tienden al aumento del grado de desorden conocido como entropía. En una definición más técnica, podemos entender a la entropía con un estado aleatorio de la energía que la hace no disponible para realizar trabajos. [...] Para el caso de los sistemas que operan información, Wiener establece que la entropía es el negativo de información, por tanto: a mayor información, menor entropía. (Arnold y Osorio, 2008, p. 39)

La entropía llevada al campo de la comunicación organizacional puede ser tomada como cualquier ruido, malestar, información errada, etc., en sí la entropía es lo contrario a la información, entonces desde una perspectiva organizacional, el rumor, el chisme, los conflictos entre colaboradores pueden ser tomados como entropía.

## **Relaciones**

“Las relaciones entre los elementos de un sistema y su entorno son de vital importancia para la comprensión del comportamiento de sistemas vivos. Las relaciones pueden ser recíprocas o unidireccionales.” (Arnold y Osorio, 2008, p. 39).

El concepto de relación se refiere a cómo los elementos de un sistema se relacionan, comparten con el entorno que los rodea. Comprender esta relación y el comportamiento entre estas dos partes es vital.

## **Sistemas Abiertos**

“Se trata de sistemas que importan y procesan elementos (energía, materia, información) de sus entornos y esta es una característica propia de todos los sistemas vivos. Que un sistema sea abierto significa que establece intercambios permanentes con su entorno.” (Arnold y Osorio, 2008, p. 40).

Los sistemas abiertos son los que tienden a relacionarse con su entorno, es decir, importan información de este, la procesan y están en constante intercambio.

## **Sistemas Cerrados**

“Un sistema es cerrado cuando ningún elemento de afuera entra y ninguno sale del sistema. Estos sistemas alcanzan su estado máximo de equilibrio al igualarse con el medio.” (Arnold y Osorio, 2008, p. 40).

Los sistemas cerrados, a diferencia de los abiertos, no importan, ni exportan ningún tipo de información desde el entorno o hacia este.

## **Retroalimentación**

“[...] un sistema, mediante el mecanismo de retroalimentación, regula el comportamiento de acuerdo con su funcionamiento real y no en relación con lo



que se espera de él. [...] se autorregula recogiendo información sobre los efectos de sus decisiones en el entorno.” (Arnold y Osorio, 2008, p. 41).

La retroalimentación se refiere al proceso de tomar información de un sistema para autorregularlo, es decir corregirlo el sistema si fuese el caso, a través de la información para medir los efectos que las decisiones tuvieron sobre el.

## **1.6 Vinculación de la TSG con la comunicación**

### **1.6.1 La comunicación y la comunicación corporativa**

Para entender cómo se relaciona la TGS con la comunicación es importante entrar a definir este último concepto más uno más, el de la comunicación corporativa. A través de la definición de estos términos se busca que el lector tenga una aproximación de lo qué es la Comunicación Corporativa y cómo la teoría utilizada para la realización de este trabajo de investigación se relaciona con dicho concepto.

Para (Galvez, 2017, p. 20) la comunicación es “Continua, interactiva, integral” y tiene sus bases en la capacidad del ser humano de crear relaciones sociales y culturales con otros individuos e influenciar a los mismos por medio del lenguaje, sea este verbal o no verbal; sin embargo, la autora agrega que dados los tiempos modernos en los que se vive las empresas no pueden seguir teniendo en mente el aplicar métodos comunicacionales que se basen únicamente en la transferencia de datos e información.

Es justamente debido a esa necesidad de dejar de ver a la comunicación como el acto de transferir información que la Comunicación Corporativa toma un papel importante en la comunicación dentro de las organizaciones. Para Capriotti (1999) la Comunicación Corporativa es una pieza estratégica de las empresas que busca lograr la consecución de objetivos propuestos por las organizaciones. Además, define a la Comunicación Corporativa como “la

totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus Públicos". (Capriotti, 1999).

Siguiendo esta misma línea, Mínguez (2000) define a la Comunicación Corporativa como el cúmulo de expresiones que tiene una organización; el autor indica que todas las acciones habituales del comportamiento de una organización, son finalmente actos comunicativos, por lo que la Comunicación Corporativa no solo es la transmisión de mensajes, sino que: las actitudes, los actos, el comportamiento son formas mediante las cuales las organizaciones dejan ver a sus públicos su identidad, su misión, su cultura y van formando una percepción de dicha entidad.

Como se ha podido observar, la Comunicación Corporativa es la manera estratégica de comunicar por parte de las organizaciones; su campo de actuación es diverso y multidisciplinar, de ahí la necesidad de relacionar a esta forma de comunicar dentro de las organizaciones con la TGS. Sobre la relación de la comunicación con la Teoría General de los Sistemas se hablará a continuación.

### **1.6.2 Relación de la TGS con la comunicación**

Como hemos podido observar hasta el momento, la TGS tuvo su inicio en el campo de la biología, pero sus postulaciones pueden ser llevadas a cualquier disciplina o campo de acción como lo es el de la comunicación. Ante esto, se puede afirmar entonces que, para la TGS, el manejo de la comunicación dentro de una organización a través de esta teoría no resulta algo ajeno puesto que ésta es una teoría aceptada dentro del área y que se ha adaptado para ver, desde una perspectiva social, cómo funcionan los sistemas dentro de una organización.

Es de esta manera que, cuando se analiza una organización, se puede determinar varios puntos importantes que reflejan la relación que existe entre la TGS y la comunicación dentro de una organización. Cada empresa o institución es un gran sistema vivo y abierto el cual cuenta con subsistemas que,

independientemente, realizan actividades específicas según su área; sin embargo, cada subsistema trabaja para mantener vivo a ese gran sistema. La relación que existe entre la TGS y la comunicación va más allá de la similitud de conceptos que se puede encontrar en ambas partes.

Cuando entendemos que el proceso biológico que realiza un sistema no está alejado de lo que pasa con la comunicación es ahí donde se puede encontrar la relación de la TGS con la comunicación y más aún de la relación de la TGS con la comunicación en una organización puesto que, la manera en como suceden las cosas dentro una organización y como se comunica dichos sucesos tiene estrecha relación con los postulados de esta teoría, demostrando que lo escrito por Bertalanffy, si bien tuvo su inicio en la biología, es aplicable a campos sociales como el de la comunicación y la comunicación corporativa.

Pero no solo Bertalanffy se interesó por el aspecto social de los sistemas y en concreto al de las organizaciones; a él le siguieron, como ya se ha mencionado con anterioridad, otros autores que hablan al respecto como: Kenneth Boulding (1956) que citado en Caramena (2016) indica su interés por aspectos relacionados a la cooperación, comunicación y resolución de conflictos; además Boulding se interesó por estudiar los niveles de complejidad que suponen estar en cargos jerárquicos más alto en un organización.

Sin embargo, no fue hasta que Katz y Kahn (1966) citados en Caramena (2016) desarrollan su “psicología social de las organizaciones” que el contexto de los sistemas fue traído definitivamente al campo organizacional. Ellos proponen mirar a las organizaciones como sistemas abiertos.

Como se ha podido observar, es innegable el aporte de la TGS a la comunicación, al campo organizacional y a muchas otras áreas. El hecho de que la Teoría de Sistemas abarque elementos de comunicación que en todo sistema vivo se pueden observar, crea la necesidad de entender esta teoría y cómo la misma funciona. De igual forma, los elementos que Bertalanffy

menciona como parte de su teoría tales como: complejidad, input, output, entropía, límites, etc., son ampliamente utilizados dentro de la comunicación y en el campo organizacional por lo que, nuevamente, se refuerza la idea que la TGS ha servido de ayuda para múltiples áreas del saber y es necesario conocer esta teoría.

### **1.7 Paradigma DirCom – Teoría secundaria**

Otra de las teorías que se ha decidido tomar en cuenta como aporte para este trabajo de titulación es el paradigma DirCom. Se ha llegado a esta decisión puesto que los grandes autores que siguen esta línea de estudio tienen dentro de sus postulados varias similitudes con la Teoría General de los Sistemas, sobre todo en su modo de concebir a las organizaciones como sistemas abiertos, vivos y complejos.

Esta similitud que se encuentra tanto en la TGS como en el DirCom nos trae a colación una perspectiva más amplia de la importancia de concebir a las organizaciones como sistemas que se relacionan con su ambiente, que son abiertos, que están vivos y pues, como se ha mencionado durante todo este recorrido conceptual, lo complejo que puede llegar a ser un sistema cuando lo social y principalmente las relaciones están de por medio. A continuación, se explicará a breves rasgos qué es el DirCom, cuál es la principal tarea de quienes ejercen esta profesión, su historia y cómo se relaciona con la TGS.

#### **1.7.1 Concepto de DirCom**

Para explicar esta parte es necesario recurrir a quien es considerado el padre de este modelo, Joan Costa. En una entrevista concedida a la Revista Imagen y Comunicación el gurú de la Comunicación Corporativa deja saber algunos puntos clave de este paradigma.

El DirCom nace por la necesidad de las empresas. Esta necesidad del DirCom aparece en diferentes lugares y momentos y su identidad se

forja paso a paso [...] Mi trabajo como consultor me había reportado un importante conocimiento de los problemas de las empresas e instituciones de diferentes países, y eso me permitió desarrollar y aplicar un conjunto de métodos inéditos para responder a los problemas de imagen y de comunicación en las organizaciones [...]. (Costa, 2011, p. 21, 23)

Costa (2011) añade que, en la década de los 70, publicó un libro pionero llamado “La imagen de empresa. Métodos de comunicación integral” en donde habla sobre la necesidad de darle el poder de hablar y tener una cara visible a las organizaciones, las cuales hasta ese momento se encontraban bajo la sombra de los productos que elaboraban. En el siglo XXI se produce un big ban que significa la muerte del industrialismo y reactiva sectores como los servicios públicos y los privados, haciendo que las empresas se vuelvan visibles y empiecen a tomar las riendas de su liderazgo. Es aquí cuando nace la necesidad de empezar a vender a las organizaciones de la par a lo productos y servicios las empresas elaboran.

Además, Costa (2011) menciona que el nombre que le dio a su libro implicaba que la imagen que se tenía de las organizaciones no se podía llevar a cabo y ser controlada sin que todas las formas de comunicación dentro de la empresa hubiesen sido integradas, es decir existía la necesidad que la comunicación interna y externa de las empresas fuesen dirigidas bajo una estrategia en común.

Como hemos podido observar el DirCom es el modelo que se encarga de gestionar estratégicamente las comunicaciones de una empresa, ya sean internas, externas, institucionales o de mercadotecnia para que estas estén integradas en la organización, es decir sean parte de esta, no un hecho aislado o algo que se debe hacer por hacer. Las empresas deben tener rostro y voz, como menciona Joan Costa, el DirCom y quienes ejercen esta profesión buscan integrar todos estos elementos en los distintos niveles de los sistemas

de una organización para la consecución de objetivos planeados y el manejo de sus intangibles.

### **1.7.2 Objetivos del DirCom**

A partir del nacimiento del DirCom se ha considerado que quienes ejercen este trabajo se encargan tan solo de transmitir información hacia dentro y fuera de la organización; son pocas las personas que conocen a ciencia cierta qué es lo que realiza un director de comunicaciones y no se les puede culpar puesto que en un inicio esa era la concepción del encargado de la comunicación dentro de las empresas.

Para romper con este errado pensamiento, Joan Costa (2018) menciona cuáles son las funciones que tiene a cargo un DirCom. En primer lugar, nos deja saber que un DirCom es un estratega, no solo como comunicador, ya que no es su único objetivo el comunicar, ni es contratado tan solo por eso; es, en todo el sentido de la palabra, un estratega y servirá como comunicador cuando hable en nombre de su organización en frente de otras empresas, líderes de opinión, medios de comunicación, etc.

En segundo lugar, un DirCom es un generalista puesto que debe tener una visión global, integradora y holística. El holismo es una de las características principales que se puede encontrar en el pensamiento en red, en la teoría de sistemas y en la gestión de la complejidad. Este nuevo concepto ha hecho que las empresas reconsideren la forma de verse a sí mismas, entendiéndose a las organizaciones como un todo y no como partes aisladas. Además, el encargado de comunicación cumple una doble función por así decirlo “el DirCom es especialista en lo suyo y generalista en todo lo demás: todo aquello que concierne a la estrategia y la acción comunicacional” (Costa, 2018, p. 20).

Finalmente, el DirCom es polivalente. Con este adjetivo se desea evocar la diversidad de funciones y responsabilidades que tiene a cargo un director de comunicación; el cual destina 80% de su tiempo en crear y gestionar acciones como: políticas, estrategias de comunicación, imagen; además colabora directamente con la alta gerencia, los consejos administrativos, estrategas, comité de crisis, entre otros. El restante 20% se distribuye entre reuniones con talento humano, directores de marketing y difusión de la imagen pública.

En resumen

El DirCom se ocupa en concreto de lo que es más general, universal y permanente que hay en la concepción institucional: el liderazgo de la presidencia, el proyecto corporativo y la estrategia coordina del negocio y de la imagen pública empresarial o institucional. (Costa, 2018, p. 20)

### **1.7.3 Antecedentes del paradigma DirCom**

El DirCom tiene sus inicios a principios del siglo pasado y se consolidó en los años 70 través de la imposición americana del modelo productivo-capitalista que fue impulsado por Taylor y Ford. La cadena de montaje sería la insignia del modelo mencionado, convirtiéndose en la forma de hacer las cosas dentro de la economía industrial, la cual se basa en la producción, el producto, la productividad y la supremacía.

Al mismo tiempo que esto sucedía en Estados Unidos, en Europa se forjaba un modelo opuesto basado en otros principios fieles al industrialismo. El gigante del sector eléctrico, la alemana AEG liderada por su fundador y director Emile Rathenau, y la italiana Olivetti, de la mano de su creador Camilo Olivetti, implantaban un sistema basado en la calidad, la seguridad, la innovación y la estética de los productos, y en la valoración las personas y de las relaciones sociales. (Costa, 2011, p. 21)

Los inicios del paradigma DirCom, si bien ven la luz hace poco más de un siglo, nos dejan ver la importancia de la valoración de las personas y, sobre todo, las relaciones en las organizaciones. Es justamente este cambio el que hace nacer

al DirCom, puesto que se crea un nuevo modelo de gestión dentro de las organizaciones, en donde es igual de importante la calidad del producto que se ofrece, como la valoración de las personas dentro de la organización, ya que son estas las que pueden crear ambientes óptimos de trabajo o, por lo contrario, relaciones poco favorables para la empresa. También es válido recordar, a más de la importancia de las relaciones de los colaboradores como eje fundamental para el desarrollo de las organizaciones, que hoy en día las empresas no solo venden productos o servicios, en sí las empresas y sus marcas también se deben vender, por lo que debe existir un diálogo coherente entre los productos de una empresa y la empresa misma, de eso se encarga el DirCom y quienes ejecutan las tareas de este modelo.

#### **1.7.4 DirCom y la Teoría General de los Sistemas, similitudes y aplicación en el campo de la comunicación**

Como se ha podido observar a lo largo de este recorrido teórico, son varios los autores que se han visto influenciado por la Teoría General de los Sistemas y, en especial, por la cibernética, la cual contribuyó con dicha teoría. La forma de concebir el mundo a través de sistemas que se relacionan y entender que la multidisciplinaria forma parte del todo, ya sea en un sistema computacional o en una organización han sido la base para la creación de postulados por parte de catedráticos y profesionales alrededor del mundo.

Es así como podemos ver que el paradigma DirCom, el cual tiene ese estatus teórico puesto que fue un nuevo modelo de comunicación que vio su auge en la década de los setentas, tal como se menciona en el apartado anterior, y los postulados de quienes siguen esta línea toman grandes aportes de la TGS y la Cibernética para para la creación de esta, Joan Costa, como se ha mencionado, se basó mucho en esta teoría para desarrollar el paradigma DirCom. En esta misma línea Marcelo Manucci nos deja saber que:

“Las organizaciones no son sistemas cerrados y sus integrantes no son simples receptores y ejecutores de tareas. Las organizaciones son



ambiguas, complejas y paradójicas. La organización se puede definir como un sistema abierto en interacción dinámica con múltiples medios, que lleva adelante sus objetivos y tareas en muchos niveles y grados diversos de complejidad, evolucionando y desarrollándose a medida que la interacción con el medio ambiente determina adaptaciones internas". (Manucci, 2007, p. 98)

Como se puede observar en la cita, Marcelo Manucci utiliza algunos de los términos utilizados en la TGS y en la cibernética para dar a entender su propio concepto de lo que son las organizaciones.

Este autor, al igual que Joan Costa, se ha visto influenciado por la TGS para la creación de sus postulados, no es de sorprenderse entonces que como teoría secundaria para la realización de este trabajo se haya propuesto el modelo DirCom, puesto que, como se puede observar, son varios los autores que en el área de la comunicación organizacional han desarrollado sus conceptos y teorías en base a la TGS; lo cual, paradójicamente es justo lo que esta teoría buscaba, la multidisciplinaria de los conceptos y las teorías; la utilización de los postulados más allá del área en donde fueron inicialmente creadas; la convergencia de las Ciencias Naturales con las Ciencias Sociales en un punto y conceptos.

Finalmente, los autores que siguen el modelo DirCom tienen claro que la comunicación dentro de las organizaciones hace mucho tiempo dejó de ser el acto de transmitir información solo por hacerlo, hoy en día es necesario que las organizaciones, como los sistemas vivos y abiertos que son, interactúen con sus públicos, con sus diversos ambientes y que evolucionen según las necesidades para lograr el cumplimiento de objetivos propuestos; es de esta forma que se relaciona la TGS y el DirCom, al entender cómo la comunicación sigue el modelo biológico propuesto en un inicio por Bertalanffy, pero que sin embargo hoy en día se ha adaptado a un sistema social, en donde los conceptos propuestos por la TGS son válidos en el modelo DirCom al entenderse que las organizaciones son grandes sistemas que contienen subsistemas diversos, multidisciplinarios, con su identidad, forma de ser,

cultura, comportamiento único, pero que trabajan en conjunto para conseguir los objetivos propuestos.

