



**GRUPO DE ESTUDIOS DE GERENCIA ORGANIZACIONAL
PROGRAMA DE MAESTRIA EN DIRECCIÓN**

**TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN**

Auditoría de Imagen de la Gerencia SEPSA Cienfuegos

AUTORA: Ing. Arelbis Delgado Cabrera

TUTOR: MsC. Massiel Delgado Cabrera

2011

“Año 53 de la Revolución”

A mis padres por ser mi guía constante en cada paso de la vida.

A mis hijas por las horas robadas.

A mi esposo por la paciencia y apoyo incondicional.

Agradecimientos

Agradecer es mucho más que reconocer, por lo que quisiera utilizar este momento para agradecer infinitamente a todas aquellas personas que hicieron posible el desarrollo y la culminación de estos estudios.

A Betty, mi hija mayor, por su comprensión en los momentos en que no pude estar a su lado.

A mi esposo que con tanta ternura y amor me ha acompañado, sin reparos en los días y noches dedicados a este proyecto.

A mis padres, en especial mi mamá por confiar en mí y estar siempre presente cuando el camino se oscurecía.

A mi suegra por estar incondicionalmente cubriendo la retaguardia con mis dos amores, mis hijas.

A mi tutora y hermana por las horas robadas y los conocimientos compartidos.

A Mercy, por las horas dedicadas a la pequeña Jeny.

A Gilberto por haberme inculcado la necesidad de superación permanente.

A Jorge por su preocupación y empuje en todos estos años.

A mis compañeros de trabajo por ayudarme cuando más los necesité.

A todos los que han estado a mi lado en este largo pero no inalcanzable camino.

Resumen

La necesidad de trabajar en función de la excelencia empresarial, de insertarnos en el mercado internacional y de lograr una base comercial sólida hace que, con mayor frecuencia, los directivos tracen estrategias de gestión en función de alcanzar una Imagen corporativa positiva. Esta investigación, desarrollada durante el año 2009, tiene como objetivo **Practicar una Auditoría de Imagen corporativa a la Gerencia SEPSA Cienfuegos, a través de la identificación, análisis y evaluación de todos los recursos de su imagen**, se efectuó una revisión bibliográfica de aspectos conceptuales sobre Imagen, Identidad, Reputación, Cultura y Comunicación corporativa así como gestión estratégica de la Imagen corporativa a partir de los enfoques de diferentes autores, analizando la conveniencia de su utilización como basamento teórico de la investigación. Se analizaron las diferentes propuestas metodológicas para el diseño de una Auditoría de Imagen, escogiendo y adaptando 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 Imagen corporativa. Se definen las técnicas de investigación a utilizar en el análisis de las variables, el universo y el tamaño de la muestra, así como los modelos de cuantificación de acuerdo con los instrumentos a utilizar, se caracteriza el objeto de estudio, como punto de partida para el análisis y la gestión de la Imagen corporativa y se definen los resultados de la evaluación de los procesos funcionales: financieros y comerciales (Imagen funcional), la Autoimagen y de la Imagen intencional, así como la evaluación de la Imagen corporativa de la Gerencia SEPSA Cienfuegos que muestra la brecha entre la imagen real y la deseada, y que puede ser disminuida a partir de la gestión comunicativa de la Imagen corporativa. En el cuerpo del trabajo se registran conclusiones y recomendaciones que se consideran útiles para la Gerencia SEPSA Cienfuegos y anexos con informaciones e instrumentos utilizados en el desarrollo del trabajo.



DECLARATORIA

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez como parte de la culminación del Programa de Maestría en Dirección y que autorizo a que sea utilizado total o parcialmente por dicha institución para los fines que se estimen convenientes y no será publicado, ni presentado en eventos sin la aprobación de la Universidad.

Autor Arelbis Delgado Cabrera

Los abajo firmantes certificamos que este trabajo ha sido revisado según el acuerdo del Consejo de Dirección de nuestro centro y que cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura referidos a la temática señalada.

Información Científico Técnica (NOMBRE COMPLETO, FECHA Y FIRMA)

Massiel Delgado Cabrera

Tutor (NOMBRE COMPLETO, FECHA Y FIRMA)

Índice

Introducción.....	6
Capítulo I: Referentes conceptuales en torno a la gestión profesional de la Imagen corporativa.....	16
1.1 La imagen como principio de la gestión empresarial. Definición.....	16
1.2 Identidad corporativa. Definición	18
1.2.1 Concepción dinámica de la Identidad corporativa. Sus componentes	20
1.2.2 La imagen como síntesis de la Identidad corporativa.....	21
1.3 Comunicación corporativa. Definición	22
1.4 Cultura corporativa. Definición	25
1.5 Reputación corporativa. Definición. Su relación con la Imagen corporativa	28
1.5.1 Diferencias entre Imagen corporativa y Reputación corporativa.....	29
1.6 Metodología para diagnosticar la Imagen corporativa	30
1.6.1 La Auditoría de Imagen	32
1.7 Conclusiones del Capítulo I	35
Capítulo II: Propuesta metodológica para el desarrollo de la Auditoría de Imagen	36
2.1 Caracterización del Objeto de Estudio	36
2.2 Aproximaciones a diferentes metodologías para practicar Auditorías de Imagen	37
2.2.1 Metodología de Auditoría de Imagen de Justo Villafañe	38
2.3 Métodos de Investigación empleados	39
2.3.1 Del Nivel teórico	39
2.3.2 Del Nivel empírico	40
2.3.3 Del nivel estadístico – matemático	40
2.4 Antecedentes de la Investigación.....	40
2.5 Objetivos operativos y dimensiones de la Auditoría de Imagen según la metodología definida.....	41
2.5.1 Objetivos operativos de la Auditoría de Imagen	41
2.5.2 Dimensiones que conforman la Auditoría de Imagen	41
2.6 Modelo de Cuantificación de la Imagen Corporativa	42

2.6.1	Modelo de Cuantificación de la Imagen Corporativa. Instrumentos de investigación a utilizar en cada variable secundaria y cuantificaciones específicas.....	43
2.7	Matriz Imagen Interna – Imagen Externa.....	48
2.8	Definición del universo y del tamaño de la muestra	49
2.9	Conclusiones del Capítulo II.....	53
	Capítulo III: Informe de la investigación	54
3.1	Análisis de los resultados	54
3.2	Imagen funcional de la Gerencia SEPSA Cienfuegos	55
3.2.1	Análisis de la Imagen financiera.....	55
3.2.2	Análisis de la situación comercial.....	56
3.3	Autoimagen de la Gerencia SEPSA Cienfuegos	60
3.3.1	Valoración de los Recursos Humanos	60
3.3.2	Evaluación de la Cultura corporativa.....	62
3.4	Imagen intencional de la Gerencia SEPSA Cienfuegos	77
3.4.1	Valoración de la Imagen mediática	77
3.4.2	Valoración de la Imagen en el entorno.....	77
3.5	Conclusiones del Capítulo III.....	81
	Conclusiones.....	83
	Recomendaciones	84
	Bibliografía	85
	Anexos	89
	Anexo No. 1 Resultados del cuestionario de evaluación de las presunciones básicas.....	89
	Anexo No. 2 Resultados del cuestionario para la determinación de las posiciones estratégicas dominantes.....	93
	Anexo No. 3 Resultados del cuestionario de Clima interno.....	98

Introducción

En la década de los 90 del pasado siglo, el sector publicitario a nivel internacional comenzó a enfrentar una crisis estructural como consecuencia de los procesos neoliberales establecidos en distintos países con las consiguientes privatizaciones - incluyendo los medios de comunicación, cambios de estructuras en empresas, corporaciones líderes imponiendo cada vez más sus marcas, unido todo al intenso régimen de competencia que se genera para lograr el posicionamiento de los productos o servicios en el mercado.

Es por ello que el término Imagen corporativa pasa a cobrar importancia a nivel internacional en tanto empieza a ser jerarquizado como un activo imprescindible ante la competitividad comercial al evidenciarse que aporta un valor añadido a cualquier producto o servicio favoreciendo la diferenciación y demostrando que la fidelización de los clientes tiene que ver, cada vez más, con la imagen y menos con el producto.

En Cuba, durante igual período empiezan a aplicarse alternativas a nivel empresarial y en otros aspectos gubernamentales que provocan cambios para intentar insertar al país en el complicado mercado internacional. Período distinguido por la introducción del proceso de perfeccionamiento en nuestro sistema empresarial con la consideración del área de marketing como subsistema de éste y el retomo de la actividad de Relaciones Públicas que constituyen los primeros pasos de avance para entrar a analizar aspectos relacionados con la comunicación en la empresa.

Paralelo a la aplicación de la actividad de Relaciones Públicas en nuestras instituciones se establecen algunos elementos sobre Imagen e Identidad corporativa; no obstante, todavía no se le brindan a estos conceptos la importancia que merecen, ni se aplica una metodología que integre las diferentes variables que lo conforman para el análisis de la situación actual como punto de partida para la planificación estratégica de esta importante actividad comunicativa; de modo tal que; además de mejorar la interrelación entre sus miembros y entre éstos y el público externo, se logre fortalecer la Identidad y proyectar una Imagen y Reputación corporativas consecuentes con sus propósitos organizacionales.

En el Decreto Ley 281/07: Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, se aborda por primera vez en nuestro país la manera en que debe ser implementado un Sistema de Comunicación en las organizaciones, importante paso para el avance en cuanto a integración de áreas de comunicación que funcionan de manera inconexa y que deben pasar a convertirse en elementos integradores de un enfoque sinérgico como conjunto de complejas variables que conforman estos procesos.

El acercamiento a las dimensiones de la Imagen corporativa entendida como un activo imprescindible por su alto valor estratégico para la competitividad de las organizaciones contemporáneas, una vez que contribuye a su diferenciación en el mercado y por tanto, asegura la fidelización de los clientes es un asunto emergente en el panorama de las ciencias sociales en Cuba, pero que va cobrando cada vez mayor impacto, especialmente a partir de los ejercicios académicos para la culminación de estudios de la Licenciatura en Comunicación Social, por esta razón han sido las Universidades de La Habana y la Central de Las Villas “Martha Abreu” las pioneras en el acercamiento a estos temas.

En el territorio cienfueguero se han llevado a cabo cuatro investigaciones de esta naturaleza que han servido como referentes teórico prácticos para la Auditoría de Imagen de la Gerencia SEPSA Cienfuegos.

Todos estos referentes permitieron validar la aplicación práctica de una teoría de relativa aparición en el ámbito científico, por demás en realidades socioeconómicas diferentes a la de Cuba pero que al ser aplicada en organizaciones del territorio – semejante a la Gerencia SEPSA Cienfuegos – demuestra su pertinencia y utilidad al ámbito nacional y al objeto de estudio particular.

La empresa de Servicios Especializados de Protección S.A. (SEPSA), no ajena a integrarse al sistema de Perfeccionamiento Empresarial, precisa conformar su Sistema de Comunicación gestionado mediante un Manual de Comunicación Empresarial en cada una de sus Gerencias territoriales; de forma tal, que logre reflejar una imagen que la prestigie, valore y diferencie del resto de la competencia, y contribuya a potenciar el cumplimiento de su misión.

La Gerencia SEPSA Cienfuegos se ha dado a la tarea de realizar un diagnóstico integral que permita el análisis y evaluación del nivel de desarrollo de sus procesos comunicativos, su cultura y la imagen que muestra ante sus públicos, para la formulación de una estrategia integral en este sentido, lo que servirá de base para la conformación del Manual de Gestión de Comunicación acorde con los requerimientos del Sistema de Comunicación normado en el Decreto Ley 281 Nuevas Bases del Perfeccionamiento Empresarial para lograr el posicionamiento corporativo deseado.

Lo anteriormente descrito constituye la situación problemática que fundamenta esta investigación.

Por todo lo anterior se define como **problema científico**: ¿Cómo la Gerencia SEPSA Cienfuegos podrá acometer un diagnóstico que permita el análisis y evaluación de la totalidad de los recursos de su Imagen corporativa?

Como **Objeto de Investigación** se asume la Gerencia SEPSA Cienfuegos y como **Campo de Investigación** la Imagen e Identidad Corporativa.

Con la investigación **se propone como idea a defender** que los resultados de una Auditoría de Imagen practicada a la Gerencia SEPSA Cienfuegos permitirá la definición del estado actual de su Imagen corporativa, punto de partida en la gestión de un sistema integral de comunicación para garantizar el posicionamiento deseado de la organización.

Se define como **Objetivo General**: Practicar una Auditoría de Imagen corporativa a la Gerencia SEPSA Cienfuegos, a través de la identificación, análisis y evaluación de todos los recursos de su imagen.

A fin de garantizar el cumplimiento del objetivo general se definen como **objetivos específicos**:

1. Referir el marco teórico que servirá de soporte a la investigación.
2. Definir la metodología de análisis e investigación así como las variables que conforman la Imagen corporativa de la Gerencia SEPSA Cienfuegos.
3. Analizar la Imagen corporativa de la Gerencia SEPSA Cienfuegos a través de sus tres dimensiones: la Imagen funcional, la Autoimagen y la Imagen intencional.
4. Evaluación de la Auditoría de Imagen reconociendo el valor máximo de la Imagen corporativa de la organización.

Se considera una investigación aplicada por estar referida a la solución de problemas actuales de la institución; en ella se estudian conceptos y herramientas existentes relacionadas con la Auditoría de Imagen, lo que implica un trabajo *exploratorio y descriptivo*, para su desarrollo se utilizarán diversas técnicas: encuestas, análisis de datos, observación directa, sin excluir el análisis lógico, inherente a toda investigación científica.

