



UNIVERSIDAD
C I E N F U E G O S
Carlos Rafael Rodríguez

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Carrera de Comunicación Social

Sede Universitaria Municipal de Cumanayagua

TRABAJO DE DIPLOMA

**Diagnóstico de imagen corporativa en la Empresa
Productos Lácteos Escambray**



Autora: Mailubys Dueñas Nuñez

Tutor: MSc. Armando Gregorio Perdomo Hernández

Co-tutora: MSc. Teresita Fernández Hernández

DEDICATORIA

Especial y merecido homenaje a todas aquellas personas que hicieron posible que este maravilloso sueño se hiciera realidad por su dedicación, constancia y esfuerzo.

AGRADECIMIENTOS

A las personas que hicieron posible que mis sueños continuaran y se hicieran realidad a pesar de las dificultades y obstáculos que nos impuso la vida, mil gracias por su paciencia y dedicación.

A mi tutor, Armando Gregorio Perdomo Hernández, por nutrirme de su experiencia y conocimiento infinito, sin olvidarme de la profe Teresita, por su amor y entrega a mi preparación continua.

A mi madre, Mirta Nuñez Palmer, por ser amiga y guía en todo momento, por estar ahí a tiempo completo y darme su amor incondicional

A mi esposo, Rafael Ojeda Expósito, que sin su comprensión y cariño nada de esto hubiera sido posible.

A mi hermanito, por ser mi otra mitad e inspirarme para seguir adelante a pesar de que todo se desvaneciera a nuestro alrededor.

A mis amigas incondicionales, Nerisley, Mirelis, Niuris, por acompañarme y darme fuerzas para continuar el proyecto.

A mi tía Teresa y mi prima Natalí, porque ellas me han demostrado que siempre hay que dar sin esperar recibir nada a cambio, su presencia hace que todo lo que hacemos tenga sentido y cobre vida.

A mi papi porque a pesar de sus defectos me ha hecho esforzarme para superarme cada día.

A mis profesores que a lo largo de estos años me han inculcado sus enseñanzas para poder llegar a este momento tan esperado por todo estudiante.

A mis compañeros de estudio por acompañarme en este largo camino en especial a Laura por su constancia y dedicación.

Al colectivo de trabajadores de la Empresa Productos Lácteos Escambray, en especial a Ania por facilitar todo el proceso investigativo para la conformación del proyecto, por sus atenciones y dedicarme su tiempo incondicional.

La investigación se dirige al desarrollo de un diagnóstico de imagen de la Empresa Productos Lácteos Escambray de Cumanayagua, a fin de facilitar la gestión de su imagen corporativa. Se efectúa una revisión bibliográfica de aspectos conceptuales sobre imagen corporativa, interna, pública e intencional a partir de los enfoques de diferentes autores, analizando la conveniencia de su utilización como basamento teórico de la investigación. Se analizan las diferentes propuestas metodológicas para el diseño de un diagnóstico de imagen, se escoge y adapta al objeto de estudio la del autor Justo Villafañe dada su naturaleza dinámica, que integra las diferentes variables que influyen en la conformación de la imagen corporativa como hecho relacional, y favorecen el reconocimiento de su estructura y de los factores que intervienen en la dinámica de la imagen corporativa. Se definen los métodos y técnicas de investigación a utilizar, la población y la muestra. Además recoge la caracterización del contexto de estudio, como punto de partida para el diagnóstico de la imagen corporativa. Se ofrece los resultados del diagnóstico de imagen que implica la imagen intencional, pública y autoimagen para fortalecer la imagen corporativa de la Empresa Productos Lácteos Escambray de Cumanayagua, en aras de superar sus objetivos estratégicos con la correspondiente categorización de competente. El diagnóstico de imagen realizado a la Empresa Productos Lácteos Escambray, ha puesto en manos de la alta dirección elementos que le permiten evaluar la personalidad corporativa como la proyección de la imagen intencional que la comunicación empresarial trata de inducir entre sus públicos, de modo que, cuando esta se hace eficazmente, esta se convierte en el estado de opinión que tiene los públicos de la Empresa que resume lo que cada persona, individual y organizacionalmente, piensa acerca de la Empresa.

Palabras clave: estrategias de comunicación, diagnóstico, gestión comunicacional

Contenidos	Páginas
Introducción	1
Capítulo I. La imagen corporativa de la organización	7
1.1. La Imagen de la organización	7
1.2. Imagen Interna	12
1.3. Imagen pública	16
1.4. Imagen intencional	17
1.5. Modelos para diagnosticar la imagen corporativa	19
Capítulo II. La imagen corporativa en la Empresa Productos Lácteos Escambray	
	25
2.1. Marco metodológico	25
2.2. Caracterización de la Empresa Productos Lácteos Escambray de Cumanayagua	27
2.3. Resultados del diagnóstico del estado de la imagen corporativa en la Empresa Productos Lácteos Escambray de Cumanayagua	36
Conclusiones	61
Recomendaciones	62
Bibliografía	63
Anexos	

En el siglo XXI, las empresas, las excelentes y las menos excelentes, operan en mercados globales e interdependientes, con un juego de reglas cambiantes, ganándose día a día la supervivencia. Nadie les discute a las empresas que la esencia de su razón de ser es la creación de riqueza y bienestar; pero el entorno en el que deben hacerlo y los entendimientos profundos del significado social de riqueza y de bienestar están matizados y condicionados por los entendimientos, configuraciones, actuaciones de los gobiernos y Estados que estos conducen. (Callejas, T., 2012)

El protagonismo social de la empresa es un componente necesario de los sistemas productivos modernos; el cómo hacer y hacer funcionar sistemas productivos satisfactorios está lleno de dificultades y de luchas de intereses, no todos confesables, pero el avance hacia ellos ya es importante hoy y cada vez más imparable. En este intento tiene un importante papel la comunicación corporativa y dentro de ella la función que la imagen en su pensamiento holístico hace de la empresa “un todo” corporativo, que es más que la suma de sus partes.

Ante la inminente realidad, las organizaciones han tenido que insertarse en un entorno que evolucionó de la vieja mentalidad del management del siglo XX que solo pensaba en los términos producción, administración, tecnología y recursos humanos a considerar la gestión integral de los nuevos valores intangibles del mundo empresarial: identidad corporativa, cultura organizacional, comunicación e imagen corporativa.

El progreso en el tratamiento de los temas mezclados a la imagen corporativa puede pasar por diversos significados y depende del contexto socio-económico, histórico y geográfico, tipo de sector industrial y características de la propia organización. En un principio fueron las grandes organizaciones quienes prestaron atención a este valioso activo aunque, de manera paulatina, las pequeñas y medianas entidades comienzan a tomar conciencia de la necesidad de situar los proyectos sobre imagen corporativa entre los planteamientos más serios y rigurosos con respecto al éxito de la organización.

La sociedad del siglo XXI, estructurada mediante empresas, organizaciones e instituciones, muestra un funcionamiento basado en intercambios e interacciones

comunicativas. En la actualidad no solo se intercambian bienes materiales, los consumidores compran también valores añadidos, beneficios, imagen, consumen además, elementos intangibles e inmateriales. Esto lleva a pensar que la comunicación puede considerarse como la clave de la prestación de los servicios después de poseer productos de calidad, pero no se debe reducir comunicación a los mass media ni a la publicidad.

Los cambios expuestos con anterioridad no solo provocaron transformaciones en la concepción, en el diseño de las empresas, sino también en la mentalidad corporativa; cambiaron las formas de ser y de hacer. Las empresas cubanas del siglo XXI, bajo el signo de tendencias globalizadoras apuestan por identificarse ante los públicos, por ser reconocidas, por ganar notoriedad en el mercado.

Actualmente las organizaciones en Cuba poseen una visión fragmentada de la imagen. Todavía se concibe a la imagen corporativa desde una visión empírica e intuitiva. Se enfatiza en la idea de que la imagen es el resultado de la publicidad, las relaciones públicas, los mensajes que emiten los medios de comunicación de masas. Esta es una visión reduccionista, simplista y superficial. Si bien es cierto que todas estas formas de comunicación inciden en la formación y proyección de la imagen de una organización, no son la esencia de esta, pues la percepción depende de los individuos.

“Una constante atención a la imagen y a la marca puede asegurar estabilidad y mayor incidencia de dicho producto en el mercado, o una recuperación del mismo en caso de descenso de las i está apoyado por esfuerzos de creatividad dirigidos no solo al símbolo, sino también a la idea del producto, efectuando en él las innovaciones estructurales oportunas y capaces de propiciar un interés renovado del consumidor.”

(Buzzelli, 1994, p. 129).

A nivel organizacional falta por comprender que el logro de la imagen deseada no solo pasa por el plano de la comunicación sino también por las acciones y actuaciones de la organización para con sus públicos; aún persiste la idea de que solo los países desarrollados y las empresas con amplia liquidez económica pueden dedicarse a gestionar la imagen corporativa.

En los años noventa, como parte de la intensificación de la competencia y de la complejización del mercado se demostró la importancia de la imagen corporativa al menos para lograr un posicionamiento favorable ante los públicos. Hoy, la imagen no solo es de gran valor para estos fines, sino también para obtener una buena reputación ante los públicos. En este sentido, se entiende que la imagen es un fenómeno social que está estrechamente relacionado con las representaciones mentales y psicosociales de los individuos.

Para materializar el estudio de imagen es necesario que a la organización le interese conocer qué huella e impresión dejó en sus clientes.

El fenómeno también ha sido ampliamente teorizado a nivel internacional. Puede plantearse tres posiciones paradigmáticas en relación al modo de entender hoy día el papel de la imagen corporativa.

Los autores identificados con una posición crítica, la más alejada de la práctica profesional, identifican la imagen corporativa como una realidad aparente que hace que la realidad social se sustente de apariencias que construyen un nuevo imaginario social formado por las marcas, las imágenes de sus productores y/o servicios, etc. A esta posición pertenecen autores como Boorstin (1961), Morgan (1989) y Alvesson (1990).

Para los autores encuadrados en la posición analítica el interés de la investigación se centra en la identificación de los componentes de la imagen corporativa y en los métodos más eficaces para su análisis. Junto a una pléyade de autores holandeses puede incluirse a Bernstein (1986), Ollins (1991) y Fombrum (1996).

Finalmente, en la posición pragmática se agrupan un conjunto de autores procedentes de las universidades, de la consultoría o de ambos sitios al mismo tiempo, que identifican el fenómeno fundamentalmente con la gestión estratégica de la imagen de las organizaciones. A este grupo pertenecen Sanz (1994), Van Riel (1997), Capriotti (1999), Villafañe (1999) y Costa (2001).

En Cuba el tema de la imagen corporativa ha tenido una discreta apertura a raíz de la inmersión en los procesos de reestructuración en el ámbito empresarial que garantizan una adaptación a la dinámica internacional con la que constantemente y, de manera ascendente, se interactúa.

De ahí, que se observe cierta tendencia hacia el estudio de la identidad visual, desarrollada en algunas organizaciones por los elementos de la iconografía empleados hacia el exterior (logotipos, marcas, etiquetas, etc.); sin embargo, los estudios integrales sobre la imagen de las organizaciones son pocos estructurados y menos formalizados.

Se destacan los aportes teóricos sistematizados por profesores universitarios e investigadores cubanos como Calviño (1996) y Álvarez, Y. (2000) desde la Psicología; Pons (2001) desde las Ciencias Empresariales así como Trelles (2001) y Saladrigas (2002) desde la Comunicación Social.

Estos autores refieren que solo hay una forma de lograr que la organización tenga una imagen única para sus diferentes públicos: siendo única, realmente. Para ello, los primeros que deben percibirlo así son sus propios trabajadores, quienes han de ser portadores de los atributos que dicha organización reconoce en sí misma como esenciales.

Es probada la variación económica que se ha originado en Cuba a partir del año 1989, profundos cambios, búsqueda de alternativas, protección a sectores específicos, conservación de lo concebido como “conquistas”, han caracterizado el desarrollo socio-económico desde esta fecha. Todo esto originado por un macro entorno cambiante, inestable y dirigido hacia el neoliberalismo, donde se agudiza la incidencia del bloqueo promovido por los Estados Unidos de Norteamérica, hacia Cuba.

También mediante el Decreto-Ley No. 187, denominado de las bases generales del perfeccionamiento empresarial, de fecha 18 de agosto de 1998, se aprueban en la República de Cuba estas Bases para su aplicación progresiva en la economía nacional, previo análisis de los resultados obtenidos en este proceso en las Empresas de las Fuerzas Armadas Revolucionarias; y con el objetivo de incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos sus directivos y trabajadores.

La Empresa Productos Lácteos Escambray, no está ajena a estos factores externos, y valora la existencia de un nuevo tipo de comercio, de una realidad internacional que define pautas y lineamientos en la nacional y la convicción de introducir como gestión

la aplicación de todo lo concerniente a su identidad, que permita crear una estrategia a favor del fortalecimiento, la inserción y el posicionamiento de la organización en el mercado y los clientes, teniendo en cuenta la importancia de lograr una imagen y utilización de esta materia en la actividad industrial, en absoluta cohesión con el objeto social de la misma .

A fines de la década del 80 se comienza a trabajar en la imagen global que incluye a la Identidad Corporativa y además abarca todos los aspectos relacionados con la vida y el entorno de dicha organización, siendo el pilar fundamental las marcas comerciales.

La Empresa Productos Lácteos Escambray anteriormente llamada y aún conocida como Combinado Lácteo Escambray, se encuentra ubicada en el municipio de Cumanayagua, perteneciente a la provincia de Cienfuegos.

Esta Empresa fue creada por la Resolución No. 340-76 del 15 de diciembre de 1976 emitida por el Ministro de la Industria Alimenticia, aunque anteriormente estaba estructurada y funcionaba desde el año 1975.

Las producciones fundamentales de la organización son: quesos de diferentes tipos, Leche concentrada y fluida, yogur natural y de sabores; productos derivados de la soya (yogur, cremas, etc.) y helados de diferentes modalidades.

Pero existen realidades en el mundo empresarial que atentan contra su imagen corporativa como es el caso de la competencia de empresas similares en el país, el posicionamiento en el mercado de prestigiosas marcas internacionales, la incertidumbre en el abastecimiento y calidad de las materias primas para las producciones y el liderazgo de otras marcas nacionales en el territorio central.

Existieron preceptos considerados como importantes al momento de materializar una estrategia corporativa para una organización productiva como es el caso de la Empresa Productos Lácteos “Escambray”, y en este caso que la imagen y todas sus actividades colaterales, poseen restricciones específicas por la dirección del sistema del organismo, una herramienta indispensable en la identidad lo es el proceso de gestión de marcas, que es un proceso permanente que afecta a todas las unidades organizativas que conforman una organización.

La gestión de Marcas es una estrategia de crecimiento, desarrollo y expansión de profundas implicaciones estratégicas y económicas, y por tanto es responsabilidad de

la dirección general, que contribuya a la superación y cumplimiento de diversos objetivos estratégicos, tales como aumentar la rentabilidad general y los márgenes comerciales, elevar el rendimiento y establecer un factor de diferenciación competitiva. Por la necesidad que tiene la empresa de superar sus objetivos estratégicos, en esta esfera, se asume como objetivo general del Trabajo de Diploma, Diagnosticar la imagen en la Empresa Productos Lácteos Escambray de Cumanayagua que le permita desarrollar nuevas estrategias y lograr su posicionamiento como entidad en perfeccionamiento empresarial.

El Trabajo de Diploma se estructura en dos capítulos. El capítulo I dedicado a los referentes teóricos de la imagen corporativa, la Imagen de la Organización, imagen Interna, imagen pública, imagen intencional y modelos para diagnosticar la imagen la imagen corporativa. El capítulo II, expone el marco metodológico, caracterización de la Empresa Productos Lácteos Escambray de Cumanayagua y resultados del diagnóstico del estado de la imagen corporativa en la Empresa Productos Lácteos Escambray de Cumanayagua.

Capítulo I. La imagen corporativa de la organización

1.1. La Imagen de la organización

La conceptualización del término imagen ha resultado amplia y su utilización ha sido excesivamente ambigua. Costa (1989 p.182) percibe la naturaleza polisémica de la imagen al afirmar que “el término imagen es en efecto polisémico, tanto como la imagen misma”.