## **1.8 Categorías conceptuales**

En este punto es importante contextualizar que, al ser este trabajo de investigación un caso que más adelante será aplicado es necesario entender la relación de la TGS con los intangibles que a continuación se mencionarán.

El Instituto Tecnológico Superior Libertad (ITSL) es una organización en donde se busca, con este trabajo de investigación, la aplicación de una cultura de prevención que beneficie a la institución. Para lograr este cometido es necesario entender cómo es la identidad y la cultura de la organización; qué procesos posee; conocer si cuenta con algún mecanismo de prevención de crisis, entre otros temas. Esto se puede lograr si solo se analiza a la institución en su totalidad, es decir entendiendo cómo funciona todo el sistema y sus subsistemas, con qué se identifican, cuál es su cultura, cómo se comportan, entre otros aspectos.

La conexión que existe entre los siguientes intangibles y la TGS, teoría propuesta para este estudio, es que, para la aplicación de una nueva cultura, se debe conocer cuál es la identidad, la cultura, los procesos del sistema y los subsistemas; hay que conocer y analizar cómo se comunican, cómo se da el flujo de información, qué problemas surgen en el camino, estas preguntas y muchas más tienen relación con el modelo que propone la TGS y sus conceptos básicos. Es de esta manera que a continuación se definirá algunos intangibles necesarios para el entendimiento de este trabajo de investigación.

### **1.8.1 Identidad**

#### **1.8.1.1 ¿Qué es la identidad?**

La identidad es el intangible que toda persona y organización tiene; esta ayuda a forjar los cimientos de lo que será en un futuro dicha persona o institución y estará presente toda su vida. Ante esto, entender qué es la identidad es vital en todo sentido ya sea para conocer a una persona o comprender cómo funciona una organización.

Para Hatch y Schultz (1997) citado en Pujol-Cols, Foutel y Barbisán (2017) la identidad es un proceso auto reflexivo y radica en contestar dos preguntas: ¿quiénes somos? Y ¿por qué existimos? Además, los autores agregan que la identidad debe ser estudiada tomando en cuenta otros intangibles como la cultura y la imagen organizacional puesto que estos son los elementos más centrales con los que las instituciones cuentan para crear significado.

Siguiendo esta misma línea Albert y Whetten (1985) citados en Pujol-Cols, Foutel y Barbisán (2017) nos dejan saber que la identidad organizacional es el reflejo de la comprensión y el compartir de los colaboradores ante los atributos más centrales, diferenciadores y duraderos de una organización. Para Gonzales-Miranda (2016), otros autores, utilizando la definición de identidad de Albert y Whetten, se han interesado en analizar el rol que juega la identidad al momento de la toma estratégica de decisiones, así como el cambio organizacional, la identificación, las amenazas y la resolución de conflictos, entre otros temas dejándonos ver la importancia de este intangible dentro de las organizaciones.

Finalmente, la identidad es:

Una cualidad o conjunto de cualidades, con las que una persona o grupo de personas se ven íntimamente conectados [...] la identidad es un discurso o narrativa sobre si mismo construido en la interacción con otros mediante ese patrón de significados culturales. Larraín (2001) citado en (Fernández y Useche 2015, p. 64)

### 1.8.1.2 Elementos de la Identidad

Como hemos podido observar, la identidad organizacional utiliza significados culturales, patrones y otros elementos para poder ser transmitida. Ante esto Fernández y Useche (2015) nos dejan saber que, históricamente, la identidad corporativa fue entendida desde el punto concerniente a los símbolos: logo, tipo de letra, colore, señalética, etc., es decir la parte visible de una organización; sin embargo, hoy en día la identidad corporativa tiene otros elementos que son tomados en cuenta como: comportamiento, comunicación, simbolismo, etc., y que proyectan la personalidad de la organización.

Los autores además agregan que: la misión, la visión, los valores y todo lo concerniente a la filosofía de una organización deben estar presentes en la gestión de la identidad empresarial para demostrar qué es la organización, qué piensa, cómo realiza la cosas, cómo es la relación con sus diversos públicos y de esta manera ser lo más transparentes con el entorno.

Siguiendo la línea de Fernández y Useche, Apolo et al. (2017) concuerda en que la identidad organizacional está presente tanto en lo cotidiano de la organización, como en la relación que esta mantiene con sus públicos; además, Villafañe (2008) y Scheinsohn (2009) citado en Apolo et al. (2017) coincide en que la identidad organizacional va más allá del diseño gráfico y que engloba los rasgos y atributos esenciales de una empresa, los cuales pueden ser visibles o no. Dentro de la parte no visible hay elementos como la historia de la empresa, las creencias, su filosofía, la tecnología que utiliza, la personalidad de los colaboradores, valores, etc.

Finalmente, Gonzales-Miranda (2016) indica que para lograr instaurar en los colaboradores una identidad organizacional es necesario contar con medidas de control a través del diseño y la puesta en marcha de procedimientos, normas, estructuras, entre otras acciones que nos permitan alcanzar la identidad organizacional deseada.

## 1.8.2 Cultura

### 1.8.2.1 ¿Qué es cultura?

Cuando se habla de cultura organizacional existen muchas definiciones sobre este tema, algunos de estos conceptos cuentan con más de treinta años desde que fueron promulgadas y hoy en día siguen siendo aceptadas. Esto se debe a que este término engloba, a nivel organizacional, una pieza clave para el manejo de las organizaciones y, el adecuado funcionamiento de estas depende muchísimo de que la cultura organizacional sea gestionada de la mejor manera posible según las necesidades de cada empresa. A continuación, se hará un breve recorrido por las definiciones de cultura organizacional y los elementos que la conforman.

Si de autores que hablen sobre la cultura organizacional se trata, no es nada raro encontrar a Schein; su definición de este intangible es, sin duda alguna, uno de las más aceptadas y utilizadas cuando de definir este término se trata; la cultura para Schein se define como:

Un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que haya ejercido la suficiente influencia como para ser considerado válido y, en consecuencia, ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas". Schein (1985) citado en (Góngora et al. 2014, p. 52)

Por su parte Góngora et al. (2014, p. 52) define a la cultura organizacional como "el conjunto de normas, creencias, valores, costumbres, rituales, lenguajes, artefactos y presunciones básicas existentes en una organización". En esta misma línea encontramos los aportes de Mendoza et al. (2009) citado en Rodríguez y Romo (2013, p. 13) para los cuales "la cultura organizacional es lo que identifica a una organización, lo que promueve entre sus miembros un

sentido de pertenencia, al profesar sus mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas y lenguaje”.

Como se puede observar, la cultura organizacional tiene que ver mucho con el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores hacia la organización; ante esto, contar con valores, reglas, símbolos, lenguajes, entre otros elementos, que identifiquen a los trabajadores de una empresa con la esencia misma de la organización es muy importante; se podría decir entonces que la cultura organizacional es esa parte central de las instituciones más arraigada en la forma de actuar y percibir la cosas por parte de sus colaboradores, de ella depende mucho el cómo se harán las cosas y cómo el hacer esas cosas influye en los trabajadores y su sentido de pertenecer, estar de acuerdo con la institución o, por lo contrario, sentirse excluido con dicha organización. Es por todo esto que la cultura organizacional es de suma importancia para el desarrollo de las organizaciones y no debería ser tomada a la ligera.

Por otro lado, Martin (2002) citado en Cújar et al. (2013) menciona que la cultura suele crear patrones que a veces pueden mantener a la organización en armonía, en crisis o conflicto, y hasta en situaciones de contradicción. Siguiendo esta línea encontramos que:

La cultura se expresa en la manera en que las actividades están divididas en el proceso productivo; en el modo en que se relacionan las distintas funciones y tareas al interior de la organización; la existencia de normas y valores compartidos; la presencia de modelos de realidad consensuales; los sistemas de recompensas e incentivos; las actitudes hacia el cambio; la propensión/aversión al riesgo; la orientación temporal de las actividades de las personas; la orientación de las actividades comerciales (al cliente, al producto, a la organización interna); el proceso y contenido de las metas; la distribución estructura y estabilidad del poder, etc. (Gómez y Rodríguez 2013, p. 2)

Nuevamente encontramos ese sentido de pertenencia al que se hacia referencia unos párrafos atrás. La cultura organizacional es clave para el desarrollo óptimo de las organizaciones y, si esta no es la más adecuada o no

ha sido manejada acorde a las necesidades y objetivos de cada empresa, puede generar conflicto, contradicciones y muchas veces incertidumbre que puede desatar problemas serios, o hasta crisis que son difíciles de resolver.

La cultura organizacional es el cómo nos sentimos parte de una empresa o institución, a través de qué elementos los colaboradores se identifican con los sus lugares de trabajo y, para que el sentido de pertenencia, la percepción de bienestar en determinado lugar sea la mejor, es necesario que exista una cultura unificadora, aceptada y compartida por todos los colaboradores o al menos la gran mayoría de ellos.

Finalmente tenemos los aportes de Denison et al. (2012) citado en Gómez y Ricardo (2012) quienes nos dejan saber que la cultura organizacional tiene un impacto directo en la empresa y su desempeño puesto que crea el sentido de misión y dirección; además influye en la adaptabilidad y flexibilidad y es también un llamado a involucrarse y comprometerse a los colaboradores, todo esto enraizado en los valores centrales de la organización.

En resumen, como se ha podido observar la cultura organizacional es, junto con la identidad, el eje central de una organización puesto que norman, crea, desarrolla, incentivan, etc., a los colaboradores y a la organización misma, es por lo que saber entenderla, gestionarla y transmitirla es muy importante para el desempeño adecuado de la organización y la consecución de objetivos. El manejar correctamente la identidad y la cultura de una organización dependerá entonces de muchas variables; sin duda alguna, es una tarea complicada, pero que se debe hacer y además debe ser gestionada por las personas correctas, que conozcan a la empresa de una manera bastante amplia y, sobre todo, que entiendan hacia donde se debe dirigir la organización.

## **1.9 Crisis y prevención de Crisis**

### 1.9.1 ¿Qué es una crisis?

Muchas veces las organizaciones no tienen definido que circunstancias pueden poner en peligro su negocio, su imagen, su reputación y hasta su misma permanencia en rubro en el que se encuentre. Saber definir cuáles son los peligros a los que una empresa puede enfrentarse y tomar medidas de prevención es algo que no todas las empresas realizan y que a la larga puede traer consecuencias muy largas.

Ante esto, es necesario para comprender este estudio qué es una crisis y como prevenirlas a través de la cultura de prevención; por cierto, el prevenir tiene muchos nombres y según en campo de estudio puede variar la denominación, pero sin duda alguna la acción de prevenir le sienta bien a cualquier área o rubro sin importar como este sea llamado. A continuación, se procederá a explicar un poco más sobre las crisis.

Para Paul Remy (2013, p. 2)

Crisis son eventos negativos de muy alto impacto, capaces de afectar significativamente el valor de una organización e incluso aniquilarla.

Ninguna organización -bien sea una empresa, una ONG o un grupo político- puede sentirse invulnerable a ellas. Incluso a diario somos testigos de primeras planas en los medios de información que acusan sobre conductas abiertamente inaceptables por la sociedad (más allá de si estas son o no fundamentadas), que claman por sanciones, al punto que amenazan con pavorosas demandas legales o con dejar de adquirir los productos y/o servicios de la organización en falta. En otras palabras, consiguen destrozarse su reputación. Así, la pregunta correcta no es si nuestra organización pasará por un proceso de crisis sino, cómo se presentará ésta y cuando ocurrirá, puesto que nadie está libre de una.

Como hemos podido apreciar, el autor deja en claro que, sin importar el giro de negocio de las organizaciones, sean de lucro o no, toda institución puede sufrir una crisis y, lo que realmente es necesario, es saber hacerles frente puesto que, para Remy (2013), los patrones de desarrollo en todas son muy similares



y aclara que, la prevención, la contención y la fase final de recuperación se pueden aplicar a todo tipo de crisis.

Para Marín (2009, p. 21)

La palabra crisis lleva de inmediato a la idea de que sucede algo, generalmente inesperado, negativo y fuera de lo normal que afecta el funcionamiento habitual de una empresa. [...] Una situación de crisis produce una ruptura, gradual o súbita, de los elementos de equilibrio en los que se sustenta una organización y genera un proceso de desestabilización que, si no es detenido a tiempo, puede ocasionar una alteración coyuntural o incluso más grave en la entidad afectada.

Por su parte Marín nos deja ver que, por lo general, las crisis son vistas como hechos malos, que no dejan que la empresa funcione como siempre lo hace; causan temor puesto que no se sabe qué esperar de ellas y terminan afectando la imagen de la empresa si es que no se las controla a tiempo. Esto deja en claro la necesidad de saber gestionar cualquier tipo de crisis para que los daños que puede enfrentar una organización no sean tan grandes.

### **1.9.2 Naturaleza de una Crisis**

Como se mencionó en el párrafo anterior, la naturaleza de una crisis es muy diversa, para Remy (2013) esta puede ser según: el sector o giro del negocio; por su origen: interno o externo; se puede evaluar una crisis según su predictibilidad; la velocidad con la que se desarrolla; el impacto que esta tiene, etc., sea cual sea, estos ejemplos permiten ver las diversas formas por las cuales se presentan las crisis; lo importante de todo esto es saber qué hacer cuando se presenta una.

### **1.9.3 Etapas de una crisis**

Remy (2013) nos deja saber que: las crisis suelen estar ya definidas, con etapas claras como la inicial, en donde no se siente la crisis, esta está en silencio y no da señales; otra etapa en donde estalla y deja saber su real

peligro y una etapa final en donde desciende su poder. La duración de cada etapa según Remy es variable e incluso el punto máximo de una crisis puede ser el inicio de una peor.

Paradójicamente, lo que se puede hacer o gestionar cuando una crisis estalla sigue una línea inversa a la intensidad de la crisis. Hay mucho trabajo por hacer en la etapa previa a una crisis y según como va avanzando la misma, las posibilidades de actuar o controlarla van disminuyendo. Cuando peor está una crisis es cuando menos se puede hacer. Después, al ir desapareciendo la crisis las organizaciones recuperan su capacidad de control.

Ante esto queda claro que: la mejor crisis es la que se evita y, además que no se necesita una solución espectacular sino una temprana el manejo de una crisis.

Estas etapas claras características de la evolución de una crisis permiten conocer qué acciones tomar según como la etapa que corresponde: prevención, identificación, contención y la recuperación y el aprendizaje de una crisis.

Remy (2013) añade que, un punto importante a tomar en cuenta en una crisis es que, por lo general, los colaboradores de la organización tenían pleno conocimiento de que una crisis estaba en curso. Si bien es cierto, no toda crisis se puede diagnosticar y hay algunas imposibles de detectar con anticipación, la estadística muestra que un gran porcentaje sabía que podía ocurrir, pero no hubo prevención ni preparación.

Esto podría suceder por varias razones entre ellas: por invulnerabilidad, poca responsabilidad, comunicación no fluida o fragmentada, miedo a reportar, entre otras; el comportamiento de los colaboradores y de la propia institución, las emociones, los intereses colectivos y los individuales, pasando por el clima laboral, la cultura, etc., son factores que influyen sobre este tema. Es por lo

que contar con una cultura de prevención ayudará a manejar los posibles efectos negativos de una crisis.

#### **1.9.4 Prevención de crisis**

Un punto que hay que tener en cuenta para Remy (2013), si de prevención de crisis queremos hablar, es el de identificar los grupos de interés que pueden verse inmersos; ya sea para acelerar el proceso o como frenos de velocidad que sirven de soporte para el impacto de la crisis. El mapeo de públicos y riesgos es una oportunidad de prevención y nos ayuda a prepararnos. El identificar tempranamente los riesgos ayuda a gastar menos esfuerzos y dinero que cuando la crisis ya estalló; además el autor añade que, por lo general, los colaboradores de una organización saben cuáles son los problemas que les aquejan y los riesgos que corren por lo que cuentan con dos ventajas si se deciden a prevenir: la información de lo que se encuentra mal y el tiempo a su favor.

Sin embargo, según Remy (2013), frecuentemente no se tiene una noción clara de la crisis, ni por qué surgió, ni el daño potencial que podría generar y, si se desea solucionar el problema, es imprescindible tenerlo claro. Es aquí donde aparecen los planes de manejo crisis que, en teoría, son documentos que maneja la dirección o gerencia y que deberían ser aprobados por el colaborador con mayor jerarquía, puesto que es él quien deberá asumir las riendas en caso de una crisis.

Sobre este tema Marín (2009) nos deja saber que para hacerle frente a una crisis se debe trabajar con anticipación en un modelo que sirva de guía y que facilite la reacción; de esta forma se minimizan los efectos de la crisis, se llega a una solución de forma más rápida y en el camino se evitan errores de improvisación. De igual forma remarca que este manejo anticipado de crisis de debe iniciar a través del descubrimiento de factores de riesgo que puedan

desencadenar problemas. Para él toda organización debe contar con un mapeo de públicos y las acciones específicas que se llevarán acabo.