El *alcance* de la investigación se restringe al ámbito de la Gerencia SEPSA Cienfuegos debido a las especificidades existentes en cada gerencia constitutiva de la empresa SEPSA.

La tesis consta de tres capítulos:

El **Capítulo I**, denominado **Referentes conceptuales en torno a la gestión profesional de la Imagen corporativa** trata sobre los conceptos de Imagen corporativa y de variables determinantes que conforman su naturaleza como la Identidad, Reputación, Cultura y Comunicación corporativa.

El **Capítulo II**, titulado **Propuesta metodológica para el desarrollo de la Auditoría de Imagen**, en el que se hace una descripción de la Gerencia SEPSA Cienfuegos y se describe la metodología utilizada.

El **Capítulo III** y último, **Informe de la investigación**, muestra los resultados de la Auditoría de Imagen practicada.

La investigación permite disponer de un diagnóstico de la Imagen corporativa de la Gerencia SEPSA Cienfuegos sobre la base de la obtención de información a partir de una metodología científica y actualizada; lo que constituye su principal aporte y posteriormente servirá para el diseño del Manual de Gestión de la Comunicación y del Manual de Identidad Visual Corporativa en la implantación de un Sistema de Comunicación Empresarial acorde a los requerimientos del Decreto Ley 281 Nuevas Bases del Perfeccionamiento Empresarial.

Capítulo I: Referentes conceptuales en torno a la gestión profesional de la Imagen corporativa

1.1 La imagen como principio de la gestión empresarial. Definición

A partir de la introducción del concepto de imagen en el ámbito organizacional, alrededor de los años 50 del siglo XX, este se ha aplicado en contextos diversos: imagen de empresa, imagen institucional, imagen de marca, imagen global, imagen de lugares, de personas, etc. Sin embargo, los estudiosos del tema han clasificado la imagen no por las características que la definen como fenómeno psicológico en sí, sino por la forma en que ha sido asumida por los especialistas del mercadeo. *Corporación* es el término más usado para clasificar la imagen cuando es abordada desde la perspectiva del mercadeo. La frase *imagen corporativa* proviene de su importación mecánica del inglés (corporate image). En este caso *corporativa* se convierte en una dimensión de aplicación de la imagen en una escala que atraviesa toda la organización: comportamientos, cultura organizacional, políticas funcionales y comunicación pública; por lo que este concepto se convierte en una herramienta de la organización para lograr su objetivo, un instrumento y una estrategia para su existencia.

Reza un viejo adagio que “una buena imagen vale más que mil palabras”, tal sentencia vale para partir del análisis de algunos conceptos relacionados con el polémico término: Imagen.

El diccionario de la Real Academia Española define este vocablo como “figura, representación, semejanza y apariencia de algo. Conjunto de rasgos que caracterizan ante la sociedad a una persona o entidad.” Proviene del latín *imago*, de la raíz *im*: *imitare*, y del griego *eikon*, icono, figura, representación icónica.

Sanz (1994, p.131) la define como el “conjunto de notas adjetivas asociadas espontáneamente con un estímulo dado, el cual ha desencadenado previamente en los individuos una serie de asociaciones que forman un conjunto de conocimientos, y es denominado en la psicología social: estereotipos o creencias.”¹

Dowling (1986, p.4) por su parte escribe “la imagen no es más que el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos, e impresiones que sobre un objeto tiene una persona”².

Algunos comunicólogos, definen la imagen como “la representación figurada de un modelo original”, es algo que la preexiste. Por lo tanto, ella es una realidad que cabalga entre lo real (el modelo) y lo ficticio (la representación)”.³

Otros como Edward Bernays,⁴ citado por Melina Caruso, sostienen la opinión de que la imagen es la adulteración de la realidad por lo tanto acota que la imagen es una ilusión o ficción; sin embargo otros

¹ Sanz de la Tajada, Luis A. Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica/ Luis A. Sanz de la Tajada. — España: ESIC, 1994. — p. 131.

² Dowling, G.R. Managing Your Corporate Image, Industrial Marketing Management/ G.R. Dowling. — [s.l.]; [s.n], 1986. — p. 4.

³ Costa, Joan. Imagen Global: Evolución del Diseño de identidad/ Joan Costa. — Barcelona, 1989. — p. 182.

⁴ Caruso, Melina. Imagen Corporativa; Tomado De: [http:// www.rppnet.com.ar](http://www.rppnet.com.ar) , 7 de septiembre del 2003.

aseguran que la imagen es algo creado, por ejemplo Daniel Boorsting⁵, considera que esta se construye para lograr algún fin.

A partir de estos conceptos se puede asumir la comprensión del término en función de sus representaciones materiales o reales que son las que se perciben directamente, o como imágenes mentales que son todas aquellas percepciones, experiencias y vivencias que se tienen de algo que resulta significativo y por tanto se le agregan valores psicológicos que pueden influir en la conducta mental y en el comportamiento de un grupo específico.

Al vincular estos conceptos con el quehacer empresarial Marston arguye que: “no hay nada irreal sobre la imagen corporativa porque para la persona, la imagen es la empresa. Si la imagen es verdadera o falsa, es aparte; la persona que la tiene piensa que es verdadera y actúa según ello”.⁶

Para Costa (2001, p.23) la “Imagen corporativa 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 opinión de esta”⁷. La imagen de la empresa es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones, deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro, directa o indirectamente son asociadas entre sí. La imagen mental se conforma subjetivamente para cada individuo y público en función de su cuadro de valores, su sistema de significados, su estilo de vida, sus motivaciones, expectativas y preferencias personales, de modo que la Imagen corporativa es la imagen que está en el cerebro de las personas por esta razón, sólo puede ser gestionada por medio del significado de sus acciones y comunicaciones.

Según Justo Villafañe (1997, p.78) “La Imagen como representación, es la conceptualización más cotidiana que poseemos, y quizás por ello, se reduce este fenómeno a unas cuantas manifestaciones. Sin embargo, comprende otros ámbitos que van más allá de los productos de la comunicación visual; implica también otros procesos como el pensamiento, la percepción, la memoria, en suma, la conducta.”⁸ Esta imagen como conducta, resulta fructífera dentro del “corporate” pues ayuda a prescindir de representaciones falsas sobre la Imagen corporativa. Una de ellas suele ser la de hacer depender ésta de las constantes universales de identidad gráfica de la empresa: es decir, su logosímbolo y el conjunto de sus atributos visuales. Pero, sin duda alguna como expresa Justo Villafañe (1997, p.95) la imagen trasciende estos atributos porque es “el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor protagonismo la empresa proyecta hacia el exterior. Una de ellas llamada imagen intencional, la cual se crea a partir de la identidad visual y la comunicación corporativas.”⁹

Si tenemos en cuenta que la imagen se produce independiente de la voluntad o estrategia del objeto de representación, su valor simbólico está vinculado a las relaciones existente entre el objeto y el público; y éste se crea a partir de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones que posea este público sobre el objeto, podemos llegar a la conclusión que la Imagen corporativa no es más que la representación mental que se hace un individuo de una organización empresarial a

⁵ Ibidem.

⁶ Ibidem.

⁷ Costa, Joan. Imagen Corporativa en el Siglo XXI/ Joan Costa. — Buenos Aires, Argentina: La Crujía. 2001. — p.23

⁸ Villafañe, Justo. Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas/ Justo Villafañe. — Madrid: Pirámide, 1997. — p. 78.

⁹ Ibidem, p .95.

partir del reflejo de la cultura organizacional. Imagen corporativa es a su vez el estado de opinión que sintetiza la percepción que un determinado público tiene de una organización a partir de la sinopsis de tres inputs básicos: el comportamiento de la organización, su cultura y su personalidad corporativa.

La imagen de la organización no puede bajo ningún concepto ser falsa en relación con la realidad de esta, en tanto traería consecuencias negativas a largo plazo. Al respecto expresa J. Villafañe (1997) “que para que la empresa logre generar una imagen favorable, deben estar presentes tres hechos” citado por Y. Álvarez (2000, p. 126)¹⁰.

- La imagen debe basarse en la propia realidad de la organización: se enfatiza la necesidad de adaptar constantemente el mensaje que se genera a los cambios estratégicos que se produzcan en la organización, en aras de no crear una realidad ficticia de ella al transmitir la imagen. Sino por el contrario ofrecer una expresión creíble de su identidad que éste al alcance de todos los públicos e identificada con su cultura.
- En la imagen, generada en la mente de los públicos, deben prevalecer los puntos fuertes de la organización: esto implica en síntesis una rigurosa gestión de comunicación y relaciones con los diferentes públicos.
- Debe existir coordinación de las políticas formales con las funcionales en la gestión de la imagen; se insiste en la coordinación que debe existir entre la identidad, la comunicación de la organización, etc. (políticas formales) y el sistema fuerte de la misma: producción, comercial, finanzas, etc. (políticas funcionales).

1.2 Identidad corporativa. Definición

Adentrarse en el análisis de la Imagen corporativa supone profundizar en el concepto de Identidad corporativa, como sustrato determinante de aquella. Varios autores han elaborado definiciones sobre el término Identidad corporativa y dentro de ellas puede referirse la Y. Álvarez (2000, p.134) cuando explica que: “La identidad de una organización es la percepción que tiene sobre ella misma, algo muy parecido al sentido que cada persona tiene de su propia identidad, por consiguiente, es algo único. La identidad incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos - culturales y sus estrategias”¹¹.

Por su parte Cháves (1998, p.97) señala que la Identidad corporativa es un fenómeno subjetivo, específico y exclusivamente de la conciencia. Además lo denomina “conjunto de atributos asumidos como propios por la institución, constituyendo un discurso que se desarrolla en el seno de la institución, de un modo análogo a la selectividad personal en el individuo”.¹² También puede ser entendido como: conjunto de atributos asociados a la historia, la proyección empresarial y la cultura corporativa de la empresa, esto define la esencia de una organización, identificándola y diferenciándola.

¹⁰ Álvarez Durán, Y. Imagen Corporativa. Teoría y práctica desde un enfoque psicológico/ Y. Álvarez Durán. — La Habana: Ciencias Sociales, 2000. — p. 126.

¹¹ Ibidem, p. 134.

¹² Cháves, N. La imagen corporativa/ N. Cháves. — Barcelona: Gustavo Gili, 1998. — p. 97.

Según Costa (1995, p.42) “la identidad de un empresa es como la personalidad de un individuo se tiene, quiérase o no, se sepa o no, por el mero hecho de existir. Pero es un valor variable (...)”¹³

Estos autores coinciden en afirmar que la identidad, ya sea de una organización o persona, se constituye a partir de atributos esenciales que la componen y la caracterizan. De aquí que muchos estudiosos del tema coincidan en la necesidad de concientización de estos elementos por parte de los trabajadores.

Paul Capriotti determina que para el estudio de la Identidad corporativa se debe definir la filosofía corporativa ¿quién soy?, ¿qué hago?, ¿cómo lo hago?, ¿a dónde quiero llegar?.¹⁴

El comunicólogo Sanz de la Tajada la define como: “Lo que la empresa es - concepción objetiva -: su objeto, su misión y los objetivos corporativos que se propone alcanzar”.¹⁵ Este mismo autor expresa que “La identidad de la empresa se concreta en dos aspectos complementarios que constituyen, “dos caras de una misma moneda”: lo visual o signico, que tiene que ver con la forma física de la identidad empresarial, y lo conceptual, que se refiere al contenido propio de la misma”.¹⁶

Expresa además que la identidad posee tres dimensiones: la Dimensión identidad (lo que la empresa es: cultura, misión), la Dimensión comunicación (lo que la empresa dice que es: transmisión de información) y la Dimensión imagen (lo que los públicos creen que es la empresa: percepción).¹⁷

Aunque hay diferentes tendencias que explican el proceso de conformación de la identidad, la mayoría de los autores coinciden en la idea de que la Identidad corporativa es la integración de: la cultura corporativa, el comportamiento corporativo, la identidad visual y la comunicación corporativa.

De esta forma la Identidad corporativa es la expresión de los rasgos culturales de la organización, los trabajadores y la propia sociedad que son interiorizados por los sujetos de la organización, es un aglutinador emocional que mantiene unida a la organización, es una mezcla de estilo y estructura, que afecta lo qué hace, dónde lo hace y cómo explica lo que hace. No es más que aquello que distingue y diferencia a la entidad, es el reflejo de la personalidad de la empresa (historia, filosofía, normas, valores y acciones) manifestada a través de signos y símbolos visuales.

Tanto es así que la identidad de la organización se materializa en un conjunto de aspectos identificadores que pueden ser vistos u oídos (símbolos, logotipo, publicidad, papelería comercial, folletos, carteles, uniformes, vehículos, publicaciones, señalización, entre otros.) o simplemente percibidos consciente o subconscientemente. Por todo ello, y sobre la base de su existencia objetiva en la subjetividad de la organización, se diseñan y se programan estrategias con el fin de obtener un efecto positivo en la imagen de la organización.

La identidad de la propia organización no sólo le servirá a ésta, para diferenciarse del resto de sus competidores y ser reconocida por sus clientes, sino que favorecerá su inserción en el mercado.

¹³ Costa, Joan. Imagen Pública, una ingeniería social/ Joan Costa. — España: Fundesco, 1995. — p. 42.

¹⁴ Capriotti, P. Planificación estratégica de la imagen corporativa/ Paul Capriotti. — Barcelona: Ariel, 1999.

¹⁵ Sanz de la Tajada, Luis A. Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica/ Luis A. Sanz de la Tajada. — España: ESIC, 1994. — p. 15.

¹⁶ Sanz de la Tajada, Luis A. La comunicación como nexo entre la identidad y la imagen de la empresa/ Luis A. Sanz de la Tajada. — España: ESIC, 1995. — p. 1.

