

**Franklin Falconí Suárez**

franklin.falconi@utc.edu.ec

Universidad Técnica de Cotopaxi,  
Facultad de Ciencias Humanas y  
Educación.  
Latacunga, Ecuador

ORCID:  
<https://orcid.org/0000-0002-2614-3566>

**CULTURA CORPORATIVA Y  
LIDERAZGOS LOCALES EN LA  
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**CORPORATE CULTURE AND LOCAL  
LEADERSHIP IN THE UNIVERSIDAD  
TÉCNICA DE COTOPAXI**

**DOI:**

<https://doi.org/10.37135/chk.002.12.03>

**Artículo de Investigación**

**Recibido:**  
(28/09/2019)

**Aceptado:**  
(24/04/2020)



CULTURA  
CORPORATIVA Y  
LIDERAZGOS LOCALES  
EN LA UNIVERSIDAD  
TÉCNICA DE COTOPAXI

CORPORATE  
CULTURE AND LOCAL  
LEADERSHIP IN THE  
UNIVERSIDAD TÉCNICA  
DE COTOPAXI

## Resumen

Existen dos formas de entender la cultura corporativa: como un recurso más dentro de las estrategias del marketing o como una expresión de la forma de ser de una organización, que marca, no solo el posicionamiento de su imagen entre los *stakeholders* o públicos, sino también la generación de liderazgos, a través de los cuales la organización incide en las políticas públicas de una localidad o país. Este trabajo se ubica en esa segunda perspectiva. Identifica qué aspectos caracterizan a la cultura corporativa de la Universidad Técnica de Cotopaxi y cómo determinan la generación de liderazgos locales. Indaga conceptualmente lo relacionado con la cultura corporativa en el contexto universitario, describe los aspectos más relevantes de esta en la institución estudiada y analiza experiencias en la formación de líderes entre docentes, empleados y trabajadores. Lo hace a través del método descriptivo, con un enfoque cualitativo, en el que se acude a las técnicas de grupos focales y entrevistas en profundidad. La presencia de discursos contrahegemónicos que se obtuvo como resultado está marcada por ciertos mitos, caracterizados en tres categorías: el sentido humanista en sus interrelaciones y prácticas, el ejercicio de la crítica como identidad política y la unidad institucional como actitud de autodefensa.

**Palabras clave:** Comportamiento cultural, liderazgo político, universidad pública

## Abstract

*There are two ways of understanding the corporate culture: as a resource within marketing strategies, or as an expression of the way of being of an organization, which sets, not only the positioning of its image among stakeholders or public but also the generation of leaderships, through which the organization influences public policies in a locality or country. This research is situated in the second viewpoint. In other words, this investigation identifies the aspects characterizing the corporate culture of the Universidad Técnica de Cotopaxi and how they determine the generation of local leaderships. It also explores the bonds with the corporate culture in the university context. Moreover, it describes the most relevant aspects of it inside the institution and analyzes experiences in the leadership formation among teachers, employees, and workers. Besides, it uses a qualitative approach and the descriptive method, which consists of focus group techniques and in-depth interviews. The presence of counter-hegemonic discourses, obtained as an outcome, is marked by certain myths, characterized in three categories: the humanistic sense in its interrelations and practices, the exercise of criticism as a political identity, and the institutional unit as an attitude of self-defense.*

**Keywords:** Cultural behavior, political leadership, public university

## INTRODUCCIÓN

Entre las tareas sustantivas establecidas por ley, a la academia le corresponde una interacción efectiva con su entorno, lo que implica la identificación de problemas, su estudio desde la ciencia y la intervención profesional para resolverlos. La política es inevitable en ese camino.

Como afirman Romero, Buschini, Vaccarezza y Zabala (2015), esta identificación de demandas de la comunidad no puede entenderse por fuera de un proceso interactivo entre actores, tanto en el plano de políticas institucionales de la universidad, como en el de liderazgos personales forjados en ese proceso.

A quienes se forman como futuros profesionales o actúan como tales al interior de la academia, les corresponde inevitablemente asumir papeles de liderazgo, pues como lo sostienen Díaz, Espinoza, Peterson y Kuri (2019) es una demanda actual en las corporaciones, empresas y cualquier otro espacio laboral o social.

Esto ha hecho que la relación entre la academia y la política sea de cercanía y de tensión. De un lado y de otro se reclaman coherencia y capacidad para cumplir con sus roles. De hecho, Ecuador acaba de pasar una década marcada por el gobierno de un profesor universitario que, cuando candidato, entró a criticar vehementemente a los políticos.

Pero esta relación no se produce únicamente en escenarios nacionales, también ocurre a nivel local. La Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC), en la región central del país, ha sido un espacio de formación permanente de líderes políticos. Ser autoridad, docente, empleado o estudiante en esta institución presenta oportunidades para formarse como referente público. Este es el caso de Francisco Ulloa, rector en el periodo: 2005-2010, que fuera elegido diputado provincial. También está el caso de Silvia Bravo, docente universitaria y actual viceprefecta de la provincia.

En el plano de las organizaciones de la sociedad civil, como la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador, han llegado a destacar figuras como Leonidas Iza, que obtuvieron su profesión en la UTC. También a nivel sindical, algunos líderes empezaron su caminar político o lo fortalecieron en las aulas universitarias, como José Villavicencio, presidente de turno del Frente Unitario de Trabajadores. Y entre los estudiantes existen casos como el de Paúl Jácome, quien fuera electo presidente nacional de la Federación de Estudiantes Universitarios del Ecuador (FEUE) por dos periodos consecutivos y actualmente es una figura pública a nivel local. Al igual que Mauricio Chiluisa, actual presidente de ese gremio. Para los actores políticos locales, la UTC será siempre un espacio en disputa, debido a la amplia influencia social que genera.

Desde el punto de vista organizacional, la institución muestra una cultura corporativa con características particulares. Es decir, según Durán y Pujol (2014), un tipo de interacciones propias que se producen en el ámbito gerencial, así como valores y aspectos expresivos y afectivos entre quienes la integran; y, por otro lado, también talentos individuales, personalidad y experiencias personales que contribuyen a una cultura general de la organización.

Por ello, el problema de investigación que se propone resolver en este trabajo es: ¿De qué manera la cultura corporativa de la UTC incide en la construcción de liderazgos locales?