Debido a esta naturaleza, la imagen, especialmente la imagen organizacional, ha sido objeto de grandes reduccionismos, conviniendo con el autor cuando explica que existe una confusión frecuente del término “imagen” y el uso abusivo que se está haciendo de él, marcado por la acepción inmediata y corriente de su etimología, del griego eikon (icono, figura, representación icónica) y sobre todo por la experiencia empírica del contacto permanente con el entorno el cual es predominantemente visual. (Costa, 2001)

En este sentido Costa, (2001) habla de imágenes sensoriales, en relación al mundo de representaciones visuales, de las cuales las organizaciones también se sirven para comunicarse con sus públicos y que son sólo una parte del repertorio de materiales con los que se construye la Imagen de la Organización subjetivadas por el individuo cuando la causa de diversas imágenes mentales o estereotipos posee un cierto impacto emocional, una fuerte pregnancia psicológica o alta capacidad de implicación del individuo devienen patrones de conducta.

El autor también delimita la Imagen Corporativa como una imagen mental pero vinculada a una corporación y a lo que ella representa, especialmente por conducto de su identidad visual expresada por signos gráficos, pero también de su comportamiento y sus actuaciones. (Citado en Álvarez, A. M., 2007)

Otra definición de imagen organizacional es la que ofrece Chávez (1990 p.26) cuando expresa que “la imagen institucional aparece como el registro público de los atributos identificadores del sujeto social. Es la lectura pública de una institución; la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional y espontáneo”.

El autor presenta a la imagen organizacional construida a partir del prisma de la sociedad, a un nivel macro, sin hacer mención a los públicos internos de la

organización como partícipes en ese proceso de construcción, no obstante se considera acertada esta conceptualización.

Costa (2001) aporta también una definición donde menciona que la imagen de empresa 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.

Dos aspectos esenciales se destacan de estas concepciones, en primer lugar la imagen como representación mental, más allá de una mera representación visual, que se forma alrededor de un objeto, concepto o fenómeno del mundo circundante; en segundo lugar el papel activo y primario de los sujetos, en este caso los que componen los públicos de la organización y la sociedad en general, en el proceso de configuración de la imagen de la organización.

Por otra parte el propio autor alude a las imágenes mentales como la verdadera esencia de la Imagen y en este sentido acota que “la imagen corporativa no está en el entorno físico, sino en la “memoria latente” de los individuos y en el imaginario colectivo”. (Costa, 2001, p.57)

Precisamente es de imagen mental de lo que se está hablando al referir a la Imagen de la organización, a la acepción del término que afirma la imagen como imago, proveniente del latín, y que significa imagen imaginaria o imaginada, imagen mental.

Costa (citado en Álvarez, A. M., 2007) puntualiza que en Psicología, “la imagen mental es el resultado, en el imaginario colectivo y en la memoria, de las percepciones externas, subjetivadas por el individuo cuando la causa de diversas imágenes mentales o estereotipos posee un cierto impacto emocional, una fuerte pregnancia psicológica o alta capacidad de implicación del individuo devienen patrones de conducta.

En relación al papel del público en la construcción de la imagen organizacional cabe tener en cuenta el planteamiento de Villafañe (1999 p.30) que expone que “el protagonismo en la construcción de la imagen corporativa lo tiene el público y no la empresa”.

Esto no significa que se deba ignorar que la organización debe tratar de inducir en la mente de sus públicos una imagen deseada y favorable sobre ella, lógicamente sin olvidarse del rol protagónico de estos y el control limitado que la organización tiene en

el proceso de configuración de la imagen.

Villafañe (1999 p.30) explica que “el papel reservado a la empresa no pasa de ser el de inducir una cierta imagen a partir de una multitud de inputs que ella emite, muchos de ellos carentes de toda voluntad comunicativa”.

En esta línea aparecen los planteamientos de Costa (2001 p.58) cuando expresa que “los individuos, el público, son el centro de la imagen mental pues esta se configura subjetivamente para cada uno, en función de su cuadro de valores, su sistema de significaciones, su estilo de vida y sus motivaciones, expectativas y preferencias personales”, “(...) la imagen “de” la empresa es la imagen que está “en” la cabeza de la gente”. Así, por ser una imagen psicosociológica y no una cosa o un objeto, “la empresa solo puede gestionarla indirectamente por medio del significado de sus acciones y comunicaciones”.

Otra idea fundamental a tener en cuenta al comprender la imagen de la organización es precisamente el hecho de que cada público construye la imagen de la organización en función de su vínculo e interacciones con la entidad y sus experiencias disímiles respecto a la misma. Costa, (2001) señala desde una concepción holística, que la imagen de una empresa es un efecto de percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que directa o indirectamente son asociadas entre sí (lo que genera el significado de la imagen) y con la organización, que es su principal elemento inductor.

Pero la imagen no es el producto de un impacto instantáneo, sino un proceso psicológico casi inconsciente que se devela y aparece en un momento dado. Esto es argumentado por Costa (2001 p.230) cuando expresa que la imagen no es una cosa que se superpone a la empresa; es una estructura psicológica significativa que se instaura en el público, y es tan viva y oscilante como la empresa misma. Por esto, la imagen nunca está completamente acabada y fijada. La imagen por tanto no es un estado, es un proceso. Este autor sintetiza este proceso de formación de la imagen en tres momentos progresivos de la implicación psicológica de los individuos, y un contexto en el que tienen lugar.

El primer momento es el de la percepción, ya sea directa o indirecta de la empresa, el servicio, etc. El segundo momento es el del contacto directo y real con el producto, el

servicio o la empresa; experiencia puntual vivida. El tercer momento es el transcurrir cotidiano y la sucesión de percepciones y contactos con el producto o la empresa a través del tiempo; y con ello la afirmación de las percepciones y contactos precedentes en el sentido que la imagen mental tomará.

De todo esto se concluye que la imagen organizacional se configura en la mente de los públicos a raíz de percepciones y experiencias sucesivas de interacción con la organización y que esta construcción se realiza mediada por la subjetividad de los individuos.

Ahora bien, además de su naturaleza intangible, Villafañe (1999 p.29) certifica una segunda propiedad de la imagen con la que se conviene, esta es, su transversalidad. De esta manera se observa que la imagen está adherida a todo cuanto sucede en la organización, tanto lo que comunica como sus acciones cotidianas que también emiten mensajes a los públicos, de ahí que “toda actividad de una organización puede interpretarse en términos de imagen”.

La imagen debe ser entendida como una globalidad, como un fenómeno global, de “integración en la mente de los públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación diaria con ellos”. (Villafañe, 1999, p.30)

En este sentido señala Costa (2001 p.162), “la imagen también es un “todo” formado por “partes” en interrelación consigo mismas, y en interacción con el público. Pero – apunta el autor- “la “totalidad”, sin embargo no la hace la imagen sino la unidad de la conciencia de cada individuo, que es el crisol en el cual los elementos que inducen la imagen, la funde y la conforma. Y de ahí se hace pública en la memoria social”.

Todo esto mueve a un pensamiento opuesto al “pancomunicacionismo”, sinérgico, holístico, donde se admite que la imagen organizacional no es el resultado únicamente de la comunicación expresada de forma consciente por la organización, sino también del comportamiento y el accionar consciente e inconsciente que se articula y aúna en la conciencia de los individuos en su relación cotidiana con la organización.

Joan Costa (2001 p.67), explica que la imagen de empresa no es un concepto abstracto, un hecho inevitable o secundario, ni una moda, se trata de un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciador y duradero que se acumula en la memoria social; la concibe como “un supravvalor que se impone más allá de la

variabilidad de los productos o servicios que al mismo tiempo ampara”.

Además plantea que la imagen es lo único que agrega valor duradero a todo cuánto hace la empresa; a todo lo que realiza y comunica; es lo único que permanece a través del tiempo y en la memoria social cuando los anuncios, las campañas, las promociones y los patrocinios han sido olvidados. (Costa, 2001)

Para reforzar el valor de la imagen corporativa dentro de la organización y resaltar su necesidad estratégica, Joan Costa (2001) revela una serie de funciones de la misma:

1. Destacar la identidad diferenciadora de la empresa.
2. Definir el sentido de la cultura organizacional.
3. Construir la personalidad y el estilo corporativos
4. Reforzar el “espíritu de cuerpo” y orientar el liderazgo.
5. Atraer a los mejores especialistas.
6. Motivar al mercado de capitales.
7. Evitar situaciones críticas.
8. Impulsar nuevos productos y servicios.
9. Relanzar la empresa.
10. Generar una opinión pública favorable.
11. Reducir los mensajes involuntarios.
12. Optimizar las inversiones en comunicación.
13. Acumular reputación y prestigio: el pasaporte para la expansión.
14. Atraer a los clientes y fidelizarlos.
15. Inventar el futuro.

Estos argumentos evidencian que resultaría perjudicial para cualquier organización, no desarrollar una gestión adecuada de la imagen, así como no reconocer a la imagen como valor estratégico y de diferenciación clave en función del éxito y el posicionamiento de la organización en el mercado.

Se pone de relieve, entonces la necesidad de gestionar la imagen de la organización en función del logro de lo que Villafañe (1993; 1999) ha denominado Imagen Positiva, que coincidentemente varios autores defienden como garantía para el éxito empresarial.

La polémica radica en cómo desarrollar una gestión adecuada de la imagen. Varios son

los autores que han interiorizado lo necesario de una gestión de la imagen, aunque sus formas de concebirla varíen metodológicamente, pero en lo que cada uno de ellos coincide es que esta gestión se debe desarrollar de manera permanente y de forma global, sistémica, sin escisiones, ni fragmentaciones, que parta de una concepción holística del fenómeno. (Costa, 2001; Sanz, 1994; Villafañe, 1993; 1999)

En este sentido Costa (2001 p.159), señala que se trata de “gestionar simultáneamente a la empresa y la comunicación. O lo que he llamado la acción productiva y la acción comunicativa”.

Por otra parte Villafañe (1999) propone un modelo de gestión de la imagen que cuenta con tres etapas sucesivas:

- La definición de la estrategia de imagen.
- La configuración de la personalidad corporativa.
- La gestión de la imagen a través de la comunicación.

Una gestión efectiva de la imagen, implica partir de un conocimiento global sobre qué imagen poseen los distintos públicos de una organización y aquella que la organización intencionalmente desea proyectar. Al respecto Villafañe (1999 p. 41) resume que “la Imagen Corporativa es la síntesis de otras tres imágenes –la funcional, la interna y la intencional- producida en la mente de los públicos de una empresa a partir de sus experiencias concretas respecto al comportamiento, la cultura y la personalidad corporativas”.

Adoptando dicha concepción es que se decide realizar un estudio de la imagen tomando como punto de inicio la imagen que configuran los públicos internos de una organización sobre ella.

1.2. Imagen Interna

Los miembros de una organización son los primeros en “palpar”, presentir o visualizar trastrocamientos, superposiciones inadecuadas, cambios negativos, maquillajes epidérmicos en materia cultural en esta. Tal como un buen catador a un vino, conocen, olfatean, aprecian y califican el estado y las particularidades culturales con exactitud.

El público interno será entendido en esta investigación como aquellas personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución y se ubican al interior de ella. Ahora bien, este público puede dividirse en dos tipos, en función del nivel jerárquico de

autoridad y la responsabilidad que cada miembro ocupe en la estructura del sistema: los directivos y los empleados. (Muriel y Rota, 1980).

Por tanto, la primera percepción a considerarse en una entidad es la de su público interno. Toda empresa que pretenda desarrollar un estudio de su Imagen Corporativa, debe primero conocerse a sí misma, saber quién es, cuáles son sus rasgos definitorios, cómo se desempeña, cómo es al ser percibida por sus miembros. El análisis primero debe ser “puertas adentro”, introspectivo.

La imagen interna ofrece informaciones determinantes de la empresa y de cómo sus miembros se perciben a sí mismos en su interior, más allá del prestigio, y de la efectividad de la organización en otros ámbitos. Es, por tanto, el primer espejo en el que debe mirarse toda organización, de ahí debe partir su gestión.

Diversos teóricos han definido la existencia de la Imagen Interna, casi todos han coincidido en los aspectos referentes a la conceptualización del fenómeno, no así en las clasificaciones o denominaciones del mismo.

Sanz de la Tajada (1994 p.141) vincula la imagen interna a la existencia de endoentornos o medio ambiente interno en toda organización y al clima laboral. Denomina a la Imagen Interna como *Endoimagen* y la concibe como “las percepciones que los públicos internos tienen de la propia empresa; se trata de la imagen percibida por los empleados –en sus diversas categorías- de la organización”.

Por su parte Villafañe denomina a la Imagen Interna como *Autoimagen*. La entiende como “la imagen que la organización tiene de sí misma”.

El término que se empleará para denominar el fenómeno objeto de estudio, es Imagen Interna y será comprendida como: la representación mental que tienen los públicos internos de su organización a partir de su interacción cotidiana con ella.

La imagen interna está estrechamente vinculada a la subjetividad individual de los miembros de la organización sobre la cual se configura, es la forma en que estos sujetos subjetivizan su realidad. Esta imagen se construye como una totalidad en la mente de los individuos, evidenciándose entonces su naturaleza global e intangible.

Además la imagen interna está en un proceso permanente de formación que se debe al carácter interactivo de dicho proceso, pues a medida que la organización va cambiando, el sentido de las interacciones que dan lugar a la imagen interna también

cambian y por tanto ocurren variaciones en el modo en que el público interno percibe. De ahí que la imagen interna no se manifiesta de igual forma en diversos contextos sino que lo hace de forma singular y única de acuerdo a las características de cada uno de ellos.

Varios son los autores que defienden la relación intrínseca entre imagen interna y cultura organizacional, proponiendo el estudio de la primera a través de un análisis de la cultura. Tal es el caso de Garmendía, (citado en Villafañe, 1999 p.152) quien plantea la cultura organizacional como Autoimagen de la organización. “La autoimagen o percepción global que el personal de una compañía tiene de esta”

Para este autor la imagen interna identificada con la cultura, resume los significados, símbolos y valores compartidos por la organización y se plantea que cuanto mayor sea este consenso, más fuerte será la cultura. Sin embargo no se defiende esta tesis, pues si bien la imagen interna se vincula estrechamente con la cultura, por cuanto es la representación mental que poseen los miembros de una cultura sobre ella, una no deriva conceptualización de la otra.

Válida resulta la idea expresada por Villafañe, (1999 p.47) sobre dicha relación, él sostiene que la influencia de la cultura organizacional en la formación de la imagen interna no es poca, porque hablar de cultura es hacerlo de las personas en el interior de la organización; en el espacio donde se crean y se transmiten actitudes y valores acerca de todo aquello que tiene algo que ver con la propia organización y con su entorno. Asimismo argumenta que “las manifestaciones de la cultura corporativa, que son muy diversas, proyectan una imagen interna o autoimagen de la organización que tiene su reflejo en la imagen corporativa”.

Lo anteriormente planteado conlleva a pensar un estudio de la imagen interna a través de un acercamiento a la cultura, a las construcciones sociales que desarrollan los miembros de la organización de la realidad en la que laboran. Pero se aclara en este sentido que esta investigación no constituye un estudio propiamente de la cultura organizacional sino de la representación que tienen sus miembros sobre ella.

Villafañe (1999) explica que la imagen interna, aunque básicamente tiene que ver con el tipo de cultura corporativa que exista en la empresa, con sus valores, costumbres y actitudes grupales, suele proyectarse también hacia el exterior en modos de

comportamiento y relación muy concretos y fácilmente identificables.

En 1993, Villafañe precisaba que la imagen interna encierra cómo aceptan, comprenden y posicionan los públicos internos el aspecto situacional de la organización, su cultura, las políticas de recursos humanos y el clima de trabajo en el que se desempeñan. Son estos indicadores los que propone para el análisis de la Autoimagen en su modelo de Auditoría de Imagen Corporativa.

Pese a considerar válidos estos indicadores, se decidió no partir de ellos al llevar a cabo esta exploración del fenómeno, sino que resolvió emprenderla desde una visión holística, integradora, global, como lo es la esencia misma de la imagen interna. En este sentido se concuerda con Costa (2000) al manifestar que, puesto que la imagen es una representación total aunque compuesta por múltiples elementos de percepción y de experiencias, no puede ser tratada por bloques separados.

Asumiendo la globalidad de la imagen interna es que se ha considerado dos indicadores que resultan efectivos para el estudio. (Gaviero, Iglesias y Valdés, 2004)

1. **Nivel de coherencia:** está condicionado por la cantidad de rasgos, características en que los miembros de la organización coinciden al valorar la misma.

