



**Escuela de Periodismo  
Universidad Academia de Humanismo Cristiano**

# Propuesta de un Plan de Comunicación Estratégica Aplicado a la UAHC

Alumnas : Pamela López  
Estefani Petersen  
Profesora Guía : Marcela Amaya

Santiago, diciembre de 2014

## **Agradecimientos**

A mi madre Patricia Varas, de oficio modista; a mi padre Francisco Carvajal, de oficio soldador, y a mi abuela Clementina Sánchez, dueña de casa. En agradecimiento por el amor y ejemplo en mi vida, les dedico esta tesis.

A mi esposo, Jean Rousseau, quien primero aceptó y luego de cinco años comprendió mi deseo de estudiar periodismo para realizarme en paralelo a al proyecto que emprendido juntos. Sin darte cuenta fuiste el modelo de que la educación es una vía para enfrentar con mejores herramienta los desafíos y alegrías de la vida.

A mi hija, quien me movilizó para quebrar el destino que me esperaba en Tocopilla. Gracias por ser la niña de mis ojos y, ya que no tengo la receta para ser una madre perfecta, también a ti quiero dedicar este momento en el que siento propiedad para decir que con esfuerzo, caídas, dolores, y por sobre todo, con la convicción de haber distinguido que no es obstinación, las personas podemos convertir los anhelos en realidad. Más vele mirar hacia atrás y decir “valió la pena intentarlo” a preguntarse el resto de la vida “por qué no lo intente”.

A mis mujeres académicas Marcela Amaya, quien aceptó guiar esta tesis y regalarnos el ejemplo de la disciplina y compromiso; Jocelyn Morales, por su generosidad en apoyar con orientaciones claves esta investigación y mi amiga y maestra Norma Rebolledo, una pedagoga del lenguaje que me abrió la puerta para comprender que con un poco de humildad y trabajo se pueden romper las consecuencias “de la mala educación en este país”. A Juanita Rojas y Patricia Poblete, por su carácter e inclinación permanente a desenvolverse en el marco de lo justo. Principio que intentaré practicar como comunicadora social y periodista.

A mis mujeres funcionarias de la Academia, quienes me apoyaron para embarcarme con iniciativas que me significaron experiencia y valor extra en formación. Natalia Rocco, Daniela Caucoto y Mónica Fernández.

A los amigos de esta etapa como “universitaria madura”, pero jamás tardía, a quienes siempre llevaré en el corazón por ser apoyo y alegría durante estos cinco años: Roberta Anríquez, Carlos Aguilera, Estefani Petersen -compañera de tesis- Catalina Salcedo, Javiera Milla, Cristián Méndez, Cristian Jara, Camila Cornejo, Paula Correa y Lorena Leiva.

Pamela López

Comienzo por agradecer a mi familia, que aunque en un principio no querían, igual me apoyaron en la decisión de estudiar periodismo. Gracias por estar siempre en este largo camino a mis padres Georgina Fernández, Miguel Petersen y mis hermanitos Alexis y Tomás. También quiero agradecer a mis abuelos Luis Fernández (recupérate pronto), Eliana Arancibia y a mi tía Claudia Fernández por estar cada vez que necesité alguna ayuda de más. Igualmente a mi tía Sandra y mi tía Amalia.

Quiero agradecer en especial a mi compañera de trabajo, mi compañera de labores, Pamela López, por embarcarse en este proyecto y sacarlo adelante, gracias por el esfuerzo, la dedicación y la paciencia amiga.

Asimismo mencionar a la Escuela de Periodismo, a la gente valiosa que aún trabaja allí, Enrique Martini, Patricia Poblete, Rodolfo Arenas y mencionar especialmente al profe Tito Durán quién me enseñó mucho y este año partió a un viaje lejano. A la universidad que me albergó por cinco años, y un poco más, dándome las mejores experiencias vividas hasta hoy, como realizar el proyecto Radio Academia.

También reconocer a los amigos de la vida, a mi Javi González que siempre ha estado ahí, Vale Meneses, Karen Toledo, Pablo Saavedra. A los amigos que conocí en la universidad y siguen hasta hoy, Catalina Salcedo, Camila Cornejo, Camila Caro, Carlos Aguilera, Javi Milla, Roberta Anríquez, Nicolás Belmar, Nacho Saavedra y a todos los compañeros que compartieron conmigo en la carrera.

Como no agradecer a nuestra profesora guía, Marcela Amaya, sin cuya gestión y preocupación no estaríamos hoy aquí entregando esta tesis. Y una mención especial a la profesora Jocelyn Morales por su ayuda desinteresada.

Por último agradecer a todos quienes ayudaron y aportaron a sacar adelante esta tesis.

Estefani Petersen

## Índice de Contenido

Resumen .....	11
1.Introducción .....	13
1.1. Descripción del Problema .....	13
1.2. Descripción de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano .....	16
1.2.1. Breve Reseña Histórica .....	16
1.3. Antecedentes del Tema .....	16
1.4. Fundamentación .....	18
1.5. Preguntas Centrales .....	19
1.6. Objetivo General .....	19
1.7. Objetivos Específicos .....	19
1.8. Alcances y Limitaciones del Estudio Propuesto .....	20
1.9. Supuesto de Investigación .....	20
2. Marco Teórico.....	22
2.1. Sistema Universitario en Chile .....	22
2.1.1. Universidad Pública y Privada .....	23
2.1.2. Triestamentalidad .....	25
2.1. Comunicación y Comunicación Organizacional .....	26
2.2.1. Comunicación y Proceso Comunicativo.....	26
2.2.2. Teoría de Sistema.....	30
2.2.3. Concepto de Autopoiesis .....	31
2.2.4. La Noción de Sociedad y Teoría de Sistema .....	32
2.3. Teoría Organizacional.....	34

2.3.1. Comunicación Organizacional desde la Perspectiva Sistémica.....	36
2.3.2. Identidad e Identidad Organizacional.....	37
2.3.3. Cultura Organizacional.....	40
2.3.4. Imagen Corporativa .....	41
2.3.5. Planificación.....	42
2.3.6. Dimensiones de la Comunicación.....	42
2.3.7. Comunicación Organizacional en el Tercer Sector (OTS) .....	45
2.3.8. Desarrollo Comunicacional de Organizaciones Educativas .....	45
2.3.9. Plan de Comunicación Estratégica .....	46
2.3.10. Etapas del Plan Estratégico de Imagen Corporativa.....	47
2.4. Diagnóstico .....	48
2.4.1. Análisis del Perfil Corporativo (análisis interno).....	48
2.4.2. Definición del Perfil Corporativo: análisis los públicos, la competencia y la imagen corporativa. (Análisis externo).....	50
2.5. Análisis de la Situación e Identificación del Problema .....	51
2.5.1. Análisis FODA.....	51
2.5.2. Árbol del Problema .....	52
2.7. El Plan de Comunicación Estratégica .....	53
3. Marco Metodológico .....	55
3.1. Enfoque de Investigación .....	55
3.2. Tipo de Investigación.....	56
3.3. Sujeto, Corpus, Escenario.....	56
3.4. Unidad de Análisis.....	58
3.5. Instrumentos de Recolección de Datos.....	60
3.5.1. Cuestionarios .....	60

3.5.2. Escalamiento Tipo Likert .....	60
3.5.3. Matriz .....	62
3.5.4. Entrevistas Cualitativas .....	63
3.6. Procedimiento de Análisis .....	63
4. Propuesta del Plan de Comunicación Estratégica .....	66
4.1. Diagnóstico del Perfil Corporativo .....	67
4.1.1. Perfil Corporativo Interno .....	67
4.1.2. Clasificación de la Organización .....	69
4.1.3. Organigrama Institucional .....	70
4.1.4. Comunicación de la Identidad Corporativa .....	72
4.1.5. Perfil Corporativo Externo .....	79
4.1.6. Análisis de la Competencia .....	81
El siguiente perfil se de acuerdo a los datos que entrega el Estudio realizado por América Economía durante el 2014. ....	85
4.2. Identificación del Problema .....	96
4.2.1. Análisis FODA de la institución desde la perspectiva comunicacional....	96
4.2.2. Árbol del Problema .....	97
4.3. Propuesta Estratégica Global y Tácticas.....	98
4.3.1. Estrategia Discursiva .....	99
4.3.2. Estudio Creativo.....	99
4.3.3. Estrategia de Medios .....	100
4.3.4. Táctica de Medios.....	102
4.4. Costos .....	104
4.4.1. Recurso Humano Dirección de Comunicaciones.....	104
4.4.2. Recursos Publicitarios .....	107

4.4.3. Recurso Materiales Dirección de Comunicaciones.....	111
4.4.4. Costo Total.....	112
4.5. Cronograma .....	113
4.5.1. Cronograma General de Tácticas del Plan de Comunicación Estratégica año 1 y año 2 para la UAHC 2015-2016 .....	113
4.5.2. Cronograma de Acciones del Plan para la UAHC año N°1-2015.....	114
4.5.3. Cronograma de Acciones del Plan para la UAHC año N°2 - 2016.....	115
4.6. Responsables .....	115
4.7. Resultados e Indicadores.....	115
Conclusión.....	119
Bibliografía .....	124

### **Índice de Esquemas**

Figura 1. Esquema de la Comunicación de Shannon y Weaver .....	27
Figura 2. Esquema Proceso de Feedback .....	28
Figura 3. Esquema Evolutivo del Diseño de las Organizaciones .....	35
Figura 4. Esquema del Proceso Sistémico Organizacional .....	36
Figura 5. Esquema 6 Dimensiones de la Comunicación .....	43
Figura 6. Esquema Análisis FODA .....	51
Figura 7. Esquema Árbol del Problema.....	52
Figura 8. Etapas del Plan de Comunicación Estratégica.....	53
Figura 9. Esquema Resumen Sujeto y Corpus .....	58
Figura 10. Etapas del Plan de Comunicación Estratégica propuesto para la UAHC66	
Figura 11. Organigrama Institucional Primera Parte.....	71

Figura 12. Organigrama Institucional Segunda Parte.....	71
Figura 13. Organigrama Institucional Tercera Parte.....	72
Figura 14. Aspectos para la Elección de una Universidad .....	82
Figura 15. Página Web UAH .....	91
Figura 16. Página web UCSH .....	92
Figura 17. Página Web Arcis.....	93
Figura 18. Página Web UAHC.....	94
Figura 19. Esquema del Árbol del Problema .....	97
Figura 20. Esquema de la Propuesta Estratégica .....	98

### **Índice de Tablas**

Tabla 1. Sujetos .....	57
Tabla 2. Clasificación Estructural UAHC .....	70
Tabla 3. Análisis de los Públicos .....	79
Tabla 4. Análisis de los Públicos .....	80
Tabla 5. Análisis de los Públicos Panificación .....	81
Tabla 6. Cuadro General Ranking Universidades .....	83
Tabla 7. Cuadro Prestigio Ranking Universidades .....	83
Tabla 8. Cuadro Calidad Docente Ranking Universidades.....	84
Tabla 9. Cuadro Nivel de Alumnos Ranking Universidades .....	84
Tabla 10. Perfil Corporativo Universidades .....	85
Tabla 11. Análisis FODA .....	97
Tabla 12. Ideas Fuerzas.....	99
Tabla 13. Estrategia de Medios Público Interno .....	100

Tabla 14. Estrategia de Medios Público Externo .....	102
Tabla 15. Táctica de Medios Público Interno.....	102
Tabla16. Táctica de Medios Público Externo .....	104
Tabla 17. Costos Recursos Humanos .....	107
Tabla 18. Costos Publicidad (considerando la televisión) .....	109
Tabla 19. Costos Publicidad (sin considerar la televisión).....	111
Tabla 20. Costos Materiales Dirección de Comunicaciones año 1 y 2 .....	112
Tabla 21. Tabla Presupuesto N°1 .....	112
Tabla 22. Tabla Presupuesto N°2 .....	112
Tabla 23. Resumen Cronograma de Tácticas año 1 y año 2 .....	113
Tabla 24. Cronograma de Acciones del Plan para la UAHC año N° 1 - 2015 .....	114
Tabla 25. Cronograma de Acciones del Plan para la UAHC año N° 2 - 2016 .....	115
Tabla 26. Resultados e Indicadores Elaboración Propia.....	118

### **Índice de Imágenes**

Imagen 1. Comunicado Conversación sobre Educación Libertaria .....	73
Imagen 2. Comunicado Obra de Teatro .....	74
Imagen 3. Comunicado Rectoría.....	75
Imagen 4. Comunicado Rector .....	75
Imagen 5. Comunicado Académicos .....	76
Imagen 6. Comunicado Asamblea Académicos .....	76
Imagen 7. Promoción Admisión UAH .....	86
Imagen 8. Promoción Admisión Arcis.....	86
Imagen 9.Promoción Admisión UCSH.....	87

Imagen 10. Promoción Admisión UAHC.....	88
Imagen 11. Comunicado USACH.....	89
Imagen 12. Guía de Expertos UDP.....	90
Imagen 13. Ranking Institutos Profesionales.....	95
Imagen 14. Ranking Centro de Formación Técnica.....	95

## Resumen

La siguiente investigación pretende proponer un plan de comunicación estratégica para la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, una institución privada que no tiene fines de lucro y que cuenta con atributos que responden a las demandas del movimiento estudiantil, sin embargo, no ha sido capaz de visibilizarse.

Para desarrollar esta propuesta se usaron métodos cualitativos y cuantitativos, entre ellos, una encuesta tipo Likert a los alumnos que ingresaron a primer año en el periodo de admisión 2014, con el fin de evaluar la imagen corporativa de la Universidad. También, se realizó un análisis de contenido al Plan Estratégico 2011-2015 y su anexo elaborado por la institución, donde se comprobó la inexistencia de un plan de comunicación estratégica.

Entre los resultados obtenidos se determinó que es posible visibilizar la imagen corporativa de la Universidad dejando de lado las lógicas de la publicidad netamente comercial y, en cambio, aplicar estrategias derivadas de los diversos ámbitos de la comunicación adecuadas al tercer sector que agilice estos procesos de interacción social, potenciando así su identidad como Institución privada.

# **I. Introducción**

## **1. Introducción**

En el siguiente apartado se presentan los diversos elementos que describen los antecedentes del tema que aborda esta tesis, los que fueron problematizados a través de preguntas centrales que posteriormente permitieron plantear un objetivo general. Además, se da cuenta de los alcances y limitaciones que implica este supuesto de investigación.

### **1.1. Descripción del Problema**

En el sistema universitario chileno “los nuevos encargados de la educación no distinguen más que un tipo de organización social: la empresa capitalista. Y luego conciben la educación como una empresa” (Gutiérrez, 2011:41). Este modelo educacional provoca un rechazo estudiantil y social que apunta a transformar las bases que estructuran su columna vertebral.

Este descontento se manifestó en las calles con las movilizaciones de los estudiantes secundarios durante el año 2006, popularmente conocida como la “Revolución pingüina”, que apuntaba a derogar o reformar la Ley Orgánica Constitucional (LOCE) de 1980, obteniendo como resultado la promulgación de la Ley General de Educación (LEGE), publicada en el Diario Oficial el 12 de septiembre de 2009, durante el primer gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet.

Una mirada distinta respecto a la demanda por cambiar el sistema educacional vigente, plantearon Jaime Guzmán y Hernán Larraín en 1981:

La competencia constituye un poderoso estímulo de superación personal en el ser humano. (...) la llamada solidaridad, al margen de estímulos competitivos, siempre ha redundado en mediocridad y fracaso. Nadie pretende que el espíritu competitivo sea el único y principal motor de la excelencia académica (hay) algunos maestros e investigadores de superiores cualidades intelectuales y morales (...) Sin embargo, ello no es ni podría ser la regla general (Guzmán y Larraín 1981 citados en Gutiérrez, 2011:41).

El 2011 vuelve a expresarse el descontento por la educación en las calles, ahora, promovido por estudiantes universitarios, quienes cuestionaron el financiamiento, la calidad, el lucro, el acceso, entre otros aspectos, lo que generó gran apoyo social.

Así, lo demuestra el Instituto de Investigación en Ciencias Sociales (ICSO) de la Universidad Diego Portales en su Encuesta Nacional 2011, donde se observa que para los chilenos ese año el principal problema del país fue la educación con un 32.4 %, preocupación que aumentó 11.3 puntos porcentuales respecto de la medición del año anterior, desplazando a un segundo lugar la delincuencia con un 28.6 % y en tercer lugar la salud con un 9.2 %.

En diciembre de 2012 el Consejo Nacional de Educación (CNE) acepta el cierre de la Universidad del Mar, una solicitud realizada por el Ministerio de Educación dos meses antes, debido a denuncias de irregularidades que afectaban a sus 18 mil alumnos.

Aquello pone en tela de juicio a la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), así los demuestran Torres, Riquelme y Guzmán (2011):

El año 2010 fue polémico para la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), organismo público encargado de velar por la calidad de la educación superior. Ese año todas las instituciones que se sometieron a su análisis resultaron acreditadas: 16 universidades, 5 Centros de Formación Técnica y 10 Institutos Profesionales. Desde el más precario instituto hasta la más antigua institución que se presentó, todas se fueron al menos con un año de acreditación bajo el brazo. Los casos que más llaman la atención son los de las universidades Tecnológica Metropolitana (UTEM), la Del Mar, Arcis y Pedro de Valdivia, todas ellas nunca habían logrado antes pasar esta prueba.

El año 2013 diversas instituciones de Educación Superior son investigadas por la Fiscalía Oriente por faltar a la LOCE, ley que prohíbe el lucro en las universidades, entre ellas, la Universidad San Sebastián, Universidad del Mar, Universidad La República, Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación (UNIACC). El 17 de abril de ese año, con 20 votos a favor, el Senado destituye al entonces ministro de Educación, Harald Beyer, por omisión de obligaciones ministeriales en su rol fiscalizador en la prohibición del lucro en la educación.

Luego en noviembre de 2013, la CNA publica una lista de universidades, institutos profesionales (IP) y centros de formación técnica (CFT) que no están acreditados por el organismo. Entre las universidades se encuentran Universidad Bolivariana, UNIACC, Universidad de las Américas, Universidad del Mar, La República, Universidad Pedro de Valdivia y Universidad de Ciencias de la Informática (UCINF).

Respecto de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano (UAHC), esta ha sido acreditada en tres oportunidades por un periodo de tres años cada una, la última otorgada el 20 de noviembre de 2014 hasta el 2017, [www.academia.cl](http://www.academia.cl), destacando en calidad docente, modelo pedagógico y la administración de sus recursos. No obstante, ha recibido indicaciones en aspectos referidos a la infraestructura.

Los ámbitos acreditados se reflejan en el lugar que ocupó la UAHC en Ranking de Calidad de las Universidades Chilenas elaborado por Universitas y publicado en el diario El Mercurio en 2012, donde figura entre las universidades privadas con mayor calidad en su cuerpo docente y según el último Ranking de

Mejores Universidades de Chile publicado por El Mercurio en 2014, en el cuadro general de la medición la Universidad Academia de Humanismo Cristiano se ubica en el lugar número 29 de 55 instituciones analizadas.

Además, según el actual informe de estados financieros de universidades chilenas elaborado por el Ministerio de Educación en agosto del mismo año, queda establecido que la UAHC es una de las pocas instituciones privadas que no lucra ni mantiene vinculación con empresas anexas.

En relación a la situación política en que derivaron las demandas del Movimiento Estudiantil, en 2014 asume su segundo mandato la Presidenta Michelle Bachelet y se comienza a desarrollar una reforma educacional, cuyos pilares establecidos por el Gobierno son: calidad educativa, inclusión, gratuidad universal y fin al lucro. Todo esto bajo los principios de que la educación es un derecho social, el fortalecimiento del rol del Estado y de la educación pública, entre otros.

En cuanto a sus avances, el 31 de julio la primera mandataria firma el proyecto de ley que deroga el Decreto con Fuerza de Ley N° 2 (DFL 2) para terminar con el impedimento a estudiantes y administrativos en la participación y democracia en los gobiernos de los planteles universitarios.

El primer proyecto de ley generado por el Gobierno e ingresado a discusión legislativa en el marco de la reforma es el que pone fin al lucro, el copago y la selección en establecimientos de Educación Básica y Media que reciben aportes del Estado. Este es aprobado el 21 de octubre de 2014 con 72 votos a favor en la Cámara de Diputados y a la fecha se encuentra en segundo trámite en el Senado.

El mismo día, la Cámara Baja aprobó el informe de la comisión mixta sobre el proyecto de ley que crea el Administrador Provisional y Administrador de Cierre de Instituciones de Educación Superior.

Se espera que para el 2015 el Gobierno ingrese el proyecto de ley para reformar el sistema de Educación Superior.

## **1.2. Descripción de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano**

### **1.2.1. Breve Reseña Histórica**

Según consta en su página institucional la Academia de Humanismo Cristiano nace en 1975, en momentos difíciles en la historia chilena cuando el Cardenal Raúl Silva Henríquez impulsó la creación de un centro de estudios y de investigación en un marco de libertad y pluralismo. Esta institución permitió a un amplio grupo de intelectuales del país desarrollar un espacio para la creación y difusión de conocimientos sobre la realidad política, social y cultural del país.

En 1988 la UAHC se establece como una corporación de educación superior que proyecta los valores humanistas provenientes de las diversas vertientes del pensamiento social. Una casa de estudios de excelencia académica, ya que cuenta con un cuerpo docente de alta calidad y constituye un espacio abierto a la discusión y reflexión, principios que se traducen en el fomento de un pensamiento crítico y divergente a través del diálogo constructivo, según se define en el reglamento interno de la institución.

La Universidad adquiere plena autonomía el año 1999, otorgada por el Consejo Superior de Educación, consolidándose así como una casa de estudios superiores no confesional y pluralista.

## **1.3. Antecedentes del Tema**

En esta tesis existen cuatro ejes teóricos: el sistema educacional en Chile, teoría de la comunicación, teoría organizacional y el plan de comunicación estratégica. A continuación, se resumen los antecedentes que existen sobre los temas investigados.

A cerca del sistema universitario en Chile, el cual incentiva una vía desregulada para la creación de universidades privadas, constata la existencia de una publicación del año 2008 de los investigadores José Joaquín Brunner y Carlos Peña titulada “Reforma a la Educación Superior”, compuesta por una serie de apartados de distintos académicos y expertos en la Educación Superior. Entre ellos, el actual rector de la Universidad de Santiago de Chile (USACH), Juan Manuel Zolezzi, quien realizó una investigación llamada “El Futuro de las Universidades Estatales”. Respecto al mismo tema, otra investigación rastreada fue “Universidades Chilenas: Historia, Reforma e Intervención” del sociólogo Manuel Antonio Garretón (1985).

En cuanto a la comunicación estratégica en el tercer sector, se halló una investigación titulada “La Comunicación en las Organizaciones del Tercer Sector” (OTS) de las autoras Patricia Durán y María Belén Fernández, ambas académicas de la Universidad Autónoma de Puebla. Dicha publicación plantea que la labor de vinculación entre lo público y lo privado para atender demandas sociales es un complejo y difícil campo de actuación, de ahí, la importancia de una gestión estratégica de la comunicación en las OTS que agilice estos procesos de interacción social (Durán y Fernández, 2010).

También, se revisó una investigación llamada “Comunicación en las ONG: Aplicación a las Relaciones Públicas” de la autora Laura Pons Salazar perteneciente a la Universitat Abat Oliva CEU. Como lo expresa la autora, la clave en la comunicación como herramienta de RR.PP en una ONG es conocer los públicos y saber adaptarse a su entorno (Pons, 2011). En concordancia con lo anterior, se encontró una tesis llamada “Desarrollo de Imagen Corporativa Positiva en Fundaciones ONG Programas y Acciones de Relaciones Públicas” de la investigadora Mónica Ovalle, perteneciente a la Universidad de Palermo. El texto expone en parte de su introducción que las ONG carecen de planes de RR.PP. que les permita hacer frente a situaciones complejas y que fomente la relación de comunicación con sus públicos, a través de los cuales se den a conocer las obras y actividades que realizan (Ovalle, 2011).

Por último, mencionar una tesina sobre imagen corporativa realizada por dos alumnos de Periodismo de la UAHC, Karina Villegas y Fredy Muñoz, titulada “La Imagen Corporativa de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano: una mirada desde el estudiante” (2011). Para realizar esta tesina los investigadores aplicaron el método del focus group con estudiantes de la propia Universidad para recoger su percepción. Entre las conclusiones que obtuvieron se encuentra que los estudiantes, de acuerdo a sus respuestas, concuerdan y consideran que la

identidad no es lejana a los valores entregados y que consideran coherentes con la ideología institucional.

Otra de las conclusiones a las que llegaron los investigadores fue que una de las falencias de la Universidad es no contar con una unidad de comunicación institucional, derivando sus funciones a agencias externas sin conocer e interiorizarse por las necesidades comunicativas de los alumnos, pero, a su vez, cuenta con una imagen que sí concuerda con la realidad observada y que la impresión de éstos, a pesar de los conflictos, es positiva en lo académico y organizacional (Villegas y Muñoz, 2011).

#### **1.4. Fundamentación**

El sistema de educación en Chile enfrenta una crisis derivada del cuestionamiento social hacia un modelo de mercado y la privatización que opera en los distintos niveles de la formación educativa. En este contexto, las autoridades de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, declaran que, pese a ser una institución privada, se distingue de otras organizaciones de Educación Superior que sí adoptan una orientación mercantil.

En línea con lo anterior, la UAHC cuenta con un plan de objetivos estratégicos definidos para el quinquenio 2011-2015 y un anexo que se incorporó bajo la Rectoría de José Bengoa durante el 2014. Ambos documentos no contemplan un programa de comunicación estratégica que permita visibilizar y distinguir la institución del resto de las universidades privadas.

Dicha carencia sustenta esta investigación, ya que toda organización es un ente y un proceso sistémico inserto en un contexto con el cual interactúa. Desde esta premisa, la correcta administración de las comunicaciones es un medio crucial para lograr los objetivos institucionales y el desarrollo de su un proyecto en el tiempo.

Además, esta investigación resulta útil para otras universidades privadas que tienen proyectos contrarios a las lógicas del mercado de la educación.

Un adecuado diagnóstico, que contemple una definición clara de los públicos, los responsables de las comunicaciones, los canales, el presupuesto, un continuo seguimiento, entre otros aspectos, más la formulación de una estrategia, son pasos básicos para lograr transmitir los mensajes efectivos hacia los públicos. Aquello sólo

es posible mediante una correcta y efectiva administración de las comunicaciones de una organización con el fin de alcanzar una imagen corporativa coherente con sus objetivos sin exceptuar su condición de privada.

Por consiguiente, esta tesis es un aporte para demostrar los beneficios que proporciona la articulación de un plan de comunicación estratégica a los objetivos de un proyecto educativo no lucrativo.

Por último, las tesis a través de la investigación y propuesta de un plan incrementarán sus conocimientos respecto a la administración de las comunicaciones en una organización del tercer sector, lo que amplía sus posibilidades de desarrollo profesional en este campo.

### **1.5. Preguntas Centrales**

- ¿Qué estrategias comunicacionales posee el Plan Estratégico 2011-2015 y el anexo Plan de Rectoría de la UAHC?
- ¿La imagen corporativa intencionalmente visibilizada por la UAHC es eficaz en proyectar su identidad?
- ¿Cuál es el modo óptimo para que una organización del tercer sector administre sus comunicaciones internas y externas?

### **1.6. Objetivo General**

Proponer un plan de comunicación estratégica para visibilizar y posicionar una imagen corporativa de la UAHC basada en una perspectiva de identidad.

### **1.7. Objetivos Específicos**

- Analizar el Plan Estratégico 2011-2015 de la UAHC y su anexo Plan de Rectoría para conocer sus directrices comunicacionales.
- Diagnosticar la proyección de imagen corporativa en el público externo.
- Identificar mediante entrevistas y encuestas aplicadas a los públicos internos y externos cómo la universidad planifica sus comunicaciones.

## **1.8. Alcances y Limitaciones del Estudio Propuesto**

Esta investigación propone un plan de comunicación estratégica para la UAHC.

Las principales limitaciones que se pueden encontrar al realizar este estudio son: a nivel interno, no acceder a los documentos y datos oficiales de la Universidad que permitan realizar un acabado diagnóstico y no poder aplicar instrumentos de recolección de datos.

