



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS

“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”

FACULTAD DE HUMANIDADES

Trabajo de Diploma

TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

Título: Diagnóstico de autoimagen en la Reserva Ecológica Lomas de Banao

Autora: Lidian Cabrera Morejón.

Tutora: Lic. Janette Lorenzo Valdés.

2011

“La imagen es lo que resta en la experiencia emocional colectiva cuando todo ha sido dicho, realizado, consumido y olvidado en la marea del trajín diario... La construcción de la imagen de la empresa no es arte de magia ni un fenómeno espontáneo: requiere autodescubrimiento de la propia singularidad, una visión generalista polivalente, coherencia e ideas innovadoras.”

Costa (2001)

Dedicatoria:

A mami y papi: porque este triunfo es más de ellos que mío.

A Alfredo, mi esposo, por su eterna comprensión.

A todo aquel que ha aportado algo a este estudio.

Agradecimientos:

A mami: por darme la vida y más, por ser el lugar hacia donde siempre retorno.

A papi: por educarme, por apoyarme cuando las fuerzas me faltaron, por ser mi guía,
mi faro en la oscuridad.

A mi esposo: por su inmenso amor y apoyo incondicional.

A mis hermanas: por el impulso decisivo cuando las necesité.

A todos mis sobrinos: por amarme y reconfortarme cuando me sentí débil.

A Mirelys: por ser el ángel que me guió cuando no creí poder seguir, por el esfuerzo
desinteresado y la pronta disposición.

A mis amigos y compañeros de trabajo: por estar siempre ahí.

A todos los entrevistados: por su colaboración.

A los directivos de la Reserva Ecológica Lomas de Banao: por su comprensión y
ayuda.

A todas aquellas personas que me conocen y no he mencionado por falta de espacio,
a las que quiero y me tienen aprecio, porque me han ayudado a ser cada día un poco
mejor.

A todos: muchas gracias.

Introducción.....	1
Capítulo I. Marco Teórico Referencial.	
1.1 Sobre la imagen.....	5
1.2. Funciones de la imagen.....	12
1.3. Los diferentes espejos. Imagen intencional e imagen pública.....	16
1.4. Torrentes o afluentes de la imagen. Conceptos relacionados.....	21
1.5. El primer espejo. Autoimagen.....	31
1.5.1 Público interno.....	32
1.6. Parámetros metodológicos para el estudio de la imagen interna.....	32
1.7. Diferencias entre diagnóstico y auditoría.....	38
1.8 Marco referencial.....	40
Capítulo 2. Marco Metodológico.	
2.1. Problema de investigación.....	43
2.3. Objetivo general.....	43
2.4. Objetivos específicos.....	43
2.5. Caracterización de la metodología utilizada.....	43
2.6 Premisa de investigación.....	43
2.7. Categoría de análisis.....	44
2.8. Técnicas utilizadas.....	46
2.9. Trabajo de campo.....	47
Capítulo 3. Análisis de los resultados.....	51
3.1. Situación de la empresa.....	51
• Misión.....	51
• Historia y evolución.....	51
• Contexto sectorial.....	52
• Orientación estratégica.....	52
• Política empresarial.....	53
• Estrategia directiva.....	53
• Competitividad. Nivel de eficiencia.....	54
• Problemas, dificultades, deficiencias de la empresa.....	54
• Conocimiento de la empresa.....	57

3.2. Planificación y desarrollo de los recursos humanos.....	58
• Políticas y gestión de los RRHH.....	58
• Adiestramiento y capacitación.....	58
• Promoción.....	59
3.3. Clima interno.....	60
• Satisfacción/insatisfacción.....	60
• Comunicación/información.....	61
• Expectativas/ motivaciones.....	63
• Armonía en las relaciones.....	64
• Flujos de comunicación.....	64
• Niveles de participación.....	65
3.4. A manera de cierre.....	67

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

Resumen

La presente investigación constituye un estudio de la imagen interna de la Reserva Ecológica Lomas de Banao. El principal objetivo que ha perseguido la investigación es caracterizar la imagen que tiene el público interno de la R/E Lomas de Banao.

Se utilizó para ello una metodología cualitativa, con algunos análisis cuantitativos que enriquecieron los resultados, y el método inducción-deducción, además se aplicaron técnicas tales como: análisis de documentos oficiales, encuestas, observaciones y entrevistas a profundidad. Como principales resultados se ha podido determinar que, de manera general, la imagen que tienen los trabajadores de la R/E Lomas de Banao es fragmentada, a partir de la situación de la empresa, la planificación y desarrollo de los recursos humanos y el clima organizacional.

Introducción

La dinámica de estos tiempos exige a las empresas la necesidad de ser más competentes en el plano comunicacional, hoy en día resulta imprescindible para las organizaciones dedicarle recursos a la investigación de Comunicación e Imagen, ya que estas devienen herramientas indispensables para el éxito empresarial. Nuestro país no puede escapar a esta tendencia, si quiere insertarse en el mercado mundial debe volcarse hacia sus públicos, pues es el hombre la clave principal para el desarrollo de toda institución.

La actualidad del tema.

Se basa en la importancia que tiene los estudios de imagen en el cumplimiento y logro de los objetivos de las empresas y organizaciones. Toda organización que quiera mantener una buena salud y tener éxito debe atender muy de cerca su imagen. Ahora bien, en el caso del público interno es necesaria una vigilia constante pues este funciona como plataforma, tanto de la actividad como de la notoriedad empresarial. Mantener una posición activa e inquisidora en materia de **imagen interna**¹ es pertinente y provechoso: ello facilita y viabiliza una coherencia entre la entidad y sus miembros en cuanto a intereses, deseos y metas; así como el alcance de los objetivos institucionales (González, 2008).

La imagen que se construyan los públicos dependerá de la gestión de comunicación que realice la organización. La gestión de comunicación es un concepto, que generalmente, es poco asimilado por los directivos que aún no han tomado conciencia de la importancia que ésta reviste para la empresa, al no considerarla como un proceso de amplia relevancia en el funcionamiento de cualquier grupo u organización, tanto a nivel interno como externo y por tanto se excluye de la estrategia empresarial.

Aporte Práctico.

En Cuba, la atención hacia los estudios de imagen en todas sus aristas, ha aumentado en los últimos años, por lo tanto de vital relevancia es el aporte práctico que este estudio ofrece a la entidad investigada, ya que nunca antes se había realizado un estudio de este tipo en el unidad. El diagnóstico de autoimagen les facilitará comprender mejor la lógica de su dinámica, conocer las fortalezas y debilidades que deben ser superadas para cumplir sus expectativas como

¹ Durante el desarrollo del informe se utilizará indistintamente la expresión imagen interna y autoimagen.

organización y planificar futuras estrategias de trabajo, y de esta forma proyectarse hacia sus públicos.

Actualmente las empresas generan espacios para la conformación de una nueva cultura desde y para los públicos, tanto externos como internos y es la comunicación organizacional la actividad que ha permitido analizar y organizar las relaciones entre los públicos que componen las instituciones. (González, 2008).

En esta investigación se analizó el caso específico de la Reserva Ecológica (R/E) Lomas de Banao -objeto de nuestro estudio- organización concebida y articulada originariamente para la conservación de la flora y la fauna y que, a raíz de crecimientos tanto cuantitativos como cualitativos, y varias unificaciones con otras unidades y diversificaciones de productos, empezó a laborar para el turismo tanto nacional como internacional, la ganadería, la cinegética y la pesca, entre otras actividades.

Todo lo anterior trajo como consecuencia la necesidad de contar con una imagen distintiva, pero en este sentido solo se han desarrollado acciones aisladas. Esta falta de sinergia en la política comunicativa del centro hace que la imagen que los públicos se forman de la entidad sea fragmentada e inestable; lo que provoca un derroche considerable de recursos y un efecto negativo para la imagen del centro.

De esto se desprende la necesidad de un estudio, asociado a importantes procesos en toda la empresa. Muchas fueron y son las transformaciones ocurridas en la R/E Lomas de Banao. Entre estas, el proceso de conformación de la imagen, específicamente la autoimagen que configura el público interno, es una de las que nos permitirá acercarnos a la esencia de la organización a partir de los cambios acontecidos en ella, todo esto lleva a la investigadora a plantearse el siguiente **problema de investigación**:

- ¿Qué imagen tiene el público interno de la Reserva Ecológica Lomas de Banao?

Novedad científica.

La novedad científica de este trabajo radica en que ofrece por vez primera una investigación acerca de la autoimagen en la R/E Lomas de Banao, un diagnóstico de imagen interna es el primer eslabón de una cadena mucho más grande que demandaría estudios de otra índole (imagen externa, cultura organizacional, entre otros). Ahora bien, se comenzó por la imagen debido a que es un fenómeno que

atraviesa cualquier acontecimiento empresarial; y específicamente, se abordó la imagen interna, pues funge como punto de partida en aras de un entendimiento de variados procesos, comportamientos, resultados, al interior de la entidad.

Justificación de la Investigación.

El estudio constituye una nueva y útil herramienta cognoscitiva que ayudará a una mejor gestión empresarial *a posteriori*, a la toma de futuras decisiones con una mayor información de respaldo, al planteamiento y/o reformulación de políticas empresariales de acuerdo con el sentir del público interno. Constituirá una puerta abierta a una planeación estratégica más holística y funcionará como sostén y catalizador de un proceso de reflexiones, cambios y autoevaluaciones, cuyo fin último residiría en la estructuración de un tejido organizacional renovado.

Un acercamiento a la temática de la imagen interna de la R/E Lomas de Banao actualmente perfeccionará las estrategias a seguir por la Empresa Territorial para el óptimo funcionamiento de la organización. El hecho que se tenga la mirada bien enfocada en este punto ayudará definitivamente al patrimonio de la R/E Lomas de Banao en general, la textura institucional cubana y, a su vez, sería provechoso para el sistema económico y social del país.

Como consecuencia de este examen la R/E Lomas de Banao, podrá evitar contrapunteos y una disparidad no beneficiosa entre sus imágenes. Entonces, será posible la construcción de un engranaje, por así decirlo de todas las imágenes de la R/E Lomas de Banao (interna, intencional, pública); se conformará una imagen sinérgica, no sumatoria.

Tanto el staff de la organización como sus directivos tienen solo nociones, suposiciones y/o escasa conciencia de cómo y cuánto han influido los cambios ocurridos en la morfología física y palpable de la empresa. La entidad precisa de una brújula en este sentido. El análisis de cómo se perciben los trabajadores de la R/E Lomas de Banao en estos momentos nos conducirá al esclarecimiento de incógnitas en cuanto a su dinámica y favorecerá su desarrollo endógeno y exógeno.

La institución es como un organismo vivo -nace, crece,... muere- cuya salud y duración tiene nexos ineludibles con la imagen. De ahí que un descuido o desconocimiento de su estado puede conducir al fracaso de la organización (González, 2008). Una atención permanente en relación con la imagen interna le dará a la R/E Lomas de Banao una autoestabilidad necesaria en las

organizaciones , lo cual no implica el renunciar al cambio; un nuevo recetario en pos de revitalizarse, sobre todo por la acelerada y creciente complejización de la red empresarial en nuestra geografía.

Definitivamente la R/E Lomas de Banao requiere de un *know how* en materia de imagen interna, como elemento clave y primario. Y ello ha sido conscientizado y soportado por la Empresa Territorial para la Protección de la Flora y la Fauna Sancti Spíritus y la Facultad de Comunicación de la Universidad José Martí, de Sancti Spíritus, quienes han respaldado, desde un primer momento, la investigación, ya que la consideran de mucha utilidad para definir y aprender qué imagen tiene el público interno de la R/E Lomas de Banao, para lo cual se ha seguido la siguiente **premisa de investigación**:

La imagen que tienen los trabajadores de la R/E es fragmentada, a partir de la situación de la empresa, la planificación y desarrollo de los recursos humanos y el clima organizacional.

Esta premisa de investigación se apoya en criterios que se han adquirido mediante diferentes **técnicas** aplicadas a la muestra seleccionada: el **análisis documental** donde se consultan documentos específicos propios de la entidad, la **observación** diaria de la investigadora, opiniones obtenidas en las **encuestas** realizadas al *staff* y **entrevistas** a los directivos, las cuales dejan entrever la necesidad de realizar un acercamiento a este proceso.

En consecuencia con dicha premisa se plantea como **objetivo específico** caracterizar la imagen que tiene el público interno de la R/E Lomas de Banao.

La **metodología de investigación** utilizada en este caso es la cualitativa donde la mirada y la interpretación de los procesos se enfocan hacia la comprensión sinérgica de la imagen interna actual de la R/E Lomas de Banao, desde los sujetos involucrados y sus referentes en el escenario natural contemporáneo. De igual forma es un estudio descriptivo.

El informe cuenta con una introducción, donde se abordan someramente los aspectos a desarrollar durante la investigación, tendrá además un capítulo Teórico Referencial en el que se abordará un mosaico de ideas referidas a la imagen y otros conceptos medulares asociados a ésta, además de una descripción de la evolución histórica y general de la R/E Lomas de Banao, así como sus características actuales. Presenta además un capítulo metodológico donde se refleja toda la metodología a seguir para el desarrollo de la investigación

y un capítulo de análisis de resultados para exponer las valoraciones y decodificaciones -de manera holística- vinculadas con el problema de investigación y finalmente se darán las conclusiones y recomendaciones ofrecidas por la investigadora, además de la bibliografía consultada por ella.

Capítulo I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Sobre la Imagen.

La conceptualización del término imagen resulta significativamente amplia y compleja, conjuga en sí misma un universo de contenidos, significados, nexos que justifican y respaldan su natura polisémica.

El acercamiento a la imagen es multidisciplinario, dada la amplitud de fenómenos intrínsecos en su conformación y las diversas nomenclaturas, funciones, subdivisiones, apellidos y expresiones grabadas a lo largo de los discernimientos y enfoques relativos a su esencia.

La propia abundancia de significados ha suscitado usos varios, e incluso trastornos del concepto imagen que está primariamente marcado “por la acepción inmediata y más corriente de su etimología (del griego *eikon*, icono, figura, representación icónica). Pero sobre todo por nuestra experiencia empírica del contacto constante con el mundo (el entorno) que es predominantemente visual” (Costa, 2001).

Así, la imagen ha sido analizada como mero icono gráfico. Además, ha sido concebida como una alteración de la verdad, debido a “la planificación” y generación de la imagen a partir de sucesos concebidos (pseudosucesos) con un propósito perfectamente delineado.

La imagen, por otra parte, ha sido razonada como proceso unipolar, lo cual es criticable pues los sujetos no son pseudoindividuos, con simples reflejos condicionados, carentes de raciocinio y espontaneidad, no usan constantemente «lentes ahumados»²; al contrario, son entes activos, agentes de construcción en materia de imagen (Adorno en Wolf, 2005).

Diversas son las falacias y reduccionismos en materia de acercamientos a la imagen como fenómeno. La propia evolución en su lógica transdisciplinar, teórica e investigativa, es quien ha posibilitado la construcción de un discernimiento más cercano a sus verdaderos rasgos.

En este caso, más allá de las diversas interpretaciones y enfoques en relación con la imagen, se toma como punto de partida a la empresa; de modo tal que muchas de las vertientes a través de las cuales se «desmenuza» la imagen como

² Expresión utilizada por Adorno en la Teoría Crítica. Adorno en Wolf, 2005

fenómeno (sociológicas, poéticas, sonoras, literarias...) no se contemplan en estas reflexiones concernientes a su esencia. La mirada de este acercamiento es una que pretende abordar el término imagen asociado y revestido por la comunicación corporativa, la identidad, la personalidad, la cultura, la globalidad de la empresa: “todo grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno...”. Implícitamente, “empresa” es un organismo vivo, organismo social, organización de los órganos que la constituyen...” (Costa, 2001).

Joan Costa (2001) alude reiteradamente en sus textos que lo primero en aras de entender la imagen institucional es conocer de qué forma se construye una imagen mental en los individuos. O sea, cómo las representaciones y aprehensiones continuadas producen –con el tiempo- una reimpregnación acumulativa de la memoria en la que se cimienta la imagen, paralela a la conformación de nexos y valores disímiles que se afianzan- en un mayor o menor grado- en la psiquis.

“Tener una imagen implica la existencia de un proceso. Dos rasgos principales sobresalen a primera vista: la duración del proceso, que puede ser más o menos dilatada en el tiempo, en función de la frecuencia de los impactos recibidos y la intensidad psicológica con que la imagen concierne al receptor. Como consecuencia de la duración del proceso y la intensidad psicológica de la imagen aparece una nueva dimensión: la persistencia de la imagen en la memoria social” (Caruso, 2010).

La composición de la imagen mental es la derivación de un mecanismo reproducido constantemente -al menos hasta que se afianza en la mente-. Su estructuración no puede analizarse de manera circunscrita, pues quedaría trunca: la imagen muy pocas veces tiene un corpus permanente y preciso.

Luego, “la imagen institucional aparece como el registro público de los atributos identificadores del sujeto social. Es la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo” (Chávez, 1988).

Los públicos de la entidad son los creadores de su imagen: Un aislamiento o una actitud desde el extrañamiento, una carencia de interacción o desentendimiento con los *meta* puede crear una barrera intangible; así como

inobviable y aplastante para la empresa. Muriel y Rota ratifican en este sentido: "(...) la imagen *institucional* es la representación mental (cognitiva y afectiva) de una institución como un todo. Está formada por conocimientos, creencias, ideas y sentimientos que surgen de la totalidad de las actividades y comunicaciones de esa institución y que originan una respuesta por parte de los públicos de la misma" (Muriel y Rota, 1980 en Trelles, 2001).

Este análisis abunda en la urgencia de la integración de un discurso comunicativo coherente, una identidad consolidada y persuasiva de todo el universo empresarial en pos de una gestión de la imagen. Asimismo, deja claro que los públicos, al final, nunca permanecen inmóviles, siempre construyen significados, emiten opiniones, configuran la imagen institucional.

Cada público tiene su modo de construcción de la imagen institucional en la medida de su interacción con la entidad y sus experiencias disímiles: favorables, negativas, escasas, inestables, contingenciales, etc. La imagen es recibida por estos -los cuales se apropian de un cúmulo de rasgos y atributos en forma de sistema- a través de señales múltiples coexistentes.

Por ende, los *públicos meta* nunca conceptualizan la imagen en el vacío, desde lo fortuito y perecedero; y pueden diferir o coincidir en cuanto a la imagen conformada.

Según las investigadoras Maria Luisa Muriel e Hilda Rota (1980), los públicos de la institución conforman la imagen de esta a partir de tres aspectos:

- "Las características y experiencias individuales de cada uno de los miembros del público o públicos.
- La relación con la institución, una vez más entendiéndose por relación todos los contactos que cada uno de los miembros del público tenga con ella.
- La influencia de otros individuos que a su vez hayan tenido contactos (relaciones) con la institución".

Vale aclarar que los presupuestos de estas autoras son aceptables; no obstante, en este punto debe considerarse otro componente en la génesis de la imagen institucional en general: los medios de comunicación.

Un criterio bien definido y profundo en este rumbo es el de Joan Costa. Este teórico considera la imagen empresarial como "la representación mental, en el

imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad” (Costa en Guissasola, s/a).

Costa, aporta un estudio más holístico. Insiste en la raíz de la imagen y evidencia su acento bipolar empresa- públicos, su efecto en el tiempo, apunta su importancia como *plus* de valor organizacional y fuente de competitividad, la necesidad de no ver la imagen como un elemento meramente común a todas las empresas y sin ningún trasfondo de diferenciación, de éxito organizacional.

En sus razonamientos el vínculo acción-comunicación con la imagen institucional es descartado. Así, esta es vista como el “resultado de diferentes factores como las percepciones, inducciones, deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que son asociadas entre sí y con la institución, que es su elemento inductor principal y que la gestiona mediante sus acciones y su discurso comunicativo”(Costa, 2001).

La imagen tiene una esencia global y transversal dentro de la organización: donde confluyen y se amalgaman cotidianamente –vale recalcar esta frecuencia– las vivencias experimentadas por sus públicos. Se conforma constantemente a razón de los contactos funcionales y comunicativos con la institución, que tienen el mismo peso a la hora de elaborar juicios acerca del comportamiento corporativo.

Este fenómeno “es lo único que diferencia globalmente una empresa de todas las demás (no solo en los servicios, sino también en los productos). La gente no los compra por ellos mismos, ni por la marca, sino por su imagen, que les confiere significación y valores; (...) es lo que agrega valor duradero a todo cuanto hace la empresa, a todo lo que realiza y comunica; (...) es lo único que permanece en el tiempo y en la memoria social cuando los anuncios, las campañas, las promociones y los patrocinios han sido olvidados; (...) además, todas estas condiciones y funciones estratégicas de la imagen son medibles, cuantificables, controlables y sustentables” (Costa, 2001).

Sin lugar a dudas, la imagen está adherida a todo cuanto suceda en la organización, es “el efecto sinérgico de las diferentes comunicaciones de la

empresa, perfectamente diseñadas y gestionadas, constituyendo una totalidad conceptual y estilística particularmente sólida y estable” (Costa, 1987).

El hecho de priorizar la eficiencia económica, la gestión de los recursos tangibles de la empresa en detrimento de otras herramientas intangibles, como es el caso de la imagen institucional, implica un posible avance en falso. Es decir, la entidad en términos cuantitativos puede estar a la vanguardia, ser competente; pero la imagen puede ser negativa, disgregada o dañada, y ello repercute en su devenir inmediato o a largo plazo.

Puede decirse que la imagen es un fenómeno-eje en el que se encuentran y entretienen: percepción, vivencias, intercambios, comunicación, actitud, etc. De ahí, la premura de asumirla como «valor estratégico» -alude oportunamente Joan Costa-

“Estratégicamente y operativamente, la imagen ilumina el estilo y la conducta de la empresa; el sentido de las decisiones que toma y realiza; su modo propio de concebir productos y/o servicios y de innovar; su personalidad exclusiva y su manera distintiva de comunicar, de conectar con los públicos y de relacionarse con ellos. La imagen posee unas condiciones excepcionales que atraviesan toda la dinámica de la empresa hasta el largo plazo” (Costa, 2001).

Una subvaloración de la imagen institucional es imperdonable y, en la mayoría de las ocasiones, irreversible o irremediable. La organización no permanece estática, muchos de sus componentes varían; y la imagen en función de ello considerablemente. ¿Hasta qué punto, entonces, debe prevalecer la gestión de otros recursos, activos, valores y no la gestión de la imagen? ¿Acaso la gestión de la imagen no atraviesa e incide en todo cuanto sucede en la empresa? ¿Puede decirse que la imagen, en comparación con otros procesos, no tiene el mismo influjo en el desempeño empresarial y sus conquistas? Es preciso que toda entidad medite al respecto.

“Lejos de un residuo, una segregación o un subproducto, la imagen es un supervalor, que se impone más allá de la variabilidad de los productos y servicios que al propio tiempo ampara. La imagen es un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la

empresa, a las que inyecta identidad, personalidad y significados propios y exclusivos” (Costa, 2001).

Los rasgos definitorios de la imagen institucional determinan su gestión. Entonces, “la imagen de la empresa es la imagen que está en la cabeza de la gente. Y por ser una imagen psicosociológica, y no una cosa o un objeto, la empresa sólo puede gestionarla indirectamente, por medio del significado de sus acciones y comunicaciones” (Costa, 2001).

Ahora, cada institución debe conscientizar esta gestión indirecta de su imagen, y no establecer escisiones marcadas o deslindamientos absolutos entre acciones-comunicaciones, y la imagen. Al final, toda estrategia de comunicación, toda acción repercute en la conformación de la imagen; cada paso cuenta.

