



**Universidad de Sancti Spiritus**

**José Martí Pérez**

**FACULTAD DE HUMANIDADES**

***Trabajo de Diploma para optar por el título de  
Licenciado en Comunicación Social***

**Título: Imagen pública y gestión de comunicación de la  
Empresa de Suministro y Transporte Agropecuario (ESTA)  
de Sancti Spiritus**

**Autor: Marínés Espineira Portilla**

**Tutor: MsC. Mirelys Rodríguez Hernández**

**2013**







# *Resumen*

## **RESUMEN**

A partir de una metodología cualitativa, la presente investigación se centra en el estudio de la relación que existe entre la Comunicación Externa de la Empresa de Suministro y Transporte Agropecuario (ESTA) y su Imagen Pública. Para lograrlo se realiza un análisis del modo en que se gestiona la Comunicación Externa; de los presupuestos fundamentales de Imagen Intencional potenciados mediante dicha comunicación, así como de la imagen que de la institución tienen el principal segmento de público externo estratégico, todo con el objetivo de realizar las recomendaciones pertinentes para mejorar dichos fenómenos. Se trata de una investigación empírica de tipo correlacional descriptiva. Las técnicas utilizadas son la investigación bibliográfica y documental, las entrevistas en profundidad y semiestructurada, la encuesta y la observación. Sus unidades de análisis son los directivos y especialistas de la ESTA, directamente vinculados a la actividad comunicativa así como los públicos externos estratégicos seleccionados.



# *Índice*

## ÍNDICE

Introducción .....	1
Capítulo Teórico .....	4
1.Comunicación Organizacional .....	4
1.1.1.Los públicos. ....	6
1.1.2.Ámbitos de la Comunicación. Comunicación Externa .....	9
1.1.3.Publicidad.....	10
1.1.4.Relaciones Públicas. ....	11
1.2.Gestión de la Comunicación.....	13
1.3. Imagen- Identidad. ....	16
1.3.1.La identidad .....	16
1.3.2.La Imagen .....	18
1.3.3. Dimensiones de la imagen. ....	21
1.3.4. Importancia de la Comunicación y la Imagen Institucionales.....	28
1.4.Caracterización de la Empresa de Suministro y Transporte Agropecuario. ....	29
Capítulo Metodológico. ....	34
Análisis de los Resultados .....	42
Conclusiones. ....	54
Recomendaciones. ....	55
Bibliografía .....	56
Anexos .....	60



# *Introducción*



## **Introducción**

Desde tiempos anteriores, con el surgimiento de las comunicaciones y el comercio, comenzó aparejado dentro del mundo empresarial, un proceso de desarrollo y perfeccionamiento que influyó en todas las esferas de la sociedad. A partir de entonces y hasta los días de hoy el mercado se ha convertido en un espacio turbulento, cambiante y competitivo, en el cual solo las grandes asociaciones tienen posibilidad de intercambiar y obtener a cambio grandes beneficios.

Toda institución social crea, por sí misma, procesos de comunicación. La comunicación garantiza la presencia en el espacio público de una imagen determinada, que a su vez comunica un espectro impredecible de mensajes: además de transmitir el que la ha generado, también promueve modelos de pensamiento y conducta que influyen en la manera en que la gente se relaciona con otros mensajes, con las cosas y con otras personas. De ahí la importancia que tiene para cualquier institución el estudio, tanto de la imagen que de ella tienen sus públicos, como de los actos comunicativos que ayudan a generarla.

Los estudios de imagen cada vez adquieren mayor relevancia en el contexto empresarial mundial, caracterizado por una cultura de mercado, de publicidad, de afán por vender los productos y de lograr un mayor y mejor posicionamiento en las ventas. Para establecer estrategias que permitan el logro de esos objetivos se han estado realizando auditorías de imagen; entre los paradigmas de imagen se encuentran los de Cees Van Riel, Luis Ángel Sanz de la Tajada, de Joan Costa y de Justo Villafañe, por citar algunos. No obstante, una imagen positiva de una institución no solamente sirve para vender, sino para dar credibilidad y prestigio a sus públicos objetivo.

Con la creación de la carrera de Comunicación Social se inició un despegue en los estudios de imagen, que han sido reflejados en los Trabajos de Diploma por alumnos de la Universidad de La Habana y de la Universidad Central de Las Villas "Martha Abreu".

La implementación del Perfeccionamiento Empresarial cubano ha contribuido a que las empresas nacionales se preocupen por su imagen y por ser rentables. Ser competentes

y llegar a cumplir las metas trazadas implica que en una institución o empresa la comunicación sea efectiva, pues está demostrado que en donde la comunicación es deficiente no se cumplen los objetivos ni los planes o programas propuestos.

Muchas son las entidades u organismos que subestiman los estudios de comunicación e imagen y consideran innecesaria la realización de los mismos, hecho que se justifica por las escasas auditorías efectuadas en la provincia de Sancti Spíritus. Se Pueden citar las realizadas al Motel Rancho Hatuey y a la Dirección Provincial de Cultura, ambas en el 2010, por estudiantes de la carrera de Comunicación Social en Trabajo de Diploma.

Los referentes de imagen corporativa en la entidad objeto de estudio son nulos, pues los análisis efectuados en cuanto a opinión pública han sido empíricos, sin un soporte científico que respaldara los mismos; los resultados de la entidad son satisfactorios; no obstante, se desconoce cómo percibe el público externo la imagen de la empresa.

En la investigación se plantea el siguiente problema:

¿Cómo se relaciona la Comunicación Externa de la Empresa de Suministro de Transporte Agropecuario (ESTA) con su Imagen Pública?

Se analiza el problema desde una metodología cualitativa, de tipo correlacional descriptiva, cuyo objetivo general es: Caracterizar los procesos de comunicación externa de la Comunicación Externa de la ESTA y su relación con la imagen pública.

Los objetivos específicos declarados son:

1. Identificar los presupuestos teóricos fundamentales de Imagen Pública que se potencian mediante la Comunicación Externa.
2. Caracterizar la gestión de la Comunicación Externa de la ESTA de Sancti Spíritus.
3. Determinar la percepción que tienen los públicos externos estratégicos sobre la ESTA de Sancti Spíritus.

Como aporte práctico, el estudio no tiene la intención de ser una actividad de control; sino de asesoramiento a los órganos directivos, tanto en materia comunicativa como en el orden empresarial, al recomendar las medidas adecuadas para corregir o mejorar determinadas actuaciones que contribuyan al logro de una integración en los procesos comunicativos de la Empresa de Suministro y Transporte Agropecuaria, en tal modo que se revierta en una imagen positiva. Imagen que garantice el cumplimiento de la misión de la institución, que es, a fin de cuentas; su razón de ser.

El aporte social está concebido a partir de la contribución a la revalorización de la comunicación externa en lograr una imagen pública favorable en los clientes de la entidad objeto de estudio. El conocer la magnitud de este problema permite enfrentarlo con mayor rapidez y resulta de mucha utilidad para darle solución de una manera precisa al describir la imagen que tiene su público externo estratégico.

La investigación está estructurada en dos capítulos fundamentales. Un capítulo teórico – referencial en el que se exponen los principales fundamentos teóricos en relación con las categorías analizadas en el contexto de la empresa cubana y se caracteriza la institución. En el segundo capítulo se esbozan las rutas metodológicas y el análisis de los resultados donde se interpretan los datos obtenidos mediante la articulación de técnicas y fuentes. En el informe se muestran además las conclusiones, recomendaciones y anexos.



# Capítulo I

## Capítulo Teórico

### *1. Comunicación Organizacional*

Vivimos en la era de las comunicaciones, en la sociedad de la información. ¿Cuántas veces hemos escuchado esta frase? Sin dudas, no pocas. Cuando hacemos referencia a algún término relacionado con la comunicación- autopistas de la información, comunicación corporativa, redes telemáticas, nuevas tecnologías e Internet, inmediatamente los asociamos a cuestiones modernas y olvidamos que no son más que complejizaciones de un proceso tan antiguo como la civilización misma: la comunicación.

La comunicación acompaña al hombre desde que este se hizo hombre, y no es tautología. La transformación del mono en hombre, según las teorías evolutivas y antropológicas se debe, básicamente, a dos hechos: el trabajo y el lenguaje. En tal sentido, la comunicación no puede entenderse como directamente ligada al individuo sino como inherente a él.

Lograr una conceptualización de algo tan innato del ser humano, ha resultado bastante difícil. "Su definición ha sido muy variada en matices y perspectivas como diversa su complejidad, toda vez que es fenómeno, pero además es proceso y resultado, práctica o conjunto de prácticas, parte esencial de la cultura y la innovación cultural, soporte simbólico y material del intercambio social en su conjunto, ámbito donde se genera, se gana o se pierde el poder, enlace y registro de agentes, agencias y movimientos sociales, herramienta de interlocución, espacio de conflicto, conjunto de imágenes, sonidos y sentidos, lenguajes y lógica de articulación de discursos, dispositivo de la representación, herramienta de control al servicio de unos cuantos y de exclusión de las mayorías de los beneficios del desarrollo, ámbito diferenciador de prácticas sociales (Orozco citado por Alonso y Saladrigas, 2005)

La aparición de los medios de comunicación masiva, con su magnitud y visibilidad, hizo evidente un proceso que por su cotidianeidad, su simplicidad aparente y su relación con tantos otros procesos, había permanecido encubierto. No es fortuito que los primeros intentos por teorizar en torno a los procesos comunicativos aparecieran ligados a la influencia de los medios. Así, surgen los estudios de Harold Laswell, Paul Lazarsfeld, y Carl Hovland, considerados pioneros en las investigaciones de este tipo.

Posteriormente los estudios se desplazan a otros ámbitos entre los que se destaca el organizacional, ya que la sociedad se constituye, fundamentalmente, en organizaciones.

Asirse a un concepto ideal de organización resulta bastante difícil ya que cada entidad tiene sus particularidades.

Primero que todo vale señalar que en el argot teórico existen varios vocablos que, indistintamente, son utilizados para referirse a este mismo elemento. Así, se encuentran usados como sinónimos los términos organización, corporación, institución, entidad y empresa. Algunos autores, por el contrario, sí hacen distinciones entre ellos.

No es para nada la intención de estas líneas determinar cuál es la denominación más adecuada sino encontrar el axioma que mejor explicita qué entendemos cuando hacemos referencia a cualquiera de ellas.

En tal sentido, parece muy atinada la siguiente definición: “es un conjunto de personas unidas por un interés común que, a partir de principios configurados y bajo una estructura concreta, coordinan actividades para lograr los fines propuestos.

Estas pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une” (Trelles, 2001) en constante intercambio con su entorno, añadiríamos.

Toda organización es una serie de articulaciones y movimientos, que sin el intercambio de información no podría mantenerse, desarrollarse y trasladarse a otros estadios de intención y relación.

Las organizaciones, en su estructura, se componen de un sistema de comunicación, el cual tiene como principio básico producir, distribuir y consumir información. Es además todo un proceso complejo de interconexiones para que las personas puedan realizar acciones conjuntas.

Existen numerosas tendencias teóricas con concepciones diversas sobre el modo en que se organizan los procesos comunicativos en las organizaciones. Se pueden encontrar desde presupuestos pragmáticos, sobre todo en los inicios, hasta concepciones muchísimo más complejas acordes con las demandas de las nuevas épocas.

En tiempos recientes, autores como Justo Villafañe, Joan Costa, Sanz de la Tajada y Antonio Lucas Marín, han concebido a la comunicación desde un enfoque sistémico donde los procesos culturales tienen una gran influencia.

Al decir de las autoras María Luisa Muriel y Gilda Rota “La comunicación institucional es el sistema coordinador, cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ello contribuir al bienestar social y al desarrollo nacional”. (Muriel y Rota, 1980)

### **1.1.1. Los públicos.**

En un intento por agrupar los actores de los procesos comunicativos en las organizaciones surgen el concepto de público y sus clasificaciones. “Se constituyen en públicos de la institución todos aquellos individuos o sistemas sociales que están vinculados en mayor o menor grado a la institución dado que la afectan, son afectados por ella o esta afectación es mutua, en función del logro de los objetivos de ambos.” (Muriel y Rota en Oviedo y Montero, 2004)

Como alerta el investigador Néstor García Canclini (1992) “La noción de público es peligrosa si la tomamos como un conjunto homogéneo y de comportamientos constantes. Lo que se denomina público en rigor es una suma de sectores que pertenecen a estratos económicos y educativos diversos, con hábitos de consumo cultural y disponibilidad diferentes para relacionarse con los bienes ofrecidos por el mercado. Sobre todo en las sociedades complejas, donde la oferta es muy heterogénea, coexisten varios estilos de recepción y comprensión, formados en relaciones dispares con bienes procedentes de tradiciones cultas, populares y masivas”.

Existen varias clasificaciones de públicos, pero la más utilizada en el ámbito académico y que es además perfectamente aplicable a la institución, es la propuesta por Muriel y Rota, quienes los clasifican a partir de los escenarios de acción de la comunicación en internos y externos.

Siguiendo con la conceptualización de estas autoras, los públicos internos son las “personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales”, (Muriel y Rota en Trelles, 2001)

mientras que los públicos externos “son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo y que lo afectan o son afectados por él”. (Muriel y Rota en Trelles, 2001: 105) Dentro de esta última tipología hacen dos distinciones: los generales y los específicos. Los primeros están constituidos por la comunidad nacional e internacional, a nivel del microsistema social. Generalmente la institución entra en contacto con ellos mediatizadamente, a través de los públicos específicos. Estos últimos, por su parte, son los individuos y sistemas sociales con una relación directa – contacto no mediatizado- y explícita -vinculación con un objetivo- con la organización.