Aquellos aspectos de la organización en que las personas no coinciden forman parte de la imagen de la persona sobre la organización pero no de la imagen interna de la organización.

En caso de que las representaciones sobre determinados aspectos de la organización sean opuestas, según el criterio de distintos grupos de personas, estas constituirán puntos de conflicto interno en la organización.

2. **Calidad de la coincidencia:** valoración positiva o negativa que se hace del contenido, la cual estará en dependencia de si esas cualidades, que consideran los miembros que posee la organización, permiten la satisfacción de las necesidades de los miembros, el cumplimiento de los objetivos de la organización y la respuesta adecuada a las exigencias del ambiente.

En el proceso de configuración de la Imagen Interna, aunque no es lo único, posee una gran significación el papel de la comunicación organizacional, particularmente la comunicación interna.

1.3. Imagen pública

Vale acotar que Villafañe (1993) considera la imagen pública como “la percepción que el entorno tiene de dicha empresa”.

Y propone el estudio del entorno y los medios de comunicación en aras de comprenderla. Primeramente, la empresa debe delimitar su entorno y luego, aprehender y verificar la imagen conformada por los miembros de este escenario. Ello constituye un medidor de la efectividad de la imagen intencional, además de la imagen pública proyectada.

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

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

Para toda institución es necesario vislumbrar su imagen mediática: ¿Cómo es proyectada la imagen de la entidad a través del lente mediático? ¿Cuánto protagonismo tiene la empresa en la agenda de los medios de comunicación? ¿Cuánto influyen los mass media en el estado de la imagen pública de la institución?

Ahora, analizar la imagen mediática en solitario o como factor principal en la creación de la imagen pública es un esfuerzo prácticamente infértil-más allá del rol principal o secundario que jueguen los medios en cada empresa- si se pretende un resultado global, tal como es la natura de la imagen corporativa.

La imagen pública de cualquier entidad no puede examinarse desde otro prisma que no sea el de su entorno global y mediático-cada día más cambiante y entretejido-. Quién es la empresa puertas afuera debe estar dentro de las interrogantes fijas de toda institución. No basta con un sondeo ocasional del entorno: ello deja una brecha abierta

al desconocimiento de la propia organización que puede convertirse en una amenaza potencial o verídica para la misma.

En este recorrido se halla, además, la imagen interna y/o autoimagen, cuyo entendimiento ofrece informaciones determinantes de la empresa y de cómo sus miembros se perciben a sí mismos en su interior, más allá del prestigio, y de la efectividad de la organización en otros ámbitos. La autoimagen es el primer espejo en el que debe mirarse toda institución, de ahí debe partir su gestión.

Y con ello no se pretende subvalorar la imagen intencional y la imagen pública: cada una tiene un espacio y exige un nivel de acción de acuerdo a la empresa en sí. Ahora, si bien la gestión de ambas imágenes es factible, la gestión de la imagen corporativa resulta inconclusa si no se inserta el tratamiento de la imagen interna. Deslindar tajantemente los diferentes integrantes de dicha gestión es desalojarla de su carácter necesariamente sinérgico.

1.4. Imagen intencional

La imagen intencional, para empezar, es susceptible de cierta inducción; permite mostrar la personalidad de la organización, comunicar y perfeccionar la parte tangible de la identidad. Ahora, la imagen intencional nunca puede tener como cimiento una realidad corporativa hiperbolizada, ello sería un intento fallido indiscutible.

“Lo que ni el trabajo perceptivo ni el corporativo conseguirán nunca es crear una Imagen de algo que no es: por eso la primera conclusión que emerge de esta reflexión es la necesidad de ser realistas y basar todo el proceso de construcción de la Imagen intencional de una empresa sobre la identidad de ésta y olvidarse de planteamientos quiméricos que pretendan inventar una identidad inexistente porque, además, la identidad de una empresa cambia muy lentamente...”
(Villafañe, 1993)

Una imagen basada en una realidad ilusoria es, sin lugar a dudas, una imagen ilusoria. Ello es nefasto para cualquier organización, pues está caminando sobre arenas movedizas y en cualquier momento estas pueden “absorber” la entidad totalmente.

La imagen intencional es considerada como “la manifestación de la personalidad corporativa de la empresa”.

Vale recalcar que los públicos tienen «el derecho de autor» en la creación de la imagen intencional- y cualquier tipo de imagen-. Así, la gestión es finita e indirecta -a través de acciones cotidianas, estrictas y posibles de comunicación identitaria empresarial.

La identidad visual corporativa y la comunicación institucional serían los medidores de la personalidad corporativa, plantea Justo Villafañe (1993).

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

La identidad visual es una de las tres variables de la Imagen Corporativa y un instrumento de configuración de la personalidad pública de la empresa, explícita y simbólicamente, la identidad global de esta. De las tres variables corporativas, es aquella en la que más directamente se puede intervenir, la más tangible, la más fácilmente programable y, en consecuencia, y en función de estas posibilidades, aquella que exige un mayor esfuerzo normativo.(Villafañe, 1993)

Si se habla de imagen intencional conviene referirse, además, a la conceptualización de la gestión de comunicación empresarial realizada por Villafañe (1997): “una actividad cuyo objeto es el control de la imagen a través de una práctica comunicativa integral y programada”.

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

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

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

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

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

1.5. Modelos para diagnosticar la imagen corporativa

Sanz (1996) propone un modelo tomando como antecedente sus estudios acerca de la formación de la imagen, los cuales le permitieron la construcción de un procedimiento fundamentado en tres dimensiones: la dimensión identidad, donde se integra la razón de ser de la organización, la dimensión comunicación que se refiere a lo que la organización dice, su identidad transmitida y, por último, la dimensión percepción, lo que los públicos creen que es la organización.

Su modelo se centra en la actividad comunicativa, donde converge a la vez como un modelo de flujo lógico y está enriquecido, desde la perspectiva mercadotécnica que aporta a la comunicación corporativa una visión de situación competitiva que es peculiar.

Este modelo considera la comunicación como un sistema de mediación entre la identidad y la imagen percibida y tiene en cuenta la consecuencia de los elementos de autoinfluencias individuales, así como la modificación de las influencias, las necesidades, las normas y decisiones de los públicos con una disposición natural.

Como se expresa, es un modelo capaz de interpretar las relaciones que se establecen dentro del sistema de comunicación organizacional. En él se valora como positivo, la consideración de las influencias de los públicos no controlados y las posibles distorsiones de la identidad proyectada en el ámbito del individuo.

El modelo de Sanz propone realizar este tipo de investigación a partir de la combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas; de esta forma se enriquecen los resultados de dicho estudio pues el entramado de relaciones que se obtienen ofrece una visión más amplia del objeto de estudio.

La propuesta de este autor se basa en la realización de “la investigación en dos etapas secuenciales: a partir de una investigación cualitativa previa y, a continuación, efectuar una investigación cuantitativa que contraste los resultados de la fase anterior.” (Sanz, 1994).

Sin embargo, a pesar de sus aportes referidos al paradigma investigativo más idóneo para realizar el diagnóstico, considera Brull (2006) que se trata de un modelo que se acerca más a un diagnóstico de comunicación por lo que se considera que el procedimiento tiene valor de uso para los estudios de Comunicación Organizacional por hacer énfasis mayor en la dimensión comunicación pero no resulta útil para examinar a profundidad la situación global de la organización en cuanto a recursos de imagen.

Otra propuesta para el análisis de la imagen corporativa es la de Costa (2001). Su modelo se considera como conceptual y de gran estrategia global, se centra en la actividad de la comunicación, es decir, hace ver la comunicación como el fin, le presta atención al indicador de la singularidad de la organización, a los productos y/o servicios y al acto de comunicación.

Se trata de un estudio multidimensional del sistema organización y sus interacciones con el entorno, a partir de cinco variables cualitativas que responden a los modos de comunicación de la organización ¿quién es? y ¿qué hace? se expresa en actos, decisiones, actuaciones; mientras ¿qué dice? significa ¿qué comunica?, y ¿qué es para mí? se refiere a la imagen.

Para Costa el vector central es la identidad cultural, sin embargo considera que el gran vector del paradigma es la comunicación; es decir, cómo se comunican los valores estratégicos: identidad, cultura e imagen. Por ello expresa: “no hay en la organización ninguna otra actividad que sea transversal, como la comunicación. Ni ningún proceso que no esté atravesando por ella. Sólo la comunicación, es al mismo tiempo, estratégica, conductora de la acción instrumental y generadora de valores” (Costa, 2001).

Aunque se coincide en que la comunicación es un vector esencial, no se puede asumir que todas las acciones de la organización se deben a la comunicación. Costa atribuye los resultados de la organización a la comunicación, es decir, hace ver que la comunicación es el fin, esta posición resulta muy absoluta, por ello algunos críticos lo clasifican como pancomunicacionista.

Sin embargo, el modelo de Costa evoluciona hacia la corriente holística. Por eso afirma que el todo es más que la suma de las partes. Así concibe la organización como la realidad total. Esta función holística se enlaza con la percepción de la identidad de la organización. El mérito de este autor está en introducir un modelo para comprender el todo de la organización, con un enfoque sistémico pero resulta de poca aplicabilidad a la investigación de la imagen por constituirse como un esquema teórico.

Por último, Villafañe (1993) apuesta por un modelo para la gestión de la imagen a partir de tres dimensiones, destinadas a los fenómenos de la percepción de los públicos: autoimagen que se refiere a la percepción que tiene el propio público interno, legitimada fundamentalmente por la cultura organizacional; imagen intencional que es la manifestación de la personalidad corporativa de la organización conformada por la identidad visual y los programas de comunicación corporativa, y la imagen pública entendida como el estudio de la percepción que el entorno y los medios de comunicación tienen de la organización.

Como se puede apreciar el modelo de Villafañe está enfocado desde la perspectiva de la percepción de los diferentes públicos; cómo veo mi organización, cómo ven la organización, y la inducción de mensajes y estrategias comunicativas, para lograr que vean a la organización de la forma deseada.

Es un modelo centrado en la categoría de la imagen corporativa considerado para la gestión profesional de la imagen en la organización. “La propuesta parte de un enfoque interpretativo, cómo cada público decodifica los mensajes que recibe de la organización, poniendo énfasis en los efectos de percepción del público. Su criterio de uso tiene un fin instrumental” (Brull, 2006). Como procedimiento sirve para la identificación, análisis y evaluación de los recursos de la imagen y permite examinar tanto los procesos funcionales como culturales de la organización.

Su plataforma teórico principal reside en la combinación de los elementos de evaluación tanto en lo concerniente a los recursos que se utilizan para la formación de la imagen, como la imagen en sí de los recursos humanos. Considera, también, el examen de su comportamiento interno y externo y con ello de sus puntos fuertes y débiles para mejorar los resultados y fortalecer el valor de la imagen.

Según expresa Villafañe (1993) el modelo que propone parte de varios parámetros de evaluación que se refieren a continuación:

- Finalidad: Es un estudio aplicado, que tiene como propósito lograr el conocimiento, control y transformación de la imagen corporativa. Este estudio sirve para prever, predecir y orientar la toma de decisiones y fundamentalmente para definir la estrategia de imagen de la organización, a partir del conocimiento exhaustivo de su realidad.
- Alcance temporal: La evaluación se refiere a un momento específico o a un tiempo único de la situación dada, aunque también puede evaluarse la evolución de la imagen corporativa en un período dado, en este caso la serie de momentos estudiados se referirán siempre al pasado inmediato.
- Profundidad: Se trata en principio de una evaluación descriptiva, cuyo objeto central es la medición cuantitativa y la interpretación cualitativa de un conjunto de variables dependientes, o si se quiere, de la selección de los principales elementos que configuran la imagen corporativa en una muestra de población dada. También puede ser utilizada como una evaluación explicativa, con el propósito de estudiar las relaciones de influencia entre el conjunto de variables, para así conocer su estructura y los factores que intervienen en la conformación de la imagen corporativa.
- Amplitud: Constituye un estudio microsociológico, puesto que hace referencia a la evaluación de variables y sus relaciones en grupos pequeños y medianos, como son las organizaciones laborales en el contexto más amplio de los grandes grupos o sociedades humanas.
- Fuentes: Es un estudio primario, que se realiza apoyándose en datos y hechos observados de primera mano, recogidos específicamente para realizar el estudio y directamente por los expertos que lo llevan a cabo.
- Carácter: participa del doble carácter de investigación cuantitativa y cualitativa. La elección del método cuantitativo se da allí donde se busca determinar las características

generales de una población dada, en este caso todos los miembros de una organización. El método cualitativo se utiliza cuando se requiere la comprensión en profundidad de algún aspecto concreto, o que no admite la evaluación de carácter cuantitativo.

- Naturaleza: la naturaleza de la evaluación es diversa. De una parte, se trata de un estudio empírico que trabaja con hechos de experiencia directa, no manipulados. De otra parte, es también un estudio de naturaleza documental, que se centra directamente en la observación de fuentes documentales. Por último es también lo que se denomina comúnmente una “encuesta”, en la que los datos manejados proceden de las manifestaciones verbales o escritas de los sujetos observados.

- Objeto social: Es un estudio de evaluación social, referido a todo tipo de organizaciones en cualquiera de los sectores de la actividad productiva y de cualquier dimensión.

- Marco: Es una investigación de campo, que se realiza observando a los grupos sociales y a los fenómenos que producen en su ambiente natural.

- Tipo de estudio: Es como se ha hecho referencia, un estudio evaluativo, que tiene como finalidad apreciar y enjuiciar el diseño, ejecución, efectos, utilidad y grado de implantación de los recursos de imagen corporativa de la organización.

La aplicación de su modelo es de exigencia periódica, atendiendo a que los estados de opinión de los públicos se modifican. Se considera más certero y categórico para emitir una condición o status sobre la imagen corporativa ya que aporta un doble carácter de investigación: cuantitativa para determinar las características generales de una población dada y cualitativa para comprender a profundidad algún asunto concreto o que no admite la evaluación de carácter cuantitativo. Con ello se logra comprender con bastante profundidad el estado actual de la imagen corporativa si se quiere efectuar con rigor una gestión de la misma. Por tanto, se asume la propuesta de Villafañe (1993) como el modelo de diagnóstico de imagen corporativa para esta investigación.

Además presenta un alto grado de aplicabilidad al esquematizar virtualmente lo que en la realidad es imposible: establece tres dimensiones que componen la imagen corporativa lo cual posibilita estudiar por separado cada una: autoimagen, imagen intencional e imagen pública.

MODELO DE DIAGNÓSTICO DE IMAGEN CORPORATIVA (Villafañe, 1993)

- ❖ *Finalidad*
- ❖ *Alcance temporal*
- ❖ *Profundidad*
- ❖ *Amplitud*
- ❖ *Fuentes*
- ❖ *Carácter*
- ❖ *Naturaleza*
- ❖ *Objeto social*
- ❖ *Marco*
- ❖ *Tipo de estudio*

IMAGEN CORPORATIVA



Capítulo II. La imagen corporativa en la Empresa Productos Lácteos Escambray

2.1. Marco metodológico

Situación problemática

La Empresa Productos Lácteos Escambray, del municipio de Cumanayagua, en la provincia de Cienfuegos, fue creada por la Resolución No. 340-76 del 15 de diciembre de 1976 emitida por el Ministro de la Industria Alimenticia. Existen realidades en el mundo empresarial que atentan contra su imagen corporativa como es el caso de la competencia de empresas similares en el país, el posicionamiento en el mercado de prestigiosas marcas internacionales, la incertidumbre en el abastecimiento y calidad de las materias primas para las producciones y el liderazgo de otras marcas nacionales en el territorio central, en connivencia con la opinión de los públicos internos que reconocen la fragmentación de la imagen de la empresa en todos los sentidos

Por la necesidad que tiene la empresa de superar sus objetivos estratégicos, en esta esfera, se hace imprescindible aplicar un diagnóstico a su imagen corporativa de modo tal que le permita desarrollar nuevas estrategias dirigidas a solucionar los problemas detectados y lograr su posicionamiento como corporación y empresa en perfeccionamiento empresarial, con la correspondiente categorización de competente, y que sus productos compitan en precio, calidad y oportunidad, sobre todo en los mercados nacionales, logrando una mayor competitividad de estos.

Problema

¿Cómo diagnosticar la imagen corporativa de la Empresa Productos Lácteos Escambray de Cumanayagua?

Objetivo: Diagnosticar la imagen en la Empresa Productos Lácteos Escambray de Cumanayagua que le permita desarrollar nuevas estrategias y lograr su posicionamiento como entidad en perfeccionamiento empresarial.