¹⁷ Ibidem, p. 11.

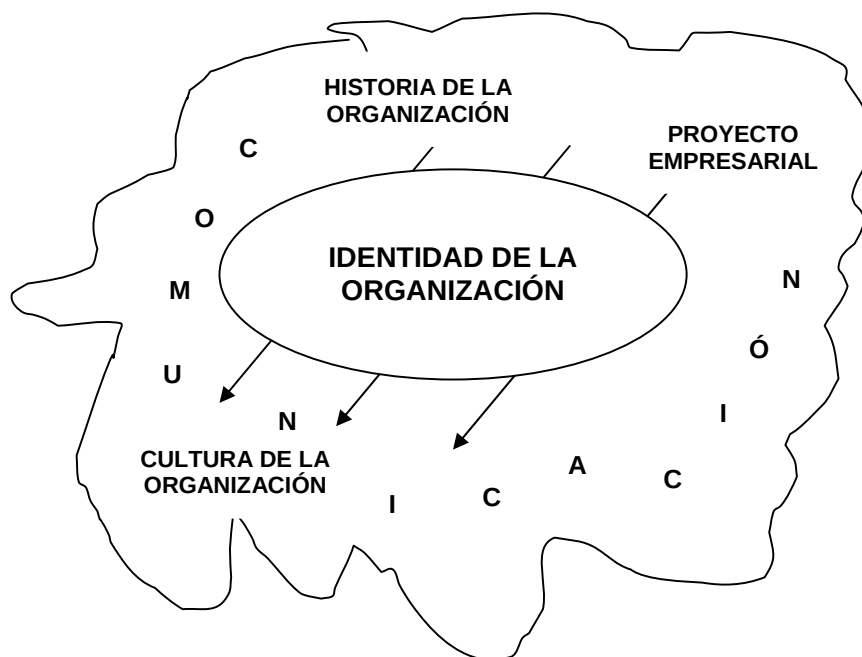
Saber hacia dónde ir conociendo sus características y orientarse correctamente en la planificación le permitirá alcanzar el éxito futuro.

1.2.1 Concepción dinámica de la Identidad corporativa. Sus componentes

Como expresa el propio Villafañe “La identidad de una empresa sólo se puede entender cabalmente desde una concepción dinámica porque, aunque posee atributos de naturaleza permanente, otros, sin embargo, son cambiables e influyen sobre los primeros, no transformándolos, sino reinterpretando su sentido y el significado que esos atributos tienen para la organización.”¹⁸

Por tanto la identidad de una organización puede ser vista desde la interacción de tres ejes que representan los rasgos que la definen de forma más consecuente, a saber la historia de la organización, desde su inicio hasta el presente, la situación actual de la empresa signada por el proyecto empresarial que ésta ha tomado para satisfacer sus metas corporativas y por último la Cultura corporativa, que a su vez está definida por el estilo de comunicación imperante y la atención que le confieren los directivos de la organización a la comunicación formal, a la informal y a la de retorno. Ambas instancias se ubicarán transversalmente puesto que se sitúan indistintamente en el pasado y presente de la organización.

Figura No. 1.1. Ejes de la configuración de la Identidad Corporativa



Fuente: Elaboración propia.

La historia de la organización es de naturaleza inamovible, de ahí que le confiera a la Identidad corporativa su primera característica definitoria, su carácter permanente. La historia de la empresa configura su Identidad corporativa, pues más allá de las efemérides más trascendentes de esta, la moldea, la hace transitar por un camino, con sus logros y dificultades, por los cuales seguramente será reconocida por sus públicos externos. Por otra parte resulta vital para el conocimiento de una

¹⁸ Villafañe, Justo. La gestión profesional de la imagen corporativa/ Justo Villafañe. — Pirámide, 1999. — p. 18.

empresa considerar sus antecedentes, el liderazgo de tal o cual dirigente que deje su impronta, hábitos, costumbres, tradiciones de la entidad que han ido enriqueciendo el acervo de la misma.

El proyecto empresarial no sólo es mutable, sino que “por naturaleza y definición debe cambiar para adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno en el que se desenvuelve la compañía.”¹⁹ Este proyecto generalmente se encuentra condicionado por tres hechos de capital importancia para su conformación: la “filosofía corporativa” o work values según los anglosajones, que son los valores que asume la organización para su desenvolvimiento; las “orientaciones estratégicas”, es decir los principios que rigen de manera genérica la actividad empresarial y por último las “políticas de gestión” que no son más que la concreción de todo lo anterior en procedimientos de gestión de todas las áreas funcionales o formales de la empresa. Por tanto, independientemente de la mutabilidad del proyecto empresarial este constituye un eje fundamental en la conformación de la Identidad corporativa de una institución.

1.2.2 La imagen como síntesis de la Identidad corporativa

En función de su magnitud la identidad de una organización actúa sobre diferentes soportes, según la orientación que tome en el terreno de la comunicación o del tipo de organización de que se trate. Algunos autores, han dividido en cuatro grandes bloques la actuación de la identidad organizacional:

- 1- La comunicación gráfica: aquí se encuentran todos los elementos gráficos estables que representan a la organización, tanto en sus aplicaciones básicas de papelería (papel de cartas, sobres, facturas, albaranes, tarjetas de visita...) como la publicidad, los soportes de información (publicaciones, folletos, cartelera, señalética...), o los medios electrónicos (video, CD Room...).
- 2- El entorno: toda la arquitectura exterior e interior de las instalaciones y locales de la organización, así como los vehículos o elementos móviles, los stands en ferias, congresos y exposiciones o los llamados lugares de venta.
- 3- El equipo humano: la apariencia de las personas (vestuario, uniformes...), su sentido de pertenencia, las relaciones entre los trabajadores, su estilo de comunicación y dirección, la atención al cliente, su formación, etc.
- 4- El producto: la estampa misma de los productos o servicios así como la relación que han de guardar con la imagen misma de la organización.

Significa entonces que las dimensiones en las que se manifiesta la identidad actúan como soporte de la imagen de la organización cuyo propósito es proveer una imagen distintiva y transparente en la que los procesos de comunicación son determinantes. Por tal razón se considera que la Imagen corporativa es una síntesis de la identidad de la organización manifestada a partir de:

- **Su imagen funcional:** la inducida por la organización a partir de sus políticas funcionales, específicamente las políticas comerciales y financieras.
- **Su autoimagen:** imagen que la organización tiene de sí misma, la cual siempre se proyecta hacia el exterior.

¹⁹ Íbidem

- **Su imagen intencional:** aquella que la empresa quiere inducir en la mente de sus públicos a partir de su comunicación y de su identidad visual, a través de su relación con el entorno y con los medios de comunicación.

La imagen se basa en la realidad corporativa, y destaca sus puntos fuertes. Debe diferenciar la función de imagen de otras que aún siendo comunicativas no sean globales; además debe adaptar el mensaje a los cambios estratégicos para no crear una realidad ficticia. Ella expresa atractivamente la Identidad corporativa. Debe ser una síntesis armónica de las políticas funcionales y formales de la empresa, entendiendo la gestión de ambas de un modo unitario, y evaluándolo todo en sus términos. La alta dirección también debe implicarse en la política de imagen.

Imagen es igual a expresión de la identidad, mientras que esta última puede ser igualada a comportamiento (políticas funcionales), cultura y personalidad corporativa (políticas formales).

1.3 Comunicación corporativa. Definición

La Comunicación organizacional es una de las disciplinas más jóvenes en el campo académico de la Comunicación Social que surge y se desarrolla en los Estados Unidos. El principal problema que se presenta al estudiar dicha disciplina, es la necesidad de profundizar en torno a su objeto de estudio e incluso su propia definición, pues son múltiples los enfoques acerca de estos aspectos, ya que algunos autores la vinculan con el intercambio de información dentro del complejo marco de una organización. Otros como es el caso del escritor norteamericano Gerald Goldhaber (2001, p.20) quien ha estudiado la comunicación en el ámbito institucional define la categoría Comunicación organizacional como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”.²⁰ Tortoriello (1976, p. 134), citado por Irene Trelles se une a este concepto al plantear que es un “elemento mediatizador que pretende influir, convencer, informar y persuadir los objetivos que se propone la organización.”²¹ Al respecto, Andrade (1997, p.152) también la define como “el conjunto de mensajes que emite una organización, tanto al interior como al exterior, de una manera programada y sistemática”.²² Fernández (1997, p.27) se suma en este sentido definiéndola como “el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre estos y su medio.”²³ La Comunicación organizacional desde un enfoque de dirección es ubicada en la gestión o management y definida como “vector de competitividad de empresa e instituciones, en algunos casos con énfasis en el estilo de la mercadotecnia”²⁴ Trelles (2001, p.V).

“La Comunicación organizacional, como disciplina del campo de las ciencias sociales, centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre éstos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de

²⁰ Goldhaber, Gerald. Comunicación Organizacional/ Gerald Goldhaber. — México: Diana, 1984. — p.20.

²¹ Trelles Rodríguez, I. Meriño, J y Espinosa, A. Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas: nuevos valores intangibles de la empresa moderna/ Irene Trelles Rodríguez, J. Meriño, A. Espinosa. — La Habana, Cuba: Félix Varela, 2005. — p.4.

²² Andrade, H. Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación/ H. Andrade. — México: Trillas, 1997. —p.152,

²³ Fernández, C. La comunicación en las organizaciones/ C. Fernández. — México: Trillas, 1997. —p.27.

²⁴ Trelles Rodríguez, I. Comunicación y cultura organizacional: entramados e interrelacionados/ Irene Trelles Rodríguez. — La Habana, Cuba Revista Espacio, No 5, 2001. —p.V.

las entidades”²⁵ Trelles (2001, p.VI). Su objeto de estudio es precisamente la comunicación entre los hombres, que se encuentran interrelacionados en el logro de objetivos comunes, propio en las agrupaciones sociales.

El destacado investigador holandés Cees Van Riel, defiende la Comunicación corporativa como el “instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna o externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.”²⁶

Por otra parte Fernández hace énfasis en aquellas técnicas comunicativas que facilitan el flujo de mensajes entre los diferentes públicos y que inciden en su comportamiento. Van Riel se refiere a las actividades o herramientas a utilizar en la empresa para el trabajo con los públicos internos y externos logrando un clima laboral favorable y a diferencia de Fernández, ya incluye el término Gestión en su teoría. Con estos planteamientos se puede apreciar que los dos autores coinciden en su manera de pensar los actos comunicativos en relación con la institución. O sea que, públicos, mensajes y herramientas de comunicación, son denominadores comunes en estas definiciones.

Dentro de la Comunicación corporativa, Van Riel define tres formas: Comunicación de dirección, Comunicación organizativa y Comunicación de marketing.

La Comunicación de dirección es aquella que “se desarrolla entre la dirección y los diferentes públicos de la empresa,” ²⁷ pero esto no quiere decir que sea sólo tarea de los máximos directivos de la institución; el diseño, ejecución y evaluación de las acciones de comunicación, deben incluir al resto del público interno implicado en el proceso, ya que comunicación significa también cooperación. Por otro lado se encuentra la Comunicación organizativa, la cual “es usada como término general que incluye las relaciones públicas, los relaciones con las Administraciones Públicas, las relaciones con el inversor, la comunicación del mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna. Denota un grupo de actividades comunicativas heterogéneas que sólo tienen unos pocos puntos en común.” ²⁸

Por último, y no por ello menos importante, se encuentra la Comunicación de marketing que “contiene, principalmente, aquellas formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes o de servicios”.²⁹

La definición de Comunicación organizacional como herramienta estratégica de gestión posibilita la interrelación de todos los componentes de la organización y de ésta con su entorno. La construcción e intercambio de símbolos, y por tanto, la gestión favorable de la Imagen corporativa, permite percatarse de que la comunicación constituye un sistema abierto y en constante cambio.

Es por ello que, para que la comunicación se establezca como una herramienta eficiente y eficaz de la organización debe estar sustentada sobre los objetivos estratégicos de ésta lo que le permitirá desarrollarse en ambientes de actuación cada vez más competitivos.

²⁵ Ibidem, p.VI.

²⁶ Van Riel, Cees. Comunicación Corporativa/ Cees Van Riel. — Madrid: Prentice Hall, 1997. — p. 26.

²⁷ Trelles, I., Meriño, J y Espinosa, A. Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas: nuevos valores intangibles de la empresa moderna. — La Habana, Cuba: Félix Varela, 2005. — p. 4.

²⁸ Ibidem, p. 16.

²⁹ Ibidem, p. 15.

Al decir de Irene Trelles: “La dialéctica de la relación comunicación interna – comunicación externa va a conformar el equilibrio entre la estabilidad y el cambio que le permite a la empresa mantenerse flexible ante los cambios del entorno, lo que logra con un adecuado flujo de comunicación externa, tanto de adentro hacia fuera como viceversa; y la estabilidad de los aspectos básicos internos que le permiten no desviarse hacia el desorden y el caos”.³⁰

Durante el desarrollo de los enfoques de la comunicación se le ha dado distintos niveles de importancia a los ámbitos en que ésta se realiza, los que tradicionalmente han sido calificados como externo e interno.

Se ha definido la comunicación externa como aquella que establece la organización con el entorno. La necesidad de socialización, interacción e interdependencia, es lo que ha obligado a las instituciones a mantener un flujo constante de información con el ámbito externo. La comunicación con lo que le rodea es “una necesidad para adaptarse y sobrevivir”.³¹

A través de la comunicación externa la institución puede interrelacionarse con su medio ambiente debido a lo que muchos autores denominan inputs y outputs. Los primeros están constituidos por los insumos que obtiene la organización del entorno, los segundos son las respuestas que da la institución a la sociedad transformadas en producción común; ambos procesos resultan de gran importancia porque este flujo de intercambio posibilita la existencia de la entidad, en tanto mayor sea el grado de coordinación de los objetivos de la organización con los objetivos de sus públicos externos, mayor será la representación mental cognitiva- afectiva que estos tendrán de la institución, es decir de la Imagen corporativa de dicha institución.