Entre estos distingue: clientes o usuarios, proveedores, otras instituciones, medios de comunicación masiva, comunidad

Los públicos específicos adquieren una importancia especial en tanto son los de más fácil identificación para una institución y ejercen gran influencia en los públicos generales tan difíciles de maniobrar por la entidad.

Por la importancia que para esta investigación tienen los públicos externos específicos, se hace pertinente referirse, aunque sea sucintamente, a cada uno de ellos. Clientes o usuarios: Son aquellos individuos que reciben directamente los productos o servicios de la institución. Se dice que son la razón de ser de la organización. Las relaciones satisfactorias con ellos dependen, en gran medida, de la calidad de los productos o servicios.

Realizar un análisis exhaustivo de los usuarios de la Empresa de Suministro y Transporte Agropecuario y trabajar en función de ellos no debe en modo alguno entenderse como que las preferencias de las audiencias determinarán los programas de exhibiciones y las actividades de la empresa porque esto entraría en contradicción con el objeto social de toda institución, si no que debe lograrse un equilibrio ambos intereses.

La comunicación con este público debe producirse sobre la base del diálogo, de modo que sea una verdadera comunicación democrática. La información transmitida por la institución debe ser siempre veraz, sobre todo en lo tocante a las características y calidad del producto o el servicio y debe prestarse especial atención a los criterios emitidos por este segmento a la hora de evaluar los mismos.



Proveedores: Son aquellos que proporcionan a la organización los insumos, -materias primas, accesorios, equipos, servicios técnicos, etc.- que una vez transformados esta devuelve al medio a través de sus productos o servicios.

Debido al desarrollo y grado de especialización que han alcanzado las organizaciones en las sociedades modernas, es imposible un autoabastecimiento total por lo que toda empresa depende de otras instituciones, de ahí su gran importancia.

En la comunicación con este público debe ponérsele al corriente de los procesos de la organización que se relacionan directamente con él, cómo opera la empresa en los ámbitos de su interés, así como debe dársele un espacio para sugerencias en pos del mejoramiento de las relaciones.

Otras instituciones: Numerosas instituciones confluyen en el mismo espacio por lo que muchas veces se ven obligadas a interactuar. La naturaleza de las relaciones que se establecen es tan variada como combinaciones posibles puedan existir, de ahí la importancia de comunicativamente dejar muy claro las características del vínculo que se establece y delimitar los intereses de cada uno en temas comunes.

Medios de comunicación masiva: Los medios de comunicación mantienen los públicos más generales en sintonía con la institución. Paul Lazarsfeld en una fecha tan temprana como 1977, hacía referencia a tres funciones sociales de los medios, que valen la pena mencionar en tanto ayudan a reforzar la importancia que estos tienen para cualquier institución.

Para este autor tanto la experiencia común como las investigaciones atestiguan, que la reputación social de personas o instituciones se eleva cuando logran atención favorable en los medios de comunicación masiva. “Los medios de comunicación masiva otorgan prestigio y realzan la autoridad de individuos o instituciones legitimando su estatus. Ser reconocido por la prensa, la radio, las revistas o los noticieros atestigua que se ha triunfado, que se es bastante importante como para ser distinguidos entre las grandes masas, que su conducta es tan importante que exige la atención del público.” (Lazarsfeld, 1977)

Luego tenemos la función de imposición de normas sociales ya que los medios estimulan la acción social organizada. Y por último tenemos la disfunción narcotizante que alerta sobre el hecho de que los medios están cada vez más sobresaturados de información mediática. “Es evidente que los medios de comunicación han elevado

considerablemente el nivel e información de vastas poblaciones. No obstante, y al margen de la intención, es posible que las crecientes dosis de comunicaciones masivas estén transformando inadvertidamente las energías de los hombres de participación activa en saber pasivo” (Lazarsfeld, 1977)

El suministro de información objetiva, veraz y oportuna es la clave de una óptima relación con los medios.

Comunidad: La colectividad que habita en la zona geográfica en que se enclava la institución es de vital importancia por lo que la empresa debe vigilar su política de buena vecindad. La relación es bilateral ya que la institución irrumpe en las dinámicas locales mientras que la comunidad puede obstruir o facilitar las operaciones de la entidad. Dadas las peculiaridades de nuestro sistema político social, en cada comunidad existen organizaciones de masas y órganos administrativos de gobierno que representan los intereses comunitarios.

Es objetivo de la Comunicación Institucional la integración de los vínculos comunicativos entre los Públicos Internos de la institución y entre estos y los Públicos Externos.

### **1.1.2. Ámbitos de la Comunicación. Comunicación Externa**

En el epígrafe anterior se da cuenta de las características de los distintos públicos de las organizaciones, consecuentemente la Comunicación Institucional hace distinciones de acuerdo a los diferentes ámbitos en los que opera.

En correspondencia con la clasificación más general de públicos la Comunicación Organizacional se expresa mediante la Comunicación Interna y la Comunicación Externa.

De acuerdo con Kreps (citado por Trelles, 2002) la Comunicación Interna “es el patrón de mensajes compartidos con los miembros de la organización, es la interacción humana que ocurre dentro de la organización y entre los miembros de la misma”.

La Comunicación Externa, por su parte, se refiere a los: “actos comunicativos dirigidos a públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.” (Andrade de San Miguel citado por Rivero; 2007). La comunicación externa abarca las dimensiones siguientes (Bartoli citado por Oviedo y Montero; 2004)

Comunicación externa operativa: Es el contacto directo y cotidiano de los miembros de la empresa con los distintos asociados o interlocutores, entre los que se destacan los clientes, proveedores, contratistas, poderes públicos, etcétera.

Comunicación externa estratégica: Es la constitución de una red de la empresa con sus públicos externos claves de una manera planificada, con el objetivo de desarrollar relaciones positivas con estos. Pueden destacarse entre estos públicos claves a los que ocupan cargos municipales, dirigentes y homólogos.

Información externa de notoriedad: La relación con los públicos externos se realiza a través de la institución concebida como sistema, como un todo y usa canales o soportes como la publicidad, la promoción en el lugar de venta, el patrocinio, intervenciones en coloquios, donaciones, artículos publicados en revistas, demostraciones del producto y puertas abiertas.

La comunicación externa suele asociarse principalmente con la Comunicación Comercial o Comunicación de Marketing. Quizás esto se deba a que los clientes o usuarios son el público externo más indispensable para cualquier entidad por lo que muchas veces se convierten en los de más fácil reconocimiento y en la mayoría de los casos se prioriza el trabajo con los mismos.

En la práctica existen varias formas de Comunicación Institucional, a continuación se mencionarán aquellas directamente relacionadas con la Comunicación Externa y que serán objeto de estudio de la presente investigación.

### **1.1.3. Publicidad**

La publicidad es una forma de comunicación persuasiva, fundamentalmente de masas. Actúa tanto en un ámbito institucional o corporativo como en uno comercial.

En el último se encarga de promover productos o servicios dando a conocer su existencia y sus características, así como las bondades de su uso o consumo. En el otro busca obtener una imagen favorable de la entidad con el fin de generar actitudes y opiniones favorables hacia ella por encima y al margen de sus productos y servicios.

Emplea medios y soportes tan variados como los adelantos tecnológicos y la creatividad humana así lo permiten.

La Publicidad “no es sólo un instrumento de transferencia de ideas con el propósito de lograr un cambio de conocimientos, actitudes y comportamientos, sino que además,

como lenguaje se constituye en instrumento de creación de modelos de la experiencia humana y del mundo.”(Herrera citado por Rodríguez, 1995)

#### **1.1.4. Relaciones Públicas.**

Son las encargadas de mantener el diálogo con los distintos públicos de la entidad y de fomentar con estas relaciones positivas mediante el entendimiento mutuo y la satisfacción de los intereses de ambos.

De acuerdo con el Profesor Mario Piedra (2002) “son una mediación comunicacional entre la entidad y sus públicos, apoyado en la investigación y para lo que dispone de una gama de acciones que se estructuran en planes y programas, con el objetivo de integrar los intereses de ambos para un mejor servicio a la sociedad.”

Las Relaciones Públicas se valen de las más diversas acciones para el logro de sus objetivos. Las más frecuentes son las de patrocinio y mecenazgo, protocolo y ceremonial, participación en ferias y eventos y de relaciones con los Medios de Comunicación. A continuación serán referidas brevemente las principales características de cada una de ellas.

**Patrocinio y mecenazgo:** El primero consiste en el sufragio total o parcial de los gastos de una actividad exterior a la empresa con la intención expresa de obtener un beneficio económico a través de la mejora de la imagen de la entidad. El otro se refiere específicamente a las actividades relacionadas con las ciencias y las artes y se considera más una donación de la empresa en función de su imagen que una inversión que espera un retorno en términos materiales.

**Protocolo y ceremonial:** Se basa en el llamado Principio de la Cortesía Internacional que recoge una serie de reglas sobre el respeto, la cortesía y las buenas maneras.

El ceremonial es un componente del protocolo, su función es resolver de una manera homogénea determinadas situaciones que pudieran verse afectadas por diferencias de carácter sociocultural. (Cárdenas en Piedra et al, 2002)

**Participación en ferias y eventos:** Los eventos, ya sean de naturaleza expositiva, como las ferias, o de cualquier otra constituyen espacios importantes tanto para las instituciones que asisten como para las organizadoras, ya que cada una puede mostrar lo mejor de sí. También constituyen espacios de intercambio profesional y de interacción con los diferentes públicos.

Relaciones con los medios de comunicación: Dependen de las peculiaridades de este público a las cuales nos hemos referido con anterioridad. “En su relación con los medios, la entidad debe establecer un sistema de trabajo conjunto en el cual los periodistas estén informados acerca de los acontecimientos de la organización en calidad de aliados. Son válidas las visitas dirigidas de la prensa a la entidad, la comparecencia de algunos de los directivos de esta en conferencias de prensa, o entrevistas”. (Oviedo y Montero; 2004) Se considera a los medios como intermediarios en el proceso de comunicación con otros públicos finales.

Aquí se incluye además la Publicity entendida como la actividad encaminada a obtener espacio editorial no pagado a través de la creación o difusión de noticias en todos los medios con el propósito de mejorar la imagen de la entidad. Esta suele producir mayor impacto en los públicos que la Publicidad dada la mayor credibilidad que se le da a una noticia frente a un anuncio.

Todas estas formas de comunicación institucional pueden ser planificadas e implementadas individualmente. Pero, ¿son percibidas de tal modo por los diferentes públicos? Esta fue la pregunta que asaltó a los estudiosos y especialistas tanto de la Comunicación Comercial como de la Comunicación Institucional. Sin dudas los públicos al interactuar con las comunicaciones de las empresas sólo las ven como un flujo de información cuyas fuentes no identifica. Entonces resultaba interesante concebirlas del mismo modo que son percibidas: como una sola cosa.

Es así que surgen por una parte las Comunicaciones Integradas de Marketing y por otro los Modelos de Gestión de la Comunicación Institucional con el fin de integrar los procesos comunicativos de las entidades en una sola voz.

Las Comunicaciones Integradas de Marketing son “un concepto de planificación de las comunicaciones que reconoce el valor añadido de un plan global que evalúa el papel estratégico de una diversidad de disciplinas de comunicación, y las combina para lograr un impacto claro, consistente y máximo de la comunicación” (Duncan y Everett citado por Jiménez y Sánchez; 2004) En otras palabras es “el proceso de controlar o actuar sobre todos los mensajes estratégicamente y fomentar decididamente el diálogo para crear y experimentar relaciones productivas con los clientes y otros grupos de interés” (Duncan y Caywood citado por Jiménez y Sánchez; 2004: 7).

El hecho de articular en un mismo programa diferentes formas de comunicación permite paliar las fortalezas y debilidades asociadas a cada una de ellas.

Los principales problemas que ha afrontado la aplicación de las Comunicaciones Integradas de Marketing en las entidades tienen que ver básicamente con la especialización funcional que ha alcanzado la comunicación en las instituciones así como las estructuras organizativas tradicionales por las que se rige.

## ***1.2. Gestión de la Comunicación***

Por otro lado, con el mismo fin, han surgido Modelos de Gestión de la Comunicación Institucional. Se destacan los de Gerald Goldhaber, Justo Villafañe, Annie Bartolli, Margarida Krohling Kunsch, Gaudencio Torcuato.e Irene Trelles.

Por razones obvias, de todos el que más tiene que ver con la realidad institucional es el de la autora cubana Irene Trelles. Este modelo identifica cuatro funciones básicas de la Comunicación Institucional, las mismas hacen referencia a peculiaridades tanto del ámbito interno como el externo. De acuerdo con los intereses de la presente investigación a continuación sólo serán referidas las relacionadas con el ámbito externo. (Trelles; 2002)

*Función diagnóstica.* Referida a la necesidad de conocer la situación concreta de los entornos.