Objetivos específicos

1. Caracterizar la Empresa Productos Lácteos Escambray de Cumanayagua.
2. Describir las técnicas empleadas en el diagnóstico de la imagen corporativa Empresa Productos Lácteos Escambray de Cumanayagua.

Idea a defender: La aplicación de un diagnóstico de imagen que implique la imagen intencional, pública y autoimagen fortalecerá la imagen corporativa de la Empresa

Productos Lácteos Escambray de Cumanayagua, en aras de superar sus objetivos estratégicos con la correspondiente categorización de competente.

Perspectiva metodológica

Investigación que se desarrolla desde la metodología cualitativa, por su flexibilidad y el carácter abierto, cuyos resultados se integrarán a la producción mediante una herramienta que trascienda la investigación.

Tipo de estudio de la investigación según perspectiva metodológica

Estudio descriptivo que responde a un caso de estudio único-inclusivo, pues los resultados que se obtendrán solo son extensivos a este contexto; y a su vez descriptivo, lo cual permitirá una comprensión amplia del fenómeno que se está estudiando.

Unidad de análisis

- Imagen corporativa
- Imagen intencional
- Imagen pública
- Imagen interna o autoimagen

Población

- 629 sujetos del total del público interno y 6 clientes como público externo.

Muestra

- 40 directivos (público interno). Seleccionados de forma intencional
- 135 trabajadores (público interno). Sujetos voluntarios que accedieron a colaborar en la investigación.
- 6 representantes-clientes (público externo). Seleccionados de forma intencional, por tener mayor afinidad con la Empresa en el ámbito comercial y financiero.

Métodos y técnicas

- Observación: Imprescindible en todo el proceso de investigación para constatar en la empresa la medición de la imagen, requisito básico para establecer la relación comercial, directa o indirecta, con diferentes públicos objetivos, identificando la aplicación de algunos elementos del perfil estratégico de la organización como misión, historia, valores compartidos, etc. y describir comportamientos que permitieran la comprensión de fenómenos como cohesión, participación, valores y creencias que subyacen detrás de los comportamientos.

- **Análisis de documentos:** Esta técnica de investigación se emplea para analizar todo material normativo o de difusión concebido formalmente a nivel organizacional en sus diversos formatos y soportes para luego enfrentarlos con la práctica. Necesario para conocer con qué cuenta la empresa, que le permitan posicionar su imagen corporativa, a partir de los manuales establecidos por las leyes cubanas.
- **Encuesta:** Aplicado a trabajadores con la categoría ocupacional de técnicos, operarios y personal de servicio, con el objetivo de describir la percepción que poseen los miembros de la organización sobre la misma. Esta intención permite obtener tendencias generales sobre el estado del fenómeno.
- **Entrevista:** Aplicado a los directivos con el objetivo de comprender con mayor profundidad datos sobre comportamientos y actitudes relacionados con la cultura organizacional, el clima interno, la gestión de recursos humanos y las particularidades administrativas que influyen en la configuración de la imagen de la organización. Además, contrastar el punto de vista de los directivos con el de los trabajadores.

2.2. Caracterización de la Empresa Productos Lácteos Escambray de Cumanayagua

La Empresa de Productos Lácteos Escambray se encuentra ubicada en el municipio de Cumanayagua, perteneciente a la provincia de Cienfuegos. Esta empresa fue creada por la Resolución No. 340-76 del 15 de Diciembre de 1976 emitida por el Ministro de la Industria Alimenticia, aunque anteriormente estaba estructurada y funcionaba desde el año 1975.

Su construcción comenzó por la Fábrica de Quesos en el año 1973, teniendo en cuenta los factores favorables existentes en esta zona geográfica y las perspectivas de amplio desarrollo concebidas para los planes lecheros circundantes de El Tablón, El Abra, Breñas y La Sierrita.

Posteriormente y por la decisión del Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, a finales del mismo año, dada la ubicación de los equipos tecnológicos, se concibe la construcción de la Fábrica de Helados, que inicialmente se planificara su construcción en Santa

Clara. Ya en el año 1989 se concluye la construcción y montaje de la Planta Pasteurizadora perteneciente a esta entidad.

Las producciones fundamentales de la organización son: quesos de diferentes tipos, leche concentrada y fluida, yogur natural y de sabores; productos derivados de la soya (yogur, cremas, etc.) y helados de diferentes modalidades.

Las materias primas fundamentales son: leche fresca de vaca, leche entera en polvo, leche descremada en polvo, azúcar, soya en grano, mantequilla sin sal, aceites esenciales, entre otras.

Sus **factores claves de éxito** son:

1. Oportunidad en las entregas y/o suministros solicitados.
2. Variedad de surtidos por productos de los solicitados por los clientes.
3. Calidad en cada una de las producciones que permitan el posicionamiento de los productos en los clientes.
4. Estabilidad y seguridad del suministro solicitado.
5. Presentación comercial de los diferentes productos en correspondencia con las normas actuales.

Luego de realizar el análisis estratégico (cuantitativo y cualitativo) de la organización, partiendo de la existencia de 4 cuadrantes¹ de ubicación de la misma en relación con estos resultados, la Empresa Productos Lácteos Escambray se encuentra ubicada en el III Cuadrante, o Cuadrante Adaptativo.

La **MISIÓN** de la Empresa Productos Lácteos Escambray es: Elaborar productos lácteos, derivados de la soya, de un alto nivel nutricional, que garanticen la canasta básica, consumo social, así como productos para la venta en divisa con una calidad acorde a las exigencias del mercado actual, aprovechando la ubicación en el centro sur del país, lo cual facilita estabilidad y competitividad en el mercado.

¹ Se define en el Capítulo dedicado a las Estrategias de Empresas, del Material Docente el Capital Humano y la Empresa, de la Escuela de la Pequeña y Mediana Empresa, de Cantabria, España, la existencia de 4 cuadrantes, partiendo del resultado obtenido en el análisis cuantitativo y cualitativo de los factores externos e internos de la organización, consistentes en : Un primer cuadrante denominado IDEAL, donde la organización se encuentra en una posición ofensiva; un segundo cuadrante denominado DEFENSIVO; un tercer cuadrante ADAPTATIVO, y un cuarto cuadrante donde los resultados demuestran la ineficiencia de la organización denominado SUBSISTENCIA, siendo este el peor de los cuadrantes, que exige de la organización un apalancamiento inmediato y la implementación de una estrategia que le evite a esta su extinción o liquidación.

La **VISIÓN** es: La Empresa Productos Lácteos Escambray está en perfeccionamiento empresarial

- Realiza producciones de derivados lácteos competitivas, redituables, con tecnología homologada a la media internacional.
- Obtiene utilidades razonables para su patrimonio y el estatal
- Sus producciones satisfacen los requerimientos de los clientes del mercado nacional con un incremento progresivo de las ventas.
- Existe un clima personal y organizacional favorable con predominio de la cooperación mutua en función del interés general de la entidad.
- Dirigen la empresa cuadros con liderazgos, muy capaces, altamente motivados y con un elevado nivel de gestión.
- Existe un alto nivel informático y de otras tecnologías de la comunicación a favor de la elevación de la efectividad para el cumplimiento de la MISIÓN.
- Se mantiene el liderazgo en la comercialización de productos lácteos y derivados de la soya.
- Existe una estrategia ambiental la que permite y garantiza su inserción en el micro-macroentorno

Análisis del entorno. Principales suministradores, clientes y competidores.

A) Suministradores

- Empresa Pecuaria El Tablón
- Empresa Pecuaria La Sierrita
- Empresa Pecuaria Aguada
- Empresa Lácteos Metro
- Complejo Lácteo Habana
- MINAZ
- CUPET
- Electroquímica de Sagua

B) Clientes

- Empresas de Comercio y Gastronómicas de cada municipio de la Provincia de Cienfuegos
- Empresa Productos Lácteos de Villa Clara

- Combinado Alimenticio Río Zaza
- Cadena OFERTAS (En diferentes territorios de la provincia de Cienfuegos)
- Empresa Comercializadora Habana, Varadero y Ciego de Ávila.
- Sector relacionado con la atención al turismo y la captación de divisas (Horizontes, Gran Caribe, Cubalse, cadena de Tiendas Recaudadoras de divisas, etc.).

C) Competidores

- Nestlé
- Empresa de Productos Lácteos Matanzas
- Complejo Lácteo Habana

Oportunidades:

1. Desarrollo del turismo en el país.
2. Desarrollo de eventos internacionales, Ferias y Exposiciones en el país.
3. Crecimiento de la economía nacional.
4. Incremento de nuevas materias primas que se pueden utilizar en la Empresa.
5. Cursos, maestrías, post-gradados, etc., por parte de centros de estudio para la formación profesional.
6. Aplicación del Perfeccionamiento Empresarial.

Amenazas:

1. Existencia de otros proveedores de similares productos
2. Bloqueo recrudescido al país.
3. Incertidumbre en el abastecimiento y calidad de las materias primas para las producciones partiendo de la centralización de las cuentas en divisas.
4. No existencia de elección para la definición de los proveedores.
5. Posicionamiento en el mercado de prestigiosas marcas internacionales.
6. Liderazgo de otras marcas nacionales en el territorio central.

Amenazas de mayor incidencia:

1. Competencia de empresas similares en el país
2. Bloqueo recrudescido en el país
3. Posicionamiento en el mercado de prestigiosas marcas internacionales
4. Incertidumbre en el abastecimiento y calidad de las materias primas para las producciones partiendo de la centralización de las cuentas en divisas
5. Liderazgo de otras marcas nacionales en el territorio central

A tenor de este proceso la entidad se conforma estructuralmente de la siguiente manera:

- Dirección general
- Dirección de tecnología y desarrollo
- Dirección de contabilidad y finanzas
- Dirección de recursos humanos
- UEB- quesos
- UEB-helados
- UEB-producción de leche y derivados de la soya
- UEB-servicios generales
- UEB-mantenimiento
- UEB-transporte
- UEB-compra-ventas

Teniendo cada una de estas Unidades Organizativas además de sus funciones específicas, algunas de las generales siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente.
2. Llevar el registro de sus hechos contables y emitir estados financieros y contables.
3. Organizar el proceso productivo o de prestación de servicios.
4. Proyectar y ejecutar sus planes de presupuesto, así como los objetivos y metas a alcanzar en cada período.
5. Garantizar una eficiente gestión de cobros y pagos que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
6. Evaluar el desempeño de sus colaboradores.
7. Garantizar una estrecha colaboración con el Sindicato, PCC y UJC, así como con el resto de los directivos de la empresa.
8. Aplicar el tratamiento laboral y salarial a las interrupciones que se establecen en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial.
9. Dirigir las acciones de las diferentes áreas hacia el cumplimiento de sus misiones.
10. Cumplir con el reglamento de trabajo con los cuadros y sus reservas.

11. Organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir costos y gastos.
12. Responder por la seguridad y protección de los recursos de su Unidad Empresarial de Base.
13. Responder por las tareas de la defensa ante las diferentes situaciones excepcionales.
14. Garantizar el cumplimiento de las normas de Seguridad y Salud del Trabajo.
15. Cumplir y hacer cumplir el sistema informativo de la empresa.
16. Asegurar que el personal de la entidad desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo con las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
17. Realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores subordinados.

Cada una de estas Unidades Empresariales de Base con su MISIÓN muy definida, tal es el caso de:

UNIDAD ORGANIZATIVA	MISIÓN
UEB-QUESOS	Elaborar productos lácteos a partir de leche fresca de vaca utilizando extensores con un alto nivel nutricional, que garanticen las entregas al consumo social así como para el mercado de la captación de divisas, con una calidad acorde a las exigencias de estos aprovechando la ubicación en el centro –sur del país la cual facilita estabilidad y competitividad en el mercado.
UEB-HELADOS	Elaborar helados de diferentes tipos, sabores y envases, con alto nivel nutricional, para el consumo social y el mercado de captación de divisas con una alta calidad acorde a las exigencias del mercado actual, aprovechando la ubicación en el centro-sur del país la cual facilita estabilidad y competitividad en el mercado.

UEB-PRODUCCIÓN DE LECHE Y DERIVADOS DE LA SOYA	Elaborar productos lácteos, mezclas físicas y productos derivados de la soya, para su utilización como materias primas en las producciones de otras unidades empresariales de base y para el mercado del consumo y la captación de divisas con un alto valor nutricional, garantizando los correspondientes a la canasta básica, con una calidad acorde a las exigencias del mercado actual aprovechando la ubicación en el centro-sur del país la cual facilita estabilidad y competitividad en el mercado.
UEB-SERVICIOS GENERALES	Garantizar la actividad de servicios con una alta eficiencia, variedad, calidad, que le permita una satisfacción plena en los integrantes de la organización llevándolos a un cumplimiento cabal de cada una de sus proyecciones productivas.
UEB-MANTENIMIENTO	Satisfacer las exigencias de disponibilidad y seguridad del equipamiento tecnológico y las instalaciones que demandan la actividad productiva en la organización.
UEB-TRANSPORTE	Garantizar la transportación de las materias primas para la elaboración de productos lácteos y derivados de la soya, que conforman la canasta básica, los productos para el consumo nacional y los destinados a la captación de divisas en el tiempo y con la calidad requerida, así como la transportación para la distribución de estos en el tiempo y con la calidad requerida aprovechando la ubicación en el centro-sur del país la cual facilita estabilidad y competitividad en el mercado.
UEB-COMPRAVENTAS	Asegurar y garantizar las materias primas para la elaboración de productos lácteos y derivados de la

	soya, que conforman la canasta básica , los productos para el consumo social y los destinados a la captación de divisas en el tiempo y con la calidad requerida de forma tal que se garantice el alto nivel nutricional y los requisitos dispuestos acorde con las exigencias del mercado actual aprovechando la ubicación en el centro-sur del país la cual facilita estabilidad y competitividad en el mercado.
--	---

<p><u>Fortalezas:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Único productor de varios tipos de quesos en el territorio central del país. 2. Buen nivel técnico profesional 3. Experiencia laboral de más de 30 años 4. Buena ubicación territorial (centro del país) 5. Capacidad industrial instalada 6. Fuerte movimiento del Forum 7. Establecimientos conjuntos 8. Perfeccionamiento Empresarial implantado. 	<p><u>Debilidades:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiencia en el transporte especializado (thermos, carros isotérmicos) 2. Tecnología atrasada 3. Poco dominio de las modernas técnicas de dirección. 4. Insuficiente capacitación integral de cuadros y trabajadores 5. Insatisfacción laboral 6. Insuficiente conocimiento de las posibilidades del mercado. 7. Falta de recursos materiales para la producción, venta y mantenimiento. 8. Deficiente aseguramiento de materias primas.
---	--

¿Qué fortalezas permiten aprovechar las oportunidades?

1. Experiencia laboral de más de 20 años
2. Fuerte movimiento del FORUM de Ciencia y Técnica
3. Buen nivel técnico profesional

4. Capacidad industrial instalada
5. Buena ubicación territorial (Centro del país)

¿Qué fortalezas permiten atenuar o minimizar las amenazas?

1. Único productor de varios tipos quesos en el territorio
2. Buen nivel técnico profesional
3. Experiencia laboral de más de 30 años
4. Buena ubicación territorial (Centro del país)
5. Capacidad industrial instalada.

¿Qué debilidades no permiten aprovechar las oportunidades?

1. Falta de recursos materiales para la producción, ventas y mantenimiento
2. Deficiente aseguramiento de materias primas
3. Poco dominio de las modernas técnicas de dirección
4. Insuficiente capacitación de cuadros y trabajadores
5. Insuficiente conocimiento de las posibilidades del mercado

¿Qué debilidades no permiten atenuar o minimizar las amenazas?

1. Tecnología atrasada
2. Insuficiencia en el transporte especializado (Termos, carros isotérmicos)
3. Insuficiente conocimiento de las posibilidades del mercado
4. Falta de recursos materiales para la producción, ventas y mantenimiento
5. Deficiente aseguramiento de materias primas

Factores claves de éxito:

- I. Oportunidad en las entregas y/o suministros solicitados.
- II. Variedad de surtidos por productos de los solicitados por los clientes.
- III. Calidad en cada una de las producciones que permitan el posicionamiento de los productos en los clientes.
- IV. Estabilidad y seguridad del suministro solicitado.
- V. Presentación comercial de los diferentes productos en correspondencia con las normas actuales.