Los procesos comunicativos que tienen lugar en el interior de las organizaciones, es decir, entre sus miembros, se le denomina comunicación interna. En la actualidad se aprecia, cada vez más, la importancia de la misma para el adecuado funcionamiento de la organización, pues posibilita la construcción de valores culturales³² y pautas de gestión, así como la implicación del personal de la institución al proyecto de la empresa³³.

Esta comunicación, se centra en “los procesos y subprocesos por medio de los que se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.”³⁴

De manera que se estructura en dependencia de características y requerimientos de cada organización en específico, y podrá darse a través de estructuras formales o informales y en dirección descendente, ascendente u horizontal según el objetivo a cumplir.

³⁰ Montero Alarcón, Abel y Arianna Oviedo Bravo. Auditoría de Imagen Trasntur Rent Car/Abel Montero Alarcón, Arianna Oviedo Bravo. — Trabajo de Diploma, Universidad de La Habana, 2004. — 31h.: ilus.

³¹ Marín, Lucas cit por Irene Trelles. Comunicación organizacional. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela, Ciudad de La Habana. 2001. — p 41

³² Trelles Rodríguez, Irene. Imagen y Gestión de Comunicación en el Central Héctor Molina/ Irene Trelles Rodríguez; Estudio de caso, tesis en Opción al grado de Maestría en Ciencias de la Comunicación, Universidad de La Habana, 2002. — h.41: ilus.

³³ Sanz de la Tajada, Luis A. Identidad e imagen de las organizaciones. Curso de Doctorado en Comunicación, Ciudad de La Habana. 2006. — p 38

³⁴ Trelles Rodríguez, Irene. Imagen y Gestión de Comunicación en el Central Héctor Molina/ Irene Trelles Rodríguez; Estudio de caso, tesis en Opción al grado de Maestría en Ciencias de la Comunicación, Universidad de La Habana, 2002. — h.43: ilus.

En las empresas debe existir una integración entre la comunicación interna y la externa, pues aunque un gran número de organizaciones se centran fundamentalmente en la comunicación externa todos los miembros de la organización contribuyen a la difusión de la imagen institucional ya que “cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera. A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados.”³⁵

La comunicación interna permite a la organización establecer y mantener una coordinación entre sus distintas partes, lo que contribuye al logro de los objetivos estratégicos de la misma, facilita la aceptación de los nuevos valores que surgen con el desarrollo organizacional, permite la integración, socialización, motivación e identificación de los trabajadores con los objetivos organizacionales y favorece la calidad de la vida laboral, del producto o servicio ofrecido por la institución con el consiguiente aumento de la productividad y competitividad, elementos de vital importancia en el actual contexto empresarial donde los altos índices de competitividad imponen una diferenciación basada no solamente en la calidad de los productos o servicios, sino también de los activos humanos. La comunicación interna, es por tanto, el modo fundamental de crear, mantener, y transmitir la Cultura corporativa.

Por tanto la Comunicación corporativa es entendida como herramienta valiosa de gestión en el accionar con los públicos tanto internos como externos; en la construcción de una Imagen y una Reputación corporativa en estrecha relación con el campo Cultural corporativa, haciendo énfasis en la vinculación de la comunicación con la capacidad de construcción de símbolos y valores compartidos de los públicos relacionados con la organización.

1.4 Cultura corporativa. Definición

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, instrucción y sus componentes son cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos distintivos, espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Encierra además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad, producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de M Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones, definido luego por los investigadores como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. Otros investigadores exponen también su definición del término, ejemplo de esto, encontramos a: Granell (1997, p. 87) que lo concibió como "(...) aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencia, actitudes y conductas." García y Dolan (1997, p.95) definen la Cultura corporativa como "(...) la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa. "

A partir del análisis de todos los conceptos dados por los diferentes autores anteriormente, se considera que cultura es todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra

³⁵ Puyal, Esther. La comunicación interna y externa en la empresa. Tomado De: <http://ciberconta.unizar.es/Lección/comui/inicio.html>., 11 de diciembre 2010.

haciendo que sus miembros se sientan parte de ella al profesar los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, rituales y ceremonias.

Hoy, cultura y organización, son términos que están presentes en muchos aspectos de la investigación, "organización se refiere a la experiencia de orden, y coordinación entre un grupo de personas con objetivos comunes, mientras que la cultura, unida a la antropología, se centra en el estudio de los problemas de orden social. Desde una perspectiva antropológica se considera la cultura como la base del comportamiento humano y la cultura del ser humano aparece como una colección de valores y prácticas que éste ha ido aprendiendo de su entorno cultural a lo largo de su vida, e incluyendo en su comportamiento"³⁶ Sanz (1994, p.28). Cuando se integran los términos, "la cultura de la organización es un concepto derivado de la intersección de dos teorías: la de la cultura, como conjunto compartido de ciencias y símbolos y la de la organización, como red de significados e imágenes más o menos compartida por el personal de la empresa"³⁷ Sheinsohn (1983, p.339).

La definición y el estudio de la Cultura organizacional han despertado el interés en diversas ciencias; por sus principales características, funciones y por los principios que rigen su desarrollo. Schein (1988, p. 34) da una conceptualización de la cultura organizacional definiéndola como "el conjunto de presunciones básicas que un grupo crea, descubre y desarrolla en el proceso de aprendizaje de cómo lidiar con los problemas de adaptación externa e interna y que funcionan al menos lo suficientemente bien para que sean considerados válidos y enseñados a los miembros como una forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas."³⁸

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo con las influencias externas y a las presiones internas propias de la dinámica organizacional. La Cultura corporativa crea, y a su vez es creada por, la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación, dedicación y la raigambre de la institucionalización.

La cultura de la empresa constituye el elemento fundamental para entender su identidad, imposible de cambiar de un momento a otro para acomodarla a la situación de la organización.

Las diferentes definiciones tienen incorporados aspectos como: la *filosofía* empresarial, los *valores* dominantes en la organización, el *ambiente* o clima empresarial, las *normas* que rigen los grupos de trabajo en la empresa, las *reglas* de juego, las tradiciones y los *comportamientos* organizativos.

- La *filosofía* guía y orienta las políticas de la empresa u organización hacia los empleados y clientes.
- Los *valores* dominantes aceptados por la empresa se expresan en términos de rasgos de identidad de la organización.
- El *ambiente* o clima se establece y transmite en la empresa u organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los miembros de los diferentes públicos externos.

³⁶ Sanz de la Tajada, Luis A. Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica/ Luis A. Sanz de la Tajada. — España: ESIC, 1994. —p.28.

³⁷ Sheinsohn, D. Más allá de la imagen corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica/ D. Sheinsohn. — Buenos Aires, Argentina: Macchi, 1997, —p.339.

³⁸ Schein, E. H. La cultura empresarial y el liderazgo/ E. H. Schein. — Barcelona: Plaza y Janés, 1988. —p.34.

- En cuanto a las *normas* que se desarrollan en los grupos de trabajo, todas las organizaciones poseen algunas de ellas, que la condicionan y sirven para controlar su comportamiento, y que afectan a toda la organización, no sólo a un grupo de roles dentro de ella; aunque muchas veces tales normas constituyen una ideología que crea una verdadera cultura de la organización, es decir, las normas que comparten los grupos de trabajo de toda la organización.

- Las *reglas* de juego, por su parte, rigen el sistema de ascensos para ser aceptado como miembro de la comunidad empresarial y para el progreso profesional dentro de la organización condición obligatoria para llevarse bien en la organización.

- Los *comportamientos* observados de forma regular en la relación entre individuos de la empresa constituyen el último de estos aspectos asociados a la cultura empresarial y, entre ellos, se incluyen el lenguaje común utilizado, los rituales y ceremonias empleados en la organización esto se debe a lo que es ya una tradición en dicha empresa u organización.

La cultura de la empresa se concreta en su estilo de organización y comportamiento lo que Schein (1988, p. 45) denomina "un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas."³⁹

Delgado (1990) sostiene que la "cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad". En la misma línea del autor citado anteriormente Schein (1988) se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellos. Distingue varios niveles de cultura: supuestos básicos; valores o ideologías; artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) y prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

Por medio del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Charles Handy citado por González (1990), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo de proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también

³⁹ Ibidem, p.45

al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Pümpin y García, citado por Souza definen la cultura como "...el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen."⁴⁰

Con el análisis de estos conceptos ha quedado definida la forma de cómo la cultura vive en la organización, se demuestra además que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

Los aspectos declarados permiten explicar que la Cultura corporativa crea diferencias entre una organización y las demás, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización, facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo, incrementa la estabilidad del sistema social que ayuda a unir a la organización al proporcionar los estándares apropiados de lo que deben hacer y decir los empleados y sirve como un mecanismo de control y de reflexión que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

1.5 Reputación corporativa. Definición. Su relación con la Imagen corporativa

Es cada vez más frecuente que la imagen de las empresas se relacione con los aspectos éticos y sociales de sus actuaciones y no solo con sus resultados financieros. Los índices de reputación incluyen como parámetros relevantes la responsabilidad social y la ética. Son cada vez más las empresas que comprenden que el liderazgo basado en el valor bursátil es un liderazgo efímero y cambiante, que lo único que permanece es aquello que requiere del tiempo y del cumplimiento para lograrse, siendo esta la naturaleza de la reputación.

El profesor Charles Fombrun nos brinda tres interesantes aproximaciones sobre el concepto. Para él, la Reputación corporativa es: "1- Una representación cognoscitiva de la habilidad de una compañía para satisfacer las expectativas de sus *stakeholders* o públicos de interés; 2- La unión racional y emocional que los *stakeholders* tiene con una compañía; 3- La imagen neta de una compañía para sus *stakeholders*."⁴¹

Villafañe hace referencia al concepto señalando que "construir una sólida reputación exige a las organizaciones cumplir tres condiciones: sensibilidad organizativa, una gestión proactiva de la reputación y, por último, un comportamiento corporativo comprometido."⁴² La sensibilidad organizativa implica, en primer lugar, el establecimiento de objetivos positivos de reputación y en segundo lugar eliminar riesgos para la reputación. Por su parte, gestionar proactivamente la reputación significa introducirla en el management empresarial, la reputación es algo que se logra globalmente, por lo que no puede circunscribirse a políticas concretas – comercial o Recursos Humanos - sino que exige una implantación multinivel y la adopción de una estrategia integral de gestión. La tercera condición para

⁴⁰ Souza, A. (n.d). Cultura Organizacional. Tomado de: <http://www.pa-partners.com/>, 10 de enero de 2009.

⁴¹ Villafañe, Justo. El estado de la publicidad y el corporate en España/ Justo Villafañe. — Madrid: Pirámide, 2000. — p.90.

⁴² Villafañe, Justo. La Responsabilidad Social Corporativa. Tomado de: www.villafane.info/noticias.php?ref, 9 de febrero de 2010

la formación del capital reputacional es tener un comportamiento corporativo comprometido, es decir cuando los resultados de las políticas funcionales de una empresa (comercial, financiera, de producto ...) están por encima de los estándares sectoriales.

Antonio López nos ofrece su propia noción del concepto definiéndola como: “1- El resultado de la relación armónica entre la Identidad y la Imagen corporativa; 2- La consolidación en el tiempo de los factores que han hecho posible la proyección social de la identidad a través de la Imagen corporativa.”⁴³ Meyer en cambio identifica la Reputación corporativa con el carácter de la empresa.

El modelo de reputación de Deloitte, se refiere al capital social y al capital marca como sustento de la reputación. El capital social agrupa las relaciones de la organización con los distintos tipos de agentes sociales que actúan en su entorno, garantizando la sostenibilidad y la responsabilidad medioambiental y social. Por su parte el capital marca recoge los elementos que definen la Imagen corporativa de la empresa, así como las relaciones con los agentes internos y externos que influyen en ella. En ambos casos la relación se encuadra entre la empresa y la sociedad, que recoge y llegado el caso la premia por el compromiso de ésta con aquella.

La responsabilidad social corporativa se presenta por tanto, no ya como el medio en el que se intentan vender las bondades de la organización sino como el producto o esencia de ésta, y en la medida en que la calidad de ese producto sea óptima, la reputación de la organización aumentará de forma exponencial, lo que trae como consecuencia una mejora de los resultados económicos – financieros de la empresa.

1.5.1 Diferencias entre Imagen corporativa y Reputación corporativa

Resulta difícil precisar el límite entre la imagen y la reputación. De ahí la importancia de dejar claro el origen de ambas, al ser la Reputación corporativa expresión de la identidad de la organización y la imagen expresión de su personalidad pública o corporativa. Se refiere que “la identidad corporativa, entendida de una manera dinámica, es la síntesis de la historia de la organización, de su estrategia o proyecto empresarial vigente y de su Cultura corporativa. Por supuesto, la identidad de una empresa comprende otros atributos, pero, básicamente, los tres anteriores constituyen una buena síntesis de su realidad”⁴⁴ Villafañe (1999, p. 132).

Por tanto, la reputación tiene su surgimiento en la realidad de la empresa y, más específicamente, en su historia, su proyecto empresarial y su Cultura corporativa. También el proyecto empresarial vigente constituye una fuente de la Reputación corporativa. De la misma manera que los mercados premian las estrategias y los proyectos empresariales, también la reputación está afectada por la calidad de la estrategia empresarial. La Cultura corporativa, es otro componente básico de la identidad de la organización, y a su vez otra fuente de reputación.