- conocimiento del público externo: caracterización de los tipos de públicos externos de mayor interés para la organización.
- conocimiento de las relaciones que existen entre estos públicos y la entidad, con énfasis en los sistemas de retroalimentación
- conocimiento de la situación de la imagen externa: que se construye como
- integración de todas las interacciones de los públicos con la entidad. Función de desarrollo. Diseño de imagen deseada con relación a los diferentes públicos.
- diseño y ejecución de estrategias de comunicación externa.
- diseño y ejecución de estrategias de relaciones públicas, que debe incluir estrategias de comunicación con medios, y con otros tipos de públicos de interés para la organización.

- diseño y ejecución de campañas de publicidad, o su contratación con organismos especializados.

Función evaluadora

- diseño y ejecución de sistemas de evaluación de las estrategias de comunicación referidas anteriormente.

Función de capacitación o asesoramiento.

- diseño de estrategias de capacitación en temas de comunicación a directivos de todos los niveles.
- asesoramiento a la máxima dirección de las entidades y otros niveles en aspectos relacionados con la comunicación tanto en lo relativo a eventos o acciones particulares, como en la actividad cotidiana.

Como se puede apreciar, a diferencia de las Comunicaciones Integradas de Marketing, la Gestión de Comunicación Institucional no aboga por la unión entre las diferentes formas de comunicación institucional sino por su vínculo. Es “la búsqueda de integración en los procesos comunicativos de las organizaciones, pero no apuntando hacia la homogeneidad entre ellos, lo que además de imposible sería impropio, sino a partir de su coordinación y la eliminación o disminución al máximo posible de la aleatoriedad, la improvisación y el espontaneísmo, en la realización de actividades comunicativas”. (Trelles; 2004)

La gestión comunicativa, sin lugar a dudas, no es fácil de lograr satisfactoriamente en ninguno de sus ámbitos: “La comunicación es un fenómeno complejo que requiere de atención, de tratamiento, de prioridad, de estudio, planificación y evaluación. Si se deja que se desarrolle sola como el marabú, como el marabú se llenará de espinas, espinas que obstaculizarán cualquier proceso funcional de producción o de servicios.” (Trelles, 2000)

Como se ha podido constatar en las citas anteriores, para estudiar y gestionar la Comunicación Institucional esta ha sido desmontada en diferentes pasos: conceptualización, normación, planificación, implementación y evaluación. Aún cuando los mismos son definidos básicamente para la comunicación Institucional, son plenamente aplicables al ámbito de la Comunicación Externa.

En tal sentido la profesora Irene Trelles insiste una y otra vez en la importancia de “tener como punto de partida teórico claridad conceptual a e qué es la comunicación en organizaciones y cuál es su importancia, así como los elementos que la integran y sistemas de intermediaciones en los que se desenvuelve.

Y en el plano funcional:

- La aplicación de un enfoque sinérgico y coherente en el tipo de actividad comunicativa que se realice.
- La existencia de una instancia que gestione la comunicación, cuyas dimensiones dependen de las características de la empresa donde se inserta y su ubicación deberá estar lo más cercana posible a la máxima dirección de la entidad, a fin de contar con pleno respaldo por parte de esta, tanto en términos financieros como en autoridad.” (Trelles, 2004: 139)

La normación, por su parte, se refiere a las pautas más generales que seguirán el resto de las fases y generalmente se materializa en las políticas de comunicación, las cuales comprenderán “los parámetros generales que establecerán el estilo de Comunicación Institucional a tener en cuenta en todas las comunicaciones de la organización, los conceptos que considera indispensables para las interacciones comunicativas, la identificación y priorización de los distintos públicos con los que la organización debe comunicarse, las atribuciones y funciones de las distintas áreas encargadas de la Comunicación Institucional así como los indicadores para el control y la evaluación de los programas y proyectos de comunicación institucional”.

La planificación es la “actividad encaminada a lograr la racionalización de las operaciones que se pretenden llevar a cabo con el fin de obtener un propósito determinado, implica la ejecución propositiva de una serie de actividades predeterminadas para llegar a afectar a los receptores o públicos (...) y debe partir de un análisis preliminar de la situación de la entidad. Por implementación es entendida la puesta en práctica o ejecución de los planes, (...) implica acciones visibles a los ojos de todos.”. (Muriel y Rota; 1985).

Por último, y no por eso menos importante, está la evaluación cuyos resultados serán usados con posterioridad. “La investigación de evaluación, como se le conoce a esta actividad en la literatura científica actual, toma de la ciencias las características de



racionalidad y contrastación empírica, y las hace trabajar en beneficio de aquellas personas que, por su posición en la organización, deben tomar decisiones acerca del resultado de cursos o programas en general, y de la implantación de nuevos sistemas que coadyuven al trabajo y al logro de resultados en la empresa.” (Nosnik en Collado, 1997: 47)

### ***1.3. Imagen- Identidad***

Como expresan algunos autores, es posible que en su registro lingüístico más común el significado de los términos imagen e identidad estén más o menos diferenciados, pero si estas palabras se convierten en conceptos aplicados a la Comunicación Corporativa, muchas veces se les atribuyen significados compartidos cuando en realidad se refiere a cosas muy distintas.

#### **1.3.1. La identidad**

El origen etimológico del vocablo identidad proviene del latín identitus, atis, de idem, lo mismo. Joan Costa brinda un concepto bastante global que como primer acercamiento al término resulta provechoso. “Filosóficamente el concepto identidad se puede expresar por una secuencia muy simple: es el ser o el ente, es decir, lo que es o existe, o lo que puede existir. Todo ente está dotado de una dimensión existencial significativa que le es propia en su entidad como una medida universal, la cual constituye su misma esencia y materialidad. Toda entidad posee, pues, una forma perceptible y memorizable, su identidad, que es carácter del ente en su individualidad específica y la diferencia de las demás entes”. (1989: 85)

Las primeras conceptualizaciones en torno a la Identidad Corporativa surgen relacionadas con el ámbito visual, quizás por ser el de mayor trayectoria histórica. Indiscutible resulta que los símbolos gozan de inmediatez y gran alcance a la hora de ser identificados por los sujetos, es decir, que los atributos físicos son de inmediato reconocimiento. Esta podría ser otra de las causas del predominio de lo visual sobre lo institucional.

La tendencia de reducir lo identitario a lo visual, que muchas veces se acentúa con la reducción de lo visual a lo gráfico, afortunadamente ha sido superada y hoy también se le asocia a otros aspectos relacionados con la cultura y la comunicación corporativas.

Justo Villafañe, por ejemplo, para nada limita la Identidad Corporativa a lo visual: es el “conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no” (1993: 3). Sin embargo, sí reconoce como un plano particularmente importante dentro de la identidad corporativa, a la identidad visual.

Esta última es entendida como la “traducción simbólica de la identidad corporativa de una organización, y concretada en un programa o manual de normas de uso que establece los procedimientos para aplicarla correctamente”. (Villafañe, 1993: 76) Analizando la identidad institucional como el conjunto de atributos que la institución hace suyos para conformar su personalidad y diferenciarse de otras organizaciones; entonces el caso específico de la identidad visual se refiere, específicamente, al conjunto de atributos físicos que definen a la empresa, prestando especial interés en que el diseño, la programación e implementación de esos atributos físicos siempre tribute al propósito global de identidad institucional.

Por su parte Nicholas Ind (1992) entiende la identidad con un marcado enfoque cultural. Para él “incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de técnica que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias.”

La Identidad Institucional, como cualquier proceso identitario, se forma sobre la base de componentes físicos e ideológicos. De los autores estudiados quien mejor explicita esta relación objetividad- subjetividad es Sanz de la Tajada (1994: 31) quien plantea que la identidad es el ser de la empresa, y que está formada por rasgos físicos y rasgos culturales. Los primeros incorporan los elementos icónico- visuales como signos de identidad y los segundos incorporan los valores y creencias de la empresa. Para él es como si se tratara de un fenotipo físico- la fisonomía- y uno cultural- el comportamiento-.

### **1.3.2. La Imagen**

“Hay exceso de imagen en esta pobre palabra imagen” expresó alguna vez Jean Paul. Sartre. Tal como afirma esta frase, la palabra imagen es tan polisémica como la imagen misma. Como dijera Joan Costa (1989: 182) hay tantas clases de imágenes como medios para obtenerlas; así, distingue entre imágenes visuales, sonoras, poéticas, literarias, fijas, animadas, materiales, mentales, etc.

La frecuente asociación de la imagen con lo visual se debe, en parte, a su etimología del griego eikon – icono, figura, representación icónica-. Por otro lado tenemos que también proviene del latín imago – imagen imaginaria o imaginada, imagen mental-. “La imagen es la imagen de algo que la pre-existe. Por lo tanto es una realidad que cabalga entre lo real (el modelo) y lo ficticio (la representación)”. (Costa, 1989: 182)

Para la Psicología, la subjetividad es el emergente del sujeto que le permite interactuar con el medio que lo rodea. Es quien significa la información que llega desde el exterior y construye así las imágenes mentales. En estas imágenes mentales el sujeto tiene la posibilidad de reproducir tanto los objetos como los acontecimientos cada vez que lo desee, de modo tal que sirvan de referencia para elaborar sus conductas y tomar sus decisiones.

Viéndolo de este modo resulta bastante clara la importancia que tienen para los individuos las imágenes mentales, pero, ¿qué sucede cuando nos referimos a la Imagen Corporativa?

Según el psicólogo Yamel Álvarez (2000) el término Imagen Corporativa surge a partir de la aplicación al contexto empresarial del concepto imagen mental: es el criterio que se hace una persona de la organización.

Como todo proceso de creación de imagen, la corporativa también es el resultado de una abstracción y, por lo tanto, en su formación cada individuo ejecuta una operación de simplificación en la que la organización queda reducida en su mente a un conjunto de atributos más o menos representativos. Esos atributos no están aislados, sino que forman una totalidad, una suerte de unidad, la llamada imagen global, en la que existe cierta interdependencia y complementariedad.

Por otro lado, ninguno de estos atributos es invariable, todos ellos están sujetos a cambios, por lo que la imagen corporativa es un proceso que varía constantemente.

De hecho, cada nuevo input que sobre una empresa entre en la mente de los sujetos es contrastado con los datos almacenados en su memoria y este proceso puede dar lugar a modificaciones en alguno o varios de los atributos. Es lo que algunos autores denominan un mosaico de impresiones donde un simple cambio en cualquiera de ellos necesariamente ocasiona un cambio en todo el cuadro. La imagen es, por tanto, un área de paso y no de permanencia.

En palabras de van Riel (en Trelles 2005) “una imagen es como un carrete fotográfico que está a punto de ser revelado en la mente de las personas.

Proporciona a quien la recibe (un individuo), un medio para simplificar la realidad de los objetos, a través de conceptos como "bueno-malo" y "agradable-desagradable". La imagen de un objeto se crea por medio de un conjunto de impresiones que experimentan los individuos cuando se enfrentan a él, directa o indirectamente”

Sobre esta misma línea que enfatiza en lo subjetivo de la imagen, también está Costa (2000) para quien es “un cúmulo, una superposición de sensaciones y experiencias que se configuran lentamente hasta que afloran en la consciencias como una certidumbre.”

Vale señalar que existen, según Paul Capriotti (en Mínguez, 2000), tres fuentes de información que median este “enfrentamiento” institución-individuo: los medios de comunicación, las relaciones interpersonales y la experiencia personal.

Para Justo Villafañe(1993) la imagen como representación es la conceptualización más cotidiana que poseemos; sin embargo, para él 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. Para Nicholas Ind (1992) la imagen existe en estrecha vinculación con la comunicación: “no es más que lo que un determinado público percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que ha recibido”.

Uno de los conceptos más longevos de imagen, y no por eso menos revelador, es de Dowling (en Trelles 2005) para quien es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan, y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos, e impresiones que sobre un objeto tiene una persona.

Para terminar con esta revista de los diferentes conceptos de imagen a lo largo de su teorización, cuya continuidad resultaría inútil, merece la pena mencionar el concepto de Sanz de la Tajada (1994:131) por su gran poder de generalización: “es un conjunto de notas adjetivas asociadas espontáneamente con un estímulo dado, el cual ha desencadenado previamente en los individuos una serie de asociaciones que forman un conjunto de conocimientos, que en psicología social se denominan creencias o estereotipos”.

En la esfera comercial o institucional la imagen es además de un instrumento del individuo un instrumento indispensable para la empresa. En tal sentido Joan Costa propone una sistematización de las dimensiones instrumentales de la imagen que permiten esclarecer aún más sus entramados (Costa, 1992)

**Dimensión sistémica:** La imagen es un sistema en tanto este es un conjunto de elementos diferentes que funcionan juntos en interdependencia, según leyes de estructura y cuyo fin es la autorregulación, el autoequilibrio y la capacidad de reacción y de adaptación del sistema a los cambios internos y a los estímulos del entorno.

**Dimensión psicológica:** La imagen busca integrarse en el campo social por encima de segmentaciones, aún cuando necesariamente a través de ellas. Se pretende sociológicamente universal a diferencia de los productos y servicios que se ajustan a segmentos bien determinados. La imagen, en este sentido, no discrimina: se mueve en el ideal de que el público tenga una buena consideración de la empresa.

**Dimensión simbólica:** Los símbolos son el modo más universal de andar una imagen.

**Dimensión temporal o mnemónica:** La memoria borra progresivamente los detalles secundarios para conservar lo esencial: el esquema que ella misma fábrica y que genera estereotipos de la conducta. La imagen es la que permanece en el tiempo o en la memoria cuando se han borrado todos los detalles.