#### **1.9.4.1 Manual de crisis**

Según Remy (2013, p. 8) un plan de crisis o manual de crisis debe contener los siguientes aspectos:

- La composición, responsabilidad y funciones del Comité de Crisis y de los Comités de Respuesta Local
- Flujograma de procesos de manejo de crisis
- Nivel de riesgo para notificación de crisis
- Evaluación interna de preparación para manejar crisis
- Centro de control de crisis
- Registro de llamadas de medios e interesados y formato de seguimiento
- Hoja de registro de hechos
- Guía de mensajes claves
- Modelo de declaración preliminar para los medios
- Información soporte
- Lista de contactos interna y externa
- Consejos para conducirse ante los medios de prensa

Los anteriores aspectos deberán complementar el siguiente flujograma que recomienda Remy (2013, p. 9)

1. Notificar al Comité de Crisis
2. Activar el Comité de Crisis
3. Atraer a los medios de comunicación
4. Evaluar los hechos y tomar acción
5. Preparar la primera declaración pública
6. Informar primero a los familiares, autoridades y trabajadores y finalmente a los medios de comunicación

## 7. Evaluar, tomar nuevas acciones y desplegar nuevas comunicaciones

Los aspectos anteriormente mencionados más el flujograma de pasos buscan contrarrestar 7 factores que pueden acelerar o expedir crisis y que según Remy (2013, p. 8), son los siguientes:

- Nadie avisa
- No se sabe quién está a cargo
- No se tiene una idea clara de lo que ha ocurrido realmente
- No se actúa
- No se enfrenta a la prensa
- Se descuida la parte emocional de las comunicaciones
- Se considera concluida la crisis cuando en realidad aún no lo está

Para Martín (2009) el plan de crisis o manual de crisis debe tener los siguientes datos:

- Objetivos del manual
- Definición de portavoces de la institución
- Mapeo de públicos y como será el trato con cada público
- Medios de comunicación con los que se mantendrán relaciones
- Reglas de la relación con los medios utilizados

### **1.9.4.2 Comunicación en Crisis**

Según Remy (2013), el comunicar cuando existe una crisis es muy complejo puesto que una serie de actitudes negativas se pueden detonar por parte de varios de nuestros grupos de interés, en donde la opinión pública es un grupo con bastante poder. Los medios de comunicación no suelen ser fáciles de entender y el rol particular que desarrollan en la sociedad, por lo general, crea polémica; sin embargo, es la manera más fácil para llegar a la opinión pública más allá del temor que estos puede generar.

Ponerse frente a las cámaras y los medios de comunicación no es una tarea fácil, ni cómoda, como nos deja saber Remy (2013), pero de no hacerlo se deja el camino libre para que personas que no están informadas llenen el espacio que la organización ha dejado con especulaciones y exageraciones. Es aquí donde entra la necesidad de contar con un manual de crisis, que permita actuar de manera proactiva ante los medios, a través de un plan establecido para lograr usar a los medios de comunicación a nuestro favor. Cabe recalcar que la información que se transmita en tiempos de crisis debe estar segmentada según la audiencia a la que se desea llegar, de esta forma el mensaje debe ser relevante según la audiencia.

Para Martín (2009), existen ciertos criterios que se deben seguir en comunicación en crisis

Entre ellos destacan:

- Informar la verdad de los hechos.
- Mantener un flujo continuo de comunicación con los medios de comunicación.
- Tener un mensaje principal que será transmitido solo por el o los portavoces oficiales.
- Fortalecer la comunicación interna.
- Transmitir mensajes coherentes a todos los públicos.
- Controlar los rumores a medida que sea posible.
- Evaluar continuamente el impacto de la comunicación emitida.

Finalmente, hay que tener en cuenta que el comunicar en tiempos de crisis tiene por objetivo principal contrarrestar los efectos de la crisis y su impacto. Según Remy (2013), a diferencia de lo que generalmente se cree, el contener la crisis se logra a través de la formulación de una cantidad mínima de mensajes que serán repetidos continuamente para evitar que el mensaje central se diluya entre muchos mensajes. Otro punto para tener en cuenta es definir a través de qué medios se va a comunicar dichos mensajes, ya que todos los canales tienen sus pros y sus contras.

### **1.9.4.3 Post Crisis**

Remy (2013) nos deja saber que, una vez que se ha dado por concluida la crisis, es común que las organizaciones retomen su rutina normal sin entender o aceptar que el problema que desencadenó la crisis puede repetirse; que el clima laboral interno pudo quedar fragmentado; que la imagen y reputación ante nuestros públicos de interés pudo haber cambiado, entre otros aspectos. Es por lo que el recuperarse de una crisis implica recobrar la credibilidad, imagen y reputación que antes se tenía o mejorarla. Sobre todo, se debe tener en cuenta el tema de la reputación, porque esta juega como una “licencia social” que todas las organizaciones tienen y que tras una crisis se debe hacer todo lo posible por recuperarla.

## **1.10 Procesos de la comunicación**

Finalmente, hemos llegado al último punto a tratar en este primer capítulo concerniente a este trabajo de titulación. Los procesos de comunicación, así como muchos otros procesos son objeto de estudio primordialmente del campo de la psicología y el entendimiento del comportamiento humano.

Es así como, para Rizo (2011), desde el punto de vista sistémico de la comunicación, el mayor exponente es Paul Watzlawick, quien define a la comunicación como un “conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos” (Marc y Picard, 1992, p. 39) citado en Rizo (2011, p. 2). Esto nos deja ver, como lo expone Rizo (2011), que la comunicación es un sistema abierto de relaciones en un entorno determinado. Apoyando este concepto encontramos los aportes de la Escuela de Palo, para quienes “el concepto de comunicación incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se influye mutuamente” (Bateson y Ruesch, 1984) citado en Rizo (2011, p. 4). Finalmente, podemos encontrar que para Rizo (2011) la comunicación es un proceso permanente, holístico, integrado y que no se puede entender si no se toma en cuenta el contexto.

Hasta aquí se desarrollará la parte teórica de este trabajo de titulación, como se puede observar, se ha hecho un breve recorrido a través de diversas teorías como la TGS y el paradigma DirCom, se ha conceptualizado temas como el de cultura corporativa; identidad corporativa; crisis, procesos de comunicación, entre otros temas; todo con la finalidad de brindar al lector breves conceptos de los términos y teorías que se utilizarán en el desarrollo de esta tesis. A continuación, se abordará el estado del problema de la institución con la cual se trabajará, una breve reseña de la institución, así como el abordaje metodológico que se empleará para el desarrollo de este estudio.



## Capítulo II

### 2. Estado del Problema

La institución con la cual se va a trabajar para la realización de este proyecto de titulación es el **Instituto Tecnológico Superior Libertad**, ITSL, el cual cuenta con más de 10 años de trayectoria en la ciudad de Quito y es parte del sistema de educación superior del país. Su Rector es el Mg

La institución imparte las carreras de: Técnico en Podología y en Enfermería, habiendo sido el Tecnológico Libertad la primera institución del país en ofrecer legalmente estas 2 carreras; Técnico Enfermería, Administración de Microempresas; Contabilidad; Diseño y Mantenimiento de Redes; Entrenamiento Deportivo; Mantenimiento Eléctrico y Control Industrial; Mecánica Dental; entre otras.

El Instituto está domiciliado en la AV. 10 de Agosto y Rumipamba y es el centro de estudio de más de 4.200 estudiantes, divididos en tres modalidades: diurna, vespertina y a distancia. También es el lugar de trabajo de alrededor de 180 colaboradores entre profesionales de diversas áreas, personal administrativo y operativo. Además, cuenta con un programa de Educación Continua donde se ofrecen cursos de diversa índole.

#### **Misión**

Formamos profesionales técnicos de excelencia con conocimiento científico – investigativo, práctico y humanístico, con sólidos valores que contribuyan al Buen Vivir.

#### **Visión**

El Instituto Tecnológico Superior Libertad se constituirá en un referente nacional e internacional en el ámbito de la educación técnica y tecnológica, al promover profesionales de excelencia, en beneficio de la patria y la sociedad capaces de mejorar su calidad de vida y la de los demás.

## **Problemática**

Si bien las cualidades antes mencionadas pueden ser una fortaleza para la institución, el problema que nos lleva a este estudio radica en la necesidad de realizar un diagnóstico a la identidad y la cultura del ITSL, puesto que se ha detectado que en la organización no existe sentido de pertenencia por parte de colaboradores y estudiantes; además hay poco conocimiento por parte de estos en relación con los elementos de la identidad. Por otro lado, esto podría llevar a un posible deterioro de la imagen de la institución, por lo tanto, realizar un análisis de la identidad y la cultura para la implementación de una cultura de prevención de crisis y mitigar posibles efectos de una crisis a través del fortalecimiento de estos dos intangibles es necesario. Otro de los problemas que se ha detectado es que, la gestión de los procesos de la identidad está direccionada a informar actividades académicas y para académicas, mas no a la prevención de crisis comunicacionales.

### **2.1 Abordaje metodológico**

La metodología que se utilizará para la realización de este estudio es de carácter mixta o multimodal; sobre este tema Sampieri (2014) nos dice que la investigación mixta no busca reemplazar a la investigación cualitativa por sobre la investigación cuantitativa o viceversa, más bien lo que se busca es utilizar lo mejor de cada tipo de investigación en pro del trabajo a realizarse.

Por otra parte, el alcance de este trabajo es de carácter exploratorio y de diagnóstico. Según Sampieri (2014) el tener claro que tipo de alcance tendrá una investigación es importante puesto que de esa manera se establecen los límites que tendrá dicho estudio. El alcance de tipo exploratorio busca examinar un determinado tema o problema de investigación del cual no hay muchos

estudios realizados o cuando de un tema en específico se desea investigar bajo nuevas perspectivas.

Además, en este trabajo se utilizará la investigación de carácter proyectivo. Para Hurtado (2011) este tipo de investigación busca hacer o diseñar propuestas que estén dirigidas a resolver distintos problemas o situaciones ya sean de carácter social, informático, entre otros.

También es importante mencionar que se realizará un diagnóstico de comunicación que, según Naranjo et al. (2010, p. 20), “es un proceso de cambio que se inicia en el reconocimiento de la situación actual de una organización, de los distintos grupos que la conforman, con el objetivo de evaluar la eficacia de los sistemas de comunicación de la empresa”.

Para Prieto (1999) citado en Naranjo et al. (2010, p. 20) el diagnóstico de comunicación “es una herramienta para evaluar las prácticas sociales, orientadas a tener un conocimiento sistemático sobre las mismas, para reconocer fortalezas y debilidades a retomar en la planificación”.

Finalmente, como se ha podido observar el estudio a desarrollarse es de carácter mixto, con un alcance exploratorio y de diagnóstico y tiene como objetivo diseñar una propuesta que genere valor para el ITSL en materia de prevención de crisis comunicacionales; para lograr este cometido se realizarán entrevistas a profundidad a los altos mandos de la institución y encuestas a un porcentaje de los colaboradores y los estudiantes, a través de estas herramientas se busca, como se mencionó con anterioridad, encontrar la raíz de los problemas que pueda estar sufriendo el Instituto y crear un plan de comunicación que sirva a sus necesidades.

En concreto, mediante el enfoque cuantitativo se realizará dos encuestas a los colaboradores del ITSL, una de cultura corporativa y otra de clima interno; el

total de trabajadores que deberán realizar las encuestas es de 112; esta muestra se obtuvo en base a fórmula de muestreo simple.

En cuanto a los estudiantes, 350 responderán una encuesta que contiene preguntas de cultura corporativa y de clima interno; de igual forma, la muestra de esta población se determinó en base a la fórmula de muestreo simple.

En relación con el enfoque cualitativo, se aplicará una entrevista a profundidad a tres de las autoridades del ITSL:

Rector: Dr. Ricardo Álvarez

Vicerrectora: Mg. Sandra Jarrín

Procurador: Dr. Jorge Muñoz

## 2.2 Resultados

### 2.2.1 Encuestas sobre cultura organizacional realizadas a los colaboradores del ITSL.

Como se mencionó en el abordaje metodológico, se realizó encuestas a 112 colaboradores del ITSL. Los resultados obtenidos permitieron ver el estado del sentido de pertenencia por parte de los colaboradores, la percepción sobre la cultura que se vive en su lugar de trabajo, el manejo de crisis, entre otros aspectos que se mostrarán en el cuadro de resumen a continuación, para obtener el detalle completo de los resultados por favor visitar los anexos.

Tabla 1. *Cuadro de resumen. Cuestionario sobre cultura corporativa aplicado a colaboradores. Elaboración propia.*

<b>Cuestionario sobre cultura corporativa para aplicar en el ITSL en sus colaboradores (112)</b>				
<b>Pregunta</b>	<b>Valoració</b>	<b>Valoración</b>	<b>Blanc</b>	<b>Total</b>

	<b>n negativa</b>	<b>positiva</b>	<b>os</b>	
<b>1. ¿Conoce usted la filosofía o misión del ITSL?</b>	46%	48%	5%	100%
<b>2. ¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes del ITSL? / Apartado comunicación</b>	49%	41%	10%	100%
<b>3. Independiente de su antigüedad en el ITSL ¿Puede usted destacar algunos valores o características que se han mantenido constantes en su empresa desde su fundación?</b>	22%	63%	15%	100%
<b>4. En relación con las empresas del sector, ¿en qué posición cree usted que se encuentra el ITSL?</b>	6%	93%	1%	100%
<b>5. Describiría usted al ITSL como &lt;&lt; cumplidor de los compromisos con sus diversos públicos &gt;&gt; ¿alumnos, profesores, colaboradores</b>	13%	86%	1%	100%
<b>6. ¿Conoce usted alguna dificultad por la que haya atravesado el ITSL en el último tiempo?</b>	19%	78%	2%	100%
<b>7. ¿Recuerda usted alguna crisis importante sufrida por el ITSL en los últimos 5 años?</b>	14%	79%	7%	100%

<b>8. Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad del ITSL / Apartado información sobre la empresa</b>	59%	26%	15%	100%
---	-----	-----	-----	------

Como se puede observar en el cuadro de resumen, cuando se les preguntó a los colaboradores acerca sobre si conocen la filosofía corporativa un 46% de los encuestados no la supo mencionar, o lo hizo de una forma muy vaga; esto nos deja ver que hay que reforzar la socialización de este punto en toda la institución, puesto que casi la mitad de sus trabajadores no están familiarizados con la misma. También es importante mencionar que del 48% de colaboradores que afirman saber cuál es la filosofía del ITSL, al momento de pedirles que mencionen brevemente algún rasgo de esta, un gran número de ellos no lo hizo, permitiendo ver que, tal vez, la respuesta fue positiva sin esperar que se les confronte acerca de la misma y no supieron cómo hacerlo. Finalmente, un 5% de colaboradores prefirió no contestar la pregunta.

Continuando con la pregunta número dos, acerca de los puntos fuertes del ITSL, resalta el apartado de comunicación por su valoración negativa. Cuando se les preguntó a los colaboradores sobre su percepción sobre la comunicación en la organización, un 49% de ellos evaluó a esta con puntuación negativa; un 41% la evaluó con valoraciones positivas y un 10% de los encuestados prefirió dejar en blanco esta pregunta. Esto nos deja ver que mas de la mitad de los colaboradores del ITSL no están contentos con la comunicación interna de la organización y es clara la necesidad de reforzarla. Este punto también es clave, puesto que, como se mencionó en la problemática de este trabajo, se cree que hay serios problemas de comunicación interna y estos datos confirman lo que se temía.

En cuanto a la pregunta tres, sobre los valores que se pueden destacar de la institución, un 22% de los encuestados no supo nombrar algún valor del ITSL, o

lo podía hacer de una manera muy vagamente. Un 63% pudo resaltar algunos valores, sin embargo, un número importante de los colaboradores, al pedirseles que escriban alguno de esos valores no lo pudo hacer. Finalmente, un 15% de los encuestados decidieron no contestar la pregunta, cabe recalcar que la institución no cuenta con valores formalizados dentro de la misma, por lo que al momento de realizar la encuesta varios de los trabajadores pidieron que se les explique esta pregunta ya que no entendían de qué valores se les hablaba; por otro lado otro número significativo de colaboradores sí contestaron valores que ellos consideran se han mantenido constantes en el ITSL; sin embargo, como la institución no cuenta con valores institucionales, los términos que se mencionaban recaían bastante en valores morales más que en valores corporativos.

Por otro lado, al preguntarles a los colaboradores sobre la posición que ellos creen que ocupa el ITSL en relación con los otros institutos de la ciudad, la percepción de liderazgo y la buena puntuación hacía esta pregunta fue bastante bien valorada; un 93% de los colaboradores consideran que la institución está cercana a ser el líder, o es el líder; tan solo un 6% lo puntuó con una valoración negativa y solo hubo 1% de respuestas en blanco. Esta pregunta es alentadora puesto que permite ver que los colaboradores del ITSL saben que su trabajo es importante para direccionar a la organización a ser el líder y que su trabajo dentro de la institución es importante. Es de esta pregunta que se encontró un punto fuerte de la institución la cual permitió crear uno de los valores corporativos que se propondrá dentro del plan comunicacional.

En cuanto a la pregunta cinco, se les pidió a los colaboradores que describan si la institución es cumplidora o no con sus distintos públicos; nuevamente un gran porcentaje (86%) afirmó que el ITSL es cumplidor o bastante cumplidor con sus diversos públicos; un 13% lo evaluó con una valoración negativa y tan solo 1% decidió no contestar la pregunta. Estos datos son alentadores puesto que existe una percepción bastante grande de que la institución cumple con lo

que ofrece y eso es bueno para la percepción de los colaboradores, nuevamente se puede reafirmar que están consientes de que si trabajo vale.