Asimismo, para

analizar el nivel externo de la institución, esta investigación no dispone de recursos humanos y económicos para desarrollar diversas indagaciones cuantitativas y cualitativas del público, la competencia, los stakeholders, entre otros elementos que tienen relevancia para efectuar la etapa del diagnóstico y la posterior propuesta comunicacional.

## **1.9. Supuesto de Investigación**

El proyecto educacional que posee la UAHC se diferencia de otras universidades privadas por su historia, su modelo pedagógico basado en el pensamiento crítico y la especialización en las Ciencias Sociales, la calidad de sus docentes y sus bajos aranceles dentro del sistema universitario, entre otros aspectos. Sin embargo, carece de un plan de comunicación estratégica que visibilice y potencie estas particularidades a partir de una concepción identitaria.

## **1. Marco Teórico**

## **2. Marco Teórico**

El siguiente marco teórico se estructura de acuerdo a los cuatro ámbitos que convergen en esta investigación: el sistema educacional en Chile, teoría de la comunicación, teoría organizacional y el plan de comunicación estratégica. Además, este orden de los conceptos permite, por una parte, guiar el estudio de caso realizado, el Plan Estratégico Institucional 2011-2015 de la UAHC y su anexo, y, por otra, desarrollar un plan de comunicación estratégica.

### **2.1. Sistema Universitario en Chile**

El sistema universitario chileno se caracteriza por ser heterogéneo. Operan en él universidades públicas y privadas, donde elementos como financiamiento, administración y quehacer de las instituciones se conjugan entre el rol que desempeña el Estado y los bríos del denominado mercado de la educación.

Ante este escenario, distintos investigadores han interpretado el contexto histórico y los cimientos y configuración actual del sistema de Educación Superior en el país.

Por un lado, Garretón (1985) señala que el modelo universitario se gesta hacia 1979 en plena época de dictadura, denominándolo “modelo educacional del régimen militar”, pues no se trataría solo de una lógica complementaria a la dictadura, más aún, de tipo fundacional. “No es simplemente una restauración, sino el intento de recrear una universidad en términos de los rasgos fundamentales del proyecto global de recomposición del capitalismo en su nuevo engarzamiento en la economía mundial y con nuevo orden político social” (Garretón, 1985:108).

Sobre dicha reforma al modelo, Zolezzi citado en Brunner (2008) plantea que la educación superior chilena se constituye como un sistema mixto en el que conviven instituciones estatales y privadas con proyectos educativos y misiones diversas, las cuales se despliegan a lo largo del territorio nacional. Sin embargo, en aquel nuevo régimen la Universidad de Chile ocupa un lugar predominante en cuanto al tutelaje que ejerce sobre las nuevas instituciones.

Mönckeberg (2007), por su parte, propone una clasificación de las universidades en tres grupos: universidades públicas o pertenecientes al Estado, universidades particulares y universidades privadas.

En tanto, Mattelart (2006) y Brunner (2007) citados por Zolezzi en Brunner (2008) sugieren que producto de la reforma educacional de 1980 se incentivó una vía desregulada que, hasta los años noventa, fomentó la apertura de nuevas instituciones sin demasiadas exigencias. Prueba de ello, es que entre 1980 y 1990 se crean 40 universidades privadas, 78 institutos profesionales privados y 161 centros de formación técnica.

### **2.1.1. Universidad Pública y Privada**

La Educación Superior en Chile se funda con la creación de la universidad pública, aquella que nace producto de distintas nociones que durante la época republicana se instalan en relación a cómo se debía educar a las elites. Esta aspiración se concreta con la obra del intelectual venezolano, Andrés Bello, quien desde su arribo al país apoyó la idea de una educación segregada y centrada en formar a quienes por herencia de clase estarían destinados a administrar la nación (Gutiérrez, 2011).

Convirtiéndose en su primer rector, Andrés Bello, funda la Universidad de Chile en 1842. “La educación no sería más una herramienta para construir la sociedad democrática como lo preconizaba Camilo Henríquez, sino un medio para adaptar y someter a los ciudadanos al orden establecido” (Gutiérrez, 2011:17).

En cuanto a la creación de las universidades privadas en Chile, en su mayoría, esto ocurre después de 1981 al amparo de la Ley General de Universidades y de la Ley Orgánica Constitucional (LOCE) del 10 de marzo de 1990. En consecuencia, la mayoría son creadas a finales de los años ochenta y obtuvieron su autonomía a través de examinación directa por alguna universidad tradicional, entre ellas, la Universidad de Chile o por el procedimiento seguido por el Consejo Superior de Educación (CSE) (Mönckeberg, 2005).

La diferenciación actual entre universidades públicas y privadas está dada por una clasificación basada en la administración de las instituciones. Mientras las primeras están regidas por leyes del sector público, siendo supervisadas por la Contraloría General de la República y, a su vez, ajustan su accionar a todas las exigencias legales desarrolladas por el Estado, incluido el uso de licitaciones, concursos públicos, ley de probidad, entre otras normas; las privadas pueden operar con reglas de gran flexibilidad sin ser obligadas a cumplir con exigencias administrativas (Zolezzi citado en Brunner 2008).

Pinto (2006) elabora una taxonomía entre las universidades privadas, agrupándolas por corrientes de pensamiento. Primero, distingue a las universidades cristianas, representadas por diferentes corrientes de la iglesia Católica como el Opus Dei, base de los principios de la Universidad de los Andes; Jesuita, representada por la Universidad Alberto Hurtado; Legionarios de Cristo, representada por la Universidad Finis Terrae; Tomista representada en la Universidad Santo Tomás y la vertiente Salesiana, representada en la Universidad Católica Raúl Silva Henríquez. En cuanto al mundo cristiano evangélico, lo sindicado representado por la Universidad Adventista de Chile.

Luego el autor nombra a las universidades creadas por personas que formaron parte de los equipos de trabajo durante el régimen militar, subdividiéndolas entre la Universidad Mayor y Universidad Nacional Andrés Bello. Las instituciones ligadas al mundo de la izquierda, a diferencia de las anteriores, desde lo intelectual hacen frente al periodo de facto, entre ellas, la Universidad Academia de Humanismo Cristiano y la Universidad Arcis.

Por último, Pinto (2006) identifica a la institución masónica representada en la Universidad de La República y al mundo militar, representado por la Universidad Bernardo O'Higgins.

### **2.1.1.1. Lucro en la Educación**

La concepción de lucro en la educación se instala con fuerza como objeto de análisis y crítica entre los intelectuales y la sociedad chilena, producto de las movilizaciones estudiantiles de 2011, pues en ese momento estalla la demanda por reformar un modelo consolidado como mercado educacional, por lo que no es extraño que para referirse a él se utilicen terminologías económicas como oferta y demanda, crédito, préstamo, ganancia, clientes, sostenedores, etc. Lo anterior, contrario a conceptos como desarrollo espiritual, vocación, compromiso social, necesidad de país, producción del conocimiento, entre otros términos (Gutiérrez, 2011).

Más allá del rechazo al lucro en la educación y la demanda por exigir una fiscalización que regule su prohibición, diversas investigaciones demuestran cabalmente que éste no solo existe, sino que además, tiene un amplio nivel de reconocimiento en la sociedad chilena (Mönckeberg, 2005).

La misma investigadora citada aclara que por ley las universidades en Chile son corporaciones o fundaciones sin fines de lucro, pero demuestra que en la realidad las universidades privadas obtienen cuantiosas utilidades, mientras sus verdaderos dueños usan múltiples evasivas para captar más dinero proveniente de los elevados aranceles que pagan los estudiantes clientes para seguir haciendo funcionar el negocio.

Contrario a Gutiérrez y Mönckeberg, para Meller (2011) las universidades con fines de lucro desempeñan un doble rol. Por una parte, han posibilitado la gran expansión universitaria de las dos últimas décadas. Por otra parte, han contribuido a la movilidad social, ya que la mayoría de sus estudiantes proviene de los quintiles de menores ingresos.

### **2.1.2. Triestamentalidad**

Las universidades son organizaciones compuestas

por estudiantes, académicos y trabajadores, tres estamentos que dan cuerpo a instituciones que al momento de coordinar su convivencia, idealmente se debieran reconocer como una triestamentalidad, condición que no ocurre en la mayoría de las universidades privadas previo a la derogación del DFL 2 en 2014, a excepción de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano que, mediante una sesión ordinaria del Directorio durante marzo de 2012, aprobó el reglamento vinculante para el nombramiento de cargo de rector (a) el cual consta en el Reglamento Orgánico UAHC 2014.

Rodríguez (2012) define el concepto de triestamentalidad como un modo de organización de gobierno universitario en que los tres estamentos organizados de la comunidad universitaria: profesores, estudiantes y funcionarios no académicos intervienen en el ejercicio de la gestión y gobierno de la universidad.

Por otro lado, Muñoz (2011) propone que tomar en serio la triestamentalidad exige tener claras las diferencias conceptuales que hay entre ella y la democracia. Ambas responden a filosofías distintas: la triestamentalidad, a la representación de grupos; la democracia a la representación de individuos.

## **2.1. Comunicación y Comunicación Organizacional**

### **2.2.1. Comunicación y Proceso Comunicativo**

Identificar el desarrollo teórico del concepto comunicación es imprescindible para esta investigación, pues estos antecedentes permiten explicar porqué es necesario analizar las implicancias de la inexistencia de un plan de comunicación estratégica y, a la vez, diseñar una propuesta comunicacional sobre la base de la teoría sistémica. Es decir, esta evolución teórica permite fundamentar la necesidad de planificar desde una perspectiva concreta el proceso comunicativo interno y externo de la organización.

Dicho lo anterior, una primera aproximación a la palabra comunicación (Del lat. *communicatio*, -ōnis) es definida en el Diccionario de la Lengua (on line, 2001), como: “1.f. Acción y efecto de comunicar o comunicarse; 2.f. Trato, correspondencia entre dos o más personas; 3.f. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y receptor”. Es decir, comunicación es poner algo en común.

En cuanto a la teoría de la comunicación y su evolución epistemológica son diversos los fundamentos que se desarrollan y entrelazan a lo largo de la historia, partiendo por la propuesta de Claude E. Shannon a través de “The Mathematical Theory of Communication”, quien, básicamente, esquematiza el proceso comunicativo “el problema de la comunicación consiste en reproducir en un punto dado, de forma exacta o aproximada, un mensaje seleccionado en otro punto” (Shannon 1948 citado en Mattelart, 1997:42).

De esta manera, Shannon y Warren Weaver desarrollan el modelo de comunicación más influyente y que homologa la lógica matemática formal con las limitaciones y posibilidades de circuitos eléctricos.

Específicamente, Shannon es quien diseña el esquema de la transmisión de información y, a la vez, detecta deficiencias en dicho proceso. Un modelo estricto en términos estadísticos, pero no aporta significados, por lo que la comunicación es entendida como un proceso lineal compuesto por los siguientes elementos: “Fuente de información (desde la cual se selecciona entre múltiples mensajes posibles), emisor, señal, fuente de ruido, receptor, y finalmente, destinatario” (Rodríguez y Opazo, 2007:87).

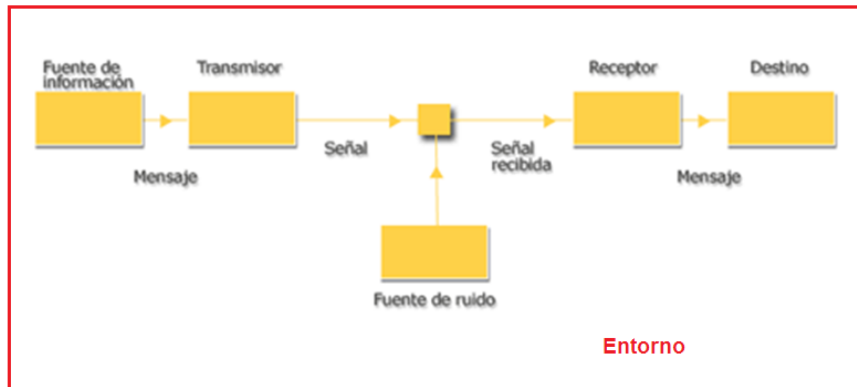


Figura 1. Esquema de la Comunicación de Shannon y Weaver  
Elaboración Propia basada en Santillana 2011.

Mattelart (1997), al igual que Rodríguez y Opazo, señala que en el modelo de Shannon no se toma en cuenta el significado de los signos, es decir, el significante lo atribuye el destinatario y la intención que le da el emisor. No obstante, este modelo de comunicación unidireccional sirve de base para las diversas corrientes de investigación que, posteriormente, sí se orientan hacia el análisis de los efectos, entre ellas, los propuestos de Osgood (1957); Westly y McLean (1957) Berlo, (1960) y Schramm (1955, 1970).

En el avance sobre las ideas de comunicación, Rodríguez y Opazo (2007) sindicaron a Norbert Wiener como quien introduce el concepto de retroalimentación o feedback, lo que permite comparar el estado actual de la comunicación con uno deseado. En consecuencia, un feedback negativo da la posibilidad de que la información transmitida pueda controlar su efecto entrópico, vale decir, permite corregir en caso de desviación. Entendida así la comunicación pasa a ser vista como proceso circular que se puede entender como fenómeno de reciprocidad en el que emisor y receptor ocupan un rol central, tal como se observa en la imagen a continuación.

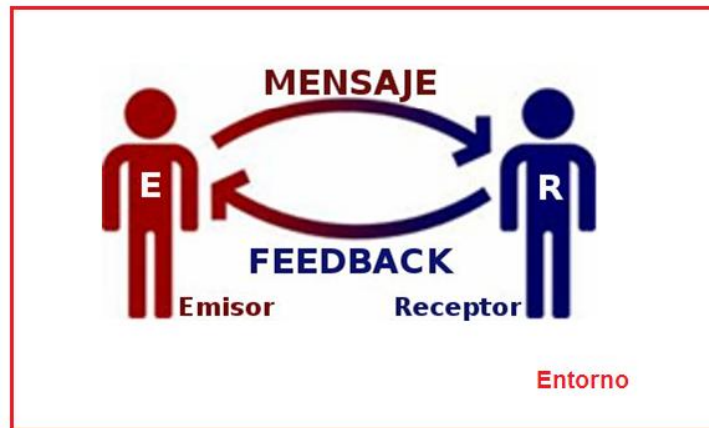


Figura 2. Esquema Proceso de Feedback  
Elaboración Propia basada en Santillana 2011.

Luego de introducida la noción de circularidad comunicacional, otra de las teorías más difundida es formulada por Harold Lasswell, considerado uno de los padres de la comunicación. En 1948 Lasswell propone la “Estructura y Función de la Comunicación de Masas”. “¿Quién dice qué, por qué canal, a quién y con qué efecto? (...) marco conceptual a la sociología funcionalista de los medios de comunicación, que hasta entonces, sólo incluía una serie de estudios de carácter monográfico” (Mattelart, 1997:30).

Lasswell propone un modelo que da énfasis al análisis de dos aspectos: los efectos en los públicos y el análisis del contenido, ambos en estrecha relación, proponiendo así tres funciones que la comunicación cumple en la sociedad. (Lasswell, s.f., citado en Mattelart, 1997:31).

- a) la vigilancia del entorno, revelando todo lo que podría amenazar o afectar al sistema de valores de una comunidad o de las partes que la componen; b) la puesta en relación de los componentes de la sociedad para producir una respuesta en su entorno; c) la transmisión de la herencia social.

Para Mattelart (1997) una de las miradas polémica sobre el proceso comunicativo fue la corriente conceptual denominada “Mass Communication Research” que data de 1927, la cual es esbozada por primera vez en otra de las obras de Lasswell, “Popaganda Techniques in the World War”. Publicada posterior a la primera guerra mundial, abriendo una línea de visión instrumental, donde la

propaganda se entiende como capaz de generar adhesión de las masas, algo ni más ni menos moral, pero que sacramenta una condición de supremacía de los medios de comunicación como emisores de mensajes manejado para generar un estímulo y reacción en los receptores, fenómeno acuñado por el propio Lasswell como “aguja hipodérmica” (Mattelart, 1997:39).

Fundada al principio en una creencia en la omnipotencia de los medios de comunicación, la Mass Communication Research se esforzó más adelante en relativizar sus efectos en los receptores, pero nunca puso en duda la visión instrumental que había presidido el nacimiento de la teoría lasswelliana.

Otras de las teorías claves son las emanadas desde la Escuela de Palo Alto, Estados Unidos, que se reconocen por generar gran aporte al estudio de la comunicación humana. Destacan Gregory Bateson, que aporta la idea de que la información tiene un efecto multiplicador de doble aspecto mediante afirmación y negación a la vez y, Paul Watzlawick, quien plantea los cinco axiomas de la comunicación pragmatista (Rodríguez y Opazo, 2007).

- i. Es imposible no comunicar.
- ii. Toda comunicación implica un contenido y una relación (meta comunicación).
- iii. La naturaleza de una relación depende de la puntuación de la secuencia comunicativa.
- iv. Los seres humanos utilizan comunicación digital y la analógica
- v. Los intercambios de comunicación son simétricos o complementarios, según se sustenten en la igualdad o en la diferencia.

En este avance de la teoría sobre el proceso comunicativo el pragmatismo se instala, a diferencia de la teoría cibernética, como una corriente filosófica que se ocupa de la verdad con sentido utilitario en la vida práctica, siendo Émile Durkheim su precursor. Luego de esta idea, Ludwig Wittgenstein destaca el valor real y efectivo del lenguaje, que ajeno a una finalidad, es construido por quienes en él participan. Razón por la que no existiría ni falsedad ni verdad en los significados, sino interpretaciones susceptibles de reinterpretarse, aunque las reglas deben ser conocidas por otros (Rodríguez y Opazo 2007).

Herbert Blumer, propone la idea del interaccionismo simbólico, precisando que el significado, como producto social, emerge de las interacciones entre las personas y mediante interpretación del individuo que experimenta una comunicación consigo mismo donde selecciona, ordena y transforma las interpretaciones. “Se distinguen dos tipos de interacción: No-simbólica, que responde de forma inmediata sin

interpretar la acción del otro; y Simbólica, que interpreta la acción del otro y se responde a partir de la interpretación” (Rodríguez y Opazo, 2007:49).

Jurgen Habermas, sin concluir con la evolución teórica, diseña una clasificación que explica el fin de la comunicación en el entendimiento que se da a través de la acción comunicativa. Plantea, además, que las pretensiones de validez, verdad, veracidad y rectitud de lo dicho podrían ser aceptadas o rechazadas, de no ser refutadas, se logra el consenso comunicativo entre los hombres (Rodríguez y Opazo, 2007).

### **2.2.2. Teoría de Sistemas**

Los ámbitos de la comunicación se amplían cuando Shannon enuncia la “Teoría Matemática de la Comunicación”, terminologías frecuentes en materia de la información y el código, que se insertan en la Biología y, por su parte, el autor para formular su obra toma términos propios de la disciplina en relación al sistema nervioso. Así, la organización analógica de la información comienza a acompañar todos los inventos de la ciencia biológica. “La emergencia de la noción de información es indisociable de las investigaciones de los biólogos” (Mattelart, 1997: 44).

En 1933, durante el periodo de postguerra, el biólogo Ludwing von Bertalanffy en la obra titulada “Modern Theories of Development”, establece las bases de lo que, posteriormente, se conocerá como la Teoría de los Sistemas (Mattelart, 1997).

En la introducción del libro de Niklas Luhmann “Sociedad y Sistema: la ambición de la Teoría”, Izuzquiza define el concepto clásico de la teoría de sistema diseñado por Ludwig Bertalanffy como:

Un sistema es un conjunto de elementos que mantienen determinadas relaciones entre sí y que se encuentran separados de un entorno determinado. La relación entre sistema y entorno es fundamentalmente para la caracterización del sistema, y el sistema se define siempre respecto a un determinado entorno (Izuzquiza en Luhmann1990).

Según las definiciones expuestas anteriormente, la Teoría de Sistema propuesta por Bertalanffy da cuenta de un fenómeno en el que ningún componente, de un órgano o fenómeno, puede ser transformado sin provocar una modificación en los demás elementos. Esta característica, por una parte, propicia predicción de conductas y, por otra parte, genera estabilidad del sistema que está separado de su entorno. Esta cualidad caracteriza la estructura dada como al propio contexto.

### 2.2.3. Concepto de Autopoiesis

De esta manera, se observa una evolución teórica que se yergue desde tópicos socioculturales. Jürgen Habermas, al plantear en el año 1981, el concepto actuar comunicativo, propone que la Sociología crítica debe estudiar las interacciones de una sociedad en tanto redes compuestas de relaciones comunicativas, a lo que Niklas Luhmann responde proponiendo un sistema de comunicación como un sistema autopoietico (Mattelart,1997).

Antes de definir el concepto autopoiesis, cabe aclarar que es un neologismo que nace en una conversación sostenida entre Humberto Maturana y un amigo sobre el dilema del caballero Quejana (Quijote de la Mancha) ante la duda de este personaje respecto si seguir el camino de las armas, la praxis, o el camino de las letras, la poiesis. Según explica el propio biólogo, padre de la expresión, esta surge en reemplazo de “organización circular” que utilizó desde 1965 para conceptualizar “organización de lo vivo” (Maturana, 1994).

En sí el concepto de autopoiesis es desarrollado por los biólogos chilenos Humberto Maturana y Francisco Varela, quienes rechazan la idea de sistemas abiertos en constante interacción con el entorno, por la idea de “autopoiesis y sistema autopoietico” (Mattelart, 1997).

En cuanto a la primera definición esbozada por los autores al publicar “Autopoiesis y cognición” definen (Maturana y Varela, 1980 citados en Mattelart, 1997:111).

Un sistema autopoietico está organizado como una red de procesos de producción de componentes que con sus transformaciones y sus interacciones *a)* regeneran continuamente la red que los ha producido, y que *b)* constituyen el sistema en cuanto unidad concreta en el espacio en el que existe, especificando el campo topológico en el que se realiza como red.

Posteriormente, en el libro “De Máquinas y Seres Vivos: Autopoiesis la organización de lo vivo” Maturana (1994), plantea la necesidad de aclarar qué es autopoiesis, debido a que la publicación de este nuevo texto es una maduración de veinte años del concepto lo que le permite hablar de su historia y devenir.

Allí, articula ideas como la autonomía de lo vivo, central al caracterizarlo en la unidad mínima de lo viviente. Por otra parte, se refiere a la organización de lo vivo como mecanismo que constituye identidad como entidad material y, en este sentido, señala que el proceso identitario es circular. También, explica que la interacción autopoietica ocurre a nivel físico-químico y también como organización según su identidad, apareciendo una nueva referencia a nivel de fenómeno que es la constitución de significado. Esta identidad es anterior al proceso evolutivo, es decir, posibilita cambios manteniendo identidad.

La noción de autopoiesis además de contribuir a comprender lo que constituye el vivir de los seres vivos, se ocupa del tema de la percepción, así lo declara Maturana, Premio Nacional de Ciencias, en una entrevista del periódico Le Monde Diplomatique.

Así ocurrió que en la época en que me di cuenta de que los seres vivos eran sistemas autopoieticos moleculares cerrados sobre sí mismos , me di cuenta con mis estudios de la percepción de que el sistema nervioso operaba como una red cerrada sobre si misma de cambios de relaciones de actividad entre sus componentes neuronales . Y me di cuenta además de que esto significaba que aunque lo que yo veía como externo al sistema nervioso podía desencadenar en él cambios de relaciones de actividad entre sus componentes neuronales, no podía con ello “decirle” nada sobre aquello externo a él que incidía sobre él (Maturana, 2014:8)

#### **2.2.4. La Noción de Sociedad y Teoría de Sistema**

Izuzquiza (citado en Luhmann, 1990) en la introducción del libro de Niklas Luhmann “Sociedad y Sistema: la ambición de la teoría” plantea la necesidad de considerar ciertos presupuestos de esta teoría como: la generalidad, la interdisciplinariedad, la complejidad y el concepto de sistema, funcionalismo y paradoja.

La teoría de Luhmann no se reduce a determinados ámbitos, sino que mantiene siempre un amplio espectro de problematización, por consiguiente, la complejidad es el punto de partida y rasgo esencial de su obra. Esta condición es entendida por el autor como una sobreabundancia de conexiones entre los elementos, de modo que, no hay correspondencia lineal entre ellos y, a su vez, es el problema central de la sociedad, su propia diversidad.

La incorporación de la teoría de sistemas a los postulados de Luhmann es de manera explícita, al punto de ser denominada “sociología sistémica”. No obstante, resume la evolución de la teoría sistémica y, luego, incorpora desarrollos más recientes.

Con ello, el autor admite el concepto de sistema autorreferente, lo que marca una diferencia con el concepto clásico de Von Bertalanffy e incluye la noción de diferencia que habría entre el sistema y su entorno, el cual se entiende como tal, justamente, desde esta diferencia (Izuzquiza en Luhmann, 1990).

Un paso anterior a tener en cuenta es que en la teoría de los sistemas autorreferentes, donde el régimen contiene en sí mismo la diferencia con su entorno es, a la vez, un sistema autopoietico. Este principio introduce el aporte de la teoría de la autopoiesis de Maturana y Varela, previamente citada. Por lo tanto, en Luhmann se da un cruce teórico “al unir la autorreferencia –que hace al sistema incluir en sí mismo el concepto de entorno- y la autopoiesis –que posibilita al sistema elaborar, desde sí mismo, su estructura y los elementos de los cuales se compone- Luhmann posee una base teórica que aplicará universalmente a su propia teoría” (Izuzquiza en Luhmann, 1990:19).

Cabe recordar que el núcleo de la teoría que propone Luhmann será la sociedad, pero también contiene otras dimensiones de interés que abren su reflexión, distinguiendo tres tipos fundamentales de sistemas autorreferentes: Los sistemas vivos, los sistemas psíquicos o personales y los sistemas sociales, siendo en estos últimos la comunicación su rasgo característico “la sociedad es un sistema autorreferentes y autopoietico que se compone de comunicaciones” (Izuzquiza en Luhmann, 1999: 25).

Luhmann agrega, en esta idea, que en la sociedad pueden diferenciarse distintos subsistemas como: el derecho, la economía, la política, la religión, la educación, etc., equivalentes a diferentes ámbitos de comunicación, donde ésta se desempeña como centro de la sociedad contemporánea o, como sentencia el propio Lúhmann, “la sociedad no está compuesta por seres humanos, sino de comunicaciones” (Izuzquiza, citando a Luhmann 1990).

De esta manera, lo que el autor propone es que la relación entre los seres humanos, para él, sistemas personales o psíquicos, y los sistemas sociales, se da ubicando a los hombres en el entorno de la sociedad y no como componentes de ésta noción de la relación de interpenetración mutua, que, por cierto, en ningún caso se debe interpretar como un desprecio hacia la especie.

### 2.3. Teoría Organizacional

Rodríguez (2008) en su libro “Gestión Organizacional” identifica tres vertientes para el origen de la teoría organizacional: una derivada de la Sociología, que busca comprender el fenómeno social en múltiples manifestaciones, donde lo organizacional es parcialmente importante en relación al conjunto social; luego, la vertiente que adhiere a la disciplina administrativa y tiene como fin que las organizaciones logren sus objetivos; la tercera, respaldada por la teoría social, que si bien, al igual que la administrativa, busca los factores que operan en la productividad, además, atiende el comportamiento grupal en un ambiente de trabajo.

Las tres estudian el fenómeno de la organización y se desarrollan paralelamente hasta acoger la teoría de sistema, corriente teórica que incorporan con entusiasmo los estudiosos organizacionales entre los años sesenta por lo que se llega a confundir con la teoría moderna de la organización. “Es posible decir, sin falsear demasiado la situación, que hoy en día no existe estudio organizacional alguno -sea con un interés práctico o académico- que no tenga una aproximación sistémica al tema” (Rodríguez, 2008:46).

En lo relativo al diseño de la organización y sus procesos básicos, el autor señala que la teoría de Luhmann permite comprender la organización como un sistema de decisiones importantes para su devenir por lo que hace hincapié en definir las premisas que guían este decidir, identificando “de dónde provienen, quién las impone, cuáles son las demandas, cuáles son los recursos, cómo deben compatibilizar unas con otras, quién decide esto y cuáles son los ambientes relevantes, de donde se obtienen estas premisas” (Rodríguez, 2008:74).