En cambio el origen de la Imagen corporativa es diferente al de reputación. “La imagen expresa, esencialmente, la personalidad corporativa de la empresa, es decir, es el resultado de la

⁴³ Villafañe, Justo. El estado de la publicidad y el corporate en España/ Justo Villafañe. — Madrid: Pirámide, 2000. — p.91.

⁴⁴ Villafañe, Justo. La gestión profesional de la imagen corporativa/ Justo Villafañe. Madrid: — Pirámide, 1999. —p.132.

comunicación entendida en el sentido más amplio de lo posible”⁴⁵ Villafañe (2000, p.230). Otro hecho que diferencia la imagen de la reputación es el carácter estructural y permanente de la primera frente al más coyuntural y a veces eventual, en el que se presenta la Imagen corporativa.

La diferencia entre imagen y reputación no radica en mantener por un largo tiempo una imagen positiva ya que es una condición necesaria pero no suficiente. La clave está en la esencia estructural de la reputación, asociada al comportamiento corporativo fruto de la tarea comunicativa.

Resumiendo, “la reputación es la cristalización de la Imagen corporativa de una entidad cuando esta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus públicos prioritarios,⁴⁶” Trelles, Meriño y Espinosa (2005, p.118) que no solo puede ser evaluada sino también verificada a través de los hechos sólidos que permiten su contraste con los de otras organizaciones. Hecho que establece las bases de la gestión de la Reputación corporativa. Contar con una Reputación corporativa favorable es una condición necesaria para la creación de una sólida base comercial desde la cual se logrará el éxito de la empresa.

1.6 Metodología para diagnosticar la Imagen corporativa

En la actualidad muchos directivos aún no han comprendido el papel estratégico de la formación y comunicación de una imagen seria y rigurosa, por lo que con frecuencia acaban identificando una política en este campo con la compra de un logotipo y un libro de imagen. Sin embargo, si la imagen que percibe su público no se corresponde con el retrato teórico o ideal que busca tener la organización, es muestra que algo falla y nada mejor que emprender una gestión de la imagen para detectar ese fallo con la necesaria objetividad y precisión.

Cuando la organización decide iniciar un proceso de gestión de su imagen empieza por detectar la estrategia más apropiada para el cumplimiento de sus objetivos. La creación de dicha estrategia requiere de un análisis del estado actual de la imagen. No se puede hacer una imagen hasta que no se realice una investigación que determine como es vista la organización por sus diferentes públicos claves.

La importancia de dicho análisis puede ser valorada según plantea J. Villafañe (1993), a través de determinados parámetros de evaluación:

Finalidad: A partir del conocimiento exhaustivo de la realidad de la organización, se busca prever, predecir y orientar las posibles formas de decisiones y fundamentalmente, definir la estrategia de imagen de la organización.

Alcance temporal: El análisis se refiere a un momento específico o a un tiempo único de la situación dada.

⁴⁵ Villafañe, Justo. El estado de la publicidad y el corporate en España/ Justo Villafañe. — Madrid: Pirámide, 2000. — p.230.

⁴⁶ Trelles Rodríguez, I. Meriño, J y Espinosa, A. Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas: nuevos valores intangibles de la empresa moderna/ Irene Trelles Rodríguez, J. Meriño, A. Espinosa. — La Habana, Cuba: Félix Varela, 2005. —p.118.

Profundidad: Se trata en principio, de una evaluación, cuyo objetivo central es la medición precisa de la interpretación cualitativa de la selección de los principales elementos que configuran la imagen de la organización en determinada muestra de público.

Fuentes: Análisis que se realiza a partir de datos y hechos observados o recogidos de primera mano, especialmente para realizar su estudio y directamente de quien lo lleva a cabo.

El proceso de gestión de la imagen le aporta a la organización conocimiento sobre marca, producto, atributos positivos y negativos, actitudes del usuario comprador, recuerdo de la publicidad, comprensión de los mensajes, credibilidad y aceptación.

A la organización siempre le es rentable el perfeccionamiento o implantación de la imagen que le conviene, ya que le interesa permanecer activa frente a los cambios que se producen y los que se producirán. Incluso cuando considere que sigue la dirección más adecuada o ha previsto su actuación ante los cambios, las funciones generales de la imagen deben abandonarse.

La organización debe corregir o intentar modificar su imagen cuando:

- ✓ no refleja la auténtica personalidad, dimensión y potencia de la organización por no haberla transmitido correctamente a sus audiencias.
- ✓ posee una imagen débil, difusa e incoherente con la evolución de la organización.
- ✓ hay desviaciones entre la imagen percibida por los públicos y la deseada por la organización.
- ✓ se ha producido un deterioro de la imagen por motivos reales, fallos en la producción, en las actuaciones del personal, lentitud, retardo en los servicios.
- ✓ se constituye una nueva organización, se realizan fusiones, acuerdos.
- ✓ el público no tiene una opinión favorable de la organización y esta a de neutralizarla.
- ✓ el liderazgo de un producto declina y deja a un lado la imagen de la organización que la fabrica.

Justamente, la imagen debe convertirse en el principal activo (pese a su *invisibilidad*) de las organizaciones, lo que las obliga a expandir el aparato comunicacional y a proyectar todo lo que pueda ser soporte de mensajes y significación, como son: la gráfica, la indumentaria, el mobiliario, las normas laborales, las relaciones humanas, etcétera.

La gestión de la Imagen corporativa comprende tres etapas sucesivas; la primera tiene como objetivo trazar la estrategia de imagen; la segunda configurar la personalidad pública de la empresa acorde esa estrategia; y la tercera etapa trata de gestionar la imagen a través de un conjunto de programas de comunicación. Estos programas no son los únicos elementos de los que depende la imagen pero sí, tienen una importancia notable en la Imagen corporativa ya que fueron creados específicamente para gestionar la imagen.

La imagen depende fundamentalmente del comportamiento corporativo. Ésa es la razón por la cual al gestionar la Imagen corporativa se utilicen sólo programas de comunicación.

Pero la gestión profesional de la Imagen corporativa exige mucho más que la mera compatibilidad entre las tres manifestaciones comunicativas (la de dirección, organizativa y la de marketing) por lo

que emplearemos el término armonía para referirnos a la relación entre las tres comunicaciones definidas como el estado de correspondencia ideal entre las cosas; algo más que la simple compatibilidad. Cuando dos cosas son armónicas el resultado final es más que la suma de los resultados parciales; normalmente es conocido como sinergia.

“La armonía entre las tres comunicaciones es deseable al menos por tres razones. En primer lugar para reforzar la Imagen corporativa e interna. En segundo lugar por la propia eficacia comunicativa que se obtiene cuando toda la comunicación de la compañía responde a un mismo plan estratégico. Finalmente, por razones económicas, ya que la integración de las tres comunicaciones también produce economía de escala que supone un considerable ahorro.”⁴⁷

1.6.1 La Auditoría de Imagen

La Auditoría de Imagen permite identificar y analizar la Imagen corporativa según sus públicos y su comportamiento con la realidad de la organización en términos de identidad, lo que permite examinar su funcionamiento y actuación interna y externa a través de la revisión total del sistema corporativo global de la empresa, con el objetivo de conocer el estado de los recursos de la imagen de la organización así como evaluar los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales, para luego establecer una estrategia de imagen que permita mejorar los resultados y fortalecer el valor de la imagen pública, mediante la recomendación de un conjunto de políticas y actuaciones concretas que refuercen la coordinación, integración y sinergias de todos los instrumentos de imagen y comunicación de la misma.

En la revisión bibliográfica realizada se pudo comprobar la existencia de varias metodologías para el diagnóstico y evaluación de la Imagen organizacional. Entre las que podemos citar las de Garbet, Dowling, Joan Costa y Villafañe.

El análisis metodológico de Garbet descansa en la siguiente ecuación:

Imagen Corporativa = Realidad de la Empresa + Interés Periodístico de la Actividad de la Empresa + Esfuerzos de Comunicación Multiplicados en el Tiempo – Deterioro de la memoria.

Dowling define 2 niveles de análisis: Autoimagen e Imagen pública, proponiendo el estudio de varios indicadores.

Por su parte Joan Costa aporta como elemento a tener en consideración en dicho análisis la Imagen intencional, aunque solamente se adscribe a la identidad cromática sin incluir otros factores y códigos visuales que inciden en esta dimensión. En la valoración de la Autoimagen circunscribe su análisis a los aspectos positivos de las variables clima organizacional, identidad y Recursos Humanos, sin entrar a considerar otros elementos que inciden en el comportamiento de los públicos internos.

En su metodología Justo Villafañe utiliza al igual que Costa la Evaluación de la Cultura Organizacional, el Clima Interno y los Recursos Humanos, dando un ordenamiento lógico a estos elementos y proponiendo un análisis funcional tanto en el aspecto financiero como en el comercial. Al abordar el análisis de la Imagen intencional no limita su investigación sólo a la identidad cromática;

⁴⁷ Villafañe, Justo. La gestión profesional de la imagen corporativa/ Justo Villafañe. Madrid: — Pirámide, 1999. — p.220.

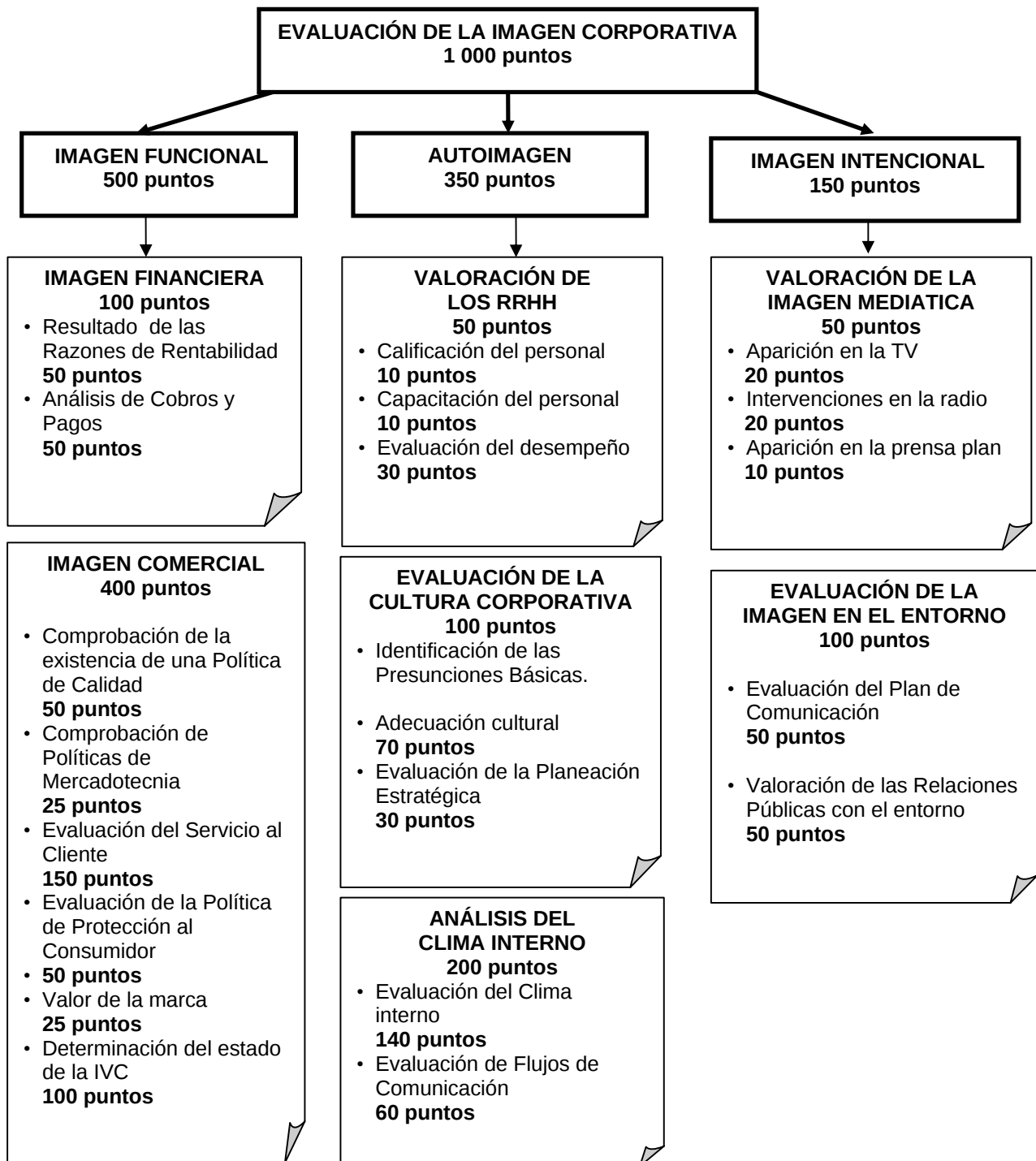
sino que define el indicador Identidad Visual Corporativa en el que se analiza el color conjuntamente con la tipografía, imago tipo, logotipo, escenarios corporativos y otros.

Según la metodología que propone Justo Villafañe (1999, p.65), y a la cual nos adherimos, este opina que la Auditoría de Imagen es “un equivalente a una radiografía corporativa en la que todo es revisado desde la óptica de la imagen, es entonces, a partir de este punto que es posible diseñar con realismo la estrategia que optimice todos los activos intangibles y genere una imagen positiva de la empresa.”⁴⁸

Al considerar los elementos de cada uno de los criterios expuestos, sobre las definiciones de la Auditoría de Imagen, podemos concluir que la metodología de Justo Villafañe es la más avanzada en tanto logra integrar de manera correlacional las diferentes variables que componen la Imagen corporativa, mostrando la naturaleza dinámica de la misma dada por el carácter cambiante que le atribuye a los elementos que la componen y la reinterpretación del sentido que los mismos tienen para la organización.