Debilidades de mayor incidencia:

1. Insuficiente conocimiento de las posibilidades del mercado

2. Falta de recursos materiales para la producción, venta y mantenimiento
3. Deficiente aseguramiento de materias primas
4. Insuficiencia en el transporte especializado (Termos, carros isotérmicos)
5. Tecnología atrasada

2.3. Resultados del diagnóstico del estado de la imagen corporativa en la Empresa Productos Lácteos Escambray de Cumanayagua

- **Análisis de documentos (Anexo 1)**

El examen de todo el material normativo y de difusión de la organización posibilitó conocer los antecedentes, la historia, la evolución y los elementos del perfil estratégico de la organización. Además, permitió identificar las particularidades de los estados (actual y deseado) por los que transita la organización.

Por su parte, el Manual de Identidad Visual Corporativa posibilitó el acercamiento al perfil corporativo de la organización: el logotipo, el eslogan, los colores corporativos y los valores de los trabajadores.

- **Encuesta (Anexo 2)**

Aplicado a trabajadores con la categoría ocupacional de técnicos, operarios y personal de servicio, con el objetivo de describir la percepción que poseen los miembros de la organización sobre la misma. Esta intención permite obtener tendencias generales sobre el estado del fenómeno.

La situación actual de la organización influye de manera decisiva en la imagen que esta tiene de sí misma. Por ello, el conocimiento de la misión resulta trascendental ya que permite la adhesión a ella por parte del público interno y el alcance de los objetivos de la organización.

El 100% de los encuestados expresaron conocer la misión de la Empresa Productos Lácteos Escambray y lo demostraron al enunciarla correctamente en todos los casos. Sin embargo, resulta oportuno señalar que solo el 80% dominan el elemento esencial de la misma "*Elaborar productos Lácteos*" olvidando otros componentes, si bien son de carácter secundario, constituyen parte de la misión y refuerzan su sentido integrador.

La historia de la organización no es bien conocida por el público interno, pues no dominan los elementos esenciales que tienen que ver con la fundación y evolución de la misma.

Además, de los trabajadores encuestados el 40% expresó no conocer algún hecho o acontecimiento significativo que ha vivido la organización. En tanto, las respuestas positivas representan el 97.7% y en el momento de expresar el hecho las contestaciones obtenidas fueron: 37 sujetos reconocen la declaración de colectivo vanguardia nacional en el 2009 (86.0%) y 5 definen la obtención el Premio de la Calidad al queso Azul de Cuba.

En otro apartado, de los 43 trabajadores encuestados, 39 reconocieron alguna fortaleza de la organización lo cual representa el 90, 6% y solo 4 no respondieron que significa el 9, 3%.

En la pregunta de hasta qué punto se sienten identificados con los objetivos y metas de su empresa. El 69,7% (30) declaró sentirse bastante identificado, el resto se siente totalmente identificado con la empresa.

En el ítem sobre las consideraciones del entorno donde se ubica la entidad. 41 alude a que la empresa es un espacio de negociación para alcanzar las metas de cada uno y solo 2 la identifican como un complejo de amenazas potenciales que afectan los resultados

El 100% valora de alta responsabilidad social, la actividad que realiza la empresa con respecto a la población. Expresan entre las razones la producción de alimentos para la canasta básica y la merienda escolar.

El 46,5% (20), ubica las relaciones humanas en la empresa de forma lineal: de jefe a subordinado. El 53,5% las ubica de cooperación por el bienestar de todos.

Entre los valores que se ponen de manifiesto en el trabajo de la empresa hoy, sitúan los 6 siguiente:

- 1) Profesionalidad
- 2) Conocimiento
- 3) Sentido del humor
- 4) Lealtad
- 5) Solidaridad
- 6) Creatividad

Entre los comportamientos que comparten sus compañeros y sirven para caracterizar al trabajador de la empresa, ubican los 7 siguientes.

- 1) Dispuesto a ayudar
- 2) Adaptativo
- 3) Con espíritu de equipo
- 4) Cumplidor
- 5) Desmotivado
- 6) Trabajador
- 7) Emprendedor

Sobre la participación de los trabajadores en las cuestiones de la empresa expresaron:

- A veces los trabajadores participan en las actividades extralaborales: trabajos voluntarios, actividades recreativas, actividades políticas etc.
- Si se le ocurre una idea nueva en su trabajo, a veces hay probabilidades de que sea puesta en práctica.
- A veces en la toma de decisiones se considera la participación de la CTC, UJC y PCC.
- A veces se facilita la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Sobre el trabajo en equipo dentro de su empresa el 100% expresó que siempre otros compañeros lo ayudan si es necesario, el trabajo se realiza siempre en equipo, los compañeros se estimulan siempre al trabajar juntos y que el trabajo en equipo siempre aporta buenos resultados.

Entre los elementos que más los motivan a trabajar en la empresa, están por orden de jerarquía

1. El salario recibido
3. Lo útil y necesario de su trabajo
2. La seguridad del empleo
4. Las posibilidades de ser promovido
5. La realización profesional
6. Transporte asegurado.
7. Estimulación material.

Las respuestas a la pregunta en qué medida están satisfechos con su trabajo, de manera general, el 100% declara estar bastante satisfecho

El ambiente interno que se vive en la empresa lo definen con: Grupo de amigos

El 100% expresa SI, en su grado de conocimiento sobre los aspectos siguientes:

- Las personas que ingresan a la empresa se encuentran bien preparadas para asumir su trabajo.
- El personal que se vincula a la empresa pasa por un período de adiestramiento para la realización de sus tareas.
- Se capacita a los trabajadores en la mejor manera de realizar su trabajo.
- Se sigue alguna política salarial para el pago en la empresa.
- Existe posibilidad de mejorar de puesto de trabajo dentro de la empresa.
- Se realizan actividades relacionadas con la atención al hombre.
- Se orientan medidas de seguridad e higiene del trabajo.
- Existe un sistema de evaluación periódica del personal.

La gestión de los recursos humanos en la empresa en cuanto a: selección del personal, adiestramiento, capacitación, política salarial, promoción interna, atención al hombre, medidas de seguridad e higiene y evaluación de los trabajadores la valoran de Bien.

El 100% considera fragmentada, la imagen que tienen sobre la empresa y que esta es peor en la realidad.

- **Entrevista (Anexo 3)**

Aplicado a los directivos con el objetivo de comprender con mayor profundidad datos sobre comportamientos y actitudes relacionados con la cultura organizacional, el clima interno, la gestión de recursos humanos y las particularidades administrativas que influyen en la configuración de la imagen de la organización. Además, contrastar el punto de vista de los directivos con el de los trabajadores.

Los resultados descriptivos se consolidan a continuación:

La organización fue fundada en el año 1976, antiguamente eran dos plantas, primeramente comenzó en La Vitrina provincia de Villa Clara pero luego la trasladaron hacia Cumanayagua que era la principal fuente del suministro de agua potable y la adquisición de un mayor número de materias primas es válido considerar que fue fundada por Fidel Castro Ruz.

La Empresa Productos Lácteos Escambray tiene como misión elaborar productos lácteos derivados de la soya para garantizar la canasta básica e incluso establecer la

venta por divisa aprovechando la situación geográfica del territorio para garantizar estabilidad y competitividad en el mercado.

Su objetivo fundamental es elevar la producción en todas las ramas de la empresa con eficacia y eficiencia en búsqueda de la disminución de importaciones dándole cumplimiento a la política establecida por el país a través de los lineamientos puestos en práctica en el 2011.

La Empresa Productos Lácteos Escambray cuenta con un consolidado que lo controla la dirección de contabilidad y finanzas, pero cada uno de los centros tiene puntos clave los cuales son:

- Sala de máquinas
- Producción de helados
- Base de transporte
- Las calderas de las líneas de yogur de soya
- Sistema de bombeo del tanque elevado

No ofrece elementos con respecto al comportamiento de indicadores técnicos: utilidades, pérdidas, recursos de inversión, tipo y número de equipos, etc.

No ofrece elementos con respecto al comportamiento de indicadores sociales: cantidad de trabajadores y dirigentes, salario, ausentismo, fluctuación de personal, etc.

Con respecto al desglose del personal, en la empresa no se han realizado estudio de fluctuación ya que no es considerado una problemática, pues la fuerza de trabajo es estable.

Entre las principales fortalezas está el posicionamiento del queso en el territorio central, el nivel técnico profesional, experiencia laboral de más de 30 años de trabajo, y capacidad industrial instalada, entre las principales debilidades se encuentra la Insuficiencia en el transporte especializado (termos, carros isotérmicos), Tecnología atrasada; insatisfacción laboral, falta de recursos materiales para la producción, venta y mantenimiento y deficiente aseguramiento de materias primas.

La contratación en la Empresa se realiza como en todo los centros de trabajo, se ponen las plazas en convocatoria y si nadie de los trabajadores existentes las solicitan se remiten a la búsqueda en la reserva laboral en el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social luego se realizan las investigaciones pertinentes, se realizan períodos de prueba

,contratos determinados e indeterminados el despido de los mismos se realiza a través de dar por terminado el contrato mediante solicitud del trabajador ,solicitud de la dirección o mediante una medida disciplinaria todo con la base del cumplimiento de la resolución # 8.

Se desarrollan programas permanentes de capacitación y superación de los trabajadores con el objetivo enseñarlos, familiarizarlos y ofrecerles todas las posibilidades para su mejor desempeño, consolidar su formación como trabajador a través de la identificación con el objeto social, las proyecciones estratégicas y objetivos de trabajo de la entidad laboral y el vínculo con el colectivo de trabajadores que la integra, complementar su formación con actividades prácticas relacionadas con su perfil profesional que le permitan desempeñar cabalmente el cargo para el cual se adiestra, además desarrollar en los recién graduados una motivación adecuada hacia el trabajo a partir de una política sistemática de preparación, atención y estimulación, conocer las cualidades, posibilidades y perspectivas del graduado en adiestramiento, para su ubicación definitiva, desarrollar hábitos, habilidades y destrezas que les permitan desempeñar correctamente las labores para las que han sido asignados, aplicar los conocimientos adquiridos por los técnicos, durante su formación, a la Industria Alimenticia, contribuir al desarrollo económico del país en correspondencia con el grado de calificación adquirida, desarrollar el interés por la producción, el amor al trabajo, el espíritu investigativo y de creación que requiere el trabajador de nuestra industria, contribuir a la formación integral de los técnicos como principal fuente para la reserva de cuadros del Organismo.

Acciones para el adiestramiento del personal que se incorpora desde los centros de estudio.

Realizar capacitaciones para consolidar su formación como trabajador a través de la identificación con el objeto social, las proyecciones estratégicas y los objetivos de trabajo de la entidad laboral además del vínculo con el colectivo de trabajadores que la integra.

Complementar su formación con actividades prácticas relacionadas con su perfil profesional que le permitan desempeñar cabalmente el cargo para el cual se adiestra.

Desarrollar en el recién graduado una motivación adecuada hacia el trabajo a partir de una política sistemática de preparación, atención y estimulación.

Conocer las cualidades, posibilidades y perspectivas del graduado en adiestramiento, para su ubicación definitiva.

Desarrollar hábitos, habilidades y destrezas que les permitan desempeñar correctamente las labores para las que han sido asignadas.

Aplicar los conocimientos adquiridos por los técnicos, durante su formación, a la Industria Alimenticia.

Contribuir al desarrollo económico del país en correspondencia con el grado de calificación adquirida.

Desarrollar el interés por la producción, el amor al trabajo, el espíritu investigativo y de creación que requiere el trabajador de nuestra industria.

Contribuir a la formación integral de los técnicos como principal fuente para la reserva de cuadros del Organismo

Los trabajadores se evalúan como en todas las entidades, evaluaciones periódicas, anuales, a través de la idoneidad demostrada según establece la legislación vigente.

Acciones de atención al hombre.

Se garantiza una eficiente gestión de cobros y pagos.

Existe una estrecha colaboración con el Sindicato, PCC y UJC, así como con el resto de los directivos de la Empresa, brindando especial atención a las inquietudes de los trabajadores.

Se garantiza el cumplimiento de las normas de Seguridad y Salud del Trabajo.

Se realizan las evaluaciones del desempeño de los trabajadores subordinados y los restantes de la entidad.

Se realizan actividades en conmemoración a fechas festivas o aniversarios de creación de la empresa.

Estimulación pertinente tanto salarial como moral.

Cumplimiento de las medidas de seguridad e higiene del trabajo.

Las medidas de seguridad e higiene del trabajo se encuentran en cada área de trabajo no existen a nivel global, no cuentan con los objetivos estratégicos actualizados referente al tema.

Las medidas se cumplen con el requerimiento y control establecidos y son supervisadas sistemáticamente.

Valoración sobre las relaciones con las empresas del entorno inmediato a la organización

Es una relación aceptable ya que existen contratos determinados para el año se está evaluando una nueva etiqueta para el queso y en ello se está trabajando para mejorar la calidad de los productos, existen deficiencias aun con respecto a la imagen ya que se desconoce en la empresa y no existe ningún departamento que tenga dentro de sus funciones llevar a cabo esta tarea el área que más realiza marketing y muy poco es la de divisas que a través de sus foros y eventos nos promocionan los productos a nivel nacional.

Valoración sobre la responsabilidad social de la organización.

La responsabilidad social es alta ya que uno de los principales objetivos de la empresa es garantizar la canasta básica de la población además de lograr eficiencia y calidad en las producciones, la empresa se caracteriza por cada día buscar formas de mejorar los servicios que presta, garantizando la preparación de los cuadros, dirigentes y trabajadores que en ella laboran.

Valoración sobre las relaciones humanas en la organización.

Las relaciones humanas son de cooperación y ayuda mutua con el objetivo de lograr armonizar el trabajo en la empresa.

Valores que se manifiestan en el trabajo diario de la organización.

Los valores de cooperación, solidaridad, sacrificio, abnegación.

Grado de participación y consulta en el proceso de toma de decisiones.

El grado de participación es bueno ya que todas las decisiones en la empresa se consultan con los trabajadores y se piden opiniones solo no la hay cuando son orientaciones directas de la unión láctea nacional a la cual nos subordinamos.

Valoración sobre la satisfacción de los trabajadores.

Los trabajadores se sienten satisfechos con el trabajo aunque siempre buscando perfeccionar el trabajo en búsqueda de la eficiencia.

Necesidad de desarrollar una buena imagen.

Es necesario desarrollar una buena imagen que respalde la calidad de los productos y de esta forma lograr una mayor comercialización, reconocimiento del público que permitan lograr un posicionamiento de la empresa ante clientes y competidores.

Elementos de la organización que potencian la imagen en el público interno.

Existencia de logos y marcas que identifican y tipifican la empresa.

Elementos de la organización que deterioran la imagen en el público interno.

Bloqueo recrudescido en el país, el posicionamiento en el mercado de prestigiosas marcas internacionales, falta de personal calificado para realizar estudios de imagen en la empresa, el parasitismo (Infracciones de los principios humanos en las relaciones entre las personas Indiferencia, Grosería, Altanería, Deshonestidad.

No ofrece elementos sobre la coherencia de la imagen del público interno con la realidad de la organización.

Después de haber realizado la intervención investigativa con la aplicación de las técnicas descritas en epígrafes anteriores, se expone el resultado de la Guía de observación (**Anexo 4**), desarrollada en todo el proceso de investigación para constatar en la empresa la medición de la imagen, requisito básico para establecer la relación comercial, directa o indirecta, con diferentes públicos objetivos, identificando la aplicación de algunos elementos del perfil estratégico de la organización como misión, historia, valores compartidos, etc. y describir comportamientos que permitieran la comprensión de fenómenos como cohesión, participación, valores y creencias que subyacen detrás de los comportamientos.

En primer lugar se tuvieron en cuenta los elementos para evaluar la autoimagen.

- Situación de la organización

En la visibilidad de la misión de la organización se observa que esta representa la razón para la existencia de la empresa y aunque es elaborada por la alta dirección de la misma, no se hace visible en ningún lugar donde confluyan todos los trabajadores, por lo que se corre el riesgo de que no se conozca la razón de ser de la organización, los ámbitos de actuación o negocio, qué se piensa de los clientes o consumidores, los significados que tiene los trabajadores para con la empresa, los valores que los mueven, las necesidades que tiene la organización y a quién debe satisfacer, o sea

segmento de la población o mercado y con qué tecnología se hará, para definir el estado deseado que se aspira en el proceso estratégico.