Las estructuras pueden estar orientadas a ser más orgánicas o mecánicas, distinción elaborada por Bursn y Stalker (citados en Rodríguez 2008). Las orgánicas se caracterizan por ser descentralizadas, con pocas reglas y procedimientos, con división del trabajo ambiguo, los altos cargos atienden ámbitos amplios y la coordinación es personalizada e informal. En cambio, las estructuras mecánicas tienen reglas claras y procedimientos establecidos, divide el trabajo y las funciones de cada ejecutivo o persona y la coordinación es impersonal y formal.

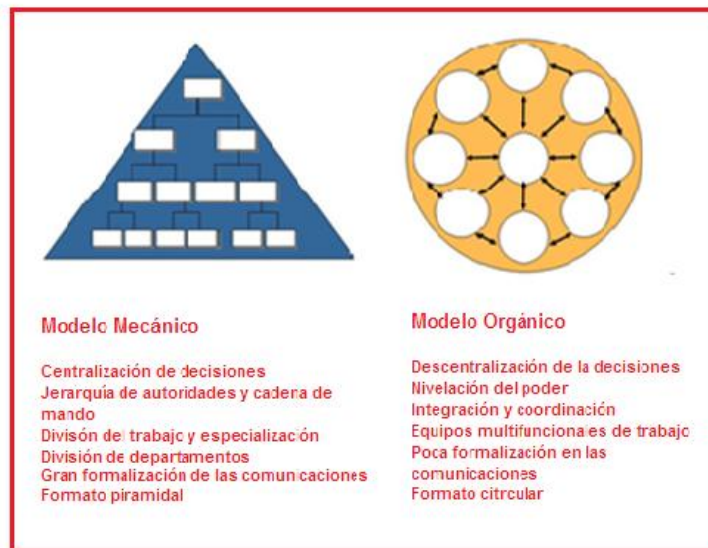


Figura 3. Esquema Evolutivo del Diseño de las Organizaciones

Elaboración Propia basada en Santillana 2011.

No obstante, si bien estos dos polos refieren a estrategias de diseño, actualmente, se acepta que ninguna organización sea solo mecánica u orgánica, pues, según Rodríguez (2008), el enfoque sistémico contempla una composición diversa, donde son válidos ambos, pero además se suman relaciones con su entorno.

Un modelo de organización contemporáneo es el propuesto por Karl Weick (1979). El autor se refiere a la organización como respuesta al carácter equívoco o ambiguo de la información, condición inherente a los seres humanos, que se resuelve en la organización por medio del procesamiento de información colectiva (Kreps, 1995).

De esta manera, el patrón organizacional que se orienta hacia el proceso y la interacción humana como centro de la organización y la comunicación es un medio crucial. Para Kreps (1995), Weick construye su teoría sobre diversos fundamentos teóricos. Primero, los derivados de la teoría evolutiva de Charles Darwin (1859-1948), que explican cómo las personas se adaptan a los cambios en sus entornos sociales y culturales. Segundo, los procedentes de la teoría de la información de Shannon (1949), que se ocupan de la eficiencia de la transmisión de información entre emisor y receptor. Tercero, los originados de la teoría general de sistema,

como lo es la combinación de los procesos funcionales que permiten al sistema sobrevivir y adaptarse a su entorno.

Senge (1999), por su parte, propone impulsar el aprendizaje en las organizaciones a partir del pensamiento sistémico, ya que los elementos se influyen mutuamente. Sin embargo, aclara que esta influencia está oculta y sólo es posible comprenderla al contemplar el todo y no cada elemento individualmente. “Los negocios y otras empresas humanas también son sistemas. También, están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos” (Senge, 1992:16).

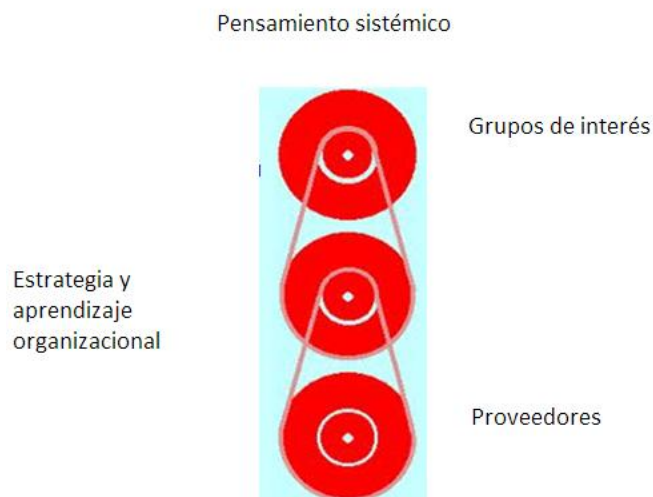


Figura 4. Esquema del Proceso Sistémico Organizacional

Elaboración propia basada en Santillana 2011.

### 2.3.1. Comunicación Organizacional desde la Perspectiva Sistémica

Rodríguez y Opazo (2007) señalan que las organizaciones se pueden entender desde una perspectiva donde las redes comunicativas constituyen su columna vertebral, permitiendo no solo coordinación de esfuerzos de los miembros para alcanzar el logro de objetivos establecidos, sino, también, que la organización funcione existiendo. Esta noción del fenómeno organizacional y la importancia de la comunicación se basan en la teoría de sistemas sociales elaborada por Niklas Luhman.

La comunicación para Luhmann es un proceso de selecciones que solo se produce con éxito si se superan múltiples obstáculos. Esta selección es propia de un sistema social y ayuda a reducir la complejidad, rasgo central de su teoría. Por otra parte, entiende la comunicación como integrante de la sociedad y los sistemas sociales, pues solo ellos comunican de sí mismos u otros sistemas sociales.

Aquello refuerza la idea definida inicialmente, a propósito de que para Luhmann el núcleo de su teoría será la sociedad, complementándose ahora con la idea de la comunicación como eje de la sociedad contemporánea.

Para Costa (1999) la comunicación es un modo de acción que fusiona tres disciplinas. Primero, la cibernética o sistémica, que representa la eficacia de las organizaciones. Segundo, la física matemática aplicada, que describe como teoría del feedback. Tercero, la teoría matemática de la comunicación.

De esta manera, en el concepto de comunicación como modo de acción definido por Costa es la Humanidad la que produce el origen de la socialización del hombre. Por lo tanto, la teoría de sistemas generales es la síntesis más evolucionada de la acción y hoy tiene numerosas aplicaciones, entre ellas, el campo civil, especialmente en la planificación de las empresas (Costa, 1999).

### **2.3.2. Identidad e Identidad Organizacional**

Larraín (2001) señala que el concepto de identidad posee diversos significados, ya que se utiliza en distintos contextos, los cuales debiesen distinguirse claramente para saber el sentido con el que se va a utilizar. Según el autor en la tradición metafísica y aristotélica la identidad era concebida como un principio del ser y ley lógica del pensamiento, en este sentido, no puede haber contradicción en un ser, pues no podría haber contradicción con un mismo, perspectiva que, según señala Larraín (2001), es deficiente para muchos pensadores modernos que insisten en que la identidad humana se diferencia de la identidad de las cosas por la capacidad de reflexión, “auto-conciencia y auto-reconocimiento eran elementos necesarios” (Larraín, 2001:22).

Ante el reconocimiento de esta capacidad, toma protagonismo la continuidad de la conciencia en el tiempo, aspecto relevante, porque demarca la responsabilidad moral del sujeto, no importando, por lo tanto, la identidad misma, sino la moral derivada de ésta construcción reflexiva. Larraín (2001) sostiene que

las variantes identidad ontológica y autoreconocimiento sólo son mismidad individual, y propone en su lugar, como significado más adecuado de identidad, aquella noción que considera a “un conjunto de cualidades con las que una persona o grupo de personas se ven íntimamente conectados” (Larraín, 2001:23). Es decir, que los individuos o grupos relacionados se definen a sí mismos al identificarse con ciertas características.

Con una mirada más local sobre la identidad chilena, Larraín (2001) pone de relevancia el tema de la modernidad, pues discrepa tanto con aquella corriente de pensamiento que insiste en que la modernidad en el país se ha instalado de forma alternativa a la identidad, como difiere con otras ideas que quieren la modernidad ante todo.

La distancia que toma Larraín de miradas absolutistas es, porque considera que la modernidad europea se expande activamente, razón por la que se “incorpora, adapta y recontextualizada en Chile en las más variadas dimensiones institucionales y valóricas (...) Chile tiene una manera específica de estar en la modernidad” (Larraín, 2001:79). De esta manera, el autor no mira la Modernidad como opuesto a identidad, sino como una base equivocada de percibir la identidad, porque se simplifica al extremo la modernidad o congela el proceso de cambio cultural.

Estos últimos fundamentos de Larraín dan cuenta de características socioculturales que se manifiestan a la hora de tomar posición de una definición de identidad organizacional o institucional a nivel local. Para el autor, aquello se configura como una versión empresarial Post Moderna en la que impera un discurso que comienza a construirse en los años 90, época de visión y políticas neoliberales en la economía, que estructuran una visión de país emprendedor (Larraín, 2001).

Bajo la misma mirada respecto a la identidad organizacional Enz, Franco y Spagnuolo (2012) señalan que la identidad de una organización es su personalidad. Un conjunto de características, valores y creencias con las que se identifican y diferencian sus integrantes respecto a otras instituciones, que podrían parecer similares.

Por su parte Etkin y Schvarstein (2000) postulan que las organizaciones tienen una identidad invariante. Es decir, una identidad que no varía y se define por relaciones dialógicas complementariamente descriptivas y de coexistencias, por ejemplo, en el cruce entre identidad y estructura. Si ocurre una perturbación que altere dicha invariancia, significa transformación del sistema, lo que provocaría que

una cooperativa se convierta en empresa, o como paso límite, que la institución se disuelva.

No obstante, los autores aclaran que la invariancia de la identidad no es absoluta, sino que por espacios de tiempo prolongados ciertos rasgos característicos y propios de la organización sufren matices, lo que resalta continuidad de existencia y no rigidez o estereotipos. Por lo tanto, identidad y estructura no pueden comprenderse el uno sin el otro y aquello se asimila a la noción de organización y estructura, definida por la teoría de la autopoiesis.

Esta idea se corresponde con la de un núcleo central en las organizaciones que las identifica, posibilitando transformar la estructura en función de perturbaciones internas o externas, lo que se denomina plasticidad estructural. Mientras más una organización desarrolle esta característica, mejor será su adaptación activa a la realidad (Etkin y Schavarstein, 2000).

Por otra parte, Etkin y Schavarstein (2000) agregan que la identidad se presenta como una imagen y su percepción depende de la posición de quien percibe. Existe la endoidentidad, imagen de los integrantes de la organización, y la exoidentidad, imagen de un observador que se interrelaciona con la institución, ambas imágenes no son necesariamente complementarias.

Con lo anterior, definir la identidad es una operación de distinción que se concreta cuando un observador describe y constituye la organización en un objeto de análisis. Para que esta operación sea posible los autores señalan que toda organización posee “a) una identidad-esquema que comparte con todas las que pertenecen a su misma rama de actividad, y b) una identidad-construcción que surge y se elabora en su interior, permitiendo su singularidad en el medio” (Etkin y Schavarstein, 2000:158).

Respecto a las dimensiones de la identidad, serían once coordenadas las que le otorgan la condición de existencia a la empresa. Sin embargo, no todas son pertinentes para la totalidad de las organizaciones y hay algunas específicas asociadas a la identidad construcción (Etkin y Schavarstein, 2000:158).

- a) Tiempo (coordenadas temporales)
- b) Tamaño (coordenadas espaciales)
- c) Localización (coordenadas geográficas)
- d) Tangibilidad o intangibilidad del producto o servicio que elabora (coordenadas materiales)
- e) Ciclo de vida del producto o servicio que elabora (coordenadas de frecuencia)

- f) Relación costo-beneficio (coordenadas económicas)
- g) Grado de monetarización (coordenadas financieras)
- h) Organizaciones e instituciones relacionadas (coordenadas metasistémicas)
- i) Influencias sobre su entorno (coordenada ecosistémica)
- j) Necesidad que el producto o servicio que elabora satisface (coordenadas utilitarias)
- k) Relaciones dialógicas (coordenadas dialógicas)

Un ejemplo de la naturaleza de estas dimensiones sería: “Dafiti Chile presta servicios de venta de zapatos on line en todo el país (coordenada espacial y geográfica) y el tiempo en que satisface la demanda por este servicio es esencial para la satisfacción del cliente (coordenada temporal). Mientras lo primero es un rasgo de identidad-construcción; el segundo es característico de todas las organizaciones que prestan servicios, por lo tanto, corresponde a la identidad-esquema.

### **2.3.3. Cultura Organizacional**

Etkin y Schvarstein (1992) definen por cultura organizacional los modos, formales o no, de pensar, creer y hacer en un sistema organizacional. Estas acciones se establecen y practican por quienes integran un grupo de trabajo y se van a desarrollar en el intercambio con un medio social más amplio.

Los autores señalan que la cultura, a su vez, varía con el tiempo, aquello demuestra el paso de éste, algo a lo que los miembros se adaptan. Para efectos de un análisis la cultura organizacional es referencia de ciertos valores compartidos, los cuales son aceptados como pautas de pensamiento y conducta ante situaciones concretas, que orientan prioridades o preferencias ante ciertas circunstancias cruciales, por ejemplo, la compra de un computador.

Capriotti (2008) señala que la conducta interna es la forma en que actúan cotidianamente quienes integran la organización, la forma en que se comportan sus miembros, sean estos del nivel que sean.

#### **2.3.4. Imagen Corporativa**

Capriotti define el concepto de imagen corporativa como “la representación mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” Capriotti (2008:29). Para dicha noción, basada en la percepción, el autor propone diferenciarla de otros tres conceptos: identidad corporativa, que define como personalidad de la organización, lo que es y pretende ser; comunicación corporativa, todo lo que la empresa u organización dice a sus públicos que es, ya sea por medio de canales de comunicación o actuación cotidiana; y la realidad corporativa, que es la estructura material como oficinas, empleados, etc.

Además, Capriotti (1999) propone para un análisis de imagen corporativa la diferenciación entre estructura de la imagen y el proceso de formación de ésta.

Lo primero, es la estructura cognitiva de las personas, que da lugar a valoraciones y procesos conductuales. Lo segundo, es la diferencia que se forma de la imagen resultante del procesamiento de toda la información de una empresa, siendo en los públicos, y según los roles que cumplen con la organización, quienes generan motivaciones particulares que les hacen percibir dicha información e interpretarla de forma distinta.

En este sentido, el autor plantea dar atención a los públicos y sus procesos de recepción e interpretación de la información, distinguiendo origen de la información y circulación.

En cuanto al germen de la información obtenida por los públicos, existe un tipo de información socialmente mediada y un tipo de información directamente experimentada (Capriotti, 2008).

Al hablar de información socialmente mediada, Capriotti (2008) se refiere a las fuentes, entre ellos, los medios masivos de comunicación y las relaciones interpersonales. Ambas no serían meros transmisores, sino que realizan un proceso de selección, interpretación y acondicionamiento, es decir, la información mediada es previamente manipulada.

En cuanto a la información directa experimentada, es la experiencia personal de los individuos con la organización, por lo tanto experimentan por sí mismos el

hacer y el decir de la organización, aspecto clave para la formación o modificación de la imagen.

### **2.3.5. Planificación**

Planificar implica pensar con método o de manera sistémica antes de actuar; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponer objetivos, proyectar hacia el futuro. Al planificar se puede identificar un nivel informal, el cual ocurre en la mente de las personas y de forma casi intuitiva; esto ocurre permanentemente en las organizaciones, pero es indispensable plantear un escenario diferente para superar dicha intuición (Enz, et al 2012).

Avanzar hacia un nivel formal de la planificación involucra definir objetivos y establecer acciones a partir de un proceso de análisis y evolución entre diversas alternativas, eligiendo las que resulten más convenientes y viables de acuerdo con la organización. Este nivel formal de la planificación exige dejar por escrito el análisis previo a la situación y las acciones que se llevarán adelante. Para esto es necesario concebir acciones con objetivos que trasciendan el día a día o el corto plazo, poniendo el acento en aquello que la institución sueña en un futuro, es decir, el nivel estratégico de la planificación “apunta a un grado más alto de formalización y supone la definición de objetivos, teniendo siempre como faro los objetivos de gestión de la organización y la visión como horizonte utópico que guía el hacer” (Enz, et al 2012: 69).

### **2.3.6. Dimensiones de la Comunicación**

La guía “Como Elaborar el Plan de Comunicación, Manual Práctico de la PYME”, plantea un enfoque integral y no sólo centrado o reducido a la comunicación institucional en una de sus partes. Éste identifica seis áreas o dimensiones de comunicación en la organización, denominándolo Modelo de las 6 Dimensiones (M6D):

- Comunicación corporativa
- Comunicación externa
- Comunicación interna
- Comunicación de crisis

- Relaciones públicas
- RSC



Figura 5. Esquema 6 Dimensiones de la Comunicación

Fuente Manual Práctico de la PYME [www.bicgalicia.es](http://www.bicgalicia.es).

- Comunicación corporativa: es la actividad por la cual la empresa premeditadamente emite un mensaje con el fin de transmitir o decir al público lo que la empresa es.

Principales tareas de la comunicación corporativa: construcción del posicionamiento, supervisión del material corporativo, elaboración y seguimiento del cumplimiento del manual de identidad visual corporativa, elaboración de una memoria anual de actividades de la institución, regalos corporativos, entre otras.

- Comunicación externa: también, se podría llamar comunicación comercial pura, como toda comunicación contribuye a crear una imagen de marca de la empresa a través del marketing social y publicidad.

Principales tareas de la comunicación externa: diseño del plan de marketing social, supervisión de las campañas publicitarias en soportes como web (basado en un sistema de colaboración donde el usuario es el protagonista).

- Comunicación interna: se centra en el capital humano y es un proceso donde se integra a los dirigentes de la organización con todos los niveles de trabajadores. Implicar en el proyecto organizacional a todos los miembros de la Universidad

Principales tareas de la comunicación interna: definir las necesidades de comunicación interna y las herramientas necesarias, captar los flujos de información y generar comunicación, colaborar con las áreas de recursos humanos y formación, definir indicadores y medir los resultados de las acciones, reforzar la cultura organizacional, entre otras.

- Comunicación de crisis: pretende prever los posibles daños que puedan surgir en la organización y anticipar soluciones al mal ocasionado. El fin último es defender la imagen corporativa ante sus públicos objetivos y la opinión pública.

Principales tareas de la comunicación de crisis: designación de un comité de crisis, elaboración de un manual de crisis, elaboración de comunicado, seguimiento y atención a los medios en la crisis y la pos-crisis.

- Comunicación de relaciones públicas: el principal objetivo es conseguir que la organización tenga una imagen positiva y un reconocimiento en la sociedad, su trabajo se centra en abrir vías de diálogo y establecer relaciones eficaces de forma permanente con todos los públicos. La RR.PP. tiene que ver con técnicas de persuasión.

Principales tareas de la comunicación de RR.PP.: gestionar las relaciones con los medios de forma habitual y crear contenidos para su difusión, prestar asesoramiento en materia de protocolo y generar el manual interno de protocolo, gestionar eventos corporativos.

- La responsabilidad social corporativa (RSC): no es una obligación de la organización, esta práctica está por encima del cumplimiento de las normas. Cuando hablamos de RSC se habla de un deber, un convencimiento de la organización y también de su comunidad en realizar acciones comprometidas con la sociedad.

Principales tareas de la RSC: diseñar, impulsar y coordinar acciones de RSC y gestión ética, con el objetivo de fomentar y generar beneficios a la sociedad, difundir las actuaciones tanto externa como internamente, entre otras.

### **2.3.7. Comunicación Organizacional en el Tercer Sector (OTS)**

La expresión tercer sector no se refiere a tipos jurídicos determinados, sino que -por oposición al sector público y al sector privado- comprende el campo de las instituciones sin ánimo de lucro y de vocación altruista (OCDE, 2007).

Respecto a la definición anterior, la comunicación, en las organizaciones sociales o del tercer sector, se caracteriza porque su objetivo central de comunicar es dar a conocer sus valores a la sociedad. Función que está inserta en su propia identidad y que las diferencia de las organizaciones empresariales, las que comunican para existir (Vidal, 2004 citada en Durán y Fernández 2010).

Por otra parte, García (2006) citado en Herranz (2010) señala que la comunicación institucional es aquella que se distingue por tener la obligación de informar y ser transparente con el ciudadano, la cual es realizada por las relaciones públicas. En cambio, la comunicación empresarial, exenta de la obligatoriedad legal, se guía por los fines propios de la entidad empresarial: la productividad y la rentabilidad.

No obstante lo anterior, García (2006) sostiene que en el tercer sector se mantienen discrepancias respecto a la conveniencia o no de realizar comunicación organizacional.

### **2.3.8. Desarrollo Comunicacional de Organizaciones Educativas**

Las universidades comparten la misión de preservar, desarrollar y promover a través de sus procesos sustantivos y en estrecho vínculo con la sociedad, la cultura de la Humanidad (Horruitiner, 2006).

La base que guía los objetivos en las acciones comunicacionales es que éstos aseguren la existencia en el contexto educativo en el que le toca participar a una organización.

Dichas acciones se orientan hacia el desarrollo institucional, según la teoría de identidad cultural. Aquella opera en un ámbito simbólico que fomenta los principios institucionales compartidos por los miembros, en este caso, el público interno. Sin embargo, la proyección o posicionamiento de identidad debe ser conjugada con el factor funcionalista, el cual apunta a la continuidad, sobrevivencia y adaptación de

las organizaciones educacionales en el contexto que están insertas (Hatch y Schultz, 2007).

### **2.3.9. Plan de Comunicación Estratégica**

Cappriotti (2008) propone que para un plan de comunicación estratégica o plan de comunicación corporativa es fundamental reconocer y tener convicción respecto a la importancia de la imagen corporativa en el éxito de una organización.

Para esto, el autor considera necesario articular una actuación planificada y coordinada que permita a los públicos tener una imagen acorde con los objetivos de la organización, es decir, sus intereses y deseos. Por lo tanto, diseñar un plan estratégico de imagen corporativa requiere ciertos pasos básicos de acción sobre los que se construye la estrategia. Primero, la organización define la estrategia. Luego, la competencia sirve de referencia comparativa. Por último, se debe tener presente que son los públicos quienes se forman la imagen.

Con estos elementos se pueden definir los objetivos globales de la estrategia que son: identificación, que los públicos sepan quién es la organización y qué hace; diferenciación, que los públicos aparte de saber que existe la organización, la perciban como distinta; referencia, tanto la identificación y la diferenciación se orientarán para que la organización se posiciones como modelo de ciertos atributos distintivos dentro de un sector de actividad; preferencia, los tres anteriores deben intentar lograr que el público considere a la organización como su elección válida (Cappriotti, 2008).

Enz, Franco y Spanuolo (2012) proponen que “problematizar la identidad” permite convertirla en un elemento de gestión para la comunicación. Esto implica planificarla y abandonar una práctica comunicacional desde la intuición para avanzar a un nivel más formal, donde lo más básico es establecer objetivos y acciones a partir de un proceso de análisis y evaluación de alternativas, para elegir las más viables y convenientes hasta llegar a un nivel más estratégico de esta planificación.

Lo primero que plantean estos tres autores para la gestión de la comunicación es mirar la organización, diagnosticar la situación actual y decidir hacia dónde se quiere llegar, lo que conlleva a planificar. Luego, como herramienta para planificar, proponen identificar los mapas de grupos de interés, una noción de comunicación

vinculante, pues estos grupos son personas o instituciones con las que una organización necesita construir una relación e impactar con sus actividades (Enz, et al. 2012).

### **2.3.10. Etapas del Plan Estratégico de Imagen Corporativa**

La Guía para Elaborar un Plan de Comunicación propuesta por el Gobierno de Navarra (2011) plantea que la clave del éxito de un plan de comunicación se define en diez etapas que se resumen en cuatro grandes apartados: diagnóstico, estrategia, acciones y control.

Las etapas planteadas por el Gobierno de Navarra (2011) son: estudio del entorno, objetivos, público objetivo, mensajes, estrategias, acciones de comunicación, cronograma, presupuesto, control y seguimiento y evaluación.

Por su parte, Capriotti (2008) propone tres grandes etapas para el desarrollo de un plan estratégico: análisis del perfil corporativo mediante el cual se estudia y define la personalidad de la organización (interno); análisis de la competencia y los públicos (externo); definición del perfil corporativo, que da cuenta de los atributos identitarios que conducen la institución y la etapa de comunicación del perfil corporativo.

A continuación se presentan los esquemas con las etapas para realizar un plan estratégico según Capriotti (2008).

## 2.4. Diagnóstico

### 2.4.1. Análisis del Perfil Corporativo (análisis interno)

#### Perfil corporativo

##### (Análisis interno)

Reconoce elementos que definen la identidad corporativa y cómo ésta se comunica.

#### Definición de la identidad corporativa:

Características como valores y creencias con las que la organización se auto identifica y diferencia de otras.

Misión: Establece qué es y qué hace la institución

Valores o principios: representan cómo la organización entrega sus servicios, es decir, principios profesionales, principios de relación; qué valores priman, por ejemplo, defensa de los DD.HH. medioambiente, género, democracia, etc.

Visión: señala a dónde quiere llegar la organización, perspectiva de futuro, no utópico, tampoco fácil, sí un estímulo y dirección.

Cultura organizacional: mientras la filosofía representa lo que la institución quiere ser, la cultura muestra lo que es en este momento. Por lo tanto, códigos o pautas compartidas, no escritos, por la organización y que se reflejan en el comportamiento de los miembros.

#### Clasificación de la organización:

Tamaño: N° de trabajadores, facturación; Fines: con o sin fines de lucro; Cobertura geográfica: local, nacional, etc.; Giro: Industria, servicios, comercial, mixta; Propiedad: Pública, privada o mixta.

#### Organigrama:

Presenta cómo se constituye la organización y permite visualizar el rol de las comunicaciones y su influencia a en la dictación de planes y estrategias internas o externas.

### **Perfil corporativo**

#### **(Análisis interno)**

Reconoce elementos que definen la identidad corporativa y cómo ésta se comunica.

### **Comunicación de la identidad corporativa:**

Estudio de la comunicación emitida por la organización, a través de diferentes medios y soportes, pero también por la conducta cotidiana.

¿Qué comunicamos? ¿Cómo comunicamos? ¿Por qué medios? ¿Con qué eficacias por cada medio?

### **Auditoría de comunicación:**

Sistema de identificación de instrumento y sistema de identificación de conceptos

### **Sistema de identificación de instrumento**

Formas por medio de las cuales la organización hace llegar sus mensajes a sus diferentes públicos.

Reconocer aspectos: se debiera responder la pregunta ¿qué aspectos de la conducta cotidiana comunican la identidad?

Identificar los medios de comunicación, actividades o soportes utilizados para comunicar. Contacto directo, medios masivos, cuáles no se han usado.

Valor de impacto de cada medio o soporte, idoneidad de cada uno, en función de intereses o consumo según el público.

### **Sistema identificación de conceptos**

Identificar conceptos transmitidos:

Preguntarse qué hemos estado comunicando, este qué no se refiere a mensajes concretos, sino global.

Se debe identificar los mensajes claves (conceptos centrales) y los secundarios (de apoyo).

La identificación debe hacerse a nivel de conducta corporativa (qué comunicamos a través del teléfono, en la política de matrícula, actuación corporativa) y a nivel de acción comunicativa (qué se dice en la publicidad), folletos, página, etc.