**Dimensión estratégica:** La dimensión estratégica de la imagen no es sino la capacidad de manejar intencionalmente las dimensiones anteriores:

### **1.3.3. Dimensiones de la imagen.**

La existencia de dimensiones dentro de la imagen, un concepto a todas luces global e integrador, no es para nada contradictorio. La imagen es un componente completamente subjetivo que se forma en la mente de los individuos, de ahí sus dimensiones se refieran a los públicos en los que se forma.

Villafañe hace referencia a tres dimensiones de la imagen corporativa: la autoimagen, la imagen intencional y la imagen pública. La primera se refiere a como los públicos internos perciben todos los procesos relacionados con la institución, la segunda a los intereses institucionales que serán gestionados por el sistema comunicativo y la tercera a las percepciones que poseen los públicos externos sobre la organización.

Las instituciones son percibidas por los diferentes públicos de un modo determinado para cada uno de ellos, por lo que dicha entidad ocupa una posición en el mercado que se configura por una serie de atributos o características que los individuos le asocian en relación con las demás empresas con quienes concurren. Este fenómeno es denominado posicionamiento relativo. (Sanz; 1996)

La imagen intencional, equivalente a lo que en Marketing se denomina posicionamiento estratégico, puede ser buscada deliberadamente. Valga señalar que según Ries y Trout (1992) el tradicional término posicionamiento también ha comenzado a ser usado para significar imagen, excepto que implica un marco de referencia para esta basándose en la competencia.

De acuerdo con Kotler (2001) existen tres tipos de posicionamiento: *Posicionamiento por atributos*, *Posicionamiento por servicios* y *Posicionamiento por usuarios*. A fin de indicar la multiplicidad de variables que pueden formar una imagen pública, valgan las subsiguientes:

“Primero que todo existe una acción directa o interacción (lo que la empresa hace - productos, servicios, realizaciones, acontecimientos, etc.-, cómo lo hace -calidad, estilo, personalidad corporativa-, lo que aparenta hacer -contradicciones entre lo primero y lo segundo-, lo que hace sin saberlo –actos involuntarios-) y acción indirecta o comunicación (lo que dice explícitamente –publicidad, información portavoces, etc.-, lo que connota -lo no dicho o lo no decible: estética, valores-, lo que da a entender -lectura entre líneas, equívocos, ambigüedades-, lo que no dice y debería decir –desinformación-). Eso sin contar lo que otros dicen de ella (noticias, rumores, opiniones ajenas).”(Abreu; 2001)

Según Villafañe (1993) la imagen pública es la dimensión que representa la percepción que el entorno tiene de una organización. Vale recordar que el entorno no es algo abstracto sino que está compuesto por el conjunto de públicos externos a los que ya se ha hecho referencia anteriormente.

El concepto imagen pública, muy relacionado también con el de opinión pública, es para Costa (2001) la suma de las imágenes individuales que coinciden. De acuerdo con este autor, la dimensión pública de cualquier imagen está dada por la naturaleza que la genera: “las imágenes públicas son representaciones de cosas que en sí mismas son públicas. Y son públicas en la medida que proyectan su reflejo en el público. ¿Cómo

pueden ser públicas las imágenes sino insertadas en el imaginario colectivo? En la misma medida que ciertas cosas afectan a todos y son afectadas por todos, estas cobran su dimensión pública.”

En relación con la imagen pública, el más explícito de todos los axiomas estudiados y el que mejor se adecua a los intereses de la presente investigación, es el de Norberto Cháves (2000) para quien es “el fenómeno de opinión pública consistente en la lectura social de los atributos o valores de la institución, resultante del tipo de comunicación entablada entre ambos. Es la lectura pública de la institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores, colectivos, tiene o constituye de manera intencional o espontánea”. Después de haber expuesto las cuestiones medulares relativas tanto de la identidad como de la imagen, se hace necesario referirse a la relación entre ellas. Para que resulte más fácil partamos del siguiente axioma enunciado por Costa (2000): “la imagen es 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.” Es hartos sabido, llegado este punto, que una imagen es una representación mental pero, ¿de qué? Precisamente de esos atributos y valores que constituyen la identidad.

#### **1.3.4. Importancia de la Comunicación y la Imagen Institucionales**

"No hay en la empresa ninguna otra actividad que sea transversal, como la comunicación, ni ningún proceso que no esté atravesado por ella. Solo la comunicación es, al mismo tiempo, estratégica, conductora de la acción, instrumental y generadora de valores a pesar de que los poderes más importantes hayan sido pasados por alto en beneficio exclusivo de su condición instrumental." (Costa, 2001)

Hay mucha verdad en este planteamiento de Costa, pero no se trata de ser pancomunicacionistas y de creer que la comunicación es el centro del universo, si no más bien la brújula que guía la interconexión entre sus puntos cardinales. “Los procesos comunicativos en las empresas e instituciones constituyen la esencia de la actividad organizada y el proceso básico del que otras funciones se derivan, como reconocen numerosos especialistas de esta materia, y sin que estos nos conduzca a identificar a todos los procesos organizacionales como procesos centrados en la comunicación”. (Villafañe, 1993) Específicamente en la Empresa de Suministro y Transporte Agropecuario la comunicación con los públicos externos cobra especial

importancia. Es un sistema donde todas sus partes interactúan entre sí pero a la vez la mayoría de ellas tiene una relación comunicativa directa con los públicos externos.

“Es la Imagen de la organización -centrados ya en el campo organizacional- quien posee la cualidad de representar la síntesis de la realidad institucional. Es la única que por su propia naturaleza, permite entender la organización en su totalidad, donde no es posible desagregar ninguna de sus partes y funciones básicas: las destinadas a la producción, regida por sus políticas funcionales, perfectamente palpables y materializadas; y las relacionadas con lo que cualifica la acción productiva, generalmente intangibles: sus modos de ser, hacer y decir, su cultura y valores predominantes, su personalidad y estilo, es decir, las funciones orientadas a potenciar aquellos elementos que la hacen única e irrepetible.” (Hernández, 2005)

Las citas anteriores reafirman la relación comunicación-imagen en tanto la capacidad globalizadora de la realidad organizacional de esta última solo puede asirse mediante algo tan simbiótico como la comunicación.

Atrás han quedado los tiempos en los que la buena calidad de un producto o servicio o sus bajos precios garantizaban el éxito en el mercado. La superproducción y lo que es peor la superoferta, hacen cada día más difícil encontrar ese rasgo distintivo de cada institución o de sus productos o servicios, que se convierta en su ventaja competitiva. Esta última se ha ido desplazando hacia otros espacios más subjetivos como la imagen que por su intangibilidad permiten una mayor multiplicidad de opciones. En tal sentido la comunicación se ha convertido en su principal aliado.

“La comunicación ha dejado de ser ya un adorno extravagante, un exótico recurso para oportunistas y vanidosos, la comunicación ha dejado de ser la guinda que se coloca una vez ya realizado el pastel, para convertirse en un elemento primordial, básico, de la planificación estratégica de la empresa.” (Fernández en Sanz, 1994)

Desafortunadamente la complejidad comunicativa, a la que ya se ha hecho referencia con anterioridad, ha propiciado que muchas veces esta haya sido tenida a menos y que sin pretenderlo se haya convertido en enemiga y no en aliada. Y es que todavía faltan muchos por entender que la comunicación no es el capricho de unos cuantos y que va a existir independientemente de la intención y voluntad de la entidad.



Aunque pudiera pensarse lo contrario ni la comunicación ni la imagen son un fin en sí mismas: son simplemente el medio más certero de lograr un satisfactorio desarrollo institucional.

#### ***1.4. Caracterización de la Empresa de Suministro y Transporte Agropecuario.***

La Empresa de Suministros y Transporte Agropecuarios de Sancti Spíritus fue creada por resolución No. 42 con fecha 26 de Febrero de 2001, dictada por el Ministro de la Agricultura y por acuerdo 6293 de fecha 26 de Marzo de 2008, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, fue aprobado el comienzo de la Aplicación del Perfeccionamiento Empresarial.

La entidad cuenta con un total de 325 trabajadores distribuidos en cinco Unidades Empresariales de Base y la Dirección de la Empresa, las UEB son:

UEB Comercialización y Servicios.

UEB Agroindustrial Yaguajay.

UEB Producción y servicios.

UEB Transporte Agropecuarios.

UEB Centros Comerciales.

La empresa está representada en todos los Municipios de la provincia con la apertura de Centros Comerciales para potenciar las formas productivas y que los insumos lleguen directamente al productor, eliminar los intermediarios, ganar en rapidez y calidad en las entregas de productos.

***Misión:*** Producir y comercializar con eficiencia los productos e insumos agropecuarios, así como la prestación de servicios, con trabajadores y directivos con alto sentido de pertenencia, disciplina y laboriosidad, respondiendo a las exigencias de nuestros clientes, priorizando al Ministerio de la Agricultura .

**Visión:** Somos una empresa de referencia del Ministerio de la Agricultura , líder en el territorio en la comercialización, diversificando las producciones y servicios, avalados por un sistema de gestión de la calidad certificada, con responsabilidad, honradez y profesionalidad.

## **OBJETO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA DE SUMINISTRO Y TRANSPORTE AGROPECUARIO DE SANCTI SPÍRITUS**

Con la resolución 2426 del 25 de agosto del 2005 de José Luís Rodríguez García, Ministro de Economía y Planificación fue modificado nuestro objeto empresarial, quedando como sigue:

Comercializar de forma mayorista los recursos materiales e insumos para la actividad agropecuaria y forestal incluido los productos para el reforzamiento alimentario, en pesos moneda nacional y pesos cubanos convertibles.

Producir y comercializar de forma mayorista artículos, útiles y herramientas, artículos de carpintería y talabartería, calzado de trabajo, humus de lombriz, envases, pallets, abonos, materia orgánica y medios biológicos para la producción agropecuaria y forestal, en pesos moneda nacional y pesos cubanos convertibles.

Producir y comercializar de forma mayorista muebles industriales y envases de madera para la industria del tabaco, en pesos moneda nacional y pesos cubanos convertibles.

Brindar servicio de fumigación e higienización, en pesos moneda nacional y pesos cubanos convertibles.

Realizar la actividad de balancista de la chatarra del sistema de la agricultura en el territorio y comercializarla de forma mayorista a las Empresas de Recuperación de Materias Primas, en pesos moneda nacional y pesos cubanos convertibles.

Brindar servicios de transporte de carga por vía automotor, en pesos moneda nacional y pesos cubanos convertibles.

Brindar servicios de depósito y expendio de combustible y sus derivados, en pesos moneda nacional.

Comercializar de forma mayorista productos ociosos y de lento movimiento, a entidades del sistema, a las Empresas de Recuperación de Materia Primas y al Mercado Industrial y Artesanal, en pesos moneda nacional.

Producir y comercializar de forma mayorista, piezas ferrosas y no ferrosas, en pesos moneda nacional.

Producir y comercializar de forma mayorista, materiales de construcción, en pesos moneda nacional y pesos cubanos convertibles.

Producir y comercializar de forma mayorista productos agropecuarios (viandas, hortalizas, granos, frutales, animales de ganado menor y sus carnes) a entidades del sistema y de forma mayorista y/o minorista en el Mercado Agropecuario Estatal, así como los excedentes de forma minorista a los trabajadores de la entidad, todo ello en pesos moneda nacional.

Comercializar de forma minorista a los productores vinculados al sistema de la agricultura, los insumos relacionados con la actividad productiva, en pesos moneda nacional.

Brindar servicio de impresión, alquiler de almacenes, áreas locales y de equipos audiovisuales, en pesos moneda nacional.

Prestar servicios de reparación y mantenimiento eléctrico, a equipos automotores ligeros y pesados, de la maquinaria e implemento agrícolas, enrollado de motores, maquinado, fundición de piezas, soldadura, fregado, engrase, tapicería, pintura y ponchera, en pesos moneda nacional.

Brindar servicios izaje y de fabricación de implemento agrícolas, en pesos moneda nacional.

Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento constructivo, en pesos moneda nacional.

Realizar el montaje de ferias y exposiciones, en pesos moneda nacional.

Brindar servicios de parqueo y de transporte de personal en pesos moneda nacional, cumpliendo las regulaciones vigentes al respecto.

Realizar la construcción, reparación y mantenimiento a las viviendas de los trabajadores de la entidad, en pesos moneda nacional.

Brindar servicios de alojamiento no turístico con alimentación asociada, en pesos moneda nacional.

Brindar servicio de comedor, cafetería, recreación y transporte obrero, a los trabajadores de la entidad, en pesos moneda nacional.

Producir y comercializar de forma minorista insumos y producciones de alta demanda a los trabajadores de la entidad, en pesos moneda nacional.

VALORES COMPARTIDOS: La empresa siguiendo la misma línea que orientó GELMA en su estrategia para el 2012 identificó los siguientes valores sobre los cuales hay que profundizar más en todos los trabajadores de nuestra organización:

Sentido de pertenencia: Los trabajadores sienten a la empresa como algo muy suyos, la aman, la quieren y se entregan a ella.

Responsabilidad: Cumplen los compromisos contraídos con nosotros mismos, la familia, el colectivo y la sociedad. Estamos comprometidos con la palabra empeñada.

Laboriosidad: Se aprovecha al máximo el desarrollo de las actividades laborales y sociales que realizamos a partir de tener conciencia de que el trabajo es la única fuente de riquezas, un deber social y la vía para la realización de los objetivos sociales y personales.