La imagen es sistémica e imperecedera, no puede recortarse o congelarse; aunque es susceptible de ser transformada. El español Justo Villafañe, otro de los integrantes de este diálogo, explica:

“La imagen como representación es la conceptualización más cotidiana que poseemos y, quizá por ello, se reduce este fenómeno a unas cuantas manifestaciones. Sin embargo, comprende otros ámbitos que van más allá de los productos de la comunicación visual; implica también otros procesos como el pensamiento, la percepción, la memoria, en suma, la conducta” (Villafañe, 1993). “La imagen corporativa es la integración en la mente de los públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos”. (Villafañe, 1993) Los públicos y sus integrantes, de manera individual y colectiva, conectan disímiles mensajes, hechos, actitudes, de manera orgánica y sistemática.

La imagen no se forma únicamente a partir de relaciones predeterminadas, concebidas estratégicamente. La cotidianidad relacional es igual de importante en su creación. ¿De qué le vale a una entidad proyectar una imagen sólida, armónica y magnánima en contextos tales como reuniones, actividades extralaborales, si diariamente los *target* perciben otra imagen? ¿De qué le vale potenciar, planificar y gestionar en situaciones concretas una imagen inventada? ¿Cómo puede acabar una empresa que gestione solo “imágenes parches”?

Villafañe alude pertinentemente: “La primera propiedad de la imagen de una empresa es su naturaleza intangible. La imagen es en el mundo actual algo muy

valioso. Se puede decir que una imagen positiva es una de las condiciones para el éxito empresarial. Sin embargo, la imagen es algo etéreo, sobre la que se tiene un control limitado porque nace en la mente de los públicos y se va construyendo gracias a una multiplicidad de actos que esa empresa protagoniza” (Villafañe, 1993).

Además de introducir el concepto “imagen positiva”, en una segunda posición, y no por ello menos cardinal, este autor ubica “su transversalidad dentro del *managment* de las empresas. Toda actividad en una compañía puede interpretarse en términos de imagen, del mismo modo que todo acto tiene una traducción en términos económicos” (Villafañe, 1993). Estas reflexiones develan, en mayor medida, la complejidad de la imagen institucional, empresarial o corporativa, términos usados indistintamente que forman parte de la realidad transdisciplinar relativa a este fenómeno.

El autor analiza la imagen a través de un prisma dinámico, lógico, transversal, integral. La concibe como un elemento clave en la gestión empresarial -que precisa una gestión específica indirecta cuyo cimiento debe articular realidad institucional, cultura, identidad, comunicación en un esfuerzo común-. Este estudioso logra entretelar los diversos *links* interiores y exteriores de la imagen, con otros procesos relativos a la entidad. La imagen se descubre como un andamiaje sinérgico y global que “resume el conjunto de esos activos intangibles o invisibles”(Hiroyuki, en Villafañe 1993), los cuales deben ser planificados y gestionados como el resto de los activos empresariales, pero con una orientación, en términos de gestión, que presenta diferencias, a veces notables, respecto a los modelos del *managment* clásico. No se trata de dirigir una empresa a través de su imagen corporativa, pero casi... La gestión a través de la imagen corporativa como un barómetro en el que pueden registrarse los valores de todas las políticas -las duras y las blandas- de la empresa” (Villafañe, 1993).

Y si bien la gestión de la imagen está dentro de la estrategia integral de la organización, la cuestión de los denominativos en este sentido no es lo sustancial. Lo medular es la incidencia de esta gestión a nivel corporativo. Así se abren las puertas a una interiorización de la necesidad de gestionar permanentemente la imagen, a la par de otras políticas y estrategias llevadas a cabo por las

organizaciones de una manera sistemática y mucho más establecidas en el sistema institucional general, por ejemplo, las políticas y estrategias económicas, de desarrollo, etc.

Puede decirse que "...Globalidad y su naturaleza intangible son quizá los dos atributos definitorios de la Imagen en los que mayor coincidencia se aprecia entre los distintos autores que se han aproximado a su estudio; en este sentido, Chaves la define como un discurso imaginario; para Valls es una representación del emisor; Heude se refiere a ella como una *representation mentale* y Colin como una *overall impression*. Finalmente, Nicholas Ind resume el Concepto de Imagen Corporativa de manera simple:

"Es la que tiene un determinado público sobre la empresa. Estará determinada por todo lo que haga dicha empresa. El problema que hay que afrontar es que públicos diferentes interpretan los mensajes de forma diferente. Así pues, la gestión de la Imagen Corporativa es una tarea permanente" (Villafañe, 1993).

La imagen corporativa también funciona como catalizador (positivo o negativo) de la reputación corporativa, concepto muy asociado a ella en la bibliografía actual y que se define como "... la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando esta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus públicos prioritarios" (Costa en Trelles, 2005).

"La imagen de la empresa es una medalla de dos caras. Una de ellas es la *notoriedad*, la dimensión cuantitativa. La otra es la *notabilidad*: reputación, excelencia, prestigio o como se la quiera llamar, y es la dimensión cualitativa. Ambas caras son una misma cosa y dependen la una de la otra" (Costa, 2001).

Si la empresa posee una imagen positiva, el surgimiento y consolidación de la reputación es más hacedera; de igual forma, una imagen desfavorable es un innegable detonante en el sentido inverso, aunque no es un elemento suficiente como para quebrantar la reputación corporativa.

1.2. Funciones de la imagen.

El hecho de acuñar la imagen -de una vez y por todas- como *necesidad estratégica* es indispensable. Joan Costa (Costa, 2001), en pos de ello, cita

-creativa y adecuadamente- 15 funciones de la imagen que respaldan este supuesto:

1. Destacar la identidad diferenciadora de la empresa.

“La identidad corporativa tiene una acción directa y determinante sobre la conducta social a través de la imagen de la empresa. La identidad es su ADN. Por esto, y no por otra causa, toda empresa es una, única, diferente e irrepetible.”

2. Definir el sentido de la cultura organizacional.

“La cultura corporativa se expresa hacia fuera, en la conducta y el estilo de la propia empresa en su actividad cotidiana y a lo largo de su trayectoria.”

3. Construir la personalidad y el estilo corporativos.

“La personalidad corporativa se comunica por medio de la conducta organizacional y la comunicación. La identidad y la cultura son algo profundo e interno, y se manifiestan cuando ambas se convierten en estilo, que es el modo propio de hacer y de expresarse en la acción, que singulariza a la empresa. La personalidad hace la identidad comunicable y valorizable por los públicos. Es un componente fundamental porque constituye la parte emocional de la imagen corporativa.”

4. Reforzar el “espíritu de cuerpo” y orientar el liderazgo.

“El “orgullo de pertenencia” a una empresa exitosa y reputada es uno de los reflejos de su imagen en el campo social. Ello corrobora el hecho real de que “la imagen empieza dentro”. La integración motivada y activa de los empleados en un proyecto común es un pilar privilegiado de la excelencia corporativa.”

5. Atraer a los mejores especialistas.

“¿Por qué un dirigente, un técnico o un especialista de reconocida valía, que se encuentran ante varias ofertas de trabajo semejantes en responsabilidades, remuneración y estatus, se deciden por una empresa y no por otra? Por las mismas razones que un cliente elige un banco y no otro, o que un consumidor elige una marca y no otra. Porque éstos que han sido elegidos significan algo diferente, proyectan una imagen y unos valores distintos, y sugieren estilos y horizontes de futuro que son más confiables y atractivos para el proyecto personal del empleado.”

6. Motivar al mercado de capitales.

“Los datos financieros que se barajan en una oferta pública de acciones, no bastan. Incluso una promesa lucrativa se hace dudosa si la imagen de la empresa es ambigua, poco fiable o poco estimulante -de lo que respondo personalmente con experiencias concretas.”

7. Evitar situaciones críticas.

“Todo plan estratégico que incluye explotar la imagen eficaz de la empresa, implica basarse en una cultura organizacional fuerte, que incluye la cultura de la acción inteligente y de la comunicación como su aliada.”

8. Impulsar nuevos productos y servicios.

“La convicción es una suma de pequeñas convicciones. Es acumulativa. Y cuando la imagen de una marca o de una empresa posee tales valores de seguridad y de seducción -que pueden apelar a la razón, a la funcionalidad práctica y a las emociones-, resulta que el refuerzo de estas convicciones acumuladas, predispone las decisiones futuras, sean de compra, de utilización de servicios e incluso de opiniones favorables.”

9. Relanzar la empresa.

“Relanzar la imagen equivale a relanzar y extender el negocio.”

10. Generar una opinión pública favorable.

“La gestión de la opinión pública es responsabilidad del gestor de la imagen, es decir de las comunicaciones corporativas. La conducta ética, la transparencia informativa, la participación de la empresa en las causas cívicas y el bien común, la promoción de la cultura, etc., generan una opinión pública favorable, que trasciende para agregar valor a la empresa.”

11. Reducir los mensajes involuntarios.

“En síntesis, aquello que reduce la emisión involuntaria de mensajes y significados contradictorios con la identidad, la personalidad y el estilo de la empresa, es la planificación y el control de su imagen.”

12. Optimizar las inversiones en comunicación.

“Esta cuestión presenta dos facetas: una económica y la otra sociológica.

Una marca global, una identidad corporativa y una imagen única, concentran las inversiones en comunicación y las rentabilizan, ya que gestionar una sola

imagen global es más económico y eficaz que gestionar muchas marcas diferentes, que, además, nunca serán tan fuertes por separado.”

13. Acumular reputación y prestigio: el pasaporte para la expansión.

“Sobre la base cualitativa, la imagen acompañará a la empresa en sus expansiones y contribuirá a su desarrollo y sostenimiento.”...”Una base cuantitativa, o una imagen de empresa o de marca muy conocida pero poco significativa, necesitarán por tanto, para la expansión del negocio, una reconversión muy potente de esa imagen. “

14. Atraer a los clientes y fidelizarlos.

“La fidelidad de los clientes es, más evidentemente, una cuestión de satisfacción, buena opinión pública y otros valores funcionales y emocionales agregados, como la respetabilidad y el prestigio reconocidos, que constituyen la aureola y el carisma de la imagen.”

15. Inventar el futuro.

“El futuro de la empresa es inseparable de su imagen. Esto no es sólo una afirmación: es un axioma.” Muchas empresas no tienen conocimiento de todas las ventajas de una imagen corporativa favorable, o las tienen incorporadas en su pensar y no en su actuar: ello es un *hándicap* que puede ser erradicado. Sobre todo hoy, a la luz de una mayor complejización del escenario institucional, la gestión de la imagen es un añadido a las empresas que les permitirá pasar de un blanco y negro, de la dicotomía bueno-malo, o de cierta neutralidad... a rojo, verde, gris, azul... a la diferenciación, la diversificación de su lógica, la competitividad, a un mayor y mejor posicionamiento, desempeño, al progreso organizacional.

Toda empresa debe poner su esfuerzo en lograr una imagen global –ello sin olvidar a los verdaderos «creadores de imágenes»- que según Joan Costa es “una imagen mental especialmente fuerte y estable que ha sido generada por el conjunto coherente de todos los mensajes que la empresa emite en el espacio-tiempo” (Costa, 1987). La imagen global “se opone al fenómeno corriente de imágenes parciales o también heteroimágenes que se generan en la práctica” (Costa, 1987). Cada entidad debe perfilar su imagen hacia una positiva. Villafañe, quien alude, para bien y con gran exactitud, al término imagen positiva

(mencionado anteriormente), expone que esta se concretiza a través de la identidad visual y la comunicación corporativa, y en determinadas premisas fundamentales:

- *La imagen debe ser una síntesis de la identidad corporativa (Esto significa que debe basarse en la propia realidad de la empresa y debe ser proyectada globalmente).*
- *La imagen debe destacar los puntos fuertes del proyecto empresarial.*
- *Armonía entre las políticas funcionales y las formales.*
- *Integrar las políticas de imagen en el management de la compañía.*

Las empresas que conozcan y utilicen hábilmente toda la riqueza en y de la imagen institucional en función de su desarrollo tienen una parte del camino descifrado; pero si olvidan todos los elementos dialogantes en materia de identidad, cultura, comunicación y públicos- los decisores finales- es muy probable la pérdida del rumbo. Evaluar el estado de la imagen institucional - cualquier tipo- no puede ser un suceso fragmentado y dilatado en el tiempo, todos los fenómenos asociados a esta pueden verse dañados y/o estar sufriendo cambios debido a la situación de la imagen institucional, y viceversa. Los vínculos y retroalimentación entre los mismos resultan innegables. Ninguna entidad está exenta de un “efecto boomerang” en esta directriz que, a su vez, puede provocar o inducir una reacción en cadena irreversible o retenible en un último estadio a nivel macro. Aprender el verdadero fundamento de la imagen institucional es medular.

El desconocimiento o tergiversación de este fenómeno, una gestión mal enfocada de este activo intangible no es exonerada u olvidada por los *meta*. Tan peligroso es no gestionar la imagen corporativa, dejarla al libre albedrío, como gestionarla equivocadamente. Antes de llevar a cabo estrategias, o trazar políticas en relación con la imagen, lo primero es adquirir y sedimentar un discernimiento de este intangible. Es preciso saber, para luego saber hacer.

1.3. Los diferentes espejos. Imagen intencional e imagen pública.

Varias clasificaciones se le han otorgado a los estratos del fenómeno “Imagen” desde sus diferentes aristas de estudio. Estas clasificaciones han ido desde las más antiguas donde la imagen se veía solo como el “elemento representación”,

donde predominaba el discurso visual hasta las más recientes en las que ya los criterios se encaminan hacia lo sistémico.

Vale la pena aclarar que dichas aproximaciones a la imagen no pueden verse desde la dicotomía errónea-verdadera, pues son simplemente parte de un proceso lógico, formativo y de maduración del fenómeno. En este caso tenemos las diferentes imágenes amalgamadas en el conjunto macro que es la imagen institucional o corporativa. Amplia es la utilización de locuciones relativas al concepto. Por ejemplo, Joan Costa, hace una agrupación de esas expresiones citando: “imagen gráfica, imagen visual, imagen materia, imagen mental, imagen de empresa, imagen de marca, imagen corporativa, imagen global.” Marion, habla de tres clases de imagen de la empresa: “imagen depositada, imagen deseada, imagen difundida. “ Frank Jefkins, define cinco tipos de imagen: “imagen del espejo, imagen corriente, imagen deseada, imagen corporativa e imagen múltiple.”³

No obstante, vamos a hacer énfasis en las clasificaciones desarrolladas por el estudioso español Justo Villafañe: imagen intencional, imagen pública e imagen interna o autoimagen. Consideramos que su clasificación se caracteriza por su intención holística, la claridad y exactitud en el tratamiento de los constituyentes de cada una de los diferentes estratos; y su metodología analítica propuesta es adaptable a todas las instituciones, es flexible en términos de asimilación y aplicación. Villafañe plantea dimensiones pertinentes e ilustrativas para el estudio de cada una de estas imágenes, de forma tal que teórica y prácticamente cumplen una función – brújula.

Este autor refiere que “la Imagen Corporativa es el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior” (Villafañe, 1993).

Las diferentes imágenes que reconoce Villafañe como parte del universo de la Imagen Corporativa son: la imagen intencional, la imagen pública y la imagen

³ Melin Caruso

interna o autoimagen. Cada una mantiene una comunicación con las otras, puede comprenderse y evaluarse por sí sola.

La imagen intencional, para empezar, es susceptible de cierta inducción; permite mostrar la personalidad de la organización, comunicar y perfeccionar la parte tangible de la identidad. Ahora, la imagen intencional nunca puede tener como cimiento una realidad corporativa hiperbolizada, ello sería un intento fallido indiscutible. “Lo que ni el trabajo perceptivo ni el corporativo conseguirán nunca es crear una Imagen de algo que no es: por eso la primera conclusión que emerge de esta reflexión es la necesidad de ser realistas y basar todo el proceso de construcción de la Imagen intencional de una empresa sobre la identidad de ésta y olvidarse de planteamientos quiméricos que pretendan inventar una identidad inexistente porque, además, la identidad de una empresa cambia muy lentamente...” (Villafañe, 1993).

Una imagen basada en una realidad ilusoria es, sin lugar a dudas, una imagen ilusoria. Ello es nefasto para cualquier organización, pues está caminando sobre arenas movedizas y en cualquier momento estas pueden “absorber” la entidad totalmente. La imagen intencional es considerada como “la manifestación de la personalidad corporativa de la empresa” (Villafañe, 1993).

Vale recalcar que los públicos tienen «el derecho de autor» en la creación de la imagen intencional- y cualquier tipo de imagen-. Así, la gestión es finita e indirecta -a través de acciones cotidianas, estrictas y posibles de comunicación identitaria empresarial-. La identidad visual corporativa y la comunicación institucional serían los medidores de la personalidad corporativa (Villafañe ,1993).

El primer parámetro permite una retroalimentación sobre la identidad visual y su nivel de ajuste con la realidad y la esencia organizacional; en tanto la comunicación -su gestión, adecuación, herramientas privadas y asimiladas, eficacia- devela la lógica de la organización y traza las pautas con el objetivo de crear y/ o replantear el Manual de Identidad Visual Corporativa, los atributos visuales -significativos, plausibles de difusión de la entidad en sí.

“La identidad visual es una de las tres variables de la Imagen Corporativa y un instrumento de configuración de la personalidad pública de la empresa, explícita y simbólicamente, la identidad global de esta. De las tres variables corporativas, es

aquella en la que más directamente se puede intervenir, la más tangible, la más fácilmente programable y, en consecuencia, y en función de estas posibilidades, aquella que exige un mayor esfuerzo normativo” (Villafañe, 1993).

Si se habla de imagen intencional conviene referirse, además, a la conceptualización de la gestión de comunicación empresarial realizada por Villafañe (1999): “una actividad cuyo objeto es el control de la imagen a través de una práctica comunicativa integral y programada”.

Definitivamente, es pertinente un discurso comunicativo institucional único, cohesionado y sólido en la creación de una imagen corporativa semejante. Si la comunicación de la empresa funciona tipo “flashazos” discontinuos e incoherentes, la imagen se ve influenciada por esta intermitencia: deja perdidos, desubicados a sus públicos en este sentido.

Y en lo que a imagen intencional se refiere, los espacios en blanco y abiertos en exceso no son aconsejables -sin dejar de reconocer que los *target*⁴ deben tenerlos para propiciar intencionalmente su actuación, aunque siempre existe una lectura muy personal e interferible-.

No debe olvidarse que la imagen intencional está integrada por todos los atributos institucionales que la entidad pretende destacar y promover en sus *stakeholders*⁵ en pos de alcanzar una imagen favorable y un «posicionamiento estratégico».

A la hora de la empresa concebir su imagen intencional debe repensarse, comprenderse a sí misma en pos de definir, en primera instancia: ¿Cómo quiero que mis públicos me vean? De esta respuesta debe surgir su propuesta comunicativa y de identidad visual.

La imagen intencional y su interrogante primaria están interconectadas con la empresa, por una parte, y por otra, con el entorno. Un análisis introspectivo en pos de pautar la imagen intencional es tan oportuno como uno del ambiente en el que se desarrolla la organización - plataforma cognitiva de la imagen pública, al mismo tiempo-.

⁴“Públicos.”

⁵ *Stakeholder*, es un término inglés utilizado por primera vez por Freeman en su obra: “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa».

Vale acotar que Villafañe considera la imagen pública como “la percepción que el entorno tiene de dicha empresa” (Villafañe, 1993). Y propone el estudio del entorno y los medios de comunicación en aras de comprenderla.

Primeramente, la empresa debe delimitar su entorno y luego, aprehender y verificar la imagen conformada por los miembros de este escenario. Ello constituye un medidor de la efectividad de la imagen intencional, además de la imagen pública proyectada.

El entorno de la entidad es completamente dúctil, responde a la complejidad e influjo de la misma. Ahora, el tamaño del entorno (micro y macro) no siempre define su nivel de complicación: Puede darse el caso de una empresa pequeña con más variables y laberintos en su entorno que una de mayores dimensiones. La naturaleza, el objeto social, los vínculos y responsabilidad para con la sociedad, actuación y perspectivas en el mercado, hacen más o menos enrevesada la relación entidad entorno.

Los *mass media* juegan un papel medular, debido a su incidencia en el sistema social y comunicativo moderno en el que están insertas las organizaciones. Los medios de comunicación-líderes de opinión- son los que otorgan visibilidad mediática a la entidad y, por ende, influyen considerablemente en la imagen pública.

Para toda institución es necesario vislumbrar su imagen mediática: ¿Cómo es proyectada la imagen de la entidad a través del lente mediático?

¿Cuánto protagonismo tiene la empresa en la agenda de los medios de comunicación? ¿Cuánto influyen los *mass media* en el estado de la imagen pública de la institución? Ahora, analizar la imagen mediática en solitario o como factor principal en la creación de la imagen pública es un esfuerzo prácticamente infértil-más allá del rol principal o secundario que jueguen los medios en cada empresa- si se pretende un resultado global, tal como es la natura de la imagen corporativa. La imagen pública de cualquier entidad no puede examinarse desde otro prisma que no sea el de su entorno global y mediático-cada día más cambiante y entretelado-. Quién es la empresa puertas afuera debe estar dentro de las interrogantes fijas de toda institución. No basta con un sondeo ocasional del entorno: ello deja una brecha abierta al desconocimiento de la propia

organización que puede convertirse en una amenaza potencial o verídica para la misma.

En este recorrido se halla, además, la imagen interna y/o autoimagen, cuyo entendimiento ofrece informaciones determinantes de la empresa y de cómo sus miembros se perciben a sí mismos en su interior, más allá del prestigio, y de la efectividad de la organización en otros ámbitos. La autoimagen es el primer espejo en el que debe mirarse toda institución, de ahí debe partir su gestión. Y con ello no se pretende subvalorar la imagen intencional y la imagen pública: cada una tiene un espacio y exige un nivel de acción de acuerdo a la empresa en sí. Ahora, si bien la gestión de ambas imágenes es factible, la gestión de la imagen corporativa resulta inconclusa si no se inserta el tratamiento de la imagen interna. Deslindar tajantemente los diferentes integrantes de dicha gestión es desalojarla de su carácter necesariamente sinérgico.

La autoimagen es definida por Villafañe como “la Imagen Interna de una empresa y se construye a partir de la percepción que ésta tiene de sí misma” (Villafañe, 1993).

La imagen interna de la entidad funge como matriz cognitiva a la hora de gestionar su imagen intencional y su imagen pública. El discernimiento de la autoimagen posibilita el autoanálisis, la autocrítica, la autoformulación y autoreplanteamiento de la corporación, la autogestión del progreso empresarial.

La primera percepción a considerarse en una entidad es la de su público interno, pues ¿Cómo va a concebirse la imagen intencional de la organización, si esta no conoce cómo la ven sus integrantes, cómo se ven ellos como parte de su dinámica? ¿Cómo va a analizarse primero la imagen pública, si no se tiene clara y/o definida la percepción que se está configurando cotidianamente sobre la institución en su génesis?

Ahora bien, cada imagen -interna, intencional y pública- tiene un peso diferente en la imagen corporativa en y entre la(s) entidades: descifrar este fenómeno y encontrar el balance holístico necesario es un paso cardinal. Ninguna de las imágenes es incompatible con la(s) otras. Por ejemplo, la imagen intencional promovida en los *stakeholders* no está aislada y completamente independiente de las demás imágenes: deriva en la imagen pública.