La pregunta número seis del cuestionario hacía referencia ha si los colaboradores recordaban alguna dificultad atravesada por la institución en el último tiempo. Esta pregunta fue clave puesto que permitió detectar que en la institución hace algún tiempo sí sufrió una dificultad, la cual tuvo que ver con la disminución de inscritos dentro de las distintas carreras que se imparten en el ITSL y, si bien un 78% de los encuestados no supo mencionar dicha dificultad o la recordaba vagamente, el rumor de dicho problema sí se expandió y la organización pudo haber enfrentado alguna crisis. Personalmente creo que si no estalló una crisis fue porque el número de personas que conocían sobre este problema no llegó a ser muy elevado (19%); sin embargo, esta pregunta deja en claro la necesidad del ITSL en encaminarse hacia una cultura de prevención crisis comunicacionales y estar preparados frente a cualquier problema.

Siguiendo la misma línea de la pregunta anterior, se les preguntó a los trabajadores si recordaban alguna crisis sufrida por la institución en los últimos 5 años. Frente a esta pregunta 14% de los encuestados respondieron que sí recordaban alguna crisis, pero al momento de pedirles que especifiquen dicha crisis en su totalidad no supieron mencionar dicha crisis; por otro lado, un 79% de los encuestados contestaron que no conocían sobre alguna crisis en los últimos 5 años y solo un 2% no contesto la pregunta. Esta pregunta junto a la anterior es de suma importancia, porque permite ver que, si bien la institución aún no ha sufrido una crisis, no está excepta de tener una, como bien se demostró con la dificultad que vivió, pero que no estalló en crisis.

Por otro lado, al preguntarles a los colaboradores por la información que reciben sobre los planes de la institución, nuevamente se encontró que el ITSL tiene problemas con su comunicación interna; 59% de los trabajadores afirmaron que reciben muy poca o poca información sobre dicho tema; 26%



contestó que la información es bastante o mucha y un elevado porcentaje de colaboradores decidió dejar en blanco dicha pregunta (15%). Como ya se reflejó en la pregunta número dos de este cuestionario, la comunicación interna del ITSL no es su punto más fuerte y de hecho los porcentajes obtenidos en este diagnóstico reflejan que uno de los grandes problemas por resolver de la institución es su comunicación interna.

Respecto a la pregunta número nueve, la cual hace referencia sobre si el ambiente de la institución es machista, un 89% de los encuestados contestaron que no lo es; esta pregunta, al ser una fortaleza del ITSL, fue otro punto clave para el desarrollo de los valores corporativos de la institución, puesto que como se puede observar, en su gran mayoría, los colaboradores perciben que el ambiente del ITSL es equitativo en cuestiones de género. Por otro lado, al preguntarles a los colaboradores acerca que su percepción sobre el “chisme” dentro de la institución los resultados fueron otros, un 49% contestó que consideran que el ambiente es bastante o muy chismoso; además un 7% prefirió no contestar la pregunta. Cabe recalcar que, muchos de los colaboradores que son parte del otro 44% que no considera al ambiente de la institución como “chismosa”, mencionaban durante la aplicación del cuestionario que “ellos se dedican a su trabajo y nada más” y en gran parte se trataba de colaboradores, hombres, que desarrollan funciones de limpieza, conserjería y vigilancia.

Finalmente, dentro de este cuestionario sobre cultura corporativa se preguntó a sobre el proceso de toma de decisiones dentro del ITSL, aquí un 73% de los colaboradores contestaron que las decisiones están completamente centralizadas en la dirección; un 19% consideran que no es del todo cierto la anterior afirmación y un 7% prefirió dejar en blanco la pregunta. Además, al preguntárseles por qué tan difícil es cambiar una decisión después de que esta sea tomada un 46% afirmó que no es cierto dicha afirmación y un 36% coincide con la afirmación; un 8% no contestó la pregunta.

### 2.2.2 Encuestas sobre clima interno realizadas a los colaboradores del ITSL.

Junto al cuestionario de cultura corporativa se aplicó el cuestionario de clima interno a los colaboradores del ITSL, esto con la finalidad de conocer cómo se encuentran las relaciones internas, la percepción de satisfacción respecto a su trabajo, la valoración de la información que reciben, entre otros temas que se mostrarán a continuación en la tabla de resumen. Para información más detallada de el cuestionario sobre clima interno aplicado, por favor revisar los anexos.

Tabla 2. Cuadro de resumen. Cuestionario sobre clima interno aplicado a colaboradores. Elaboración propia.

<b>Cuestionario sobre clima interno para aplicar en el ITSL en sus colaboradores (112)</b>				
<b>Pregunta</b>	<b>Valoración negativa</b>	<b>Valoración positiva</b>	<b>Blancos</b>	<b>Total</b>
<b>1. ¿Está usted satisfecho con su trabajo en el ITSL?</b>	8%	91%	1%	100%
<b>2. ¿Cómo calificaría las relaciones con su inmediato superior?</b>	5%	95%	0%	100%
<b>3. En su opinión ¿cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos departamentos del ITSL?</b>	26%	63%	11%	100%
<b>4. ¿Qué cantidad de información recibe acerca de su trabajo?</b>	23%	66%	11%	100%

<b>5. ¿Cómo valora la información recibida?</b>	25%	52%	23%	100%
---	-----	-----	-----	------

Respecto a la pregunta número uno, se les preguntó a los colaboradores del ITSL que tan satisfechos se encuentran con su trabajo; un 91% de los colaboradores respondió favorablemente a esta pregunta; un 8% no está conforme con el mismo y tan solo 1% no contestó la pregunta. Esto nos deja ver que la gran mayoría de los trabajadores están en general satisfechos con su trabajo y esta pregunta, además, mantiene coherencia con otras preguntas realizadas, en donde se demuestra que la tiene una buena percepción de la institución; que saben que su trabajo es importante y que las actividades que realizan sirven para el desempeño de toda la organización.

En cuanto a la pregunta número dos, se les pidió a los colaboradores calificar la relación con sus inmediatos superiores; 95% de los trabajadores valoraron positivamente a sus superiores y tan solo un 5% lo hizo de manera negativa; en esta pregunta no hubo respuesta en blanco, lo que permite ver que las personas se interesaron por contestar esta pregunta. Esta pregunta también sirve de precedente para ver cómo se encuentra el tema de relaciones dentro del ITSL y por los datos obtenidos y los porcentajes alcanzados se puede observar que no existe mayores problemas en el manejo de las relaciones con los superiores. Al buscarse aplicar una cultura de prevención de crisis mediante este trabajo de titulación, el que las relaciones entre los colaboradores y sus superiores se encuentren bien es alentador, puesto que, al menos con los datos obtenidos, que la aplicación de la nueva cultura pudiese funcionar.

Sin embargo, cuando se les preguntó a los colaboradores acerca de la colaboración entre departamentos, en la pregunta número 3, el paisaje que se mostró en la pregunta anterior cambió. Un 26% de los encuestados aseguran que la colaboración entre departamentos en la institución no es la más óptima; un 66% creen que sí funciona la colaboración departamental y un 11% no contestaron la pregunta. Si bien el mayor número de trabajadores considera

que la colaboración en la institución sí funciona, se puede observar por el número de trabajadores que valoran de manera negativa esta pregunta o no la contestan alcanza el 37%. Esto puede ser un indicativo de que el trabajo en equipo, el compañerismo y la comunicación en la institución no es la mejor.

De acuerdo con lo que se menciona en el párrafo anterior, la comunicación vuelve a ser un tema delicado en el ITSL, esto queda demostrado en la pregunta número 4, en donde se les preguntó a los trabajadores acerca de que cantidad de información reciben acerca de su trabajo; un 66% de los colaboradores creen que reciben suficiente o mucha información de su trabajo; sin embargo, se debe recalcar que un gran número de los encuestados desarrollan funciones de docencia y reciben información directamente de sus coordinadores respectivos de carrera, pero no reciben noticias de la institución en sí, lo que quedó claro con la pregunta 8 del anterior cuestionario. Un 23% contestó que la cantidad de información respecto a su trabajo es muy poca o poca y, nuevamente, un 11% no contestó la pregunta.

Siguiendo con el tema comunicacional, en la pregunta cinco, se pidió a los colaboradores que valoren dicha información recibida y, en esta sección, se vuelve a reafirmar que la institución tiene problemas con la comunicación interna, puesto que un 25% califica negativamente la información que reciben; un 52% la valora de forma positiva y una alarmante cifra del 23% decide dejar la pregunta en blanco. Este último punto es alarmante porque debido a que, casi un cuarto de los trabajadores del ITSL prefirieron no dar su opinión frente a este tema. Los problemas de comunicación en la institución, como se ha podido observar, no son aislados y es claro que existe un problema comunicacional.

Para terminar con el tema de comunicación, según la perspectiva de los colaboradores, en la pregunta seis se les preguntó a los trabajadores acerca de quién reciben información; un 29% contestó que su fuente de información proviene de la dirección de la institución; un 62% a través de las

coordinaciones y jefes de carreras; un 18% a través del “departamento de comunicación”; un 17% a través de otro y finalmente, 11% no contesto esta pregunta.

En esta pregunta cabe hacer dos aclaraciones; la primera es que los porcentajes son mayores a un 100% debido a que se podía escoger más de una respuesta. La segunda es que, si bien un 18% de los encuestados respondió que recibe información por parte del departamento de comunicación, este no existe. Hay personas encargadas de comunicación que trabajan en conjunto al área de Talento Humano, pero no existe el área de comunicación en sí. Esto vuelve a confirmar que el gran problema de la institución es la comunicación interna que se podría decir es bastante deficiente, en primer lugar, porque no existe un departamento especializado en comunicación.

Respecto a la pregunta número 7, se les preguntó a los colaboradores sobre cómo se gestiona el conflicto dentro de la institución, a lo que los colaboradores respondieron de la siguiente forma: un 46% mencionó que el conflicto es controlado por las autoridades más altas con el fin de mantener su propio poder; un 21% cree que se gestiona el conflicto a través de roles y procedimientos que definen responsabilidad; y un 17% a través de discusiones entre los implicados en el conflicto; un 17% no contestó la pregunta. esto nos deja ver que el poder de decisión y resolución de conflictos se encuentra centralizado en la directiva como también quedó demostrado en la pregunta número 10 del anterior cuestionario.

Finalmente, en la pregunta número 10 se solicitó a los colaboradores que respondan cuál es su herramienta de comunicación preferida; un 68% aseguró preferir el correo institucional; seguido de un 37% que prefieren las reuniones; un 12% que opta por Facebook; un 10% que gusta de la página web de la institución y un 4% que marca como opción las carteleras informativas. En esta pregunta un 11% de los colaboradores dejaron en blanco la respuesta. Es clarísima la preferencia de los colaboradores respecto a las herramientas de

comunicación; la segunda opción más puntuada, las reuniones, podría potenciarse para de esta forma llegar a un mayor número de colaboradores a través de comunicación directa mejor y con más frecuencia. Las carteleras informativas, el Facebook oficial de la institución y la página web también se podrían potenciar, pero se le debe dar prioridad a las opciones que prefieren los colaboradores.

### **2.2.3 Encuestas sobre cultura corporativa y clima interno realizadas a los estudiantes del ITSL.**

Otra parte importante para conocer la situación actual del ITSL es preguntar a los estudiantes qué piensan sobre la institución en donde estudian, es por lo que se les realizó de, manera más corta, algunas de las preguntas utilizadas en los dos cuestionarios de los colaboradores al alumnado de la organización; la muestra que se utilizó fue de 350 estudiantes a partir del segundo semestre de las carreras que ofrece el instituto; a continuación se mostrará la tabla de resumen, para mayor detalle de los datos obtenidos, por favor visitar los anexos.

Tabla 3. *Cuadro de resumen. Cuestionario sobre cultura corporativa y clima interno aplicado a estudiantes. Elaboración propia.*

<b>Cuestionario sobre cultura corporativa y clima interno para aplicar en el ITSL en sus estudiantes (350)</b>				
<b>Pregunta</b>	<b>Valoración negativa</b>	<b>Valoración positiva</b>	<b>Blancos</b>	<b>Total</b>
<b>1. ¿Conoce usted la filosofía o misión del ITSL?</b>	67%	25%	8%	100%
<b>2. ¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes del ITSL? /</b>	29%	63%	8%	100%

<b>Apartado Comunicación</b>				
<b>3. Describiría usted al ITSL como &lt;&lt; cumplidor de los compromisos con sus estudiantes &gt;&gt;</b>	23%	76%	1%	100%
<b>4. ¿Está usted satisfecho con la formación que le ofrece el ITSL?</b>	25%	74%	1%	100%
<b>5. ¿Conoce usted alguna dificultad por la que haya atravesado el ITSL en el último tiempo?</b>	6%	88%	6%	100%
<b>6. ¿Recuerda usted alguna crisis importante sufrida por el ITSL en los últimos 5 años?</b>	1%	94%	5%	100%
<b>7. ¿Cómo calificaría las relaciones con su coordinador de carrera?</b>	17%	79%	4%	100%
<b>8. ¿Cree que la alta dirección se encuentra alejada de lo que ocurre con los estudiantes en el ITSL?</b>	78%	13%	9%	100%
<b>10. ¿Cómo valora la información recibida?</b>	24%	72%	4%	100%

En relación con la pregunta número 1, se les preguntó a los estudiantes si conocen la filosofía corporativa de la institución; un 67% contestó que no sabía cual es la filosofía o que la conocía muy vagamente; si comparamos esta respuesta con la obtenida por parte de los colaboradores podemos ver que el desconocimiento se mantiene, por lo que los resultados de los colaboradores con el de los estudiantes guarda coherencia. El ITSL no ha sabido comunicar su filosofía corporativa sus diversos públicos y los datos son el fiel reflejo de dicho problema. Un 25% de los encuestados mencionó que conocía la filosofía corporativa, sin embargo, cuando se les pidió que la describan brevemente, muchos de ellos no supieron destacar los puntos de esta; un 8% no contestó la pregunta. Esto nos deja ver que es necesario reforzar la socialización de la filosofía corporativa y el sentido de pertenencia de los estudiantes hacia el instituto.

En la segunda pregunta del cuestionario se les preguntó a los estudiantes cuáles eran los puntos fuertes del ITSL, resalta el apartado de comunicación puesto que en este caso un 63% de los estudiantes valora de manera favorable esta área de la institución; un 29% la califica de manera poco favorable y un 8% no contesta la pregunta.

En este punto cabe recalcar que los estudiantes ven de manera óptima la comunicación en la institución porque, los encargados de comunicación que se mencionaron en las anteriores encuestas enfocan sus esfuerzos a la comunicación externa que influye directamente en los estudiantes; este punto quedará en evidencia más adelante cuando se destaque la pregunta sobre valoración a la publicidad del ITSL y que obtiene valoraciones positivas. De todas formas, casi un 30% de los encuestados no califica de manera positiva a la comunicación de la organización; sin duda alguna, se refuerza el postulado de la necesidad de trabajar sobre la comunicación interna en el instituto.

Continuando con la pregunta número 3, se les preguntó a los estudiantes que tan “cumplidor” calificarían que es el ITSL; un el 76% lo valoran de una forma



positiva y un 23% piensan que la institución no cumple con ellos; tan solo 1% no contestó esta pregunta y, si bien los números son buenos, se podría trabajar más sobre la percepción de cumplimiento de la institución.

Siguiendo la línea de la pregunta anterior, se les pidió a los alumnos evaluar la satisfacción respecto a la formación que reciben por parte de la institución; un 74% aseguró sentirse satisfecho con la educación que reciben; un 25% calificó de manera negativa la formación que están recibiendo en la institución y tan solo 1% no contestó esta pregunta. Al igual que en la pregunta anterior, si bien la valoración positiva sobre el nivel de satisfacción respecto a la formación de los estudiantes es alta, se puede trabajar sobre este tema para mejorar. Sin embargo, son alentadores estos porcentajes porque se puede ver que los estudiantes están satisfechos con su casa de educación.

Por otro lado, al preguntárseles a los estudiantes acerca de las dificultades que pudo haber sufrido el ITSL en el último tiempo, un 88% no puede destacar algún tipo de situación o problema que haya sufrido la organización; 8% menciona que lo recuerda o que le afectó directamente; sin embargo, al pedirles que detallen dicha dificultad las respuesta que mencionan no son pertinentes como para ser encasilladas dentro de “dificultades de la organización”, mas mencionan problemas personales y no de carácter organizacional. Un 6% de los encuestados prefieren no contestar la pregunta. Estos datos coinciden con los que se obtuvieron en la encuesta de los colaboradores, con la diferencia clara de que, el problema que se pudo suscitar con los colaboradores era de carácter interno y, los estudiantes no tienen tanto acceso a dicha información.

Siguiendo la línea de la pregunta anterior, se les preguntó a los estudiantes si recordaban alguna crisis sufrida en los últimos 5 años y que hubiese afectado al ITSL; un 94% mencionó que no recordaban o recordaban muy vagamente alguna crisis y tan solo 1% la recordaba bien; un 5% decidió no contestar la pregunta. Estos resultados nuevamente coinciden con los obtenidos por parte

de los colaboradores, se puede afirmar entonces que la institución no ha sufrido una crisis en los últimos 5 años; sin embargo, como se pudo ver en los datos arrojados por las encuestas a los colaboradores, la institución sí pudo haber sufrido una crisis por el rumor de la disminución de alumnos inscritos, pero la crisis no estalló y se mantuvo como un rumor interno.

Respecto a la pregunta número 7, al preguntarles a los estudiantes como calificarían la relación con sus coordinadores o jefes de carrera, un 79% de los estudiantes valoran a las relaciones con sus jefes de carrera como positiva; mientras que un 17% consideran que la relación no es muy buena. Un 4% no contesta la pregunta. Estos datos guardan relación con los obtenidos por parte de los colaboradores cuando se les pregunta acerca de la relación con sus superiores; tanto los estudiantes como los colaboradores califican, en su mayoría, de forma positiva las relaciones con sus superiores o jefes de carrera; esto es alentador ya que si se desea aplicar una nueva cultura dentro de la institución un óptimo funcionamiento de las relaciones entre los distintos públicos de la institución es necesario.