## 2.4.2. Definición del Perfil Corporativo: análisis los públicos, la competencia y la imagen corporativa. (Análisis externo)

Análisis de los públicos                      Análisis de la competencia                      Análisis imagen corporativa

<p>Estructura de los públicos: todos los grupos de personas que tienen algún tipo de interés similar con respecto a la organización.</p> <p>Cada persona podrá ser parte de un público u otro en un momento, tendrá expectativas particulares y esto formará la imagen corporativa de la organización.</p>	<p>Por competencia se entiende a toda organización que busca satisfacer la misma necesidad en un mismo sector de actividad.</p>	<p>Estudio de notoriedad</p> <p>Grado de conocimiento de la organización, si no hay conocimiento no hay notoriedad. Imagen, problemas de valoración positiva o negativa.</p>
<p>Una vez identificados los públicos se debe establecer cuáles son claves para la organización, porque con su acción pueden afectar su funcionamiento o logro de objetivos.</p> <p>Estos no son fijos, en función de una situación puede ser prioritario o secundario.</p>	<p>Al conocer a los competidores se debe determinar: Quiénes pueden ser calificados como competidores, ya sea por servicios o productos similares, ya que satisfacen la misma necesidad. También los que ofrecen servicios sustitutos.</p>	<p>Notoriedad mínima: asistida con preguntas que ayudan a seleccionar entre varias alternativas</p> <p>Notoriedad: Sí se reconoce la organización</p> <p>Recuerdo: asocia de manera espontánea área de operación, servicio.</p> <p>Grupo selecto: reconoce sector y es citada entre las 4 ó 5 primeras de forma espontánea.</p> <p>El top of mind</p>
<p>Estudio de la infraestructura de los públicos: esquema de información e influencias.</p> <p>Saber por qué públicos próximos o fuentes obtienen información de la organización (infraestructura de influencia e información) Por ejemplo, la institución, competencia, líderes de opinión, amigos, expertos, otros públicos consumidores.</p> <p>Situación en relación a la organización: datos socio demográficos.</p>	<p>Capacidad de los competidores: conocer qué los distingue, sus puntos fuertes y débiles: capacidad de gestión, cuota del sector, fuerza financiera, etc.</p>	<p>No Notoriedad: la organización no es reconocida adecuadamente</p> <p>Desconocimiento: las personas no reconocen ni siquiera el nombre. (es la situación más negativa)</p> <p>Confusión: a las personas les “suenan” el nombre pero son incapaces de señalar a que sector o tema se dedica.</p>
	<p>Estrategias de la imagen corporativa de la competencia: no se puede analizar los lineamientos estratégicos, pero sí analizar elementos. Políticas comerciales, precios, servicios, distribución.</p> <p>Políticas institucionales, calidad servicios, identidad visual, comunicación, para inferir públicos, posición competitiva.</p>	<p>Análisis de atributos: variables sobre las cuales las personas construyen la imagen corporativa.</p> <p>Actual: orientan la imagen de forma determinante, precio, historia, calidad, etc.</p> <p>Latente: en este momento no conforman la imagen pero puede llegar a hacerlo, fuente potencial de diferencia.</p>

**Perfil corporativo (Análisis externo)**

Consta de tres partes: análisis de competencia, de públicos y de la imagen corporativa

Esquemas 1. Etapas Plan Comunicación Estratégica  
Elaboración Propia a partir de Capriotti (2008).

## 2.5. Análisis de la Situación e Identificación del Problema

### 2.5.1. Análisis FODA

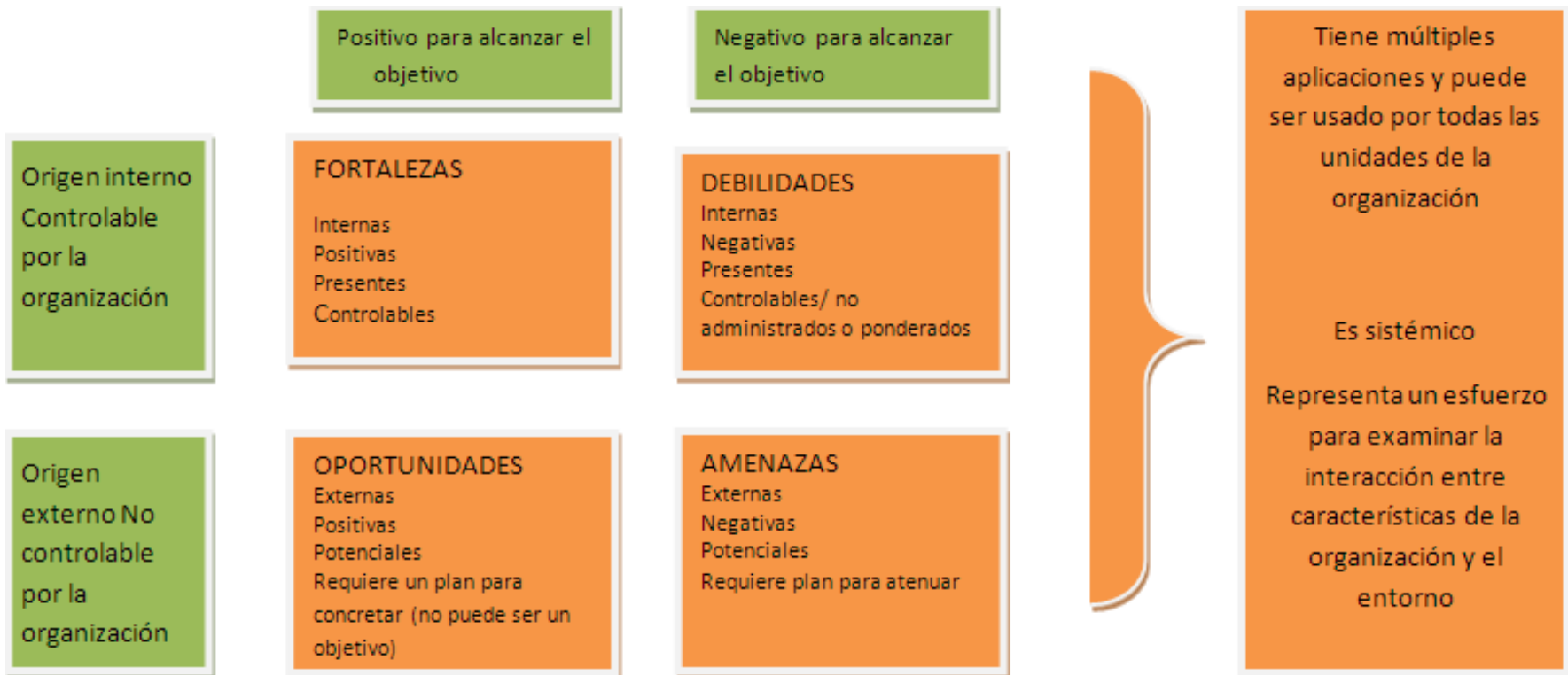


Figura 6. Esquema Análisis FODA  
Elaboración Propia a partir de Capriotti (2008).

## 2.5.2. Árbol del Problema

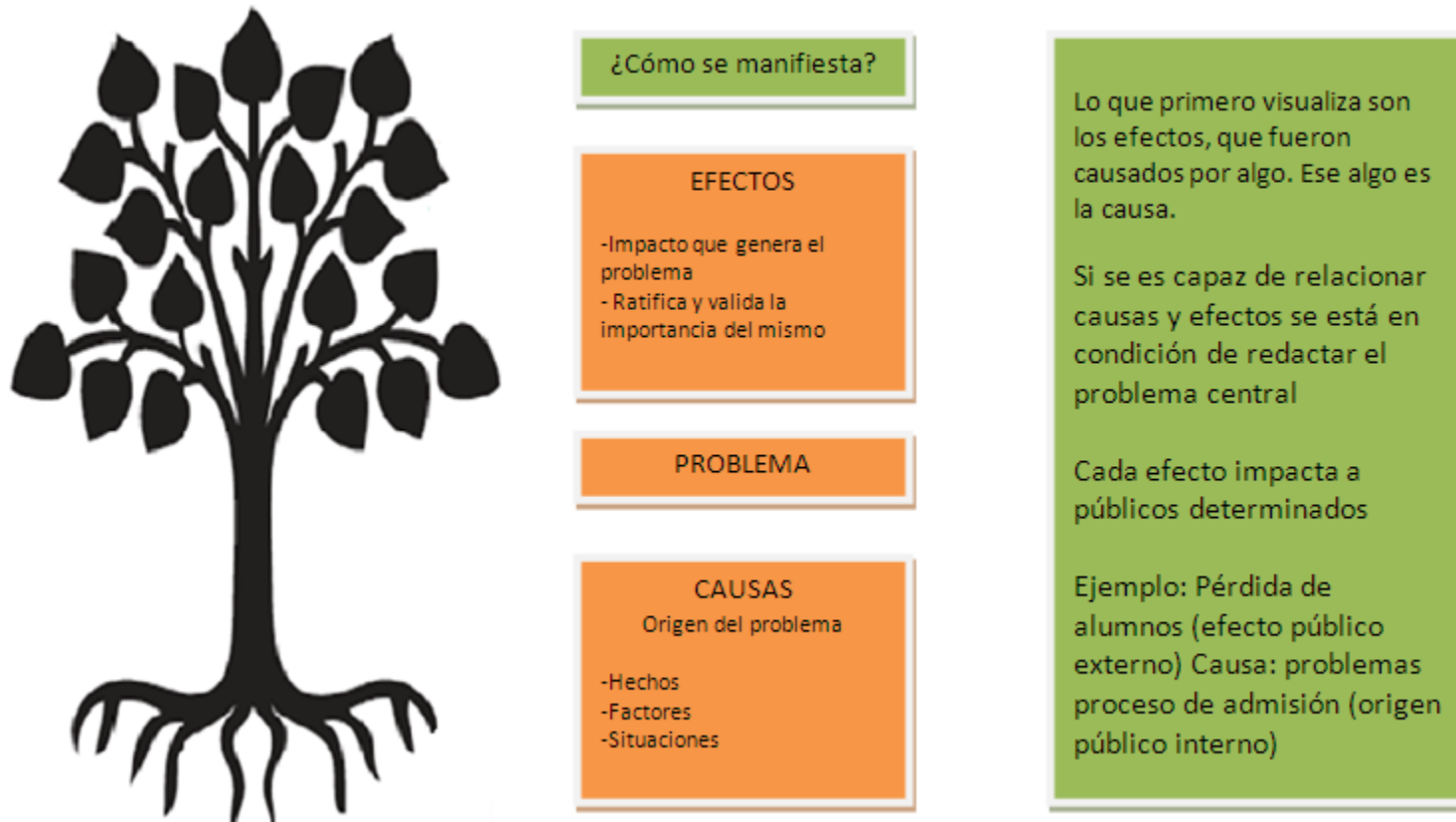


Figura 7. Esquema Árbol del Problema  
Elaboración Propia basada en Manual Práctico de la PYME [www.bicgalicia.es](http://www.bicgalicia.es).

## 2.7. El Plan de Comunicación Estratégica

La administración de las comunicaciones consiste en administrar discursos, es decir, la identidad es moldeada por los factores comunicacionales y esa proyección del hacer (función de la organización y fines) determina la imagen.

A continuación se puede apreciar la secuencia de etapas que guiarán la propuesta del plan de comunicación estratégica que se presenta más adelante en esta investigación. Dichas etapas fueron seleccionadas y adaptadas desde los diversos modelos teóricos y se basan en el análisis y toma de decisiones según las características de esta investigación e institución. El preciso señalar que si bien existen diversos modelos o ejemplos de planes de comunicación, estos no responden a uno estándar, sino que los gabinetes o departamentos de comunicación deben ser capaces de adaptar los pasos básicos a cada organización u objetivo en cuestión (Capriotti, 2008).



Figura 8. Etapas del Plan de Comunicación Estratégica  
Elaboración Propia.

### **III. Marco Metodológico**

### **3. Marco Metodológico**

A continuación, se presenta el diseño metodológico que describe los instrumentos de recolección y medición de datos que se utilizaron para realizar esta investigación. Entre ellos, se refiere a la elaboración de encuestas, entrevistas aplicadas y el análisis de contenido resumido en matrices.

#### **3.1. Enfoque de Investigación**

El enfoque que se emplea en esta investigación es el mixto, pues representa el más alto grado de integración entre los enfoques cualitativo y cuantitativo.

En los estudios cuantitativos es frecuente que se incluyan varios tipos de cuestionarios al mismo tiempo que pruebas estandarizadas y recopilación de contenidos para análisis estadístico. Lo mismo ocurre con investigaciones cualitativas que usan entrevistas, observaciones y documentos para tener diferentes apreciaciones sobre las variables, los contextos, los sucesos o las personas. En las modalidades del enfoque bimodal o mixto de la investigación, se acostumbra a utilizar varios métodos cuantitativos y cualitativos de recolección de los datos (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Se escoge el enfoque mixto, porque es el óptimo para este tipo de investigación donde se emplean técnicas cualitativas, como el análisis de contenido del Plan Estratégico 2011-2015, y su anexo elaborado Plan de Rectoría y el análisis sobre las entrevistas realizadas a las autoridades de la Universidad directamente ligadas con dicho plan estratégico. Según Hernández, et al (2003:477) las técnicas cualitativas no buscan medir variables, sino obtener información de sujetos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad. También, se emplean técnicas cuantitativas en la recolección y análisis de datos a través de encuestas que diseñaron y aplicaron las propias autoras a un grupo de alumnos que ingresó a primer año en la admisión 2014 y al público interno. Por tal motivo, el enfoque mixto es el más adecuado para dar cuenta de un planteamiento o fenómeno, aportando referencias más abundantes, una perspectiva más amplia y profunda.

### **3.2. Tipo de Investigación**

Esta investigación es un estudio de casos, el cual se recomienda para un análisis profundo de una pequeña muestra del fenómeno, método muy relevante en el área de las Ciencias Sociales. Barrio (s/f) señala que constituye un campo privilegiado para comprender en profundidad los fenómenos educativos.

El estudio de casos sigue una vía metodológica común a la etnografía, aunque la diferencia radica en su uso, ya que la finalidad de este tipo de investigación es conocer cómo funcionan todas las partes del caso para crear hipótesis, atreviéndose a alcanzar niveles explicativos de supuestas relaciones causales encontradas entre ellas, en un contexto natural concreto y dentro de un proceso dado (Barrio s/f).

León y Montero (2003) plantean que el estudio de casos consta de cinco pasos: selección y definición del caso, elaboración de una lista de preguntas, localización de las fuentes de datos, análisis e interpretación y elaboración del informe.

Tomando en cuenta lo anterior, el estudio de casos resulta recomendable para la investigación que se realiza, ya que se analiza la realidad de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, una institución de educación superior privada que es parte de un sistema educacional que hoy en Chile pasa por procesos de cambio. Con el estudio de casos se analiza la situación de esta Universidad en relación a su comunicación estratégica y a partir de los resultados se propone un plan de comunicación.

### **3.3. Sujeto, Corpus, Escenario**

Los sujetos de esta investigación son las autoridades de la Universidad directamente relacionadas con el diagnóstico, la elaboración e implementación del Plan Estratégico 2011-2015 u su anexo Plan de Rectoría a quienes se les realizó una entrevista. Dichas autoridades corresponden al Rector, el encargado de la Dirección de Admisión, la encargada de la Dirección de Comunicaciones y la encargada de la Dirección de Planificación.

También, son sujetos otros integrantes del público interno de la UAHC, como: estudiantes, académicos, personal administrativo, personal externalizado y los directores de escuela, a quienes se le aplicó una encuesta.

Otros sujetos son los estudiantes nuevos que ingresaron a primer año en 2014, personas a quienes estuvieron dirigidas algunas de las estrategias publicitarias de la Universidad.

Estamento	Cantidad	Instrumento
Personas vinculadas y no vinculadas a la universidad	40	Pilotaje Likert
Alumnos nuevos 2014	115	Escala Tipo Likert
Publico interno (profesores, alumnos, administrativos, personal externo)	80	Encuesta
Autoridades UAHC	4	Entrevista

Tabla 1. Sujetos  
Elaboración Propia.

El corpus en esta investigación son los documentos elaborados por la Universidad: Plan Estratégico 2011-2015 UAHC, considerando el anexo Plan de Rectoría publicado en septiembre de 2014. Otro de los documentos que se analizan son aquellos generados a partir de las entrevistas aplicadas por las investigadoras a las autoridades de la Universidad.

El escenario donde se desarrolla la investigación es la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, una institución privada que declara promover un modelo pedagógico crítico-transformador de la educación y la sociedad. Cuenta con inmobiliario propio, se divide en tres facultades con sus respectivas sedes: Ciencias Sociales, Pedagogía y Artes. La totalidad de los alumnos que estudian ronda los 4.500, y en promedio ingresan 700 alumnos nuevos a pregrado cada año. Otras características tanto del perfil y clasificación institucional se entregan en la presentación de la organización.

A continuación, se muestran dos esquemas que resumen los documentos analizados y los sujetos de esta investigación.

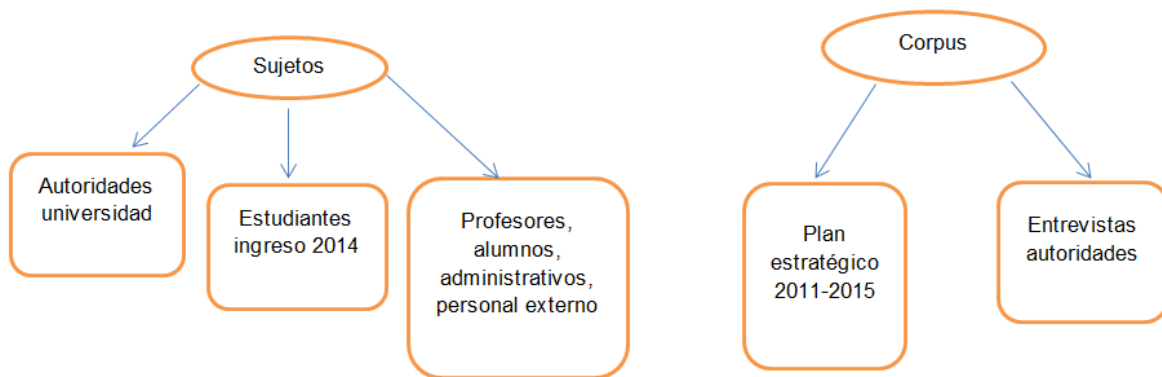


Figura 9. Esquema Resumen Sujeto y Corpus

Elaboración propia.

### 3.4. Unidad de Análisis

Las unidades de análisis constituyen segmentos del contenido de los mensajes que son caracterizados para ubicarlos dentro de las categorías de análisis (Berelson 1971 citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

En cuanto a las categoría de análisis de matrices, estas son los niveles donde serán caracterizadas las unidades de análisis, las que se disponen en casillas, es decir, cada unidad de análisis se categoriza o encasilla (Holsti 1969 citado en Hernández et al 2003).

(Berelson citado en Hernández et al 2003) menciona cinco unidades de análisis: la palabra, el tema, el ítem, el personaje y medidas de espacio y tiempo. Para esta investigación se toma el ítem, la unidad total empleada por los productores del material simbólico o cualitativo.

Gran parte de la investigación moderna se realiza mediante tareas de clasificar, ordenar, cuantificar e interpretar los productos evidentes de la conducta de los individuos o de los grupos. El análisis del material simbólico es la actividad de convertir estos fenómenos registrados, en datos científicos, es decir, poder describir los elementos de ciertas conductas, registrarlos de forma ordenada, clasificarlos o categorizarlos, determinar su frecuencia cuantitativa e interrelaciones (Martin, s/f).

Dentro del Plan Estratégico 2011-2015 y su anexo Plan de Rectoría, la investigación se centrará en analizar los siguientes ítems que serán considerados como las unidades de análisis.

- 1) Unidades de análisis extraídas de los Antecedentes para la Elaboración del Plan: Claustro Universitario julio 2006 - enero 2007, Proceso de Acreditación y Plan de Mejoramiento presentado en el informe de Autoevaluación institucional año 2008, Recomendaciones de Pares Evaluadores y el Acuerdo de acreditación CNA 2008, Propuesta de comisión Mixta Directorio-Consejo Superior de la Universidad, Desafíos Estratégicos del contraste entre la Comisión Mixta 2009 con el Plan Estratégico 2006-2009 y recomendaciones de la acreditación 2008.
  
- 2) Unidades de análisis extraídas del Diagnóstico Estratégico del Plan 2011-2015: Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades, Análisis Externo: Amenazas y Oportunidades.
  
- 3) Unidades de análisis extraídas del Plan Estratégico 2011-2015: Ámbito 3 “Vinculación Permanente con el medio: Promoción de la extensión y vinculación con el medio, procurando el incremento de convenios y alianzas con el sector productivo y de servicios, todo orientado a aportar a nuestra sociedad” y Ámbito 4 “Gestión Institucional para el sustento en el tiempo de la UAHC”: Efectividad de la gestión institucional universitaria incentivando una actualización permanente de las capacidades de gestión en nuestro capital humano de la UAHC”.
  
- 4) Unidad de análisis Anexo Plan de Rectoría.

De esta manera, se obtiene información relevante sobre las estrategias comunicacionales que la Universidad implementa para su visibilización.

### **3.5. Instrumentos de Recolección de Datos**

En esta investigación se emplean cuatro instrumentos para la recolección de datos: cuestionario, escala tipo Likert, matriz y entrevistas cualitativas.

#### **3.5.1. Cuestionarios**

Un cuestionario según Hernández et al. (2003) consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Para este cuestionario se escogieron las respuestas cerradas, ya que contienen categorías que han sido delimitadas e incluyen varias alternativas. En las preguntas cerradas las categorías de respuesta son definidas a priori por el investigador y se le presentan al respondiente, quien debe elegir la opción que describa más adecuadamente. En cambio, las preguntas abiertas no delimitan previamente las alternativas de respuesta, por lo que el número de categorías es muy elevado.

Las investigadoras elaboraron una encuesta o cuestionario revisado por la profesora guía a cargo de esta investigación, con el fin de conocer cómo funciona la comunicación interna dentro de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Consta de 8 preguntas cerradas con alternativas de respuesta delimitada y una abierta. Se aplicó a 80 sujetos pertenecientes a la Institución entre estudiantes, académicos, administrativos y directores de escuela. El modelo de esta encuesta se encuentra disponible en los anexos.

#### **3.5.2. Escalamiento Tipo Likert**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003) este tipo de cuestionario consiste en un conjunto de ítems presentado en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Se presenta una afirmación y se pide al encuestado que externé su reacción, eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. Las alternativas de respuestas o puntos de éstas son cinco e indican cuánto se está de acuerdo con la afirmación correspondiente. Las alternativas más comunes son: muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo.

La escala Likert para Hernández et al (2003), se construye generando un elevado número de afirmaciones que califiquen al objeto de actitud y se

administran a un grupo piloto para obtener las puntuaciones del grupo en cada afirmación. Estas puntuaciones se correlacionan con las preferencias del grupo a toda la escala y las afirmaciones, cuyo puntaje se ordena significativamente con las puntuaciones de toda la escala, se seleccionan para integrar el instrumento de medición. Asimismo, debe calcularse la confiabilidad y validez de la escala. En el anexo se incluye el modelo del pilotaje que se aplicó y sus resultados.

Las autoras elaboraron un pilotaje de la escala tipo Likert, revisado por la profesora guía de esta investigación, que contenía 30 afirmaciones, se aplicó a 40 personas vinculadas y no vinculadas a la Universidad. De este pilotaje se seleccionaron 20 afirmaciones, aquellas que obtuvieron mayor puntaje, es decir, la opción “describe muy bien”. Con las 20 afirmaciones se armó la encuesta Likert que fue aplicada a 115 alumnos nuevos la primera semana de clases del año académico 2014. Para poder aplicarla se envió vía correo electrónico a través del Departamento de Asuntos Estudiantiles los días 20 y 25 de marzo y el 9 de abril. Algunas de las afirmaciones propuestas fueron las siguientes:

1.- La Academia es una universidad que permite el acceso a la educación superior de alumnos provenientes de sectores sociales desfavorecidos.

2.- La Academia es un actor relevante en el debate público respecto a las ciencias sociales, las humanidades, la educación y las artes

3.- La Academia es una universidad que forma profesionales según las necesidades del país

Las alternativas de respuesta para esta encuesta fueron cuatro y no cinco como postulan los metodólogos Hernández, Fernández y Baptista dejando afuera la respuesta no describe ni mal ni bien para no dar espacio a ambigüedades. Las alternativas utilizadas en la escala tipo Likert fueron: describe muy mal, no describe bien, describe bien, describe muy bien.

Dichas preguntas se elaboraron bajo el sistema Google Drive, una vez recibidas las respuestas el mismo sistema arrojó los gráficos con los resultados de cada pregunta, a partir de ellos, se realizó una interpretación de los datos. El modelo del pilotaje, la encuesta aplicada y el análisis de gráficos se encuentran disponibles en los anexos.

### **3.5.3. Matriz**

Como instrumento de recolección de datos se usa una tabla o matriz, la que Hernández et al (2010) define como útiles para establecer vinculaciones entre categorías o temas. Estos se colocan como columnas o filas.

Según Hernández et al (2010) en cada celda el investigador documenta si las categorías o temas se vinculan o no, puede hacer una versión donde se explique cómo y por qué se vinculan o, al contrario, por qué no se asocian.

En esta investigación se elaboraron tres matrices: la primera, para esquematizar el análisis de contenido que resultó del Plan Estratégico 2011-2015 y su anexo, para el cual se diseñó una tabla que resume dicho documento, posteriormente, sobre esta tabla se aplicó una matriz compuesta por cuatro columnas; la primera, con las unidades de análisis; la segunda, con las categorías de análisis que son: imagen corporativa, comunicación corporativa, incremento de la matrícula, responsables, públicos y soporte comunicacional; la tercera, con las subcategorías de cada punto mencionado anteriormente y; en la cuarta columna, se registra el total del número de veces que se mencionan dichas subcategorías.

La segunda matriz corresponde al análisis de las entrevistas aplicadas a las autoridades de la Dirección de Planificación, Dirección de Admisión, Dirección de Comunicaciones y Rectoría. Éstas se elaboraron colocando los cargos de los entrevistados, las preguntas realizadas y las respuestas que dieron con el fin de comparar las similitudes y diferencias entre ellas.

La tercera matriz se realizó para el análisis de la pregunta abierta planteada en la encuesta de comunicaciones internas que respondieron integrantes de la institución. Para esta matriz las respuestas más concordantes y repetidas se resumieron a categorías y en la columna frecuencias se puso el número de veces que los respondientes las mencionaron.

Todas las matrices de análisis de contenido se encuentran disponibles en los anexos.

### **3.5.4. Entrevistas Cualitativas**

Las entrevistas cualitativas se definen, por Hernández et al (2003) como una conversación entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado). Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general con temas no específicos y el entrevistador tiene toda la flexibilidad para manejarlas.

Las entrevistas son usadas en esta investigación como un método de recolección de datos del parecer y conocimientos de los sujetos involucrados en la realización e implementación del Plan Estratégico 2011-2015. La entrevista se compuso de siete preguntas elaboradas a partir del análisis de los documentos anteriormente descritos y la encuesta sobre imagen corporativa aplicada por las investigadoras, la modalidad utilizada fue la semiestructurada y las preguntas dieron lugar a contra preguntas en algunos casos. Para la construcción de las entrevistas no se contempló el análisis del Plan de Rectoría ya que este documento se publicó posteriormente. La transcripción de las entrevistas realizadas se encuentra disponible en los anexos.

### **3.6. Procedimiento de Análisis**

Para procesar los datos recolectados se emplearon los procedimientos de análisis de contenido que se aplicaron al Plan Estratégico 2011-2015, las entrevistas realizadas a las autoridades y las encuestas aplicadas a los públicos internos.

Según Gómez (2000, en Hernández et al, 2003), en términos generales, el análisis de contenido es un método que busca descubrir la significación de un mensaje, ya sea este un discurso, una historia de vida, un artículo de revista, un texto escolar, un decreto ministerial, etc. Más concretamente, se trata de un método que consiste en clasificar y/o codificar los diversos elementos de un mensaje en categorías, con el fin de hacer aparecer de la mejor manera el sentido.

El análisis de contenido, según Berelson (1971, en Hernández et al, 2003) es una técnica para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva,

sistemática y cuantitativa. Puede, entre otras cosas, comparar mensajes, niveles y medios de comunicación y develar diferencias en el contenido de la comunicación.