Si se maquilla superficialmente cualquier imagen, puede producirse una reacción en cadena negativa: Si se retoca la imagen intencional, la imagen pública e incluso, la autoimagen sufrirán las consecuencias de este *make up* epidérmico. En materia de gestión de la imagen corporativa todo debe ser armonizado.

1.3. Torrentes o afluentes de la imagen. Conceptos relacionados.

La conceptualización de la imagen institucional encierra todo un engranaje de nexos directos e indirectos que tributan a su discernimiento y gestión holística. No puede separarse totalmente de otros conceptos, por ejemplo, en materia de cultura, identidad y comunicación, pues la relación entre estos fenómenos relativos a la organización no es casuística, arbitraria, impuesta: es espontánea, multirelacional e interdependiente. Imagen-comunicación, imagen-cultura, imagen-identidad sostienen un vínculo causa-efecto en diversas situaciones, una confluencia dinámica y permanente en la lógica de la entidad.

Un resquebrajamiento de cualquiera de estos fenómenos se refleja en la imagen. De ahí que sean procesos-llave a la hora desentrañar un cambio en la percepción de los públicos, en la conformación de la imagen corporativa.

Si la organización no concientiza los puentes comunicativos existentes entre estos fenómenos; si no se detiene a interpretar fidedignamente estas relaciones -herramientas conferidas naturalmente para su raciocinio y uso-, va por un rumbo incierto y desventurado. La aplicación de dichas conexiones, puede ser- tanto en la cotidianidad y calma aparente, como en contextos imprevistos o de crisis- una fuente de informaciones decisivas o la solución en sí misma de conflictos, problemáticas, situaciones específicas empresariales.

Y en pos de ampliar este razonamiento vale referir que “La imagen de una empresa es la síntesis de su identidad” (Villafañe, 1993).

La identidad no puede verse desde el estatismo: existen constantes en la identidad de toda empresa, mas la organización no está congelada. La identidad puede ir enriqueciéndose y transformándose paulatinamente; y los nuevos atributos identitarios, definitorios, imbricarse con los elementos permanentes de la entidad para resignificarlos, resemantizarlos, e incluirlos en su esencia.

...”En la identidad corporativa coexisten atributos de manera permanente, como la historia de la organización, con otros que cambian más fácilmente, como es el caso del proyecto de la empresa, junto a un tercer tipo, la cultura corporativa, que aun sin ser un atributo permanente, su cambio, cuando se produce, resulta difícil y lento” (Villafañe, 1993).

Esta propuesta teórica de Villafañe aprehende -en buena medida- la pluralidad constitucional y funcional de la identidad corporativa. Encuentra la medida justa de dicho fenómeno en la empresa. Ahora, en esta misma cuerda de la identidad, pueden encontrarse varios criterios interesantes.

Por ejemplo, el español Sanz de la Tajada expresa: “La identidad de la empresa se concreta en dos aspectos complementarios que constituyen, a modo de ejemplo, dos caras de una misma moneda: lo visual o sígnico, que tiene que ver con la forma física de la identidad empresarial, y lo conceptual, que se refiere al contenido propio de la misma” (Sanz de la Tajada, 1994).

En este caso, las reflexiones de Sanz de la Tajada no resultan desacertadas, pero tampoco son novedosas: el modo de conceptualizar la identidad redundaba en los mismos supuestos abordados, con mayor autenticidad, por otros autores.

Sanz de la Tajada manifiesta, también, que “la identidad cultural debe preceder a la visual, sin que esta preexistencia en el tiempo suponga en modo alguno superioridad metodológica” (Sanz de la Tajada, 1994). La marcada escisión en sí, paralelo a la división temporal y existencial entre la identidad visual y la corporativa, pueden atentar -pese a la intencionalidad de autor- contra una comprensión acabada e interrelacionada de ambos componentes. Si bien es necesario distinguir lo endógeno en la identidad corporativa, ello no puede desentenderse de la convivencia simultánea de la identidad corporativa y la visual, de su interdependencia -más allá de sus especificidades-. Además, ¿Acaso los signos gráficos, los identificadores visuales no adquieren una simbología, se integran a los valores, las normativas, la identidad conceptual, la cultura propia de la institución?

¿Acaso cuando una empresa surge no tiene que poseer signos de identidad visual, incluso antes de hablar de una cultura organizacional? Vale la pena meditarlo.

La identidad corporativa se remite a una interrogante: ¿Quién soy? De ahí debe partir toda empresa, de un reconocimiento de su naturaleza. Si no tenemos claro quiénes somos, puede perderse el dónde quiero llegar, cómo quiero que me vean. Una identidad indefinida, incomprendida, inaprehendida o disuelta, es como una brújula rota.

La identidad no es un fenómeno sin trasfondos. En su base se hibridan aspectos inherentes a toda empresa: comunicación, cultura..., hecho que evidencia, una vez más, como la entidad funciona tipo un organismo vivo. Cees Van Riel refiere, precisamente, la existencia de un mix de identidad corporativa en esta dirección: “Estos tres elementos (comportamiento, comunicación y simbolismo) constituyen el llamado mix de identidad corporativa. Todos los elementos del mix de Identidad Corporativa pueden usarse para presentar la personalidad de una empresa tanto de forma interna como externa, según la filosofía de la empresa”. ...“De ellos el más importante y eficaz es el comportamiento por el cual se crea la identidad corporativa de una empresa” (Cees en Colectivo de autores, 2005).

La consideración de Van Riel es apropiada; mas la primacía del comportamiento en la conformación de la identidad empresarial resulta muy absolutista: tanta influencia tiene el comportamiento como la comunicación y el simbolismo. La complementariedad e hibridación entre estos componentes es el cimiento y la riqueza de la identidad.

En este aspecto, la proposición de Villafañe constituye un ejemplo ilustrativo. Dicho teórico desglosa adecuadamente la identidad corporativa y no divorcia, ni enaltece ninguno de sus constituyentes. Para él, identidad se corresponde con:

- El comportamiento corporativo: que resume los modos de hacer de la empresa en lo que tiene que ver con sus políticas funcionales. Este comportamiento generará en el público una Imagen funcional de la empresa correspondiente a la Imagen de sus productos y servicios.

- La cultura corporativa: se refiere a lo que, en términos de Handy, podríamos llamar la ideología de la organización, es decir, sus presunciones y valores respecto a la propia empresa y al entorno en el que ésta se desenvuelve. Esta variable inducirá la Imagen de la organización como un grupo humano que

gestiona sus normas internas de convivencia y desarrollo y que se relaciona con la sociedad en la que vive y ante la que tiene que dar respuestas a cuestiones como su propio papel y compromiso social.

- La personalidad corporativa: se concreta en la Imagen intencional que la propia empresa pretende proyectar de sí misma a través de su identidad visual y su comunicación corporativa (Villafañe en Colectivo de autores, 2005.).

Joan Costa deja explícita, en hora buena, la amalgama identidad–comunicación y cultura corporativa, a la que aluden, también, Villafañe y Cees Van Riel. Plantea que la identidad corporativa “es un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones. La identidad se presenta así en primer lugar, como la unidad de estilo de las comunicaciones corporativas dentro de la diversidad de sus componentes. La consistencia de los componentes de la identidad que integran el "sistema", y que son sistemáticamente utilizados por la empresa a través del tiempo y los soportes materiales, es la base de su notoriedad, su valoración y su fijación en el imaginario colectivo” (Costa en Colectivo de autores, 2005.).

La identidad vive en cada paso de la institución, por ende, todo camino a andar debe consultarse con ella. Un divorcio identidad-comunicación, identidad-comportamiento, identidad -“x”, rompe con la estructura holística que debe mantener toda organización.

Lo paradójico, inconsistente, impreciso e incierto del discurso comunicativo no queda en este escenario. Los públicos siempre contrastan los mensajes recibidos con la identidad, la imagen y otros fenómenos relacionados con la empresa y alrededor de este revoltijo de vínculos, la entidad debe suscitarse interrogantes varias: ¿Cómo la empresa comunica su verdadera identidad? ¿Cómo establecer una lógica identidad-comunicación-cultura-imagen bien armonizada y cómo lograr que los públicos lo perciban? ¿Hasta qué punto pueden intervenir en estos fenómenos organizacionales en función de la identidad? Válida resulta-en este mismo punto- la acotación de Daniel Scheinsohn: “La identidad corporativa está conformada por todos aquellos rasgos que permiten distinguir a la empresa como

diferente y singular; aquello que, si desaparece, afecta decisivamente a la corporación” (Scheinson, 1997.).

Si bien no es justificable, ni favorable, una identidad no aprehendida, disuelta, impuesta o abandonada, puede decirse que el no tener identidad aparentemente es una amenaza a primera vista. Cuando los públicos o algún componente del entorno de la entidad tienen esta concepción, sin lugar a dudas, es un llamado de alerta en grado supremo.

La empresa debe saber de dónde parte, reconocerse en su propio espejo; si no ¿cómo va a gestionar su imagen interna, intencional y pública? Además, ¿cómo saber si se está perfilando un discurso comunicativo acertado si no se conoce, estructura, concibe y asimila la identidad de la organización? ¿Cómo saber si los rasgos culturales distintivos de la institución son advertidos como parte de la identidad organizacional por parte del público interno y el externo, si la entidad es la primera que no los divisa, o si no enfoca su acción sobre ello?

Norberto Chávez (1988) añade, también, su visión acerca de la identidad: es “el conjunto de los atributos asumidos como propios por la institución.

Este conjunto de atributos constituye un discurso- “el dominio de la identidad”- que se desarrolla de la institución, análogo al de la identidad personal en el individuo (...) la institución, a través de su actividad regular y básicamente en su diálogo permanente con sus interlocutores, va generando formas de autoexpresión” (Chávez en Fernández, 2007). Chávez señala otros dos elementos en su abordaje de la identidad empresarial: la comunicación y la realidad institucional. De ahí que su acercamiento sea bastante global y agudo; así como ponga en evidencia el diálogo de diversos enfoques en cuanto a las dimensiones de este proceso.

“Norberto Chávez (1988) explica la relación que se entabla entre identidad e imagen, como la que se produce entre dos elementos homogéneos: “se trata de dos formas de conciencia acerca de la institución” (construcciones ideales, “imaginarias”, representaciones ideológicas). La identidad...para el “auto representación de la institución” e imagen “las formas de representaciones de la institución desarrolladas por sus audiencias, por los receptores de sus mensajes

identificadores”. Y finalmente, sostiene: “ambos conceptos se refieren a un fenómeno de opinión: uno interno, otro externo o público” (Chávez, 1988).

A la hora de gestionar la imagen es ineludible el tomar como punto de partida los componentes constantes y variables de la identidad, ya que si se trastocan u obvian la imagen puede ser reversa, es posible la sugestión de una imagen viceversa en los *stakeholders* de la empresa, lo cual sería desfavorable para su éxito. La identidad es intervenible; aunque no todos los componentes pueden planearse. No obstante, aquellos sensibles de planificación deben ser insertados en la comunicación empresarial- pero mesurada y sagazmente con el objetivo de consolidar una imagen positiva.

“La identidad de una empresa es lo que, básicamente, determinará su Imagen, pero a través del trabajo corporativo es posible destacar algunos rasgos de identidad en detrimento de otros que, estratégicamente, no interesa explicitar” (Villafañe, 1993). El propósito de toda estrategia de identidad corporativa consiste en conformar una imagen anhelada, arquetípica, que puede o no concordar con la imagen existente, real que poseen los *target* de la entidad.

En general, tal como acotara la investigadora cubana Carolina de la Torre “La identidad, no es sólo algo que está ahí para ser descubierta. Necesita ser pensada, reconocida, establecida y aceptada (negociada dirán algunos) en un proceso práctico y comunicativo (social) donde participan siempre polos internos (los sujetos de esa identidad) y externos (los otros que la reconocen, crean, aceptan o rechazan). (...) Lo anteriormente planteado significa que la formación de las identidades tiene lugar en la actividad y la comunicación humanas mediante interacciones en las cuales, por muy fuertes que sean los mecanismos de poder, formación, creación o seducción, unos y otros polos de la interacción reciben, ofrecen y cambian, unos y otros son activos” (De la Torre, 2001).

Además, “...hay otra razón, muy universal y general, para fundamentar el interés en la identidad. No sólo se trata de una necesidad cognitiva y práctica (...); es también, en el contexto actual y en la cultura contemporánea, una necesidad digamos que existencial...la identidad, o los procesos de identidad (...) han sido y siguen siendo una necesidad” (De la Torre en Fernández, 2007).

La Identidad es el seno de los procesos culturales, comunicativos y de la imagen institucional. De identidad a imagen corporativa tiene lugar un proceso que rebasa los límites verticales y/u horizontales. La identidad no puede recortarse, circunscribirse. Si se realiza un corte transversal para observar cualquiera de los fenómenos o procesos relativos a la empresa, incluso su lógica de manera general, la identidad está presente. Y si bien la identidad puede considerarse como el polo de partida y la imagen corporativa como el de llegada, por expresarlo de alguna forma, la cultura de la entidad es plataforma primordial de la identidad y, por ende, de la imagen.

La cultura vendría a funcionar como la apropiación y edificación constante del quién soy. Esta no puede verse individualmente, al menos si de cultura corporativa se habla. Cada «ser empresarial» es, a su vez, un ser social y por ende, es de conjunto que construye y valida todo lo concerniente a la institución.

“La cultura corporativa es la construcción social de la identidad de la organización, es decir, el modo que tiene la organización de integrar y expresar los atributos que la definen o, dicho de una manera todavía más simple, el modo de ser y hacer de la organización” (Villafañe, 1993).

En tanto la filosofía institucional simboliza el arquetipo, la cultura es la realidad, las normativas, valores, creencias, pautas orientadoras expresadas o no- que confluyen entre los miembros de la entidad y definen sus actuaciones individuales y generales. La cultura es una hibridación de aspectos formales pautados dentro de la organización con otros surgidos espontáneamente-igualmente arraigados a nivel endógeno-. La cultura corporativa devela el actuar diario, el universo relacional, el estilo, el *modus operandi* de la empresa. Es un elemento medular en la configuración de la imagen pues las experiencias y percepciones permanentes de los públicos respecto a la organización- vista como un todo sistémico- están mediadas y delineadas por el componente conductual de esta, su corpus, su ser.

Sanz de la Tajada plantea: “La cultura empresarial debe ser considerada como una parte integral de la organización, como unidad social independiente y claramente definida, y es un producto de la experiencia grupal compartida por los componentes de la organización” (Sanz de la Tajada, 1994).

La cultura es el móvil de la identidad empresarial: es su manifestación comunicativa más consolidada. Ahora, “sin la “base identitaria” que subyace en la dinámica de la empresa, la cultura sería simplemente una cuestión organizativa, funcional y no estratégica, esto es sin valor generador de imagen” (Costa, 2001).

La identidad y la imagen son indumentaria de la cultura corporativa. “La identidad y la cultura son generadoras de la personalidad sobre la que se funda el liderazgo y las preferencias de los públicos. Es la percepción de la *imagen interna* de la empresa por ella misma-y por extensión, la de su gente-, así como la adhesión de unos y otros” (Costa, 2001). ¿Qué sería de una empresa sin su cultura? ¿Hasta qué punto la cultura empresarial es espontánea o puede importarse, imponerse? ¿Cuán controlable o manipulable es la cultura organizacional? Si toda entidad se respondiese a sí misma estas interrogantes, en primera instancia, se evitarían muchos de los trastornos, pérdidas, “muertes” culturales en las instituciones.

Los primeros en “palpar”, olfatear, presentir o visualizar trastrocamientos, superposiciones inadecuadas, cambios negativos, maquillajes epidérmicos en materia cultural, son los miembros internos de la entidad. Tal como un buen catador a un vino, el público interno de la institución conoce, olfatea, aprecia y califica el estado y las particularidades culturales con exactitud.

Edgar Schein, define cultura como “un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Schein, 2002). Schein devela como los sujetos que se integran a una entidad reciben un influjo -intencional o espontáneo- de valores, creencias, normativas, comportamientos y tradiciones a través de los miembros de esta.

Así, cabe enfatizar que como mismo pueden asimilarse los elementos positivos de una entidad; un trastorno cultural, un desarraigo cultural influirá negativamente en las generaciones de público por venir y ello es como una bomba de tiempo que

de un momento a otro puede explotar. Prestarle atención a la cultura, indudablemente, debe ser una premisa en el trabajo corporativo diario.

La Dra. Teresa Cruz en una visión integradora y profunda, denomina cultura organizacional a “una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, consta de un sistema de valores y creencias básicas que se manifiesta en normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado” (Cruz en Pino, 2006).

Por tanto, fortalecer el componente cultural de la organización es legitimar los significados, creencias, valores, las construcciones que realizan los «sujetos empresariales»; y consolidar desde la infraestructura, toda la empresa y su desempeño.

Ahora bien, la imagen no puede verse alejada de la comunicación –otro fenómeno medular en toda empresa-: vehículo de expresión de la identidad y uno de los procesos influyentes en la conformación de la imagen corporativa.

La organización comunica constantemente y a través de diferentes vías y soportes, lo cual ayuda a visualizar la natura de las actividades comunicativas en sí, concepciones, comportamientos, sistema relacional, flujos y redes comunicativas, y descubre, también, la cultura empresarial.

Costa (2004) afirma positivamente: “No hay imagen sin identidad, pues la primera es un reflejo de la segunda, que siempre y necesariamente la precede. Tampoco hay identidad sin unos elementos sensibles que la concreten en la percepción del público. Por eso, comunicar, expresar la identidad por todos los recursos posibles, es construir la imagen”.

La comunicación es vital en materia de imagen; pero no es omnipotente, no constituye el único elemento que interviene en su creación y proyección. “Comunicar, a nivel de imagen corporativa, significa comunicar la identidad y la diferencia” (Caruso, 2011).

La comunicación institucional, según palabras sagaces de Cees Van Riel (1990), es un “instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan

efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende”.

Valerse del discurso comunicativo en la gestión de la imagen es oportuno; aunque por más coherente, consolidado y efectivo que sea el trabajo comunicativo, su influjo sobre los públicos de la organización es una parte de un todo inmenso en el que la conducta y la propia cultura empresarial marcan el proceso de conformación de la imagen. La comunicación no es absolutamente decisiva y determinante por sí sola.

“Toda entidad social, con sólo existir y ser perceptible, arroja sobre su entorno un volumen determinado de comunicados” (Chávez, 1988): directo o indirecto, consciente o inconsciente, explícito o no- más allá de su intencionalidad, inclusive-. “La comunicación institucional es la expresión de su legitimidad económica, social, política y cultural” (Álvarez y Caballero, 1997).

“La comunicación es un proceso que fluye en el tiempo, sin principio, ni fin, en un devenir constante, sin posibilidad de dividir sus partes en elementos constitutivos independientes” (Fernández Collado, 1997).

El discurso comunicativo ayuda a legitimar elementos de la identidad, la cultura y la imagen institucional, de ahí el énfasis que debe hacerse en su globalidad y transversalidad. Y es que “vivimos en una aldea global que dibujó McLuhan, donde resuenan los tambores de la tribu. Pero es una aldea tan gigantesca y son tantos los tambores que sólo aquellos que suenan con fuerza y armonía son escuchados por los individuos integrantes de este cosmos” (Álvarez y Caballero, 1997).

El ritmo de la comunicación y la conformación de la imagen difieren en tiempo; pero ello no debe detener y/o desacelerar la gestión comunicativa: esta debe ser permanente. Ninguna organización puede darse el lujo de inutilizar los recursos comunicativos, no trazar estrategias y no actuar en este ámbito. Comunicar incontroladamente, interrumpidamente, incoherentemente, ser pancomunicacionistas o “no comunicar”; todo en materia de comunicación puede socavar o salvar a la empresa.

Ahora, en este escenario “debemos poner el acento en el carácter especialmente cualitativo de las comunicaciones (no se trata de comunicar más,

sino mejor), y lo mismo para la imagen. Es preciso comprender que ambas (comunicación e imagen) son hechos comunes a todas las empresas, con independencia de su sector, su actividad, su tamaño, su antigüedad y su estatuto público o privado”, aclara Joan Costa (2001).

La comunicación empresarial no debe ser unidireccional, mecánica, reduccionista. Una gestión comunicativa de tales atributos entorpece la optimización de los intercambios institución-*stakeholders*, y no derivará en una imagen positiva. La comunicación y la imagen corporativa son de natura bipolar: una parte recae en los emisores de la misma, en tanto la otra está en manos de los receptores- los que tienen la última palabra-.

Todo intercambio comunicativo, mensajes e informaciones- visuales o no emitidas deben asentarse en la realidad empresarial, de lo contrario la comunicación, en vez de contribuir a la creación de una imagen positiva, influye en la génesis y/o agravamiento de un *handicap* en materia de imagen, totalmente negativo para la salud institucional.

El analizar los conceptos cultura, identidad, comunicación e imagen a manera de simbiosis orgánica tributa al éxito de la entidad. Más allá de sus particularidades, existe una interdependencia entre estos fenómenos, una relación que funciona como la de un río y sus afluentes, por así ilustrarlo, en la que todos integran la dinámica global. La identidad, la cultura, la comunicación y la imagen pueden fungir como eje del cauce empresarial en ocasiones, y otras como torrente; mas siempre forman parte del curso de la organización.

1.5. El primer espejo. Autoimagen.

En epígrafes anteriores abordamos los diferentes estratos asignados al concepto imagen en el contexto institucional. Específicamente, hacíamos énfasis en la caracterización desarrollada por el autor Justo Villafañe pues resulta valiosa, oportuna y aplicable a nuestro entorno.

Dentro de estas definiciones o estratos, se encuentra la imagen interna o autoimagen: categoría analítica que rige esta investigación. A continuación se desarrollara exhaustivamente, en aras de ganar claridad teórica y apoyo metodológico al respecto.

Toda empresa que pretenda desarrollar un estudio de la imagen corporativa debe dar un primer paso: conocerse a sí misma, saber quién es, cuáles son sus rasgos definitorios, cómo se desempeña, cómo es al ser percibida por sus miembros. El análisis primero debe ser uno puertas adentro, introspectivo.

Cada organización precisa un análisis endógeno permanente, así puede conocer la autoimagen: “Es la Imagen interna de una empresa y se construye a partir de la percepción que ésta tiene de sí misma” (Villafañe, 1993).

La organización que respalde el desempeño en su imagen pública, en la percepción que tienen únicamente los entes e instituciones relacionados con la entidad puertas afuera, definitivamente, desarrolla una gestión fragmentada de su imagen, una gestión inacabada de su funcionamiento global. ¿Cómo impulsar un desarrollo empresarial, gestionar una imagen positiva, si el público interno, protagonista de ambos propósitos, no se siente parte de ellos, no percibe la importancia de su actuación? ¿Cómo alcanzar una imagen institucional positiva, si el público interno no se concibe como receptor y agente de esta gestión? y ¿A qué se refiere la investigadora cuando habla de público interno?

1.5.1. Acercamiento al público interno de la organización.

“Los públicos internos están formados por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales: estos públicos se ubican, por lo tanto, en lo que pudiera concebirse como el interior de la institución” (Muriel y Rota: 1980, 269). Indiscutiblemente, la relación entre estos públicos y la institución está muy marcada por el grado de dependencia mutua que se da entre ellos. Por una parte, la institución no se concibe sin esos componentes esenciales que son los que le dan cuerpo a modo de sistema, depende de ellos para mantener su función social. Y por otro lado, estos individuos necesitan de la institución para de igual forma suplir una serie de necesidades, que no se quedan en el plano económico, sino que llegan hasta la realización profesional, que solo tiene lugar interactuando con este sistema.