Metodológicamente, el estudio se ubica en la perspectiva cualitativa, y busca, como objetivo general, identificar los aspectos más relevantes de la cultura corporativa que determinan la formación de liderazgos en la UTC, para lo cual descifra los discursos presentes en la institución, indaga en la experiencia de líderes de los tres estamentos: docentes, estudiantes y personal administrativo, realizando una interpretación simbólica de aquellos, para lo cual utiliza la técnica de los grupos focales y la de entrevistas en profundidad

## CULTURA CORPORATIVA, MÁS ALLÁ DE LO GERENCIAL

Al concepto cultura corporativa se lo puede abordar desde dos perspectivas diferentes, aunque no irreconciliables. La una es la del marketing, en la que se ubican visiones gerenciales y del *management*, orientadas a planificar estrategias de crecimiento en el mercado, y la otra se ubica en una concepción menos funcional y más sociopsicológica, en la que se toman en cuenta las subjetividades presentes en los procesos organizativos.

Así, Espinoza y Medina (1998) explican que los teóricos de la organización han tenido que volver sus ojos a disciplinas como la etnografía y la antropología, con sus respectivas herramientas analíticas, para comprender los comportamientos y relaciones que establecen las personas en sus distintas entidades grupales. Y este es el paradigma desde el que se debe abordar la formación de liderazgos políticos en una organización como la universidad.

Se comparte, entonces, la perspectiva que propone García (2006), en el sentido de mirar a la cultura organizacional como un proceso dinámico, en el que el investigador debe observar críticamente, sin perder de vista los efectos que sus discursos puedan tener, pero analizando a profundidad los relatos que estén presentes, tanto hegemónicos como marginales o emergentes, que le permitan comprender a los sujetos que resultan de aquello. La cuestión, entonces, se ubica a partir de aquí, en una perspectiva distinta, no precisamente en la esfera del marketing, aunque por momentos asociada inevitablemente a ella.

La cultura corporativa se entiende, desde el propio marketing, como aquellos atributos observables y que se pueden gestionar en una empresa u organización. Así, están, por ejemplo: el entorno físico, las formas del lenguaje, entre otras características que, según explica Villafañe (1999), se relacionan transversalmente con otros dos componentes de la denominada identidad corporativa, estos son: la historia y el proyecto vigente de la empresa. La cultura corporativa

no sería sino un componente más de esta triada organizacional que los operadores y estrategias del marketing deben tomar en cuenta en su trabajo.

En esa misma línea, algunos autores miran a la cultura corporativa como interacciones propias de la empresa; es decir, valores y aspectos expresivos y afectivos que se producen entre quienes la integran. Mientras que la identidad corporativa sería aquella serie de “aspectos relativamente invariantes que permiten identificar a la organización como singular y única” (Durán y Pujol 2014:5).

En realidad, como lo explica Currás (2010), el concepto de identidad corporativa, con el que se ha relacionado de diversas formas a la cultura corporativa, ha sido usado y abusado desde diferentes intereses. Pérez y Rodríguez (2014), por ejemplo, se refieren a abordajes que se han hecho desde actividades como las relaciones públicas, que la miran simplemente como identidad visual; es decir, logotipos, vestuario del personal, entre otros aspectos formales, que son nada más que expresiones parciales de aquella.

A la visión de estos autores se opone otra, con la cual comparte la presente investigación, representada por Hatch & Schultz (1997), que miran al triángulo identidad-imagen-cultura, como relación dialéctica de un mismo sistema de expresión de significados que definen a una organización. Currás (2010) propone, en esta línea, ubicar a la cultura corporativa como el gran paraguas contextual en el que se desenvuelven las relaciones entre identidad e imagen.

## CULTURA CORPORATIVA EN LAS UNIVERSIDADES

La universidad, como institución, es un escenario en el que las investigaciones y prácticas sobre identidad y cultura corporativa, desde la perspectiva planteada aquí, son aún insuficientes. La literatura académica predominante mira al marketing como un recurso necesario y acaso

inevitable, para resolver sus problemas en las relaciones que mantienen tanto con públicos internos como externos.

Sierra et al. (2014) afirman que las Instituciones de Educación Superior (IES) deben mercadear sus productos, que en este caso son: la oferta académica, investigaciones y todo tipo de conocimiento que llegue en forma de patentes o franquicias. Y esto, pese al cuestionamiento que en general hagan los actores internos de la institución, frente a la evidente mercantilización de la educación.

En esta perspectiva está, por ejemplo, Alcaide (2017), para quien la filosofía de marketing puede resolver problemáticas actuales de las IES en función de planificar sus relaciones, con ideas que se inserten en las demandas actuales del mercado.

La autora hace referencia a la aparición en el escenario académico del denominado marketing educativo, que Kotler y Fox (1985) lo definen como los intercambios voluntarios que la institución educativa puede lograr con su público objetivo, a través de un proceso de análisis, planificación, implementación y control de sus programas.

Zamora y Fernández (2014) también ven al marketing como una oportunidad para las universidades, para que aumenten su número de alumnos, así como de profesores e investigadores del más alto nivel, lo que redundaría en lograr un posicionamiento competitivo en relación con las demás.

En este sentido, los enfoques predominantes en los estudios de la cultura corporativa de las universidades están en la perspectiva funcional o instrumental. Guédez, Osta y Gurruchaga (2015), por ejemplo, proponen una investigación exploratoria para identificar cuáles son los atributos de la imagen institucional de las universidades en América Latina, a partir del estudio de caso de instituciones de Venezuela y México.

Galiniene *et al.* (citado en Guédez, Osta & Gurruchaga 2015), sostienen, en este sentido, que las IES deben responder a las expectativas de sus públicos internos y externos, que debe generarse en ellos una imagen positiva en el tiempo. Y el público constituido por los estudiantes es

particularmente en el que las universidades deben poner más atención, por cuanto son los principales reproductores de esa imagen.

En Venezuela es donde tal vez más se ha trabajado sobre la identidad e imagen organizacional de las universidades, con este enfoque instrumental. Así, Pire, Pitre y Sandra (2014) realizaron un estudio en la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, al igual que Rincón, Graterol y Díaz (2003), en la Universidad del Zulia; Sierra *et al.* (2014), también de la universidad de Zulia, en conjunto con la universidad La Guajira, de Colombia, entre otras.

También existen estudios similares en España, como Zamora y Fernández (2014), que hacen una propuesta metodológica de triangulación transdisciplinar, para el estudio de la imagen pública de las universidades; y Alcaide (2017), que ya se había citado anteriormente, que realiza un estudio de una universidad pública en España y una privada en Portugal.