⁴⁸ Villafañe, Justo. La gestión profesional de la imagen corporativa/ Justo Villafañe. Madrid: — Pirámide, 1999. —p-65.

Figura No. 2.2. EVALUACIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA



Fuente: Elaboración propia

1.7 Conclusiones del Capítulo I

La revisión bibliográfica y la consulta de diferentes fuentes de información permite reconocer que:

1. La Imagen corporativa es la síntesis de la Identidad corporativa con basamento en su realidad y debe ser programada integralmente mediante el uso de símbolos, Comunicación corporativa y comportamientos organizacionales.
2. A través de las interacciones comunicacionales que generan los miembros de la organización, la identidad se muestra como imagen que trasciende lo meramente visual.
3. La definición de la Identidad corporativa es el elemento básico de la estrategia de Imagen corporativa, pues constituye su base, el aspecto globalizador y unificador de la comunicación en la organización.
4. La Reputación corporativa es la concreción de la Imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente de esencia estructural.
5. La gestión estratégica de la imagen es una función de la administración, puesto que constituye una variable de competitividad; consiste, en la traducción del esquema estratégico al esquema de imagen mediante 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.
6. La clave de la definición de la estrategia de imagen se encuentra en la Auditoría de Imagen.

Capítulo II: Propuesta metodológica para el desarrollo de la Auditoría de Imagen

Previo a la presentación de la propuesta metodológica para desarrollar la Auditoría de Imagen, se caracteriza la Gerencia SEPSA Cienfuegos para facilitar la comprensión del encuadre concebido en relación con las técnicas e instrumentos de análisis de la metodología seleccionada que serán aplicados posteriormente al objeto de estudio.

2.1 Caracterización del Objeto de Estudio

El 25 de noviembre de 1993 se crea la entidad Servicios Especializados de Protección, S.A, como sociedad mercantil de capital cubano en su totalidad, dedicada a prestar servicios básicamente al sector empresarial vinculado con la inversión extranjera en Cuba y con la **misión** de satisfacer con alta calidad las necesidades y expectativas de los clientes en materia de seguridad, mediante el trabajo de un equipo de profesionales competentes con amplia experiencia, el uso de tecnología avanzada y de las mejores prácticas nacionales e internacionales en esta actividad.

Servicios Especializados de Protección, posee Gerencias que la representan en los diferentes territorios del país; entre ellas se encuentra la Gerencia SEPSA Cienfuegos, que fue creada oficialmente el 12 de abril de 1995, aunque funcionaba inicialmente desde el 10 de diciembre de 1994, abarcando entonces los territorios de Cienfuegos, Villa Clara y Sancti Spiritus.

En sus inicios centraba su actividad en el ámbito turístico, posteriormente comenzó a incursionar en el sector industrial, sector que la provee hoy de los mayores volúmenes de ingreso, como consecuencia de las características del territorio.

A catorce años de creada la Gerencia SEPSA Cienfuegos, limita su alcance a la provincia Cienfuegos y su domicilio legal se encuentra en la Ave 22A entre 51A y 55 de esta ciudad.

Su objeto social se puede definir brevemente como: *la protección de bienes, muebles e inmuebles mediante la prestación de servicios de seguridad y protección*, por lo que sus principales servicios a ofertar son:

- *Diseño y ejecución de Sistemas de Protección con Agentes de Seguridad.*

El servicio consiste en la utilización de hombres y mujeres seleccionados, capacitados, y equipados adecuadamente para acometer la protección física de las instalaciones del cliente. Como parte del diseño del servicio se le asignan misiones dentro del sistema de protección, en correspondencia con las necesidades identificadas por nuestros proyectistas a partir del estudio de seguridad, los requisitos planteados por el cliente y el alcance contratado. Es el más extendido servicio, representa el 70 % del total de ingresos en CUC.

- *Diseño, montaje, mantenimiento y reparación de:*
 - *Sistemas de detección de incendio.*
 - *Sistemas de detección de intrusos.*
 - *Circuitos cerrados de televisión.*
 - *Sistemas de control de acceso y tarjetas de identificación.*

- *Sistemas de pararrayos y aterramientos contra descargas eléctricas atmosféricas y sus efectos secundarios.*

El servicio consiste en la protección de bienes mediante la utilización de una adecuada combinación de medios técnicos de protección. Estos sistemas son proyectados y montados tomando como base normas técnicas aplicables, según el caso, y la documentación del fabricante. Los proyectistas, los proyectos y los instaladores se mantienen debidamente certificados. Los primeros ejecutan el estudio de seguridad en las instalaciones del cliente para determinar las necesidades de protección y elaborar las soluciones de seguridad que constituirán las bases de negociación del futuro proyecto del sistema de protección. Los instaladores cuentan con los medios necesarios para acometer el montaje y para su seguridad personal.

En la mayoría de los casos los contratos abarcan la atención y servicio postventa, incluso luego del período de garantías.

- *Monitoreo de alarmas con o sin servicio de respuesta.*

El servicio se basa en la recepción, por una central de monitoreo, de las señales de alarma que emiten los sistemas técnicos instalados. En dependencia del contrato firmado, el operador de la central de monitoreo ordena a la tripulación de un carro patrulla que se dirija a la instalación del cliente desde donde proviene la señal, o se comunica con este por las vías previamente acordadas, para informarle del suceso monitoreado.

La interfase de este servicio con el de mantenimiento y reparación de sistemas técnicos garantiza la alta disponibilidad de los sistemas de protección técnica instalados en el territorio.

- *Traslado y custodia de sustancias peligrosas.*

Se realiza el traslado y custodia de explosivos y de sustancias psicotrópicas y alucinógenas. Para ello se cuenta con carros patrulla, vehículos de carga apropiados y un grupo especializado en este tipo de servicios.

- *Montaje, mantenimiento y reparación de extintores.*

Se realiza el montaje de los extintores tomando como base los estudios de necesidades realizados por entidades autorizadas en las instalaciones del cliente. El mantenimiento de extintores se realiza en correspondencia con la normativa aplicable.

- *Servicios de Investigación de hechos y personas.*
- *Servicios de asesoría en materia de seguridad y protección.*

2.2 Aproximaciones a diferentes metodologías para practicar Auditorías de Imagen

La aproximación a la bibliografía accesible sobre el tema de las Auditorías de Imagen corporativa ofrece la posibilidad de reconocer la existencia de diferentes metodologías para el análisis y la evaluación de la imagen.

La metodología de Garbet considera que la Imagen corporativa es igual a la realidad de la empresa conjuntamente con el interés periodístico que suscita la actividad de la empresa en cuestión unido a

los esfuerzos que se dedican a la actividad de comunicación a lo largo de determinado tiempo menos el deterioro que se produce en la memoria de sus públicos de la imagen de dicha organización.

Todo lo cual se puede ilustrar mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Imagen Corporativa} = \text{Realidad de la Empresa} + \text{Interés Periodístico de la Actividad de la Empresa} + \text{Esfuerzos de Comunicación} \times \text{el Tiempo} - \text{Deterioro de la memoria.}$$

Dowling, por su parte define varios indicadores, que a los efectos de la Auditoría de Imagen, pueden analizarse en dos niveles interconectados: Autoimagen conceptuada como la percepción que tienen los miembros de la organización de sí mismos y la Imagen pública, que es toda aquella gestión que se realiza con los públicos externos, el entorno y los medios de comunicación.

En el caso de Joan Costa, el aporte fundamental en relación con la Auditoría de Imagen es la inclusión de la categoría de Imagen intencional, aunque la limita a la identidad cromática, privándose de incluir otros códigos visuales que también influyen en esta dimensión. Otro de sus aportes radica en considerar dentro del análisis de la Autoimagen, el estado del clima organizacional, la identidad y los Recursos Humanos; sin embargo, se le critica que sólo toma en consideración los aspectos positivos de estas variables sin reparar en otros elementos que inciden en el comportamiento de los públicos internos.

La propuesta metodológica de Justo Villafañe incorpora aportes en relación con las precedentes, por ejemplo:

- ✓ Concede importancia al ordenamiento metodológico de los aspectos: Cultura organizacional, Clima interno y los Recursos Humanos como lo planteara Costa.
- ✓ Incorpora el análisis funcional de la organización tanto en el aspecto financiero como en el comercial.
- ✓ Considera la Imagen intencional en un sentido más amplio que la identidad cromática pues al definir el concepto de Identidad Visual Corporativa incorpora el análisis del color, la tipografía, imagotipo, logotipo, escenarios corporativos y otros.

Estos aportes permiten considerar que la propuesta metodológica de Justo Villafañe es la de mayor profundidad conceptual y alcance teórico debido a la cantidad de variables que integra relacionando dialécticamente los componentes endógenos y exógenos de la organización, ésta relación muestra la naturaleza dinámica de la Imagen corporativa a partir de lo cual se puede establecer la reinterpretación constante de sus sentidos; tales razones justifican la adhesión de la autora de esta Auditoría de Imagen en la Gerencia SEPSA Cienfuegos a la metodología concebida por Justo Villafañe.

2.2.1 Metodología de Auditoría de Imagen de Justo Villafañe

Resulta pertinente declarar el significado que le atribuye el propio autor a la definición de Auditoría de Imagen “instrumento específico de evaluación de la Imagen corporativa de una entidad, a partir de la revisión orientada de las políticas de la empresa que incluye procedimiento para la identificación, análisis y evaluación de los recursos de la imagen de una entidad, para examinar su funcionamiento y actuaciones internas y externas, así como para reconocer los puntos fuertes y débiles de sus políticas

funcionales con el objetivo de mejorar sus resultados y fortalecer el valor de su imagen pública” (Villafañe, Justo. 1993, p.54).

La Auditoría de Imagen es un estudio aplicado cuyo fin es llegar al conocimiento, control y transformación de la Imagen corporativa de una organización, a partir del reconocimiento íntegro de la realidad corporativa, de manera tal que sea posible pronosticar y alinear la toma de decisiones y así trazar la estrategia de imagen empresarial.

Por ser un estudio sincrónico o seccional en el tiempo, la auditoría adquiere un alcance temporal, es decir, la evaluación se refiere a un momento específico. No obstante, la auditoría es susceptible de ser utilizada también como un instrumento diacrónico o longitudinal evaluando la evolución de la Imagen corporativa en un período dado.

Es una evaluación descriptiva cuyo objetivo principal es la medición e interpretación cualitativa de un conjunto de variables dependientes, puede ser utilizada como una evaluación explicativa con el propósito no sólo de medir e interpretar el conjunto de variables seleccionadas, sino de estudiar las relaciones de influencia entre ellas, para conocer su estructura y los factores que intervienen en la conformación y dinámica de la Imagen corporativa.

Se sirve de un doble carácter de investigación tanto cuantitativa como cualitativa. Se elige el método cuantitativo cuando se busca determinar las características generales de la organización; en tanto, el método cualitativo se utiliza cuando se requiere comprender con detenimiento algún aspecto concreto o cuando no admite la evaluación de carácter cuantitativo.

Con el fin de aumentar la fiabilidad del fenómeno observado, se utiliza el método de triangulación que garantice la observación del mismo fenómeno o conjunto de fenómenos desde diferentes técnicas o puntos de vista, de hecho la pluralidad de dimensiones para enfrentar el análisis de la Imagen corporativa: comportamiento corporativo enmarcado en la Imagen funcional; la Cultura corporativa acotada por la Autoimagen y la personalidad corporativa proyectada en la Imagen intencional ofrecen la posibilidad de triangular los resultados y acercarse con mayor precisión a la configuración de la Imagen corporativa de una organización.

2.3 Métodos de Investigación empleados

2.3.1 Del Nivel teórico

Los métodos del nivel teórico se utilizan para el análisis de toda la producción teórica referida al objeto de estudio y al contraste de las diferentes fuentes.

- ✓ **Histórico – lógico:** para realizar los análisis diacrónicos que demanda la investigación y permiten tomar en consideración a la organización hasta la contemporaneidad.
- ✓ **Analítico – sintético e Inductivo - Deductivo:** para aplicarlos a la consulta bibliográfica y documental de archivos de la organización lo que permite profundizar en las diferentes concepciones acerca del tema investigado y extraer conclusiones; también para el procesamiento de los instrumentos de investigación sobre el mismo.
- ✓ **Sistémico:** para establecer interrelaciones entre los diferentes fenómenos que se producen en la organización y arribar a regularidades teóricas.

2.3.2 Del Nivel empírico

Los métodos empíricos se utilizan para aprovechar la experiencia generada en la organización, pues la aplicación de éstos permite interpretar cuantitativa y cualitativamente la percepción de los públicos en relación con la imagen de la organización.

- ✓ **Encuestas:** para el análisis de la Cultura organizacional, clima laboral, determinación de las posiciones culturales a las que está encaminado el trabajo de la organización.
- ✓ **Observación:** para el análisis de los diferentes comportamientos de los públicos internos.

2.3.3 Del nivel estadístico – matemático

Procesamiento cuantitativo de la información, utilizando las facilidades que proporcionan Microsoft Excel y el Software Simple Size Calculador que permiten calcular las relaciones entre los criterios e indicadores contenidos en los cuestionarios aplicados.

También se utilizan para configurar las muestras a las que se les a de aplicar los cuestionarios, el cálculo porcentual para establecer las relaciones matemáticas a partir de las cuales se estratifican las muestras y se cuantifican las correlaciones entre las distintas respuestas ofrecidas a las interrogantes contenidas en los cuestionarios aplicados, a partir de cuyos índices se derivan, posteriormente análisis cualitativos.