El público interno está formado por las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera

de componentes individuales. Atendiendo al nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad pueden distinguirse dos tipos de públicos internos:

- Directivos: personas que deciden las políticas a seguir por todos.
- Empleados: todos los demás componentes que realizan concretamente el trabajo.

Como directivos entenderemos aquellas personas que deciden las políticas generales a seguir en todos los terrenos y cuya influencia es determinante sobre el resto de los actores y de la institución en general. Como empleados se encontrarán todas las personas en general que son las que cumplen y concretamente realizan el trabajo determinado por los directivos.

1.6 Parámetros metodológicos para el estudio de la imagen interna.

Villafañe (1993) subraya que la Imagen interna encierra “cómo aceptan, comprenden y posicionan los públicos internos (trabajadores), el proceso situacional de la organización, su evolución histórica, el proyecto organizacional actual, las políticas corporativas, la situación de la institución en el sector, las orientaciones estructurales, sus puntos fuertes y débiles. Se destacan cómo perciben la evaluación cultural, sus valores, el clima interno, la seguridad, la promisión, los niveles de satisfacción, la eficacia de la comunicación interna, las expectativas, motivaciones y el grado de cumplimiento”. Dicho teórico, referente de casi todos los discernimientos en este acápite, propone cuatro parámetros metodológicos para el estudio de la imagen interna -bastante acertados y positivos- a los cuales se afilia esta investigación -claramente teniendo en cuenta las particularidades de la unidad de análisis-:

- El análisis de la situación de la empresa.
- La evaluación de la cultura corporativa.
- La planificación y desarrollo de los recursos humanos.
- El análisis del clima interno.

Cada uno de estos aspectos permite desglosar la imagen interna que encierra, tal como expresara Villafañe (1993), “una constante, que es la identidad de la empresa, y una variable dependiente de la anterior, la cultura.” Asimismo, un elemento fundamental que no puede deslindarse completamente de estos

fenómenos: la comunicación, interna en este caso. Entonces, la Imagen interna encierra la globalidad intrínseca de la entidad.

La identidad es un componente inseparable de la propia organización, por ello su entendimiento primario es inexcusable en esta búsqueda. Ahora, los elementos identitarios guardan una correspondencia bien cercana con el devenir histórico de la empresa-brinda información de primera mano en relación con la cultura pasada y contemporánea de la institución.

“La identidad es el conjunto de atributos asumidos por un sujeto como elementos definitorios de sí mismo. El sujeto puede ser, evidentemente, individual, grupal, público, privado, etc., o, como es nuestro caso, empresarial. La cultura desde el punto de vista de la antropología cognitiva, como señala Goodenough, es el conjunto de imágenes y percepciones más o menos compartidas” (Goodenough en Villafañe, 1993).

Por ende, la realización de un *feedback* cultural es imprescindible: representa el adentrarse en las construcciones sociales que desarrollan los “sujetos empresariales”. “Las manifestaciones de la cultura corporativa, que son muy diversas, proyectan una «imagen interna» o «autoimagen» de la organización que tienen su reflejo en la imagen corporativa” (Villafañe, 1993).

La cultura y la identidad no pueden entenderse desde el aislamiento y el estatismo: la historia organizacional se amplía y transforma paulatinamente, lo cual repercute en toda la empresa – primeramente en su interior- .

La Imagen interna no puede ser analizada solo a través de un prisma de la actualidad: el antecedente histórico y sus peculiaridades inciden en el presente corporativo. Una «empresa amnésica», aunque tenga bien trazado e interiorizado su proyecto empresarial, presenta un *hándicap*⁶ que incide en su funcionamiento y repercute en la dinámica general-a corto y/o a largo plazo-. La comunicación histórica pasado-presente permite aprehender holísticamente la situación de la entidad, es un factor a contemplar en el discernimiento de la imagen interna. “El análisis de la situación de la empresa comprende tanto el estudio de la evolución histórica de la empresa, como una valoración detenida del proyecto empresarial

⁶ Obstáculo o condición desventajosa.

actual, sus políticas corporativas, su situación en el sector, la orientación estratégica, sus puntos fuertes y débiles, etc.” (Villafañe, 1993).

El presente institucional es medular, pero insuficiente para comprender, en la mayoría de los casos, el por qué y cómo de la situación organizacional. Muchas interrogantes quedan sin responder, frecuentemente, por la ausencia de un pensamiento recapitulador, que escudriñe en el antecedente histórico. De hecho, cuando la entidad toma un camino contradictorio o desfavorable para sí misma, la rectificación puede estar en sus historiales. La orientación estratégica, las políticas y estratagemas de dirección, asentadas en informaciones o justificaciones puramente contingenciales solo funcionan a corto plazo. No obstante, si la organización no concibe un buen proyecto empresarial; si los miembros del público interno ignoran, no conscientizan, no se perciben dentro de este proyecto; si el *staff* no visualiza su existencia, o considera que el mismo carece de creatividad, de visión en cuanto al desarrollo de la propia institución, todo ello repercute en la imagen interna.

El adentrarse en la imagen interna permite un autoconocimiento de las dificultades de la empresa y cómo los gestores de la eficiencia y la competitividad empresarial-los miembros del público interno- se implican en estos procesos. Un autoconocimiento que deviene-al mismo tiempo plataforma cognitiva y comunicativa de la cultura y la identidad corporativa.

¿Cómo el *staff* y los directivos actúan, cómo son sus comportamientos en el marco de las relaciones laborales y humanas? ¿Hasta qué punto ambos se implican en las tareas de la organización? ¿Los directivos son capaces de reconocerse en los trabajadores, y viceversa? ¿Las diferencias entre directivos y trabajadores solo residen en los calificativos, o existen barreras de otra índole? Estas interrogantes ofrecen más que informaciones denotativas. El trasfondo cultural se encuentra en cada una.

Estudiar los procesos comportamentales es indispensable en aras de un entendimiento cultural y corporativo. Los comportamientos individuales y colectivos reflejan una parte visible de la cultura corporativa; “son hechos observables pero sin voluntad comunicativa alguna” (Villafañe, 1999).

Su visibilidad, asimilación, aprendizaje, metamorfosis, sustitución, desaparición, ante situaciones contextuales, de crisis, de cambio, las demandas endógenas y exógenas, derivan en las manifestaciones culturales de la institución.

La presencia de valores individuales y colectivos, también, requieren un alto. Si la entidad carece de uno de estos tipos de valores, o su público interno no reconoce la existencia de estos, o no los considera afianzados; si la empresa desconoce el estado de los valores de su público interno y traza sus políticas desde el empirismo en este aspecto, las metas empresariales pueden estar en un tambaleo imperceptible.

Los valores individuales y colectivos consolidados enriquecen la organización y tributan al mejoramiento del desempeño interno y externo de la empresa. De ahí que su existencia viabilice y fortalezca las relaciones humanas y laborales, un trabajo corporativo individual y grupal más sinérgico. Los resultados de esta búsqueda remiten, al mismo tiempo, al estado de la cultura corporativa.

El entretejido cultural reside, además, en el sentido de pertenencia de los integrantes de la institución. El apego o desarraigo del *staff* y /o de los directivos conduce al contexto cultural, situacional, histórico... de la empresa. El sentido de pertenencia es uno de los propulsores del trabajo corporativo: cuando el público actúa por "inercia laboral" y no por un sentimiento de posesión y orgullo organizacional, la entidad está en una posición desventajosa.

Si un trabajador o un directivo no se sienten identificados con lo que su institución es y representa, la probabilidad de abandono de su puesto laboral es mucho mayor. El sentido de pertenencia "ata" a los sujetos a su corporación, hace que se comprometan verdaderamente con sus resultados. Ahora, el sentido de pertenencia no surge repentinamente, tampoco es un fenómeno que debe dejarse completamente a la espontaneidad: la actitud, los comportamientos, los valores individuales y colectivos, la globalidad de la institución contribuye a la génesis y afianzamiento del sentido de pertenencia.

Es innegable que este sentido une a los miembros de la entidad y favorece el progreso de la empresa. Un alto sentido de pertenencia es clave en pos de alcanzar una imagen interna e imagen corporativa positiva. Cuando se perciba un

deterioro en materia cultural, siempre es recomendable escudriñar en este sentimiento, y viceversa.

La imagen interna - además de reflejarse en estos aspectos abordados- puede apreciarse en la valoración del estado de la empresa que tiene su público interno. Quizás, puertas afuera la institución es vista desde lo positivo, progresivo, eficiente, por solo citar algunos calificativos, y sus integrantes consideran todo lo contrario, o discrepan respecto a algunos de los atributos asociados.

Si el staff y/o los directivos tienen un criterio global favorable asociado al actuar de la entidad, el camino hacia el éxito está mucho más claro, los resultados de la misma pueden ser muy gratificantes. Ahora, los resultados organizacionales, sobre todo los económicos por sí solos, no indican un total avance. Las informaciones numéricas pueden ser deslumbrantes y mostrar una eficiencia; pero la cultura, la comunicación, el funcionamiento interno, la imagen interna estar en detrimento.

Los resultados empresariales implican un desmenuzamiento de varios procesos y fenómenos, espacios de influencia. Toda institución debe atender bien de cerca la interiorización de sus resultados, de manera tal que no sean epidémicos, falseados.

En esta misma trayectoria, urge repasar lo vinculado con los recursos humanos dentro de la entidad, ya que a la hora de descifrar la imagen interna es el público interno - «vocero» y «portero» del desempeño organizacional- el verdadero guía. Sus criterios, expectativas, percepciones e insatisfacciones en relación con la empresa son un perfecto medidor del clima interno, los flujos de comunicación, el funcionamiento, la situación de la institución -elementos claves en el *corpus* de la imagen interna-.

El capital más importante de cualquier organización son sus miembros, los cuales precisan una atención vital y permanente. Una correcta selección, adiestramiento, capacitación, promoción, estimulación de estos asegura considerablemente un trabajo corporativo más implicado y una inserción consciente y deseada en todo lo relacionado con la empresa.

El binomio trabajo-reconocimiento es primordial. Una sobresaturación de mensajes laborales al interior de la entidad no es aconsejable. ¿Cuán duradero

puede resultar el éxito de la institución si no le reconoce, le recalca, le hace saber, le agradece al público interno su empeño en dicho avance?

De igual forma, los dúos trabajo-superación, trabajo-promoción deben estar insertados en el pensamiento y actuar empresarial. Motivar la superación es motivar la eficiencia, el progreso. Retribuir en materia promocional la labor del público interno funge como catalizador de su motivación profesional y personal, así como de los logros institucionales.

Una planificación y gestión apropiada y congruente de los recursos humanos hace que el público interno se integre - más que formalmente- a la estructura organizacional. El establecimiento de nexos espontáneos, afianzados y positivos nutre las relaciones laborales y generales, la globalidad corporativa, la autoimagen positiva.

Otro elemento influyente en la percepción del público interno relativa a su empresa es su política general: Toda política, estrategia, acción que se lleve a cabo en las entidades repercute de manera directa o indirecta sobre sus miembros.

Una política interna desequilibrada, mal estructurada e incompleta funciona como una avalancha sobre el público interno. Puede afectar sus motivaciones hacia la institución, su satisfacción, las relaciones formales e informales dentro de ella, interferir en los flujos de comunicación, entorpecer la participación en su quehacer diario, etc.

Para el entendimiento de la imagen interna existen muchos rastros independientes e interdependientes, a la vez. ¿Cuán satisfecho está el público interno con la atención que le brinda su empresa, con el clima interno de esta? ¿Cuán acertado e integro es el discurso comunicativo interno, la gestión de la comunicación en este ámbito? ¿Cuánto se gestiona una transversalidad comunicativa? ¿Cuánto se trabaja en la empresa por motivar a sus miembros, porque el público interno posea siempre perspectivas laborales y humanas? ¿Hasta qué punto se propicia una verdadera participación interna? Todas estas preguntas deben estar permanentemente en el tintero de la entidad.

El estado de la comunicación, la participación, el sistema relacional, el ambiente interno de la institución, entre otros, visibilizan la imagen interna, hecho

que le permite a la organización mirarse frente a su propio espejo, sin retoques. Una comunicación interna gestionada fragmentadamente o priorizada solamente en una dirección, crea abismos internos, en ocasiones, difícilmente eliminables.

Si los trabajadores solo forman parte del proceso participativo, y no toman parte en este, en las decisiones empresariales, navegan en el interior de la institución un conjunto de criterios que no encuentran asideros ni soluciones e inciden negativamente en la comunicación a todos los niveles. Si el público interno se percibe como incomunicado, inexistente o desatendido, neutro en términos de expectativas y satisfacciones, es preciso verificar la imagen interna, pues estos elementos confluyen en su estado.

La imagen interna se descifra a través de estos resortes mencionados. Cada uno es un puente a su comprensión y entretreídos. Analizarlos por separado es válido; pero la interacción e integración de todos es lo que permite desnudar la institución en términos de autoimagen.

La imagen interna, sin lugar a dudas, requiere una priorización teórica y práctica, una vigilia constante. Hasta tanto la organización no percibe su importancia y le otorgue el lugar justo en su dinámica, la mirada al éxito está trunca. Prescindir de una gestión de la imagen interna es una automutilación censurable.

Definitivamente, aquellas personas que construyen intencionadamente la identidad institucional, refuerzan la cultura de la entidad y hacen uso de la comunicación para expresar a su público interno lo que la empresa quiere, logran que la imagen institucional sea lo más coherentemente posible con la imagen deseada por la organización. Entonces, ¿es o no importante la imagen interna?

Para detectar posibles insatisfacciones en el tema de la autoimagen la investigadora se inclinó por realizar un diagnóstico pues no se ha realizado ningún estudio en este campo tan importante a continuación algunas diferencias entre diagnóstico y auditoría que avalan la opción

1.7 Diferencia entre diagnóstico y auditoría

Existen diferentes tipos de investigación social y de análisis de la realidad institucional para estudiar los diferentes tipos de imagen, entre ellos está el diagnóstico y la auditoría.

En ocasiones se utilizan indistintamente los términos auditoría y diagnóstico para designar el mismo tipo de investigación, algunos autores consideran que es necesario establecer una diferencia entre ambos (Willet citado en Saló, 2000:103), pues *“la auditoría consiste esencialmente en confrontar una situación real a una situación de referencia mientras que el diagnóstico sirve para poner en evidencia los problemas o buscar las causas profundas y los síntomas que caracterizan una situación conflictiva”*

De manera general, el diagnóstico de imagen interna constituye un primer acercamiento al estado de los procesos de imagen interna de la organización. Es el punto de partida para la implementación de un sistema de comunicación coherente con los objetivos empresariales, que incluya estrategias, políticas y planes de comunicación, dirigidos a eliminar las deficiencias detectadas en el diagnóstico. La auditoría, por el contrario, supone la existencia de todo un sistema de comunicación creado, que sirva de referencia a los resultados obtenidos en el proceso de investigación. Es decir, la auditoría tiene un objetivo fundamentalmente evaluativo y de control.

1.8. Marco Referencial

La Revolución hereda una estructura económica deformada, de base agropecuaria atrasada, con un escaso desarrollo industrial, concentrado principalmente en la industria azucarera y un medio ambiente negativamente impactado. Existía una crítica situación social con altos niveles de pobreza, desempleo, analfabetismo y bajos niveles de salud, los cuales determinaron las difíciles condiciones de vida a las que se vio sometida la mayoría de la población cubana.

Las profundas transformaciones económicas y sociales logradas por el proceso revolucionario, condujeron a cambios favorables en las condiciones de vida de la población y consecuentemente un incremento en las acciones encaminadas a la protección y conservación de los recursos naturales, los que son considerados como patrimonio de todo el pueblo consecuentemente a esta política se fundó la Empresa Nacional para la Protección de la Flora y Fauna la cual posee varias Áreas Protegidas, Reservas Ecológicas, Reservas de Fauna entre otras.

La Reserva Ecológica Lomas de Banao, fundada por la resolución 1373-89, encamina su labor al desarrollo medioambiental para lograr insertar su estrategia de trabajo comunitario y de educación ambiental en las comunidades aledañas a ella. Se encuentra ésta ubicada en el macizo montañoso Guamuhaya, en la denominada cordillera de Banao, perteneciente a las Alturas de Sancti Spíritus; en la región central de Cuba. La mayor parte del área se localiza dentro del municipio de Sancti Spíritus; existiendo pequeños sectores en los municipios de Fomento y Trinidad. El acceso principal es a través de un camino secundario 3 Km. a partir de la carretera Sancti Spíritus a Trinidad en el poblado de Banao.

El área que hoy ocupa La Reserva Ecológica Lomas de Banao perteneció en sus inicios a las empresas forestal y pecuaria, a raíz de investigaciones realizadas por especialistas del Jardín Botánico Nacional y el Instituto de Ecología y Sistemática en 1989 pasó a pertenecer a la Empresa Nacional para la Protección de la Flora y Fauna, como Área protegida de Recursos Manejados, siendo una Unidad independiente, hasta el año 1998, cuando pasa a ser una dependencia de la Empresa Territorial para la Protección de la Flora y Fauna Sancti Spíritus, la cual a su vez tributa a la mencionada primeramente, en ese entonces contaba el Área con las fincas: Jarico, Caja de Agua, Sabina, María Antonia, El Regalo y

Hoyo del Naranjal, posteriormente, a partir de 2008 se incorporaron a la misma: Los Molinos, La 23 y Tunas de Zaza.

A principios del año en curso se convierte en UEB, o sea Unidad Económica de Base con una estructura descrita en el anexo # 1.

El área cuenta con amplios valores naturales donde se destacan diferentes formaciones vegetales, ríos permanentes, miradores y valles; todo ello insertado en un relieve montañoso con un alto grado de conservación. Lo que propicia que se puedan realizar actividades de turismo de naturaleza, tales como senderismo, cabalgatas y observación de aves; aunque existe un sendero aprobado “Banao-La Sabina”, este potencial no se ha explotado a plena capacidad.

La zona de uso público dentro del área se ha dividido en tres secciones, la primera abarca desde la garita de entrada hasta el área de manejo Jarico, donde se encuentra el Centro de Visitantes, la Escuela de Capacitación y el Ranchón de Jarico, siendo la mas visitada de las tres. La segunda sección se localiza desde el comienzo del sendero “Banao- La Sabina” en Jarico hasta el alto de la Sabina donde se encuentra una estación biológica ubicada a 620msnm en lo que forma el parte aguas de los ríos Banao e Higuanojo. A partir de aquí comienza la tercera sección que abarca hasta el Hoyo del Naranjal donde se encuentra una casa típica campesina pudiéndose visitar la Cascada de Cortinas Blancas, Charco del Oro y Pico Tuerto del Naranjal.

Esta unidad tiene como **misión:** Conservar, promocionar y facilitar el uso responsable de la biodiversidad en la Reserva Ecológica, así como desarrollar con eficiencia y efectividad sus recursos naturales y el genofondo de las especies a partir de una estrategia de uso sostenible al comercializar los excedentes de la flora y la fauna y los productos de naturaleza, con el apoyo de la sociedad y brindando servicios de calidad tanto al turismo nacional como al foráneo.

En esta misión adquiere especial significado los valores estratégicos compartidos, tales como: la lealtad a los principios de la revolución, la ética, la consagración al trabajo, la seguridad, las decisiones colegiadas, la equidad y la justicia social, portadores de la posibilidad de lograr en las mismas un desarrollo sostenible. En este sentido, se considera como desarrollo sostenible al proceso que permite la creación de condiciones materiales, culturales y espirituales en los ecosistemas, siempre que ellas propicien el bienestar general por un período

prolongado de tiempo, conservando las cualidades ecológicas más significativas de la región.

La Reserva Ecológica Lomas de Banao tiene como **visión** ser una organización que realiza sus actividades de una forma regionalizada, con una identidad propia y reconocida en el ámbito nacional, como producto de sus acciones en la conservación y uso responsable de la biodiversidad y a la excelencia de su recurso humano que brinda servicios de calidad con una efectiva participación de la sociedad en la toma de decisiones.

Conjuntamente asume como objeto social brindar servicios turísticos de caza y pesca deportiva en divisas, cumpliendo las regulaciones establecidas a través de las agencias de viajes y directamente con el cliente en el área, servicios turísticos especializados, científicos y de naturaleza, incluido ecoturismo, aventura, ecuestre, así como navegación naturalista y otras actividades especializadas náuticas como complemento del servicio turístico de naturaleza, aprovechando los recursos de que disponen en el área. Esta prestación, se hará a través de las Agencias de Viajes y directamente con el cliente en el área, en divisa, servicios de exhibiciones de aves, animales y plantas, moneda nacional y en divisas, alquilar locales, escenarios, e instalaciones eventualmente disponibles para el desarrollo de actividades complementarias en moneda nacional, producir y comercializar de forma mayorista, en moneda nacional y en divisas, subproductos agropecuarios que incluyen hortalizas, viandas, cítricos y frutales, granos, productos apícolas, carne vacuna, de Équidos, Ovino, Caprino, Porcino así como postes, leña, carbón vegetal y guano, según normas establecidas por los órganos correspondientes (Ministerio de la Agricultura)

Esta unidad tiene como objetivos estratégicos de la organización conformar grupos medioambientales que extiendan y protejan el trabajo de recuperación y preservación de la flora y la fauna más allá de los límites del área, además de apoyar y viabilizar el desarrollo de áreas de autoconsumo, que con un manejo adecuado permitan el autosostenimiento de las comunidades, generando empleos y contribuyendo en la dinámica económica de las familias de la localidad.

Para confeccionar este estudio nos basamos en la Resolución 270 del Perfeccionamiento Empresarial que avala los estudios de imagen e identidad en los organismos que se adhieran a el.

Capítulo Metodológico:

2.1. Problema de investigación

¿Qué imagen tiene el público interno de la Reserva Ecológica Lomas de Banao (R/E Lomas de Banao)?

2.2. Objetivo General:

Caracterizar la imagen que tiene el público interno de la R/E Lomas de Banao.

2.3. Objetivos específicos:

1 Construir el marco teórico referencial de la investigación a través del análisis de bibliografía sobre: la imagen interna.

2 Explorar las percepciones que tiene el público interno de la R/E Lomas de Banao sobre su organización.

3 Describir las categorías que integran la imagen interna de la Reserva Ecológica Lomas de Banao.

2.4. Caracterización de la metodología utilizada

Esta investigación se basó en la metodología cualitativa, pues, busca la descripción y comprensión holística de la génesis de la imagen interna actual de la Reserva Ecológica Lomas de Banao en un escenario natural y a través de los referentes de los sujetos implicados. Aunque aquí lo cualitativo no se opone a lo cuantitativo, sino que lo implica e integra donde sea necesario. Busca explicar las razones de los diferentes aspectos del comportamiento en el público interno de nuestra organización, además es un estudio exploratorio, pues sólo intenta diagnosticar la situación de la imagen interna en la reserva.

2.5. Premisa de investigación.

La imagen que tienen los trabajadores de la RE es fragmentada, a partir de situación de la empresa, la planificación y desarrollo de los recursos humanos y el clima organizacional.

Esta premisa de investigación se apoya en criterios que se han adquirido por la observación diaria de la investigadora, además en las opiniones obtenidas en las encuestas realizadas anteriormente por funcionarios de la Empresa Territorio para la Protección de la Flora y la Fauna en Sancti Spíritus, a cuya empresa tributa nuestra unidad, los cuales dejan entrever la necesidad de realizar un acercamiento a este proceso: estudios de comunicación, identidad, cultura organizacional e imagen. Además, esta premisa se vale de criterios y resultados surgidos a partir de vínculos pre-profesionales de estudiantes de la Facultad de

Comunicación que refieren la existencia de fusiones, aumento de instalaciones, servicios, productos.... de fenómenos, procesos - susceptibles de cuestionamientos - debido a las modificaciones realizadas en la R/E Lomas de Banao.