Esta diversidad conceptual, así como la divergencia en los enfoques de investigación, afirma Arias-Sanchez (2019), hace imposible generalizaciones o constructos teóricos definidos. Sin embargo, al realizar una revisión metodológica, lo que queda claro es que, ya sea como variable moderadora o como variable independiente, la cultura corporativa tiene un efecto importante en cómo los integrantes de una organización socializan, la forma en que aprenden y cómo desarrollan sus funciones.

## METODOLOGÍA

Este trabajo interpreta, desde la perspectiva cualitativa, las diversas relaciones intersubjetivas que se producen entre quienes integran la UTC y que podrían aparecer como complejas o incluso ocultas. Se sustenta, por ello, en autores como Geertz (2003), que abordan el estudio de los fenómenos de la cultura como tramas de significación que el ser humano ha creado y en las que está inserto, ingresando de este modo, al

ámbito de la semiótica, así como a lo que desde fines de los años 60 dio en llamarse antropología simbólica.

La investigación cualitativa implica la reconstrucción del universo simbólico existente detrás de los discursos. Bajo el principio de que la realidad “no es solo lo que se nos muestra, sino sobre todo lo que se nos oculta” (Katayama 2014:52). Por ello, de entre las técnicas cualitativas posibles, la de los grupos focales se constituye en la más pertinente frente a los propósitos aquí planteados, ya que permite, según lo aclaran Escobar y Bonilla (2009), obtener información acerca de sentimientos, actitudes y prácticas sociales que difícilmente serían obtenidas a través de otras técnicas.

En la definición de objetivos para la realización de los *focus groups* se buscó responder a preguntas esenciales como: ¿qué se desea lograr?, ¿qué información se puede obtener de los participantes, y ¿qué información se necesita para satisfacer las necesidades del estudio? (Escobar & Bonilla 2009:54).

Respondiendo a estos cuestionamientos, el objetivo general que se planteó para la aplicación de esta técnica fue: Describir los aspectos más relevantes de la cultura corporativa en la UTC, desde una perspectiva de discurso simbólico. Y para alcanzarlo se partió de identificar cómo entienden e interpretan su experiencia de interacción dentro de la institución los estamentos universitarios, a través de la definición de creencias y valores presentes.

La investigación fue realizada en las tres facultades del campus matriz: Ciencias Humanas y Educación; Ciencias de la Ingeniería y Aplicadas; y Ciencias Administrativas. Se empleó el muestreo no probabilístico, de tipo intencional o por conveniencia. “Se trata de seleccionar grupos específicos de usuarios con unas características determinadas que son relevantes para nuestro estudio” (Prieto & March 2002:109). Es decir, se establecieron ciertos perfiles de personas que representen a un grupo o población específica, dentro del universo investigado.

Los participantes fueron seleccionados de

los tres estamentos universitarios: docentes, personal administrativo y estudiantes. Con cada uno se realizó un *focus group* específico, de seis integrantes, para posteriormente interpretar elementos comunes.

En el caso de los docentes, así como de los empleados y trabajadores, se consideró a dos personas por cada facultad, un hombre y una mujer, designados por los decanos y el director administrativo, respectivamente. Para los estudiantes, además de seleccionar a dos por cada facultad, con las consideraciones de equidad de género, se buscó que, de ellos, uno sea de primero a cuarto semestre y el otro de cuarto a noveno semestre, con el fin de cubrir los ciclos básicos y de profesionalización.

Fueron seleccionados de manera aleatoria, a través de los listados de los cursos, entre quienes tenían un promedio mayor a siete sobre diez, siempre que cumplieran con los criterios de inclusión definidos. A continuación, se presentan en la tabla 1, los criterios de inclusión y exclusión que se usaron para cada segmento a investigar:

Para efectos de citación en el presente trabajo, según se establece en las consideraciones éticas para participantes, de las normas APA, sexta edición, se utilizaron iniciales del primer nombre y primer apellido de cada integrante del grupo, seguidas de la palabra: Participante. Con lo cual se respeta el acuerdo de confidencialidad establecido con cada uno de ellos. Los temas de interés que se propusieron para conducir la discusión, presentados en la tabla 2.

Por otro lado, interpretar la realidad, desde la perspectiva cualitativa, implica un acercamiento e interacción con los sujetos de estudio, en la que no solo se obtienen datos, sino que se construyen e intercambian sentidos, el investigador se vuelve un actor preponderante en este proceso. Una de las técnicas más usadas, desde esta perspectiva, es la entrevista en profundidad, que implica “construir paso a paso y minuciosamente la experiencia del otro” (Robles 2011:40).

**Tabla 1:** Inclusión y exclusión por segmentos

Segmento A		Segmento B		Segmento C	
Docentes		Estudiantes		Empleados y trabajadores	
Criterios de inclusión	Criterios de exclusión	Criterios de inclusión	Criterios de exclusión	Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Docentes de más de dos años de labores en la institución	Tener menos de dos años, o haberse incorporado a la universidad por lapsos no continuos de tiempo.	Estudiantes que son de Cotopaxi o viven en la provincia. Estudiantes que siendo de otra provincia radican en Latacunga.	Estudiantes que siendo de otra provincia no radiquen en Latacunga y se movilicen diariamente desde sus hogares	Empleados de más de dos años de labores en la institución	Empleados de menos de dos años, o haberse incorporado a la universidad por lapsos no continuos de tiempo.
Docentes cuyas actividades impliquen permanencia mayoritaria de su tiempo dentro de la institución.	Docentes que por tareas de investigación o vinculación permanezcan más tiempo fuera que dentro de la institución.	Estudiantes que hayan cursado sus estudios en la UTC desde el inicio de su vida universitaria	Estudiantes que llegaron a la UTC desde otra universidad, o que tengan planificado cambiarse de universidad	Empleados cuyas actividades impliquen permanencia mayoritaria de su tiempo dentro de la institución.	Empleados que por tareas específicas permanezcan más tiempo fuera que dentro de la institución
Quienes participan en escenarios colectivos de docentes, de manera continua o permanente	Docentes que asisten esporádicamente a espacios de interacción con los demás docentes	Estudiantes sin dificultades disciplinarias mayores, o sin sanciones.	Estudiantes que hayan enfrentado procesos disciplinarios.	Quienes participan en escenarios colectivos de empleados, de manera continua o permanente	Empleados que asisten esporádicamente a espacios de interacción con los demás empleados.
Docentes ecuatorianos o extranjeros que radican en el país por más de cinco años.	Docentes extranjeros que radiquen por menos de cinco años en el país.	Estudiantes de promedios generales por ciclo, mayores a siete puntos.	Estudiantes de promedios generales menores a siete por ciclo.	Empleados ecuatorianos, o que siendo extranjeros radican en el país por más de cinco años.	Empleados extranjeros que radiquen por menos de cinco años en el país.