En la pregunta número 8, al preguntarles a los estudiantes sobre si consideran que la alta directiva está alejada de los problemas o situaciones que les suceden a los estudiantes un 78% creen que no lo están tanto; mientras que un 13% creen que sí se encuentran alejados y, un 9% no contestan la pregunta. Estos datos son buenos puesto que si se desea aplicar una nueva cultura, el que los estudiantes no sientan lejanías a las autoridades marca un camino alentador para la aplicación de la nueva cultura.

Finalmente, al preguntarles a los estudiantes sobre la información que reciben y cómo la valorarían, un 72% afirma que la información es bastante o suficiente; mientras que un 24% califica de manera negativa la información que reciben. Un 4% no contesta la pregunta. En este punto se debe recalcar que los estudiantes reciben información por parte de los colaboradores de comunicación que encaminan sus esfuerzos en el tema de comunicación

externa; de hecho, la herramienta que más utilizan los estudiantes para recibir información de la institución es Facebook, seguido de la comunicación a través de los docentes y jefes de carrera. Aquí se puede observar que los estudiantes si tienen una buena percepción de la información que reciben es porque los encargados de comunicación los informan de manera externa.

#### **2.2.4 Entrevistas sobre cultura corporativa y crisis comunicacionales al alto mando directivo del ITSL.**

Como parten de la investigación necesaria para el desarrollo de la propuesta comunicacional, se volvía imperativo realizar entrevistas a los altos mandos directivos del ITSL para conocer su punto de vista sobre la cultura corporativa y el manejo de crisis comunicacionales dentro de la institución. Fue de esta forma que se entrevistó al Rector; a la Vicerrectora y al Procurador del ITS, ellos presentaron su opinión frente a los siguientes temas.

Cuando se les preguntó a los directivos acerca de qué consideran ellos que es una crisis, la respuesta se encaminó más a una crisis tangible por así decirlo: alguien que se lastimó en el trabajo, alguna catástrofe natural, un incendio, o episodios de esa índole. No está dentro de su radar que una crisis puede empezar por un simple rumor como el de la reducción de alumnos como el que vivieron hace algún tiempo.

Siguiendo esta misma línea, la segunda pregunta de la entrevista consistía en si la institución posee algún plan de crisis; las respuestas de los altos mandos se concentraron nuevamente en crisis tangibles, mencionaron que tienen planes de evacuación frente a catástrofes naturales y en casos de incendios, mas no para casos de crisis comunicacionales, esto en referencia a que, como se mencionó, los directivos asocian las crisis más con accidentes laborales que a actividades que pueden surgir de la comunicación; el Rector frente a este tema mencionó que, en caso de suceder algo, las acciones ha tomarse serían llamar a la junta directiva para resolver el problema y tratar de contener la

situación sin llamar mucho la atención, sobre todo para no alarmar a los estudiantes.

De igual forma, cuando se preguntó acerca de la cultura de prevención de crisis, se mencionó que sí tienen una cultura de prevención de crisis, pero para hechos tangibles, por así decirlo nuevamente, puesto que, según como la Ley ordena, cuentan con vías de evacuación, espacios designados como punto de encuentro, iluminación en caso de emergencia, rótulos, extintores; entre otros requerimientos en caso de una crisis o emergencia como lo ordena la Ley. Como se puede observar, en cuanto a prevención de riesgos laborales y emergencias en el trabajo la institución se encuentra preparada y sí tiene una cultura de prevención aplicada a toda la organización; sin embargo, como se ha mencionado en todo este apartado, los directores de la institución tienen muy arraigado el tema de seguridad ocupacional como un tema de prevención de crisis. Al preguntar por el tema comunicacional y si tienen una cultura de prevención de crisis, mencionaron que no poseen, por el momento, ningún plan, más que el ya había mencionado el Rector y el que se refiere a llamar a los altos directivos en caso de alguna situación que lo amerite.

Queda claro entonces que la institución tiene como referente de crisis, plan de crisis y cultura de prevención de crisis a situaciones tangibles como: accidentes laborales, catástrofes naturales, incendios o similares; si bien para los tres entrevistados es necesario contar con un plan de acción comunicacional frente a estos casos, aseguran que el ITSL aún no lo tiene, en gran parte porque no han tenido la oportunidad de saber sobre el tema. De igual forma se puede observar que, empíricamente, frente a una situación adversa convocarían a una especie de comité de crisis, pero a quiénes llamar y por qué hacerlo, es un asunto que no está claro para el alto mando de la institución, todo esto debido a que no cuentan con una cultura de prevención de crisis comunicacionales.

Por otro lado, al realizar la cuarta pregunta, la cual trataba sobre el área de comunicación de la empresa, se mencionó que no existe un área de comunicación como tal para la comunicación de la organización; con lo que sí cuentan es con colaboradores que manejan la comunicación, sobretodo la comunicación externa de la institución la cual se encarga de mantener contacto con los estudiantes en redes sociales y la publicidad de la institución. Dichos colaboradores trabajan juntamente con el área de Talento Humano, pero las acciones de comunicación interna que realizan son muy pocas, se limitan a seguir las órdenes de Talento Humano.

Al preguntarles a los altos mandos sobre la comunicación y si, a su juicio, esta es la más adecuada dentro de la institución, mencionaron que, si bien se puede hacer mejoras en esta área, para ellos la comunicación es fluida puesto que pueden tener comunicación directa con cualquiera de los colaboradores a cualquier momento y de manera rápida. La Vicerrectora comentó que ha escuchado que “falta comunicación” dentro de la institución, pero que no sabría si es verdad o no puesto que, por su posición, al igual que los otros entrevistados, “todo llega a sus odios” de alguna forma; lo que sí menciona la Vicerrectora al igual que el Rector es que están consientes de la necesidad de contratar más colaboradores que se encarguen de la comunicación para tratar de crear un área especializada en el tema. Finalmente, el Rector añade que la institución creció mucho en el último tiempo y que lastimosamente se han dejado de lado ciertos asuntos como el de la comunicación, pero que están conscientes de la necesidad de crecer integralmente en todas las áreas.

Cuando se les realizó la pregunta número 6 a los directivos, la cual trataba sobre los sucesos de la organización y si creen que están al tanto de los mismos, las respuestas fueron afirmativas; sin embargo, se hizo mucho hincapié en el número de estudiantes, el cual supera los 4.000 y en la cantidad de colaboradores que trabajan en la institución. El rector acotó que, si bien tratan de estar al tanto de cualquier suceso, problema o semejante, la cantidad de personas que día a día pisan la institución es bastante grande y que, por

más que se trate de estar al tanto de todo, siempre queda algo fuera del radar de las autoridades; respecto a este tema también añadió que, aunque los problemas que se susciten en la institución son obviamente un problema de las autoridades, muchas veces los altos mandos no pueden estar interviniendo en cada problema por el que atraviesen los estudiantes, puesto que ese es el trabajo de los coordinadores de cada carrera y que, solo si algún problema se sale de control los altos mandos intervienen.

Finalmente, se realizó la pregunta número 7, la cual trataba sobre las relaciones dentro de la organización y si los altos mandos consideran que estas son buenas. La respuesta de esta pregunta se asemejó bastante a la anterior; se mencionó que hay bastantes colaboradores dentro de la empresa y que cada uno tienen un pensamiento propio que puede asemejarse o no al del resto de los colaboradores. Las autoridades están conscientes que, como en todo lugar de trabajo, hay ciertas personas que no tienen la mejor relación con sus semejantes, pero ellos creen que en gran parte el crecimiento de la institución se debe a dicha colaboración entre departamentos y las ganas por parte de todos quienes trabajan en el ITSL de alcanzar los objetivos que se proponen. Los tres entrevistados mencionan que se puede mejorar las relaciones dentro de la institución y, nuevamente, el Rector trae a colación el hecho de que es necesario crecer integralmente, siendo las relaciones un punto que también se deben fortalecer en la institución, pero que por el momento no saben bien como hacer.

## Capítulo III

### Conclusiones

El desarrollo de un estudio de investigación no es una tarea fácil, como se ha podido ver en el apartado de resultados, para poder diagnosticar a una organización no solo se debe conocer un punto de vista, sino varios para que los resultados sean confiables y se pueda observar todos ángulos de quienes trabajan dentro de las organizaciones y son partes de estas. Después de haber realizado dos encuestas a 112 colaboradores del ITSL; encuestado a 350 estudiantes y haber entrevistado a tres de los altos mandos de la institución: el Rector; la Vicerrectora y el Procurador se pudieron obtener las siguientes conclusiones:

1. Un 46% de los colaboradores y un 67% de los estudiantes mencionan en las encuestas no conocer la filosofía de la organización, valores muy altos en los que se debe trabajar para mejorar.
2. La comunicación interna no es un punto fuerte. Un 49% de los colaboradores valora con bajas calificaciones la comunicación dentro de la organización. Un 23% cree que no recibe suficiente información de la organización; además, un 25% considera poco clara o confusa dicha información que reciben. Finalmente, por parte de los colaboradores solo un 18% asegura recibir información del área de comunicación.

Por su parte, un 63% de los estudiantes valora positivamente la comunicación que reciben por parte de la institución, pero aquí se debe acotar que el poco trabajo de comunicación que se realiza en la institución se enfoca justamente en la comunicación externa: publicaciones en redes sociales, publicidad en medios tradicionales y redes sociales, ferias, vallas publicitarias, en fin, medios a través de los cuales los estudiantes tienen comunicación constante con la

organización. Finalmente, un 74% de los estudiantes afirma que la comunicación que reciben por parte del ITSL es suficiente.

3. No existen valores corporativos que se hayan descrito formalmente en la filosofía corporativa de la institución. Como se mencionó en la revisión bibliográfica realizada en el primer capítulo de este trabajo, es necesario que las organizaciones cuenten con valores corporativos que describan el pensamiento con el cual realizarán su trabajo y que además ayuden a generar sentido de pertenencia.
4. Si bien un 78% de los colaboradores encuestados no recuerdan que el ITSL haya sufrido alguna dificultad en el último tiempo, muchos colaboradores mencionaron el tema de la reducción de estudiantes y la disminución del número de matriculados; este dato es bastante importante puesto que nos deja ver, como ya se mencionó, que una crisis pudo haberse desatado y si bien no sucedió de esa manera, marca un precedente de lo que pudo haber pasado, situación frente a la cual el instituto no estaba listo para afrontar y que deja en claro la necesidad de implementar una cultura de prevención de crisis. Respecto a los estudiantes, 88% no recuerda ningún problema sucedido en la institución, datos que guardan relación con lo mencionado por parte de los colaboradores.
5. Siguiendo la línea de lo mencionado anteriormente, un 49% de los colaboradores afirma que hay mucho chisme dentro de la institución, esto se refleja en el rumor sobre la disminución de alumnos que se mencionó en el párrafo de arriba y que claramente se extendió bajo el nivel de rumor alto que existe en la organización. Sobre este dato se debe trabajar puesto que casi la mitad de la institución cree que su lugar de trabajo es chismoso, cualidad que no es la más apta para la institución.



6. Un 95% de los colaboradores califica positivamente las relaciones con sus superiores, esta cifra sin duda es alentadora y es un buen indicador para tratar de implementar una nueva cultura dentro de la organización; que las relaciones con los superiores sean buenas facilita ese camino. En cuanto a los estudiantes, un 79% valora positivamente las relaciones con sus coordinadores y jefes de carreras por lo que estas cifras siguen siendo buenas para la implementación de la nueva cultura de prevención de crisis.
7. Un 26% de los colaboradores menciona que la colaboración entre los departamentos no es la mejor, si bien el numero no es tan alto, se debe trabajar sobre este punto para implantar de mejor manera la nueva cultura.
8. Un 73% de los colaboradores creen que la toma de decisiones esta centralizada en las autoridades de la institución y un 49% considera que la resolución de problemas esta resuelta por dichas autoridades para mantener su poder.
9. Respecto a los estudiantes, un 78% afirma que no ven alejada a las autoridades de los sucesos que se dan acabo en el ITSL, cifra que sin duda alguna demuestra la preocupación que mencionaban las autoridades entrevistadas por conocer lo que más pueden sobre los hechos que se dan acabo en la organización, tomando en cuenta, claramente, las limitaciones del número de personas que forman parte de la institución y que ellos o los designados pueden atender.
10. Un 68% de lo colaboradores encuetados afirman que su medio de comunicación favorito es el correo institucional, seguido de un 37% que prefiere las reuniones, el porcentaje restante se divide entre; Facebook, carteleras y la página de la institución, pero son medios con porcentajes muy bajos.

11. En cuanto a las autoridades de la institución, tienen muy arraigado en el tema de crisis el aspecto tangible. Para las autoridades una crisis tiene que ver más con que sea tangible, por ejemplo: si hay algún incendio, un terremoto o desastre natural, algún miembro que sufrió un accidente laboral o casos similares; si bien están conscientes que este tipo de crisis o situaciones pueden verse agravadas por el hecho comunicacional, dentro de su concepción, las crisis no inician por un hecho de comunicación; esto queda reflejado en el tema de la reducción de estudiantes matriculados, en donde no controlaron el rumor y que pudo desatar una crisis.
  
12. De igual forma, para las autoridades de la institución, los planes de crisis y la cultura de crisis tiene que ver con las crisis tangibles; en si hay planes de evacuación frente a un desastre natural, un incendio; o si existe rotulación adecuada para evacuaciones, si se posee extintores, luces y salidas de emergencia, mas no sobre la conformación de un comité de crisis por ejemplo o que qué acciones comunicacionales realizar frente a una situación determinada. Frente a este tema las autoridades declararon que no tienen el conocimiento necesario y que están consientes sobre la necesidad de tener una cultura de prevención de crisis para el crecimiento integral de la institución.
  
13. Finalmente, las autoridades mencionan estar conscientes de la necesidad de mejorar varios aspectos, principalmente el de comunicación ya que ven la necesidad de aplicar esta de mejor forma en la parte interna de la institución y el de las relaciones laborales; sin embargo; mencionan que al crecer tan rápido la organización, poseer una cantidad significativa de estudiantes y colaboradores y el desconocimiento sobre el tema comunicacional en general, estos puntos mencionados se ha vuelto una tarea pendiente por parte del ITSL. Las autoridades hacen hincapié también sobre el tema de crecer y mejorar

de forma integral abarcando todos los puntos que no son un fuerte el día de hoy.

## **Recomendaciones**

Frente a todo lo expuesto, tanto en el apartado de resultados como en el de conclusiones y, tomando en cuenta la revisión bibliográfica que utilizó, es importante realizar ciertas recomendaciones que es de donde saldrá, justamente, la propuesta comunicacional de este trabajo de titulación. Estas recomendaciones y posteriormente el plan de comunicación lo que buscan es solucionar los problemas encontrados en el diagnóstico de comunicación realizado al ITSL, problemas reales por lo que está atravesando la institución a los cuales, de manera sencilla, pero acertada se les busca dar solución.

1. Se debe socializar la filosofía corporativa de la institución para consolidarla entre sus distintos públicos.
2. Es necesario crear valores corporativos con los cuales identificarse, estos valores bien pueden salir de la encuesta realizada en este trabajo y en donde se ha demostrado que la institución tiene puntos fuertes los cuales deben aprovechar.
3. La comunicación interna debe priorizarse en este momento. Se debe crear el área de comunicación de la institución en donde se le de importancia a la comunicación interna. Quedó demostrado que la comunicación externa está bien manejada, pero el tema interno tiene varias falencias, como la cantidad, calidad e integración que debería estar cumpliendo; además es vital recordar que, como se mencionó en la revisión bibliográfica, para aplicar una nueva cultura las relaciones dentro de la empresa y la comunicación deben marchar a buen ritmo y ser las mejores, puesto que son estos dos puntos pilares muy importantes para el cambio.

4. De igual forma se debe mejorar la comunicación para contrarrestar la enorme percepción de rumor que existe en la organización y que, como se demostró, ya ha afectado a la institución como lo sucedido con el tema de la reducción de estudiantes. El ITSL no debe confiarse por el hecho de no haber sufrido ninguna crisis hasta el día de hoy, sino más bien trabajar para el crecimiento integral que mencionan sus autoridades.
5. Si bien las relaciones con lo superiores son buenas, se debe mejorar en la colaboración entre departamentos, punto que puede mejorar cuando la comunicación interna sea una realidad y se reciba de mejor manera información de la institución hacia los distintos departamentos.
6. Dentro de lo posible se debe designar más responsabilidades a puestos medios para que no todas las decisiones estén centralizadas en los directivos.
7. Mantener o mejorar las relaciones entre los directivos y los estudiantes para que de esta forma se siga manteniendo el sentido de pertenencia alto entre los estudiantes y las autoridades no pierdan de vista las necesidades de su motor de trabajo, todo a través de una comunicación fluida.
8. Potenciar los medios de comunicación preferidos por los colaboradores y mejorar los menos apreciados para de esta forma contar con más y mejores formas de comunicar y hacer comunicación en la institución.
9. Implantar una cultura de prevención de crisis comunicacionales, esta. Cultura ayudará a potenciar la prevención en la institución más allá de la forma tangible que actualmente se desarrolla.
10. Desarrollar un plan de prevención de crisis es necesario, por lo cual se debe crear un manual de crisis que contenga todo lo necesario para actuar frente a una crisis y de paso se fortalece la nueva cultura de prevención que se desea implementar.
11. Finalmente, es necesario tomar en cuenta a todos los públicos que conforman el ITSL para mejorar todos los aspectos, en especial el de comunicación, el cual ha sido el que mayor objeción ha tenido en este

estudio y de esa forma crecer integralmente como institución y de esa forma lograr la consecución de los objetivos planteados por la organización.