- Existencia de productos comunicativos en lugares visibles

Se observa en el Sitial Histórico elementos de la historia de la organización, su evolución, fotografías de miembros de la organización durante el trabajo, pero no se aprecia la competitividad de la organización (fortalezas y debilidades), los valores organizacionales que permitan expresar comportamientos característicos y la responsabilidad social por la actividad que se realiza.

Se observa existencia de conflictos y para ello se tuvo en cuenta las tres P's del conflicto:

- Personas
- Proceso
- Problema.

Los trabajadores como **Personas**, son los involucrados y afectados, se observa el papel que desempeñan, cómo se relacionan y qué influencia tienen, a partir de sus verdaderas preocupaciones y necesidades de fondo, para que el conflicto no sea un problema personal.

En el **Proceso**, como la forma en que el conflicto se desarrolla y cómo las partes intentan resolverlo o zanjarlo, se observa la intervención de las relaciones de poder jerárquico, sobre todo el acceso a recursos y el control sobre estos que degeneran en la amenaza como único modo de influir en otros para producir el posible cambio que mejore la situación, se observa intento de opciones positivas que no desafían a las partes.

Se observa que el **Problema**, como hecho de divergencia entre las partes, distingue que los conflictos reales, llegan a ser conflictos innecesarios.

En la Empresa hay una máxima: “Evitar los conflictos personales. Es preferible perder tiempo evitando conflictos, que perder la energía positiva que se malogra y dilapida en los conflictos”

- Cultura organizacional

Aunque la cultura organizacional tiene un carácter simbólico, pues es algo intangible, sus manifestaciones sí son observables. La organización tiene una ideología definida de acuerdo a la política del Partido Comunista de Cuba y la Revolución cubana. Como Empresa socialista establece relaciones de eficacia, eficiencia y economía que aunque no siempre se logra, si se observa como enfoque de proceso en sus etapas de desarrollo. En la actualidad la Empresa no cuenta con Contabilidad confiable, lo que ha provocado un estancamiento en el proceso de Perfeccionamiento empresarial, afectando la mentalidad de la organización y su relación con el mercado.

En la actualidad, en la Empresa, existen ejemplos de manifestaciones que denotan la disminución en la existencia de valores que inciden en el detrimento de conceptos culturales organizacionales, al resultar manifiesta la carencia de actitudes y posiciones en determinadas unidades laborales tales como:

- Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente.
- Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones.
- Saber que su opinión es escuchada.
- Observar una conexión directa entre su labor y los objetivos de la empresa.

Las Infracciones de los principios de la moral, que se expresan en la satisfacción de las necesidades egoístas personales en perjuicio de la de la organización como es el caso de:

- Parasitismo
- Ausentismo Laboral
- Embriaguez, etc.

Con estos colindan fenómenos que podrían causar gran deterioro a la formación de la conciencia en el colectivo laboral:

- Mezquindad
- Burocratismo
- Formalismo
- Arribismo
- Demagogia
- Rechazo a los principios ideológicos.

A pesar de las dificultades enfrentadas y superadas, el estado político y moral de los trabajadores se ha mantenido favorable, estas actitudes y el hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten beneficios dentro del talento humano de la Empresa, tales como moral alta, confianza, colaboración, productividad, éxito, realización. Esta realización se dirige al interior de la empresa y abre la posibilidad de una mejor relación con el entorno.

- Clima interno

Se observa que las condiciones de trabajo son buenas en su interacción con la organización del mismo y la participación de los trabajadores en el proceso productivo y de servicios, aunque la comunicación institucional no genera acciones para brindar información adecuada, relacionan todos sus integrantes para influir de manera directa o indirecta sobre el comportamiento de sus miembros a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones internas y con el entorno, todo esto se evidencia en la poca motivación y satisfacción que expresan los trabajadores, que no se corresponde con los resultados productivos de la Empresa. De ahí que se observe bajo nivel de cohesión entre los miembros de la organización y de participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones y la práctica de los valores y comportamientos reconocidos por la organización, al presentar dificultades en la puntualidad y asistencia, la organización y disciplina. Se aplicaron 59 medidas disciplinarias a los trabajadores por infracción del horario de trabajo, pérdida, sustracción, apropiación y desvíos de recursos e insumos. A tenor de la verificación fiscal que fue objeto la entidad se aplicaron 15 escritos de exigencia de Responsabilidad Material a tenor de lo dispuesto en el Decreto-Ley No. 249, 6 medidas disciplinarias a dirigentes no cuadros a tenor del Decreto-Ley No. 197 y 4 medidas disciplinarias a cuadros a tenor del Decreto-Ley No. 196.

Los trabajadores se agrupan por áreas de trabajo, aunque dentro de estas predomina la afinidad y asumen actitudes positivas hacia los problemas que se abordan, ya sea de tipo personal o colectivo.

En las relaciones interpersonales se observa que predominan las referidas a trabajador-trabajador, observándose debilitamiento en las relaciones entre jefes y subordinados, y entre los jefes y trabajadores.

- Capital Humano

La organización cuenta 629 trabajadores, todos afiliados al Sindicato de la Industria alimenticia, de estos 476 son hombres y 153 mujeres, las que representan el 24,3% de la fuerza laboral con que cuenta la entidad.

En el tratamiento a los hombres y mujeres como capital humano, se tiene en cuenta tanto sus conocimientos como sus valores. Se observa en los planes de capacitación y desarrollo acciones de preparación, continuas y planificadas, para mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores asegurando su desempeño exitoso y alcanzar resultados productivos superiores. La evaluación del impacto en el proceso de producción y servicios de la entidad es medido a partir de las mejoras que se producen con la introducción de los conocimientos, habilidades y técnicas adquiridas por los trabajadores capacitados y se analiza a partir de:

1. El incremento de la productividad
2. La elevación de la calidad.
3. La disminución de los costos.
4. El fortalecimiento de la disciplina tecnológica.

Se encuentran estudiando por la Resolución 28 y por voluntad propia 18 trabajadores en la Facultad Obrera y Campesina y 22 en la Educación Superior.

Se encuentran en adiestramiento 8 egresados, de ellos 2 técnicos medios en Contabilidad, 1 ingeniero industrial, 2 técnicos medios en Tecnología de alimentos, 1 técnico medio en refrigeración, 1 técnico medio en Electrónica y 1 técnico medio en Informática.

En estos momentos la Empresa cuenta con 4 técnicos prestando servicios de colaboración en Angola y 2 en Venezuela.

En la idoneidad demostrada, se observa atención por la Empresa en la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción.

Se observa correcta organización del trabajo en el proceso que integra los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso productivo.

Se observa que existe bien definida una política de Seguridad y salud en el trabajo, aunque las indisciplinas que cometen los trabajadores los exponen a daños potenciales

que pueden afectar su salud e integración, al patrimonio de la Empresa y al medioambiente.

Ingresos monetarios y estimulación moral. Se observa que hay logros pues los trabajadores alcanzan en 8 meses los sistemas de pagos aprobados según su categoría, se efectúan los chequeos de emulación con una frecuencia trimestral, con sus correspondientes estímulos morales a los seleccionados

En la evaluación del desempeño, como medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales, se han cometido deficiencias por parte de la alta dirección, con una desmedida superficialidad en este proceso, pues se ha estado evaluando el desempeño sin haber preparado a los trabajadores.

El autocontrol de la Gestión del Capital Humano como actividad sistemática de control que se realiza por la propia Empresa, dirigida a medir su impacto en el logro de los objetivos y la estrategia, ha sido capaz de identificar el papel desempeñado por los procesos de la gestión integrada de los recursos humanos.

- Imagen intencional

Se observa que la Identidad visual la compone el nombre de la Empresa Productos Lácteos Escambray. Toda vez que ya la entidad contaba con la marca **Escambray**, como marca única para todos los productos, se consideró oportuno entonces dejar esta solo para aquellos que por sus características y superior calidad gozaran de un prestigio en el mercado, debiéndose entonces cuidar la trascendencia de Escambray como marca comercial solo para productos cualitativamente superiores, creándose otras marcas para productos de diferente calidad o de identificación diferente. Se observa a su vez que el logotipo de la entidad no se registra como emblema comercial, trámite que ya debe ser agotado en estos momentos.

Se observa la valoración de lo inoperante que resulta el diseño de la marca Escambray (además de su generalidad para todos los productos), se realizó un nuevo diseño para ser utilizado como emblema comercial, el que debe estar incluido en las etiquetas de cada producto y al mismo tiempo sería la variación de diseño a que se someterían las marcas comerciales para Helados y Quesos.

<u>141 NOMBRES ABORÍGENES DESGLOSADOS EN:</u>	
TOPÓNIMOS	35 nombres
ZOÓNIMOS	43 nombres
DE LA MITOLOGÍA	9 nombres
FITONIMIOS	32 nombres
DE OBJETOS	22 nombres

<u>426 MARCAS COMERCIALES EN DESUSO EN LOS SIGUIENTES PRODUCTOS :</u>	
MARCAS EN QUESOS	183
MARCAS EN HELADOS	41
MARCAS EN OTROS PRODUCTOS LÁCTEOS	202

Para el caso de los helados se tuvo en cuenta la composición de Grasa de estos, que es el elemento fundamental que los diferencian entre sus similares, a diferencia de los Quesos que por sus maduración, presentación y modo de uso, se diferencian entre sí, siendo entonces de la siguiente manera:

<u>MARCA</u>	<u>POR CIENTO DE GRASA</u>
ESCAMBRAY	Para los Helados de más de 11 % de grasa (Similares a los de la Marca COPPELIA)
GUANAROCA	Para los Helados entre el 7% y el 11% de Grasa (Similares a los de la Marca VARADERO, NEVADA)
HANABAY	Para los Helados de menos del 7% de Grasa
JAGUA	Para los Helados Glaseados

LA GUAJIRITA	Para la PALETICA DE HELADO con un indicador de Grasa entre el 7 y el 11 %
--------------	---

En el caso de la leche fluida y/o la leche concentrada, el yogur y la producción de mezclas físicas, estos al constituir productos muy específicos de la entidad se protegen con la marca Escambray, que ya existía para ellos.

Se observa además que Escambray, como nombre comercial es usado para comercializar todos los productos con independencia de sus marcas. Las marcas recogidas bajo este concepto no sólo incorporan el origen geográfico, sino también la tradición y especialización a la hora de elaborar un producto de alta calidad y características diferenciadas, buscando facilitar al consumidor el reconocimiento del producto y la percepción sobre todo de una calidad y un grado de diferenciación superior. Sirviendo como apoyo de identificador de procedencia, que junto a la marca de manera oficial avala la procedencia de los productos, reforzando la ventaja concedida por el origen a la empresa.

Se observa también que el lema comercial que utiliza la entidad en sus gestiones o actividades propias, **La calidad tiene un nombre Productos Lácteos Escambray**, se publicita en los documentos y los medios de comunicación, así como en los vehículos que transportan las producciones.

Se observa que el logotipo es usado en Papelería comercial y administrativa, Vehículos de transporte, embalajes, Publicaciones y Publicidad.

Aun no tiene determinada la solicitud y uso de nombres de dominio de sitios web que coincida o sea coherente con su nombre comercial, marcas y otros signos distintivos.

Se mantiene el color Blanco (cromática de color que adopta la Empresa como distintivo emblemático), como predominante en los interiores, exteriores de las edificaciones que conforman la organización, así como en la ropa sanitaria para el personal implicado en el proceso productivo. Además del verde, que se combina en la cromática del logotipo. No obstante no se observa uniformidad en los identificadores visuales, ya que los transportes de los productos, aparecen en amarillo, blanco, verde y azul.

- Comunicación organizacional

En la observación realizada a la comunicación organizacional se distinguieron los tres sistemas:

1. **Operacionales**, referido a las tareas u operaciones.
2. **Reglamentarios**, referido a las órdenes e instrucciones.
3. **Mantenimiento**, referido a las relaciones públicas, captación y publicidad.

En sentido general se observa en la Empresa que en lo referente a las tareas y ocupaciones están bien definidas para cada uno de los puestos de trabajo según el calificador de cargos y constituyen una guía para que la administración refleje en el contrato de trabajo el conjunto de tareas que forman subunidades, unidades, modelo o trabajo total hasta finalizar el proceso.

En lo referido a los órdenes e instrucciones, se observan deficiencias ya que los mensajes no siempre se hacen de la forma ordenada, por lo que no llegan a todos los trabajadores, las vías para comunicarlos no jerarquizan el proceso.

En lo referido a las relaciones públicas, existen intentos por crear, modificar y/o mantener la imagen positiva de la empresa y fortalecer los vínculos con todos sus públicos (Internos, externos o indirectos), utilizando diferentes estrategias, técnicas e instrumentos, aunque la misión de generar un vínculo entre la organización, la comunicación y los públicos relacionados, no convence e integra de manera positiva, esto se evidencia en el incumplimiento de la premisa de "mientras más información se posea, más acertadas serán las acciones y decisiones", pues el relacionista público de la empresa, al no ser especialista de comunicación, le falta preparación para enfrentar el cargo.

Las acciones de captación y publicidad se quedan en el plano de las relaciones con los clientes con quienes tienen contratos de mercado. No se emplea los servicios de Internet para publicitar los productos, esto se hace a través de la Unión Láctea.

En la comunicación estratégica

- Perspectiva vincular
- Segmentación del público
- Mapa de públicos
- Diferenciación de mensajes

Se observa que los mensajes de tareas se realizan en la empresa sobre todo para comunicar información relacionada con la producción, aunque no se emplean las redes formales para emitirlos, por lo tanto los receptores carecen de los elementos informativos referidos a los planes de producción, el establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas.

Con respecto a los mensajes de mantenimiento, no se conocen en la alta dirección, aunque se emplea en las órdenes, dictados, procedimientos y los controles necesarios para facilitar el movimiento de toda la organización y con ello el logro de los objetivos previstos.

Una de las deficiencias que se observa en la diferenciación de los mensajes es en el manejo correcto de los mensajes humanos, dirigidos a los individuos de la organización, considerando principalmente sus actitudes, su satisfacción y su realización. No se observa los elogios de la alta dirección a los trabajadores, no se emplea la técnica de la entrevista con vistas a estimar el trabajo realizado, sesiones para resolver conflictos, actividades informales y sesiones de asesoramiento.

Los mensajes que se transmiten se hacen a través de murales, en las asambleas de afiliados y de manera informal y espontánea.

- Comunicación financiera

Se observa que no fue recuperada la Certificación de la Contabilidad, manteniéndose la misma categoría de MAL, según los resultados obtenidos en la Auditoría Financiera realizada por la Contraloría General de la República.

Los subsistemas contables están automatizados por el Programa establecido para el MINAL, definido como el SICEMA , se explotan todos, aunque existen dificultades con las bases de datos, no obstante los Estados Financieros se utilizan como herramienta estratégica para la toma de decisiones en la gestión empresarial.

No se ha logrado la contabilización diaria, se encuentran creadas las condiciones, pero se dificulta la sistematicidad de este criterio al poseer una tecnología de poca capacidad.

Cuenta la entidad con el Cronograma de Implementación de la Resolución No. 60 “Normas del Sistema de Control Interno” del 01.03.11 de la Contraloría General de la

República, se aplican los procedimientos contables y se evalúa la guía de Control Interno dispuesta por este cuerpo legal,

Comunicación de marketing

Se observa la existencia de la política de calidad de los productos certificados con las Normas ISO-9001.

Existencia de una política de Mercadotecnia.

Con respecto al Servicio al cliente se observa un índice de satisfacción que muestran los clientes con respecto al servicio que ofrece la organización. se ha cumplido durante el año todas las entregas de la canasta básica correspondiente a leche fluida , yogurt de soya , Lactosoy y Leche en polvo para niños de diferentes edades según planificación por censo, las dificultades fundamentales radicaron en algunas desviaciones en cuanto al día planificado, que provocan afectaciones a la población, se observa que las causas fundamentales radicaron en la escasez de cestos plásticos para el empaque como una dificultad del país en cuanto al abastecimiento a los lácteos , así como las dificultades técnicas con el transporte que no permite suplir todas las distribuciones de la provincia teniendo en cuenta que el consumo social y la gastronomía también forman parte del objeto social de la dirección en cuanto a abastecimiento de los productos.