Fuente: elaboración propia, a partir de la planificación previa a los *focus groups*

En la presente investigación se trabajó con entrevistas semiestructuradas, que según el autor se proponen una especie de negociación entre lo cuantitativo y lo cualitativo, pues no se hacen a partir de un cuestionario específico, sino de un listado de temas, dejando abierta la posibilidad de que las preguntas y el orden en que son planteadas

fluyan en el marco de aquella guía. Esta técnica permitió alcanzar dos objetivos específicos: Analizar las particularidades de la formación de liderazgos y conocer experiencias de la formación de líderes en la UTC, lo cual se logró con preguntas que surgieron en el diálogo, a partir de temas que se refieren a las prácticas y estilos de liderazgo.

Tabla 2: Guía de discusión, según temas de interés y objetivos

objetivo específico	temas de interés	pregunta 1	pregunta 2	pregunta 3
1. Identificar cómo entienden e interpretan su experiencia de interacción dentro de la institución los estamentos universitarios, a través de la definición de creencias y valores presentes.	Creencias aprendidas en la interacción familiar y social.	¿Qué tipo de creencias le dejó su familia, en relación a la vida y a las personas?	¿Qué creencias aprendió fuera del entorno familiar, y de la institución?	¿Qué creencias actuales adquirió dentro de la institución?
	Qué valores éticos y morales guían la conducta de una persona dentro de una institución como ésta.	Considerando a los valores como guías duraderas y estándares para la acción, ¿qué valores cree usted que adquirió en la UTC?	¿Qué valores cree que deben estar presentes en una institución como ésta y no existen en la actualidad?	
2. Analizar la manera en que los entendimientos de la experiencia en la institución se convierten en acción, a través de normas, rituales, comportamientos y expresiones.	Cómo define los comportamientos de las personas la normatividad institucional.	¿En qué medida la normatividad institucional y su aplicación definen comportamientos de las personas dentro de la institución?	¿De qué manera y cada cuánto tiempo ha percibido que cambian las normativas, que definen esos comportamientos?	¿De qué manera se manifiestan cambios en el comportamiento de las personas cuando cambian las normativas?
	Actividades ritualizadas que no provienen de normas institucionales.	¿Qué tipo de actividades cree que son habituales o caracterizan a esta institución?	¿En qué grado se siente identificado con ese tipo de actividades?	¿En qué medida ese tipo de actividades marcan la cultura institucional?
	Características de comportamientos y expresiones propias de la interrelación dentro de la institución.	¿Cuáles son los tipos de comportamientos de quienes conforman esta institución, que los hace diferenciables de quienes trabajan en otras instituciones.	Identifique algunas formas expresivas, verbales o no verbales, propias de quienes integran esta institución.	

Fuente: Elaboración propia a partir de la planificación para los *focus groups*

Las entrevistas se realizaron a un líder surgido de cada uno de los tres estamentos universitarios, considerando el grado de representatividad social que tenían. Así, se entrevistó a la viceprefecta de Cotopaxi, Silvia Bravo, docente de la institución; a José Villavicencio, hasta entonces presidente del Frente Unitario de Trabajadores, guardia en el alma mater; y a Mauricio Chiluisa, presidente nacional

de la Federación de Estudiantes Universitarios del Ecuador, estudiante de la Carrera de Comunicación Social.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se muestra la interpretación de los resultados obtenidos, a partir de un diálogo con autores que han desarrollado teoría desde la perspectiva del discurso simbólico, sin pretensiones positivistas, sino tratando de “ampliar el universo del discurso” (Geertz 2003:27).

El análisis semiótico es un reto, no siempre exitoso, por lo multidimensional y complejo que puede llegar a ser, pues para establecer la significación de determinadas acciones sociales se tendría que intentar llegar al sentido que tienen los discursos para sus enunciadores y no necesariamente para el investigador, lo cual implicaría “una persecución del sentido que se escapa siempre atrás, hacia un momento primario de gestación” (Caggiano 2001:63). Es decir, en todo discurso existe infinidad de posibilidades de interpretación, que nunca serán una fotografía exacta de las reales pretensiones significativas del mensaje que los actores de un grupo han emitido.

En este sentido, conviene advertir que lo que se propone como interpretación de las percepciones que tienen los participantes de los grupos focales y

las entrevistas a profundidad, está cruzado por esa complejidad de acceder a los orígenes mismos de las intencionalidades discursivas, así como por las del investigador. Es a lo que, volviendo a Geertz (2003), se denomina densidad interpretativa.

Sobre esta perspectiva teórica de análisis de los fenómenos culturales, otro autor que ha aportado, desde la lingüística, es Ricoeur (1982), que sobre el símbolo afirma que: da qué pensar, y con ello se refiere a que envuelve un sentido inagotable y, por eso mismo, debe pasar por una hermenéutica de la sospecha.

Tomando en cuenta estos antecedentes, los resultados de la discusión en los tres grupos focales se resumen en tres categorías fundamentales: humanismo, criticidad y unidad institucional, extraídas de los testimonios de los participantes, bajo una combinación de las técnicas: comparación constante y análisis del discurso, explicadas por Onwuegbuzie, Leech, Dickinson y Zoran (2009) en relación al análisis de datos cualitativos.