## Propuesta comunicacional

### Matriz Estratégica

Objetivo General	Objetivos Específicos	Públicos	Estrategias	
Consolidar la Filosofía Corporativa de ITSL para lograr sentido de pertenencia en sus colaboradores y estudiantes e implementar una cultura de prevención de crisis	Implementar un área de comunicación en el ITSL.	Talento Humano	Se reglamentará la nueva área de comunicación según las necesidades del ITSL.	
		Talento Humano - Vicerectorado		
		Talento Humano - Vicerectorado		
	Fortalecer la cultura corporativa.	Colaboradores - Estudiantes - Autoridades de control - Opinión pública	Colaboradores - Estudiantes - Autoridades de control - Opinión pública	Se formulará valores que representen al ITSL según los puntos fuertes encontrados en las encuestas.
			Colaboradores	Se alinearán a los colaboradores con la filosofía corporativa del ITSL.
			Estudiantes	Se alinearán a los estudiantes con la filosofía corporativa del ITSL.
	Implantar la cultura de prevención de crisis corporativa.	Directiva ITSL	Directiva ITSL	Se planteará un plan de acción en caso de crisis comunicacionales.
			Directiva ITSL - Departamento de Comunicación	
			Coordinación distintos departamentos	

		Directiva ITSL	
		Directiva ITSL - Departamento de Comunicación	

### Matriz de acciones

Estrategias	Acciones	Reesponsables
Se implementará el área de comunicación según las necesidades diagnosticadas en el ITSL.	Contratar un comunicador capacitado en el manejo de públicos, crisis, planificación de la comunicación, ejecución del plan estratégico, fortalecimiento de la comunicación interna.	Patricia Tapia
	Destacar las funciones que tendrá a cargo el colaborador de comunicación a contratarse.	Patricia Tapia - Sandra Jarrín - Comunicadora Corporativa
	El comunicador encargado deberá crear procesos de comunicación según las necesidades del ITSL.	Patricia Tapia - Sandra Jarrín - Comunicador Corporativa
Se formulará valores que representen al ITSL según los puntos fuertes encontrados en las encuestas.	Plantear valores corporativos como: la calidad, la equidad, el liderazgo y honestidad y el respeto. Estos valores propuestos se han formulado en base a los atributos bien calificados en la encuesta realizada en el ITSL.	Isabel Álvarez
	Difundir los valores corporativos propuestos a través de las redes sociales de la institución, el correo institucional, fondos de pantallas de la institución, carteleros y en las aulas.	Departamento de Comunicación

<p>Se alinearán a los colaboradores con la filosofía corporativa del ITSL.</p>	<p>Socialización de los valores sobre la cultura corporativa actual del ITSL más los nuevos valores que se aplicarán a los colaboradores. Las socializaciones serán lúdicas; encargados de comunicación y talento humano realizarán dichas actividades.</p>	<p>Departamento de Comunicación</p>
<p>Se alinearán a los estudiantes con la filosofía corporativa del ITSL.</p>	<p>Socialización de la cultura corporativa actual del ITSL más los nuevos valores en las aulas al inicio de clase.</p>	<p>Departamento de Comunicación</p>
	<p>Realizar trivias de la filosofía corporativa cuando se realicen programas especiales como: Fiesta de Quito, Navidad, inicio de semestres, Difuntos.</p>	<p>Departamento de Comunicación</p>
<p>Se planteará un plan de acción para prevención de crisis comunicacionales.</p>	<p>Conformar un comité de crisis. Este Comité estará conformado por: el rector; la vicerrectora; el procurador, los coordinadores de cada departamento de la institución, más el departamento de comunicación que se debe crear; el coordinador de cada carrera de la institución, más dos voceros, uno externo y uno interno.</p>	<p>Ricardo Álvarez - Sandra Jarrín - Jorge Muñoz</p>
	<p>Diseñar un manual para la prevención de crisis comunicacionales acorde a las necesidades del ITSL y basado en la investigación bibliográfica recopilada en este estudio.</p>	<p>Isabel Álvarez</p>

Socializar a los colaboradores que conforman el comité de crisis mediante comunicación directa a cerca de este manual de crisis y los puntos clave dentro del mismo.	Comunicador ITSL
Designar al vocero oficial y alterno, el mismo que se encargará de ser la cara visible del ITSL en caso de alguna crisis.	Ricardo Álvarez - Sandra Jarrín - Jorge Muñoz
Realizar sesiones periódicas del comité para evaluar el funcionamiento del mismo.	Comité de crisis







en la encuesta realizada en el ITSL.																									
Difundir los valores corporativos propuestos a través de las redes sociales de la institución, el correo institucional, fondos de pantallas de la institución, carteleras y en las aulas.																									







<p>Socializar a los colaboradores que conforman el comité de crisis mediante comunicación directa acerca de este manual de crisis y los puntos clave dentro del mismo.</p>																																																		
<p>Designar al vocero oficial y alternativo, el mismo que se encargará de ser la cara visible del ITSL en caso de alguna crisis.</p>																																																		

Realizar sesiones periódicas del comité para evaluar el funcionamiento del mismo.																																																	
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



## Presupuesto

Acciones	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Observaciones
Contratar un comunicador capacitado en el manejo de públicos, crisis, planificación de la comunicación, ejecución del plan estratégico, fortalecimiento de la comunicación interna.	1	\$1,000.00	\$1,000.00	Se sugiere contratar al menos un nuevo comunicador para que desarrolle tareas internas de comunicación.
Difundir los valores corporativos propuestos a través carteleras de la institución.	15	\$1.20	\$18	Se colocará un afiche por cartelera con los nuevos valores corporativos; este afiche será expuesto nuevamente al inicio del nuevo periodo estudiantil en el mes de abril, tal como se muestra en el cronograma.
Difundir los valores corporativos propuestos a través de afiches en aulas.	55	\$4.00	\$220	Se colocará un afiche por aula con los nuevos valores corporativos; este afiche será reemplazado, de ser necesario, al inicio del nuevo periodo estudiantil en el mes de abril, tal como se muestra en el cronograma.
<b>Socialización lúdica número 1</b> de la cultura corporativa actual del ITSL más los nuevos valores a los colaboradores . Se entregará a cada	160	\$0.15	\$24	160 tarjetitas con un dato sobre la filosofía corporativa del ITSL.

colaborador un chocolate más una tarjetita con los datos sobre la filosofía corporativa del ITSL.	160	\$1.50	\$240	160 chocolates que serán entregados junto a las tarjetas con valores.
<b>Socialización lúdica número 2</b> de la cultura corporativa actual del ITSL más los nuevos valores a los colaboradores . Se sortearán 3 cenas por un valor de \$50 dólares cada una a los colaboradores que contesten bien las preguntas durante el programa de San Valentín en la institución.	3	\$50	\$150	Los colaboradores deberán contestar bien al menos 3 preguntas de la institución, quiénes lo hagan entrarán al sorteo por las cenas.
<b>Socialización lúdica número 3</b> de la cultura corporativa actual del ITSL más los nuevos valores a los colaboradores . Se entregará a cada colaborador un jarro con los datos sobre la filosofía corporativa del ITSL.	160	\$1.80	\$288	Los jarros a regalar contarán con los colores corporativos y un dato de la filosofía del ITSL.
Socialización de la cultura corporativa actual del ITSL más los nuevos valores en las aulas de los estudiantes <b>número 1.</b>	125x2	\$1.50	\$375	Se obsequiará un chocolate a dos estudiantes en contestar bien y rápido la pregunta sobre la filosofía del ITSL que se realice.
Socialización de la cultura corporativa actual del ITSL más los nuevos valores en las aulas de los estudiantes <b>número 2.</b>	125x2	\$1.80	\$450	Se obsequiará un jarro a dos estudiantes en contestar bien y rápido la pregunta sobre la filosofía del ITSL que se realice.
Realizar trivias de la filosofía corporativa a los estudiantes cuando se realicen programas especiales como: Fiesta de Quito, Navidad, inicio de semestres, Difuntos.	20	\$5.00	\$100	Se sorteará 5 órdenes de compra por \$5.00 dólares en el bar de la institución a 5 concursantes en cada programa.

				Los concursantes deberán contestar bien y rápido las preguntas sobre la filosofía corporativa del ITSL.
Diseñar un manual para la prevención de crisis comunicacionales acorde a las necesidades del ITSL y basado en la investigación bibliográfica recopilada en este estudio.	1	\$50	\$0	El manual será desarrollado por la estudiante de comunicación Isabel Álvarez como parte de su trabajo de tesis.
Impresión del manual de crisis del ITSL	10	\$5.00	\$50	Se imprimirán 10 copias del manual de crisis para el comité.
Socializar a los colaboradores que conforman el comité de crisis, mediante comunicación directa en una cena, a cerca del manual de crisis y los puntos clave dentro del mismo.	7	\$35.00	\$245	Se socializará el manual de crisis de la institución durante una cena.
Realizar sesiones periódicas del comité para evaluar el funcionamiento del mismo.	7x4	\$5	\$140	Se ofrecerá ob coffee break durante las sesiones del comité de crisis.
			<b>\$3,300</b>	

## Referencias

- [1] Apolo, D., Báez, V., Pauker, L., y Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, (72), 521-539.
- [2] Arnold, M y Osorio, F. 1998. Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. *Cinta moebio* 3: 40-49.
- [3] Arnold, M. y Osorio, F. (2008). La teoría general de sistemas y su aporte conceptual a las ciencias sociales. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/122268>
- [4] Bertalanffy Von, L. *Teoría General de los Sistemas*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México. 1976.
- [5] Capriotti, P. (1999): “Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo”, en *Reporte C&D–Capacitación y Desarrollo*, 13. Argentina, páginas 30 a 33.
- [6] Caramena, J. (2016). La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *Oikos Polis, Revista Latinoamericana de Ciencias Económicas y Sociales*, 1 (1), 135-174.
- [7] Costa, J. (2011). El ADN del DirCom. *Imagen y Comunicación*, Mayo, 18–27. Recuperado de: <http://upeu.sdp.sirsidynix.net/client/lima/search/results?qu=el+adn+del+li+derazgo&te=&dt=list>

- [8] Costa, J. DirCom, estrategia de la complejidad: Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación. Editorial Universitat de València. España. 2018.
- [9] Cújar Vertel, A., Ramos Paternina, C., Hernández Riaño, H., y López Pereira, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29 (128), 350-355.
- [10] Fernández Nava, L., y Useche, M. (2015). Identidad y alteridad en la comunicación organizacional. *Quórum Académico*, 12 (1), 60-77.
- [11] Gálvez N. (2014): "Comunicación estratégica: el plus en la gestión empresarial" en *Estrategas: investigación en Comunicación*, 1. Ecuador: Universidad de Las Américas, páginas 19 a 28.
- [12] Gómez Roldán, I., y Ricardo Bray, R. (2012). Cultura organizacional: aproximación sectorial en Bogotá. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XX (2), 19-41.
- [13] Góngora, N., Nóbile, C., y Soledad Reija, L. (2014). Estudio comparativo de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, (4), 51-65.
- [14] Gonzales-Miranda, D. (2016). Identidad organizacional de los mandos medios en equilibrio liminal. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21 (75), 509-529.
- [15] Hurtado, J., (2010). *Guía para la comprensión holística de la ciencia*, Caracas, Venezuela: Universidad Nacional Abierta.
- [16] Libertad, I. T. S. (2018). Instituto Tecnológico Superior Libertad. Recuperado de <https://web.itslibertad.edu.ec/>

- [17] Manucci, Marcelo. (2007). Comunicación, incertidumbre y liderazgo. Contratexto. 97-115.
- [18] Marín, F. Comunicación de Crisis. Editorial Empresarial. España. 2009.
- [19] Mínguez, N. (2000): "Un marco conceptual para la comunicación corporativa", en Zer Revista de estudios de comunicación, 8. Páginas 303 a 321;
- [20] Naranjo Gandarilla, J. E., Martínez Ramirez, D. I., del Sol Nieves, C., & Rosabal Gómez, E. (2010). *Acciones comunicativas para fortalecer la comunicación interna de los cuadros en la formación y desarrollo de las reservas de empresa azucarera colombia* (on line). Las Tunas - Cuba: Universidad Vladimir Ilich Lenin. Recuperado de:  
[http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros\\_internet/55789.pdf](http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55789.pdf)
- [21] Pujol-Cols, L., Foutel, M., y Barbisán, R. (2017). Cultura, identidad e imagen organizacional. Un estudio de caso realizado en una Universidad Pública Argentina. Revista Científica "Visión de Futuro", 21 (2), 165-188.
- [22] Remy, P. (2013). Manejo Estratégico de crisis en organizaciones: cómo preverlas, enfrentarlas y aprender de ellas. Sinergia E Innovación, 1(08).
- [23] Rizo García, M. (2011). Teoría de la comunicación humana. Razón Y Palabra, 16(25).
- [24] Rodríguez Castellanos, C., y Romo Rojas, L. (2013). Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. Conciencia Tecnológica, (45), 12-17.

- [25] Sampieri, R., (2014). Metodología de la investigación, D.F., México: Mc Graw-Hill.
- [26] Villafañe, J. Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Ediciones Pirámide. España. 1998.
- [27] Wiener, N. Cibernética y Sociedad. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. 1958.

## **ANEXOS**



**Anexo 1. Cuestionario sobre clima interno aplicado en el Instituto Tecnológico Superior Libertad a sus colaboradores.**

Cuestionario realizado en base al modelo de preguntas de Justo Villafañe, 1998, *Imagen Positiva*. Ediciones Pirámide. España.

1. ¿Está usted satisfecho con su trabajo en el ITSL?

Nada                      Poco                      Bastante                      Mucho

2. ¿Cómo calificaría las relaciones con su inmediato superior?

Malas                      Regulares                      Buenas                      Muy Buenas

3. En su opinión ¿cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos departamentos del ITSL?

No colaboran nada      Colaboran poco      Colaboran bastante      Colaboran mucho

4. ¿Qué cantidad de información recibe acerca de su trabajo?

Nada                      Poca                      Bastante                      Mucha

5. ¿Cómo valora la información recibida?

- a) Es escasa y confusa
- b) Es poco clara
- c) Es suficiente

d) Es rica y abundante

6. ¿De quién recibe usted la información sobre el ITSL? (se puede escoger varias)

a) De la dirección

b) De las coordinaciones y jefes de carreras

c) Departamento de comunicación

d) Otro,

especifique:

---

7. ¿Cómo se gestionan los conflictos en el ITSL?

a) Son controlados por autoridades más altas y a menudo promovidos por ellas mismas para mantener su propio poder.

b) Son evitados por la referencia continua a roles, procedimientos y definiciones de responsabilidad.

c) Mediante una completa discusión de las circunstancias del aspecto polémico del trabajo.

d) A través de abiertas y hondas discusiones sobre las necesidades y los valores personales implicados.

8. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de comunicación son de su preferencia?

a) Correo Institucional

b) Pagina web

c) Reuniones

d) Carteleras informativas

e) Facebook

## **Anexo 2. Cuestionario sobre cultura corporativa aplicado en el Instituto Tecnológico Superior Libertad a sus colaboradores.**

Cuestionario realizado en base al modelo de preguntas de Justo Villafañe, 1998, *Imagen Positiva*. Ediciones Pirámide. España.

1. ¿Conoce usted la filosofía o misión del ITSL?

No la conozco    La conozco algo    La conozco bien    La conozco muy bien

1.1 Enuncie brevemente la filosofía o misión del ITSL

---

---

---

2. ¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes del ITSL? Califique del 1 al 5, siendo 1 la nota más baja y 5 la más alta; las valoraciones pueden repetirse.

- 2.1 Tecnología                      (    )
- 2.2 Recursos humanos            (    )
- 2.3 Política financiera            (    )
- 2.4 Educación                      (    )
- 2.5 Comunicación                (    )
- 2.6 Publicidad                      (    )

3. Independiente de su antigüedad en el ITSL ¿puede usted destacar algunos valores o características que se han mantenido constantes en su empresa desde su fundación?

No sé                      Creo que puedo                      Puedo

destacarlos      destacarlos      destacarlos con  
certeza

3.1 Enuncie, por favor, por orden de importancia esos valores o características.

---



---



---

4. En relación con las empresas del sector, ¿en qué posición cree usted que se encuentra el ITSL?

Es poco      Lejos del líder      Cerca del líder      Líder  
importante

5. ¿Describiría usted al ITSL como << cumplidora de los compromisos con sus diversos públicos >>? (alumnos, profesores, colaboradores)

Muy poco      Poco      Bastante      Muy cumplidora  
cumplidora      cumplidora      cumplidora

6. ¿Conoce usted alguna dificultad por la que haya atravesado el ITSL en el último tiempo?

La conozco muy      Sí, la conozco      He oído hablar      No la conozco  
bien porque me      de ella

afecto a mí

6.1 Por favor, describa esa dificultad.

---



---



---

7. ¿Recuerda usted alguna crisis importante sufrida por el ITSL en los últimos 5 años?

Sí, la recuerdo perfectamente	La recuerdo, pero muy vagamente	He oído hablar de ella	No la recuerdo
----------------------------------	---------------------------------------	---------------------------	----------------

8. Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad del ITSL.

Bastante	Mucho	Muy poco	Poco
----------	-------	----------	------

8.1 Competitividad interna ( )	( )	( )	( )
8.2 Seguridad en el empleo ( )	( )	( )	( )
8.3 Compañerismo ( )	( )	( )	( )
8.4 Información sobre los planes de la empresa. ( )	( )	( )	( )

8.5 Los resultados es lo que cuenta ( ) ( ) ( )  
( )

9. Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad actual del ITSL.