Patriotismo: Es un colectivo que ama a la patria y están comprometidos con ella.

Dignidad: Mantienen un comportamiento ejemplar en la actividad laboral, con nuestra familia y en la comunidad donde vivimos.

Solidaridad: Contribuyen desde lo individual al cumplimiento de las tareas colectivas.

Justicia: Cumplen y hacen cumplir la legalidad socialista en todos los ámbitos y circunstancias y respetamos el derecho de cada cual.

Honestidad: Actúan de manera sincera, sencilla y veraz. Nos expresamos con juicio crítico y reconocemos nuestros errores en tiempo, lugar y forma adecuada.



## Capítulo II

## **Capítulo Metodológico.**

### ***Tema***

Relación de la comunicación externa y la imagen pública de la Empresa de Suministro de Transporte Agropecuario (ESTA)

### ***Situación problemática***

Hoy día las instituciones no pueden estar ajenas a la imagen que de ella tienen sus públicos, ni permitir que lo causal o espontáneo sea lo que determinen en las organizaciones. Es necesario entonces que las organizaciones valoren y atiendan la producción de mensajes, como se comunica la identidad y la asimilación de esta por parte de sus públicos como proceso imprescindible dentro de la construcción de la imagen.

Solo una investigación propicia el conocimiento real de cómo es vista la organización por sus diferentes públicos. La Empresa de Suministro de Transporte Agropecuario (ESTA) de Sancti Spíritus ha decidido asumir esta problemática toda vez que en la institución objeto de estudio no se ha trabajado de manera consciente y planificada la personalidad de la empresa (Identidad) ni la Imagen pública.

En la ESTA espirituana, no se emplean adecuadamente los recursos de la imagen y no se logra suficientemente una coherencia en el discurso comunicativo, lo que impide ver a la actividad de comunicación con un enfoque de sistema que necesita de gestión sinérgica, sino que se deja a la creatividad de cada área, orientada a resolver problemas emergentes de la actividad cotidiana, lo que da paso a improvisaciones y utilización de los recursos de la imagen de manera arbitraria.

Todo lo anteriormente expuesto obedece a la falta de una gestión de comunicación que guíe el trabajo de Identidad y medie favorablemente en la construcción por parte de sus públicos de una imagen lo más cercana posible a la imagen deseada.

Este trabajo tiene como característica específica que es la primera vez que se realiza una investigación de Imagen Pública en la empresa lo que constituye una herramienta

de trabajo para la toma de decisiones y de esta manera enrutar el trabajo estratégico de comunicación dentro de la entidad.

### ***Pregunta de Investigación***

¿Cómo se relaciona la Comunicación Externa de la Empresa de Suministro de Transporte Agropecuario (ESTA) con su Imagen Pública?

### ***Objetivo General***

Caracterizar los procesos de comunicación externa de la ESTA y su relación con la imagen pública.

### ***Objetivos específicos***

1. Identificar los presupuestos teóricos fundamentales de Imagen Pública que se potencian mediante la Comunicación Externa.
2. Caracterizar la gestión de la Comunicación Externa de la ESTA de Sancti Spíritus.
3. Determinar la percepción que tienen los públicos externos estratégicos seleccionados sobre la ESTA de Sancti Spíritus.

El estudio se basa en la metodología para auditoria de imagen que propone el autor español Justo Villafañe, por cuanto constituye un procedimiento para la identificación, análisis y evaluación de los recursos de la imagen de una entidad, para examinar su funcionamiento y actuaciones internas y externas, así como para reconocer los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales con el objetivo de mejorar sus resultados y fortalecer el valor de su imagen pública (Villafañe, 1993).

Es necesario aclarar que los métodos de investigación se adaptaron a las características propias del objeto de estudio que en este caso fue la Empresa de Suministro y Transporte Agropecuario y a los objetivos de la investigación que además de orientarse al estudio de la imagen se dirigen a la indagación sobre la situación de los procesos comunicativos. Con tales fines se profundizó en aspectos relacionados con comunicación introduciendo indicadores en este sentido.

En el caso muy puntual de la dimensión Imagen Pública se ha centrado el análisis del entorno en los públicos externos específicamente las empresas e instituciones más

vinculadas con el centro ya que se conoce de antemano que la relación que tiene la ESTA de Sancti Spíritus con los Medios Masivos de Comunicación es casi nula.

Se utilizan fuentes primarias para la obtención de datos y hechos observados de primera mano, recogidos por la investigación y fuentes secundarias al revisar documentos e informes preexistentes que aportaron información sobre determinados aspectos que se están evaluando

### ***Categorías de Análisis***

#### **Imagen pública y Comunicación Externa**



**Comunicación Externa:** Entendida como “actos comunicativos dirigidos a públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.” (Andrade de San Miguel citado por Rivero; 2007)

Definición operacional: Es el modo en que se conceptualiza, norma, planifica, implementa y evalúan los mensajes y actividades comunicativas con públicos externos en la ESTA.

#### Dimensiones

##### 1.1. Conceptualización

##### 1.1.1 Percepciones de los directivos y especialistas acerca de la Comunicación Externa.

- a. Concepción de la Comunicación Institucional. Importancia.
- b. Concepción de la Comunicación Externa. Importancia.
- c. Apoyo de la Dirección (Autonomía, recursos materiales y financieros asignados.)
- d. Criterios sobre los públicos externos.

##### 1.2. Normación.

##### 1.2.1 Percepciones de los directivos y especialistas de la entidad sobre la Imagen Institucional.

- a. Importancia concedida a la Imagen Institucional.
- b. Declaración formal de intereses sobre la Imagen Pública de la institución.

##### 1.2.2 Existencia de Políticas de Comunicación.

##### 1.2.3 Existencia de Manuales

- Identidad Visual



- Procedimiento

### 1.3. Planificación

#### 1.3.1 Investigación preliminar.

- Diagnósticos de Comunicación
- Análisis comunicativo de la competencia,
- Estudio de satisfacción de los públicos
- Monitoreo de prensa

#### 1.3.2 Estrategias, Planes, Campañas de Comunicación con públicos externos.

### 1.4. Implementación

#### 1.4.1 Cumplimiento de las normas del Manual de Identidad Visual.

#### 1.4.2 Acciones para fortalecer las relaciones entre las áreas directamente vinculadas con la Comunicación Externa

#### 1.4.3 Acciones de Relaciones Públicas

- Acciones con la prensa
- Participación en ferias y eventos

#### 1.4.4 Acciones de Publicidad

Ejes de Comunicación (Soportes, Informaciones)

### 1.5. Evaluación

#### 1.5.1 Modo.

#### 1.5.2 Frecuencia.

#### 1.5.3 Utilización de los resultados.

**2. Imagen Pública.** Definición conceptual: Es “el fenómeno de opinión pública consistente en la lectura social de los atributos o valores de la institución, resultante del tipo de comunicación entablada entre ambos. Es la lectura pública de la institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores, colectivos, tiene o constituye de manera intencional o espontánea”. (Cháves, 2000).

Definición operacional: Es el conjunto de percepciones que sobre la Empresa de Suministro y Transporte Agropecuario de Sancti Spíritus tienen sus públicos externos estratégicos seleccionados.

#### Dimensiones

##### 2.1. Percepciones de los públicos externos.

2.1.1. Cognitivo: Nivel de conocimiento sobre la organización y sus servicios

- Vías o medios por los que conoció la ESTA de Sancti Spíritus
- Conocimiento de los elementos gráficos
- Conocimiento de productos/servicios
- Medios por los que se actualiza sobre la actividad

2.2.1. Valorativo: Valoraciones sobre la organización y sus servicios.

- Satisfacción respecto a los servicios.
- Evaluación de productos/servicios
- Criterios sobre el personal (Aspecto y cortesía de los funcionarios).
- Estado material y estético de las instalaciones
- Fidelidad a la organización
- Criterios sobre las relaciones entabladas con la empresa.
- Evaluación de los medios utilizados para la actualización de la actividad
- Valoración de la promoción de productos y servicios
- Valoración acerca de la institución
- Valoraciones sobre la Comunicación Externa.
- Valoración de la posición de la empresa con respecto a otras instituciones

### ***Tipo de Investigación***

El diseño clasifica como no experimental pues no se manipularán las categorías. Puede considerarse una investigación correlacional descriptiva, porque pretende establecer la relación entre las categorías Comunicación Externa e Imagen Pública, a la par que describe su comportamiento a través del contacto con sujetos sociales. El tipo de investigación descriptiva sirve para analizar cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Se trata de buscar la caracterización de una situación que pueda ayudar a tener una mejor visión de la unidad de análisis, en este caso de la Empresa de Suministro y Transporte Agropecuario de Sancti Spíritus.

### ***Métodos y Técnicas de Investigación***

La metodología de investigación que se propone utilizar tiene un enfoque cualitativo, dado lo subjetivo de la relación y percepción de los individuos con las categorías

analizadas. En la investigación se aplicarán técnicas cualitativas atendiendo a la naturaleza del objeto de estudio y también se vale de la técnica cuantitativa de la encuesta en tanto una de las unidades de análisis así lo requiere.

Investigación bibliográfica y documental: Permitió sistematizar los conceptos teóricos y contar con opiniones autorizadas sobre el tema de investigación, así como la obtención de información detallada sobre la institución. A partir del análisis documental se valoraron distintas investigaciones que tiene como tema la Imagen Pública. También se estudiaron materiales producidos por la institución lo que nos permitió evaluar la forma en que la entidad se comunica con sus públicos y sistematizar información disponible en torno al objeto de estudio. Además se consultaron los objetivos empresariales, planes estratégicos, manuales y documentación institucional sobre la empresa y sobre sus servicios.

### Entrevista

Permite describir e interpretar aspectos de la realidad que no son directamente observables. Con ellas el rol del investigador no se reduce a la recolección de datos sino que es una interacción subjetiva con el entrevistado. Es de naturaleza explicativa en tanto proporciona alguna información sobre las razones por las cuales los entrevistados dan determinadas respuestas.

En profundidad: Para determinar puntos de vista de los directivos relacionados de alguna manera con la Comunicación Externa así como las percepciones de estos en relación con la Imagen Pública. (Anexo 2). La entrevista semiestructurada se aplicó a los especialistas vinculados a la Comunicación Externa de la ESTA (Anexo 3)

Encuesta. Se utiliza para estudiar las opiniones del segmento de clientes seleccionado ya que permite una amplia recogida de información y generalizar los resultados. (Anexo 4)

Observación. Permite obtener información de los procesos tal y como estos se producen, sin pasar por el tamiz subjetivo de los individuos implicados. Será una observación libre, según guíe la propia investigación. (Anexo 5)

### **Unidades de Análisis**

Directivos y especialistas de la ESTA directamente vinculados a la actividad comunicativa. Son los máximos responsables de la Comunicación Externa de la ESTA.,

los que contactan asiduamente con algunos segmentos del público externo o determinan acciones que inciden en la imagen pública.

Públicos externos estratégicos de la ESTA. Son los que mantienen una relación directa y explícita con la institución, lo que los convierte en objeto de estudio obligado para la presente investigación.

De modo general la selección de los sujetos corresponde a un muestreo no probabilística, por criterios ya que son seleccionados los individuos o grupos sociales, que tienen uno o varios atributos que garantizan una relación con el objeto de estudio.

Dadas las características y unidades de análisis de este estudio, se conformaron varias estructuras muestrales.

Directivos y especialistas directamente vinculados a la actividad comunicativa

Directivos: Conforman la muestra la máxima dirección de la ESTA así como los otros miembros del consejo de dirección directamente ligados con la comunicación externa y los especialistas vinculados con la comunicación externa:

La actividad comunicativa en la ESTA trasciende las áreas formalmente destinadas para ello. Por tal motivo, se seleccionaron seis especialistas de diferentes áreas, sin importar denominación o grado de subordinación y del consejo de dirección.

Públicos externos específicos: El método a seguir con este público es el muestreo casual o incidental. Así fueron encuestados 15 clientes que acudieron a la empresa los sábados 9, 11, 18 y 25 de febrero de 2013.

Durante la investigación no se violaron principios éticos ni de ninguna índole y se respetó la confidencialidad de los que participaron en la recogida de la información. Se utilizó para cuantificar los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos citados y su conversión a cualitativos; se empleó, de igual forma, el cálculo porcentual. Los resultados se exponen en tablas y gráficos que se especifican en el siguiente acápite.

## **Análisis de los Resultados**

Los resultados de la presente investigación serán expuestos de acuerdo con las dimensiones de las categorías estudiadas pero de tal modo que se evidencie la correlación existente entre ellas. Por consiguiente, indistintamente, se hará alusión a dimensiones de una y otra categoría sin seguir a cabalidad el orden preestablecido en el acápite metodológico.

En relación con la conceptualización de la Comunicación Externa, determinar las percepciones de los directivos y especialistas de la empresa ha sido un tanto complejo, sobre todo por la diversidad de visiones apreciadas durante las entrevistas.

Su análisis debe partir del examen de las concepciones sobre la Comunicación Institucional ya que es el proceso más general al cual se adscribe la Comunicación Externa. En un sentido amplio puede decirse que la Comunicación es pensada en dos sentidos: como soporte y como información. Como soporte en tanto se asocia con la tecnología, la informática, y otras vías como la escrita o la oral y como información al relacionarla con los distintos mensajes, principalmente los emitidos por la institución. Las anteriores concepciones sólo se centran en determinados componentes del proceso comunicativo más general; otros aspectos como el modo en que la información es transmitida (código), a quién (receptores/públicos), con qué objetivos y con qué efectos (retroalimentación) son pasados por alto.