Es inminente una aproximación a la natura de la R/E Lomas de Banao desde diversas aristas. De ahí, el presente estudio de la autoimagen que su público interno posee y las derivaciones de dicho proceso en la lógica de la entidad, ello le permitirá mejorar su funcionamiento y bienestar endógeno y exógeno.

2.6. Categoría de análisis:

Autoimagen: Es la imagen interna de una empresa y se construye a partir de la percepción que ésta tiene de sí misma. (Justo Villafañe, 1993:10).

-Dimensión operacional:

Es la imagen que posee el público interno de la R/E Lomas de Banao a partir de la percepción asociada a todo su accionar formal, funcional y relacional, y a sí misma -de manera general- indagaciones de imagen interna, así como de otras tipologías de imagen.

Los investigadores cubanos han asimilado metodologías internacionales y las han adaptado a nuestra realidad y contexto investigativo. En la Facultad de Comunicación son varias las experiencias interesantes. Un caso ilustrativo es el de la tesis de maestría de Hilda Saladrigas, de la cual se han asumido en su mayoría -algunas han sido renombradas- las dimensiones y subcategorías para esta investigación debido a la certeza a la hora de definirlos y los puntos de encuentro entre ambos estudios.

-Subcategorías de la autoimagen:

1. Situación de la empresa:

Dimensiones:

- 1.1. Misión
- 1.2 .Historia y evolución
- 1.3 .Contexto sectorial
- 1.4. Orientación estratégica
- 1.5 .Políticas corporativas.
- 1.6 .Estrategia directiva.
- 1.7 .Competitividad. Nivel de eficiencia.

1.8 .Problemas, dificultades, deficiencias de la empresa.

1.9 .Conocimiento de la empresa.

2. Planificación y desarrollo de los recursos humanos (RRHH).

Dimensiones:

2.1 Política y gestión de los RRHH.

2.2 Promoción y desarrollo.

2.3 Nivel de conocimiento.

2.4 Capacitación.

2.5 Grado de implicación.

3. Clima Organizacional:

Dimensiones:

3.1 Satisfacción/insatisfacción.

3.2 Comunicación/información.

3.3 Expectativas/ motivaciones.

3.4 Armonía en las relaciones.

3.5 Flujos de comunicación.

3.6 Niveles de participación.

-Unidad de análisis, población y muestra:

Para el estudio descrito se toma como unidad de análisis los trabajadores de la RE, como parte del público interno de la entidad.

La población está conformada por los 363 trabajadores en la R/E Lomas de Banao y como muestra se toman 55 trabajadores y 5 directivos que representan un 15 % de la población. La misma se determinó con un muestreo no probabilístico, por cuotas, donde se divide la población en subgrupos según determinadas características y se establecen las cuotas según criterio del investigador. Se trata de que en cada estrato exista representatividad.

2.7. Métodos y técnicas utilizadas.

En esta investigación se utilizarán métodos empíricos, en especial el método de inducción-deducción, encargados de estudiar los rasgos fundamentales del objeto de estudio así como sus relaciones esenciales que son asequibles a la percepción sensorial. Dentro de estos podemos mencionar:

- **Análisis documental.**

Durante el desarrollo del estudio se consultarán documentos específicos propios de la entidad con el objetivo de revelar un cúmulo de información medular en cuanto a procesos, políticas, cambios estructurales e institucionales, estrategias, objetivos, resultados tales como el Expediente para el Perfeccionamiento Empresarial y el Manual de Identidad Corporativa de la empresa, así como varias actas de reuniones del PCC, de asambleas de afiliados, de consejos de dirección de la unidad, etc.

- **Observación participativa.**

A través de esta técnica se pretende captar toda la información relacionada con varios fenómenos y procesos presentes en la entidad que no están referidos en ningún texto; sino que se ponen de manifiesto en el devenir diario de los trabajadores: comportamientos y sentido de pertenencia. La aplicación de esta técnica permitirá complementar y enriquecer los datos cuantitativos obtenidos. Además, será muy útil a la hora de desarrollar el proceso de cohesión e interpretación de los resultados del estudio. (Ver Anexo #2)

- **Encuesta.**

Este instrumento se le aplicará a una muestra del público interno de la Unidad que se escogerá intencionalmente; de esta manera se obtendrá un respaldo cuantitativo de toda la información obtenida a través de los restantes instrumentos y nos brindará información valiosa para diagnosticar el actual estado de la imagen interna en nuestra organización (Ver Anexo #4)

- **Entrevista en profundidad.**

Se llevará a cabo con líderes formales de la R/E Lomas de Banao en aras de buscar nuevos matices relativos al problema de investigación, cómo se percibe la imagen interna actualmente. Esta técnica permitirá contrastar los criterios de los trabajadores con los de los directivos en pos de adquirir un resultado más sinérgico en la indagación. Las preguntas de la entrevista en profundidad tendrán ítems en común con las realizadas a los trabajadores: ello posibilitará la obtención de derivaciones propias, así como la realización de un contraste entre las respuestas y opiniones de ambos. (Ver Anexo#3).

2.8. Trabajo de campo

En esta etapa se seleccionó el instrumento de medición y se calculó la validez y confiabilidad de este, posteriormente se aplican las técnicas e instrumentos seleccionados.

El acceso al campo se realizó el día 15 de octubre de 2010 a través de una carta expedida por la dirección del centro, la cual no adujo ninguna dificultad para ello, por el contrario manifestó la necesidad de este estudio para la unidad. Al formar parte la investigadora del staff de trabajadores de la Reserva, ha sido parte activa en todos los procesos por los que ha pasado el estudio y esto le ha resultado de gran ayuda para sortear los obstáculos que se le han presentado a lo largo del camino.

Una vez en el campo de trabajo, la investigadora optó por seleccionar a 5 fundadores de la entidad para la obtención de información por sus méritos en el desempeño de las tareas asignadas por la dirección, el prestigio que tienen ante los demás trabajadores y los años de trabajo en la organización.

Teniendo todos los datos necesarios se abandona el campo a los tres meses de iniciada la investigación, se procede a la codificación de la información recogida por los instrumentos aplicados.

3. Capítulo de Análisis de los Resultados

A partir de un entendimiento dinámico y sinérgico de la realidad empresarial de la R/E Lomas de Banao se construye este acercamiento empírico al estado actual de su autoimagen, cimentado en los principios metodológicos del teórico español Justo Villafañe.

Esta aproximación al objeto de estudio es la resultante del diseño y aplicación de instrumentos que recogieron independiente e interrelacionadamente la percepción del público interno de la R/E Lomas de Banao entorno a la situación de la empresa, los recursos humanos y el clima interno.

Así, este capítulo reúne de manera sistémica los resultados cuantitativos y cualitativos de los diferentes instrumentos de investigación, saca a la luz algunas las derivaciones de este diagnóstico de imagen interna.

3.1 Situación de la empresa.

Las coordenadas situacionales de toda institución constituyen una herramienta clave en materia de autoimagen. Las percepciones del público interno en cuanto a la misión, la historia, la orientación estratégica, las políticas empresariales, el contexto sectorial, la competitividad y nivel de eficiencia, la estrategia directiva, las deficiencias empresariales y el conocimiento de la entidad, entre otras, son más que meras informaciones aisladas: resultan dimensiones imprescindibles e interconectadas en el discernimiento de la imagen interna.

Misión

La misión de la R/E Lomas de Banao, debido a los cambios experimentados desde su génesis, ha sufrido modificaciones. No obstante, un 78.5% de los trabajadores encuestados refiere conocer la misión. Ahora, un 25% la conoce más o menos. Lo cual es positivo para el desarrollo de la unidad pues una claridad respecto a lo que se tiene como misión organizacional influye en la certeza del desempeño de trabajadores y directivos; así como en un entendimiento mayor de las metas y los propósitos de la Reserva.

Vale resaltar que en las entrevistas en profundidad los directivos reconocieron un conocimiento de la misión por parte de los miembros de la entidad. Algunos directivos entrevistados Durante la aplicación de los diferentes instrumentos se encontraron disímiles vertientes o consideraciones respecto a la misión:

- Relacionada con la calidad del servicio y los productos ofertados.
- Relacionada con la atención a los públicos de la organización.

- Relacionadas con la conservación de la Flora y Fauna,
- Relacionadas con la imagen empresarial positiva.

Historia y evolución

Los trabajadores constatados, de manera general, desconocen el año de creación de la empresa. El 64.3% de la muestra encuestada no reconoció la fecha de surgimiento de la organización; mientras un 35.7% refirió conocerla.

Lo que es apoyado por la observación y criterios de la mayoría de los directivos en las entrevistas señalan la carencia de un saber histórico afianzado. La mayoría de los trabajadores encuestados desconocen el año de creación de la empresa; y no poseen un discernimiento general y profundo de su evolución.

Los propios directivos relatan la ausencia total y/o escasez de una acción constante en función de este conocimiento. Opiniones como estas lo evidencian: *“hay que trabajar en eso”, “no existe una gestión del conocimiento histórico”, “faltaría un trabajo exhaustivo en este sentido de manera oral, hay que hacer una memoria de la historia de la R/E Lomas de Banao”, “hay que buscar mecanismos de comunicación interna para informar acerca de la historia”, “de manera general, nadie se preocupa por hacer conocer la historia”.*

Varias pudieran ser las vías a utilizar en favor de esta transmisión de la historia y desarrollo de la institución; mas los canales de comunicación activos son fundamentalmente inutilizados en esta función.

La mayor parte de la historia que el público interno conoce tiene un acento cuantitativo esencialmente. En las entrevistas a los directivos queda claro además, se visualiza a través de la observación: *“Sí, los trabajadores tienen conocimiento de la historia. Nos reunimos con ellos anualmente, trimestralmente, y damos informaciones económicas generales, hacemos cortes cuantitativos”.*

Por otro lado, parte de los trabajadores encuestados expresaron que una porción de la información histórica les llega al público interno de la organización a través de terceras fuentes, de entes externos a la empresa: situación a contrarrestar. No resulta positivo que el *staff* perciba la historia de su empresa desde el extrañamiento o esté desinformado de sus particularidades. Nunca debe olvidarse su rol de «vocero» y «portero».

La ausencia de un documento recopilador de la historia de la Reserva, quién es hoy por hoy y por qué, es una desventaja intrínseca que repercute en el público interno y, también, puede mediar negativamente en las relaciones, la

confiabilidad ante los públicos externos: los clientes, por solo citar un ejemplo. Cabe añadir en este sentido que los trabajadores encuestados reconocieron, de manera general, la existencia de miembros fundadores o actuales de la empresa que son paradigmas, ejemplos, líderes. Hecho que denota la presencia de un verdadero y liderazgo en su interior, uno distinto al meramente formal.

Contexto sectorial

La R/E Lomas de Banao es percibida “entre los destacados” de su entorno empresarial por el 64.3% de los trabajadores encuestados, en tanto un 35,7% considera que está “cerca de los destacados”. De manera general, el criterio es favorable; pues no existen opiniones contraproducentes.

Apoyando estos resultados, los directivos entrevistados consideran a la empresa entre y cerca de los destacados. La visión cuantitativa de algunos incide en su opinión favorable; mas los que se autovaloran holísticamente advierten la necesidad de una priorización cualitativa de la gestión empresarial.

Orientación estratégica

“La R/E Lomas de Banao es un gigante entre las unidades del territorio y vamos empinándonos como diría Mariana”⁷, refiere uno de los directivos entrevistados. Y los trabajadores encuestados lo ratifican: el 42.8% sostiene que la empresa “ha mejorado bastante”. Además, un 50% expone que “ha mejorado algo” y sólo un 0.7% que “se mantiene igual”.

Lo cual demuestra una buena orientación estratégica de la unidad. Algunos directivos lo expresaron claramente: *“la Reserva está actualmente en una de sus mejores etapas, pues vamos mejorando a un ritmo acelerado con relación a otras unidades del sector...”*, *“La Reserva tiene grandes perspectivas de desarrollo, tiende a mejorar de manera general”*, *“Hay una necesidad de evolucionar, si seguimos actuando así el desarrollo actual progresará”*, *“La Reserva tiene que invertir más tiempo en el desarrollo, puede mejorar con lo que tiene y trabajar por el desarrollo diariamente”*.

Política empresarial⁸

⁷ Esta frase se refiere a la utilizada por Mariana Grajales para alentar a sus hijos para ir al combate.

⁸ Dados los intereses del presente estudio, centrado en el discernimiento de la imagen interna, aquellas políticas que se relacionan directamente con la atención y satisfacción del trabajador serán las abordadas. Ahora, aspectos como la capacitación, promoción, estimulación, etc., serán tratados con mayor detenimiento en próximos epígrafes.

La política de evaluación del desempeño de los miembros del público interno es una de las fundamentales dentro de la entidad. El 85.7% de los trabajadores encuestados y todos los directivos entrevistados reconocen la existencia de un sistema permanente de evaluación de la labor profesional.

El 92.8% de la muestra encuestada afirma la presencia de un sistema de evaluación periódica del personal- distinguido igual por los directivos-. Además a la hora de evaluar la eficacia de la política evaluadora se observa un apoyo consustancial: el 82.2% dice que sí es efectiva y el 17.8% que no. Ello exterioriza una fortaleza en este sentido, aunque se precisa una revisión de este aspecto, en cuanto al 17.8 % que lo da negativo, por su gran importancia para el ulterior desarrollo de la entidad.

Este proceso es descrito por varios de los directivos entrevistados, quienes advierten se trata, además, de una contradicción en el propio diseño de los indicadores y estructuras de evaluación: *"La evaluación aquí tiene mucho que ver con los resultados ,con el trabajo desempeñado y con la calidad de este. ..", los procedimientos de evaluación no son nada superficiales, al contrario son exhaustivos, profundos y efectivos..."*, *"la evaluación y sus resultados constituyen una buena herramienta de medición de la calidad para la dirección de la unidad"*.

Ahora, en cuanto al conocimiento y habilidades de los evaluadores en este proceso, el 56,9% de los trabajadores encuestados acota que si lo poseen. Pese a ello, algunos de los directivos entrevistados expresan criterios contrarios: *"Yo no quito, con seguridad, que algunos dirigentes puedan no evaluar bien"*. El 89,3% de los trabajadores constatados afirma discernir los aspectos a evaluarle en su puesto laboral, en hora buena. Reconocen que la política evaluativa de la entidad posee una mirada global sobre este aspecto. Según el 35.7 % de los trabajadores encuestados, la alta dirección evalúa solo los resultados, independientemente de los procesos; un 39.3% asegura que no y solo un 2.5% refiere no tener noción sobre esto. Algunos de los trabajadores encuestados consideran excesivamente cuantitativa la evaluación, y los directivos entrevistados lo confirman: *"La evaluación resume aspectos cuantitativos en mayor medida, eso es así"*, *"no hay efectividad en los procesos evaluativos, todo en ellos es cuantitativo"*. Es preciso replantear esta política, enfocarla desde lo sinérgico, o seguirá siendo inacabada e irregular.

Estrategia directiva

El 42.8% de los trabajadores encuestados reconoce los estilos de dirección como “fuerte”. O sea, son mayoritarios los criterios favorables en cuanto a la forma de conducirse la dirección de la entidad. Aunque el 32.2% los considera “débiles” y el 25% considera que son “ni débiles, ni fuertes”. En este sentido se manifiesta una contradicción con lo que expresan los directivos entrevistados ya que ellos entienden que la estrategia directiva es significativamente acertada. En una escala de valoración del 1 al 5, su respuesta promedio es de 4.2. La observación cotidiana revela que los directivos juzgan favorablemente dicha estrategia, dada su orientación en las tareas, en los resultados institucionales - mayormente cuantitativos-, en lo laboral. Identifica la carencia de un enfoque humano, cualitativo, en este rumbo.

La directiva desarrolla una estrategia que puede no estar errada del todo, mas es incompleta: en su plataforma no contempla los criterios del staff, no enfatiza en la ineludible sinergia empresarial. Uno de los directivos advierte claramente lo comentado con anterioridad: *“Los mensajes de contenido humano deben ser los más importantes, los de contenido laboral son parte de la cotidianidad. Ahora, esto no es lo que prima, parecería ilógico, pero es así. Y la estrategia de manera general es así”*.

Al relacionar los estilos de dirección con la posibilidad de cambiar una decisión ya tomada, más de la mitad de los trabajadores encuestados (75.3%) expresaron que esto solo ocurría “a veces”. Al indagar en cuanto al facilitamiento de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, un 58.5% respondió “a veces”, y en relación con la centralización de las decisiones en la dirección, un 54.3% afirmó “siempre”. Estos datos ilustran la oscilación entre una actitud abierta-cerrada, en términos participativos, y de aceptación de las sugerencias de los trabajadores. La política de “puertas abiertas” no es la distintiva en esta cuestión: se visualiza una tendencia a la centralización cuyos efectos son absolutamente dañinos.

Y cabe puntualizar que aunque no todos los directivos están alejados-en alguna medida- de estos fenómenos, su postura es básicamente contemplativa, desde la mera cognición, pasividad. Uno de ellos señaló: *“Se tiene que convencer al director y al consejo de dirección. Además depende de quien venga la idea. Si sale de los subdirectores es más viable y atendida la opinión, si sale de un grupo*

de trabajo, de un trabajador común, el proceso es más difícil y menos aceptado en primera instancia”. Del entrecruzamiento del estilo de dirección con una serie de frases asociadas al ambiente interno de la empresa: una gran familia, una selva, un grupo de amigos, un cuartel, una sala de urgencias y una sala de espera, emergió que el 57.2% de los trabajadores encuestados considera internamente a la entidad como un grupo de amigos y el 32.2% como una gran familia

Dichas informaciones, contrastan con los resultados de la observación, permite esto alegar que la estrategia directiva tiene un carácter contingencial en materia de desempeño y, a su vez, uno poco dinámico y retroalimentado en asuntos de atención a los trabajadores y gestión corporativa interna, aunque los trabajadores se sienten a gusto con el ambiente dentro del centro.

El 39.3% de los trabajadores encuestados relata recibir información de la dirección, mientras que el 71.4% refiere recibirla de su jefe inmediato. Además, en cuanto a la información sobre los planes de la empresa, el 47,1% de los trabajadores encuestados no la recibe “ni mucho, ni poco”, un 29,4% atestigua que “poca” y sólo el 23,5% que “mucho”. Entonces, todo apunta que la estrategia directiva no explota completamente las herramientas comunicativas-medulares en la gestión empresarial-, y esto es un *hándicap* totalmente desfavorable. No reparar en las políticas y estrategias comunicativas con detenimiento es una debilidad que acarrea, incuestionablemente, riesgos mayores.

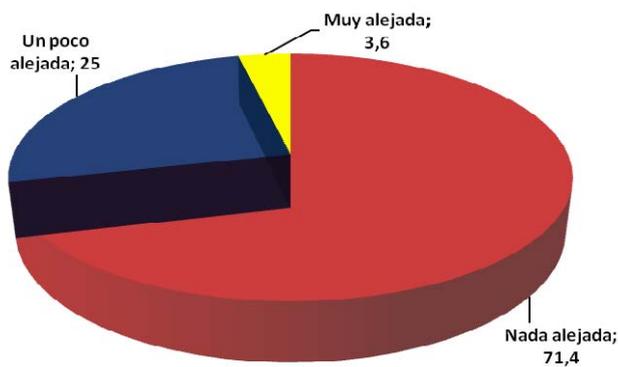
En términos generales, el 71.4% del *staff* encuestado declara que la dirección en relación con lo que ocurre en la empresa se encuentra “nada alejada”, un 25% que está “un poco alejada” y sólo un 3.6% expresa que “muy alejada”.

Tabla 1. Relación con la dirección

	Frecuencia	%
Nada alejada	39	71,4
Un poco alejada	14	25
Muy alejada	2	3,6
Total	55	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1.



Fuente: Tabla 1.

La actitud y estrategia de la directiva es acertada, de manera general, como un factor decisivo con respecto a desarrollo de la entidad, una de las fortalezas contemporáneas de la misma y elemento primordial para el prestigio corporativo, según gran parte de los trabajadores encuestados y los mismos directivos. El *staff* constatado, de hecho, la ubica en un primer lugar de primacía en la mayoría de los casos.

A razón de todos los argumentos precedentes, aun existe la necesidad de una mayor inserción de los directivos en las cuestiones internas de su propia organización.

Competitividad. Nivel de eficiencia.

El 53.6% de los trabajadores encuestados considera que la eficiencia es “mucho”. Un 42.8% refiere que es “ni poca, ni mucha” y el 3.6% que es “poca”. O sea, la eficiencia desde la visión del *staff* encuestado es acertada, aunque no debe perderse de vista que la sumatoria entre los que la declaran escasa y regular es significativa.

Tabla 2. Eficiencia

	Frecuencia	%
Mucha	29	53,6
Ni poca ni mucha	24	42,8
Poca	2	3,6
Total	55	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2.



Fuente: Tabla 2.

Además, los directivos entrevistados le otorgan como promedio un valor de 3,5 - en una escala del 1 al 5- a la eficiencia. Lo cual demuestra que la eficiencia se puede considerar como fuerte.

Durante la observación se pudo discernir una propensión a la gestión de la eficiencia bien diseñada, aunque se hace más hincapié a la externa, que a la interna. Uno de los trabajadores encuestados lo define así: *“bonitos por fuera, mientras que por dentro queda mucho por hacer”*. Uno de los directivos entrevistados lo resume, también: *“por lo regular nos preocupamos más por la visión de los clientes que por lo que lo opinan nuestros trabajadores...”*.

Problemas, dificultades, deficiencias de la empresa.

Los trabajadores encuestados reflejaron en sus respuestas una diversidad de dificultades institucionales, traducida en el siguiente banco de problemas:

1. Escasa atención, de manera general, a los trabajadores.
2. Problemas con la comunicación e información.
3. Problemas logísticos (transporte, alimentación...)
4. Escasa presencia de los trabajadores en las organizaciones representativas.
5. Poca confortabilidad del recinto laboral.
6. Enfoque marcadamente cuantitativo de los resultados.
7. Lejanía de la empresa territorial.
8. Pocas condiciones para laborar.
9. Escasez de materiales de trabajo (hojas, cintas de impresoras, presillas, etc.)

10. Baja remuneración salarial.

11. Las fincas se encuentran a una gran distancia entre sí.

Y si bien ello no implica la destrucción de la entidad, si constituye un llamado de alerta para la misma. Cada una de estas problemáticas se relaciona con otra(s) e influye a nivel macro, de modo tal que se conforma un “gran nudo interno” cada día más enrevesado.

Así como la muestra encuestada develó una serie de deficiencias, los directivos expusieron sus criterios en este rumbo:

1. Falta de dinamismo en la gestión empresarial.
2. Falta de proyección estratégica.
3. Desuso y subuso de herramientas de la gestión empresarial.
4. Escasa estimulación a los trabajadores.
5. Escasa motivación de los trabajadores.
6. Sobresaturación de trabajo.
7. Problemas logísticos (suministros, transporte...)
9. Centralización interna.
10. Desorganización.
12. Escasa superación.
13. Problemas de comunicación interna.
14. Sentido de pertenencia no consolidado.
15. Falta de unidad, de integración entre los trabajadores y directivos.
16. Problemas tecnológicos.