A continuación, en la figura 1, se muestra un esquema gráfico de la conceptualización de cada una de estas categorías y sus respectivas subcategorías:

Fuente: Elaboración propia, transcripción de los *focus groups*

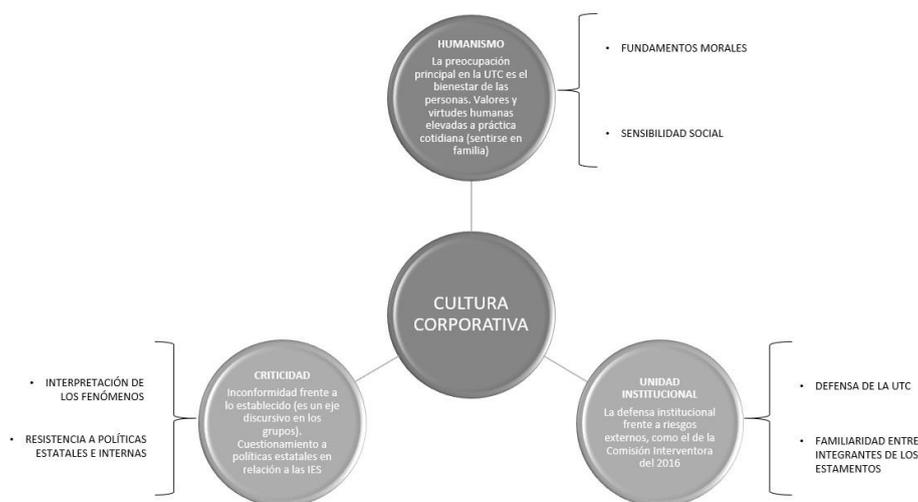


Figura 1: Categorías de análisis del discurso

## HUMANISMO

Se parte de considerar que las características de la cultura corporativa en la UTC no provienen únicamente de influencias externas, ni tampoco son determinadas exclusivamente por los niveles directivos internos, sino que constituyen, por sí mismas, por su práctica cotidiana, una cultura.

“La cultura no es algo que las organizaciones tienen, sino es algo que las organizaciones son” (García 2006:166); es decir, no les es dado desde fuera, ni tampoco desde dentro, de manera vertical, sino que más bien son el fruto de la relación dialéctica de ese tipo de influencias y de sus propias dinámicas de desarrollo.

En los tres grupos focales: docentes, estudiantes y personal administrativo coincidieron en que la preocupación principal de la institución está en el bienestar de las personas que la integran, más que en el estricto cumplimiento de los procesos académicos o administrativos. Así lo expresó, por ejemplo, una docente de la Facultad de Ciencias Humanas: “Aunque muchos critican esto como paternalismo, se nota que aquí se ayuda al estudiante. En reuniones académicas se consideran las formas de hacerlo, al máximo” (M.C. Participante, comunicación personal, 10 de junio, 2019).

Al igual que una docente de la Facultad de Ciencias de la Ingeniería y Aplicadas, quien afirmó: “(...) La parte humanista, por eso se puede acusar de que somos paternalistas, porque ayudamos. El interés es que, con la ayuda, el estudiante logre avanzar” (V.P. Participante, comunicación personal, 10 de junio, 2019).

En el grupo de los docentes, también tomaron al humanismo de su institución como signo de resistencia a una visión empresarial de los procesos académicos, que afirmaron existen en otras IES.

Creo que aquí lo más importante es que eres un ser humano más que un recurso (comparando su situación laboral actual con

la anterior, en otra universidad pública) ahí, la educación busca que tú seas un recurso, un talento humano para el capitalismo (A.M. Participante, comunicación personal, 10 de junio, 2019)

Desde la perspectiva de Barthes (1985), esta categoría, la del humanismo, en la UTC estaría elevada a una condición de mito. Entendiendo como tal a un modo de significación que encadena sentidos a partir de un inicial signo. El humanismo adquiere significado de dos maneras en la percepción de los participantes: una, alrededor de la interrelación que se da entre ellos, a partir de preceptos morales y valores adquiridos por influencia inmediata de la familia, así como por relaciones por fuera de ella, en el devenir de su vida, pero resignificados en la institución; y otra: por un asumir la filosofía de la institución, de una manera que se resume en el *slogan* institucional: por la vinculación con el pueblo.

La estudiante de quinto semestre de la Facultad de Ciencias de la Ingeniería y Aplicadas, quien también se cambió a la UTC desde otra universidad del sector público, lo evidencia con este testimonio: “Me hicieron ver que aquí estoy mejor que lo que pude estar en la otra universidad. Tenemos una vinculación con el pueblo, con las personas que necesitan más” (G.J. Participante, comunicación personal, 10 de junio, 2019).

Ningún participante admitió la separación que según dicen pareciera imponerse en el entorno académico internacional y nacional, entre la ciencia y las humanidades. “Nuestros estudiantes son jóvenes que no solo requieren de un conocimiento de la ciencia, sino también ser humanistas, conocedores de la problemática social y que sean los profesionales que resuelvan los problemas de los más necesitados” (S.G. Participante, comunicación personal, 10 de junio, 2019).

Como lo argumenta López (2014), sustentada en los planteamientos de Zygmunt Bauman, en relación a la transformación a líquido de lo que antes fuera un sólido: es decir, la relación interdependiente entre las acciones individuales y los proyectos colectivos, esta aparente separación entre la generación de ciencia y el humanismo

“pretende proteger y satisfacer al individuo sacrificando los intereses colectivos, por ello otra manifestación de la ruptura entre ciencia y humanismo es el individualismo contemporáneo” (López 2014:343)

Criterio que comparten Allen y Guptan, pues cuestionan esta visión gerencial que se impone en la educación superior en el Reino Unido y a escala global: “lo que llamamos universidad está ahora preparada para la formación de personal y la producción de conocimiento orientado a la utilidad, que sirva a diversos grupos de interés dominantes en la sociedad” (2018:293).

Y es que, el discurso construido a nivel global sobre la pertinencia que la universidad debe tener en relación al contexto actual, donde se exigen personas calificadas para insertarse eficientemente en las demandas de la industria, puede ser entendido como aquella naturalización de determinados mitos de la sociedad capitalista, que Barthes (1985) cuestiona en su obra *Mitologías*. “Se trata de convenciones, de fenómenos históricos, de usos de época y, sin embargo, en el discurso (o los discursos que circulan), aparecen naturalizados, como si provinieran de una ‘cultura universal’, de la que no es posible sustraerse” (Zecchetto 2012:79).

## CRITICIDAD

Esta segunda categoría, resultante de los grupos focales, se refiere a la inconformidad latente en quienes pertenecen a la universidad, en relación al estado de cosas actual, tanto a nivel del país como a nivel interno; inconformidad que es promovida como signo de identidad política en quienes forman parte de la institución.