Valga señalar que al preguntar a los directivos y especialistas qué entendían por Comunicación Institucional, habitualmente se referían a cuestiones generales perfectamente aplicables a otros ámbitos o espacios donde se da la Comunicación como pueden ser el interpersonal o el grupal. En este sentido podría decirse que, de manera general, se carece de una visión sistémica de la Comunicación en una institución y donde esta sea pensada como el elemento coordinador de todas las funciones institucionales.

Entre los sujetos investigados existe una tendencia a identificar la Comunicación Institucional únicamente con la Comunicación Externa, de asumirlas como sinónimos, por tal motivo las concepciones que sobre la primera se tienen, influyen en los criterios sobre la otra. Todos los entrevistados tienen muy claro la importancia de la Comunicación para el éxito de cualquier institución y en especial para la Empresa de

Suministro y Transporte Agropecuario. Sin embargo resulta contradictorio que aun cuando se tiene plena conciencia de la valía de los procesos comunicativos, no participen sus especialistas en la toma de decisiones empresariales; hecho que determina que algunas disposiciones empresariales no sean analizadas desde las implicaciones que, comunicativamente, podrían acarrear a la entidad. Sólo después, cuando las decisiones tomadas causan problemas se vuelve a pensar en la comunicación. En realidad los directivos le dan una importancia coyuntural, algunas veces desde una directiva o la aplicación del control interno, no es una idea concientizada y verdaderamente asumida.

Mediante las entrevistas se pudo constatar que la Comunicación Externa es concebida como el conjunto de mensajes e informaciones emitidos por la empresa hacia sus públicos externos. En sentido general se asocia fundamentalmente con la información transmitida a través de la Publicidad y las Relaciones Públicas. Es todo aquello que la entidad dice a los públicos externos, es el medio que le permite no cerrarse en sí misma sino abrirse al entorno. La importancia atribuida está muy relacionada con la concepción básicamente promocional con que se asume. Así, para los entrevistados, su mayor valor radica en ayudar a mantener un flujo de información constante con los públicos externos.

En relación con el apoyo de la dirección a la Comunicación, los especialistas refieren que algunas veces es más fuerte que otras, hecho para nada contradictorio si se tiene en cuenta, como ya se había expresado anteriormente, la importancia coyuntural que le es atribuida. Mediante la observación se pudo apreciar que la empresa cuenta con el departamento Técnico Desarrollo que goza de cierta autonomía, sobre todo en lo relacionado con la realización de productos comunicativos. En este sentido se confía en los criterios de sus especialistas ya que son los más versados en la materia. Todo el proceso de realización de catálogos, folletos, boletines, divulgación en los medios de comunicación etc. se efectúa en el propio departamento en conjunto con las otras áreas o personas específicas que también estén involucradas en el proyecto.

En cuanto al apoyo material y financiero destinado a la Comunicación los entrevistados sienten que la empresa no escapa a la difícil situación que atraviesa el país, sin embargo, se destinan bastantes recursos que, aunque no son todos los requeridos para financiar la actividad comunicativa de una institución de tal magnitud, representan un marco de posibilidades.

En relación con sus públicos externos el principal problema que afronta la ESTA, es que estos no se encuentran segmentados. Existe una tendencia a asociar públicos externos con clientes o usuarios en detrimento de otros segmentos sumamente importantes. Durante las entrevistas se pudo constatar que sólo al aludir a otro de los públicos específicos se hacía referencia a ellos, al mencionar a públicos externos estratégicos como pueden ser los medios de comunicación o los proveedores, inmediatamente se reconocía su importancia en el desarrollo institucional y lo imprescindible de mantener, sobre la base de una buena comunicación, una excelente relación con los mismos.

Lo anterior demuestra que no es que no se mantenga una relación con estos públicos, sino que no se cuenta con un mapa de públicos en el que estén explícitamente establecidos, por lo que no armoniza los intereses institucionales con los de sus públicos si estos no se conocen.

Otro de las dificultades que afectan la comunicación externa es que no existe claridad conceptual en relación con la Imagen Pública, esta es confundida con la Identidad, más específicamente con la Identidad Visual.

Cuando durante las entrevistas se preguntaba sobre cuestiones relacionadas con la Imagen Pública, se hacía referencia a elementos visuales y gráficos de la empresa lo que implica no sólo una concepción errada sobre la imagen, sino una inconsciente visión reduccionista de la propia Identidad al limitarla a determinados aspectos físicos en detrimento de otros más culturales como puede ser el comportamiento organizacional.

Debido a esta confusión identidad – imagen a la última se le atribuyen funciones de la primera como pueden ser la de identificación, de reconocimiento, mientras las suyas propias, como el realce de la identidad diferenciadora de la entidad y la generación de una opinión pública favorable, son pasadas por alto.

Muy pocos de los entrevistados reconocen la importancia de la imagen para atraer clientes en tanto garantiza reputación, prestigio y credibilidad. La entidad no tiene formalmente declarados sus intereses sobre la Imagen Pública.

En sus percepciones los públicos externos asocian a la empresa a cuestiones relacionadas con la agricultura, lo que es evidente si tenemos en cuenta que, como expresan los propios especialistas, la mayor cantidad de información que reciben tiene

que ver precisamente con las ventas de productos agropecuarios. Mediante las entrevistas y las encuestas se pudo apreciar que en sentido general los públicos externos estratégicos seleccionados tienen un criterio positivo sobre la empresa, todos lo identifican como la Empresa Logística de la Agricultura.

Siguiendo con el posicionamiento relativo de la empresa, vale referir que está muy bien posicionado en relación con las demás instituciones con las que concurre. Al preguntar a los usuarios sobre que pensaban al escuchar la palabra ESTA, reconocen que es la empresa de logística que atiende la agricultura perteneciente al grupo GELMA (es la organización empresarial de mayor peso e impacto en la base productiva y en la logística del Ministerio de la Agricultura)

Llegado este punto es necesario hacer referencia a los elementos más importantes que caracterizan la normación de la Comunicación Externa en la Empresa de Suministros y Transporte Agropecuario de Sancti Spíritus. Mediante la investigación bibliográfico - documental se pudo apreciar que las pautas más generales que rigen el funcionamiento organizacional de la empresa se encuentran recogidas en el Compendio de documentos rectores para el trabajo de dirección en el Grupo Empresarial de Logística del MINAGRI (GELMA) elaborado por la Director General del Grupo. El mismo constituye un documento oficial de tipo administrativo en el que se definen intenciones y acciones generales a través de políticas, a cumplir en el Grupo como entidad rectora a nivel de país.

En este compendio no se encuentran plasmadas las Políticas de Comunicación, las que sin dudas constituyen una necesidad para el desempeño institucional, resulta difícil entender cómo en un documento de esta naturaleza no se hace referencia a las normas que determinarán un proceso como la comunicación que influye en las funciones sustantivas de la organización.

Al examinar otros documentos se comprobó que no es que las Políticas de Comunicación no estén definidas, existe un Manual de Gestión de la Comunicación el cual tiene claramente determinadas los flujos de comunicación , las políticas, los canales, la aplicación de los sistemas de comunicación. Tal vez si los directivos estuvieran más liados en el propio proceso de formulación de las políticas, no solo las de Comunicación sino todas, estarían más implicados y conocerían más a fondo cada una de ellas.



En cuanto a las Políticas vale señalar que están básicamente relacionadas con responsabilidades y prácticas, con predominio de las primeras.

Otro de los documentos que norma el funcionamiento de la empresa en la ESTA es el Manual de Procedimientos que se encuentra diferenciado en cada departamento.

Desde el punto de vista operativo dicho Manual resulta sumamente importante en tanto ayuda a organizar el trabajo ya que deja muy claros los deberes de cada trabajador. organizativamente, el hecho de que las funciones de cada departamento estén claramente definidas ayuda a evitar el intrusismo profesional y cuando son ampliamente conocidas por el resto de la organización pueden influir positivamente y potenciar el trabajo interdepartamental.

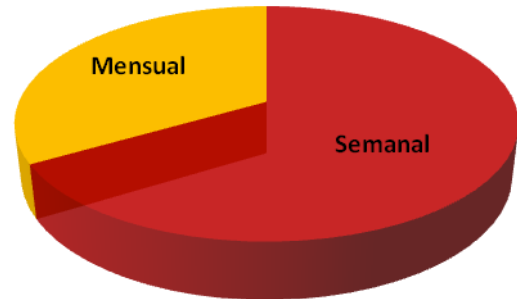
Definitivamente es muy provechoso que en este documento estén recogidas las responsabilidades (funciones) del personal de cada departamento pero también en él deben documentarse las prácticas de la comunicación en la organización, mediante una descripción detallada de los procedimientos para utilizar eficientemente dichas prácticas de acuerdo con sus tipos de públicos, canales, mensajes y sus características.

La empresa cuenta con un Manual de Identidad Visual en el que se definen las pautas visuales en materia de identidad a seguir por la institución, y tiene como punto de partida el Manual del Grupo encargado de gestionar la marca Gelma. Lo anterior resulta sumamente importante ya que bien implementado permite lograr una coherencia en todo el discurso gráfico y visual. El trabajo en este sentido no se ha limitado al cumplimiento de las normas establecidas sino que se han realizado acciones, sobre todo en los inicios, para dar a conocer y posicionar la marca de la Empresa de Suministro y Transporte Agropecuario en los diferentes públicos.

Consecuentemente con el buen trabajo en materia de identidad visual, los públicos están muy satisfechos en relación con el estado material y estético de las instalaciones y el 83% visitan la empresa semanalmente, según lo confirman los datos expuestos en la siguiente tabla.

Tabla 1. Frecuencia de visita a la entidad

	Frecuencia	%
Semanal	10	83
Mensual	5	42
Casi nunca	0	0



Fuente: Elaboración propia

A juicio de los entrevistados la institución ha logrado en su discurso una coherencia visual lo mismo gráfica que arquitectónica. Los productos comunicativos, responden a las normas del Manual de Identidad Visual, aún cuando no se ha logrado que todos presenten una misma visualidad, sí se procura que siempre tengan el identificador de la institución.

Entrando en materia de planificación, el principal problema que afronta la Comunicación es la carencia de investigaciones preliminares. La planeación se realiza sin tener claramente definidos los referentes contextuales de la organización. Durante el análisis documental se pudo constatar que esta forma parte del compendio de documentos que rige empresa que cita ..., “Nos guiamos por la máxima de que si en épocas normales, la planificación es un instrumento imprescindible para la labor de dirección, en el complejo escenario que estamos viviendo se convierte en una necesidad vital para excluir los riesgos que extrañan la improvisación y la falta de integridad...”. Cuentan con el análisis de la matriz DAFO de la empresa.

Basta con dar una mirada al “Manual de Comunicación” para darse cuenta de que el trabajo se ha basado más en el cumplimiento de objetivos mediante la realización de acciones inestructuradas, sumamente primarias que en modo alguno responde a la metodología de planificación en la cual se dejan esclarecidos aspectos fundamentales como objetivos, públicos, acciones, responsables, tiempo de ejecución, presupuesto, control y evaluación.

Según los especialistas se cuentan con un catálogo impreso, pero una de las deficiencias más frecuentes en la planificación de la comunicación en la agricultura, la cual no escapa la empresa es la falta de determinación de instrumentos y parámetros de evaluación.

Después de analizar el modo en que se planifican las acciones es indispensable referirse a su implementación, es decir a la asignación real de recursos humanos, materiales y financieros, al cumplimiento de los cronogramas, así como el desarrollo de acciones no planificadas.

A juicio de los propios directivos y especialistas, en la entidad estudiada las acciones de Comunicación se implementan mejor de lo que se planifican. Al preguntarles las posibles causas de tal comportamiento referían que el trabajo del día a día es muy rico, exige de mucha improvisación, hay oportunidades que no se pueden desaprovechar. Es cierto que el hacer cotidiano puede resultar a veces impredecible, y por tanto siempre se realizan acciones que no se tenían preconcebidas de antemano, pero lo que no puede ocurrir es que estas sean mayoría. Por otra parte, muchas de las acciones planificadas nunca se llegan a realizar, es posible que esto se deba, como plantean los especialistas, a cuestiones como la falta de recursos materiales y financieros o la carencia de apoyo de la dirección, pero sólo en parte. Como se había expresado anteriormente al hacer referencia a la planificación, esta no se basa en un análisis preliminar de la situación de la institución, ni establece objetivos sólidos que expliciten a dónde se quiere llegar, lo que ocasiona que en la práctica tales acciones se hagan inoperantes y se tenga que recurrir a nuevas.

Aún cuando las acciones para fortalecer las relaciones entre las áreas directamente vinculadas con la comunicación externa en buena lid pertenecen a la comunicación interna cuyo análisis no es objeto de estudio de la presente investigación.

Todos los entrevistados coinciden al expresar que, por lo general, son escasas las acciones que se realizan para fortalecer las relaciones entre las áreas vinculadas con la comunicación externa. En este sentido vale señalar que corresponde a la propia empresa demostrar sus potencialidades, sensibilizar a sus colegas con la necesidad y utilidad de la Comunicación y lograr que la vean como aliada y no como enemiga.