Dicho lo anterior, el análisis de contenido es la alternativa óptima para el procedimiento de análisis, ya que, se tomó el documento Plan Estratégico 2011-2015, la pregunta abierta del cuestionario y las entrevistas, que fueron codificados para su posterior observación.

## **IV. Propuesta de Plan de Comunicación Estratégica**

#### 4. Propuesta del Plan de Comunicación Estratégica

El siguiente plan de comunicación estratégica diseñado para la Universidad Academia de Humanismo Cristiano pretende reforzar la identidad institucional y aportar de forma evidente en la transformación de la imagen corporativa. Las etapas propuestas para este plan son: diagnóstico, identificación del problema, estrategia global y acciones, costos, cronograma, responsables e indicadores. Estas derivan de una fusión entre la propuesta de dos manuales; el primero, “Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa” de Paul Capriotti (2008); y el segundo, “Manual de Comunicación para Organizaciones Sociales” de Enz, A., Franco, V., Spagnuolo, V. (2012), cuyos fundamentos fueron expuestos en el marco teórico.

La administración de las comunicaciones es administrar discursos, es decir, la identidad es moldeada por los factores comunicacionales y esa proyección del hacer (función de la organización y fines) determina la imagen y adquiere gran relevancia el discurso.

A continuación se puede apreciar la secuencia de etapas para la implementación de un plan estratégico, las cuales fueron seleccionadas y adaptadas desde los diversos modelos teóricos, basados en el análisis y toma de decisiones. Según las características de esta investigación e institución, es preciso señalar que si bien existen diversos modelos o ejemplos de planes de comunicación, estos no responden a uno estándar, sino que los gabinetes o departamentos de comunicación deben ser capaces de adaptar los pasos básicos a cada organización u objetivo en cuestión (Capriotti, 2008).



Figura 10. Etapas del Plan de Comunicación Estratégica propuesto para la UAHC  
Elaboración Propia.

## **4.1. Diagnóstico del Perfil Corporativo**

A continuación, se realiza un diagnóstico de la Universidad con el fin de reconocer los elementos que definen la identidad corporativa y cómo ésta se comunica.

### **4.1.1. Perfil Corporativo Interno**

La misión, visión, principios y valores a continuación definidos fueron precisados por la Institución a propósito de la preparación de las Orientaciones Estratégicas de la Universidad 2011- 2015 y ese documento fue refrendado por el Consejo Superior de la Universidad.

- Misión: “La Universidad Academia de Humanismo Cristiano es una comunidad de académicos, estudiantes y funcionarios, con carácter pluralista y participativo. Su misión es la de contribuir de manera crítica al desarrollo del pensamiento, la cultura y la formación continua de profesionales comprometidos con la tolerancia, la democracia y la justicia, en concordancia con los requerimientos del país. A la vez busca constituirse en un espacio que favorezca la integración social, permitiendo que estudiantes de diversos sectores sociales compartan esta misión común, dándole oportunidades de acceso a la educación superior a estudiantes de bajos ingresos que posean niveles académicos adecuados”.
- Visión: “Como visión, la Universidad Academia de Humanismo Cristiano aspira a ser un referente en la formación de graduados, profesionales y posgraduados de calidad reconocida, y ser un actor del debate nacional en el ámbito de las ciencias sociales, las humanidades, la educación y las artes, todo ello, desde los principios y valores que la animan”.
- Valores o principios: “El quehacer académico de la Universidad está permeado fundamentalmente por los siguientes principios y valores: la promoción y defensa de los derechos humanos y de la democracia, como imperativos básicos de convivencia y desarrollo entre los seres humanos; La búsqueda permanente de la excelencia en la docencia, en la investigación, en la extensión, en la prestación de servicios y en la gestión institucional; el compromiso con un desarrollo sustentable e

incluyente de todos los sectores del país, con especial énfasis en la equidad y en la eliminación de todo tipo de discriminación, especialmente de género y/o étnica; La valorización y promoción de la participación en la vida universitaria cotidiana de los diferentes estamentos que componen la Universidad”.

➤ Cultura organizacional: al hablar del ambiente educativo, el clima comprende el ambiente interno, el contexto, comportamiento y el enfoque estructural de la institución. De este derivan los siguientes ámbitos:

- Contexto social: dentro de la organización conviven estudiantes, profesores, autoridades, administrativos y personal externo. Entre ellos, en general, el trato es cordial y respetuoso. No obstante, también se genera el debate de ideas, dinámica que no es percibida como algo negativo, según el pensamiento crítico que promueve la Universidad.
- Relaciones: en general, todos estos estamentos cuentan con algún espacio para relacionarse entre ellos y con los demás. La Universidad tiene cierta horizontalidad en las relaciones, es decir, es factible para un alumno acercarse a algún profesor o autoridad. Además, se pueden organizar, existe un sindicato de trabajadores y alguna vez hubo una federación de estudiantes.
- Conflictos: la Universidad no ha estado ajena a sufrir algunos conflictos, en su mayoría provocados por los propios alumnos de la institución al manifestarse, dentro y fuera de sus dependencias, propiciando conflictos internos entre quienes están de acuerdo con el accionar y quienes no, esto involucra a todos los estamentos. Además, la organización ha enfrentado problemas con la autoridad policial.
- Nivel de participación: la Universidad practica la triestamentalidad efectiva, lo que quiere decir que, profesores, alumnos y administrativos tienen injerencia en la elección de sus superiores. Existe un grado importante de participación en la comunidad ligada al pensamiento crítico que traspasa el nivel formativo. También, se fomenta el desarrollo de iniciativas generadas por los propios estudiantes financiados a través de fondos concursables que entrega la Direcciones de Asuntos Estudiantiles.

- Canales de comunicación: como lo evidenció la encuesta aplicada al público interno por las investigadoras, las comunicaciones internas son deficientes, puesto que, las funciones del Dirección de Comunicaciones no están determinadas, lo que genera multiplicidad de mensajes y emisores que llevan a la confusión. Los canales actualmente utilizados son principalmente el correo electrónico, la página web institucional y las redes sociales.

#### 4.1.2. Clasificación de la Organización

Para determinar la clasificación estructural de la UAHC se emplearon datos proporcionados por Sergio Infante, director de Administración y Finanzas y Claudia Olmedo, jefa de Recursos Humanos e información publicada en el sitio web de la Universidad. En el siguiente esquema se desglosan dichos datos.

Tamaño	- Número de trabajadores: contratados 298 - honorarios 400 - Facturación (presupuesto 2014): \$7.63.850.000- La Universidad desde sus inicios se ha concebido como una institución de tamaño mediano, lo que significa un máximo de 4000 alumnos aproximadamente.
Fines	- Sin fines de lucro
Cobertura Geográfica:	- Local, ciudad de Santiago
Giro	- Educación
Propiedad	- Privada. La Asamblea de Socios, de acuerdo a la Ley General de Educación que rige a las universidades chilenas, estará integrada por los representantes legales de los centros enumerados en el Acta de Constitución de la Universidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente: Fernando García, representante del Centro de Estudios de la Realidad Contemporánea (CERC).</li> <li>• Vicepresidenta: Flavia Fiabene, representante del Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación (PIIE)</li> <li>• Director: Claudio González Fundación de Ayuda Social de las Iglesias Cristianas (FASIC).</li> <li>• Directora: María Elena Suvayke representante del Grupo de Investigaciones Agrarias (GIA).</li> <li>• Directora: Carmen Espinoza representante del Programa de Economía del Trabajo (PET)</li> <li>• Director: Germán Molina representante de la Fundación Universidad y Desarrollo (FUD)</li> <li>• Director: Eduardo Rocco representante de la Corporación de Estudios e Investigación Minera (CORPODIUM)</li> </ul>

Tabla 2. Clasificación Estructural UAHC  
Elaboración Propia.

### 4.1.3. Organigrama Institucional

El siguiente esquema es el organigrama institucional que la Universidad tiene publicado en su sitio web [www.academia.cl](http://www.academia.cl). Para efecto de esta investigación permite interpretar las líneas comunicacionales en la dictación de planes y estrategias, internas o externas lo que, a su vez, da cuenta de la importancia e influencia de las comunicaciones institucionales.

Según Thompson (2009) el concepto de organigrama como una representación gráfica de la estructura de una organización refleja en forma esquemática la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría, por lo tanto, este organigrama se diseñó por contenido integral, según los diversos tipos presentados por el autor.

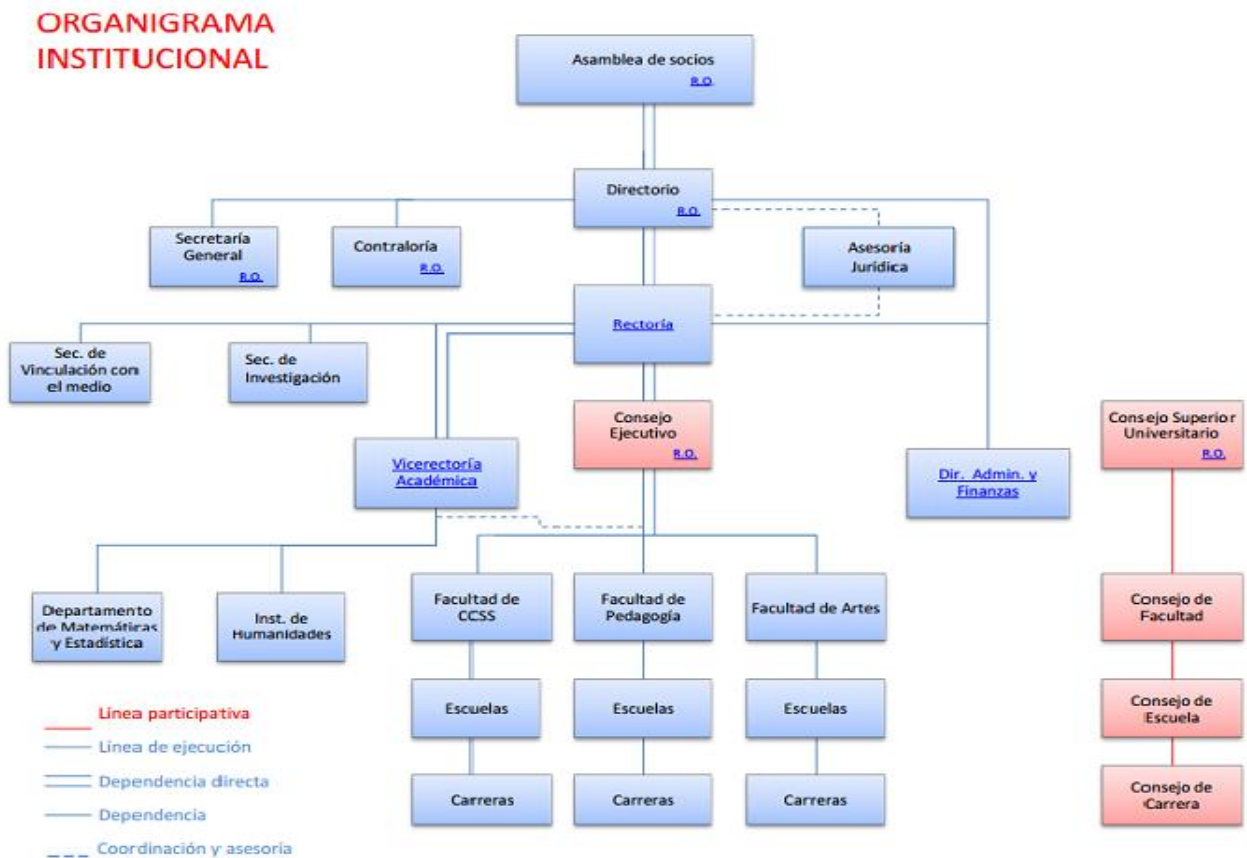


Figura 11. Organigrama Institucional Primera Parte  
Fuente www.academia.cl.

Cabe señalar que la Dirección de Comunicaciones no aparece en el esquema principal que se presenta en la página web institucional www.academia.cl, sino que está bajo la subordinación de Rectoría y se despliega haciendo click sobre el vínculo de esa unidad y, luego, click en la unidad de Direcciones.

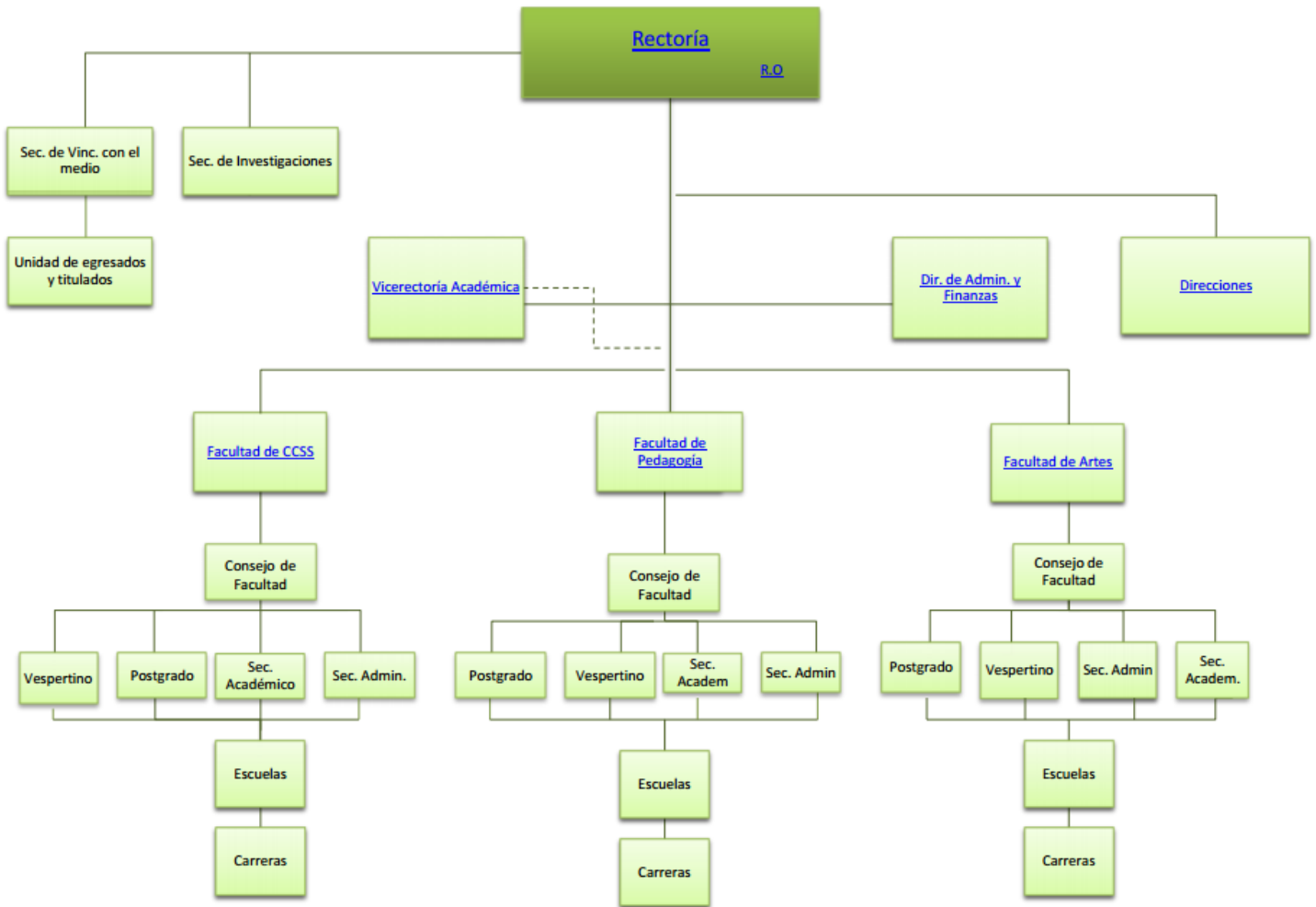


Figura 12. Organigrama Institucional Segunda Parte



Figura 13. Organigrama Institucional Tercera Parte  
Fuente [www.academia.cl](http://www.academia.cl)

#### 4.1.4. Comunicación de la Identidad Corporativa

Según la encuesta al público interno que aplicaron las investigadoras las comunicaciones dentro de la Universidad resultan poco eficientes al considerar que existe descoordinación, falta de información oportuna y más de un emisor.

- Qué se comunica: los comunicados enviados por la institución son, por lo general, informativos y dependiendo de cada departamento. La Dirección de Comunicaciones envía información sobre actividades, seminarios internos, suspensión de clases o cierre de las sedes. La Dirección de Asuntos Estudiantiles informa sobre actividades pertenecientes a los alumnos como deporte, convocatorias a proyectos, entre otros. El Departamento de Bienestar informa sobre becas, beneficios, créditos internos y externos a la institución. Rectoría envía comunicados en caso de alguna crisis que afecte a la Universidad y con mayor frecuencia informa otros asuntos a las facultades y jefes de carrera.
- Cómo se comunica: en cuanto a las actividades culturales y de extensión, no existe una sistematización de la periodicidad en la entrega

de la información, sino que cada actividad se informa en la medida que surge. En cuanto a los comunicados se envían según la contingencia, hay días en que envían más de un comunicado, a veces, el mismo comunicado por distinto emisor, lo que se repite en situaciones de crisis.

- Por qué medios: el medio mayormente utilizado por la Universidad es el correo electrónico, seguido por las redes sociales (Facebook y Twitter) y la página web institucional.
- Con qué eficacia por cada medio: el correo electrónico no es bien administrado, ya que las bases de datos no están actualizadas o existe duplicidad, lo que provoca que a algunos individuos les llegue dos veces la información y a otros no les llegue, tampoco se encuentra segmentado el público interno, muchas veces la información para un grupo de éstos le llega a toda la comunidad, también existe un porcentaje que no abre los correos, aunque las personas encuestadas en esta investigación prefieren este sistema. Las redes sociales y la página web también son usadas, aunque están sujetos a que las personas accedan a ellas.

Las siguientes son imágenes de algunos de los comunicados que envía la Institución a sus alumnos para informar de las actividades.



Imagen 1. Comunicado Conversación sobre Educación Libertaria  
Fuente UAHC.



Imagen 2. Comunicado Obra de Teatro  
Fuente UAHC.

Otro de los comunicados enviados, como se dijo anteriormente, tienen relación con sucesos de contingencia. El 24 de noviembre del presente año hubo un altercado frente a la Universidad entre algunos encapuchados que atacaron las dependencias de la Brigada de Homicidios perteneciente a la PDI y que, luego, se habrían refugiado en las dependencias de UAHC. Frente a este hecho, los comunicados recibidos por los alumnos, profesores y administrativos fueron múltiples y reiterativos durante una semana, enviados incluso los mismos desde distintos emisores, lo que genera saturación. A continuación se muestran algunos de ellos:



Imagen 3. Comunicado Rectoría  
Fuente UAHC.

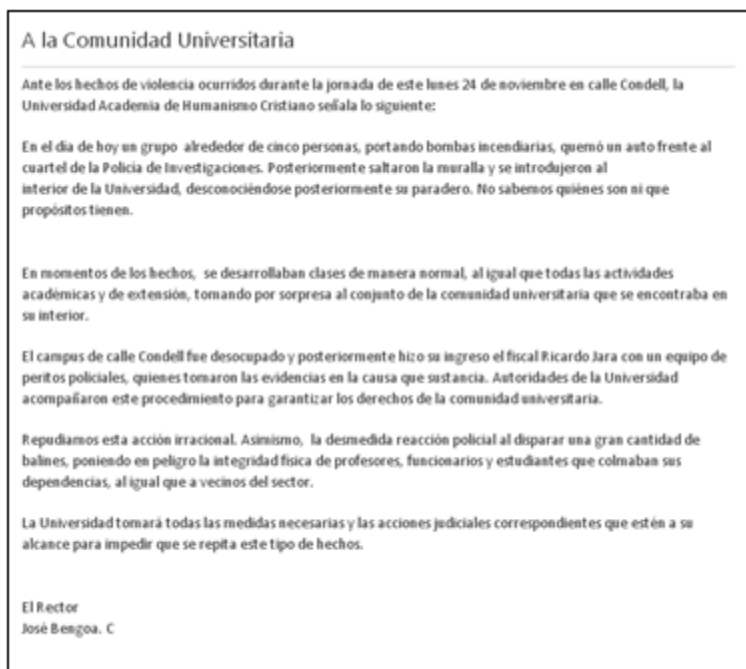


Imagen 4. Comunicado Rector  
Fuente UAHC.

**DECLARACION PÚBLICA. A la Comunidad Universitaria**

DECLARACION PÚBLICA

Santiago, 25 de noviembre de 2014

Ante los hechos ocurridos el lunes 24 de noviembre, que han involucrado la imagen de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, la Comunidad Académica quiere reiterar algunos principios fundacionales, que explican su existencia desde hace más de 25 años.

Hemos sido defensores y animadores de espacios académicos, el nuestro y el de otros, donde se experimente el pluralismo, el conocimiento argumentado y riguroso, y la reflexión crítica, en todas nuestras escuelas y programas. Todo ello, sustentado en una visión amplia y en permanente enriquecimiento de los Derechos Humanos. Hemos entendido la educación como un derecho, que debe alcanzar al máximo de jóvenes y adultos, y defendido un tipo de desarrollo socio económico que pueda incluir efectivamente a quienes no han tenido oportunidades. Hemos promovido que nuestros estudiantes accedan a una educación superior de calidad, enriquecida de esos valores, para poner esos conocimientos al servicio de la sociedad y sus legítimas aspiraciones personales-familiares y como país.

Son esos caminos los que queremos seguir fortaleciendo dentro de los naturales debates que toda comunidad universitaria, que se precie de tal, debe tener un inmenso compromiso con aquellos valores, con la vida académica, con las necesidades del país y con los estudiantes, que actúan como una enorme reserva para continuar desarrollando nuestro proyecto universitario hacia delante, recientemente acreditado por cuarta vez consecutiva.

Es esto, lo que queremos afirmar con fuerza, frente a hechos que consideramos graves y que han permitido que a través de algunos medios, con diversos intereses, se hayan utilizado para desacreditar nuestro perfil universitario y nuestro aporte a una educación superior de calidad y plural.

Adhieren a esta declaración los siguientes integrantes de nuestra comunidad

Dr. Hugo Contreras C.	Académico Escuela de Historia
Dr. Milton Godoy O.	Académico Escuela de Historia

Imagen 5. Comunicado Académicos  
Fuente UAHC.

**"DECLARACIÓN ASAMBLEA DE ACADÉMICOS"**

DE HUMANISMO CRISTIANO

Santiago, 27 de noviembre de 2014

Declaración de los (las) académicos (as) de la UAHC

Los académicos y académicas de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano (UAHC) condenamos enérgicamente el ataque efectuado, por un grupo de sujetos desconocidos, a la Brigada de Homicidios de la PDI, ocurrido el 24 de noviembre recién pasado.

Este hecho de carácter criminal y premeditado, que ejecutó un grupo organizado, se aleja de las prácticas del movimiento estudiantil y se opone al carácter democrático, de defensa de los Derechos Humanos y de valores académicos que caracterizan a esta Universidad. Los valores académicos que promovemos están centrados en la argumentación y el libre debate de las ideas, lo que excluye el uso de la violencia como medio para imponer una determinada visión de la realidad.

Ante este ataque, lamentamos que funcionarios de la PDI respondieran disparando indiscriminadamente balines hacia el interior de la Universidad, generándose una situación de caos y temor en toda la comunidad universitaria.

Nuestra Universidad, que se destacó en la lucha contra la dictadura, es una reconocida casa de estudios de pensamiento crítico, acreditada en el medio nacional, por donde pasan intelectuales que han dejado huellas en las ideas democráticas del país. Egresan de esta institución profesionales con un alto nivel de preparación, reconocido por los distintos organismos nacionales e internacionales donde se desempeñan.

Como profesores (as) reafirmamos nuestra voluntad de contribuir a la defensa y cuidado de la democracia, del proyecto universitario y de la formación de nuestros estudiantes, de acuerdo a los valores a los que adhiere la visión de nuestra Universidad.

Imagen 6. Comunicado Asamblea Académicos  
Fuente UAHC.

#### 4.1.4.1. Sistema de Identificación de Instrumentos

Los datos de este ítem y los siguientes se obtuvieron a partir de las entrevistas realizadas, específicamente, a la Dirección de Comunicaciones y Admisión.

La organización utiliza variadas formas de comunicarse con sus diferentes públicos, como se nombró en el punto anterior. Sin embargo, una de las maneras que tiene de llegar a todos sus públicos es con sus actividades de extensión, los seminarios y charlas que hacen contienen temáticas que van ligadas directamente a la corriente del pensamiento crítico impartido por la Universidad y la contingencia del país; también, las actividades culturales y artísticas.

Otras prácticas de difusión que maneja la Dirección de Admisión con los públicos externos son las visitas a colegios, contacto con orientadores, mantener una base de datos actualizada de estudiantes secundarios, y asistir a los circuitos de ferias gratuitos, son 10 actividades anuales de este tipo.

Los medios de comunicación que se han usado para la difusión de la Universidad son los siguientes:

- Medios electrónicos: El Mostrador, Radio Bio Bio (web), El Ciudadano
- Radios: Bío Bío, Radio Uno, Cooperativa, ADN
- Medios Impresos: The Clinic, Le Monde Diplomatique, Publímetro, El Mostrador, The Clinic, El Ciudadano.
- Redes sociales: Facebook, Twitter, Google
- Televisión: Vía X
- Otros: Metro, Transantiago, gigantografías.

De acuerdo a lo expuesto por la Dirección de Comunicaciones y Admisión se ha optado por estos medios, porque han generado resultados positivos para marcar presencia y darse a conocer, además, se ajustan al presupuesto de la Universidad, pero no cuentan con una campaña sistemática.

El valor de impacto de los medios usados se mide cuando los potenciales estudiantes se acercan a consultar en la oficina de Admisión, allí se les consulta mediante qué vía supieron de la Universidad. En el caso de Facebook, la empresa entrega un informe semanal y al final de la campaña. Con los medios digitales ocurre lo mismo, cada medio va informando de cómo va funcionando el banner

contratado y, también, entregan un informe al final de la campaña publicitaria. Por último mencionar que en las radios no se puede medir el nivel de impacto.

#### **4.1.4.2. Sistema de Identificación de Conceptos**

El mensaje global que la Universidad comunica es que “somos una comunidad universitaria”, lo que pretende transmitir que dentro de la institución existe cierta horizontalidad. Los mensajes claves en la última campaña de Admisión 2014 se centró en 10 frases denominadas por los propios funcionarios de las unidades responsables de emitirlos como “los 10 mandamientos” que, a juicio de la Universidad, marca la diferencia con otros planteles y potencia los aspectos positivos, considerando el contexto de cuestionamientos en el que se vieron diversas universidades

Estos 10 conceptos fueron:

1. Universidad acreditada ininterrumpidamente
2. Sin fines de lucro.
3. Es una universidad democrática cuyo rector ha sido elegido triestamentalmente.
4. Es una universidad especializada en ciencias sociales, pedagogía y artes.
5. Es una universidad con un alto porcentaje de profesores con dedicación, doctorado y/o magíster.
6. Es una universidad con numerosos proyectos Fondecyt, Fondef, Fondap, Fondart y NTI, de investigación social.
7. Es una universidad que fomenta y valoriza la práctica de sus estudiantes en poblaciones, liceos y escuelas, sectores rurales y apartados.
8. Es una universidad con 26 convenios internacionales activos, y que impulsa a sus estudiantes a seguir estudios superiores en el extranjero.
9. Es una universidad que tiene una de las mejores bibliotecas en ciencias sociales de Santiago.
10. Es una universidad con estrecha relación con los aranceles de referencia, que en el vespertino no tiene arancel de copago, y otorga una gran cantidad de beneficios estudiantiles.

En cuanto a la conducta corporativa, si bien, hay un comportamiento amable de los administrativos y profesores hacia los alumnos, en la Dirección de Admisión admiten seguir cierto patrón común para saludar a quién llega o llama y pedir sus datos, lo mismo respondiendo los correos electrónicos, sin embargo, aceptan que

no hay un protocolo establecido ya sea en la central telefónica o la atención presencial.

#### 4.1.5. Perfil Corporativo Externo

En este apartado se realiza un análisis de los públicos, la competencia y la imagen corporativa externa.