Al intentar una interpretación de este aspecto, cobra sentido la afirmación: “lo que busco es la explicación, interpretando expresiones sociales que son enigmáticas en su superficie” (Geertz 2003:20), pues el testimonio de los integrantes de los grupos focales pareciera expresar una postura que es la socialmente aceptada a nivel

institucional, aunque no necesariamente la que en realidad pudieran tener.

Esto se expresa en lo que dijo una de las empleadas, al referirse a los valores y creencias que adquirió en la universidad; habló del compañerismo y la solidaridad, aunque en una parte de su intervención dijo: “(...) La ideología que pueda tener una institución, que a veces puede ser concomitante a lo que uno piensa y a veces no. Pero como una universidad, se supone que está abierta a toda corriente de pensamiento” (N.T. Participante, comunicación personal, 10 de junio, 2019).

Desde el punto de vista semiótico, esta expresión tiene una parte denotativa, en la que se evidencia un sentido explícito: entre los valores adquiridos en la universidad está también la ideología; pero en el plano de la connotación el testimonio bien podría interpretarse como: nos presionan para que asumamos esa ideología, con la que no siempre estamos de acuerdo.

Esta percepción queda clara en otra frase de la misma participante, expresada en un momento y tema diferente: “Sí puede haber discriminación (en la UTC), en el sentido, tal vez, de no tener la misma ideología, la preferencia de cierto sector, no se clasifica a las personas de acuerdo a sus perfiles” (N.T. Participante, comunicación personal, 10 de junio, 2019).

El tono con el que fue expresada denotaba relajación, aunque la connotación era evidentemente diferente, pues parecería ocultar una insatisfacción algo más fuerte que la que se quería mostrar.

En este caso, para una interpretación simbólica pertinente podría aplicarse la categoría propuesta por Bourdieu (1991): el *habitus*. Según este autor, ciertos comportamientos están asociados a condiciones de existencia en las que la persona está expuesta a acondicionamientos de estructuras de sentidos y prácticas, representaciones naturalizadas, que se llegan a asumir, conscientemente, como válidas.

En la institución en estudio, bien pudiera expresarse este fenómeno en relación con ciertos discursos, que hacen parte de la cultura corporativa. Sin

embargo, hay que advertir que la realidad salarial de los empleados y trabajadores es diferente a la de los docentes, así como las condiciones laborales.

Esto hace que entre los primeros se manifiesten molestias y hasta resentimientos hacia la institución, de la que esperarían más o hacia los docentes, a quienes ven como más beneficiados. “Hay momentos en que sentimos que se habla mucho de lo importantes que somos los trabajadores, pero al momento de la remuneración, el trabajador es la última rueda del coche” (P.C. Participante, comunicación personal, 10 de junio, 2019).

Sin embargo, en relación a la crítica enfocada hacia las estructuras de poder que determinan una realidad social y, por tanto, institucional, los grupos se muestran claramente unificados. “Todos se han sentido afectados, de un modo o de otro, durante la etapa del gobierno de Rafael Correa. Son bien complicadas las situaciones, el nivel de estrés, las horas de trabajo más largas, tanto autoridades como docentes nos estamos desgastando” (M.C. Participante, comunicación personal, 10 de junio, 2019).

Desde el punto de vista de la intertextualidad, ese discurso o texto tienen un origen en otros textos o discursos, que los miembros de los grupos focales conocen y que dan sustento a la visión política institucional. Es conocida la oposición al gobierno anterior que mantuvieron los grupos de izquierda y las organizaciones sociales durante la década pasada y la universidad se insertó en esas dinámicas.

De cierto modo, los docentes, estudiantes y trabajadores de la UTC saben que para entender el discurso institucional hay que entender los discursos de organizaciones como la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador o de los sindicatos, agrupados en el Frente Unitario de Trabajadores.

Según lo propone Genette (1989), entre los textos se dan relaciones transtextuales. Y son de cinco tipos: intertextualidad, paratexto, metatextualidad, hipertextualidad y la architextualidad. En el presente caso, como hemos analizado, se producen ese tipo de relaciones intertextuales,

además de la presencia de un para texto, pues durante la discusión, se notó que la mencionada docente preparó su intervención acudiendo a lo que se había dicho en una reunión anterior de la Asociación de Docentes.

## UNIDAD INSTITUCIONAL

Esta categoría expone el tema más recurrente en los discursos de los grupos focales, el referido a la defensa de la universidad frente al proceso de intervención ordenado por el gobierno anterior, y del que se salió con éxito. El testimonio de una de las participantes del grupo de los estudiantes, por ejemplo, grafica el valor que le dan a ese hecho: “Ahora que ven que la intervención se fue como si nada, sin descubrir ninguna irregularidad, todos se dan cuenta que la universidad sí vale. Nadie quiso la intervención, todos defendimos a nuestra universidad y también la gente” (A.T. Participante, comunicación personal, 10 de junio, 2019).

Precisamente, el actuar como una unidad de fuerza frente a lo que se consideran amenazas, ha sido uno de los discursos políticos característicos en la UTC. Según lo explica Van Dijk y Mendizábal (1999) las macroestructuras del discurso político implican, por lo general, la visión negativa o trágica del presente, en contraposición a una presentación de un futuro positivo, presentado como promesa, que, en este caso, serían los triunfos que pueden tener estudiantes, docentes, empleados y trabajadores si se unen.

El proceso de intervención marca simbólicamente un reforzamiento de la identidad y cultura institucional que, según relató una participante del grupo de docentes, estuvo presente desde los orígenes de la UTC: “Recuerdo, en la toma de la universidad pasamos alrededor de un mes, y no es que nos pagaron, lo hacíamos de muy buena manera, con el amor que le tenemos a la universidad. Todos éramos un solo cuerpo” (S.P. Participante, comunicación personal, 10 de junio, 2019).

Se refiere a una protesta que ocurrió en los primeros años de existencia de la universidad, en

la que se exigía que se les entregara unos terrenos, en donde se construirían las instalaciones donde funciona el actual campus matriz.

Lo que connota este discurso es la idea de que la Universidad siempre triunfa, pese a cualquier obstáculo. Además de que con esto se fortalecen los lazos de compañerismo, que ahora los estamentos promueven bajo la idea de que son una familia.

## CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO

Para identificar cómo se manifiesta la cultura corporativa hasta aquí descrita, en la formación de los liderazgos locales se aplicó la técnica de entrevistas en profundidad. En cada estamento universitario se seleccionó al líder que ha llegado a ocupar la función más destacada a nivel nacional o provincial. En el gremio de los empleados y trabajadores se seleccionó a José Villavicencio, guardia de seguridad y presidente de turno del Frente Unitario de Trabajadores, la central sindical más numerosa a nivel nacional. Entre los docentes se seleccionó a Silvia Bravo, quien fuera reelecta como viceprefecta de la provincia; y entre los estudiantes a Mauricio Chiluisa, elegido como presidente nacional de la Federación de Estudiantes Universitarios del Ecuador.

La idea latente en la filosofía y prácticas institucionales es que la UTC busca convertirse en actor determinante de las políticas públicas a nivel local.

“En convenio con la universidad está en marcha un proyecto para realizar una escuela de gobernanza y políticas públicas, con el objeto de empoderar a las mujeres, en los sectores especialmente rurales, para que puedan ocupar determinados cargos” (S. A. Bravo, comunicación personal, 4 de julio, 2019).

Desde la acción gremial de los estudiantes, que como colectivo interno mayoritario de la universidad son “transmisores de su imagen institucional al exterior” (Traverso & Román 2007,

citado en Guédez, Osta y Gurruchaga 2015:666), lo que se marca discursivamente es que: “Con un pensamiento progresista, democrático, que procura tener en su nómina a autoridades, docentes y trabajadores de esa misma línea, la universidad es un espacio de desarrollo de estas ideas” (A. M. Chiluisa, comunicación personal, 20 de junio, 2019).

Postura compartida por el sector de los trabajadores, cuya formación como líderes es promovida institucionalmente. Las autoridades han sido parte fundamental de mi desarrollo. La UTC, en particular los docentes y los trabajadores, me dieron la oportunidad de formarme y ahora ser líder (J. F. Villavicencio, comunicación personal, 27 de junio, 2019).

Como se puede apreciar en la figura 2, en el procesamiento de los datos de las entrevistas se identificaron tres categorías, con sus correspondientes subcategorías, que provienen de los aspectos comunes surgidos en las respuestas dadas por cada participante al momento de definir las características que debe tener un líder.

En relación con la primera categoría identificada en el procesamiento de la información, es evidente la coherencia discursiva que los entrevistados mantienen con lo que se piensa a nivel institucional, a pesar de que, por sus funciones, no permanecen muy conectados con las dinámicas cotidianas de la UTC. Al igual que en los grupos focales, los entrevistados entienden al humanismo como una expresión de fundamentos morales y valores que deben estar presentes en un líder, así como un necesario sentido de familiaridad con los grupos a quienes pretenden dirigir.

Si hablamos de que somos una familia, que la universidad es nuestra segunda casa, entonces debemos conocer también problemas personales de los compañeros, para encontrar los mecanismos necesarios para ayudarles (J. F. Villavicencio, comunicación personal, 27 de junio, 2019).

El estudiante no ve al rector como inalcanzable y los docentes buscan una relación no solo profesional, sino también de amistad y de confianza. En la UTC se va entendiendo que se es parte de una familia.

Fuente: Elaboración propia, transcripción de las entrevistas



**Figura 2:** Categorías de entrevistas a profundidad sobre liderazgo

(A. M. Chiluisa, comunicación personal, 20 de junio, 2019)

En cuanto a los estilos de liderazgo, los entrevistados coincidieron en que una de las características que los debe definir es el carácter democrático, que según la clasificación que hace Lewin (citado en Sánchez y Barraza 2015), tiene que ver con escuchar mucho, comprender y no imponer nada a sus compañeros.

Un líder debe trabajar con el colectivo, obtener su respaldo haciéndole partícipe de las decisiones. Debe discutir los problemas y encontrar respuestas (J. F. Villavicencio, comunicación personal, 27 de junio, 2019). Creo que se trata del contacto directo que tienen las autoridades con los estudiantes. Eso es muy importante (...) El diálogo que existe dentro de las autoridades, docentes, trabajadores y estudiantes hace que se democratice la universidad (A. M. Chiluisa, comunicación personal, 20 de junio, 2019). Algo que es muy importante reconocer es que en la universidad la enseñanza no solo se refiere a la parte académica, sino también

al empoderamiento de derechos y libertades de los jóvenes. El educar en lo profesional, y además empoderarlos de derechos, de razón, les permite hacer análisis de los problemas políticos y trascendentales en los que está involucrada la sociedad. (S. A. Bravo, comunicación personal, 4 de julio, 2019)

Del mismo modo, un aspecto que según los entrevistados es fundamental para ser líder es el espíritu de crítica y autocrítica, que más que declararlo lo manifestaron en aspectos como cuestionar la falta de visión que aparentemente tendría la institución para potenciar aún más los liderazgos.

Existe esa promoción del líder en la universidad, pero no a un largo plazo, no le dan una visión de para qué se forma, para transformar qué, luego que pase su vida universitaria (A. M. Chiluisa, comunicación personal, 20 de junio, 2019). Siempre viví en el sector urbano, desconocía muchas costumbres, el trabajo que hacían los campesinos, entonces uno a veces está ajeno de la realidad y necesidades de este sector.

(S. A. Bravo, comunicación personal, 4 de julio, 2019)

Pariente (citado en Sánchez y Barraza 2015:162), explica que en el liderazgo se involucran al menos cinco variables esenciales: “a) proceso interpersonal de influencia; b) relación entre una persona (líder) y un grupo de (seguidores); c) entorno cultural relativamente delimitado; d) una situación particular; y e) el logro de un propósito común como criterio para la efectividad del proceso”.

Entre estas características destacan tres que forman parte de la cultura corporativa de la UTC y que se hallaron también en la realización de los grupos focales: el proceso interpersonal de influencia, las relaciones del líder con sus seguidores y el entorno cultural relativamente delimitado.

Empezando por el tercero, se debe afirmar que “las pautas de conducta son los modelos de comportamiento observables en un grupo amplio de miembros de la organización. Son aspectos visibles y manifiestos de la cultura corporativa, que expresan las creencias y los valores de la organización” (Capriotti 2009:25).

Los otros dos aspectos tienen que ver con las creencias y valores de la institución, que según la formulación de Capriotti (2009) forman parte de la pirámide que constituye la cultura corporativa, es decir, los principios éticos y morales que comparten dentro de la organización, además de algunas presunciones básicas, por ejemplo, en el análisis de la situación del país, que los hace actuar unificadamente.