Al contrastar ambas perspectivas referentes a los problemas de la empresa, se encuentran varios puntos de confluencia; mas no en todos los casos. De hecho, durante la observación se comprobó como las miradas de los directivos y los trabajadores siguen trayectorias opuestas- más allá de las lógicas- periódicamente.

Por ejemplo, la orientación de los dos primeros problemas más mencionados por los trabajadores encuestados no converge con la de los directivos entrevistados. Y vale aclarar que la directiva si percibe estas dificultades; mas no le confiere el mismo nivel de prioridad. Cada cual opina-naturalmente- en función de su espacio laboral cotidiano, pero es preciso cuidar estas brechas conceptuales: el o los catalizadores de las faltas detectadas por los directivos pueden residir en las insuficiencias señaladas por el *staff*; la directiva puede estar

transitando por un camino desviado o incorrecto debido al desconocimiento de las problemáticas visualizadas por los trabajadores-a veces las más peligrosas-.

Trascendente resultaría la unificación del esfuerzo de directivos y trabajadores en pos de resolver las insuficiencias coincidentes desde ambas posiciones. Un accionar cohesionado puede apoyar la solución de varias carencias: problemas de integración interna, de participación, interrelación, por solo citar algunas.

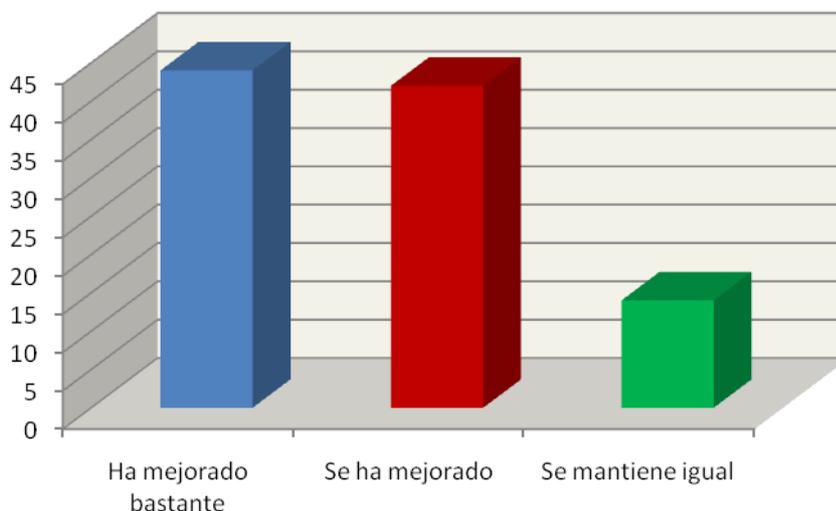
A su vez, los trabajadores y directivos constatados mencionan como uno de los baluartes principales de la Reserva el desarrollo organizacional. El 43.8% del *staff* encuestado estima que la unidad "ha mejorado bastante" en los últimos tiempos, un 42.3% considera que "se ha mejorado", y un 14.3% refiere que se "mantiene igual".

Tabla 3. Baluartes principales de la Reserva el desarrollo organizacional

	Frecuencia	%
Ha mejorado bastante	24	44
Se ha mejorado	23	42
Se mantiene igual	8	14
Total	55	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3.



Fuente: Tabla 3.

En relación con una serie de aspectos inherentes a la institución: equipamiento, eficiencia, preparación del personal, disciplina laboral,

disponibilidad tecnológica, estilos de dirección, imagen, innovación y racionalización, comunicación interna, entre otras, los trabajadores encuestados señalaron, de igual forma, deficiencias y fortalezas de la unidad:

- El 39.3% del *staff* encuestado refiere que el equipamiento es “fuerte”, el 35.7% la cataloga como “ni débil, ni fuerte”, y el 25% lo cataloga de “débil”, esto demuestra que en este aspecto la unidad se encuentra en una situación bastante favorable y este criterio es apoyado por los directivos entrevistados. El 50% y el 35,7% hablan en este mismo orden asociado a la disponibilidad tecnológica.

-En cuanto a la comunicación interna⁹ el 53.6% se refiere a este punto como “ni débil, ni fuerte” y el 35.7% la encuentra “fuerte”.

- El 50% y el 35.7% exponen “fuerte” y “ni débil, ni fuerte”, respectivamente, en cuestiones de disciplina laboral.

- El 60,7% considera “débil” la innovación y racionalización, en tanto el 35.2% la califica “ni débil, ni fuerte”, además el 53.6% cataloga como “ni débil, ni fuerte” la preparación del personal, y un 35.7% como “fuerte”. Datos que develan una tendencia desfavorable en estos puntos, de manera general.

- El 39.3% reconoce como “fuerte” la imagen corporativa, y un 39,3% como “débil”. Los directivos entrevistados convergen en este criterio con los trabajadores encuestados: ubican la imagen corporativa en un 2,5 como promedio en una escala del 1 al 5. No obstante, *staff* encuestado reconoce una mayor propensión hacia el mejoramiento progresivo de esta, lo cual explica este contraste de opiniones.

Las razones, tangibles e intangibles, por las cuales la organización en estos momentos presenta una serie de deficiencias son omnipresentes. Es oportuno mencionar, por ejemplo, que la visión de los trabajadores encuestados respecto a la naturaleza de su actividad laboral funciona como detonante- según la observación y las encuestas-. Hoy por hoy, el *staff* constatado califica su labor de compleja, medianamente sobresaturada, estable, importante y necesaria; o sea, si se ponen en una balanza dichos atributos, pesan más los positivos que los negativos -afortunadamente -.

⁹ Este aspecto será tratado con detenimiento en otras de las dimensiones de la investigación en curso

Los directivos entrevistados, por su parte, declaran compleja, necesaria, importante y sobresaturada su tarea. Lo que evidencia una paridad de criterios entre directivos y trabajadores que, además, la observación descubre apoya.

La empresa debe encaminar su pensamiento en la solución de las deficiencias antes descritas, a la par de la gestión del éxito empresarial: si no lo hace, el progreso puede truncarse o dilatarse, decrecer.

Se hace inminente la creación de una estrategia y el desarrollo de acciones concretas en cada una de las deficiencias planteadas, con el objetivo de erradicarlas para así proseguir el desarrollo alcanzado hasta el momento y de esta forma evitar un estancamiento desfavorable.

Conocimiento de la empresa

La R/E Lomas de Banao ha sufrido metamorfosis varias desde su creación en el 1998, quizás debido a esto la mayoría del *staff* desconoce el año de creación de la entidad; la historia y la actual misión no son conocidas a cabalidad por la mayoría de los trabajadores encuestados, mucho menos la visión. Los resultados de las encuestas aplicadas y la observación son fuentes reveladoras en este sentido.

La disgregación o desconocimiento de los propósitos de la empresa por parte de directivos y trabajadores constatados es completamente desfavorable: El público interno debe ser el primer receptor y propagador de los conocimientos corporativos. Igualmente, los líderes formales precisan de un claro discernimiento institucional, sobre todo por el rol explícito que juegan en la trayectoria de la entidad.

Todo el público interno debe estar informado acerca de cualquier paso corporativo: tan importante es el conocimiento e involucramiento de los miembros del departamento técnico en sus actividades particulares, como la visualización y entendimiento de estas acciones por parte del departamento de producción, recursos humanos, aseguramiento, economía y los trabajadores del turismo, por citar un ejemplo.

El primer gestor de ese conocimiento es el propio público interno- directivos y trabajadores-: si ambos no se preocupan por mantenerse actualizados, por compartir y aprehender el conocimiento organizacional; la empresa sufre, tarde o temprano, las consecuencias. No obstante, la entidad debe ser capaz de nutrir cognitivamente a sus integrantes en primera instancia, así estos no tienen por qué

hacerlo a través de fuentes externas -al menos inicialmente-. Vale acotar que, según la mayoría del *staff* encuestado y una parte de los directivos entrevistados, los canales de comunicación internos existentes no son efectivos y suficientes en este propósito. Varios miembros del público interno expresaron en repetidas ocasiones: *“un matutino no basta”, “aquí nunca te dicen todo lo que tienen que decirte”, “aquí de lo que menos se habla es de nosotros mismos, no me refiero a hablar por hablar, sino a hacerlo como va”*.

Evidentemente, el conocimiento empresarial precisa una gestión y aplicación inmediata. Nunca debe obviarse que este deviene herramienta básica en el actuar cotidiano, en la toma de decisiones, en el funcionamiento y enrumbamiento corporativo.

3.2. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Los recursos humanos son un capital indispensable para toda entidad, son los verdaderos autores de la imagen interna. El adiestramiento y la capacitación, la promoción, las políticas y gestión de los mismos conduce directamente a sus percepciones relacionadas con la empresa, a la configuración de la autoimagen.

Políticas y gestión de recursos humanos

Una de las políticas importantes en toda entidad debe ser la de selección de sus miembros: el capital humano y sus atributos incide directamente en las fortalezas o debilidades, en el éxito o fracaso de la empresa.

EL 92,8% de los trabajadores encuestados responde positivamente cuando se le interroga acerca de la correspondencia de la selección del personal que entra nuevo en la institución con la planificación de los recursos humanos en función de las necesidades de la misma. Esto es positivo aunque, no debe perderse de vista que el 7, 2% se afilia en una tendencia negativa o de incertidumbre (“no sé”), sobre todo por la trascendencia de un conocimiento del *staff* en esta dirección.

Los directivos entrevistados, en su mayoría, coinciden con la opinión favorable de los trabajadores. La selección laboral tiene, según su perspectiva, un valor promedio de 4,2 en una escala del 1 al 5.

Oportuno resulta mencionar que la fuerza laboral existente en la entidad hoy por hoy se encuentra entre los 30 y 50 años de edad. Ello es positivo: la experiencia laboral y personal, el conocimiento acumulado, entre otras, son características necesarias y beneficiosas para cualquier institución y a esto se une la frescura cognitiva, la creatividad, la visión diferente de trabajadores jóvenes lo

que es muy favorable para el enriquecimiento de las proposiciones en términos de desarrollo institucional, el perfeccionamiento de la gestión endógena y exógena. El diálogo pasado-presente en este rumbo deriva en una sinergia innegablemente próspera, aunque sería beneficioso que la organización asimilara más fuerza laboral joven. Los directivos deben conscientizarlo y trabajar al respecto. Todavía se percibe cierta desconfianza y temor en dicha directriz - desafortunadamente-, evidenciada en opiniones de algunos directivos: *“el problema es que no todos los jóvenes están aptos para esta labor”, “es preferible que alguien con experiencia trabaje en este tipo de organización tan compleja”, “para poner alguien joven al frente de algo es bastante difícil”, “los trabajadores jóvenes a veces son una complicación”*.

El fortalecimiento y perfeccionamiento de la política de selección del personal es siempre un buen aliado del éxito. La empresa, por ende, debe buscar alternativas de mejora en este aspecto.

Adiestramiento y capacitación

El 75% del *staff* encuestado responde positivamente en cuanto a la dedicación de recursos a la superación de los trabajadores y el 71.4% corrobora la existencia de un programa permanente de superación o actualización en la entidad, lo que apunta al estado positivo de este factor en la misma.

Los directivos entrevistados, por su parte, le otorgan un valor promedio de 3.9 a la superación profesional y de 3.5 a la capacitación, vistos en una escala del 1 al 5. O sea que sus valoraciones tienden a lo favorable en ambos casos.

En materia de superación, si bien los “sujetos empresariales” juegan un papel esencial, la actitud y labor de los directivos es imprescindible. El 64.3% de los trabajadores encuestados afirma que los directivos y responsables de área colaboran con su formación y desarrollo, y un 14, 3% refiere que no lo hacen. Evidentemente, la mayoría del *staff* constatado responde favorablemente en este sentido.

La mayoría de los directivos entrevistados consideran que existe una labor constante en la formación y desarrollo de los trabajadores; pero la catalogan de medianamente negativa y exponen las causas:

1. La capacitación y superación es fundamentalmente política.
2. La superación carece de una elevada y necesaria especialización.
3. Faltan mecanismos de capacitación y superación.

4. Falta de involucramiento de algunos directivos en la superación de los trabajadores.

El hecho de que los directivos entrevistados reconozcan y declaren estos problemas es un paso significativo, mas falta desplegar acciones en la práctica: si las deficiencias se mantienen en el plano cognitivo, la unidad continúa paralizada en esta trayectoria.

No obstante, es preciso destacar que en materia informativa el 82.2% de los trabajadores encuestados apunta que recibe información sobre la capacitación del personal, un 7.1% dice que “no” y el 10.7% expresa “no sé”. Por tanto, si existe una labor comunicativa positiva en este sentido; mas falta un perfeccionamiento de este aspecto en la cotidianidad empresarial.

Por otro lado, en cuanto a la realización de acciones concretas de adiestramiento para el personal nuevo que se incorpora a la empresa, el 82,8% de los trabajadores encuestados respondió que si se hacía, lo cual evidencia una labor fructífera en la organización.

Es válido aclarar que un número de trabajadores constatados responden “si” en relación con la existencia de un programa de superación o actualización (71.4%), la colaboración de los directivos y responsables de área en la formación y desarrollo de los trabajadores (64.3%), y el desarrollo de acciones concretas de adiestramiento para el personal nuevo que se incorpora a la organización(82.2%), aspecto este en que se observa un trabajo concreto y continuo: implica un acertado conocimiento de la lógica y el funcionamiento corporativo.

La superación y capacitación del público interno favorece la creatividad laboral y potencia un mayor dinamismo en la gestión de la entidad. Por ende, si la Reserva despliega una labor constante y sólida en este ámbito, se verá favorecida a corto, mediano y largo plazo.

Promoción

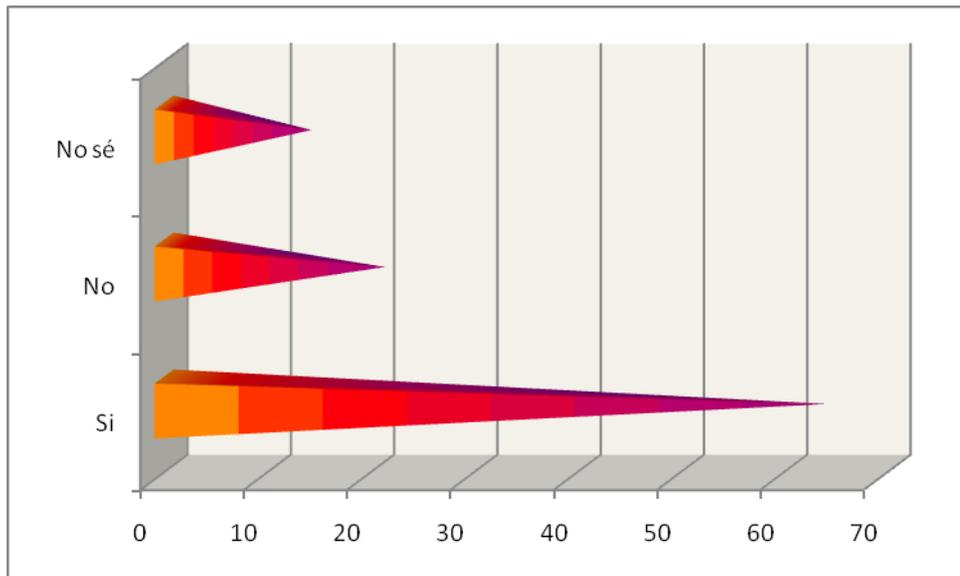
El 64.2% de los trabajadores encuestados refiere que si es posible cambiar de puesto de trabajo en función de los resultados demostrados, un 21.4% acota que “no” y el 14.3% expresa “no sé”. Por tanto, se aprecia una tendencia positiva en cuanto a la promoción en la entidad.

Tabla 4. Promoción

	Frecuencia	%
Si	35	64,2
No	12	21,4
No sé	8	14,3
Total	55	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4.



Fuente: Tabla 4.

Los directivos entrevistados, de manera general, le otorgan un valor promedio de 2,8- en una escala del 1 al 5- a la promoción profesional. Ello acuña su inclinación favorable asociada a este proceso.

El 67.8% de los trabajadores encuestados expresan que si existe información sobre las oportunidades de cambiar de puesto de trabajo, el 21.4% expone una negativa, y el 10.7% responde “no sé”. Así, aunque se evidencie una gestión informativa, resulta insuficiente y poco eficaz dado el conjunto de trabajadores que la niega o desconoce.

Es importante apuntar, además, la existencia de una serie de fenómenos muy interesantes puertas adentro de la entidad en esta dirección: los “sujetos empresariales” no conciben la promoción profesional como un estímulo a sus resultados. Frases como estas se escucharon en voces de trabajadores y directivos: “*que te promuevan aquí es un castigo, no es otra cosa...*”, “*la gente no*

se siente incentivada a ser promovida, es una generalidad. Aunque haya posibilidades de promoción, la gente no quiere, está a la expectativa, reza porque no le toque”.

Por otro lado, la promoción interna, en ocasiones, se ubica en un segundo plano, más allá del trabajo realizado con la reserva de cuadros existente. Uno de los directivos lo describe perfectamente: *“A veces se ha cometido, se comete el error de buscar el reemplazo de los trabajadores fuera de la organización, y no dentro. Esto tiene causas diversas...una, por ejemplo, es que existen directivos que tienen miedo de promover a la juventud, a veces no se confía y por eso se fracasa”.*

Estos fenómenos, indiscutiblemente, requieren un discernimiento y solución para bien de la empresa. Un dato confirmador de esta necesidad es el hecho de que las posibilidades de ser promovido ocupan el tercer lugar de importancia para el *staff* constatado, dentro de una serie de elementos relativos a la organización: lo útil y necesario del trabajo, el ambiente y las relaciones de trabajo, la seguridad del empleo, el salario, las posibilidades de ser promovido.

La negativa a la promoción profesional tiene como trasfondo -según los resultados de la observación- problemas institucionales endógenos que hacen eco en este suceso, tales como la falta de estimulación, la desorganización del trabajo, por mencionar algunos. Por tanto, pensar, descifrar, actuar, en términos de promoción, deben ser verbos imperantes desde ya.

3.3. CLIMA INTERNO.

La satisfacción / insatisfacción, expectativas / motivaciones, comunicación /información, los niveles de participación, flujos de comunicación, armonía relacional, forman parte del prisma a través del cual se descifra el clima interno de la entidad, y al mismo tiempo, se descubren entresijos y antecedentes del proceso de edificación de la autoimagen.

Satisfacción/ insatisfacción

La satisfacción laboral es determinante en pos de una actuación positiva o no respecto a la entidad, su misión, sus metas, a todo su desempeño. Ahora, la satisfacción laboral no surge y se afianza casuísticamente: una acción constante es primordial.

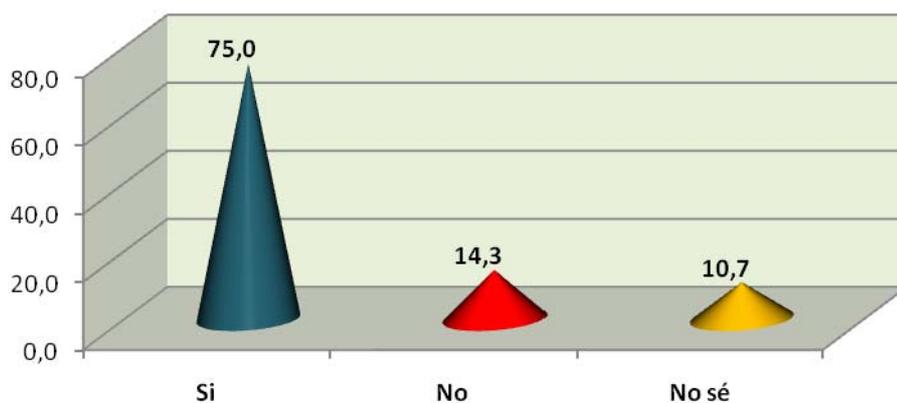
El 75% de los trabajadores encuestados afirma que la satisfacción respecto al trabajo es “suficiente”, el 14,3% la califica de “poca” y otro 10,7% dice que es “mucho”.

Tabla 5. Satisfacción laboral

	Frecuencia	%
Suficiente	41	75,0
Poca	8	14,3
Mucha	6	10,7
Total	55	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5.



Fuente: Tabla 5.

La brecha entre los que expresan “suficiente” y “poca” es bastante grande, y según la observación, puede afirmarse que el staff está mayoritariamente satisfecho. Algunos de los trabajadores lo han evidenciado: *“en general estoy satisfecho con lo que hago”, “hay algunas cosas primarias que son desatendidas, pero mayoritariamente, la satisfacción laboral es general”*.

El estado de la satisfacción respecto al trabajo influye actualmente en la consagración laboral, la participación, el sentido de pertenencia, los resultados de la empresa, y viceversa. Uno de los directivos entrevistados acotaba al respecto: *“así como el hombre se siente actúa, aporta, trabaja, se implica, se identifica con la entidad, eso es innegable...ojalá todos los directivos aquí conscientizaran eso”*.

La directiva constatada visualiza la satisfacción laboral en un 3,9 como promedio en una escala del 1 al 5. La observación evidenció que la propia concepción y percepción de la actividad laboral, inciden en la satisfacción del público interno.

En relación con la satisfacción asociada al salario-segundo elemento interno de importancia según el *staff* encuestado- tanto directivos como trabajadores constatados están algo insatisfechos o insatisfechos del todo. Las causas fundamentales de este sentir se resumen en aspectos bastante reiterados:

1. No correspondencia del salario con la cantidad y el valor de su trabajo.
2. Salario insuficiente en comparación con sus necesidades básicas y privadas.

También, es preciso aludir a la satisfacción de tipo humana dentro de la organización: su estado positivo o negativo es un detonante interno de iguales atributos en cuanto a la actividad laboral, el empeño de los trabajadores en la gestión empresarial, el progreso institucional, el funcionamiento armónico de la unidad.

A raíz de la observación, se descubrió que la satisfacción humana es parcial y/o escasa. La carencia de acciones de reconocimiento, la deficiente atención a los trabajadores, el predominio de un enfoque laboral en la mayoría de los procesos internos, la desintegración de los trabajadores, las interacciones humanas poco consolidadas, son algunos de los catalizadores en esta directriz.

La satisfacción de los trabajadores de la Reserva necesita una acción planificada y equilibrada en y entre cada una de las aristas referidas: salarial y humana. Solo así se gestionará la verdadera satisfacción del público interno-hoy resquebrajada e incompleta-.

Comunicación/ información

La comunicación empresarial –herramienta primaria de toda empresa requiere un tratamiento constante y cohesionado, una gestión definida, un discurso elaborado e implementado. Toda entidad que reconozca y utilice este capital adecuada y oportunamente, va por buen camino.

En el caso de la Reserva se reconoce la comunicación como un factor decisivo en la gestión empresarial; mas no se percibe un discurso comunicativo bien pautado y trabajado. Se distinguen flashazos comunicativos disgregados, mayormente cuantitativos.

El 53.6% de los trabajadores encuestados consideran “ni débil, ni fuerte” la comunicación interna, un 35.7% la cataloga “fuerte” y solo un 10.7% expresa que es “débil”. Los directivos entrevistados, por su lado, le otorgan un valor promedio de 2,5 - en una escala del 1 al 5-. O sea, la directiva reconoce parcialmente las

dificultades comunicativas, mientras el staff constatado manifiesta una percepción medianamente positiva.

Según la muestra encuestada, las informaciones ofrecidas al público interno se organizan de la siguiente forma:

1. tareas a realizar
2. incumplimiento de las tareas asignadas
3. metas de la empresa
4. reconocimiento personal
5. reconocimiento profesional

Los mensajes de contenido laboral son los principales dentro de la institución, hecho corroborado unánimemente por todos los directivos entrevistados. Sin embargo, pese a las derivaciones desfavorables de esta realidad, sus comportamientos y acciones al respecto son escasos o nulos.