##### 4.1.5.1. Análisis de los públicos

El siguiente cuadro de los públicos se construye según las entrevistas realizadas a los directores de las direcciones de Comunicaciones y Admisión, y una clasificación generada por las propias investigadoras de acuerdo a la teoría expuesta anteriormente.

Interno:	Estudiantes, administrativos, contratista, profesores, académicos directivos, autoridades, integrantes del directorio e integrantes de las fundaciones asociada a la universidad.
Externo:	Potenciales alumnos, sostenedores de alumnos, Ministerio de Educación, Consejo Nacional de Acreditación, medios de comunicación, proveedores, municipalidad, Conicyt, centros culturales, organismos internacionales ligados al ámbito internacional.
Públicos claves:	Estudiantes, administrativos, académicos directivos, autoridades, integrantes del directorio, potenciales alumnos, Ministerio de Educación, Consejo Nacional de Acreditación, proveedores, municipalidad.

Tabla 3. Análisis de los Públicos  
Elaboración Propia.

##### 4.1.5.2. Perfil Público Objetivo (P.O.)

Público interno:	Público externo:
Toda la comunidad universitaria según organigrama: Autoridades Rectoría y Vicerrectoría	Potenciales alumnos hacia los cuales se orienta este plan. A partir del Informe Perfil Estudiantes 2014 elaborado por la propia universidad, estos poseen las siguientes características:  Proviene en su mayoría de comunas de clase

<p>Facultades: carreras con sus respectivas direcciones, docentes, alumnos y administrativos.</p> <p>Administración, Finanzas y Direcciones.</p>	<p>media como La Florida, Pte. Alto, Maipu y Stgo. Centro.</p> <p>Han cursado estudios científico-humanistas en colegios particulares subvencionados.</p> <p>Un alto porcentaje egresó hace 2 años de la escuela y tiene estudios previos pero no los terminó, es decir, son desertores.</p> <p>Los ingresos del grupo familiar ronda los 550 mil pesos.</p> <p>Las principales fuentes de financiamiento de los estudios son los padres y el Crédito con Aval del Estado.</p> <p>La principal razón que tienen los estudiantes para escoger la universidad es la orientación humanista y de pensamiento crítico.</p> <p>Públicos claves:</p> <p>Organismos estatales ligados a educación: CNA, CNED, MINEDUC.</p> <p>Comunidad aledaña a las facultades, como los vecinos.</p> <p>Municipalidad de Providencia y Santiago.</p>
--	---

Tabla 4. Análisis de los Públicos  
Elaboración Propia.

#### 4.1.5.3. Identificación de los Públicos según la Institución

El cuadro siguiente muestra la clasificación de los públicos, de acuerdo a la información proporcionada por la responsable de la Dirección de Planificación y Evaluación de la Universidad, quien dividió el público interno en niveles organizacional y personas, y el público externo en niveles macro y micro.

Interno	Nivel organizacional	Unidades, departamentos, direcciones académicas y administrativas
	Nivel personas	Funcionarios, estudiantes, egresados y titulados, docentes planta, docentes a

		honorarios, asesores externos
Externo	Nivel macro	Establecimientos educacionales de educación superior, sector público, sector privado
	Nivel micro	Universidades, CFT, IP, Empleadores, Proveedores
Públicos claves		En una Dirección de Planificación y Evaluación cada uno de estos actores es considerado clave

Tabla 5. Análisis de los Públicos Panificación  
Elaboración Propia.

#### 4.1.6. Análisis de la Competencia

La competencia se puede determinar, porque son organizaciones que satisfacen una misma necesidad, lo que se denomina competencia desde la óptica del mercado o bien por la capacidad e infraestructura. También, son competencia los que ofrezcan servicios similares o sustitutos (Capriotti, 2008).

El autor además señala que el análisis de la competencia es un aspecto que no debe ser descuidado, porque es uno de los elementos sobre los que se establecerá la estrategia de imagen de la organización (Capriotti, 2008).

##### 4.1.6.1. Competencia Directa

A partir de la definición de Capriotti (2008) son competencia directa de la UAHC otras universidades privadas. Para efectos de esta investigación se toman los resultados del Ranking de la Mejores Universidades de Chile publicado por El Mercurio (2014).

Cabe señalar que en este ranking los principales aspectos que predominan a la hora de elegir una universidad son:



Figura 14. Aspectos para la Elección de una Universidad  
Fuente [www.emol.cl](http://www.emol.cl).

Este estudio contempla a 55 universidades, tradicionales públicas o pertenecientes al Estado, universidades tradicionales privadas y universidades privadas, y se determinó que para el análisis de la competencia la Universidad Academia de Humanismo Cristiano, según las identifican en la propia institución por los programas académicos y carreras que imparten, siendo tres instituciones con las que es asimilada a la hora de medir su imagen comparativa. Además, estas organizaciones apuntan a los mismos públicos objetivos respecto al perfil socioeconómico y demográfico. Estas son: Universidad Alberto Hurtado, Universidad Arcis y Universidad Católica Raúl Silva Henríquez.

#### 4.1.6.2. Análisis Imagen Corporativa de la Competencia

La imagen corporativa implica valoración positiva o negativa, factor que está a la base del siguiente análisis de notoriedad, a partir del ranking de la Mejores Universidades, el que, a su vez, da cuenta del grado de conocimiento de la organización, ya que si no hay conocimiento no hay notoriedad.

Este ranking en su Cuadro General muestra que la Academia de Humanismo Cristiano se ubica en el segundo lugar en relación a las tres universidades consideradas como su competencia directa. En tanto, su posición general la sitúa en el número 29 de 55 instituciones analizadas.

Universidad Alberto Hurtado	N°17 (51.5%)
Universidad Academia de Humanismo Cristiano	N°29 (49.5%)
Universidad Arcis	N°37 (45.6%)
Universidad Raúl Silva Henríquez	N°38 (45.4%)

Tabla 6. Cuadro General Ranking Universidades  
Fuente www.emol.cl.

En la Encuesta de Prestigio del ranking, la Universidad Academia de Humanismo Cristiano se ubica en el tercer lugar, según comparación con su competencia. Ubicación general dentro del cuadro de prestigio, se sitúa en el número 36 de 55 instituciones analizadas.

Universidad Raúl Silva Henríquez	N°26 (5.08 %)
Universidad Alberto Hurtado	N°32 (4,93%)
Universidad Academia de Humanismo Cristiano	N°36 (4.72%)
Universidad Arcis	N° 37 (4.70%)

Tabla 7. Cuadro Prestigio Ranking Universidades  
Fuente www.emol.cl.

En la Encuesta de Calidad Docente, de acuerdo a los posgrados de profesores (de 4 o más años) y a la cantidad de alumnos por docente, la Universidad Academia de Humanismo Cristiano se ubica en el segundo lugar, según comparación con su competencia. En cuanto a su ubicación general la sitúa en el número 15 de 55 instituciones analizadas.

Universidad Alberto Hurtado	N° 2 (67.8%)
Universidad Academia de Humanismo Cristiano	N°15 (54.3%)
Universidad Arcis	N°22 (49.8%)
Universidad Raúl Silva Henríquez	N° 50 (41.3%)

Tabla 8. Cuadro Calidad Docente Ranking Universidades  
Fuente www.emol.cl.

En la Encuesta de Nivel de los Alumnos, de acuerdo al porcentaje de alumnos con Aporte Fiscal Indirecto (AFI) y en relación a la matrícula nueva, la Universidad Academia de Humanismo Cristiano se ubica en el tercer lugar, según comparación con su competencia. En cuanto a su ubicación general se sitúa en el número 37 de 55 instituciones analizadas.

Universidad Alberto Hurtado	N° 24 (46.6%)
Universidad Arcis	N°35 (44.2%)
Universidad Academia de Humanismo Cristiano	N°37 (44.1%)
Universidad Raúl Silva Henríquez	N° 48 (43.2%)

Tabla 9. Cuadro Nivel de Alumnos Ranking Universidades  
Fuente www.emol.cl.

#### 4.1.6.3. Perfil Corporativo de la competencia

El siguiente perfil se de acuerdo a los datos que entrega el Estudio realizado por América Economía durante el 2014.

Universidad	Régimen	Total alumnos 2014	Alumnos nuevos 2014	Años Acreditación	Artículos ISI	Publicidad
Alberto Hurtado (UAH)	Régimen Privada Autónoma (PA)	6.938	2.465	5	2009-2013:107	alta
Universidad Arcis	PA	3.357	1.128	2	2009-2013: 3	mínima
Universidad Católica Silva Henríquez (UCSH)	PA	5.557	1.385	4	2009-2013: 17	moderada
Universidad Academia de Humanismo Cristiano (UAHC)	PA	3.476	875	3	2009-2013: 34	mínima

Tabla 10. Perfil Corporativo Universidades  
Elaboración Propia.

Dentro de las tres universidades consideradas como la competencia de la UAHC se puede determinar que la UAH es la que tiene mayor número de alumnos matriculados seguida de la UCSH y ambas coinciden con realizar una alta publicidad, además, de tener más años de acreditación en comparación con las otras universidades. En cuanto a la Arcis, este año no ha realizado promoción.

#### 4.1.6.4. Análisis Publicitario y CC.II. de la Competencia Directa y Otras Universidades

A continuación, se presentan los afiches publicitarios del proceso de admisión desplegados en las páginas institucionales de las tres universidades consideradas competencia directa.



Imagen 7. Promoción Admisión UAH  
Fuente [www.uahurtado.cl](http://www.uahurtado.cl).

La Universidad Alberto Hurtado despliega una alta publicidad en medios masivos de comunicación. También, utiliza estrategias discursivas que se orientan hacia la línea ideológica que como institución promueve. Implementa una alta publicidad.



Imagen 8. Promoción Admisión Arcis  
Fuente [www.uarcis.cl](http://www.uarcis.cl)

La Universidad Arcis utiliza publicidad mínima. Cabe mencionar que es la primera que será sometida al interventor del MINEDUC y aún no despliega promoción de su admisión 2015.



Imagen 9.Promoción Admisión UCSH  
Fuente [www.ucsh.cl](http://www.ucsh.cl).

La UCSH despliega una alta publicidad en medios masivos de comunicación. Además, utiliza estrategias discursivas que se orientan hacia la línea ideológica que como institución promueve, sin embargo, el mensaje no da cuenta de los valores a los que se refiere. Implementa una publicidad moderada.



Imagen 10. Promoción Admisión UAHC  
Fuente [www.academia.cl](http://www.academia.cl).

La UAHC centra su publicidad en la acreditación y no en una estrategia discursiva que dé cuenta de la línea ideológica que como institución promueve. Implementa una publicidad mínima. Se utilizan rostros de estudiantes que responderían al perfil socioeconómico y psicográfico de la Institución.





Imagen 12. Guía de Expertos UDP  
Fuente [www.udp.cl](http://www.udp.cl).

#### 4.1.6.5. Imagen Corporativa en la Web

Las siguientes son imágenes de la página web institucional de cada Universidad sindicada como competencia de la UAH.

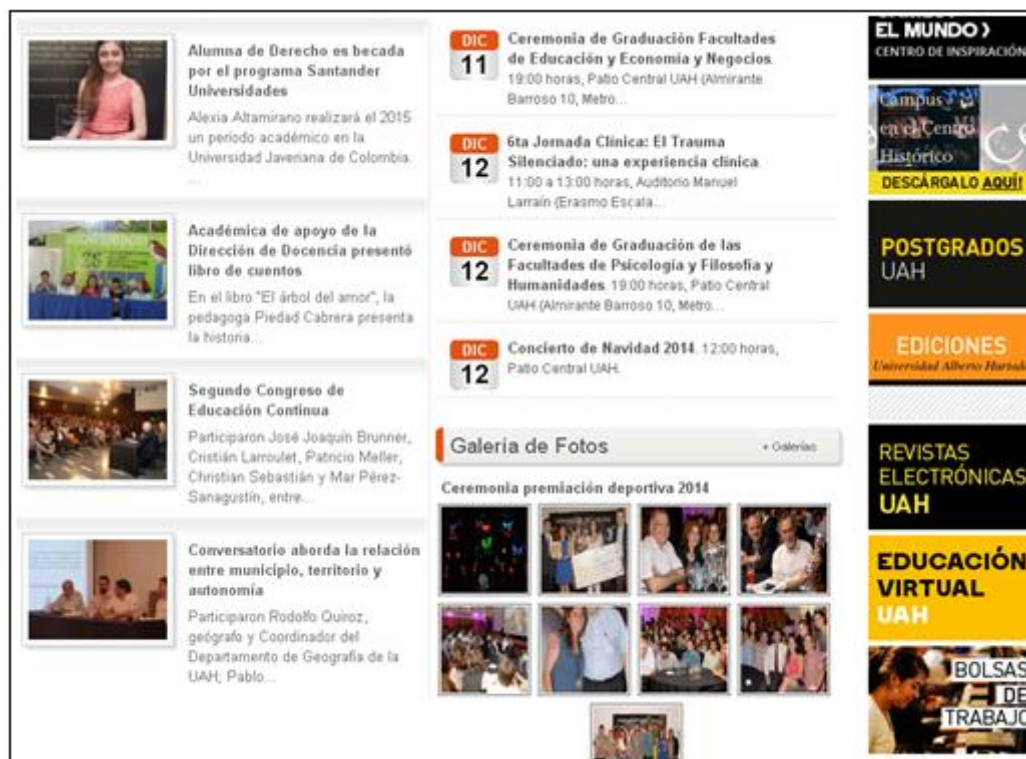


Figura 15. Página Web UAH  
Fuente [www.uahurtado.cl](http://www.uahurtado.cl)

La Página web de la UAH muestra en primer lugar las noticias internas, un calendario de actividades y un banner con los sitios de interés. A simple vista parece atractiva y de fácil acceso.

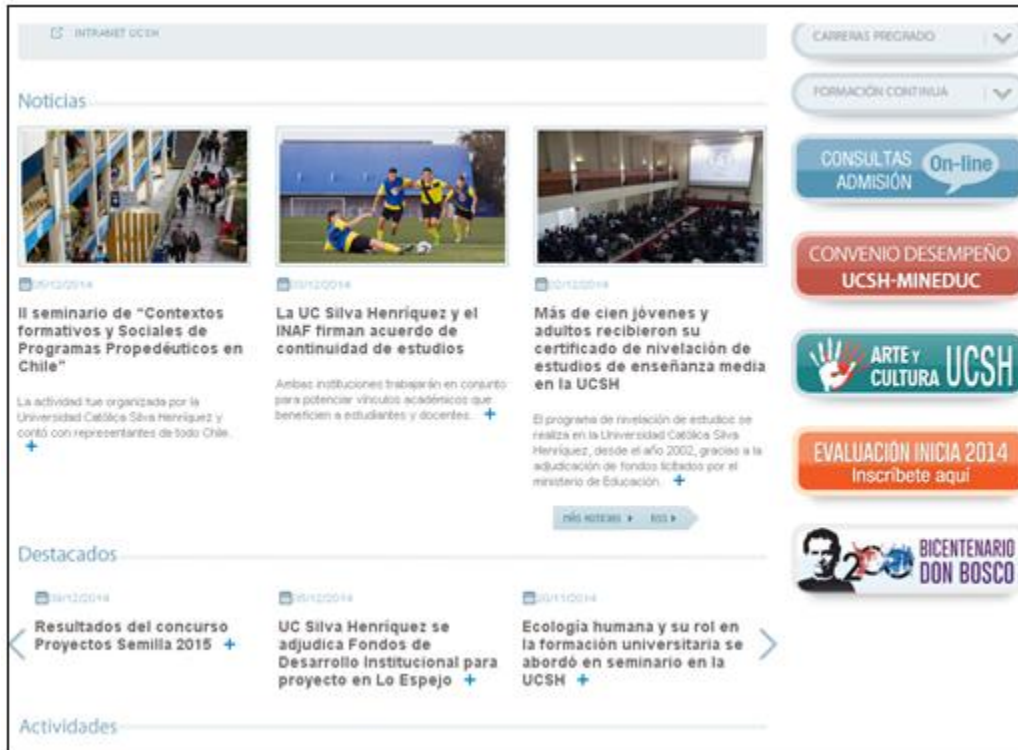


Figura 16. Página web UCSH  
Fuente www.ucsh.cl.

La página web de la UCSH muestra las noticias internas, un banner con acceso a otros link, pero no parece atractiva por los colores y el tamaño de la letra.



Figura 17. Página Web Arcis  
Fuente www.uarcis.cl

La página de la Universidad Arcis no contiene noticias internas, sin embargo, muestra algunos artículos, aunque, poco llamativos. También, tiene un banner que lleva a otro link, pero sus colores no llaman la atención, a simple vista es poco atractiva.



Figura 18. Página Web UAHC  
Fuente www.academia.cl

La página web de la UAHC muestra las noticias internas, algunos botones para acceder a otro link, parece más completa y colorida, sin embargo, se aprecia cierto desorden, contiene demasiadas entradas.

#### 4.1.6.6. Competencia Indirecta

Son competencia indirecta los servicios sustitutos porque, a diferencia de las universidades, ofrecen carreras entre dos a cuatro años, lo que hace posible el pronto acceso del alumno al mundo laboral. Estos corresponden a los principales Institutos Profesionales que ascienden a 30 según la página web del Consejo Nacional de Educación, entre ellos Duoc, Inacap, Los Leones, Esucomex, Santo Tomás, Valle Central.

El total de alumnos matriculados durante el 2014 en estas instituciones fue de 347.570 en los IP y 138.980 en los CFT, datos obtenidos en la página web del Consejo Nacional de Educación.

A continuación, se presenta un ranking de acreditación de los Institutos Profesionales y los Centros de Formación Técnica publicado por Educación 2020



Imagen 13. Ranking Institutos Profesionales  
Fuente Educación 2020.



Imagen 14. Ranking Centro de Formación Técnica  
Fuente Educación 2020.

## 4.2. Identificación del Problema

### 4.2.1. Análisis FODA de la institución desde la perspectiva comunicacional

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Ha sido nuevamente acreditada por tres años, hasta el 2017. Aquello no solo <b>es un</b> respaldo a la Gestión Institucional y Docencia de Pregrado, las dos áreas obligatorias de acreditación, sino que la institución puede recibir a estudiantes con el Crédito con Aval del Estado y responder al 83% de los estudiantes que opina que la acreditación “asegura calidad”.</p> <p>La Universidad Academia de Humanismo Cristiano es una institución privada que cuenta con un proyecto educativo único, en cuanto a los valores y principios que la animan, y posee un capital histórico.</p> <p>Un 94% del público objetivo tendría algún conocimiento sobre la calidad de los académicos de la UAHC.</p> <p>Mantiene aranceles cercanos de referencia que establece el Ministerio de Educación, por lo que se ubica como una institución económica dentro del mercado de las organizaciones privadas.</p> <p>Es una institución con una cultura organizacional que permite el desarrollo de una convivencia de horizontalidad entre la autoridad, académicos, estudiantes y trabajadores. Además, se vive una vida universitaria basada en el pensamiento crítico, la inclusión, el pluralismo, el debate de ideas, etc., es decir, la formación de profesionales no sólo en distintas disciplinas, lo que refleja una conceptualización distinta del rol universitario en la sociedad.</p> <p>Es una universidad por decreto interno Triestamental, equivale decir, todos los entes que la conforman tienen la libertad de formar organización, participar en las elecciones de los directores y rector.</p> <p>La imagen pública del rector José Bengoa es un valor para la institución, ya que como intelectual experto en materia indígena goza de gran prestigio.</p>	<p>Ante el cambio estructural de la educación en Chile la UAHC, una organización privada, está bien posicionada en el ranking de universidades 2014 en categorías: calidad docente, preparación de profesionales y prestigio general.</p> <p>Es valorada como una universidad privada con características de una organización pública por el 76% de los encuestados en esta investigación.</p> <p>El pensamiento crítico que promueve como parte de sus principios es valorado por el 98% de los encuestados en esta investigación.</p> <p>Existe noción de los públicos por parte de las diferentes direcciones. Por consiguiente, se debiera avanzar a conocer cabalmente la infraestructura de cada uno, así como se desarrolló el documento “Perfil del Estudiante”.</p> <p>Al ser una universidad democrática y con dinámicas de funcionamiento basado en la horizontalidad, es posible que la Dirección de Comunicaciones presente a la autoridad una estrategia comunicacional que pueda potenciar las comunicaciones institucionales.</p> <p>La UAHC está certificada por el CNDE como una institución que no lucra.</p> <p>Fue acreditada hasta el año 2017 en las dos áreas obligatorias: Gestión Institucional y Docencia de Pregrado.</p> <p>Ha desarrollado una línea ideológica formativa</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>La Dirección de comunicaciones es deficiente en cuanto a sus atribuciones, definición de funciones y personal. Además, no posee un plan de comunicación estratégica institucional en el Plan Estratégico Institucional 2011-2015.</p> <p>Según la entrevista efectuada al Rector, la autoridad refleja confusión respecto de las responsabilidades comunicacionales que le competen a esta Dirección y las ventajas que aquello puede traer a la institución.</p> <p>Al no tener un plan de comunicación integral, no existe un protocolo comunicacional para atender al público externo o enfrentar situaciones de crisis.</p>	<p>No lograr el porcentaje de matrícula que asegure el sustento en el tiempo.</p> <p>Es una universidad poco conocida, según opinó el 84 % de los encuestados para esta investigación. Además, 43% cree que los egresados de la universidad tienen baja empleabilidad.</p> <p>Seguir enfrentando situaciones mediática como el ataque a la PDI en 2009 y en noviembre de 2014, y continuar enfrentando a los medios y públicos externos de interés lo que pueda afectar la imagen pública institucional.</p>

La universidad se resiste a generar campañas de publicidad.	No saber comunicar la línea ideológica formativa se puede generar confundir la institución como partidista de una corriente política (izquierda) o filosofía política (anarquismo).
---	---

Tabla 11. Análisis FODA  
Elaboración Propia.

#### 4.2.2. Árbol del Problema

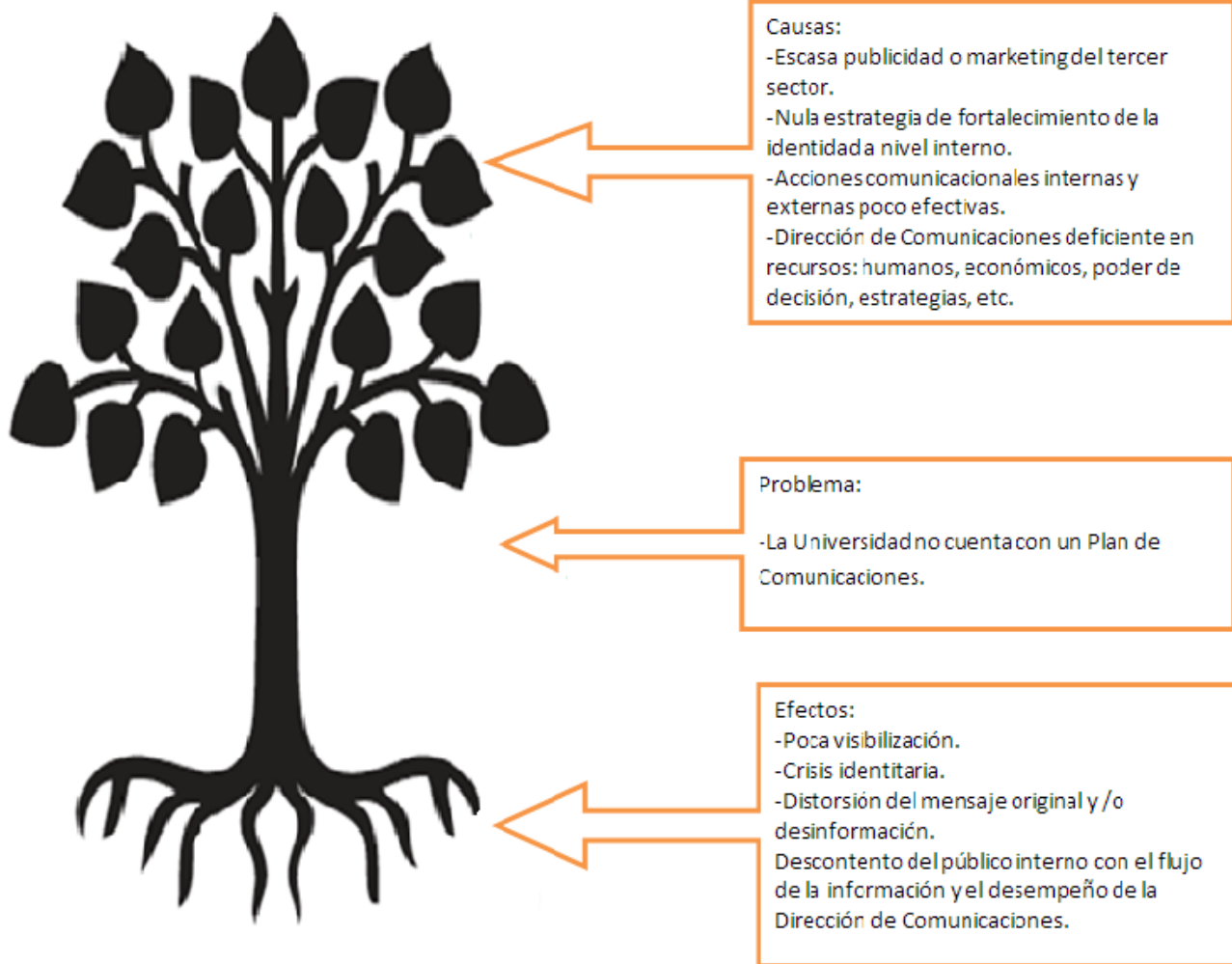


Figura 19. Esquema del Árbol del Problema  
Elaboración Propia.

### 4.3. Propuesta Estratégica Global y Tácticas

El siguiente esquema grafica la conjugación de ideas y acciones que dan cuerpo a una estrategia global de comunicación estratégica, cuyo objetivo que se persigue mediante un proceso de gestión organizacional es visibilizar las características distintivas de a UAHC, una institución privada, en el sistema de Educación Superior próximo a enfrentar inminentes cambios estructurales.

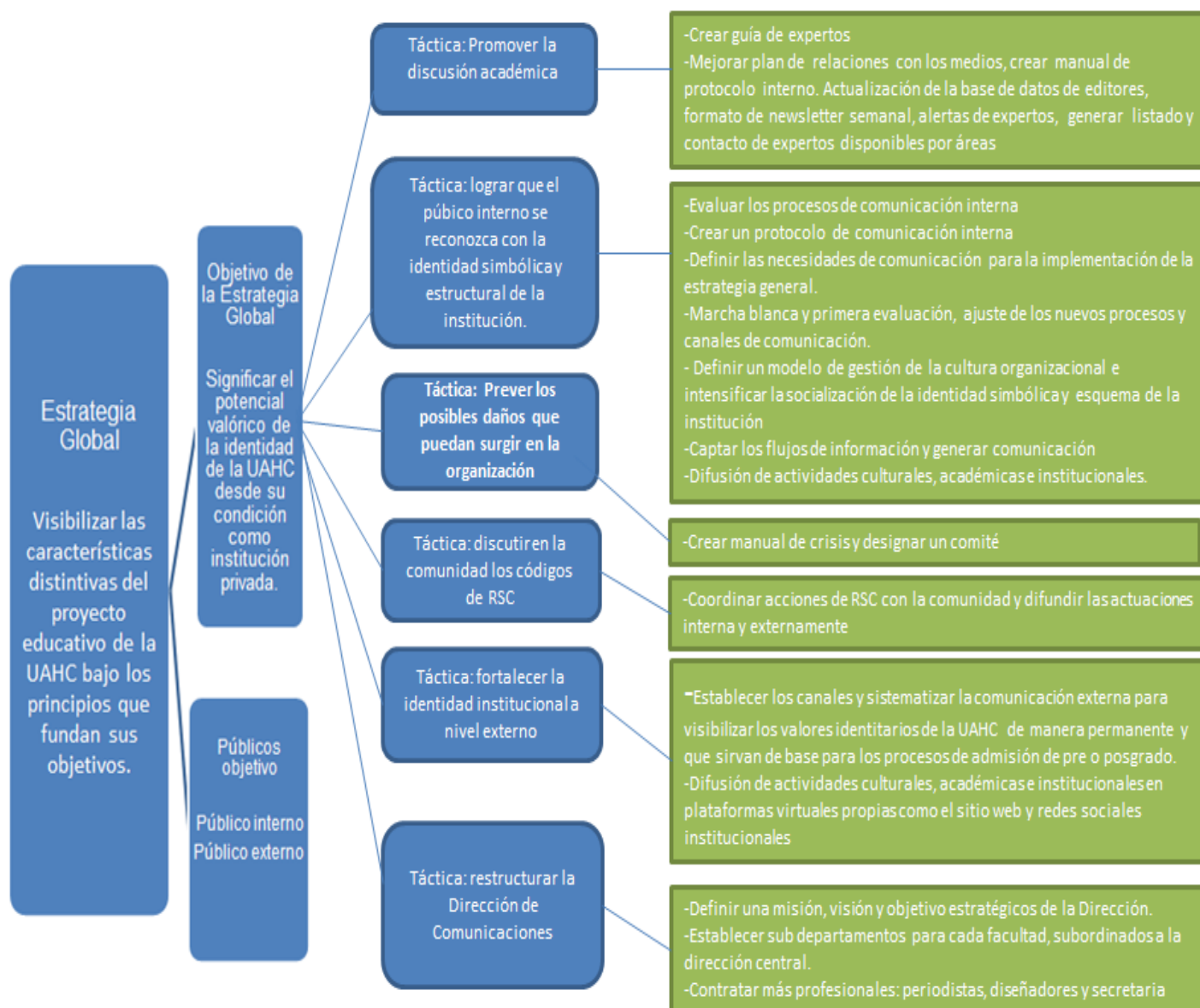


Figura 20. Esquema de la Propuesta Estratégica  
Elaboración Propia.