## CONCLUSIONES

Al finalizar el proceso de investigación, y luego de interpretar los resultados correspondientes, se pudo constatar que en la Universidad Técnica de Cotopaxi se identifican tres categorías o ideas matrices en la configuración de la cultura corporativa:

- Humanismo, como postura filosófica

que enfrenta la tendencia cada vez más vinculada al mercado y la empresa que tiene la educación superior en Ecuador y en el mundo, así como la asimilación de valores enfocados a preocuparse más por el bienestar de las personas, que por los parámetros estrictamente académicos o administrativos.

- Criticidad, como expresión de una vinculación orgánica e ideológica a las izquierdas en el contexto nacional e internacional, que hace que siempre se cuestione lo establecido desde el Estado y se mantenga el debate y la deliberación sobre las políticas institucionales internas.
- Unidad institucional, como expresión política que parte de un principio de autodefensa frente a entornos hostiles a nivel local y nacional.

Estos elementos de cultura corporativa inciden, a nivel organizacional, en la formación y desarrollo de líderes locales, alrededor de ideas como: la vigencia de los derechos humanos, la promoción de valores y principios éticos y el ejercicio democrático de la dirigencia a nivel gremial. Aunque se determinó también que existen disfunciones en el planteamiento de este tipo de cultura corporativa, que, si bien no tienen la suficiente fuerza para generar distorsiones o crisis, se presentan como cuestiones latentes, que deben continuar investigándose.

### DECLARACIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES:

El autor declara tener relación de dependencia, como docente, en la organización a la que se refiere el manuscrito.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, R. y Guptan, S. (2018). Liderazgo académico y las condiciones del trabajo académico. *Literatura: teoría, historia, crítica* 20(2), 293-319.
- Alcaide, P. (2017). *La imagen de las instituciones de educación superior: desarrollo de un modelo de medición y estimación aplicada a universitarios en España y Portugal* (Tesis doctoral). Universidad de Córdoba, España.
- Arias-Sánchez, S. (2019). Una revisión teórica y metodológica sobre el estudio de la cultura en las organizaciones laborales. *Universidad & Empresa*, 21(37), 263-291.
- Barthes, R. (1985). *Mitologías*. México D.F., México: Siglo XXI.
- Bourdieu, P. (1991). *El sentido práctico*. Madrid, España: Taurus.
- Caggiano, S. (2001). Semiótica, Ciencias Sociales y estudio de lo simbólico. *Cuadernos de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales*, 17, 1-32.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago, Chile: Andros Impresores.
- Currás, R. (2010). *Identidad e imagen corporativa, revisión conceptual e interrelación*. Valencia, España: Teoría y Práctica.
- Díaz, E., Espinosa, J., Peterson, H. y Kuri, I. (2019). Una propuesta de evaluación de las competencias de liderazgo transformacional en los estudiantes de licenciatura. *Diálogos sobre educación*. 10(19), 1-18.
- Durán, C. y Pujol, L. (2014). Identidad y cultura organizacional en la Universidad:
- Resultados de la aplicación del *focus group* en participantes del Personal de Apoyo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Comunicación presentada en las *XVIII Jornadas de docentes e investigadores de recursos humanos de la Argentina* y *IX del Cono Sur*, Santa Fe, Argentina.
- Escobar, J. y Bonilla, F. (2009). Grupos focales: Una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos hispanoamericanos de Psicología*, 9, 51-67.
- Espinoza, M. y Medina, C. (1998). Cultura organizacional: dos caras de un mismo servicio. *Gestión y estrategia*, 14, 120-127.
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
- Genette, G. (1989). *Palimpsestos, la literatura en segundo grado*. Madrid, España: Taurus, Alfaguara S. A.
- Geertz, C. (2003). *La interpretación de las culturas*. Barcelona, España: Guedisa.
- Guédez, C., Osta, K. y Gurruchaga, E. (2015). Atributos de imagen institucional de universidades latinoamericanas. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 20(72), 665-683.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Katayama, R. (2014). *Introducción a la investigación cualitativa, fundamentos, métodos, estrategias y técnicas*. Lima, Perú: Fondo editorial de la UIGV.
- Kotler, P. y Fox, K. (1985). *Fundamentos de mercadotecnia*. Washington, Estados Unidos: Editorial Prentice Hall.
- López, M. (2014). Fragmentación entre ciencia y humanismo en la universidad

- contemporánea. *Hallazgos*, 22, 329-357.
- Onwuegbuzie, A. J., Dickinson, W. B., Leech, N. L. y Zoran, A. G. (2009). Un marco cualitativo para recopilar y analizar datos en la investigación de grupos focales. *Revista Internacional de Métodos Cualitativos*, 8, 1-21.
- Pérez, A. y Rodríguez, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Cantabria, Cuadernos de Gestión*, 14(1), 97-126.
- Pire, J., Pitre, N. y Sandrea, L. (2014). Imagen corporativa externa. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. *Negotium*, 9(27), 84-96.
- Prieto, M. y March, J. (2002). Paso a paso en el diseño de un estudio mediante grupos focales. *Aten Primaria*, 6, 366-373.
- Ricoeur, P. (1982). *Finitud y culpabilidad*. Madrid, España: Taurus.
- Rincón, E., Graterol, M. y Díaz, Z. (2003). Imagen corporativa sobre la universidad de Zulia: opinión y percepción de los líderes del Estado de Zulia. *Revista de Ciencias Sociales RCS*, 9(3), 490-508.
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Cuicuilco*, 52, 39-49.
- Romero, L., Buschini, J., Vaccarezza, L. y Zabala, J. (2015). La universidad como agente político en su relación con el entorno municipal. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 26(51), 1-25.
- Sánchez, J. y Barraza, L. (2015). Percepciones sobre el liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170.
- Sierra, W., Ortiz, Á., Sierra, K., Sierra, E., Rangel, O. y Alvarado, M. (2014). Imagen corporativa como elemento de posicionamiento estratégico en universidades públicas. *Sotavento M.B.A.*
- Van Dijk, T. y Mendizábal, I. (1999). *Análisis del discurso social y político*. Quito, Ecuador: Abya-Yala.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Zamora, R. y Fernández, F. (2014). La triangulación interdisciplinar como propuesta metodológica para el estudio de la imagen pública de las universidades. *Sphera Pública*, 1(14), 39-69.
- Zecchetto, V. (2012). *Seis semiólogos en busca del lector*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía Ediciones.