En términos cuantitativos, el 89.3% de los trabajadores encuestados apunta que la información recibida en relación con el trabajo es “la necesaria” y solo un 10.7% afirma “mucho”. Y en el ámbito cualitativo, la califican de clara, igualmente retrasada y en tiempo, necesaria, importante, medianamente efectiva.

Los directivos entrevistados, por su parte, consideran como particularidades de la información brindada las siguientes: efectiva, ambigua-clara, organizada, contingencial, medianamente retrasada, excesiva, necesaria. Estos datos ratifican el conocimiento de la directiva en materia de dificultades comunicativas e informativas, y su desentendimiento conductual en la misma directriz.

El tratamiento interno de la comunicación y la información es imperfecto, e inclusive es acuñado por los trabajadores encuestados y los directivos entrevistados como uno de los elementos que separa al público interno de la entidad.

Las fuentes de información reconocidas por los trabajadores encuestados, en orden de importancia, son:

1. jefe inmediato superior (71.4%)
2. la dirección (39.3%)
3. compañeros de trabajo (5,2%)
4. Sindicato (32, 2%)
5. Organizaciones políticas (33,3%)

Ahora, tan importante es conocer esta jerarquización, como las interioridades vinculadas a cada una de las fuentes informativas. Por ejemplo, el 59% de los trabajadores encuestados expresa que la dirección si brinda información, pero el 41% dice “no”. Entonces, más allá de su lugar entre las fuentes informativas a nivel global, puede ser considerada medianamente efectiva.

El 62,7% del *staff* encuestado afirma recibir “poca” información del Sindicato. O sea, la labor comunicativa sindical es desfavorable, no cumple con su función al interior de la empresa. La observación demostró, también, que la gestión comunicativa en este sentido es una bastante contingencial, algo atropellada y significativamente inefectiva.

Uno de los trabajadores subrayaba respecto a la labor informativa del Sindicato: *“aparentemente todo es perfecto, pero si se investiga su labor comunicativa, la cosa no anda muy cerca de la perfección...la verdad, comunicativamente, el Sindicato no se destaca, no es bueno...”*. Las organizaciones políticas (UJC, PCC) cumplen medianamente su función comunicativa: sólo el 33.3% de la muestra encuestada plantea recibir información de las mismas. La observación, corrobora esta estadística y descubre la urgencia de una mayor integración de dichas organizaciones políticas al discurso y la gestión comunicativa empresarial.

El 93.2% de los trabajadores encuestados no reconoce otras fuentes de información que no sean las acotadas. No obstante, mencionan –aunque ínfimamente- los matutinos (3,9%) y los rumores (2%). Así, se evidencia la necesidad de un mejor intercambio comunicativo entre el organismo superior y la entidad, y la incidencia de algunos canales comunicativos vigentes en la organización.

Los problemas comunicativos e informativos son declarados por los trabajadores y directivos constatados como una de las mayores dificultades de la empresa actualmente. Sin embargo, el *staff* encuestado percibe un quebranto mayor.

Parte de las deficiencias en este rumbo radican en la naturaleza mayormente cuantitativa de los procesos comunicativos e informacionales, además en la carencia de suficientes canales comunicativos internos: solo existen y se reconocen los matutinos, los murales informativos y las reuniones tanto formales como informales.

Los matutinos se realizan dos veces por semana, y según la observación y criterios de varios trabajadores y directivos, es abarrotado y excesivamente cuantitativo. Algunos criterios del *staff* lo reflejan: *“te quieren dar todo en un matutino, y de lo que más se habla es de números”*, *“lo único que hay son dos matutinos y para eso se hacen mal, apurados...atropellados...”*, *“es imposible hablar todo lo referido a una entidad en un simple matutino”*, *“el matutino es bastante inefectivo, pudiera ser más creativo y completo”*.

Los murales informativos de diversa índole son pocos y, a su vez, inutilizados. Uno de los trabajadores encuestados lo resume así: *“están por estar, imagínate que yo no sé desde cuando no se actualizan, hay informaciones tan atrasadas que da pena, yo lo quitaría, la verdad, están por estar”*.

Las reuniones formales e informales son un punto de encuentro importante para conocer y debatir acerca de aspectos inherentes a la institución. Es costumbre el realizar reuniones de afiliados, consejos de dirección, consejillos, etc. Dichos intercambios son muy positivos, pero todavía muy centralizados y monótonos, según criterios de varios trabajadores y directivos entrevistados.

Muchos de los especialistas de los departamentos y trabajadores encuestados expresan su inconformidad relativa a la cantidad de información que les llega a raíz de estas reuniones. Uno de los miembros de *staff* apuntaba: *“estamos bastante al margen de todo lo que ocurre en esas reuniones, a veces no te enteras de nada, o te enteras de cosas que no te aportan conocimiento sobre tu empresa”*.

Algunos miembros de la directiva y trabajadores constatados expresan que una de las causas del poco desarrollo organizacional contemporáneo reside en la débil e incompleta gestión comunicativa. Ambos concuerdan en la necesidad de un replanteamiento comunicativo e informativo a nivel micro y macro, en pos de solventar algunas deficiencias específicas, y de manera global.

Repensar la comunicación y la información en la entidad es inminente. *“Hay que dejar de poner parches comunicativos, la comunicación como proceso no puede ser un parche”*, expresó idóneamente uno de los directivos entrevistados.

Realmente, esta centralización informativa interna es significativamente contraproducente. Muchos trabajadores desconocen o están desubicados en materia institucional, debido a este acaparamiento informativo innecesario, e injustificable, en buena medida. Varias son las informaciones silenciadas o

guardadas en computadoras que deben socializarse, para bien de todos. Y así, se irán eliminando del vocabulario del público interno, comentarios tan escalofriantes como: “¿Y eso existe?, me entero contigo”.

Expectativas/motivaciones

La motivación laboral de los miembros internos de la entidad-según los resultados de la observación, las encuestas y las entrevistas- es mayoritariamente positiva, constituye uno de los factores en los que se apoya la dirección de la empresa para el correcto funcionamiento de la organización.

La muestra encuestada y las derivaciones de la observación reflejan la disposición a ayudar como una de las características definitorias del trabajador de La Reserva hoy por hoy. A propósito de esto, los directivos entrevistados visualizan dicha particularidad en el público interno: aspecto interesante que denota un determinado conocimiento de estos en relación con las cualidades del *staff*, pues la motivación impulsa el desarrollo de una gestión empresarial más sinérgica y efectiva.

El 78.6% de los trabajadores encuestados que afirman “Sí, sin dudas” y “Creo que sí” en relación con el prestigio de la empresa, lo respaldan, entre otras causas, por la motivación y las expectativas del público interno. No obstante estas cifras, la dirección no debe descuidarse en cuanto a la necesidad de fomentar nuevas motivaciones y expectativas en el público interno.

Armonía en las relaciones

Las relaciones internas dentro de toda empresa son primordiales: favorecen la gestión organizacional, son un *plus en pos* del éxito, un perfecto punto de apoyo para alcanzar un desarrollo sostenible. El 46.5% de los trabajadores encuestados refiere que las relaciones con el jefe inmediato superior son “buenas”, el 10.7% afirma que son “regulares” y el 42.8% apunta que son “muy buenas”.

Los directivos entrevistados, en su mayoría, catalogan de “buena” la relación con el *staff*. La diferencia entre los que la valoran como “buena”, y los que la definen como “regular” o “mala”, es bastante amplia, ambas partes (directivos-trabajadores) están conscientes de la importancia que tiene la armonía relacional interna -los nexos actuales son satisfactorios-, sobre todo cuando el ambiente y las relaciones de trabajo son calificadas como el primer factor de importancia para los miembros de la entidad encuestados.

Los nexos entre las subdirecciones funcionan espontáneamente: se percibe, se conscientiza plenamente la integración de los trabajadores. En el marco de las relaciones humanas interdepartamentales, además, se observa una interacción mayormente no casuística, imparcial, afianzada. Además los nexos intradepartamentales son bastante favorables y consolidados y algunos miembros de las disímiles áreas sostienen vínculos personales muy buenos.

Los matutinos, igualmente, son importantes en este intercambio; pero son muy efímeros y carecen de una verdadera influencia en la conformación de nexos extralaborales.

El hecho de que el 57.2% de los trabajadores encuestados refiera que la participación en las actividades extralaborales es “mucho” y el 42.8% exprese “ni poca, ni mucha”, respalda la existencia de una propensión favorable en el marco de las relaciones fuera de lo profesional.

El buen estado actual de la armonía relacional interna es apuntado por directivos y trabajadores constatados como uno de los elementos de unidad de la entidad, como una de las razones por las cuales no se cambiaría de trabajo para otro similar, con las mismas condiciones laborales y salariales. Los mismos directivos argumentan el desarrollo contemporáneo de la empresa, en parte, por la eficiente relación entre los diferentes departamentos.

Todo esto definitivamente favorecerá la actitud de los trabajadores ante las tareas laborales, el proceso participativo interno, la satisfacción laboral y personal, etc. De esta forma se demuestra que la institución despliega una labor coherente, sinérgica y permanente en este sentido, el universo funcional de la organización reflejara concientemente la armonía en los nexos humanos, relacionales, existentes.

Flujos de Comunicación

La observación refleja que en el interior de la unidad el flujo de comunicación vertical ascendente, se manifiesta de una forma acertada, lo cual es apoyado resultados de las encuestas realizadas al *staff*. El 46.5% de los trabajadores encuestados refiere que la comunicación con los superiores es “buena”, el 42.9% la señala como “muy buena”, lo que representa buena participación interna y buena armonía relacional -según los miembros del *staff* encuestados-.

El flujo vertical descendente es el más perceptible dentro de la entidad. Se distingue por su carácter mecanicista y uso excesivo, según la muestra

encuestada. Los directivos entrevistados, por su parte, opinan que la comunicación descendente es regular y mala, en mayor medida; aunque algunos -los menos- la catalogan de buena.

La directiva constatada refiere determinadas razones-identificadas, de igual forma, por los trabajadores- que justifican su punto de vista negativo en relación con este flujo:

1. Mensajes atropellados y ambiguos, truncos en reiteradas circunstancias.
2. Escasez de canales comunicativos en este sentido.
3. Desuso de herramientas comunicativas por parte de la alta dirección
4. Distanciamiento de algunos directivos respecto a los procesos comunicativos
5. Comunicación contingencial fundamentalmente
6. Escasa gestión comunicativa por parte de los directivos en esta dirección
7. Escaso interés en la retroalimentación por parte de la directiva
8. Abundancia de mensajes inefectivos

Los trabajadores encuestados comentaron, de manera general: *“tenemos aquí directivos “mudos”, lo cual es muy dañino”, “a veces los directivos se justifican en la propia dinámica de trabajo y no reconocen que la comunicación con los trabajadores pudiera ser mejor, ellos deben trabajar en eso”, “la comunicación aquí muchas veces se mueve a través de “informaciones tigre”, sí, esas informaciones contingenciales, casi imposibles de asimilar”.*

En el marco de la comunicación con los compañeros, el 57.2% de los trabajadores encuestados acota una tendencia favorable. El 14.3% la registra como “regular” y el 11, 8% como “muy buena”, las estadísticas apoyan significativamente los resultados de la observación, la palabra “compañeros” para el *staff* no se circunscribe solo a los miembros del mismo departamento, pues existe una buena comunicación entre todos los trabajadores, aunque sean de otras unidades.

Comentarios como estos por parte de los trabajadores encuestados, reafirman las ideas anteriores: *“compañeros? no que va, si pasamos todo el día juntos, somos , como hermanos”, “la comunicación con mis compañeros es excelente, cuando alguno tiene un problema es de todos”.*

Algunos de los directivos entrevistados catalogaron de “buena” la comunicación horizontal, entre los diferentes departamentos. Sus criterios, que

oscilan entre la calificación buena y muy buena, son respaldados por los siguientes argumentos:

1. la comunicación horizontal es conscientizada como necesaria, importante.
2. comunicación es casi siempre informal.
3. abundante intercambio comunicativo en este nivel.
4. muy buenas relaciones humanas, interpersonales.
5. la comunicación fluye armoniosamente.
6. no existen barreras humanas y laborales

Cabe añadir, además, que el flujo transversal de comunicación es bastante bueno, Las propias características de los demás flujos inciden en el estado de este indispensable tipo de intercambio comunicativo.

Los directivos y trabajadores constatados están conscientes y enfatizan en el valor de este flujo, y ello es una fortaleza, sin lugar a dudas. La transversalidad comunicativa constituye un facilitador de la armonía y globalidad cognitiva, relacional y funcional dentro de la organización.

La comunicación, como proceso, debe recorrer toda la empresa- de principio a fin- Al interior de La Reserva puede apreciarse esta trayectoria, con una abundante fluidez.

No obstante, es necesario continuar trabajando en algunas deficiencias puedan aun persistir: participativas o laborales; y en cada uno en los flujos de comunicación por separado, en pos de fortalecer la comunicación institucional. En la medida que se vayan solucionando los problemas que se puedan presentar en las disímiles direcciones, la entidad seguirá avanzando en términos comunicativos y globales.

Niveles de participación

El inmovilismo y pasividad de los “sujetos empresariales” no es aconsejable para ninguna institución. Cuando la participación se asume como una necesidad para el desarrollo organizacional, catalizador de la creatividad, la satisfacción y la productividad del público interno, la organización se encamina en una dirección positiva.

El 50% de la muestra encuestada considera se facilita la participación de los trabajadores “a veces”, el 46.4% expresa “siempre”, un 3.6% atestigua “nunca”. O sea que, según el *staff* constatado, la participación es un proceso constante en materia de frecuencia.

En términos de apertura participativa interna, y de probabilidad de tomar parte en los procesos participativos, no solo de formar parte, la respuesta de los trabajadores a interrogantes vinculadas con el nivel de centralización de las decisiones en la dirección y la posibilidad de cambiar una decisión, una vez tomada, resultan muy ilustrativas.

El 50% de los trabajadores constatados expresa que las decisiones “siempre” están centralizadas en la dirección, el 46,4% expone que “a veces” y solo un 3.6% coincide con “nunca”. Asimismo, el 75% de la muestra encuestada afirma que “a veces” puede cambiarse una decisión ya tomada, el 17.6% dice que “nunca” y únicamente el 7.2% enuncia “siempre”. Entonces, la participación de los trabajadores es medianamente centralizada y mayoritariamente abierta y flexible.

Los directivos entrevistados reconocen la existencia de una participación interna de los trabajadores que se distingue por su carácter flexible, informal y óptimo. Indudablemente, su percepción coincide con la de los miembros del *staff* constatados.

El 53.6% de los trabajadores encuestados plantea que la posibilidad de llevar a la práctica una idea nueva en relación con el trabajo es “poca”, un 10.7% expresa “ninguna”, en tanto el 35.7% afirma “mucho”. Así, predomina una tendencia negativa.

Los directivos entrevistados, por su parte, identifican una inclinación desfavorable en el proceso anterior. Sus respuestas oscilan entre el “a veces” (69.6%) y el “nunca” (30.4%). Ahora, resulta interesante exponer las causas de su segundo juicio, pues descubren algunas interioridades verificadas en la observación:

1. Directivos con una visión estrecha en cuanto a la importancia de la participación de los trabajadores.
2. Mayor viabilidad de las propuestas de los directivos en la toma de decisiones, en comparación con las de los especialistas y los propios trabajadores en general.

Los propios directivos entrevistados ratifican la escasa participación de los trabajadores en la toma de decisiones: declaran que los criterios más atendidos son precisamente los suyos, y los de los especialistas. Uno de los entrevistados expone: *“no es lo mismo que proponga algo un trabajador a un directivo, la cosa a nivel de dirección no fluye tan fácil, y es preciso que eso se arregle, a veces una*

propuesta de un colectivo de trabajadores es buena y no la asimilan tan bien, y si la presenta un directivo o un especialista, enseguida todo cambia. Este fenómeno desestimula la creatividad, la integración de estos en la gestión de la empresa, afecta bastante, y el daño será mayor si no se toman medidas, hace falta una apertura de mentes”.

En cuanto a la participación de las organizaciones (CTC, UJC, PCC), el 60.7% de los trabajadores encuestados refieren “siempre”, el 28.6% dice “a veces” y el 10.7% apunta “nunca”. Por tanto, la participación de las mismas es periódica y visible. Tanto los trabajadores encuestados como los directivos entrevistados apuntan que la escasa participación del *staff* en la toma de decisiones, y de manera general, es una de las deficiencias de la empresa en estos momentos: de ahí la trascendencia de una actitud positiva, abierta, flexible, activa e inmediata por parte de ambos polos en esta problemática.

La verdadera participación del público interno de La Reserva debe gestionarse, facilitarse, reconocerse, retribuirse con mayor intensidad y sinergia. Así, el mejoramiento de la comunicación interna, la satisfacción laboral, el desarrollo de la entidad se hará más tangible y próximo.

3.4. A manera de cierre.

De manera general, la **autoimagen** que conforma hoy por hoy el público interno de La Reserva Ecológica Lomas de Banao es **fragmentada**. Los recursos de imagen son estructurados y fuertes, aunque no poseen una gestión bien estructurada, por separado y en función de la imagen interna, por lo que no se debe desestimar estas dificultades que aun persisten.

El **clima interno**, se manifiesta de forma favorable en cuanto a: motivación, armonía relacional y satisfacción del público interno, mientras que la comunicación y los flujos de comunicación pueden verse discretamente positivos con una tendencia a la mejora progresiva, a su vez presenta tensiones y conflictos medulares en materia de participación e implicación.

Los **recursos humanos** dentro de la empresa poseen muy buena situación, atención y gestión. Las políticas existentes en este sentido son fuertes, suficientes y constantes. La mirada y tratamiento de los “sujetos empresariales” se hace desde una perspectiva acertada.

La **situación de la empresa** es algo desfavorable en términos cuantitativos y cualitativos, se requiere un enfoque más sinérgico en este aspecto. La existencia

de algunas dificultades internas marcan la percepción medianamente negativa del público interno respecto a la contemporaneidad organizacional: desconocimiento de particularidades históricas y deficiencias tecnológicas.

No obstante estos *handicaps* se pueden mencionar varios aspectos positivos que marcan el desarrollo estable y constante de La Reserva Ecológica Lomas de Banao, entre ellos se pueden mencionar: alta competitividad y eficiencia, existencia de una perfilada orientación estratégica y la saludable estrategia directiva.

Con el objeto de seguir perfeccionando la autoimagen de la unidad y a la vez brindarle a la dirección de la misma una herramienta que los guíe en este sentido, ofrecemos a continuación un conjunto de acciones¹⁰ –acordes con las subcategorías de la investigación- que pueden colaborar con la gestión de la imagen interna:

Situación de la empresa

1. Elaboración de un documento que recoja la historia de La R/E Loma de Banao, para uso del público interno y demás públicos.
2. Colocación de la misión y la visión de la entidad en todas las áreas.
3. Establecer en el mural de la entidad un espacio para una sección que aborde los sucesos más importantes de la semana relacionados con la Unidad.
4. Hacer un buzón interno cuyo identificador sea la interrogante: ¿Qué quieres saber de La R/E Loma de Banao? Los trabajadores y directivos pueden echar –anónimamente- sus preguntas en el mismo y las respuestas se darán a conocer en los matutinos.
5. Crear un boletín interno mensual en el que se recopilen los sucesos relacionados con La R/E Loma de Banao durante el mes.
6. Elaboración de una memoria anual que recoja los acontecimientos institucionales significativos en este período de tiempo y enriquezca el documento de la historia de la organización.
7. Desarrollo de concursos internos acerca de la historia de La R/E Loma de Banao, sumisión, sus metas.
8. Elaborar nuevas pautas y medidores en la política de evaluación interna.

Planificación y gestión de los recursos humanos

¹⁰ Este grupo de acciones debe desplegarse sinérgicamente, y debe ser organizado por los diferentes “sujetos empresariales” en conjunto. A la hora de ejecutar dichas acciones no pueden deslindarse totalmente las unas de las otras: ahí radica su sentido, complementariedad y efectividad.

9. Diseñar y aplicar estrategias de capacitación en temas de comunicación, cultura, identidad, participación e imagen corporativa, en directivos y trabajadores.

10. Capacitar a los directivos en materia de concepciones y prácticas, estrategias de dirección.

11. Elevar los actuales niveles de capacitación y diversificarlos.

Clima interno

12. Continuar explotando y perfeccionando los canales comunicativos existentes al interior de La R/E Loma de Banao.

13. Crear nuevos y eficaces canales de comunicación (directos e indirectos) dentro de entidad.

14. Acrecentar los niveles de información interna, extender los contenidos cualitativos.

15. Priorizar en las estrategias comunicativas el tratamiento de la historia, la misión y la visión empresarial.

16. Viabilizar un proporcionado balance de los flujos comunicativos (ascendentes, descendentes, horizontales), los tipos de mensajes (laborales y humanos) en la política comunicativo-informativa interna.

17. Diseñar, introducir y evaluar espacios de retroalimentación, a partir de criterios de efectividad y no sólo de existencia.

18. Desarrollar cumpleaños colectivos mensuales.

19. Creación de un buzón de quejas, sugerencias, intereses, necesidades y motivaciones.

20. Realizar chequeos de emulación interna trimestralmente.

21. Realizar grupos de discusión entre los trabajadores, especialistas y directivos para intercambiar en torno a la percepción sobre el estado de la unidad y las posibles alternativas de desarrollo.

22. Convocar a grupos de discusión para situaciones contingenciales, evaluación de propuestas de desarrollo, nuevas políticas empresariales.

Conclusiones.

1. La disertación realizada de los fundamentos conceptuales y metodológicos permitió comprender y realizar el diagnóstico de imagen interna en La R/E Lomas de Banao, confirmando la existencia de una base conceptual sobre el tema.

2. Las emanaciones de esta indagación permiten aseverar que la percepción del público interno acerca de su empresa funciona como brújula y medidor de la esencia y rumbo corporativo. Ratifican la inminencia de concebir la autoimagen desde un enfoque holístico en el que todos y cada uno de los recursos e instrumentos de imagen se amalgamen y tributen a la gestión de la misma. Subraya la necesidad de gestionar la imagen interna, y de hacerlo consciente, sistémica y permanentemente. La percepción que el público interno tiene de su entidad se ha moldeado y matizado al libre albedrío, según disposiciones contextuales, espaciotemporales, casuísticas y contingenciales

3. A partir de este estudio se logró describir las categorías que integran la imagen interna de la Reserva Ecológica Lomas de Banao de la siguiente forma:

- La gestión de recursos humanos es la primera y más importante herramienta empresarial. La Reserva cuenta con una política global bien definida en función del público interno. Además, aspectos como la promoción interna, el adiestramiento y la capacitación de los trabajadores, son objetivos y suficientes. Dichas fortalezas tienen una elevada incidencia en la estabilidad laboral, incentivo significativo de expectativas y motivaciones humanas y laborales, satisfacción profesional y personal, entre otras.

- El clima interno de la unidad es medianamente favorable. En sus tejidos subsiste un fortalecimiento de las relaciones laborales y humanas, la satisfacción y motivación del *staff* en términos tanto profesionales como personales es media, aunque existen algunas carencias en materia de autonomía, protagonismo y participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Los “sujetos empresariales” están conscientes de la necesidad de una cultura relacional humana y de cooperación, aunque no han sido educados en y para este propósito.