### 4.3.1. Estrategia Discursiva

#### 4.3.1.1. Ideas Fuerzas

Para el fortalecimiento de la identidad institucional se aprovechará el material discursivo que se produjo para el último proceso de admisión 2014 desarrollado por la Universidad, que en este plan fueron divididas por ámbitos.

Dimensión de la imagen institución entre las universidades privadas	Desarrolla proyectos de investigación social Aranceles más económicos Convenios internacionales Institución sin fines de lucro Acreditación ininterrumpida Universidad sin fines de lucro Especializada en ciencias sociales, pedagogía y artes Profesores con posgrados
Dimensión identidad de la Academia según la Misión y visión, principios y valores	Acceso a estudiantes de sectores socioeconómicos medios y bajos Una institución no confesional Desarrollo del pensamiento crítico Defensa de los Derechos Humanos, democracia, no discriminación y la igualdad de géneros y etnias.
Dimensión de la cultura	organizacional Universidad que desarrolla la triestamentalidad incidente Comunidad heterogénea Promueve la carrera funcional de sus trabajadores

Tabla 12. Ideas Fuerzas  
Elaboración Propia.

### 4.3.2. Estudio Creativo

Se elaborarán contenidos que se centrados en mejorar la estrategia discursiva, según las ideas fuerza propuesta para ser adaptado a diversos formatos que se utilicen para su difusión, entre ellos, la guía de expertos, videos corporativos que se emitan en la página institucional, los folletos para proceso de admisión, o incluso, se usarán estas ideas en los mensajes de comunicación interna. La imagen y el diseño se basarán en la forma de representar el mensaje mediante según la infraestructura o perfil de los públicos objetivos, ya sean internos o externos.

En cuanto a la dimensión de la comunicación externa se utilizarán la promoción, como una de las variables del Marketing en el tercer sector, y el principal medio donde se realizará esta comunicación será Internet, ya que es el medio más económico y de mayor alcance y preferencia, según lo reflejó la encuesta aplicada en esta investigación.

Cabe tener en cuenta que según la base teórica que sustenta esta investigación, se entiende que una de las principales tareas de la Comunicación

Corporativa es la construcción del posicionamiento. En tanto, la comunicación externa viene a contribuir la creación de una imagen pública de la organización que, a través del marketing social, la publicidad; asimismo la comunicación interna, centrada en el capital humano, donde se integra a los directivos de la organización y a todos los niveles del público interno, refuerza la cultura e identidad organizacional, entre otras funciones.

### 4.3.3. Estrategia de Medios

#### 4.3.3.1. Público Interno

Los medios internos que se utilizarán se basan en los canales preferidos por el P.I. según la encuesta de Comunicación Interna aplicada por las investigadoras.

**Correo Electrónico:** Con un 87.5% este es el canal a través del cual los encuestados prefieren recibir información de la universidad por esta vía y se puede decir que este sistema de comunicación interna (CC.II.) es efectivo, ya que la mayoría del P.I. hace uso activo de él.

- Principales ventajas del correo electrónico: se pueden incluir imágenes y archivos, ya que funciona como archivo de otras herramientas de comunicación (boletines digitales, comunicados, recortes de prensa, etc.); se puede enviar información y dar respuesta a múltiples destinatarios, permite descargar documentación desde cualquier punto geográfico; se puede programar formas y momentos de envío sin necesidad de hacerlo en tiempo real y, por sobre todas las cosas, su inmediatez, tiene un alcance masivo y costo mínimo.

**Paneles Informativos:** en segundo lugar, de preferencia del público interno, con un 31.25%, están los clásicos paneles.

- Principales ventajas de los paneles: ambos formatos permiten brindar información no sólo institucional, sino que, otra vez, dada la cultura de esta institución, mucha información que buscan difundir diversos colectivos. En cuanto a las pantallas led, al ser audiovisuales permiten atraer más la atención de las personas, se programan y actualizan con sistemas básicos como el power point.

**Redes Sociales:** Si bien en la encuesta realizada al público interno, las redes sociales obtuvieron solo un 18.75% de las preferencias como medio para recibir comunicarse.

- Principales ventajas: las redes sociales son una nueva herramienta de conexión donde el público interno se puede comunicar mediante mensajes en un muro, existen grupos que generan diálogos y se permite subir documentos y archivos audiovisuales. Son plataformas más amigables y flexibles para la denominada generación "Y".

Tabla 13. Estrategia de Medios Público Interno  
Elaboración Propia.

### 4.3.3.2. Público Externo

Antes de presentar la siguiente propuesta, las investigadoras hacen hincapié en que, dadas las limitantes económicas de esta tesis de pregrado para desarrollar un acabado estudio de medios según los diferentes públicos externos claves, se recomienda, en caso de ejecutar este Plan, contratar una consultora especializada con el objetivo de identificar cuáles son los medios más adecuados para aquella información socialmente mediada. Los medios masivos y las relaciones interpersonales son parte los procesos de recepción e interpretación de la información y formación de la imagen corporativa. No obstante lo anterior, sugieren lo siguiente:

#### Estrategia de Medios

##### ➤ Medios Masivos

En primer lugar, los potenciales estudiantes, uno de los P.O. externos, utilizan medio de transporte particular (automóvil o bicicleta) y transporte público, Transantiago y Metro; quedando expuestos o cautivos por medios en vía pública como imágenes monumentales o pantallas luminosas. Además, considerando los tiempos que se invierte en los trayectos y el masivo uso de aparatos como el celular, la radio y las redes sociales como Facebook y Twitter, se suman como los principales medio de comunicación masiva.

En segundo lugar, los potenciales estudiantes también ven televisión abierta y cable, concurren al mall, conciertos, festivales culturales, están expuestas a medios no tradicionales, etc. Por último, el resto de los P.O. externo clave, entre ellos, autoridades ligadas al Mineduc, están expuestos a la información socialmente mediada por los medios masivos de comunicación como televisión, radio, medios electrónicos e impresos, por lo tanto estos tiene gran relevancia a la hora de difundir información vinculada a la institución.

**Internet:** es un medio económico para generar publicidad e información propia, permite llegar masivamente al P. O. ya que se accede a su conexión en cualquier parte y hoy está al alcance da la mayoría de la población ya sea en redes fijas o aparatos móviles como el celular.

- Las plataformas que se utilizarán son: las cuantas oficiales de las redes sociales Facebook, Twitter, Google y web institucionales y portales de medios de comunicación de radios y diarios on line.

**Radio:** permite un alto porcentaje de audiencia, con este medio se puede captar la atención e interés de los P.O., ya que es muy utilizado y cercano, por ende, tiene un rápido e inmediato alcance y fidelidad de parte de sus oyentes.

**Televisión:** medio por el cual se puede persuadir en forma audiovisual, llamar la atención de los jóvenes.

- Las canales que se usarán son: Canal 13 y TVN en los horarios de sus noticieros centrales.

**Diarios Electrónicos:** medio de apoyo audiovisual y escrito, que permite la posibilidad de entregar información y mensajes más extensos y además segmentar al P.O. Logran persuadir a través de una alta calidad de imagen y permiten la relectura.

**Vía Pública:** medio tradicional que puede captar la atención del P.O. en diferentes partes y localidades en las que ellas habitualmente transcurren.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La plataforma que se usará serán gigantografía gráfica y pantallas led.</li> </ul> <p>➤ <b>Relaciones Interpersonales</b></p> <p><b>Contacto con público objetivo principal:</b> potenciales estudiantes, quienes podrían mantener contacto y recibir información respecto de la Institución por parte del público interno de la Institución.</p>
--

Tabla 14. Estrategia de Medios Público Externo  
Elaboración Propia.

#### 4.3.4. Táctica de Medios

##### 4.3.4.1. Público Interno

Medio	Soporte	Táctica
Correo Electrónico, intranet, red social interna.	Internet	Se diseñará un formato para la entrega de información, se establecerá protocolo de quién emite qué tipo de información y se determinará una frecuencia para la entrega de información en escenario de funcionamiento normal y crisis.
Paneles informativos	Paneles estáticos y pantallas led	Esta herramienta se potenciará aumentándolos en cantidad y haciéndolos más llamativos hacia los grupos que cotidianamente circula en la Universidad, esto porque dada la cultura organizacional, se pierden entre la saturación de afiches informativos o murales. Además, se implementarán pantallas led en diversos puntos estratégicos con el objetivo de aprovechar la función como “paneles digitales” que hoy cumplen estas plataformas.
Redes sociales	Internet	Se potenciarán con la implementación de innovaciones que han surgido para que las organizaciones tengan su propia red social privada de CC.II., como las que ofrece chatter.com, que imita el prototipo Facebook, red social que a la vez se seguirá potenciando para generar vínculos con el P.I.

Tabla 15. Táctica de Medios Público Interno  
Elaboración Propia.

#### 4.3.4.2. Público Externo

Medio	Soporte	Acciones
Televisión	Canal 13 y TVN	Difundirán spot con imágenes y estrategia discursiva durante el periodo de admisión del año en curso. Adicionalmente, se implementará un protocolo en caso de crisis y una guía de expertos, además de alertas de expertos y actividades culturales, que serán promocionadas periódicamente o según eventualidades coyunturales que discuta la opinión pública.
Radios	Las radios que se usarán son las más escuchadas en Santiago, según Ranking General de Ipsos Chile 2014. A continuación se presentan en orden de preferencias: Radio Corazón F.M. 101.3, Cooperativa F.M. 93.3 FM, Bío Bío FM 99.7 y Radio Activa F.M. 92.5.	Difundirán spot publicitarios según estrategia discursiva durante el periodo de admisión del año en curso. Adicionalmente se implementará un protocolo en caso de crisis y una guía de expertos, además de alertas de expertos y actividades culturales, que serán promocionadas periódicamente o según eventualidades coyunturales que discuta la opinión pública.  Horarios:  Corazón: 08:00 a 16:00 Bloque Prime  Cooperativa: El diario de Cooperativa 06:00 a 09:00 hrs. de lunes a sábado.  Bío Bío: Radiograma 06:00 y 09:00 hrs.  Radio Activa: de 19:00 a 00:00 hrs. Bloque Prime
Diarios electrónicos	Se usarán: El Mostrador, The Clinic, Radio Cooperativa y Radio Bío Bío.	Banner publicitario con imágenes y estrategia discursiva durante el periodo de admisión del año en curso. Adicionalmente, se implementará un protocolo en caso de crisis y una guía de expertos, además, de alertas de expertos y actividades culturales, que serán promocionadas periódicamente o según eventualidades coyunturales que discuta la opinión pública.
Vía Pública	Gigantografía y pantallas led	Se diseñará grafica con imágenes y estrategia discursiva para el proceso de admisión del año en curso.

		<p>Lugares de instalación:</p> <p>La Florida, Puente Alto, Providencia y Santiago Centro.</p> <p>La Florida, Puente Alto, Providencia y Santiago Centro, ya que estas son las comunas donde reside el P.O. de acuerdo al documento Perfil del Estudiante desarrollado por la Dirección de Planificación de la propia Universidad.</p> <p>Cercano a centros comerciales, estaciones de Metro, Transantiago, eventos artísticos masivos, principales avenidas de Santiago Centro y calles cercana a las facultades.</p>
Relaciones Interpersonales	Contacto con público objetivo principal: potenciales estudiantes.	Para la entrega de información oficial: se establecerá un protocolo de trato e información que deben proporcionar los colaboradores administrativos al público externo.

Tabla16. Táctica de Medios Público Externo  
Elaboración Propia.

#### 4.4. Costos

Los costos aquí expresados corresponden a los dos años contemplados para el desarrollo del Plan de Comunicación Estratégica propuesto para la UAHC, el que se desglosa subdivididos por tipo de recurso y en algunos casos, en cuanto lo amerite, se ha dividido por año 1 o 2.

##### 4.4.1. Recurso Humano Dirección de Comunicaciones

Uno de los resultados que arrojó la etapa Análisis del Problema, es que la Institución, desde la perspectiva comunicacional, posee una Dirección de Comunicaciones deficiente en su definición de funciones, atribuciones, dotación de personal y tampoco cuenta con un plan de comunicación. Antecedentes obtenidos a través de la entrevista aplicada a la actual directora de la Dirección de Comunicaciones, Daniela Caucotto.

A lo anterior se suma que un 73.75% del P.I. encuestado consideró que la comunicación interna funciona adecuadamente.

En consideración de los efectos que esto implica, como se muestra en el Árbol del Problema, se contempla una reestructuración en cuanto a la dotación de personal, con un presupuesto de remuneraciones según valores del mercado, se definirá una misión, funciones y responsabilidades de la Dirección y la fijación de un presupuesto anual. Esta reestructuración tiene por objetivo dar real valor a la Dirección dentro de la estructura organizacional y a los aportes con los que puede contribuir en proyecto global de la UAHC , expresado en el Plan Estratégico Institucional 2011-2015 actualmente en desarrollo que, según el análisis del documento donde se plasma, éste carece de estrategias comunicacionales sistematizadas.

Cargo	Función	Cantidad	Valor remuneración líquida para el cargo	Costo por 24 meses
Director (a) de Comunicaciones	<p>Dirigir la Dirección y personal. Ser el nexo con la autoridad directa, en este caso Rectoría, y el resto de las autoridades según la estructura organizacional. Velar por la implementación y desarrollo de un plan comunicacional. Administrar y dar cuenta del presupuesto anual de la Dirección.</p> <p>Responsable de dirigir y coordinar el protocolo de crisis.</p>	1	\$ 1.200.000	\$ 28.800.000

<p>Periodista de Facultad</p>	<p>Responsable de desarrollar las diversas funciones comunicacionales para la facultad a cargo como: recepcionar e informar los eventos de la facultad; cubrir los eventos, generar notas para la página web institucional y cuando amerite para los medios; proponer artículos sobre materias contingentes con participación de los académicos y ofrecer expertos a los medios; coordinar con el productor general los eventos de la facultad y proporcionar material al community manager; actualizar redes sociales de la facultad, entre otros. Ser el nexo entre las necesidades y propuestas de su facultad, tanto con el decanato y la Dirección.</p>	<p>3</p>	<p>\$ 750.000</p>	<p>\$ 54.000.000</p>
<p>Diseñador</p>	<p>Encargado de las generar las líneas creativas para toda la producción de imágenes en los diversos formatos requeridos.</p>	<p>2</p>	<p>\$ 650,00</p>	<p>\$ 31.200,00</p>

Periodista: productor general y community manager	Velar por el éxito de cada evento a nivel institucional o por facultad, coordinar todos los requerimientos técnicos para el desarrollo de una actividad. Actualizar las redes sociales con toda la información que le corresponde recepcionar, tanto de la Dirección, la Institución, las facultades, etc.	1	\$ 700,00	\$ 16.800,00
Sub Total			\$ 1.951.350	\$ 82.848.000

Tabla 17. Costos Recursos Humanos  
Elaboración Propia.

#### 4.4.2. Recursos Publicitarios

Actualmente la Universidad entrega un presupuesto de 20 millones de pesos para acciones publicitarias y la dirección que lo administra es Admisión, antecedente proporcionados por su director, Alejandro Saavedra, a través de una entrevista que se aplicó. En este plan se considera urgente aumentar dicho presupuesto para cumplir con el objetivo de visibilizar de manera efectiva la imagen corporativa de la Institución. Además, se ordena y subdividen los costos por tipo de medios utilizados.

Cabe señalar que se han descartado algunos medios a través de los cuales la Universidad hace publicidad, dado el poco alcance de éstos y porque no corresponden a los públicos objetivos definidos en este Plan, entre ellos Le Monde Diplomatique.

Por último, se presentan dos tablas de costos publicitarios, una con publicidad en televisión y otra sin ella debido al alto costo del medio producto de su nivel de impacto en la sociedad. Cabe señalar que en la encuesta tipo likert para conocer el posicionamiento de la I.C. un 81% de los sujetos dijo conocer la universidad y que ven que ésta tiene injerencia en el debate público. Aquello se contradice con el 84% que estaría de acuerdo de que es poco conocida, vale decir, que probablemente la contradicción se deba a la poca notoriedad o publicidad. Las investigadoras creen que esta situación se debe reevaluar.

Los Valores de referencia expresados a continuación para cada medio fueron extraídos desde el portal [www.tarifaspUBLICITARIAS.com](http://www.tarifaspUBLICITARIAS.com).

Medio	Soporte	Justificación	Costo mensual (IVA incluido)	Costo por año 1 y 2
Internet	The Clinic. Square lateral Home: 4 semanas	Responde a los medios impresos que consume el principal público clave de este Plan: los potenciales estudiantes.	\$ 2.200.000	\$ 4.400.000
	El Mostrador. Square lateral Home: 4 semanas	Es uno de los medios electrónicos asociado a una línea editorial crítica coherente con la Institución. Considerando esta característica, es uno de los más leídos entre otros similares.	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000
	Facebook: cuatro semanas	Es la principal red social.	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000
	Google	Es el principal buscador	\$ 800.000	\$ 1.600.000
	Radio Cooperativa y Radio Bío Bío. Square lateral Home: 4 semanas (Costo asociado al pack por toda la publicidad en estos medios)	En el caso de ambas radios informativas son las más escuchadas en Santiago, lo que haría que sus páginas web también fueran las más visitadas ya sea directamente o a través de redes sociales.	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000
<b>Sal Total</b>			<b>\$ 8.000.000</b>	<b>\$ 16.000.000</b>
Medio	Soporte		Costo mensual (IVA incluido)	Costo por 2 año 1 y 2
Radio	Corazón: de 08:00 a 16:00 horas. Bloque Prime	Es la radio más escuchada en el país.	\$ 9.000.000	\$ 18.000.000
	Cooperativa: El Diario de Cooperativa 06:00 a 09:00 horas. de lunes a sábado. Conduce Cecilia Rovaretti	Es la radio informativa más escuchada en Santiago.	\$ 8.250.000	\$ 16.500.000

	Bío Bío: Pack 3 avisos grabados de 30 segundos entre 06:00 y 09:00 horas.	Es la segunda radio informativa escuchada en Santiago.	\$ 6.750.000	\$ 13.500.000
	Radio Activa: de 19:00 a 00:00 horas. Bloque Prime	Es una radio altamente escuchada por el principal P.O. al que se dirige este Plan. (Los potenciales alumnos)	\$ 5.670.000	\$ 11.340.000
<b>Sal Total</b>			<b>\$ 29.670.000</b>	<b>\$ 59.340.000</b>
<b>Medio</b>	<b>Soporte</b>	<b>Justificación</b>	<b>Costos mensual (IVA incluido)</b>	<b>Costo por año 1 y 2</b>
Televisión	TVN	Es el canal público. Valor spot 20 segundos 2 pasadas durante noticiero central	\$ 137.280.000	\$ 274.560.000
	Canal 13	Según línea editorial, es el que más se ajustaría a la Institución. Valor spot 20 segundos 2 pasadas durante noticiero central	\$ 172.260.000	\$ 344.520.000
<b>Sal Total</b>			<b>\$ 309.540.000</b>	<b>\$ 619.080.000</b>
<b>Medio</b>	<b>Soporte</b>	<b>Justificación</b>	<b>Costos mensual (IVA incluido)</b>	<b>Costo por año 1 y 2</b>
Vía Pública	Pantalla de LED : P10 RGB REAL COLOR , 4 unidades	Son atractivas visualmente porque contemplan movimiento que es capaz de atraer la atención de la personas entre el exceso de publicidad. Serán ubicadas en avenidas de las comunas a las que pertenece el P.O. También cercano a la casa central de la UAHC.	\$ 6.400.000	\$ 12.800.000
	Gigantografía estática 6 unidades	Son atractivas visualmente dado su tamaño y más económicas que las pantallas Led. Serán ubicadas cerca de los principales Metros.	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000
<b>Sal Total</b>			<b>\$ 9.400.000</b>	<b>\$ 18.800.000</b>
<b>Total</b>			<b>\$ 356.610.000</b>	<b>\$ 713.220.000</b>

Tabla 18. Costos Publicidad (considerando la televisión)  
Elaboración Propia.

Medio	Soporte	Justificación	Costo mensual (IVA incluido)	Costo por año 1 y 2
Internet	The Clinic. Square lateral Home: 4 semanas	Responde a los medios impresos que consume el principal público clave de este Plan: los potenciales estudiantes.	\$ 2.200.000	\$ 4.400.000
	El Mostrador. Square lateral Home: 4 semanas	Es uno de los medios electrónicos asociado a una línea editorial crítica coherente con la Institución. Considerando esta característica, es uno de los más leídos entre otros similares.	\$ 2.000.000	\$ 4.000.000
	Facebook: cuatro semanas	Es la principal red social.	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000
	Google	Es el principal buscador	\$ 800.000	\$ 1.600.000
	Radio Cooperativa y Radio Bío Bío. Square lateral Home: 4 semanas (Costo asociado al pack por toda la publicidad en estos medios)	En el caso de ambas radios informativas son las más escuchadas en Santiago, lo que haría que sus páginas web también fueran las más visitadas ya sea directamente o a través de redes sociales.	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000
<b>Sal Total</b>			<b>\$ 8.000.000</b>	<b>\$ 16.000.000</b>
Medio	Soporte		Costo mensual (IVA incluido)	Costo por 2 año 1 y 2
Radio	Corazón: de 08:00 a 16:00 horas. Bloque Prime	Es la radio más escuchada en el país.	\$ 9.000.000	\$ 18.000.000
	Cooperativa: Primer Café de 10:00 a 13:00 horas. de lunes a sábado. Conduce Cecilia Rovaretti	Es la radio informativa más escuchada en Santiago.	\$ 8.250.000	\$ 16.500.000

	Bío Bío: Pack 3 avisos grabados de 30 segundos entre 09:30 y 12:30 horas.	Es la segunda radio informativa escuchada en Santiago.	\$ 6.750.000	\$ 13.500.000
	Radio Activa: de 19:00 a 00:00 horas. Bloque Prime	Es una radio altamente escuchada por el principal P.O. al que se dirige este Plan. (Los potenciales alumnos)	\$ 5.670.000	\$ 11.340.000
<b>Sal Total</b>			<b>\$ 29.670.000</b>	<b>\$ 59.340.000</b>
<b>Medio</b>	<b>Soporte</b>	<b>Justificación</b>	<b>Costos mensual (IVA incluido)</b>	<b>Costo por año 1 y 2</b>
Vía Pública	Pantalla de LED : P10 RGB REAL COLOR , 4 unidades	Son atractivas visualmente porque contemplan movimiento que es capaz de atraer la atención de la personas entre el exceso de publicidad. Serán ubicadas en avenidas de las comunas a las que pertenece el P.O. También cuencano a la casa central de la UAHC.	\$ 6.400.000	\$ 12.800.000
	Gigantografía estática 6 unidades	Son atractivas visualmente dado su tamaño y más económicas que las pantallas Led. Serán ubicadas cerca de los principales Metros.	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000
<b>Sal Total</b>			<b>\$ 9.400.000</b>	<b>\$ 18.800.000</b>
<b>Total</b>			<b>\$ 47.070.000</b>	<b>\$ 94.140.000</b>

Tabla 19. Costos Publicidad (sin considerar la televisión)  
Elaboración Propia

#### 4.4.3. Recurso Materiales Dirección de Comunicaciones

Hoy la Dirección de Comunicaciones no cuenta con un presupuesto anual, según detalló su directora, sino que se aprueban costos por actividades relevantes. Esto será modificado, ya que el Plan presentado sí contempla un presupuesto por el total de meses que dura su implementación, es decir, un presupuesto por dos años.

Justificación	año 1	año 2
Presupuesto para diversos costos de: Impresión de pendones, afiches, taxi, personal audiovisual actividades por streaming, audio e iluminación extra, otros.	\$ 8.000.000	\$ 8.200.000
<b>Sub Total</b>		<b>\$ 16.200.000</b>

Tabla 20. Costos Materiales Dirección de Comunicaciones año 1 y 2  
Elaboración Propia.

#### 4.4.4. Costo Total

Las siguientes tablas corresponden a los costos totales, considerando dos presupuestos para el desarrollo del Plan que tiene una duración de dos años.

Presupuesto N°1	Costo
RR. HH.	\$ 82.848.000
Publicidad	\$ 713.220.000
Presupuesto Dirección de Comunicaciones	\$ 16.200.000
<b>Total</b>	<b>\$ 812.268.000</b>

Tabla 21. Tabla Presupuesto N°1  
Elaboración Propia.

Presupuesto N°2	Costo
RR. HH.	\$ 82.848.000
Publicidad	\$ 94.140.000
Presupuesto Dirección de Comunicaciones	\$ 16.200.000
<b>Total</b>	<b>\$ 193.188.000</b>

Tabla 22. Tabla Presupuesto N°2  
Elaboración Propia.

## 4.5. Cronograma

### 4.5.1. Cronograma General de Tácticas del Plan de Comunicación Estratégica año 1 y año 2 para la UAHC 2015-2016

Año/Tácticas	2015	2016
	Público interno	Público externo
Promoción de la discusión académica	*	
Reestructurar la Dirección de Comunicaciones	*	
Impulsar en la comunidad universitaria el reco	*	
Prever los posibles daños que puedan surgir en la organización	*	
Discutir en la comunidad los códigos de RSC	*	
Fortalecer la identidad organizacional a nivel externo		*

Tabla 23. Resumen Cronograma de Tácticas año 1 y año 2  
Elaboración Propia.

#### 4.5.2. Cronograma de Acciones del Plan para la UAHC año N°1-2015

<b>Cronograma de Acciones del Plan para la UAHC 2015</b>												
Acciones / meses	Ene	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.
<b><u>Promoción de la discusión académica</u></b>												
Creación de una Guía de Expertos .		*										
Mejorar plan de relaciones con los medios, crear manual de protocolo interno.		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Generar listado y contacto de expertos disponibles por áreas	*											
Actualización de la base de datos de editores, formato de newsletter semanal, alertas de expertos.		*	*	*			*			*		
<b><u>Reestructurar la Dirección de Comunicaciones</u></b>												
Diseño del organigrama y funciones del personal	*											
Contratación de los nuevos profesionales	*											
Socialización de la reestructuración	*											
<b><u>Impulsar en la comunidad universitaria el reconocimiento con la identidad simbólica y estructural de la institución</u></b>												
Evaluar los procesos de comunicación interna.		*	*									
-Definir las necesidades de comunicación para la implementación de la estrategia general.			*	*								
Puesta en marcha , primera evaluación y ajuste de los nuevos procesos y canales de comunicación					*	*						
-Captar los flujos de información y generar comunicación.				*	*							
- Garantizar la eficacia del flujo descendente, ascendente y horizontal de la información.						*	*	*	*	*	*	*
Difusión de las actividades académicas e institucionales												
<b><u>Prever los posibles daños que puedan surgir en la organización</u></b>									*	*	*	*
<b><u>Discutir en la comunidad los códigos de RSC</u></b>									*	*	*	*

Tabla 24. Cronograma de Acciones del Plan para la UAHC año N° 1 - 2015  
Elaboración Propia.