Para ellos los profesionales de la ESTA. son competentes, tienen dedicación por su trabajo, responsables, con ellos prima el trato amable y respetuoso. De ahí que todos los clientes que se presentan en la empresa y las Unidades Empresariales de Base (UEB) queden satisfechos por el profesionalismo y entrega con que se trabaja.

---

Los principales aspectos negativos o quejas que plantea el cliente con los servicios y ventas recaen en la falta de divulgación de la mercancía que ofertan y sus precios, no poseen permanentemente los surtidos que se necesitan, existe demora en llegar los recursos a los almacenes, además en cada municipio hay un Centro Comercial distantes de algunos clientes y expresan la necesidad de aumentar la diversidad en los servicios.

Afortunadamente las críticas son menores que los halagos y en sentido general la calidad de los servicios proporciona a los distintos públicos más vivencias positivas que negativas por lo que las valoraciones sobre la organización y sus servicios son buenas. Otros de los aspectos objeto de análisis en este estudio son las acciones de Relaciones Públicas y de publicidad, ambas tienen un comportamiento nulo.

La relación de la empresa con la prensa es que aún cuando se mantiene muy bien informada se deja demasiado a la espontaneidad de los periodistas la decisión de realizar un trabajo. En la institución se tiene conciencia real de la importancia de los medios de comunicación masiva y del papel que juegan en la formación de la opinión pública y en la legitimación de toda entidad. Quizás por eso las acciones que involucran a la prensa siempre están minuciosamente planificadas o al menos preconcebidas. Donde se informa la situación de la comercialización. Cada información cuenta con materiales informativos y promocionales de apoyo. El hecho es que a veces hace falta decir las cosas de un modo diferente aunque se siga diciendo lo mismo.

Según los especialistas, en sus inicios la empresa tenía una participación en ferias y eventos, siendo un elemento importante e imprescindible que se aprovechen las ventajas promocionales que ofrecen, a lo mejor deben valorarse otras formas de participación que no incluyan la venta, tener una presencia meramente expositiva.

En relación con la Publicidad hay que señalar que la empresa cuenta con un catálogo cuyo formato puede variar según las producciones y el presupuesto del que se disponga. En realidad los catálogos son considerados la memoria gráfica de la empresa.

Toda la elaboración del catálogo corre a cargo del Departamento Técnico Desarrollo. Los catálogos son un producto comunicativo en el que se combinan textos e imágenes, lo novedoso y creativo de cada uno, amén por supuesto de la propuesta en sí, radica

en el diseño con que son realizados. A veces también son confeccionados sueltos, plegables, agendas y hasta marcadores, útiles y versátiles en la labor promocional.

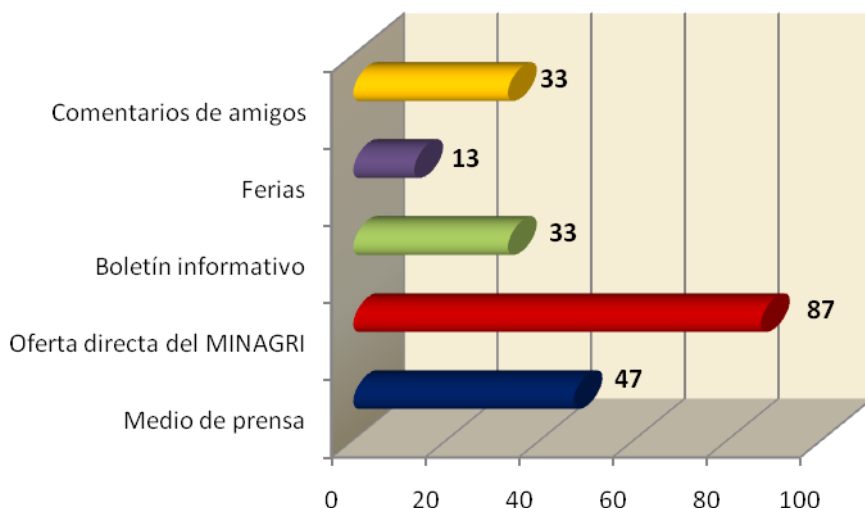
Los comportamientos descritos anteriormente en relación con las acciones de Publicidad ha determinado el nivel de conocimiento que sobre la organización y sus servicios tienen los públicos seleccionados así como sus valoraciones sobre la comunicación externa de la ESTA.

Con las técnicas utilizadas se evidenció que la mayoría de los públicos están informados sobre la empresa y sus servicios, saben qué es, qué hace. Sin embargo todavía se sienten un poco desinformados sobre las características concretas de determinadas ventas y servicios, se desconocen, por ejemplo, los productos con los que pueden contar. Todos los públicos muestran un gran interés por los productos en almacén, sin embargo la información que tienen sobre esto es nula. Se abogan porque se acerquen aún más las mercancías a los productores, se divulguen más lo que se oferta, ser más ágil en el proceso de comercialización para no dificultar al hombre el trabajo en la tierra.

Muchas veces lo que se desconoce de la institución no son sus servicios en sí, sino la actividad concreta que se realiza. Por ejemplo; ello en la diversidad de productos que existen para los productores y estos no conocen de sus existencias en los almacenes.

En relación con la Comunicación Externa los distintos públicos coinciden en que si bien no puede decirse que sea mala, sin dudas hay desconocimiento de todo lo que se refiere a la logística de la agricultura.

Sobre los canales de información los criterios expresados varían debido a lo diferente de las relaciones que cada uno mantiene sobre la ESTA. Entre los medios de información más identificados por los usuarios están los medios de prensa, la oferta directa del MINAGRI, el boletín y las ferias, según muestra el siguiente gráfico.



Quando se trata de relaciones interinstitucionales los canales más empleados son el correo electrónico y el teléfono. En el caso de los medios de comunicación donde la relación con los periodistas se hace más personalizada, se incluye además la entrevista de prensa como uno de los canales de información más útiles.

Para los clientes muchos de los canales de comunicación empleados involucran las tecnologías y es muy pequeño el número de personas que cuentan con un correo electrónico por el que puedan recibir la información relacionada con la empresa es muy limitada.

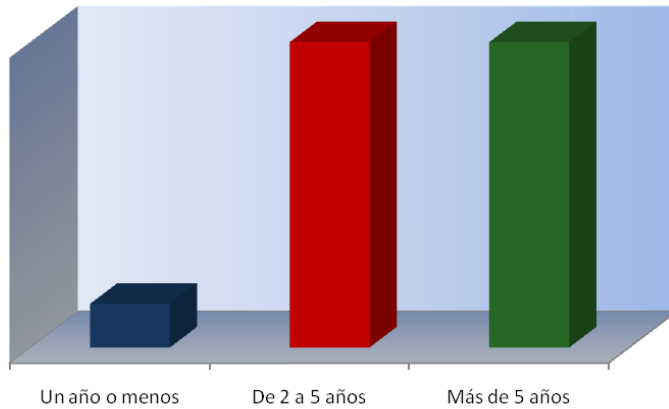
Por otra parte, los criterios sobre las relaciones entabladas con la ESTA. son favorables. Los diferentes públicos refieren mantener una relación estrecha y directa, al menos con aquellas áreas con las que son más afines.

Tabla 2. Tiempo de relaciones con la Empresa

	Frecuencia	%
Un año o menos	1	7
De 2 a 5 años	7	47
Más de 5 años	7	47

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2. Escala que marca el tiempo de relaciones con la empresa



Fuente: Tabla 2.

En el análisis de las acciones de evaluación, son casi nulas del mismo modo que las investigaciones de otro tipo. A criterio de los especialistas esto se debe al hecho de que los mecanismos de evaluación no están creados, el único momento en que se analizan los resultados del trabajo es en el Balance Anual, pero en él son tratados todos los aspectos de la empresa, por lo que en realidad no se profundiza mucho en lo relacionado con la comunicación. Por la dinámica del propio Balance se pierde en rigurosidad, en realidad el problema no es del balance en sí, el problema está en que este no es el espacio más idóneo para hacer una evaluación con todo rigor de la comunicación. Lo correcto sería contar con un espacio anterior al Balance, donde dentro de la propia empresa se analicen en profundidad estas cuestiones.



# Conclusiones



## Conclusiones.

Por medio de los métodos y técnicas aplicados, y después de realizar un análisis y procesamiento de los resultados, se establecen las siguientes conclusiones:

- Se exponen los fundamentos teóricos acerca de la comunicación externa y la imagen pública a partir del trabajo con las fuentes, en las cuales fueron consultados varios autores foráneos y cubanos que sustentaron el tema de investigación.
- Se caracterizó la gestión de la Comunicación Externa de la ESTA de Sancti Spíritus en la cual predomina el escaso conocimiento de todas las áreas directamente ligadas con la Comunicación Externa:
  - La normación de la Comunicación se realiza mediante políticas y manuales que priorizan el establecimiento de las responsabilidades (funciones) del personal del departamento sobre las prácticas de la comunicación en la organización.
  - No existe claridad conceptual en relación con la Imagen Institucional, esta es confundida con la Identidad Institucional, específicamente con la Identidad Visual
  - La Comunicación Externa se planifica mediante planes de acciones inestructuradas, las acciones se realizan sin tener en cuenta los referentes contextuales de la institución lo que hace que muchas de ellas planificadas nunca lleguen a implementarse y que en la práctica se tenga que recurrir a nuevas.
  - Se realizan evaluaciones sistemáticas de la Comunicación Externa cuyos resultados no siempre tributan a la implementación de nuevas formas que ayuden a mejorar las posibles deficiencias encontradas.

La percepción que tienen los públicos externos estratégicos sobre la ESTA de Sancti Spíritus es favorable, asumen el ESTA. como una de las instituciones importantes en cuanto al suministro agropecuario.

El modo un tanto desarticulado en que se gestiona la Comunicación Externa ha propiciado que su Imagen Pública, si bien no es negativa, sea espontánea y heterogénea y que la empresa sea asumida fundamentalmente como una empresa más de la agricultura.



# Recomendaciones

## **Recomendaciones.**

En aras de contribuir a repensar fundamentalmente el camino escogido y dedicado a la comunicación en la organización se proponen las siguientes recomendaciones:

- Presentar los resultados de la investigación al Consejo de Dirección de la entidad objeto de estudio.
- Capacitar en la temática comunicativa a los directivos de la institución y a los especialistas de las áreas directamente ligadas con la Comunicación Externa.
- Implementar un estudio cualitativo de las características de los clientes, proveedores, y la comunidad que tributen a la imagen pública.



# ***Bibliografia***

## Bibliografía

1. Abreu, I (2001): El estudio de la imagen pública: ¿la clave del éxito? Notas sobre la evolución de la investigación de campo. Disponible en URL: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2001/latina39mar/111iabreu.htm>. Acceso 14 de enero/ 2013.
2. Alonso, M; Saladrigas, H (2002): Notas en torno a la comunicación en los nuevos escenarios. En: Revista Espacio No.7, enero-abril, La Habana, p37-39.
3. Álvarez, A (2007): La Imagen Corporativa, Editorial Pablo de la Torriente Brau, La Habana.
4. Álvarez, Y (2000): Imagen Corporativa. Teoría y práctica desde un enfoque psicológico, Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
5. Álvarez, Y (2002): "Auditoría de imagen y metodología: una relación necesaria", en: Espacio, n. 5, agosto, p. 32.
6. Brull, M (2006): Modelo de auditoría de Identidad e Imagen para las Universidades Cubanas, Facultad de Humanidades, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba. (tesis de doctorado)
7. Candini, N (2001): Políticas culturales y consumo cultural urbano. Disponible en URL: <http://ceas.files.wordpress.com/2007/03/cons-cult-arm-ngc1.pdf>. Acceso 1 de diciembre/ 2012.
8. Chávez, N (1994): La imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional. Ediciones Gustavo Gili, Barcelona.
9. Cháves, N (2000): La marca corporativa: gestión y diseño de símbolos y logotipos, Editorial Paidós, Buenos Aires.
10. Costa, J (1989): Imagen Global, Ediciones Fundesco, Madrid.
11. Costa, J (1992): Identidad Corporativa y estrategia de empresa, Editorial
12. Costa, J (2001): Imagen Corporativa en el siglo XXI. Ediciones La Crujía, Buenos Aires,
13. Costa, J (2003): Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XXI. Disponible en URL <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta>. Acceso 10 de diciembre 2012.
14. De la Torre, C (2001): Las identidades. Una mirada desde la psicología. Centro de Investigación y Desarrollo de la AGRICULTURA Juan Marinello, La Habana.