Se ha logrado avances en la planificación y control de los productos que se suministran a los diferentes consumos, así como en las estadísticas de la información, aspecto en el que ha trabajado la alta dirección teniendo en cuenta que una planificación desviada o mal confeccionada provoca alteraciones e inconformidades ya que gran parte de las distribuciones van dirigidas a niños,

La calidad de las producciones se ha mantenido en los parámetros establecidos según certificaciones del departamento de calidad , los problemas causados en este sentido se le dio respuesta rápida y convincente a los cliente además de tomar las medidas pertinentes para evitar repeticiones.

En la protección al consumidor se ofrece la valoración que tienen los clientes en relación con las garantías de calidad del servicio que se brinda, el que resulta positivo, pero que de alguna manera se afecta esta protección por la incorrecta manipulación del concepto del valor de la marca.

En cuanto al valor de la marca, se evidencia el nivel de conocimiento que tienen los clientes sobre la marca de los productos o servicios que oferta la organización y se comprueba el estado de la Identidad Visual Corporativa y la existencia y grado de adecuación del Manual de Identidad Visual Corporativa. Aquí hay que destacar que se observa la no identificación de algunos productos, sobre todo los de la canasta básica, ya que en ocasiones se emplean bolsas y otros contenedores que señalan un producto cuando realmente contienen otro. Esto afecta a la identidad visual corporativa, que no tiene determinado el valor de la marca para evitar la proliferación innecesaria de Marcas Comerciales, considerando la existencia de una Marca Principal que identificada con el Nombre Comercial de la entidad, ampare los productos de una Calidad Superior, que prestigien la Marca que poseen; y la existencia de otras Marcas para aquellos que requieran ser identificados y distinguidos, pero que su Calidad resulte inferior a los anteriormente expresados.

- Imagen pública

Se observa que la empresa tiene el Plan de Comunicación, que no es efectivo por todas las razones observadas con anterioridad, se justifica por la falta de un especialista en Comunicación que realmente pueda desarrollar las funciones con el objetivo que se crea.

La Imagen mediática no ofrece elementos positivos, como la imagen de la organización que debe aparecer en los medios de comunicación, pues la Empresa no tiene espacios para ello. El uso de la Internet se ve limitada y solo se publicitan algunos de sus productos por la Unión Láctea.

Se observa además que la imagen en el entorno o sea la percepción que los públicos externos tienen de la organización a partir de la valoración de las acciones de las Relaciones Públicas que se realizan con los públicos de opinión, solo se centra en las relaciones de mercado que favorecen su imagen externa, pues el estado de opinión de los clientes y proveedores es aceptable. La Empresa es reconocida por su reputación en la comunidad como organización empresarial de relevancia, que atrae a los clientes y ofrece condiciones favorables de trabajo a sus empleados, aun cuando hayan elementos coyunturales que afectan la reputación corporativa como pueden ser los resultados económicos.

- Posicionamiento

La Organización ha concebido a la dirección por planeación estratégica integrada como la combinación de elementos que le han permitido a la Dirección posicionarse competitivamente en el sector en que actúa, cuenta la Organización con su **Misión** y su **Visión** diseñada y actualizada, lo que le permite identificar sus procesos Claves y Ventajas competitivas.

Correspondió a las Asambleas Sindicales y a los Consejos De Dirección en cada una de sus instancias, la prioridad de ser utilizados como escenarios donde se valoró de forma objetiva y analítica, la responsabilidad y cumplimiento de cada factor implicado en cada uno de los objetivos y las medidas que conformaron sus criterios de medida.

Todo esto le ha permitido a la organización la potencialidad de su creatividad y capacidad de combinar e integrar estratégicamente las posibilidades internas y externas, estrategias y sistemas, para producir resultados sinérgicos.

La introducción de nuevas tecnologías, la culminación de los objetos de obra puestos en explotación, la adquisición de equipos a favor del mejoramiento del proceso productivo, ha cambiado el contexto de las funciones, roles y asociaciones de la organización.

Ha creado valor al ofrecer nuevas posibilidades en el cumplimiento de su Misión. Ha permitido que diversas Unidades Empresariales de Base (UEB), Direcciones y funciones de la organización se aúnen unos a otros. Ha creado una más sólida infraestructura organizacional, y no simplemente aplicaciones. Ha conducido a una mayor flexibilidad y reacción corporativa, permitiendo la planificación de la producción para las funciones de los clientes, brindar datos para la dirección de proyectos para la evaluación del desempeño, identificar oportunidades para asociaciones internas, y ha forzado el reconocimiento del lado humano del cambio.

También ha ofrecido a la organización vías de manejar tareas relacionadas con el personal de manera mucha más rápida.

La integración estratégica le ha permitido a la organización en todos los niveles a:

- Redefinir sus fronteras;
- Eliminar interfases y solapamientos;
- Búsqueda de las sinergias potenciales;

- Ampliar definición de roles y responsabilidades;
- Renegociar resultados y entregas;
- Alineación sobre las estrategias;
- Alcanzar consenso sobre los procesos;
- Desarrollar una cultura de valores y respeto de las diferencias;
- Elevar las medidas de desempeño;
- Eliminar procesos ineficientes e improductivos;
- Perfeccionar los sistemas para la retroalimentación, evaluación y solución de conflictos.

Con la integración estratégica ha existido una mejora de la capacidad de coordinación a través de la organización, un aumento de la profundidad y el alcance, una mejor capacidad de cumplir diversas necesidades, más implicación para producir resultados, un aumento de la integración y consistencia entre los departamentos, mejores estrategias de implementación, los equipos más adelantados han podido ayudar a los más lentos; hay una mayor capacidad de los trabajadores para comparar métodos y formar equipos, los equipos pueden compartir las cargas y aunar recursos para resolver problemas, y hay una mayor posibilidad de innovación y sinergia interfuncional.

Con la integración estratégica se ha eliminado también la necesidad de un número de sistemas y actividades organizacionales comunes, tomando en consideración que la entidad cuenta con su Misión/Visión, pero cada Unidad Empresarial de Base ajustada a estas, cuenta también con su propia Misión/Visión, a pesar de existir aspectos negativos tales como:

- Incentivos puramente monetarios;
- Cuellos de botella burocráticos;
- Evaluaciones de desempeño demasiado complejas y de arriba abajo;
- Dirección centralizada de ordeno y mando;
- Presupuestos preparados sin participación;
- Tecnología sin entrenamiento

La Integración estratégica ha significado ignorar las fronteras y trabajar a través de las líneas de separación. Como resultado, cada cambio en la dirección de la integración estratégica ha implicado una mayor integración, en la cual la organización completa

está vinculada con otras organizaciones, y con la sociedad y la cultura, de manera que el proyecto de producir bienes para cubrir necesidades sociales se ha convertido en un esfuerzo único y coordinado, permitiendo que las necesidades humanas, los valores, las prioridades y los propósitos guíen el proyecto completo.

Como que de cualquier manera el diseño de los objetivos generales, objetivos específicos y los criterios de medida para acometer estos, constituyeron un elemento indispensable que definieron el Rumbo Estratégico de la Organización, la que valora sus posibilidades (negativas y positivas) en el diseño de su Diagnostico Estratégico, logrando:

Reforzar las habilidades del Trabajo en Equipo

Trabajar en torno a:

- a) Solución de los problemas
- b) Poner al relieve sus causas
- c) Proponer proyectos de solución
- d) Llevar las soluciones a su implementación

Lo que hace que esta entidad actualmente esté obligada a lograr la categorización de eficiente, a través de:

1. El resultado de la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial y la implantación del expediente aprobado.
2. Le sea reconocida una adecuada preparación de sus directivos y trabajadores, a lograr con las debidas y oportunas acciones de capacitación.
3. Un buen diseño organizativo y la capacidad para usar las facultades otorgadas.
4. Estar en condiciones de emprender un proceso de transformaciones continuas con el objetivo de alcanzar estadios superiores.

La categorización de competente, a través de que:

1. Sus productos compitan en precio, calidad y oportunidad, sobre todo en los mercados nacionales, logrando una mayor competitividad de estos.
2. No esperen que las orientaciones les lleguen de arriba.
3. Todos sus trabajadores ganen un salario en proporción directa con su desempeño.
4. Cuenten con una contabilidad auditada que refleje razonablemente los hechos económicos.

5. Tenga una productividad del trabajo superior a la media nacional y buena velocidad de respuesta

Es obvio que su personal directivo aspire a convertirla entonces en lo denominado como empresa clase mundial, pretendiendo que esta:

- sea reconocida, admirada y citada como ejemplo a seguir por clientes y competidores, en cuanto a calidad, efectividad y servicio.
- Conozca a la perfección sus mercados y usuarios que le permite fomentar la mejora continua del servicio a sus clientes.
- Sus procedimientos y métodos de trabajo se enfoquen al usuario.
- Sea Vanguardia en el desarrollo de tecnologías de productos y procesos (innovación y creatividad).
- Tenga una visión clara y compartida por todos de hacia donde quiere ir y como lo va a lograr.
- Actúe con absoluta integridad moral, intelectual, empresarial y legal hacia sus entornos externo e interno.
- Apoye a sus proveedores y clientes para formar alianzas productivas y compartir estrategias y planes de desarrollo.
- Aliente el trabajo en equipo, la autocapacitación y desarrollo a todos los niveles.
- Proponga el sentido de pertenencia de sus trabajadores, lo que genera “0” fluctuación laboral.
- Posea sistemas de información efectivos y compartidos por todos.
- Desarrolle el control de gestión en función de las estrategias.

Todo lo anterior puede comprobarse, partiendo del siguiente detalle, la Empresa Productos Lácteos “Escambray”:

1. Tiene una posición financiera poco aceptable, que podría ser mejor de posicionarse sus productos en el mercado, su sistema contable y de control interno opera con exactitud.
2. Desarrolla esfuerzos sistemáticos de innovación.
3. Su personal esta altamente calificado.
4. Establece alianzas estratégicas con sus clientes y proveedores.

El diagnóstico de imagen realizado a la Empresa Productos Lácteos Escambray, ha puesto en manos de la alta dirección elementos que le permiten evaluar la personalidad corporativa como la proyección de la imagen intencional que la comunicación empresarial trata de inducir entre sus públicos, de modo que, cuando esta se hace eficazmente, esta se convierte en el estado de opinión que tiene los públicos de la Empresa que resume lo que cada persona, individual y organizacionalmente, piensa acerca de la Empresa.

La investigación se apoya en la concepción de que la gestión estratégica de la imagen es una función de la administración, ya que es una variable de competitividad; consiste, en la traducción del esquema estratégico al esquema de imagen y consta de tres etapas: la definición de la estrategia de imagen, la configuración de la personalidad corporativa y la gestión de la imagen a través de la comunicación. La clave de la definición de la estrategia de imagen se encuentra en el diagnóstico de la imagen como instrumento en función del análisis de esta.

La metodología de diagnóstico de imagen de Justo Villafañe es de naturaleza dinámica, permitiendo integrar las diferentes variables que influyen en la conformación de la Imagen Corporativa como hecho relacional que se sirve de un doble carácter de investigación tanto cuantitativa como cualitativa; puede considerarse como un estudio aplicado para llegar al conocimiento, control y transformación de la Imagen Corporativa, a partir del reconocimiento íntegro de la realidad corporativa, de manera tal que sea posible prever y orientar la toma de decisiones y definir la estrategia de imagen empresarial.

La identificación, análisis y evaluación de cada una de las dimensiones que conforman la Imagen Corporativa (Imagen Funcional, Autoimagen e Imagen Intencional) permitió describir el comportamiento de cada una de las variables que participan de manera que se posibilite la intervención en las mismas y facilite el diagnóstico de la imagen y reputación corporativa de la Empresa Productos Lácteos Escambray, para fortalecer su imagen corporativa, en aras de superar sus objetivos estratégicos con la correspondiente categorización de competente.

- Utilizar el presente diagnóstico como base para la confección de un plan estratégico de comunicación así como en la determinación de acciones consecuentes, de manera que contribuya a incrementar la cualificación positiva de la imagen y la reputación corporativa de la Empresa Productos Lácteos Escambray.
- Realizar auditorías de imagen de manera periódica con el objetivo de crear un Observatorio Permanente de Imagen Corporativa de la Empresa Productos Lácteos Escambray, que sirva como instrumento permanente de evaluación y control de la imagen favoreciendo de este modo la reputación corporativa.

- Aaker, D. & George, S. (2010). Investigación de Mercados. México: Mc Graw Hill.
- Álvarez Durán, Y. (2000). Imagen Corporativa. Teoría y práctica desde un enfoque psicológico. La Habana: Ciencias Sociales.
- Álvarez, T. & Caballero, M. (1997). Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación. Barcelona: Paidós.
- Álvarez, Y. (2000). Lo que la Psicología aporta a la Empresa. Disponible en www.psicologia.org (consultado el 12 de diciembre del 2012).
- Alvesson (1990). Ver siempre la imagen. Disponible en www.gestiopolis.com (consultado el 12 de diciembre del 2012).
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Perú: Escuela de Economía USAT, Lambayeque.
- Andrade, H. (2009). Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación. México: Trillas.
- Bernstein, (1986). Sobre la imagen y la corporación. Disponible en www.gestiopolis.com (consultado el 12 de diciembre del 2012).
- Betancourt Tang, J.R.(2006). Gestión Estratégica: Navegando Hacia el Cuarto Paradigma. Disponible en www.eumed.net (Consultado el 12 de diciembre del 2012)
- Boorstin, (1961). Imagen versus identificación. Disponible en www.gestiopolis.com (consultado el 12 de diciembre del 2012).
- Buzzelli, (1994). La empresa y su imagen. Disponible en www.gestiopolis.com (consultado el 12 de diciembre del 2012).
- Callejas, T. (2012). Imagen corporativa. Disponible en www.gestiopolis.com (consultado el 12 de diciembre del 2012).
- Calviño, (1996). Psicología organizacional. Disponible en www.psicologia.org (consultado el 12 de diciembre del 2012).
- Capriotti, P. (2009). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel.
- Cháves, N. (1994). La imagen corporativa. Barcelona: G. Gilli.
- Cháves, N. (1998). La imagen corporativa. Barcelona: Gustavo Pili.
- Chiu, A. & González, A. (2007). Auditoría de Imagen y Comunicación para las líneas de productos Natural Cuba y arte en Casa de la División Comercial LAUROS, y

- propuesta del Plan de Comunicación en el año 2008. Tesis de Licenciatura. La Habana: Facultad de Comunicación.
- Costa, J. (1989). Imagen Global: Evolución del Diseño de identidad. Barcelona: CEAC.
- Costa, J. (1992). Identidad Corporativa y Estrategia de Empresa. Barcelona: CEAC.
- Costa, J. (1995). Imagen Pública, una ingeniería social. Madrid: Fundesco.
- Costa, J. (2001). Imagen Corporativa en el Siglo XXI. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Dowling, G. (2009). Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand. London: Kogan
- Durán, P. (2000). Desarrollo Organizacional. Disponible en www.gestiopolis.com (consultado el 12 de diciembre del 2012).
- Etkin, J. & Schvarstein, L. (2009). Identidad de las organizaciones. Barcelona: Paidós.
- Fernández, C. (2008). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas.
- Ferré, J. (2010). Enciclopedia de Marketing y Ventas. Barcelona: Océano.
- Fombrum, (1996). Imagen e identidad. Disponible en www.gestiopolis.com (consultado el 12 de diciembre del 2012).
- Formanchuk, E. (2001). Comunicación Interna, Externa e Imagen Corporativa: Nuevos Paradigmas para una economía global. Argentina: ADRHA.
- Gaviero, Iglesias & Valdés, (2004). Imagen y comunicación. Disponible en www.gestiopolis.com (consultado el 12 de diciembre del 2012).
- Goldhaber, G. (2009). Comunicación Organizacional. México: Diana.
- González, G. (2009). Imagen, diseño y comunicación corporativa. La Habana: Pablo de la Torriente Brau.
- Hernández, R. (2004). Metodología de la investigación. La Habana: Félix Varela.
- Martí, L. A. (2009). La Comunicación en las empresas y en las organizaciones. Barcelona: Colecciones Bosch Comunicación.
- Martínez, P. (2010). Comportamiento. Disponible en www.gestiopolis.com (consultado el 12 de diciembre del 2012).
- Medina Kóslova, Y. (2008). Diagnóstico de Imagen Organizacional del Cabaret Costa Sur Cienfuegos. Tesis de Licenciatura en Comunicación Social. Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos.