- La situación de la empresa en el plano cuantitativo, endógeno y sinérgico, los resultados son desfavorables. Vale acotar que la mayoría de los integrantes de La Reserva desconocen cuándo surgió su organización, y no dominan a cabalidad su devenir histórico, su proyecto empresarial, su misión y su visión. No

existe una gestión perfilada, formal y/o informal del conocimiento histórico: ¿Qué es La R/E Lomas de Banao en estos momentos?, ¿por qué?, ¿hasta dónde quiere llegar?, ¿cómo planea hacerlo?

Evidentemente, se visualizan un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que respaldan y acentúan la propensión positiva de la imagen interna en La Reserva Ecológica Lomas de Banao y, a su vez, permiten corroborar la premisa de la investigación la cual declara que la imagen que tienen los trabajadores de la R/E es fragmentada, a partir de la situación de la empresa, la planificación y desarrollo de los recursos humanos y el clima organizacional.

RECOMENDACIONES

A la dirección de La R/E Loma de Banao:

- Divulgar los resultados del presente estudio en todo el público interno de La R/E Loma de Banao, de manera productiva y evitando los enfrentamientos de criterios entre los diferentes estratos de público interno estudiados.
- Diseñar y aplicar una estrategia de imagen interna a raíz de los resultados de esta investigación, conjugando de manera armónica los recursos y herramientas de la imagen.
- Pautar la gestión comunicativa, cultural e identitaria de la institución; así como desarrollar estrategias en cada dirección.
- Desarrollar estudios de imagen intencional e imagen pública de la empresa, para completar las aristas que definirían (en términos de diagnóstico) un criterio general sobre la imagen empresarial de La R/E Loma de Banao.

Bibliografía:

1. Álvarez Tomás y Mercedes Caballero. Vendedores de Imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación. Ediciones Piados Ibérica S.A., España, 1997.
2. Caruso, Melina. Imagen Corporativa. Disponible en: [http://www.rppnet.com.ar/imagen corporativas.htm](http://www.rppnet.com.ar/imagen_corporativas.htm). Consultado 17 de febrero de 2011.
3. Chávez, Norberto. La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional. Ed. Gustavo Gili S.A, México, 1988.
4. Costa, Joan. Imagen corporativa en el siglo XXI. La Crujía ediciones, Buenos Aires, 2001.
5. _____. Imagen global. Evolución del diseño de Identidad. Ed. CEAC S.A, Barcelona, 1987.
6. De la Torre, Carolina. Las identidades. Una mirada desde la psicología. Centro de Investigaciones y Desarrollo de la Cultura Cubana "Juan Marinello", La Habana, 2001.
7. Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas, México, 1997.
8. Fernández Martínez, Yusimí. Diagnóstico de la gestión de la Imagen intencional del Programa de Trabajadores Sociales. La Habana, junio, 2007.
9. González Sera, Eyilen. Diagnóstico Imagen Interna en La Casa Matriz. Del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares. Tesis de Licenciatura en Comunicación Social. Universidad de La Habana Facultad de Comunicación, 2008.
10. Guisasola, Marisa. De la imagen a la experiencia (una construcción comunicativa). Disponible en: [http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n32/ mguisasola.html](http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n32/mguisasola.html). Consultado 7 de marzo de 2011.
11. Muriel, María Luisa y Gilda Rota. Comunicación Institucional: Enfoque Social de las Relaciones Humanas. Editora Andina, Ecuador, 1980. (Versión digital)
12. Nicholas, Ind. La Imagen Corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces. Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1992.

13. Pino Más, Tania del y Yailuma Leyva Maestre. El fenómeno cultural en las organizaciones: un diagnóstico de la cultura organizacional de la Oficina Central del Grupo Empresarial Argus. Tesis de Licenciatura en Comunicación Social. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación, mayo, 2006.

14. Rodríguez Gómez, Gregorio et al. Metodología de la investigación cualitativa. Málaga, Ediciones Aljibe, 1996.

15. Saladrigas Medina, Hilda. Imagen y gestión de comunicación en las organizaciones agrícolas del complejo agroindustrial "Héctor Molina". Estudio de caso. La Habana, julio, 2002.

16. Sanz de la Tajada, Luís Ángel. Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica. Ed. Esic, Madrid, 1994.

17. Schein, H Edgar. La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. s/d, 1997.

18. Scheinsohn, Daniel. Más allá de la imagen corporativa. Como crear valor a través de la Comunicación Estratégica. Ediciones Macchi, s/d.

19. Trelles Rodríguez, Irene; Julieta Meriño y Arnulfo Espinoza. Comunicación, Imagen e identidad corporativas. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela, Ciudad de La Habana, 2005.

20. Trelles Rodríguez, Irene. (Compiladora). Comunicación organizacional. Selección de lecturas. Ed. Félix Varela. La Habana. 2001.

21. _____. Imagen y gestión de comunicación en el central "Héctor Molina". Estudio de caso, La Habana, julio, 2002.

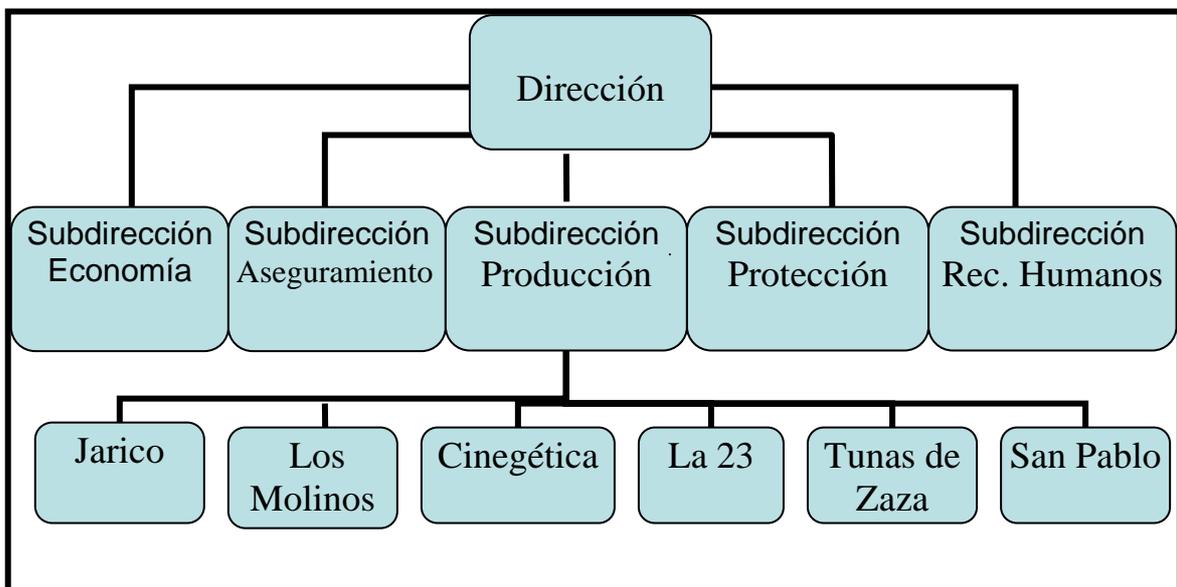
22. Villafañe, Justo. Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Ed. Pirámide S.A, Madrid, 1993.

23. _____. La gestión profesional de la imagen corporativa. Ediciones Pirámide S.A., Madrid, 1999.

24. Wolf, Mauro. La Investigación de la Comunicación de Masas. Editorial Pablo de la Torriente, La Habana, 2005.

Anexo # 1

Organigrama



Anexo # 2.

Guía de Observación participativa.

Objetivos:

1. Determinar a través de la observación el estado de algunos factores que influyen en la conformación de la imagen interna actual del la Reserva Ecológica Lomas de Banao.

2. Corroborar los resultados alcanzados con la aplicación de otras técnicas.

Período: Septiembre hasta mayo de 2011.

Área: la Reserva Ecológica Lomas de Banao.

Aspectos a investigar:

- Actitudes (oficinas, comedor, reuniones...)
- Comportamientos (laboral, personal, profesional...)
- Presencia de valores individuales y colectivos.
- Implicación en las tareas empresariales. (Voluntariedad, apatía.....respecto al trabajo)
 - Sentido de Pertenencia.
 - Ambiente laboral (expresiones verbales y no verbales, lenguaje corporal, las miradas, los silencios, las repeticiones de determinados elementos y/o sucesos, las omisiones, opiniones espontáneas....)
 - Relaciones interpersonales (existencia del compañerismo o no, expresiones verbales y no verbales, lenguaje corporal, las miradas, los silencios, las repeticiones de determinados elementos y/o sucesos, las omisiones, opiniones espontáneas....)
 - Nivel de satisfacción / insatisfacción (quejas, disgustos profesionales, estimulación personal y profesional...)
 - Comunicación interpersonal.
 - Intereses / motivaciones.
 - Flujos de comunicación.
 - Niveles de participación. (Reuniones, conversaciones laborales informales....., facilidad, frecuencia....de las participaciones de los miembros del público interno en general)
 - Otros aspectos de interés.

Anexo #3. Guía de la entrevista a directivos de la Unidad.

Fecha: _____

Área: _____

Entrevistado: _____

Cargo: _____

Estimado compañero

Como parte de la tesis de licenciatura de la carrera de Comunicación Social de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Sancti Spíritus y a solicitud de la Empresa Territorial para la Protección de la Flora y Fauna y la R/E Lomas de Banao se ha determinado llevar a cabo un estudio de imagen interna en la Unidad en pos de identificar, examinar y evaluar los atributos de la autoimagen actual que el público interno está conformando. Para ello hemos creado la presente entrevista que, paralelo a otras técnicas, tiene como fin conocer todos los elementos vinculados al tema.

Por su colaboración

MUCHAS GRACIAS.

1. ¿Cómo surgió la R/E Lomas de Banao, cuáles han sido, según su criterio, momentos relevantes en su historia?
2. ¿Cuál es la misión de la unidad?
3. ¿Cuáles son las metas y propósitos de la unidad?
4. ¿Considera Ud. los trabajadores tienen conocimiento de la historia de la unidad?
5. ¿Considera Ud. que los trabajadores tienen conocimiento de la misión y las metas de la unidad?
6. Mencione, según su criterio, 5 de las características positivas o cualidades que comparten la mayoría de los trabajadores de su unidad.
7. ¿Cuáles son las dificultades que enfrenta su unidad actualmente?
8. Según su criterio, ¿en qué lugar se encuentra la unidad en comparación con las demás en el sector?
9. Considera Ud. que los directivos tienen conocimiento de las principales necesidades, intereses e inquietudes de los trabajadores de la R/E Lomas de Banao.

10. Si Ud. tuviera que definir que es lo que más une y que es lo que más separa a los trabajadores de su empresa, sin incluir el salario, qué diría.

11. Valore los siguientes aspectos en su unidad. (Expresar su criterio en una escala del 1 al 5, tomando 1 como el indicador más bajo y 5 como el más alto).

- ___ Eficiencia
- ___ Estabilidad en el puesto de trabajo
- ___ Compañerismo
- ___ Consagración al trabajo
- ___ Atención al trabajo.
- ___ Información sobre los planes de la empresa.
- ___ Imagen
- ___ Comunicación interna
- ___ Preparación laboral de los trabajadores
- ___ Satisfacción laboral
- ___ Motivación de los trabajadores
- ___ Aspiraciones laborales
- ___ Implicación en las tareas laborales
- ___ Estrategia directiva

12. ¿Cómo considera Ud. el proceso de participación de los trabajadores en su unidad?

13. Acorde con los resultados demostrados, ¿los trabajadores pueden ser promovidos?

14. ¿Considera Ud. que la selección de los trabajadores de su entidad responde a la planificación de los recursos humanos en función de las necesidades de la unidad?

15. ¿Cómo califica Ud. los procedimientos de evaluación en su unidad?

16. Valore los siguientes aspectos en su empresa. (Expresar su criterio en una escala del 1 al 5, tomando 1 como el indicador más bajo y 5 como el más alto).

- 1 Superación profesional
- 2 Capacitación de los trabajadores
- 3 Promoción profesional
- 4 Selección del personal
- 5 Evaluación de la labor profesional
- 6 Estimulación individual y colectiva

17. ¿Está Ud. satisfecho con su trabajo, de manera general?

18. ¿Cómo calificaría su actividad laboral actual?

19. En igualdad de condiciones laborales y salariales, ¿se cambiaría a otra unidad para desarrollar un trabajo similar?
20. ¿Cómo calificaría la comunicación de los directivos con los trabajadores en su unidad?
21. ¿Cómo calificaría la comunicación entre los diferentes departamentos en su unidad?
22. ¿Cómo calificaría las relaciones de los directivos con los trabajadores?
23. ¿Cuáles son los criterios más atendidos en el proceso de la toma de decisiones en su entidad: los de los especialistas, los trabajadores del área afectada, directivos de la unidad u homólogos en el sector?
24. ¿Está satisfecho con su salario?
25. ¿Cómo valora Ud. la labor de los directivos en la formación y desarrollo de los trabajadores, en su superación profesional?
26. En su opinión, ¿cuál es la situación actual de su unidad en términos organizativos, económicos y funcionales, de manera general?
27. ¿Considera Ud. que trabaja en una unidad prestigiosa? Argumente brevemente su respuesta.
28. ¿Cómo valora Ud. la información brindada a los trabajadores?
29. ¿Cuáles considera Ud. son los mensajes más importantes en su unidad: los de contenido laboral o de contenido humano?
30. ¿Hasta qué punto diría Ud. los trabajadores de la Reserva se sienten identificados con lo que la unidad es y representa?
31. Si a uno de sus trabajadores se le ocurriese una idea nueva en relación con su trabajo, ¿qué probabilidad habría de que fuera puesta en práctica?
32. En su opinión, la empresa en su conjunto, en los últimos años...
33. En los próximos años piensa que...

Anexo #4:

CUESTIONARIO PÚBLICO INTERNO PARA EVALUAR LA AUTOIMAGEN.

Estimados compañeros:

Como parte de la tesis de licenciatura de la carrera de Comunicación Social de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Sancti Spíritus y a solicitud de la dirección de la Reserva Ecológica Lomas de Banao se ha determinado llevar a cabo un estudio de imagen interna en dicha Unidad en pos de identificar, examinar y evaluar los atributos de la autoimagen actual que el público interno está conformando. Para ello se ha creado el presente cuestionario que, paralelo a otras técnicas, tiene como fin conocer todos los elementos vinculados al tema, marque con una X el número de la respuesta que se corresponda con su criterio) No es necesario su nombre, sólo su más franca respuesta que nos será de gran utilidad. Por su colaboración. **MUCHAS GRACIAS**

Datos Generales

Nivel de escolaridad:

Secundaria Básica ___ Pre-universitario/Técnico Medio ___ Universitario ___

Tipo de actividad que realiza:

Dirigente ___ Profesional ___ Técnica ___

Trabajador Administrativo ___ Trabajador de servicio ___

Años en el centro:

Menos de un año ___ De uno a tres años ___

De cinco a nueve años ___ De cuatro a seis años ___

Edad:

De 21 a 30 años ___ De 41 a 50 años ___

De 31 a 40 años ___ De 51 a 60 años ___ Más de 60 años ___

1. ¿Conoce UD. el año de creación de su empresa?).

___ Sí, diga cuál ___ ___ No ___ Tengo dudas

2. ¿Conoce UD. la misión de su empresa? ___ No ___ Si ___ Más o menos

3. ¿Cómo son, a su juicio, los siguientes aspectos en su empresa?

Débil Ni débil ni fuerte Fuerte

1 Equipamiento

(Tractores, camionetas, jeeps, etc.)	_____	_____	_____
3 Preparación del personal	_____	_____	_____
4 Disciplina Laboral	_____	_____	_____
5 Disponibilidad tecnológica			
(Computadoras, teléfono, plantas radio, etc.)	_____	_____	_____
6 Estilos de dirección	_____	_____	_____
7 Imagen de la unidad.	_____	_____	_____
8 Innovación y racionalización	_____	_____	_____
9 Comunicación entre los trabajadores	_____	_____	_____

4. Según su criterio, en relación con las otras unidades del sector, su unidad se encuentra:

- _____ Lejos de los destacados.
- _____ Cerca de los destacados
- _____ Entre los destacados.

5. ¿Cuáles son las dificultades que enfrenta su unidad actualmente?

- _____ Atrasos en el pago a trabajadores.
- _____ Poca información sobre derecho laboral.
- _____ Poca estimulación a destacados.
- _____ Baja presencia de obreros en organizaciones representativas.
- _____ Escasez de materiales de trabajo.
- _____ Poca confortabilidad del recinto laboral.

6. ¿Dentro de su entidad existen miembros fundadores que sean considerados paradigmas, fuentes de experiencia? _____ Si _____ No

7. Puede Ud. precisar, algunas de las cualidades o características positivas, compartidas por la mayoría de sus compañeros, que definan mejor a su empresa.

_____ Sí _____ No _____ Tengo dudas

7.a) Enumere 5 de esas cualidades o características positivas. _____

8. Exprese a continuación, el hecho que:

1 Más le **une** _____

2 Más lo **separa** _____

10. Valore las siguientes afirmaciones según el grado en que se correspondan con la realidad de su empresa.

	Poco/a	Ni poco ni mucho	Mucho/a
1 Eficiencia	___	___	___
2 Estabilidad en el puesto de trabajo	___	___	___
3 Compañerismo	___	___	___
4 Consagración al trabajo	___	___	___
5 Atención al trabajo.	___	___	___
6 Información sobre los planes de la empresa	___	___	___
7 Participación de los trabajadores en las actividades extra laborales.	___	___	___

11. A la hora de tomar las decisiones en su empresa Siempre Nunca A veces

1 Se considera siempre la participación de las organizaciones (CTC, UJC, PCC)	___	___	___
2 Se argumenta con informaciones buscadas al efecto.	___	___	___
3 Se facilita la participación de los trabajadores.	___	___	___

12. En su empresa...	Nunca	A veces	Siempre
1 Las decisiones están completamente centralizadas en la dirección	___	___	___
2 Una vez tomada una decisión, esta puede ser cambiada.	___	___	___

13. Valoración corporativa.	SI	NO	NS
1 ¿Dedica recursos su empresa a la superación de los trabajadores	___	___	___
2 ¿Existe algún sistema permanente de evaluación de la labor profesional dentro de su empresa?	___	___	___

En la empresa se informa acerca de:	SI	NO	NS
1 Capacitación del personal.	___	___	___
2 Resultados individuales y colectivos	___	___	___

18. ¿Está UD. satisfecho con su trabajo, de manera general?

Nada	Poco	Suficiente	Mucho
___	___	___	___

19. ¿Cómo calificaría su actividad laboral actual? (Señale según el grado en que Ud. Lo percibe, teniendo en cuenta que cuanto más cerca está del adjetivo, más marcado será su criterio).

Sencilla ___ Compleja
 Sobresaturada ___ No saturada
 Necesaria ___ Innecesaria
 Importante ___ No importante
 Estable ___ Inestable

20. ¿Cuáles son los rasgos que mejor definen hoy al trabajador de la R/E Lomas de Banao? (Seleccione las 5 características más notables)

___Ambicioso	___Orgullosos de su sector
___Emprendedor	___Trabajador
___Desmotivado	___Desorganizado
___Dispuesto a ayudar	___Indisciplinado
___Puntual	___Responsable
___Inestable	___Ineficiente

21. En igualdad de condiciones laborales y salariales, ¿se cambiaría a otra empresa para desarrollar un trabajo similar?

Sí, sin dudas.	Creo que sí.	Creo que no.	No, sin duda.
___	___	___	___

22. ¿Qué opinión le merece el ambiente de trabajo que existe en su unidad en cuanto a...?

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1 Forma en que son promovidos los trabajadores.	___	___	___	___
2 La comunicación con los superiores.	___	___	___	___

- 3 La comunicación con los compañeros. ___ ___ ___ ___
- 4 La colaboración en el trabajo. ___ ___ ___ ___
- 5 La solidaridad. ___ ___ ___ ___
- 6 Superación de los trabajadores. ___ ___ ___ ___

23. ¿Cómo calificaría las relaciones con su jefe inmediato superior?
 Malas___ Regulares___ Buenas___ Muy buenas___

24. ¿Está satisfecho con su salario?
 Nada___ Poco___ Suficiente___ Mucho___

25. ¿Si tuviera que definir el ambiente interno que se vive en su unidad con qué expresión lo haría?

- | | |
|------------------------|---------------------------|
| ___ Una gran familia | ___ Un cuartel |
| ___ Una selva | ___ Una sala de urgencias |
| ___ Un grupo de amigos | ___ Una sala de espera |

26. Cree Ud. que la dirección en relación con lo que ocurre en la unidad se encuentra:

- Aislada___ Muy alejada ___ Un poco alejada___ Nada alejada___

27. En su opinión, ¿cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos departamentos de su unidad?

- | | |
|--------------------|----------------------------|
| ___ No colaboran | ___ Colaboran lo necesario |
| ___ Colaboran poco | ___ Colaboran mucho |

28. En su opinión, ¿cuál es la situación actual de su empresa?

- ___ Con serias dificultades y en regresión
- ___ Está sujeta a situaciones imprevistas
- ___ Se mantiene igual
- ___ Desarrollo normal y estable
- ___ Floreciente y en expansión

29. ¿Considera Ud. que trabaja en una empresa prestigiosa?

- ___ Sí, sin dudas ___ Creo que no

___Creo que sí

___No, sin duda

30. ¿Qué cantidad de información acerca de su trabajo recibe Ud. en su empresa?

Ninguna___

Poca___

La necesaria___

Mucha___

31. ¿De quién recibe Ud. la información sobre su empresa?

___ De la dirección.

___De su Jefe inmediato.

___Del sindicato.

___De las organizaciones políticas (PCC, UJC)

___De los compañeros de trabajo

___Otras

fuentes.

¿Cuáles?_____

32. ¿Cómo valora la información recibida? (Señale según el grado en que Ud. lo percibe teniendo en cuenta que cuanto más cerca está del adjetivo, más marcado será su criterio).

Clara ___ ___ ___ ___ Confusa

En tiempo ___ ___ ___ ___ Retrasada

Necesaria ___ ___ ___ ___ Innecesaria

Importante ___ ___ ___ ___ No importante

Efectiva ___ ___ ___ ___ Inefectiva

33. En su empresa Ud. recibe información relacionada con

_____ Tareas a realizar.

_____ Metas de la empresa.

_____ Reconocimiento profesional

_____ Incumplimiento de las tareas asignadas.

_____ Reconocimiento personal

34. ¿Hasta qué punto diría Ud. que se siente identificado con lo que la empresa es y representa? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio)

Nada

Poco

Normal

Mucho

—

—

—

—

35. Escriba en orden de preferencia lo que es más importante para Ud., señalando con un 1 lo más importante, un 2 lo siguiente...etc.

- _____ El salario recibido.
- _____ La seguridad del empleo.
- _____ Las posibilidades de ser promovido
- _____ Lo útil y necesario de su trabajo
- _____ El ambiente y las relaciones de trabajo
- _____ Otras.

¿Cuáles? _____

36 Si a Ud. se le ocurriese una idea nueva en relación con su trabajo, ¿qué probabilidad habría de que fuera puesta en práctica?

Ninguna Poca Mucha

_____ _____ _____

43. En su opinión, la empresa en su conjunto, en los últimos años:

- _____ Ha empeorado bastante _____ Ha mejorado algo
- _____ Ha empeorado algo _____ Ha mejorado bastante
- _____ Se mantiene igual

44. En los próximos años piensa que...

- _____ Empeorará bastante _____ Se mantendrá igual
- _____ Empeorará algo _____ Mejorará algo
- _____ Mejorará bastante