### 4.5.3. Cronograma de Acciones del Plan para la UAHC año N°2 - 2016

Cronograma de Acciones del Plan para la UAHC 2016												
Acciones / meses	Ene	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.
<b>Fortalecer la identidad organizacional a nivel externo</b>												
Diagnóstico de la imagen corporativa en el público externo a través de encuestas y otros instrumentos	*											
Establecer un plan de promoción de la imagen corporativa a través de las actividades de extensión y vinculación con el medio		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Campaña de promoción para las admisiones de pregrado y posgrado									*	*	*	*

Tabla 25. Cronograma de Acciones del Plan para la UAHC año N° 2 - 2016  
Elaboración Propia.

### 4.6. Responsables

En cuanto a los responsables, se mantiene a los mismos actores que el Plan Estratégico Institucional 2011-2015 menciona, ellos son la Dirección de Comunicaciones, Rectoría y Dirección de Admisión. Además se suma a la Dirección de Planificación y vicerrectoría en acciones específicas.

### 4.7. Resultados e Indicadores

Capriotti (2008) señala que una vez ejecutado el Plan de Comunicación se deben analizar sus resultados, lo cual se realiza por medio de una evaluación que establezca el grado de éxito alcanzado. Este trabajo permitirá realizar una actualización del Plan de la organización cuando así se requiera, ya sea por cambios que experimente la organización o bien el entorno.

Es necesario medir el efecto de las actividades de comunicación realizando un seguimiento permanente del trabajo. Para ejecutar esta labor deben definirse una serie de indicadores de control sobre los cuales realizar mediciones periódicas con

la finalidad de identificar acciones correctoras en caso de descubrirse desviaciones importantes (Gobierno de Navarra, 2011).

Para elaborar los indicadores adecuados a esta propuesta se tomó el modelo que la propia universidad había confeccionado en su Plan Estratégico 2011-2015, adaptándolo a las acciones de comunicación estratégica que aquí se formulan.

El cumplimiento de metas está ponderado por año 1 y 2, periodo de tiempo que estipula la aplicación de este Plan.

Objetivo de gestión	Acción	Indicador	2015	2016	Responsable
Promover la discusión académica	<p>Crear Guía de expertos</p> <p>Mejorar plan de relaciones con los medios, crear manual de protocolo interno.</p> <p>Actualización de la base de datos de editores, formato de newsletter semanal, alertas de expertos.</p>	Nº de apariciones mensuales de los académicos de la universidad en los diferentes medios de comunicación nacionales	1 vez al mes durante 6 meses	1 vez al mes durante 8 meses	Dirección de Comunicaciones. Vicerrectoría Académica.
Lograr que el público interno se reconozca con la identidad simbólica y estructural de la institución	<p>Evaluar los procesos de comunicación interna.</p> <p>Definir las necesidades de comunicación para la implementación de la estrategia general.</p>	Resultados encuesta de satisfacción	Abril		Rectoría, Dirección de Comunicación, Dirección de Planificación
	Crear un protocolo de comunicación interna para la implementación de la estrategia general.	Diseñado en un 100%	Mayo		Comunicaciones
	Marcha blanca y primera evaluación	Implementado en un 100%	julio		Comunicaciones
	Definir un modelo de gestión de la cultura organizacional e intensificar la socialización de la identidad simbólica y estructural de la instrucción.	% de personas que reconozcan la identidad simbólica y estructural	60%	85%	Comunicaciones

	<p>Captar los flujos de información y generar comunicación.</p> <p>Garantizar la eficacia del flujo descendente, ascendente y horizontal de la información.</p>	% de personas a las que les llega la información pertinente	70%	95%	Comunicaciones
	Difusión de actividades culturales, académicas e institucionales.	% de personas a las que les llega la información pertinente	70%	95%	Comunicaciones
Fortalecer la identidad organizacional a nivel externo	Establecer los canales y sistematizar la comunicación externa para visibilizar los valores identitarios de la UAHC, de manera permanente y que sirvan de base para los procesos de admisión de pre o posgrado	% de personas que llegan a la universidad y que se identifican con los valores identitarios de la institución	60%	80%	Rectoría, Dirección de Comunicaciones, Planificación, Dirección de Admisión
	Difusión de actividades culturales, académicas e institucionales en plataformas virtuales propias como el sitio web y redes sociales institucionales	% de personas que visitan estas plataformas	50%	70%	Comunicaciones,
Reestructurar la Dirección de Comunicaciones	Definir una misión, visión y objetivo estratégicos de la Dirección.	% de personas internas y externas a las que les llega la información a	70%	99%	Rectoría, Dirección de Comunicaciones
	Establecer sub departamentos para cada facultad, subordinados a la dirección central	través del Departamento de Comunicaciones			Rectoría, Comunicaciones, Facultades, Planificación.
	Contratar más profesionales: periodistas, diseñadores y secretaria	Contratación ejecutada	100%	100%	RR.HH y Comunicaciones
Prever los posibles daños que puedan surgir en la organización	Crear manual de crisis y designar un comité	Diseñado para el segundo semestre.	100%	100%	RR.HH , DAE, Sindicato, , Asociación de Académicos, Facultades, Rectoría, y Comunicaciones.

Discutir en la comunidad los códigos de RSC	coordinar acciones de RSC con la comunidad y difundir las actuaciones interna y externamente.	Diseñado para el segundo semestre	100%	100%	RR.HH , DAE, Sindicato, , Asociación de Académicos, Facultades, Rectoría, y Comunicaciones.
---	---	-----------------------------------	------	------	---

Tabla 26. Resultados e Indicadores  
Elaboración Propia.

## Conclusión

La necesidad de un Plan de Comunicación Estratégica para potenciar la imagen corporativa de la UAHC, desde la perspectiva de su identidad como institución educación superior privada, en el sistema educativo chileno que hay experimenta un complejo proceso de cambios estructurales es el principal desafío de esta tesis.

Un desafío imponderable cuando se trata de un plan, en primer lugar, del cual se ha detectado carece el alma mater de las investigadoras; en segundo lugar, porque la comunicación estratégica es un área importantísima en su formación profesional como aspirantes al título de periodistas y comunicadoras sociales y en tercer lugar, el desafío termina de engrosarse y concretarse, porque se debe conjugar la resistencia, y a ratos prejuicios por parte de la Institución, a todo lo que suene familiar a la publicidad. Esto último, ya que los principios organizacionales son contrarios a una educación que se oferta en el denominado “mercado de la educación”.

El sistema universitario chileno no distingue a las universidades privadas que no operan bajo las lógicas de la empresa capitalista y que, por el contrario, promueven valores opuestos a ésta. La UAHC, por su parte, tampoco ha planificado una estrategia para comunicar aquellas características distintivas que posee, las cuales son coherentes con las demandas sociales que generaron que el actual Gobierno esté impulsando la Reforma que durante el 2015 inminentemente cambiará las reglas del juego para todas las universidades, públicas y privadas.

Ante ese nuevo escenario que se aproxima, la UAHC tiene mucho que decir de sí misma, pues desarrolla una razón de ser y hacer, paradójica, y, a la vez, elocuentemente vinculada con su historia. La Universidad nació al alero de la Ley Orgánica Constitucional (LOCE) de 1980, momentos en que el mundo académico enfrentaba uno de los momentos más oscuros para el desarrollo intelectual, pues las autoridades de facto de la época, y quienes diseñaron las bases del sistema educacional vigente, lograron instalar la concepción de que en la instrucción profesional, la competencia constituye un poderoso estímulo de superación personal para el ser humano. Sin embargo, hubo quienes hicieron frente a esos conceptos y germinaron este proyecto educativo con más de dos décadas de existencia. Comunicarlo hoy, de manera asertiva y efectiva es trascendental para el sustento del proyecto en el tiempo.

Si bien la Universidad cuenta con un Plan Estratégico Institucional 2011-2015 al que se sumó un anexo creado por la actual rectoría, las investigadoras detectaron que este no contempla una planificación de las comunicaciones a nivel integral. Aquello no es un fenómeno exclusivo de la institución, la cual pertenece al tercer sector al ser sin fines de lucro, sino que da cuenta de una dinámica general, donde no se comprende que la entrega de información no es sinónimo de comunicación. La información es transmitir un mensaje de un lugar a otro, tal como lo esquematizaron Shannon y Weaver en su modelo lineal; por el contrario, comunicar supone un intercambio, en un sistema de comunicaciones dado, donde constantemente se alternan los roles, de quienes se expresan con quienes escuchan, en definitiva, no es suficiente decir o dar a conocer. Lo opuesto a esto es lo planteado por Lasswell, la noción de circularidad comunicacional en un primer momento previo a lo que hoy se conoce como la Teoría de Sistema, que desde la perspectiva comunicacional propuesta por Luhmann, quien aplica un cruce teórico, uniendo la autorreferencia de Maturana -que hace al sistema incluir en sí mismo el concepto de entorno- y la autopoiesis -que posibilita al sistema elaborar, desde él mismo, su estructura y los elementos de los cuales se compone-, obteniendo que en los sistemas sociales, la comunicación es su rasgo esencialmente característico.

En línea con lo anterior, se puede decir que las organizaciones sociales del tercer sector necesitan en su gestión institucional la planificación de sus comunicaciones, pues a diferencia de las empresas, para el cambio social, que como denominador común buscan, requieren dar a conocer sus valores a la sociedad, función que está inserta en su propia identidad. Su comunicación se asimila con voces que respetan la diversidad de pensamiento, generan múltiples debates, construye sobre los acuerdos, y, sobre todo, aspira activamente a la participación de las personas involucradas y afectadas por su proyecto para que cada una sea protagonista de su cambio.

Los prejuicios y confusión que existe en muchas organizaciones sin fines de lucro y sus directivos respecto del concepto de comunicación estratégica y los métodos tradicionales de la publicidad provocan una resistencia injustificada que se convierte en el principal problema para una eficiente gestión.

La importancia de la comunicación estratégica radica en proporcionar al público objetivo un mensaje efectivo, en el tiempo oportuno, lo que se reflejará positivamente en los indicadores de cumplimiento de la misión institucional.

Saber escoger las herramientas adecuadas y articularlas para potenciar el posicionamiento de la imagen corporativa de una institución educativa privada, distinta al resto de las instituciones que participan en el contexto de la educación en

Chile, la hace merecedora de dar valor a su capital identitario, a través de un plan integral que recoja cada una de las dimensiones de la comunicación organizacional, las cuales, en su mayoría, no aspiran a generar utilidades, sino que atender el vínculo entre la organización y la sociedad.

Esto no siempre se cumple, aquello se comprueba con esta investigación al detectar que el Plan Estratégico Institución 2011-2015 y su anexo no contemplan un plan comunicacional. Dada esta situación, la base que guía las estrategia y las acciones comunicacionales propuestas en el Plan de Comunicación Estratégica presentado, tienen como objetivo comunicar la imagen corporativa de la UAHC desde su capital identitario, atendiendo de esta manera el contexto desde sistema educativo en el que le toca participar.

Dichas acciones se orientan hacia el desarrollo institucional, según la teoría de identidad. Pero se debe tener presente que en el ámbito simbólico los principios institucionales compartidos por los miembros, en este caso, el público interno, sustentan la proyección o posicionamiento de identidad conjugándose con el factor funcionalista, el cual apunta a la continuidad, sobrevivencia y adaptación de las organizaciones sociales, factores claves muchas veces subestimados por los comunicadores sociales.

Tal como propone Capriotti (2008), un plan de comunicación corporativa debe partir de la base que es fundamental reconocer y tener convicción respecto de la importancia de la imagen corporativa en la misión de una organización. Por lo tanto, es necesario articular una actuación planificada y coordinada que permita a los públicos tener una imagen acorde con los objetivos de la organización y abandonar la improvisación o intuición. Lamentablemente esta es una dinámica, que se devela en las entrevistas aplicadas a las autoridades institucionales responsables de las comunicaciones, o ligadas a éstas, lo que llevó a las autoras a problematizar esta condición y sus consecuencias, transformando dicha debilidad a una fortaleza y adelantando estrategias ante potenciales amenazas.

Una Dirección de Comunicaciones que desconoce la arquitectura de sus públicos no sabe cómo y a través de qué soportes puede comunicarse con ellos, asimismo una Dirección de Admisión que no cuenta con un estudio de medios de comunicación masiva para desplegar publicidad hacia sus potenciales alumnos, no puede obtener indicadores que den cuenta de si se cumplieron o no los resultados esperados; por último, una rectoría y una Dirección de Planificación, que subvaloran el valor de una Dirección de Comunicaciones con autonomía para proponer líneas de acciones comunicacionales internas y externas, que cuenta con recurso humano y económico **insuficiente**, revela que se desconocen los efectos que esto provoca

en el desarrollo institucional. Planificar las comunicaciones con estrategias y tácticas diseñadas por los profesionales expertos en comunicación, queda demostrado en esta investigación que es pensar con método y de manera sistémica antes de actuar; capacidad de una Dirección de Comunicaciones para explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponer objetivos, proyectar hacia el futuro objetivos y posteriormente dar cuenta de los resultados que se alcanzaron, contrarios a seguir pensando que invertir en comunicación es una mala inversión del presupuesto.

Con esta tesis se comprueba el supuesto de investigación -la UAHC no cuenta con un plan de comunicación estratégica- que tal como plantea Capriotti (2008), “la representación mental de la organización se forma en los públicos como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”. Un fenómeno en el que opera el tratamiento planificado de la comunicación mediada, pero también aquella comunicación emitida, sin intervención, por la cultura organizacional. Los modos, formales o no, de pensar, creer y hacer en el sistema organizacional, en tiempos de cotidianidad o crisis.

Ya se mencionaba anteriormente, que el proyecto educacional de la UAHC se diferencia de otras universidades privadas por su historia, su modelo pedagógico basado en el pensamiento crítico y la especialización en las Ciencias Sociales, la calidad de sus docentes, sus bajos aranceles dentro del sistema universitario, aspectos que se pueden capitalizar bajo las lógicas sociales de las seis dimensiones de la comunicación: la comunicación corporativa, la comunicación interna y externa, la comunicación de crisis, el marketing, etc. para ser visibilizados estratégicamente, sin embargo, la Universidad carece de un plan de comunicación estratégica que potencie una imagen corporativa según estas particularidades a partir de una concepción identitaria. Por el contrario, dado los últimos hechos que mantuvieron a la institución en los noticieros de los principales medios de comunicación, se empaña el ser de la UAHC, situación que empeora aún más cuando no existe una táctica planificada previamente para responder en este tipo de situaciones comunicacionales de crisis.

Desde el punto de vista personal, observar, analizar, diagnosticar y generar un Plan de Comunicación, permitió comprobar que la comunicación estratégica trasciende el mero objetivo publicitario, por consiguiente, es fundamental para cualquier sistema organizacional en cuanto a su estructura como órgano social.

Con esta investigación y propuesta no se pretende entregar una receta acabada ni un paso a paso hacia el éxito comunicacional de las Universidad. De manera sensata, y sin duda, movidas por su interés personal en la comunicación

estratégica organizacional, se aspira a compartir el aprendizaje derivado con esta investigación. Asimismo, dar cuenta las múltiples limitaciones en cuanto al recurso humano y económico que debieron reconocer y aceptar ante la imposibilidad de implementar un estudio más profundo en diversos aspectos, por ejemplo, un estudio de mercado sobre la competencia o el perfil de cada uno de los públicos objetivos claves de la Universidad. No obstante, esto no impidió una primera aproximación para diagnosticar la situación comunicacional de la Institución.

Por último, es fundamental aclarar que la política o perspectiva institucional, de no realizar una publicidad agresiva, coincide con la postura presentada por las investigadoras a través de esta tesis y propuesta comunicacional, ya que ese mecanismo de visibilización responden a las lógicas del mercado con las que operan otras universidades. Con lo anterior, se llega a una cuestión central: la UAHC cuenta con un potencial identitario que debe ser comunicado a través de la planificación de la comunicación en sus múltiples dimensiones con el fin de dar sustento en el tiempo a este proyecto social, considerando los cambios estructurales al sistema de educación superior que se aproximan, lo que se debiese traducir en una ventana de oportunidades y no en un peligro latente.

## Bibliografía

### LIBROS

- Bruner, J. J., Peña, C. (2008). Reforma de la educación superior. Santiago: Universidad Diego Portales.
- Capriotti, P. (2008). Planificación estratégica de la imagen corporativa (4° Ed.). Málaga: IIRP- Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Costa, J. (1999). La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión. Barcelona: Paidós.
- Enz, A., Franco, V., Spagnuolo, V. (2012). Manual de Comunicación para Organizaciones Sociales: hacia una gestión estratégica y participativa. Buenos Aires: Asociación Civil Comunia.
- Etkin, J., Schvarstein, L., (2000). Identidad de las organizaciones: invarianza y cambio. Buenos Aires: Paidós.
- Garretón, M. A., Martínez, J. (1985). Universidades Chilenas: Historia, Reforma e Intervención. Santiago: Ediciones Sur.
- Gutiérrez, C. (2011). El g.a.n.e. de piñera en que chile p.i.e.r.d.e. Santiago: Ceibo Ediciones.
- Hernández S, R., Fernández, C. C. & Baptista, L. P. (1998). Metodología de la investigación (2da. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Kreps, G. (1995). La comunicación en las organizaciones. Buenos Aire: Editorial Addison- Wesley iberoamericana S.A.
- Larraín, J. (2001). Identidad chilena. Santiago: Lom Ediciones.
- León, O., Montero, I. (2003). Métodos de investigación en psicología y educación. Madrid: McGraw-Hill Editores S.A.
- Mattelart, A., Mattelart, M. (1997). Historia de las teorías de la comunicación. España: Paidós Ibérica. S.A.
- Maturana, R. H., & Varela, G., F. (1994) De máquinas y seres vivos: autopoiesis la organización de lo vivo (2°Ed.). Santiago: Editorial Universitaria.

Meller, P. (2011). Universitarios, el problema no es el lucro, es el mercado. Santiago: Uqbar Editores.

Mönckeberg, M.O. (2005). La privatización de las universidades, una historia de dinero, poder e influencias. Santiago: Random House Mondadori.

Mönckeberg, M. O. (2007). El negocio de las universidades en Chile. Santiago: Random House Mondadori.

Niklas, L. (1990). Sociedad y sistema: la ambición de la teoría. Barcelona: Paidós.

Niklas, L. (1997). Organización y decisión: autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. Barcelona: Anthropos.

Pinto, J. (2006). El sistema universitario en Chile: una mirada desde la frontera. Temuco: Ediciones Universidad de la Frontera.

Rodríguez, D. (2008). Gestión organizacional: elementos para su estudio. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Rodríguez, D., Opazo, M.P., con la colaboración Río, R. (2007). Comunicaciones de la Organización. Santiago: Ediciones Universidad Católica de Chile.

Senge, P. (1999). La quinta disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Barcelona: Granica.

## **TESIS**

Ovalle, M. (2011). Desarrollo de la Imagen Corporativa en Fundaciones ONG. Programa y Acciones de Relaciones Públicas. Proyecto de Graduación, Trabajo Final de Grado. Facultad de Diseño y Comunicación, Universidad de Palermo. Buenos Aires: Argentina.

Pons, Laura (2011). Comunicación en las ONG: Aplicación a las Relaciones Públicas. Trabajo final de carrera. Facultat de Ciències Socials. Universitat Abat Oliba CEU. Barcelona: España.

Villegas, K., Muñoz, F. (2011). La imagen corporativa de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano: una mirada desde el estudiante. Tesis para optar al grado de licenciado en comunicación social. Escuela de Periodismo, Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Santiago: Chile.

## ARTÍCULO EN PERIÓDICO DE CIRCULACIÓN MASIVA

Maturana, H., (2014, enero-febrero). ¿Cuál es la contribución histórica de la noción de autopoiesis? *Le Monde diplomatique*, p. 8.

## DOCUMENTOS EN INTERNET

Bravo, D. Radio Bío Bío “Con voto decisivo de Carlos Bianchi el Senado destituye a Harald Beyer”. Recuperado el 15 de enero de 2014 de <http://www.biobiochile.cl/2013/04/17/con-voto-decisivo-de-carlos-bianchi-el-senado-destituye-a-harald-beyer.shtml>

Durán, P. y Fernández, M. La Comunicación en las Organizaciones del Tercer Sector, *Revista Latina de Comunicación*. Recuperado el 2 de junio de 2014 de [http://www.revistalatinacs.org/10/art3/921\\_Puebla/43\\_Duran.html](http://www.revistalatinacs.org/10/art3/921_Puebla/43_Duran.html)

Educación 2020 (2014) “Ranking de Universidades, IP y CFT”. Recuperado el 5 de noviembre de 2014 de <http://www.educacion2020.cl/ranking-de-universidades-ip-y-cft-acreditados>

Fuentes, C., Vicuña, M. et al “Encuesta Nacional UDP 2011”. Recuperado el 8 de junio de 2014 de <http://encuesta.udp.cl/descargas/banco%20de%20datos/2011/Principales%20Resultados%202011.pdf>

García, B. Aproximación teórica a la comunicación en el Tercer Sector. La necesaria reclasificación de la comunicación organizacional. *Telos: cuadernos de comunicación, tecnología y sociedad*  
<http://telos.fundaciontelefonica.com/telos/articuloperspectiva.asp?idarticulo=3&rev=69.htm>

Gobierno de Chile. Reforma Educacional 2014. Recuperado el 2 de agosto de 2014 [www.reformaeducacional.gob.cl/documentos/](http://www.reformaeducacional.gob.cl/documentos/).

Gobierno de Navarra. “Guía para Elaborar un Plan de Comunicación (2011)”. Recuperado el 02 de junio de 2014 de <http://www.navarra.es/NR/ronlyres/5FBD54A1-D7CF-4EAF-9EC3-43AD2FCD3A9E/0/Guiaparaelaborarunplandecomunicacion2012x.pdf>

Guerra, T. Ciper: “Consejo Nacional de Educación notificó solicitud de cierre a la Universidad del Mar”. Recuperado el 20 de julio de 2014 de

<http://ciperchile.cl/2012/11/16/consejo-nacional-de-educacion-notifico-solicitud-de-cierre-a-la-universidad-del-mar/>.

Herranz, J. La Comunicación y la Transparencia en las Organizaciones no Lucrativas (2010). Recuperado el 23 de junio de 2014 de <http://eprints.ucm.es/11539/1/T29229.pdf>

Horruitiner, M. La universidad cubana: el modelo de formación (2006). Recuperado el 15 de abril de 2014 de <http://books.google.com.co/books?id=jHOhGQAACAAJ&dq=inauthor:%22Pedro+Horruitiner+Silva%22&hl=es&sa=X&ei=oD5zVKG0D8WSsQSgyYGwCA&ved=0CBwQ6AEwAA>

Ipsos Radio. "Ranking General de Audiencia Gran Santiago". Recuperado el 10 de diciembre de 2014 de <http://www.ipsos.cl/ipsosradioaire/pagdos.htm>

López, P. y Petersen, E. "Cuestionario Percepción imagen corporativa Universidad Academia de Humanismo Cristiano enero-2014". Disponible en <https://docs.google.com/forms/d/1Usog9aQMbJEjHZ1YQEJhRa-NjOStHI8kh3DDGc8y604/edit?hl=es>

Martín, R. Análisis de Contenido Cuantitativo y Cualitativo: Definición, clasificación y metodología, recuperado el 30 de abril de 2014 de <http://www.utp.edu.co/~chumanas/revistas/revistas/rev20/gomez.htm>  
Análisis de Contenido. Recuperado el 15 de septiembre de 2014 de [https://www.uclm.es/profesorado/raulmmartin/Estadistica\\_Comunicacion/AN%C3%81LISIS%20DE%20CONTENIDO.pdf](https://www.uclm.es/profesorado/raulmmartin/Estadistica_Comunicacion/AN%C3%81LISIS%20DE%20CONTENIDO.pdf)

Muñoz, F. Tomándose en Serio la Triestamentalidad, columna de opinión. Disponible en <http://www.derecho.uach.cl/columna.php?pag=57&id=54#.UdG6MzufHcB>

OCDE. "El Sector sin Fines de Lucro en una Economía Cambiante". Recuperado el 24 de mayo de 2014 de [http://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/el-sector-sin-fines-de-lucro-en-una-economia-cambiante\\_9789264103191-es](http://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/el-sector-sin-fines-de-lucro-en-una-economia-cambiante_9789264103191-es)

Ranking de Universidades de Chile 2014, recuperado el 5 de octubre de 2014 de <http://rankings.americaeconomia.com/mejores-universidades-chile-2014/el-ranking/>  
Ranking de Universidades de Chile 2014, recuperado el 24 de julio de 2014 de [http://www.emol.com/especiales/infografias/ranking\\_universidad/](http://www.emol.com/especiales/infografias/ranking_universidad/)

Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22.aed.). Disponible en <http://www.rae.es/rae.html>

Reforma Educacional 2014, recuperado el 20 de abril de 2014 de [www.  
http://reformaeducacional.gob.cl/documentos/](http://reformaeducacional.gob.cl/documentos/).

Reglamento Orgánico UAHC 2014. Disponible en [http://www.academia.cl  
/reglamentos](http://www.academia.cl/reglamentos)

Rodríguez, M. L. Paradigmas del Siglo XXI, Triestamentalidad, columna de opinión. Disponible en <http://paradigmasenelsigloxxi.wordpress.com/2012/06/09/triestamentalidad/>

Varela, L. Cuadernos de educación y desarrollo, Revista académica semestral., recuperado el 7 de mayo de 2014 de <http://www.eumed.net/rev/ced/10/lvs.htm>

Tarifas Publicitarias: el primer portal de medios. Recuperado el 16 de octubre de 2014 <http://www.tarifaspublicitarias.com/?pagina=medios&categoria=radios&subcategoria=online>

Thompson, I. “Tipos de Organigrama”. Recuperado el 01 de noviembre de 2014 de <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html#notas>

Torres, V. “Las reveladoras actas de acreditación de institutos profesionales y centros de formación técnica”. Centro de Investigación Periodística (CIPER). Recuperado el 08 Junio 2014 de <http://ciperchile.cl/2011/10/13/las-reveladoras-actas-de-acreditacion-de-institutos-profesionales-y-centros-de-formacion-tecnica/>

Torres, V., Riquelme, G. y Guzmán, J. Centro de Investigación Periodística (CIPER) “Así opera el escandaloso sistema de acreditación de las universidades”. Recuperado el 05 de marzo 2014 de <http://ciperchile.cl/2011/09/29/asi-opera-el-escandaloso-sistema-de-acreditacion-de-las-universidades/>

Universidad Academia de Humanismo Cristiano. “La Academia es una universidad sin lucro”. Recuperado el 10 de abril de 2014 de <http://www.academia.cl/comunicaciones/noticias/informe-de-mineduc-confirma-que-la-academia-es-una-universidad-sin-lucro>

Universidad Academia de Humanismo Cristiano. “Arancel referencial cubre en promedio un 93% del arancel de las carreras de la Academia”. Recuperado el 7 de abril de 2014 de <http://www.academia.cl/comunicaciones/columnas/las-fronteras-estatales-y-su-porosidad-las-cuestiones-no-tratadas>

Universidad Academia de Humanismo Cristiano. “La Academia ha sido acreditada por 3 años hasta diciembre de 2017”. Recuperado el 28 de noviembre de 2014 de

<http://www.academia.cl/comunicaciones/noticias/la-academia-ha-sido-acreditada-por-3-anos-hasta-diciembre-de-2017>

Vargas, F. "Bachelet firma proyecto que permite participación de alumnos en gobiernos universitarios". Recuperado el 4 de agosto de 2014 de <http://www.emol.com/noticias/nacional/2014/07/31/672633/presidenta-bachelet-firma-proyecto-que-permite-participacion-de-alumnos-y-funcionarios-en-gobiernos-universitarios.html>