Se emplea además la triangulación de fuentes documentales e informacionales, técnicas y dimensiones de análisis de la Imagen corporativa para evaluar el objeto de estudio desde diferentes puntos de vista que permita enriquecer la multiplicidad de lecturas en torno a éste y conferirle mayor objetividad y fiabilidad a la investigación sociocultural.

2.4 Antecedentes de la Investigación

El acercamiento a las dimensiones de la Imagen corporativa entendida como un activo imprescindible por su alto valor estratégico para la competitividad de las organizaciones contemporáneas, una vez que contribuye a su diferenciación en el mercado y por tanto, asegura la fidelización de los clientes es un asunto emergente en el panorama de las ciencias sociales en Cuba, pero que va cobrando cada vez mayor impacto, especialmente a partir de los ejercicios académicos para la culminación de estudios de la Licenciatura en Comunicación Social, por esta razón han sido las Universidades de La Habana y la Central de Las Villas “Martha Abreu” las pioneras en los acercamientos a estos temas.

En el territorio cienfueguero se han llevado a cabo cuatro investigaciones de esta naturaleza que han servido como referentes teórico prácticos para la Auditoría de Imagen de la Gerencia SEPSA Cienfuegos. Estas son: “Comunicación e Imagen corporativa en el Centro de Información y Gestión Tecnológica CITMA Cienfuegos. Estudio de Caso” realizada por la hoy Master en Ciencias de la Comunicación Blanca Elena Miranda Bacás en opción a dicho grado científico; la que lleva por título “Diagnóstico de Imagen Organizacional del Cabaret Costa Sur Cienfuegos” realizado por la diplomante Yordanka Medina Kóslova en opción del título de Licenciada en Comunicación Social en Diciembre 2008, la “Auditoría de Imagen en el Centro Cultural El Cubanísimo de ARTex S.A. en Cienfuegos”, concebida en julio 2009 por la aspirante a Licenciada en Comunicación Social Lisneiby Zúñiga Álvarez y “Auditoría de Imagen de Tiendas ARTex S.A. en Cienfuegos” llevada a cabo en julio 2010 por el también aspirante a Licenciado en Comunicación Social, Mario José Pentón Martínez. Todos estos referentes permitieron validar la aplicación práctica de una teoría de relativa aparición en el ámbito científico, por demás en realidades socioeconómicas diferentes a la de Cuba pero que al

ser aplicada en organizaciones del territorio – semejante a la Gerencia SEPSA Cienfuegos – demuestra su pertinencia y utilidad al ámbito nacional y al objeto de estudio en particular.

2.5 Objetivos operativos y dimensiones de la Auditoría de Imagen según la metodología definida

2.5.1 Objetivos operativos de la Auditoría de Imagen

Los objetivos operativos que deben ser alcanzados, según la metodología de Auditoría de Imagen concebida por Justo Villafañe, al aplicar las listas de verificación y al analizar los recursos que conforman la auditoría son los siguientes:

1. Identificar e inventariar los principales recursos, tanto técnicos como inmateriales, de comunicación e imagen, susceptibles de intervención.
2. Evaluar los procesos funcionales y culturales de la entidad.
3. Obtener una visión general de la empresa, su funcionamiento y actuación en el mercado.
4. Detectar los puntos fuertes y débiles que configuran su Imagen corporativa.
5. Indicar las principales oportunidades de mejora de los resultados históricos y detectar los potenciales, todavía insuficientemente explotados.

2.5.2 Dimensiones que conforman la Auditoría de Imagen

La Auditoría de Imagen como instrumento específico para la evaluación de la Imagen corporativa entendida como la síntesis de la identidad de la organización, se estructura sobre la base de tres dimensiones, que a su vez conforman la metodología de análisis: el comportamiento organizacional que se verifica mediante la Imagen funcional; la Cultura corporativa que se evalúa mediante el estado de la Autoimagen y la personalidad corporativa que se traduce mediante la Imagen intencional.

La **Imagen funcional** se induce a través de las políticas funcionales establecidas en la organización y se materializa en las variables: Imagen financiera e Imagen comercial.

- **Imagen financiera** se mide por la variable secundaria:
 - o **Reputación financiera:** que está vinculada al estado en que se encuentran las razones de rentabilidad y la situación de cobros y pagos.
- **Imagen comercial** se mide por las variables secundarias:
 - o **Existencia de una política de calidad:** productos o servicios certificados con las Normas ISO-9001.
 - o **Existencia de una política de Mercadotecnia.**
 - o **Servicio al cliente:** considera el índice de satisfacción que muestran los clientes con respecto al servicio que ofrece la organización.
 - o **Protección al consumidor:** ofrece la valoración que tienen los clientes en relación con las garantías de calidad del servicio que se brinda.

- o **Valor de la marca:** 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.

La **Autoimagen** en tanto es la imagen interna de la organización, ésta se construye a partir de la percepción que tienen los miembros de sí misma y se materializa en la variable: Imagen interna.

- **Imagen interna** se mide por las variables secundarias:
 - o **Planificación y Desarrollo de los Recursos Humanos. Valoración de los Recursos Humanos:** calificación del personal que interviene en los procesos funcionales, capacitación del personal y resultados de la evaluación del desempeño.
 - o **Adecuación cultural: Evaluación de la Cultura corporativa:** identificación de las presunciones básicas: creencias, actitudes y comportamientos (Anexo No. 1), identificación de las posiciones culturales (Anexo No. 2), planeación estratégica y alineamiento con los objetivos empresariales.
 - o **Análisis del Clima Interno:** evaluación del Clima interno (Anexo No. 3) y del estado en que se encuentra la Comunicación organizacional. (Anexo.3 las tres últimas preguntas.)

Imagen intencional: es aquella que la organización quiere proyectar de sí misma a los diferentes públicos, se traduce en su personalidad corporativa y se materializa en la variable: Imagen pública.

- **Imagen pública** se mide por las variables secundarias:
 - o **Valoración de la Imagen mediática:** es la imagen de la organización que aparece en los medios de comunicación.
 - o **Valoración de la Imagen en el entorno:** es 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.

2.6 Modelo de Cuantificación de la Imagen Corporativa

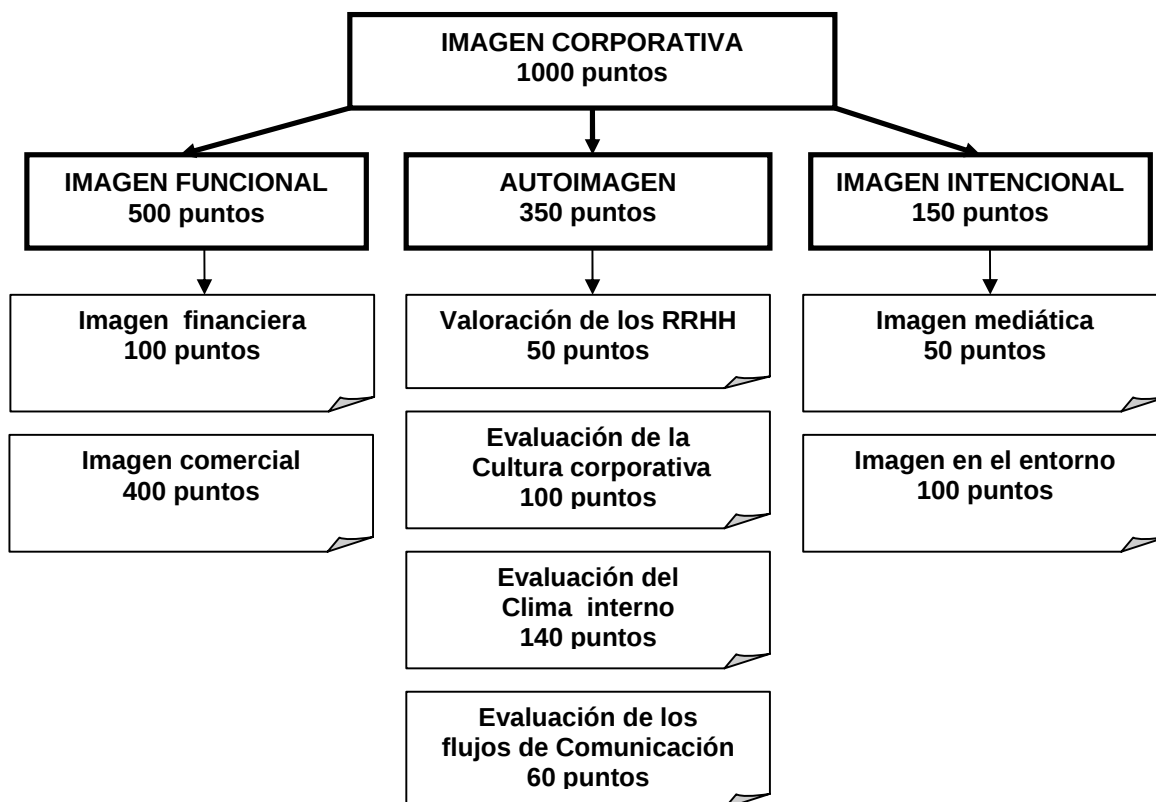
Para ilustrar los resultados cualitativos que se derivan de la Auditoría de Imagen se requiere de la cuantificación de cada uno de los componentes de la Imagen corporativa. Para ello Justo Villafañe (1999, p.52.) propone un modelo de cuantificación basado en el análisis de la calidad total de la empresa.

El método concebido por Villafañe establece la asignación previa de puntuaciones máximas a obtener en los parámetros generales de la auditoría como indicadores de su excelencia. La suma de las puntuaciones máximas de estos parámetros es de 1 000 puntos, lo que supone el valor máximo a obtener para la Imagen corporativa de la organización.

De lo anterior se infiere que las puntuaciones obtenidas mediante las diferentes técnicas de investigación – ya sea mediante métodos cualitativos o cuantitativos – deben traducirse en puntuaciones ponderadas asignadas a cada macro variable.

Para esta investigación se ha tomado como base el modelo descrito considerando, además, la significación que cada variable puede tener en nuestro contexto nacional y organizacional; a partir de este análisis se precisaron las puntuaciones correspondientes a cada macro variable y a sus respectivas variables secundarias. Tales resultados se representan en la **Figura No. 2.1**

Figura No. 2.1. MODELO DE CUATIFICACIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA



Fuente: Elaboración propia

El modelo de cuantificación de la imagen supone que:

- Al obtener más de 601 puntos: la situación es correcta.
- Al obtener entre 401 y 600 puntos: la situación es aceptable.
- Al obtener menos de 400 puntos: la situación es peligrosa.

2.6.1 Modelo de Cuantificación de la Imagen Corporativa. Instrumentos de investigación a utilizar en cada variable secundaria y cuantificaciones específicas

Imagen funcional: 500 puntos

- **Imagen financiera:** 100 puntos

o **Reputación financiera:** 100 puntos

- Revisión documental de los resultados de las Razones de Rentabilidad: 50 puntos.

- Análisis de la situación de Cobros y Pagos: 50 puntos.

▪ **Imagen comercial:** 400 puntos

o **Comprobación de la existencia de una Política de Calidad. Revisión de documentos:** 50 puntos

- Revisión de evidencias documentales de la existencia y gestión de una Política de Calidad: 25 puntos.

- Revisión de evidencias documentales de los productos o servicios certificados Normas ISO-9000: 25 puntos.

o **Comprobación de la existencia de una Política de Mercadotecnia:** 25 puntos

- Revisión de evidencias documentales de la existencia de Plan de Mercadotecnia: 25 puntos.

o **Servicio al cliente:** 150 puntos

- Revisión de evidencias documentales de la existencia de un procedimiento para la medición del Índice de Satisfacción del Cliente externo: 150 puntos.

o **Protección al consumidor:** 50 puntos

- Revisión de evidencias documentales del tratamiento que le confiere la organización a las quejas y reclamaciones de los clientes externos: 50 puntos.

o **Valor de la marca:** 25 puntos

- Revisión documental del estado de las contrataciones con respecto a los servicios que oferta la organización para verificar la tendencia que éstas describen, lo que se convierte en una evidencia de la cuota de mercado que posee: 25 puntos.

o **Estado de la Identidad Visual Corporativa (IVC):** 100 puntos

- Verificación mediante la revisión documental de la existencia del Manual de Identidad Visual Corporativa: 50 puntos.

- Comprobación mediante la observación de la investigadora de la adecuada utilización de la Identidad Visual Corporativa dentro de la organización: 25 puntos (Estructura y colores básicos adecuadamente definidos - logotipo, símbolo y colores - 13 puntos y estilo visual - tipografía, logotipo - 12 puntos).

- Análisis diacrónico de la Identidad Visual Corporativa de la organización y la competencia mediante la consulta de documentos normativos y técnicas de observación: 25 puntos.

Autoimagen: 350 puntos

- **Valoración de los Recursos Humanos: 50 puntos**
 - o **Calificación del personal que interviene en los procesos funcionales: 10 puntos**
 - Revisión documental del currículo de los trabajadores que intervienen en la ejecución de los servicios.
 - o **Capacitación: 10 puntos**
 - Revisión de documentos para comprobar que todos los trabajadores que intervienen en la ejecución de los servicios estén capacitados con el Curso de Habilitación de los trabajadores.
 - o **Resultados de la evaluación del desempeño: 30 puntos**
 - Revisión de documentos relacionados con las evaluaciones del desempeño de los trabajadores que interviene en la ejecución de los servicios.
- **Evaluación de la Cultura corporativa: 100 puntos**
 - o **Identificación de las presunciones básicas:**
 - Aplicación del cuestionario que permite reconocer la coherencia que existe entre las actitudes, los comportamientos y los valores compartidos en la organización en relación con los paradigmas o creencias definidos que según Edgar Schein se consideran el núcleo más profundo de la cultura organizacional: relación con la naturaleza, relación con la naturaleza de la realidad y la verdad, relación con la naturaleza del género humano, relación con la naturaleza humana frente al entorno y relación con la naturaleza de las relaciones humanas.