	Muy poco	Poco	Bastante
Mucho			

9.1 Ambiente interno <machista> ( ) ( ) ( )  
( )

9.2 Ambiente interno <chismoso> ( ) ( ) ( )  
( )

9.3 Para mover un papel tiene que autorizarlo la dirección. ( ) ( ) ( )  
( )

9.4 Esta casa es lo más parecido ( ) ( ) ( )  
( )  
a un ministerio.

10. Valore el grado de certeza de estas afirmaciones, según correspondan con la realidad de la empresa.

	No es	Es algo	Es
bastante			
Es muy			
	cierto	cierto	cierto
cierto			

10.1 Las decisiones están completamente centralizadas

en la dirección. ( ) ( ) ( )  
( )

10.2 Una vez tomada la  
decisión, nada puede  
cambiarla. ( ) ( ) ( )  
( )

### **Anexo 3. Cuestionario sobre cultura corporativa y clima interno aplicado en el Instituto Tecnológico Superior Libertad a sus estudiantes.**

Cuestionario realizado en base al modelo de preguntas de Justo Villafañe, 1998, *Imagen Positiva*. Ediciones Pirámide. España.

1. ¿Conoce usted la filosofía o misión del ITSL?

No la conozco    La conozco algo    La conozco bien    La conozco muy bien

8.1 Enuncie brevemente la filosofía o misión del ITSL

---

---

---

2. ¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes del ITSL? Califique del 1 al 5, siendo 1 la nota más baja y 5 la más alta; las valoraciones pueden repetirse.

- a. Tecnología ( )
- b. Recursos humanos ( )
- c. Política financiera ( )
- d. Educación ( )
- e. Comunicación ( )
- f. Publicidad ( )

3. ¿Describiría usted al ITSL como << cumplidora de los compromisos con los estudiantes >>?

Muy poco  
cumplidora

Poco  
cumplidora

Bastante  
cumplidora

Muy cumplidora

4. ¿Se siente satisfecho con la formación que le ofrece el ITSL?

No

Regular

Sí

5. ¿Conoce usted alguna dificultad por la que haya atravesado el ITSL en el último tiempo?

La conozco muy  
bien porque me  
afecto a mí

Sí, la conozco

He oído hablar  
de ella

No la conozco

a. Por favor, describa esa dificultad.

---

6. ¿Recuerda usted alguna crisis importante sufrida por el ITSL en los últimos 5 años?

Sí, la recuerdo  
perfectamente

La recuerdo,  
pero muy  
vagamente

He oído hablar  
de ella

No la recuerdo



7. ¿Cómo calificaría las relaciones con su coordinador de carrera?

Malas

Regulares

Buenas

Muy Buenas

8. ¿Cree que la alta dirección se encuentra alejada de lo que ocurre con los estudiantes en el ITSL?

Muy alejada

Bastante alejada

Un poco alejada

Nada alejada

9. ¿De quién recibe usted la información sobre el ITSL? (se puede escoger varias)

e) De la dirección

f) De las coordinaciones y jefes de carreras

g) Departamento de comunicación

h) Docentes

i) Otro,

especifique:

---

A través de que herramienta (mail, Facebook, docentes, etc.):

---

10. ¿Cómo valora la información recibida?

e) Es escasa y confusa

f) Es poco clara

g) Es suficiente

h) Es rica y abundante

**Anexo 4. Entrevista sobre crisis realizada a la alta dirección del Instituto Tecnológico Superior Libertad.**

1. ¿Conoce usted lo que es una crisis y cómo gestionarla?
2. ¿Posee el ITSL un plan de crisis?
3. ¿Tiene el ITSL una cultura de prevención de crisis?
4. ¿Cuenta su institución con un área de comunicación?
5. ¿Considera usted que la comunicación en el ITSL es la más adecuada?
6. ¿Cree usted que está la alta dirección de la institución al corriente del mayor número de sucesos en la organización?
7. ¿Cree usted que las relaciones entre sus colaboradores son buenas?

**Anexo 5. Tabulaciones cuestionario sobre clima interno aplicado en el Instituto Tecnológico Superior Libertad a sus colaboradores.**

Universidad de Las Américas					
Carrera de Comunicación Corporativa					
Tesis de Grado					
Cuestionarios sobre clima interno para aplicar en el ITSL a sus colaboradores					
1. ¿Está usted satisfecho con su trabajo en el ITSL?					
Nada	Poco	Bastante	Mucho	Blanco	Total
1	8	50	51	2	112
1%	7%	45%	46%	2%	100%

Universidad de Las Américas					
Carrera de Comunicación Corporativa					
Tesis de Grado					
Cuestionarios sobre clima interno para aplicar en el ITSL a sus colaboradores					
2. ¿Cómo calificaría las relaciones con su inmediato superior?					
Malas	Regular	Buenas	Muy buenas	Blanco	Total
0	6	54	52	0	112
0%	5%	48%	47%	0%	100%

Universidad de Las Américas					
Carrera de Comunicación Corporativa					
Tesis de Grado					
Cuestionarios sobre clima interno para aplicar en el ITSL a sus colaboradores					
3. En su opinión ¿cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos departamentos del ITSL?					
No colaboran nada	Colaboran poco	Colaboran bastante	Colaboran mucho	Blanco	Total
2	27	51	20	12	112
2%	24%	46%	18%	11%	100%

Universidad de Las Américas					
Carrera de Comunicación Corporativa					
Tesis de Grado					
Cuestionarios sobre clima interno para aplicar en el ITSL a sus colaboradores					
4. ¿Qué cantidad de información recibe acerca de su trabajo?					
Nada	Poco	Bastante	Mucho	Blanco	Total
2	23	49	26	12	112
2%	21%	44%	23%	11%	100%

Universidad de Las Américas	
Carrera de Comunicación Corporativa	
Tesis de Grado	
Cuestionarios sobre clima interno para aplicar en el ITSL a sus colaboradores	
5. ¿Cómo valora la información recibida?	
a) Es escasa y confusa	5 4%
b) Es poco clara	24 21%
c) Es suficiente	55 49%
d) Es rica y abundante	15 13%
Blanco	13 12%
Total	112 100%

Universidad de Las Américas	
Carrera de Comunicación Corporativa	
Tesis de Grado	
Cuestionarios sobre clima interno para aplicar en el ITSL a sus colaboradores	
6. ¿De quién recibe usted la información sobre el ITSL? (Se puede escoger varias)	
a) De la dirección	33 29%
b) De las coordinaciones y jefes de carreras	69 62%
c) Departamento de comunicación	21 18%
d) Otro	19 17%
Blanco	12 11%
Total	154

La marca de clase es mayor debido a que se puede escoger más de una opción.

Carrera de Comunicación Corporativa	
Tesis de Grado	
Cuestionarios sobre clima interno para aplicar en el ITSL a sus colaboradores	
7. ¿Cómo se gestionan los conflictos en el ITSL?	
a) Son controlados por autoridades más altas y a menudo promovidos por ellas mismas para mantener su propio poder.	52 46%
b) Son evitados por la referencia continua de roles, procedimientos y definiciones de responsabilidad.	23 21%
c) Mediante una completa discusión de las circunstancias del aspecto polémico del trabajo.	14 13%
d) A través de abiertas y hondas discusiones sobre las necesidades y los valores personales implicados.	4 4%
Blanco	19 17%
Total	112 100%

Tesis de Grado	
Cuestionarios sobre clima interno para aplicar en el ITSL a sus colaboradores	
8. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de comunicación son de su preferencia?	
a) Correo institucional	76 68%
b) Página Web	11 10%
c) Reuniones	41 37%
d) Carteleras informativas	5 4%
e) Facebook	13 12%
Blanco	12 11%
<b>Total</b>	<b>158</b>
La marca de clase es mayor debido a que se puede escoger más de una opción.	

**Anexo 6. Tabulaciones cuestionario sobre cultura corporativa aplicado en el Instituto Tecnológico Superior Libertad a sus colaboradores.**

Universidad de Las Américas					
Carrera de Comunicación Corporativa					
Tesis de Grado					
Cuestionarios sobre cultura corporativa para aplicar en el ITSL a sus colaboradores					
1. ¿Conoce usted la filosofía o misión del ITSL?					
No la conozco	La conozco algo	La conozco bien	La conozco muy bien	Blanco	Total
14 12%	38 34%	29 26%	25 22%	6 5%	112 100%

Universidad de Las Américas							
Carrera de Comunicación Corporativa							
Tesis de Grado							
Cuestionarios sobre cultura corporativa para aplicar en el ITSL a sus colaboradores							
2. ¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes del ITSL? Califíquedel 1 al 5, siendo el 1 la nota más baja y 5 la nota más alta; las valorciones pueden repetirse.							
	1	2	3	4	5	Blanco	Total
Tecnología	1	5	14	45	36	11	112
	1%	4%	12.50%	40%	32%	10%	100%
Recursos humanos	1	3	30	38	29	11	112
	1%	3%	27%	34%	26%	10%	100%
Política financiera	1	10	33	39	16	13	112
	1%	9%	30%	35%	14%	12%	100%
Eduacación	1	5	10	51	36	9	112
	1%	4%	9%	46%	32%	8%	100%
Comunicación	7	16	32	34	12	11	112
	6%	14%	29%	30%	11%	10%	100%
Publicidad	3	18	18	32	33	8	112
	3%	16%	16%	29%	30%	7%	100%

Universidad de Las Américas				
Carrera de Comunicación Corporativa				
Tesis de Grado				
Cuestionarios sobre cultura corporativa para aplicar en el ITSL a sus colaboradores				
3. Independiente de su antigüedad en el ITSL ¿Puede usted destacar algunbos valores o características que se han mantenido constantes en su empresa desde su fundación?				
No sé destacarlos	Creo que puedo destacarlos	Puedo destacarlos con certeza	Blanco	Total
25	41	29	17	112
22%	37%	26%	15%	100%

Universidad de Las Américas					
Carrera de Comunicación Corporativa					
Tesis de Grado					
Cuestionarios sobre cultura corporativa para aplicar en el ITSL a sus colaboradores					
4. En relación con las empresas del sector, ¿en qué posición cree usted que se encuentra el ITSL?					
Es poco importante	Lejos del líder	Cerca del Líder	Líder	Blanco	Total
1	6	57	47	1	112
1%	5%	51%	42%	1%	100%



Universidad de Las Américas					
Carrera de Comunicación Corporativa					
Tesis de Grado					
Cuestionarios sobre cultura corporativa para aplicar en el ITSL a sus colaboradores					
5. Describiría usted al ITSL como << cumplidor de los compromisos con sus diversos públicos >> ¿alumnos,					
Muy poco cumplidor	Poco cumplidora	Bastante cumplidora	Muy cumplidora	Blanco	Total
2	12	70	27	1	112
2%	11%	62.50%	24%	1%	100%

Universidad de Las Américas					
Carrera de Comunicación Corporativa					
Tesis de Grado					
Cuestionarios sobre cultura corporativa para aplicar en el ITSL a sus colaboradores					
6.¿Conoce usted alguna dificultad por la que haya atravesado el ITSL en el último tiempo?					
La conozco muy bien porque me afecto a mí	Sí, la conozco	He oído hablar de ella	No la conozco	Blanco	Total
5	17	26	62	2	112
4%	15%	23%	55%	2%	100%

Universidad de Las Américas					
Carrera de Comunicación Corporativa					
Tesis de Grado					
Cuestionarios sobre cultura corporativa para aplicar en el ITSL a sus colaboradores					
7.¿Recuerda usted alguna crisis importante sufrida por el ITSL en los últimos 5 años?					
Sí, la recuerdo perfectamente	La recuerdo, pero muy vagamente	He oído hablar de ella	No la recuerdo	Blanco	Total
4	11	13	76	8	112
4%	10%	12%	68%	7%	100%

Universidad de Las Américas						
Carrera de Comunicación Corporativa						
Tesis de Grado						
Cuestionarios sobre cultura corporativa para aplicar en el ITSL a sus colaboradores						
8. Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad del ITSL						
	Muy poco	Poco	Bastante	Mucho	Blanco	Total
Competitividad interna	12	27	59	9	5	112
	11%	24%	53%	8%	4%	100%
Seguridad en el empleo	13	22	47	14	16	112
	12%	20%	42%	13%	14%	100%
Compañerismo	9	33	45	14	11	112
	8%	29%	40%	12.50%	10%	100%
Información sobre planes de la empresa	25	41	21	8	17	112
	22%	37%	19%	7%	15%	100%
Los resultados es lo que cuenta	7	19	51	23	12	112
	6%	17%	46%	21%	11%	100%

Universidad de Las Américas						
Carrera de Comunicación Corporativa						
Tesis de Grado						
Cuestionarios sobre cultura corporativa para aplicar en el ITSL a sus colaboradores						
9. Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad del ITSL						
	Muy poco	Poco	Bastante	Mucho	Blanco	Total
Ambiente interno << machista >>	48	52	1	0	11	112
	43%	46%	1%	0%	10%	100%
Ambiente interno << chismoso >>	23	26	36	19	8	112
	21%	23%	32%	17%	7%	100%
Para mover un papel tiene que autorizarlo la dirección	13	17	51	23	8	112
	12%	15%	45%	21%	7%	100%
Esta casa es lo más parecido a un ministerio	14	43	30	12	13	112
	13%	38%	27%	11%	12%	100%

Universidad de Las Américas						
Carrera de Comunicación Corporativa						
Tesis de Grado						
Cuestionarios sobre cultura corporativa para aplicar en el ITSL a sus colaboradores						
10. Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad del ITSL						
	No es cierto	Es algo cierto	Es bastante cierto	Es muy cierto	Blanco	Total
Las decisiones están completamente centralizadas en la dirección	4	18	43	39	8	112
	3%	16%	38%	35%	7%	100%
Una vez tomada una decisión nada puede cambiarla	16	36	33	18	9	112
	14%	32%	30%	16%	8%	100%

**Anexo 7. Tabulaciones cuestionario sobre cultura corporativa y clima interno aplicado en el Instituto Tecnológico Superior Libertad a sus estudiantes.**

Tesis de Grado					
Cuestionarios sobre cultura corporativa para aplicar en el ITSL a sus colaboradores					
1. ¿Conoce usted la filosofía o misión del ITSL?					
No la conozco	La conozco algo	La conozco bien	La conozco muy bien	Blanco	Total
71	163	57	33	26	350
20%	47%	16%	9%	7%	100%



Universidad de Las Américas							
Carrera de Comunicación Corporativa							
Tesis de Grado							
Cuestionarios sobre cultura corporativa para aplicar en el ITSL a sus colaboradores							
2. ¿Cuáles son, a su juicio, los puntos fuertes del ITSL? Califíquedel 1 al 5, siendo el 1 la nota más baja y 5 la nota más alta; las valorciones pueden repetirse.							
	1	2	3	4	5	Blanco	Total
Tecnología	7	5	38	88	182	30	350
	2%	1%	11%	25%	52%	9%	100%
Recursos humanos	8	23	77	132	76	34	350
	2%	7%	22%	38%	22%	10%	100%
Política financiera	25	25	82	111	70	37	350
	7%	7%	23%	32%	20%	11%	100%
Eduacación	2	9	22	111	175	31	350
	1%	3%	7%	32%	50%	7%	100%
Comunicación	20	23	56	119	100	32	350
	6%	7%	16%	34%	29%	8%	100%
Publicidad	17	22	44	96	139	32	350
	5%	7%	13%	27%	40%	8%	100%

Universidad de Las Américas					
Carrera de Comunicación Corporativa					
Tesis de Grado					
Cuestionarios sobre cultura corporativa para aplicar en el ITSL a sus colaboradores					
3. Describiría usted al ITSL como << cumplidor de los compromisos con sus estudiantes >>					
Muy poco cumplidor	Poco cumplidora	Bastante cumplidora	Muy cumplidora	Blanco	Total
16	62	199	65	8	350
5%	18%	57%	19%	1%	100%

Universidad de Las Américas				
Carrera de Comunicación Corporativa				
Tesis de Grado				
Cuestionarios sobre clima interno para aplicar en el ITSL a sus colaboradores				
4. ¿Está usted satisfecho con la formación que le ofrece el ITSL?				
No	Regular	Sí	Blanco	Total
0	88	260	2	350
0%	25%	74%	1%	100%

Universidad de Las Américas					
Carrera de Comunicación Corporativa					
Tesis de Grado					
Cuestionarios sobre cultura corporativa para aplicar en el ITSL a sus colaboradores					
5. ¿Conoce usted alguna dificultad por la que haya atravesado el ITSL en el último tiempo?					
La conozco muy bien porque me afecto a mí	Sí, la conozco	He oído hablar de ella	No la conozco	Blanco	Total
7	13	50	258	22	350
2%	4%	14%	74%	6%	100%

Universidad de Las Américas					
Carrera de Comunicación Corporativa					
Tesis de Grado					
Cuestionarios sobre cultura corporativa para aplicar en el ITSL a sus colaboradores					
6. ¿Recuerda usted alguna crisis importante sufrida por el ITSL en los últimos 5 años?					
Sí, la recuerdo perfectamente	La recuerdo, pero muy vagamente	He oído hablar de ella	No la recuerdo	Blanco	Total
4	1	76	253	16	350
1%	0%	22%	72%	5%	100%

Universidad de Las Américas					
Carrera de Comunicación Corporativa					
Tesis de Grado					
Cuestionarios sobre clima interno para aplicar en el ITSL a sus colaboradores					
7. ¿Cómo calificaría las relaciones con su coordinador de carrera?					
Malas	Regular	Buenas	Muy buenas	Blanco	Total
3	57	188	89	13	350
1%	16%	54%	25%	4%	100%

Universidad de Las Américas					
Carrera de Comunicación Corporativa					
Tesis de Grado					
Cuestionarios sobre clima interno para aplicar en el ITSL a sus colaboradores					
8. ¿Cree que la alta dirección se encuentra alejada de lo que ocurre con los					
Nada Alejada	Un Poco Alejada	Bastante Alejada	Muy Alejada	Blanco	Total
66	207	28	18	31	350
19%	59%	8%	5%	9%	100%

<b>Universidad de Las Américas</b>	
Carrera de Comunicación Corporativa	
Tesis de Grado	
Cuestionarios sobre clima interno para aplicar en el ITSL a sus colaboradores	
<b>9. ¿De quién recibe usted la información sobre el ITSL? (Se puede escoger varias)</b>	
<b>a) De la dirección</b>	<b>51</b>
	15%
<b>b) De las coordinaciones y jefes de carreras</b>	<b>119</b>
	34%
<b>c) Departamento de comunicación</b>	<b>71</b>
	20%
<b>d) Docentes</b>	<b>171</b>
	49%
<b>e) Otro</b>	<b>29</b>
	8%
<b>Blanco</b>	<b>40</b>
	11%
<b>Total</b>	<b>412</b>

<b>Universidad de Las Américas</b>	
Carrera de Comunicación Corporativa	
Tesis de Grado	
Cuestionarios sobre clima interno para aplicar en el ITSL a	
<b>10. ¿Cómo valora la información recibida?</b>	
<b>a) Es escasa y confusa</b>	<b>16</b>
	5%
<b>b) Es poco clara</b>	<b>68</b>
	19%
<b>c) Es suficiente</b>	<b>206</b>
	59%
<b>d) Es rica y abundante</b>	<b>46</b>
	13%
<b>Blanco</b>	<b>14</b>
	4%
<b>Total</b>	<b>350</b>
	100%



**Anexo 8. Procurador ITSL - Dr. Jorge Muñoz**



**Anexo 9. Procurador ITSL - Dr. Jorge Muñoz; Isabel Álvarez.**



**Anexo 10. Vicerrectora ITSL – Mg. Sandra Jarrín**





Anexo 11. Vicerrectora ITSL – Mg. Sandra Jarrín; Isabel Álvarez.