- Melo, R. & Zamora, L.M. (2005). Auditoría de Imagen a la Oficina central del Banco Popular de Ahorro. Tesis de Licenciatura. La Habana: Facultad de Comunicación.
- Morgan, (1989). Lo que la imagen es y no es. Disponible en www.gestiopolis.com (consultado el 12 de diciembre del 2012).
- Muriel & Rota, (1980). Comunicación organizacional. La Habana: Academia.
- Ollins, (1991). La identidad e imagen corporativa. Disponible en www.gestiopolis.com (consultado el 12 de diciembre del 2012).
- Oviedo, A. & Montero, A (2004). Auditoría de Imagen Transtur Rent a Car. Tesis de Licenciatura. La Habana: Facultad de Comunicación.
- Pons (2001). La comunicación en las Ciencias Empresariales. La Habana: Ciencias Sociales.
- Regouby, Ch. (1988). La Comunicación Global. Cómo construir la imagen de una Empresa. Barcelona: Gestión.
- Rodríguez Molina, &. y León Sañudo, Y. (2003). Auditoría de Imagen OEE Oro Rojo. Tesis de Licenciatura La Habana: Facultad De Comunicación.
- Saladrigas, H. (2002). Cómo investigar en Comunicación. La Habana: Ciencias Sociales.
- Sanz de la Tajada, L. A. (1994). Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa: Desarrollo conceptual y aplicación práctica. Madrid: ESIC.
- Sanz de la Tajada, L. A. (1996). Auditoría de la imagen de empresas. Métodos y técnicas de estudio de la imagen, Síntesis. Madrid: ESIC.
- Sanz de la Tajada, L. A. (1997). La importancia de la comunicación para la empresa. En Jornada sobre relaciones entre la empresa y los medios de comunicación. Valladolid: Comunicación.
- Sanz de la Tajada, L. A. (2006). Identidad e imagen de las organizaciones. Ciudad de La Habana: Curso de Doctorado en Comunicación.
- Schein, E. H. (2009). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza y Janés.
- Semprini, A. (1995). El marketing de la marca: una aproximación semiótica. Buenos Aires: Paidós.
- Shein, H. E. (2002). La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Disponible en www.gestiopolis.com (consultado el 12 de diciembre del 2012).

- Sheinsohn, D. (1997). Más allá de la imagen corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica. Buenos Aires: Macchi.
- Smith, A. (1966). Communication and Culture (Readings in the codes of human interaction). New York: Holt, Rinehart y Winston.
- Souza, A. (n.d). Cultura Organizacional. Disponible en www.pa-partners.com (consultado el 12 de diciembre del 2012).
- Tejada Palacios, L. (1987). Gestión de la imagen corporativa. Colombia: Norma.
- Trelles, I. (2001). Comunicación y cultura organizacional: entramados e interrelacionados. Revista Espacio, no 5, pp. 38-40.
- Trelles, I (2004). Comunicación Organizacional. La Habana: Félix Varela.
- Trelles, I., Meriño, J. & Espinosa, A. (2005). Comunicación, Imagen e Identidad
- Valdés Florat, M. & Iglesias Huerta, E. (n.d) Relación Imagen interna – Imagen externa: un instrumento para la transformación cultural. Disponible en www.gestiopolis.com (consultado el 12 de diciembre del 2012).
- Van Riel, C.B.M. (1997). Comunicación Corporativa. Madrid: Prentice Hall.
- Villafañe, J. (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2000). El estado de la publicidad y el corporate en España. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (1993). Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas. Madrid: Pirámide.
- Waterman, R. & Peters, T. (1992). En busca de la Excelencia. Colombia: Presencia Ltda.
- Wilkin, I. (1990). La nueva comunicación. Barcelona: Paidós.

Anexo 1

Documentos analizados

Objetivo: Analizar el estado de la imagen corporativa de la Empresa Productos Lácteos Escambray, a través de sus documentos organizacionales.

- Planeación estratégica
- Manual de Identidad Visual
- Expediente del Perfeccionamiento Laboral
- Libro de la historia de la Empresa.
- Estados financieros
- Contratos con clientes y proveedores.

Anexo 2

Encuesta a trabajadores

Objetivo: Conocer la percepción que tienen los trabajadores sobre su la imagen corporativa de la empresa.

Estimado trabajador:

Como parte de la culminación de estudios de la Carrera de Estudios en Comunicación Social de la Universidad Carlos Rafael Rodríguez de Cienfuegos se está realizando un estudio para caracterizar la imagen corporativa de la empresa. La finalidad de esta encuesta es conocer la percepción que tienen los trabajadores sobre su entidad. Su punto de vista es importante para la investigación por lo que necesitamos respuestas sinceras a todas las preguntas. La información que brinde será totalmente confidencial ya que no le pedimos ningún dato personal. Por favor, encierre siempre el número que corresponde a su respuesta en un círculo. Por ejemplo:

¿Conoce el nombre de su empresa?

1) No 2) Más o menos 3) Sí

Gracias de antemano por su ayuda

1. ¿Conoce la misión de la Empresa Productos Lácteos Escambray?

1) No 2) Más o menos 3) Sí Si responde 2 ó 3, exprésela brevemente:

2. ¿Cuál fue el año de creación de la Empresa Productos Lácteos Escambray?

1) 1993 2) 1995 3) 1999 4) 2001 5) 2003

3. ¿Conoce algún momento o acontecimiento importante (positivo o negativo) por el que haya atravesado su empresa?

- 1) No lo conozco 2) He oído hablar de él 3) Lo conozco muy bien

Si su respuesta es 2 ó 3, exprese ese hecho a continuación:

4. Escriba algún hecho o circunstancia de su empresa que sea:

Una fortaleza _____

Una debilidad _____

Una amenaza _____

Una oportunidad _____

5. ¿Hasta qué punto se siente identificado con los objetivos y metas de su empresa?

- 1) No me siento identificado
2) Me siento poco identificado
3) Me siento bastante identificado
4) Me siento totalmente identificado

6. ¿Cómo considera que es el entorno donde se ubica su entidad?

- 1) Un complejo de amenazas potenciales que afectan los resultados
2) Un espacio de negociación para alcanzar las metas de cada una
3) Una selva competitiva por alcanzar mayor reconocimiento

7. ¿Cómo valora la actividad que realiza su empresa con respecto a la población?

- 1) De escasa responsabilidad social
2) De mediana responsabilidad social
3) De alta responsabilidad social.

Expresa una razón:

8. ¿Cómo cree que son las relaciones humanas en su empresa?

- 1) De competencia por el bienestar individual
- 2) De cooperación por el bienestar de todos
- 3) Lineales de jefe a subordinado

9. ¿Cómo califica las relaciones que lo unen a los siguientes grupos de personas?

	Malas relaciones	Solo de trabajo	Ni buenas ni malas	Buenas relaciones
Inmediato superior	1	2	3	4
Otros superiores	1	2	3	4
Compañeros del mismo nivel	1	2	3	4

10. ¿Cuáles de los siguientes valores considera que se ponen de manifiesto en el trabajo de su empresa hoy? (No más de 6 respuestas)

- 7) Honestidad
- 8) Confiabilidad
- 9) Disciplina
- 10) Profesionalidad
- 11) Conocimiento
- 12) Consagración
- 13) Sentido del humor
- 14) Lealtad
- 15) Solidaridad
- 16) Creatividad
- 17) Amor al trabajo
- 18) Seriedad

12. ¿Cuáles de los siguientes comportamientos comparten sus compañeros y sirven para caracterizar al trabajador de su empresa? (No más de 7 respuestas)

- 8) Apático

- 9) Resignado
- 10) Dispuesto a ayudar
- 11) Individualista
- 12) Adaptativo
- 13) Con espíritu de equipo
- 14) Indisciplinado
- 15) Cumplidor
- 16) Responsable
- 17) Desmotivado
- 18) Trabajador
- 19) Emprendedor
- 20) Inestable
- 21) Meticuloso

13. Sobre la participación de los trabajadores en las cuestiones de su empresa diga:

	Nunca	A veces	Siempre
Los trabajadores participan en las actividades extralaborales: trabajos voluntarios, actividades recreativas, actividades políticas etc.	1	2	3
Si se le ocurre una idea nueva en su trabajo hay probabilidades de que sea puesta en práctica.	1	2	3
En la toma de decisiones se considera la participación de la CTC, UJC y PCC	1	2	3
Se facilita la participación de los trabajadores en la toma de decisiones	1	2	3

14. Sobre el trabajo en equipo dentro de su empresa diga:

	Nunca	A veces	Siempre
Otros compañeros lo ayudan si es necesario.	1	2	3

El trabajo en equipo se realiza.	1	2	3
Los compañeros se estimulan al trabajar juntos.	1	2	3
El trabajo en equipo aporta buenos resultados.	1	2	3

15. Organice del 1 al 7 lo que más lo motiva de trabajar en su empresa.

(1 lo más importante, 2 lo siguiente y así sucesivamente...)

___ El salario recibido

___ Lo útil y necesario de su trabajo

___ La seguridad del empleo

___ El ambiente y las relaciones de trabajo

___ Las posibilidades de ser promovido

___ La realización profesional

___ Otras. ¿Cuáles? _____

16. ¿En qué medida está satisfecho con su trabajo, de manera general?

1) Insatisfecho

2) Poco satisfecho

3) Bastante satisfecho

17. Relacione el ambiente interno que se vive en su empresa con 1 de estas palabras:

1) Selva

2) Cuartel

3) Sala de espera

4) Grupo de amigos

5) Gran familia

18. Exprese su grado de conocimiento sobre los aspectos siguientes:

	Sí	No	No sé
Las personas que ingresan a la empresa se encuentran bien preparadas para asumir su trabajo	1	2	3
El personal que se vincula a la empresa pasa por un	1	2	3

período de adiestramiento para la realización de sus tareas			
Se capacita a los trabajadores en la mejor manera de realizar su trabajo	1	2	3
Se sigue alguna política salarial para el pago en la empresa	1	2	3
Existe posibilidad de mejorar de puesto de trabajo dentro de la empresa			
Se realizan actividades relacionadas con la atención al hombre			
Se orientan medidas de seguridad e higiene del trabajo			
Existe un sistema de evaluación periódica del personal			

19. Valore cómo es la gestión de los recursos humanos en su empresa en cuanto a:

	Mal	Regular	Bien
Selección del personal	1	2	3
Adiestramiento	1	2	3
Capacitación	1	2	3
Política salarial	1	2	3
Promoción interna	1	2	3
Atención al hombre	1	2	3
Medidas de seguridad e higiene	1	2	3
Evaluación de los trabajadores	1	2	3

20. ¿Cómo cree que es la imagen que tienen los trabajadores sobre su empresa?

- 1) Negativa 2) Fragmentada 3) Positiva

21. ¿Se corresponde esa imagen con la realidad?

- 1) No, la realidad es peor
 2) Sí, se corresponde
 3) No, la realidad es mejor

Anexo 3

Entrevista semiestructurada a directivos

Objetivo: Examinar aspectos de carácter administrativo que influyen en la configuración de la imagen de la organización y la valoración que tienen los directivos sobre la cultura organizacional, el clima interno y la autoimagen de la organización.

Guía de entrevista

- 2) Surgimiento, historia y evolución de la organización.
- 3) Elementos del perfil estratégico (misión, políticas, objetivos, etc.)
- 4) Situación que presenta la organización en cuanto a sus recursos: humanos, financieros, materiales, energéticos, instalaciones, equipos, etc.
- 5) Comportamiento de indicadores técnicos: utilidades, pérdidas, recursos de inversión, tipo y número de equipos, etc.
- 6) Comportamiento de indicadores sociales: cantidad de trabajadores y dirigentes, salario, ausentismo, fluctuación de personal, etc.
- 7) Fortalezas y debilidades de la organización.
- 8) Consideraciones sobre contratación y despido de trabajadores.
- 9) Desarrollo de programas permanentes de superación y capacitación.
- 10) Acciones para el adiestramiento del personal que se incorpora desde los centros de estudio.
- 11) Sistema de evaluación periódica del personal y promoción profesional.
- 12) Acciones de atención al hombre.
- 13) Cumplimiento de las medidas de seguridad e higiene del trabajo.
- 14) Valoración sobre las relaciones con las empresas del entorno inmediato a la organización
- 15) Valoración sobre la responsabilidad social de la organización.
- 16) Valoración sobre las relaciones humanas en la organización.
- 17) Valores que se manifiestan en el trabajo diario de la organización.
- 18) Comportamientos de los trabajadores para caracterizar al trabajador de las radiocomunicaciones.

- 19) Valoración sobre la responsabilidad social de la organización.
- 20) Valoración sobre las relaciones humanas en la organización.
- 21) Valores que se manifiestan en el trabajo diario de la organización.
- 22) Comportamientos de los trabajadores para caracterizar al trabajador de las radiocomunicaciones.
- 23) Grado de participación y consulta en el proceso de toma de decisiones.
- 24) Valoración sobre la satisfacción de los trabajadores.
- 25) Necesidad de desarrollar una buena imagen.
- 26) Elementos de la organización que potencian la imagen en el público interno.
- 27) Elementos de la organización que deterioran la imagen en el público interno.
- 28) Coherencia de la imagen del público interno con la realidad de la organización.

Anexo 4

Guía de observación

Objetivo: Constatar en la empresa la medición de la imagen, requisito básico para establecer la relación comercial, directa o indirecta, con diferentes públicos objetivos.

Guía de observación a la imagen corporativa de la Empresa Productos Lácteos Escambray	Se aplica	No se aplica
Autoimagen		
✓ Situación de la organización		
1. Visibilidad de la misión de la organización.		
2. Existencia de productos comunicativos en lugares visibles sobre:		
• Historia de la organización.		
• Evolución de la organización.		
• Competitividad de la organización (fortalezas y debilidades).		
• Valores organizacionales.		
• Comportamientos característicos.		
• Responsabilidad social por la actividad que realiza.		
• Fotografías de miembros de la organización durante el trabajo.		
• Otros temas de interés para la organización.		
4. Nivel de cohesión entre los miembros de la organización.		
5. Grado de participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones		
6. Práctica de los valores y comportamientos reconocidos por la organización.		
7. Puntualidad y asistencia		
8. Organización y disciplina		
9. Forma en que se agrupan (por afinidad, por áreas de		

trabajo, por su posición jerárquica)		
10. Actitud hacia los problemas abordados		
11. Relaciones interpersonales entre jefes y subordinados, jefe-jefe y entre trabajadores.		
12. Existencia de conflictos.		
✓ Cultura organizacional		
1. Ideología de la organización		
2. Etapa del desarrollo		
3. Mentalidad de la organización		
4. Relación con el mercado		
✓ Clima interno		
• Interacción de las condiciones de trabajo		
• Organización del trabajo		
• Participación de los trabajadores		
• Relaciones en el proceso de producción y servicios		
• Motivación		
• Satisfacción		
• Rendimiento laboral		
• Comportamiento disciplinado productivo		
• Resultados de la organización		
✓ Capital Humano		
• Conocimiento		
• Valores		
• Capacitación y desarrollo		
• Idoneidad demostrada		
• Organización del trabajo		
• Seguridad salud en el trabajo		
• Ingresos monetarios y estimulación moral		
• Evaluación del desempeño		

• Autocontrol		
Imagen intencional		
✓ Identidad visual		
1. Atributos identificatorios corporativos		
2. Personalidad corporativa		
3. Paradigma genérico		
4. Texto de identidad		
✓ Comunicación corporativa		
1. Comunicación estratégica		
• Perspectiva vincular		
• Segmentación del público		
• Mapa de públicos		
• Diferenciación de mensajes		
• Mensajes claves		
• Posicionamiento		
2. Comunicación financiera		
3. Comunicación de marketing		
Imagen pública		
✓ Entorno		
✓ Medios de comunicación masiva		

Anexo 5

Elementos de la imagen visual corporativa

LOGOTIPO DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS “ESCAMBRAY”



IMAGEN DE LA MARCA GUANAROCA PARA HELADOS





CARTEL DE IDENTIFICACIÓN DE LA ENTIDAD



IMAGEN DEL ÁREA SOCIO-ADMINISTRATIVA



IMAGEN DEL COMEDOR OBRERO



REPRODUCCIÓN DEL LOGOTIPO EN EL PARQUE DE VEHÍCULOS DE LA ENTIDAD



PARQUE DE EQUIPOS



**UTILIZACIÓN DE LA ROPA SANITARIA BLANCA POR EL PERSONAL IMPLICADO
EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS**







PREDOMINIO DE LA UTILIZACIÓN DEL COLOR BLANCO EN EXTERIORES DE LAS EDIFICACIONES DE LA ENTIDAD