15. Gonzáles, G (1990): Imagen, diseño y comunicación corporativa, Editorial Pablo de la Torriente Brau, La Habana.
16. González, E (2008): Diagnóstico de Imagen Interna. Casa Matriz GEE Palmares, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, La Habana. (tesis de licenciatura).
17. Hernández, N (2005): “Las narraciones de Dante desde la gestión de comunicación en organismos cubanos”, junio 2005. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación, La Habana.
18. Hernández, N (2008): Comunicación institucional para instituciones públicas: un estudio de caso en Venezuela, Facultad de Comunicación Universidad de La Habana, , La Habana. (tesis de maestría)
19. Ind, N (1992): La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identificación eficaces, Ediciones Díaz de Santos SA, Madrid.
20. Jiménez, D y Sánchez, M (2004): An exploratory study on IMC in Spanish communication agencies: control decisions, barriers, benefits, and its future. En: Revista BOJA, No 21, junio, Andalucía. (versión digital)
21. Kotler, P (2001): Marketing y Estrategia de ESTAs. Disponible en URL: <http://descargas.cervantesvirtual.com/mskotlerkotler0307>. Acceso 1 de enero/ 2013.
22. Lazarsfeld, P; Merton, R (1977): Comunicación de masas, gusto popular y acción social organizada, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.
23. Losada, J; (2005) “Acercamiento al estudio de la Imagen Publicada: definición y casos”. Disponible en URL: <http://www.mcu.es/publicaciones/docs/MC/CeGC/CEGCL.pdf>. Acceso 9 de diciembre 2012.
24. Mínguez, N (2000) Un marco conceptual para la comunicación corporativa. Disponible en URL: <http://www.rrppnet.com.ar/comcorporativa.htm>. Acceso 14 de enero/ 2013.
25. Muriel, M; Rota, G (1980) Comunicación institucional: enfoque social de relaciones públicas, Ediciones CIESPAL, s/c.
26. Oviedo, A; Montero, A (2004), “Auditoría de imagen: Transtur Rent Car”, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, La Habana (tesis de licenciatura).
27. Páez, J: Imagen Institucional. Disponible en URL: <http://www.rrppnet.com.ar/imageninstitucional.htm>. Acceso 14 de enero/ 2013

28. Piedra, M et al (2002): Manual de Relaciones Públicas, Editorial Félix Varela, La Habana.
29. Ramos, V: Comunicación: Estado, Sociedad y Mercado. Disponible en URL:<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n8/ramos2.htm>. Acceso 10/1/13.
30. Ries, A; Trout, J (1992): Posicionamiento. El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia, Mc Graw- Hill, México.
31. Rivero, M (2007): Comunicación Organizacional vs Relaciones Públicas, La Habana. (versión digital)
32. Rodríguez, G et al (1995): Metodología de la Investigación Cualitativa, Editorial Félix Varela, La Habana.
33. Santana, J (2002): “¿Identidad Visual vs Identidad organizacional?”, En: Espacio, n. 8, mayo-agosto, La Habana.
34. Sanz de la Tajada, L (1994): “Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa: Desarrollo conceptual y aplicación práctica”, Ediciones. ESIC, España.
35. Sanz de la Tajada, L (1996): Auditoria de la Imagen de Empresa. Métodos y Técnicas de Estudio de la Imagen, Editorial Síntesis SA, Madrid.
36. Trelles, I (2000): Comunicación organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba. En: Revista Espacio No.3, julio, La Habana, p 25-28.
37. Trelles, I (2001): Comunicación organizacional. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela, Ciudad de la Habana.
38. Trelles, I (2002.): Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, La Habana. (tesis de doctorado)
39. Trelles, I (2003): El diálogo fructífero con la comunicación y la cultura. En: Revista Espacio No.9, enero-junio, La Habana, p30-32.
40. Trelles, I (2004): “Gestión de comunicación institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis”, en Espacio, n.10, enero-abril, p. 29-31.
41. Trelles, I (2005): Imagen e Identidad Corporativa, Editorial Félix Varela, La Habana.
42. Van Riel, C (2003): Nuevas Formas de la Comunicación Organizacional. Disponible en URL: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/cvanriel.html>. Acceso 10 de noviembre de 2012.
43. Villafañe, J (1993): Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas, Editorial Pirámide, Madrid.

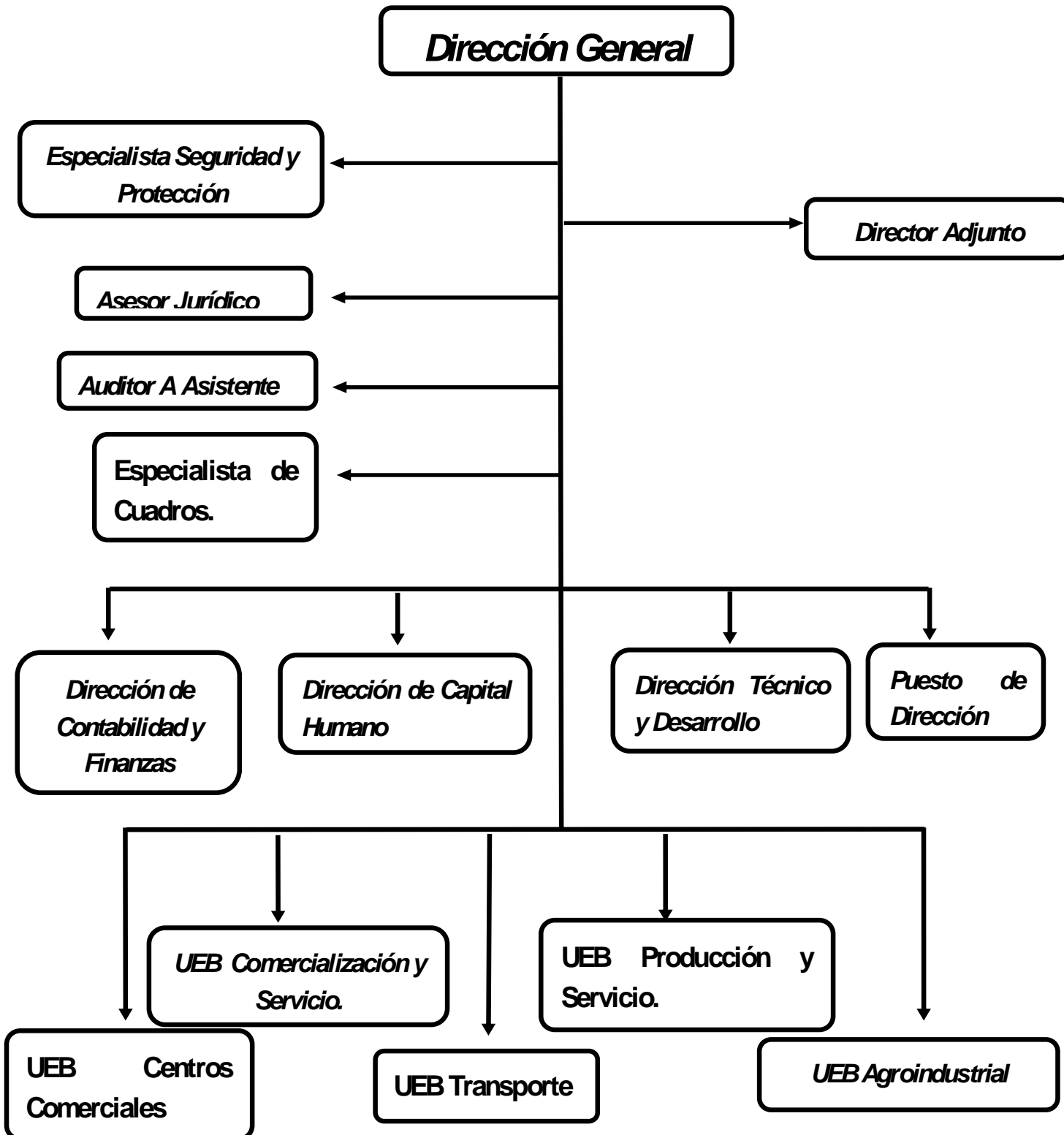


**Anexos**



# Anexos

## Anexo 1. (Organigrama general)



## **Anexo 2 Entrevista a directivos**

Fecha: Entrevistado:

Observaciones:

La estudiante de Comunicación Social de la Facultad de Humanidades de la Universidad de SS, como parte de su Tesis de Licenciatura, realiza un estudio sobre la Comunicación Externa y la Imagen Pública de esta institución. Por la naturaleza de sus funciones y la importancia que adquieren sus criterios sobre estos temas, solicitamos nos responda las siguientes preguntas. Desde ya muchísimas gracias por la colaboración

1. Percepciones más generales sobre la ESTA.: Misión, Objeto Social, Políticas Estratégicas.
2. Percepciones sobre la comunicación en las organizaciones: importancia, utilidad y necesidad de su gestión; vinculación de las políticas de comunicación con las políticas generales de la empresa; existencia de políticas de comunicación para reforzar la identidad, la cultura y la imagen de la institución.
3. Percepciones sobre la estructura encargada de gestionar la comunicación: objetivos y funciones, importancia, formación y características del personal que trabaja en ese departamento; ubicación en el organigrama (nivel de subordinación) relaciones con la máxima dirección.
4. Percepciones sobre los recursos materiales destinados a la comunicación en la ESTA: ¿generalmente se dedican recursos? ¿Son vistos como gasto o como inversión?; lugar que ocupa la comunicación en situaciones de difícil presupuesto.
5. Percepciones sobre la imagen institucional: importancia concedida a la imagen, declaración formal de intereses sobre la imagen pública, fortalezas y debilidades de la institución con respecto a su imagen intencional. Relación comunicación-imagen.
6. Percepciones sobre la Imagen Pública: imagen que poseen los públicos externos más cercanos a la institución (determinarlos). Papel de la comunicación para el fortalecimiento de la imagen institucional.

### **Anexo 3. Entrevistas a especialistas vinculados con la actividad comunicativa**

Guía de entrevista.

Fecha:

Entrevistado:

Observaciones:

Se realiza un estudio sobre la Comunicación Externa y la Imagen Pública de esta institución. Por la naturaleza de sus funciones y la importancia que adquieren sus criterios sobre estos temas, solicitamos nos responda las siguientes preguntas. Desde ya muchísimas gracias por la colaboración.

1. ¿Qué entiende por comunicación en una institución? ¿Qué funciones debe desempeñar? ¿Qué importancia le concede?
2. ¿Quién se encarga exclusivamente de la Comunicación en la ESTA? ¿Cuál es su cargo?
3. ¿Qué otras áreas tienen funciones estrechamente ligadas a la actividad comunicativa? Mencínelas.
4. ¿La máxima dirección le da importancia a la comunicación? ¿Participan los profesionales de la comunicación en la toma de decisiones empresariales? ¿Se les pide su opinión en cuestiones generales de la empresa?
5. ¿Reciben las acciones de comunicación apoyo de la Dirección?
6. ¿Dedica recursos materiales la institución a la comunicación? ¿Son vistos como gastos o como inversiones? ¿Qué lugar ocupa la comunicación en situaciones de difícil presupuesto?
7. ¿Cuáles son los públicos de la empresa.? ¿Qué importancia tienen los públicos externos?
8. ¿Qué entiende por Imagen Institucional? ¿Qué importancia le concede?

9. ¿Cuál es la imagen que la ESTA. pretende que de ella tengan sus públicos externos?  
¿Están formalmente definidos esos intereses?
10. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la ESTA. en relación con su Imagen Pública?
11. ¿Existen en el ESTA. Políticas y Estrategias de comunicación? ¿Se trabaja sobre la base de diagnósticos preliminares?
12. Qué áreas o disciplinas de la comunicación reciben mayor atención en su organismo:
- Promoción y Divulgación \_\_\_\_\_
- Relaciones Públicas \_\_\_\_\_
- Relaciones con la Prensa \_\_\_\_\_
- Comunicación Interna \_\_\_\_\_
- Investigación \_\_\_\_\_
- Otras \_\_\_\_\_
13. ¿Cómo se evalúan las acciones de comunicación?
14. ¿Considera que la institución es eficiente en los servicios que brinda?
15. ¿Cuál considera que es su papel para el logro de la eficiencia institucional? ¿Y para el logro de una imagen positiva? ¿Qué faltaría por hacer? (Personal e institucionalmente)
16. De modo general cómo evaluaría los procesos comunicativos en la institución.
17. ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta la comunicación en la ESTA.?
18. Alguna otra cuestión de particular interés.

#### **Anexo 4. Encuesta clientes que conforman el público externo**

Fecha. \_\_\_\_\_

La estudiante de Comunicación Social de la Facultad de Humanidades de la Universidad de SS, como parte de su Tesis de Licenciatura, está realizando un estudio sobre la Comunicación Externa y la Imagen Pública de esta institución. Por la importancia que adquieren sus criterios sobre estos temas, solicitamos nos responda las siguientes preguntas. Desde ya muchísimas gracias por la colaboración.

1. ¿Qué palabra le viene a la mente cuando escucha el nombre de la Empresa de Suministro de Transporte Agropecuario de Sancti Spíritus? \_\_\_\_\_

2. ¿A través de que medio(s) ha conocido usted los servicios que ofrece esta empresa?

Medio de prensa \_\_\_\_\_ Oferta directa del MINAGRI \_\_\_\_\_ Boletín \_\_\_\_\_

Sitio Web \_\_\_\_\_ Ferias \_\_\_\_\_ Comentarios de amigos \_\_\_\_\_ No sabría precisar \_\_\_\_\_

3. ¿Con que frecuencia visita la entidad?

Frecuentemente \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_\_

4. Cuando visita la ESTA, ¿por qué razones lo hace? Ordénelos según su preferencia:

## **Anexo 5. Guía de observación**

- ✓ Observar la infraestructura de la empresa y sus condiciones materiales.
- ✓ Escuchar las expresiones en los espacios de la empresa.
- ✓ Observar el interés y la motivación que tienen con respecto a la empresa, sus productos y servicios.
- ✓ Observar la quienes son los que más lo visitan.
- ✓ Observar cuales son los proyectos que tienen mayor asistencia asisten.
- ✓ Tener en cuenta otros datos y testimonios de interés.