**Anexo 12. Rector ITSL – Dr. Ricardo Álvarez**





**Anexo 13. Rector ITSL – Dr. Ricardo Álvarez; Isabel Álvarez**



Anexo 14. Afiches valores – aulas estudiantes, propuesta 1. Carteleras físicas.



Siempre con **VALORES**

nunca **INVALORES**

👍 Honestidad

👍 Liderazgo

👍 Respeto

👍 Equidad

👍 Calidad

Anexo 15. Afiches valores – aulas estudiantes, propuesta 2. Cartelera físicas.



Honestidad

Siempre con **VALORES**  
nunca **INVALORES**

Liderazgo

Respeto

Equidad

Calidad



Anexo 16. Afiche valores – cartelera ITSL



Anexo 17. Propuesta valores – pantallas.



Anexo 18. E-mailing valores – colaboradores.



INSTITUTO  
TECNOLÓGICO  
SUPERIOR  
LIBERTAD

Entérate de los **valores corporativos**

Honestidad Calidad

**Liderazgo**

Respeto Equidad

¡Porque no basta saber hacia dónde vamos, sino cómo lo haremos!

**Anexo 19. Manual de prevención de crisis ITSL – Link Google Drive.**

<https://drive.google.com/open?id=12zzUGaNhmnYliePxMK9oGGF2ICvLeF>

Fq

**Anexo 20. Manual de prevención de crisis ITSL.**







INSTITUTO  
TECNOLÓGICO  
SUPERIOR  
LIBERTAD

# Índice

1. Misión
2. Visión
3. Valores
4. Mensaje del rector
5. Objetivo
6. ¿Qué es crisis?
7. Tipos de crisis
8. Etapa de una crisis
9. Mapeo de públicos
10. Comité de crisis (Organigrama)
11. Responsables el comité y sus colaboradores
12. Nivel de crisis según colores
13. Listado de medios
14. Listado de entidades

# Misión

Formamos profesionales técnicos de excelencia con conocimiento científico – investigativo, práctico y humanístico, con sólidos valores que contribuyan al Buen Vivir.

# Visión

El Instituto Tecnológico Superior Libertad se constituirá en un referente nacional e internacional en el ámbito de la educación técnica y tecnológica, al promover profesionales de excelencia, en beneficio de la patria y la sociedad capaces de mejorar su calidad de vida y la de los demás.

# Valores

Honestidad

Liderazgo

Respeto

Equidad

Calidad

# Mensaje del rector

El Instituto Técnico Superior Libertad, ITSL, en su afán de afianzar los pilares fundamentales con los que se presentará al país, como una institución educativa responsable y comprometida con la filosofía gubernamental en el proyecto nacional del Buen Vivir; presenta a la comunidad educativa, nacional, estudiantil y académica del país, el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, PEDI, 2016-2021, que constituye uno de los instrumentos gerenciales que orienta la ejecución de los programas, proyectos y acciones enfocados a lograr mejores niveles de excelencia institucional dentro de una perspectiva de mejoramiento continuo.

Los pilares estratégicos son los siguientes:

Promover la calidad de la educación en la gestión de los procesos de formación académica, educativa, investigación y vinculación con la sociedad.

Administrar los recursos provenientes de su gestión durante los procesos de vinculación fruto de los contactos con entidades empresariales y el resto de las instituciones del sistema de Educación Superior del Ecuador, así como aquellos provenientes del proceso de internacionalización de su gestión.

Brindar una educación de calidad, competitiva y extensiva en el tiempo, en las diferentes escalas geográficas desde lo local, regional, nacional e internacional.

Garantizar la gestión de los procesos académicos, educativos, financieros y administrativos, basada en un gobierno capaz de organizar, planificar y controlar los mismos, caracterizados por un sentido de inclusión e igualdad de oportunidades, que optimice el proceso de enseñanza y aprendizaje y sea capaz de identificar al ITSL como una institución académica orientada a grupos de atención prioritaria de la población ecuatoriana y regional.

**Dr. Ricardo Álvarez**  
Rector ITSL

# Objetivo del manual

El objetivo del Manual de Crisis Comunicacionales del ITSL es guiar a la institución en tiempos de crisis; normando procedimientos, brindando pasos concretos a seguir por parte del comité, designando voceros oficiales que representen los intereses de la institución ante situaciones adversas, asegurando de esta forma que el impacto de una crisis no tome desprevenida a la institución.

## ¿Qué es una crisis? \*

Crisis son eventos negativos de muy alto impacto, capaces de afectar significativamente el valor de una organización e incluso aniquilarla. Ninguna organización -bien sea una empresa, una ONG o un grupo político- puede sentirse invulnerable a ellas y deben ser gestionadas con cuidado puesto que pueden llegar a destrozarse la reputación de una organización. Así, la pregunta correcta no es si nuestra organización pasará por un proceso de crisis sino, cómo se presentará ésta y cuando ocurrirá, puesto que nadie está libre de una.

- Remy (2013)

## Tipos de crisis \*

La naturaleza de una crisis puede ser muy diversa; a continuación, algunos ejemplos:

- Por el sector o giro de negocio
  - Paralizaciones de actividades debido a marchas estudiantiles o de profesores
  - Alza de aranceles educativos
  - Problemas con el suministro de servicios básicos
  - Problemas con las entidades de regulación
- Según su origen: interna o externa
  - Internas:
    - Descontento salarial por parte de colaboradores y docentes.
    - Situaciones de acoso o violencia en el trabajo.
    - Recortes financieros y de personal.
    - La ubicación geográfica de la institución es muy urbana y puede causar accidentes.
  - Externa:
    - Desastres naturales.
    - Inestabilidad de leyes respecto al giro de negocio.
    - Recesión económica a nivel país.
    - Competencia desleal.
    - No plazas de trabajo y prácticas laborales.
    - Disputa con otros gremios laborales.

- Según su predictibilidad
  - Se veía venir la crisis y estábamos preparados.
  - Habíamos escuchado algo de la crisis y teníamos algunas acciones desarrolladas.
  - No sabíamos nada de la crisis y no teníamos nada preparado.
- La velocidad con la que se desarrollan
- El impacto que pueden tener
  - Bajo (Verde)
  - Medio (naranja)
  - Alto (rojo)

## Etapas de una crisis

• **Etapa inicial o silente:** en donde no se siente la crisis, está en silencio y no da señales. En esta etapa es mucho lo que se puede hacer por prevenir y controlar una crisis.

• **Etapa de desarrollo:** es cuando la crisis estalla y deja saber su real peligro. En esta etapa lo que se puede hacer por controlar la crisis es casi nulo.

• **Etapa final:** en donde desciende el poder de la crisis y se puede retomar de a poco el control.



## Mapeo de públicos



## Comité de crisis (organigrama)



# Responsabilidad del Comité de Crisis



Rector

Dr. Ricardo Álvarez

- Receptar información de sus subalternos.
- Analizar dicha información.
- Tomar la decisión más adecuada según cada situación.
- Tomar la decisión más adecuada según cada situación.
- Informar a los subalternos y al vocero de las acciones que se llevarán a cabo.
- Solicitar que se realicen evaluaciones de dichas actividades.
- Informar el desempeño de la organización tras un proceso de crisis.
- Ser el vocero oficial al interior de la organización.



Vicerectora

Mg. Sandra Jarrín

- Ayuda directamente al rector de la institución en tiempos de crisis.
- Es la segunda al mando, por lo tanto, de no poder asistir el rector será ella quien guíe a el comité.
- Debe aportar directamente con estrategias y acciones al comité.
- Asesorar al rector según las necesidades de cada caso.



Procurador

### **Dr. Jorge Muñoz**

- Encargado de asesorar jurídicamente al comité de crisis.
- Debe velar por la institución en el ámbito del derecho.
- Debe aportar directamente con estrategias y acciones al comité.
- Encargado de redactar los acuerdos que se tomen dentro de las sesiones del comité.



Comunicación

### **Por contratar especialista**

- Debe aportar directamente con estrategias y acciones al comité.
- Brindar soporte directo al Rector y Vicerrectora de la institución.
- Manejo de la imagen del vocero interno y externo.
- Redactar los comunicados oficiales que se expondrán interna y externamente.
- Medir la imagen de la institución a través de clippings de prensa antes, durante y post crisis.
- Convocar a medios de comunicación a ruedas de prensa de ser necesario.
- Informar a medios de comunicación y opinión pública.
- Informar las decisiones finales del comité a la institución a través de los canales oficiales de la organización.





Secretaría  
General

**Lic. Nancy Jaramillo**



Talento Humano

**Ing. Patricia Tapia**

- Debe servir de soporte directo en la toma de decisiones al Rector y a la Vicerrectora de la institución.
- Debe brindar toda la información que disponga sobre las situaciones adversas en cuestión.
- Debe aportar directamente con estrategias y acciones al comité.



Vocero externo

**Dra. Alexandra Mantilla**

- Cara visible de la institución ante los medios de comunicación y la opinión pública.
- Debe aportar directamente con estrategias y acciones al comité.
- Apegarse a las decisiones tomadas durante las sesiones del comité y transmitir lo acordado.

## Nivel de crisis

### Verde

Situación no peligrosa. Se puede gestionar entre los afectados mediante el diálogo; no existe la necesidad de convocar al comité de crisis, ni de reportar lo sucedido.

### Naranja

Situación que puede generar inconvenientes a la institución; es necesario que los coordinadores de cada área afectada intervengan en la resolución del conflicto, se debe reportar por escrito lo sucedido al comité de crisis y dejar constancia de las soluciones tomadas. Al mes de lo sucedido se deberá hacer un seguimiento del caso para constatar que no haya resurgido el problema el cual también será reportado al comité. De haberse encontrado que el problema volvió, los coordinadores implicados más una persona de la directiva del comité deberán dialogar para encontrar una solución al problema y reportarlo al comité de crisis en la próxima sesión.

### Rojo

Situación inminente de peligro; es necesario que todo el comité sesione sobre el problema a la brevedad, por lo que se convoca a una sesión extraordinaria. Cada coordinador de cada área y carrera del ITSL debe estar presente y aportar al desarrollo de las estrategias y acciones para la contención del problema. Se deberán seguir las ordenes de la directiva.

## Listado de medios

### Grupo El Comercio

Teléfono: 2 2670-214  
E Mail: [info@grupoelcomercio.com](mailto:info@grupoelcomercio.com)  
Dirección: El Tablón 11515 y Av. Maldonado,  
Quito, Pichincha – Ecuador

### Radio Canela

Teléfono: 2 290-7830  
E Mail: [info@canelaradio.com](mailto:info@canelaradio.com)  
Dirección: Pasaje Batallas E9-53 y 6 de  
diciembre (Quito-Ecuador)

### GAMATV

Teléfono: 2 382-9200  
E Mail: [info@gamatv.com.ec](mailto:info@gamatv.com.ec)  
Dirección: Eloy Alfaro #5400 y Río Coca

## Listado de entidades

### Senescyt

Teléfono: 2 393-4300

E Mail:

Dirección: Whympet E7-37 y Alpallana,  
edificio Delfos.

### Asamblea Nacional

Teléfono: 2 399-1000

E Mail:

Dirección: Av. 6 de Diciembre y Piedrahita

### Fiscalía General del Estado

Teléfono: 2 290-5053

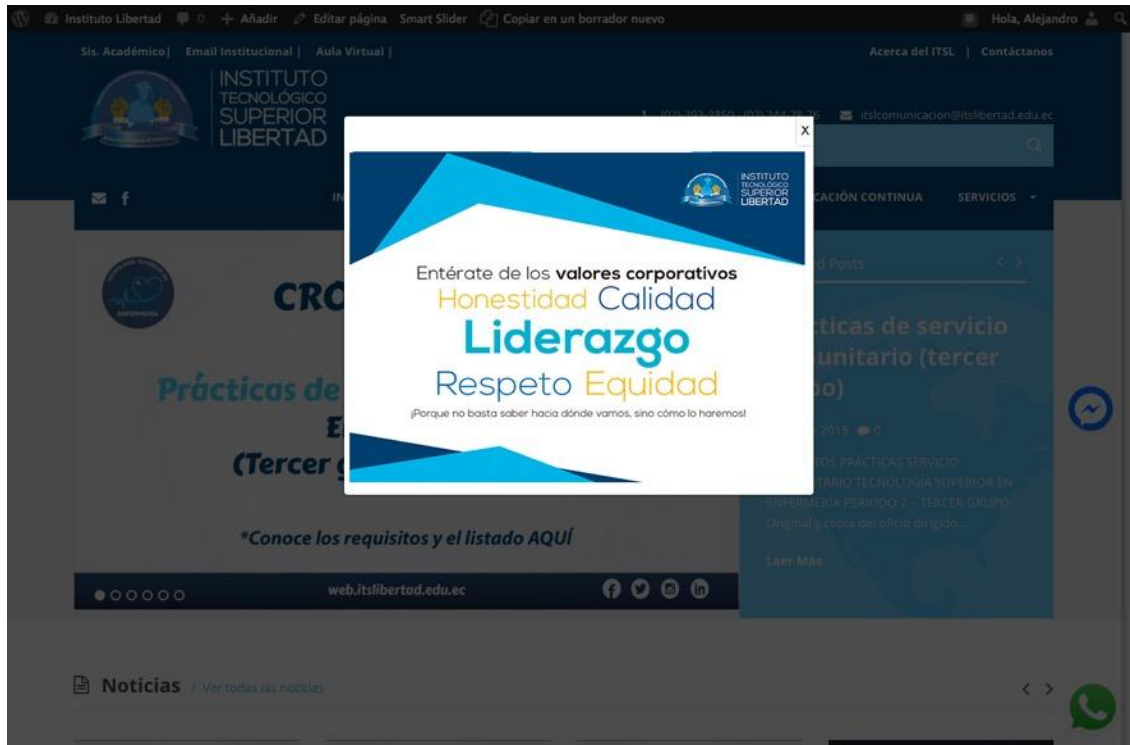
E Mail:

Dirección: Av. Patria y 12 de Octubre Edificio  
Patria, Quito.

## Referencias

Remy, P. (2013). Manejo Estratégico de crisis en organizaciones: cómo preverlas, enfrentarlas y aprender de ellas. Sinergia E Innovación, 1(08).

## Anexo 21. Pop Up página web ITSL – Valores corporativos.



## Anexo 22. Página web ITSL – Valores Corporativos.



## Anexo 23. Facebook oficial ITSL – Valores Corporativos.

**Instituto Tecnológico Superior Libertad**  
@ITSLIBERTAD

**Publicaciones**

**Instituto Tecnológico Superior Libertad**  
Publicado por María Belén Arteaga · 3 de junio a las 16:41 ·

Entérate de los valores corporativos  
**Honestidad** **Calidad**  
**Liderazgo**  
**Respeto** **Equidad**  
*(Porque no basta saber hacia dónde vamos, sino cómo lo haremos)*

16.725 Personas alcanzadas 1.122 Interacciones **Promocionar de nuevo**

Promocionada el 5 jun 2019 De Comunica Comunicación Termina en 3 días

Personas alcanzadas	6,2 mil	ThruPlays	435
---------------------	---------	-----------	-----

Ver resultados

134 Me encanta 1 comentario 41 veces compartido 6 mil reproducciones

Más relevantes

**Consejos para páginas** Ver todos

- Cómo crear publicaciones eficaces
- Crear un grupo para tu página

Ver todos los consejos para páginas

Índice de respuesta: 93%; tiempo de respuesta: 8 horas

39 mil Me gusta +81 esta semana

38 mil seguidores

3.147 estuvieron aquí +1 esta semana

32.954 personas alcanzadas con tus publicaciones esta semana

**Comunidad** Ver todo

Yamilka Almeida Reyes y 54 amigos más indicaron que les gusta esto o registraron una visita

Chat (9)