Dado que en este cuestionario cada uno de los ítems que lo conforma está condicionado para alcanzar una respuesta cierta o falsa, la respuesta que obtendrá cada uno de los ítems conformará una sumatoria general que permitirá reconocer las percepciones generales de la organización por cada uno de ellos; posteriormente, los ítems serán sometidos a un proceso de correlación de acuerdo con su naturaleza conceptual: valor, actitud y comportamiento en función de cada una de las creencias definidas por Schein, a fin de utilizar los datos para interpretar el estado en el que se encuentran estas creencias dentro de la cultura de la organización y obtener por tanto, informaciones cualitativas. (Anexo No. 1)

- o **Identificación de las posiciones culturales: 70 puntos**
 - Aplicación del cuestionario de posiciones culturales a los clientes internos de la organización que participan en los procesos de toma de decisiones estratégicas. (Anexo No. 2)

La determinación de las posiciones culturales predominantes de la organización se obtendrá al sumar y promediar los valores de los escaques correspondientes a las apreciaciones bajo, medio y alto, dichos valores indican en orden jerárquico las orientaciones culturales dominantes en la organización.

Para determinar el orden jerárquico de la posición que predomina en la organización se consideran como respuestas positivas las asignadas a las apreciaciones medio y alto a partir de lo que se obtiene el valor promedio de cada posición.

Para otorgar la puntuación a cada una de las posiciones culturales se procederá al cálculo porcentual de la sumatoria de los aspectos positivos contenidos en las respuestas a los cuestionarios en relación con la puntuación máxima que podría tener la posición cultural objeto del análisis, valor relativo que posteriormente se traslada a la escala de 10.

- o **Planeación Estratégica:** 30 puntos

- Revisión de documentos vinculados al proceso de desarrollo funcional de la organización: comprobación de la existencia de un documento que contenga la Planeación Estratégica por Objetivos de Trabajo en cada uno de los niveles y de la evaluación sistemática de tales objetivos.

- **Análisis del Clima interno:** 200 puntos

- o **Cuestionario para evaluar el Clima interno de la organización:** 140 puntos

- Aplicación del cuestionario para conocer el estado del Clima interno. La puntuación del Clima interno se obtendrá atendiendo a la sumatoria general por ítems de todos los cuestionarios aplicados. Estos resultados servirán para determinar si las percepciones mayoritarias de la organización en relación con el clima obedecen a situaciones satisfactorias o insatisfactorias para el clima. Las respuestas que expresen una situación satisfactoria en la sumatoria final recibirán 3 puntos, con excepción de las respuestas satisfactorias vinculadas al sentido de pertenencia que recibirán 6.5 puntos, con lo que se conformará la puntuación total del cuestionario y por tanto de la organización. (Anexo No. 3)

- o **Evaluación del flujo de la comunicación:** 60 puntos

- Aplicación del cuestionario para conocer el estado del Clima interno que incluye interrogantes específicas para evaluar el estado de los flujos de comunicación. La puntuación para evaluar el estado de los flujos de comunicación se extrae de las respuestas ofrecidas por los miembros de la organización a las reflexiones contenidas en la variable comunicación del Cuestionario de Clima interno a la que se le asigna un valor de 20 puntos para cada una de las respuesta positiva. La puntuación máxima a obtener en esta subvariable es de 60 puntos. (Anexo No.3)

Imagen pública: 150 puntos

- **Valoración de la Imagen mediática:** 50 puntos

- Comprobación mediante documentos y registros de observación de las apariciones de la entidad en los medios de comunicación: radio, televisión y prensa plana; la puntuación se otorga considerando la presencia en los diferentes medios, el número de apariciones mediáticas y el tratamiento informativo.

- **Imagen del entorno:** 100 puntos

- o **Evaluación del Plan de Comunicación:** 50 puntos

- Comprobación mediante documentos de la existencia del Plan de Comunicación de la organización, con el mailing actualizado del repertorio de públicos externos que configuran su entorno.

o **Valoración de las acciones de Relaciones Públicas con el público externo:** 50 puntos

- Comprobación mediante documentos de las acciones que realiza la organización con sus públicos externos y de las evidencias que demuestren las opiniones de los públicos externos en relación con el trabajo de la organización las que contribuyen a reforzar su imagen positiva.

A continuación se presenta gráficamente **(Figura No. 2.2.)** las puntuaciones propuestas para las diferentes variables que componen el Modelo de Cuantificación de la Imagen Corporativa:

2.7 Matriz Imagen Interna – Imagen Externa

La información resultante del Modelo de Cuantificación de la Imagen Corporativa ofrece una valoración general del estado en que se encuentra la Imagen corporativa de la organización, pero en aras de especificar el estado en que se hallan las dimensiones interna y externa en que se proyecta la Imagen corporativa se propone situar la información general derivada del **Modelo de Cuantificación de la Imagen Corporativa** en la **Matriz Imagen Interna – Imagen Externa** con lo que a su vez se grafica la posición que ocupa la organización de acuerdo con la percepción que tienen sus públicos de su Imagen corporativa. Figura No. 2.3.

La ubicación en la **Matriz Imagen Interna – Imagen Externa**, se asume bajo el concepto de que la Imagen interna (eje de las x), por analogía con los resultados que en el **Modelo de Cuantificación de la Imagen Corporativa** de Justo Villafañe, se corresponde con la categoría de Autoimagen; mientras que el concepto de Imagen externa (eje de las y) incorpora los resultados que se derivan de las categorías Imagen funcional e Imagen intencional del propio **Modelo de Cuantificación de la Imagen Corporativa**.

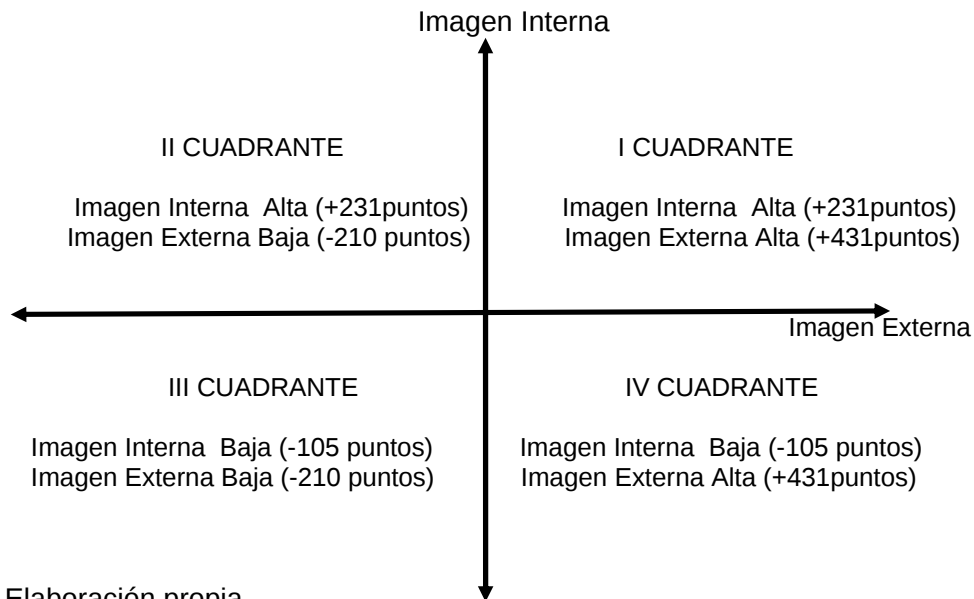
La relación descrita se grafica de la siguiente manera:

- Imagen Interna = Autoimagen, al ser 350 la puntuación máxima de esta categoría, se propone estratificar la calificación del estado de la Imagen interna de la siguiente manera:
 - o Hasta 105 puntos ----- situación peligrosa.
 - o De 106 puntos a 230 puntos ----- situación aceptable.
 - o De 231 puntos a 350 puntos ----- situación correcta - **IMAGEN INTERNA ALTA**
- Imagen Externa = Imagen funcional(500 puntos) + Imagen intencional(150 puntos), la sumatoria de ambas categorías es de 650 puntos por lo que se propone estratificar la calificación del estado de la Imagen externa de la siguiente manera:
 - o Hasta 210 puntos ----- situación peligrosa.
 - o De 211 puntos a 430 puntos ----- situación aceptable.
 - o De 431 puntos a 650 puntos ----- situación correcta - **IMAGEN EXTERNA ALTA**

La organización de los cuadrantes en función de la Matriz concebida, queda como sigue:

- Cuadrante I: Imagen Interna Alta – Imagen Externa Alta.
- Cuadrante II: Imagen Interna Alta – Imagen Externa Baja.
- Cuadrante III: Imagen Interna Baja – Imagen Externa Baja.
- Cuadrante IV: Imagen Interna Baja – Imagen Externa Alta.

Figura No. 2.3. Matriz Imagen Interna – Imagen Externa



Fuente: Elaboración propia

2.8 Definición del universo y del tamaño de la muestra

Dada la naturaleza de las dimensiones de la imagen, en tanto la Autoimagen depende fundamentalmente de las opiniones de los clientes internos en lo referido al estudio de Clima interno y Cultura organizacional se utilizará una muestra probabilística para la determinación de la cantidad de sujetos que se van a encuestar.

Cumpliendo esta condición se tomó en cuenta que la Gerencia SEPSA Cienfuegos al cierre del período auditado poseía una plantilla cubierta de 1 140 trabajadores los que comprenden el universo de clientes internos que tributan a la investigación.

Tomando en consideración un margen de error de $\pm 5\%$ y un nivel de confiabilidad del 95%, y teniendo en cuenta el universo de clientes internos (1 140 trabajadores), se requiere aplicar los instrumentos de medición a 288 individuos de acuerdo con la propuesta estadística que ofrece el cálculo hecho mediante el programa Simple Size Calculador.

A fin de garantizar la representatividad de esta muestra se consideran tres criterios fundamentales que a su vez conforman los ejes de investigación:

- Eje vertical: considerando personas que representan los distintos niveles jerárquicos de la estructura organizativa de la Gerencia SEPSA Cienfuegos.
- Eje horizontal: incluyendo miembros de la organización que representan diferentes ubicaciones físicas.
- Eje diagonal: considerando personas que están integradas en distintos departamentos o funciones. Para el análisis de las dimensiones de la imagen que están asociadas a las opiniones de clientes internos se aplicarán los instrumentos de investigación a los 288 trabajadores seleccionados de la Gerencia SEPSA Cienfuegos.

En la Gerencia SEPSA Cienfuegos la cantidad total de individuos con categoría de dirigentes es de 46, lo que representa el 4.04% del total del público interno (1 140 trabajadores), la misma proporción porcentual se extrapoló a la muestra (288 trabajadores) antes calculada, lo cual dio como resultado que el 4.04% de dicha muestra corresponde a 12 individuos, que han de integrar la submuestra: dirigentes a quienes se les aplicará el cuestionario específico.

Semejante procedimiento se utiliza con la categoría empleados con el objetivo de seleccionar la submuestra específica. La cantidad total de empleados es de 1 094, lo que representa el 95.96% del total de trabajadores de la Gerencia SEPSA Cienfuegos; al extrapolar esta relación a la muestra general previamente determinada (288 trabajadores) el resultado es que la submuestra de la categoría empleado debe configurarse con la presencia de 276 individuos.

Una vez determinadas las submuestras correspondientes a las categorías: dirigentes, 12 individuos, y empleados, 276 individuos, resulta imprescindible estratificarlas en relación con cada una de las diez áreas funcionales de la Gerencia SEPSA Cienfuegos a fin de que la aplicación de los cuestionarios atraviese toda la organización y permitan establecer la percepción del público interno; dirigentes y empleados en cada una de las áreas y luego las regularidades que afectan a la organización en su conjunto.

Para determinar la estratificación por las distintas áreas funcionales se calculó el porciento que representa el total de trabajadores del área específica en relación con el total de la Gerencia SEPSA Cienfuegos; posteriormente esta relación porcentual se extrapoló a la muestra general para determinar la cantidad de individuos que es necesario encuestar por área.

Tabla No. 2.1. Determinación de la muestra a utilizar por área funcional

Área funcional	Total de trabajadores del área	% que representan los trabajadores del área del total de la Empresa	Total de individuos a encuestar en relación con la muestra general
Dirección	19	1.66%	1.66% de 288 = 5
Departamento Economía	7	0.61%	0.61% de 288 = 2
Departamento RRHH	10	0.88%	0.88% de 288 = 3
Departamento Aseguramiento	56	4.91%	4.91% de 288 = 14
Departamento Comercial	11	0.96%	0.96% de 288 = 3
Departamento Supervisión	5	0.44%	0.44% de 288 = 1
Departamento Operaciones	930	81.58%	81.58% de 288 = 235
Departamento CMA TSP	35	3.07%	3.07% de 288 = 9
Departamento Técnico	18	1.58%	1.58% de 288 = 4
Departamento Detective	49	4.30%	4.30% de 288 = 12
TOTAL	1 140		288

Fuente: Elaboración propia.

Una vez analizadas y determinadas las muestras a emplearse en cada una de las diez áreas funcionales de la empresa, se exige modelar un segundo nivel de estratificación que sea consecuente

con el requerimiento de describir la percepción que tiene el público interno acerca del clima interno desde las dos categorías fundamentales que intervienen en este proceso: dirigentes y empleados.

Para cumplir este propósito se extrajo la relación porcentual que existe entre la cantidad de dirigentes y de empleados con respecto al total de trabajadores de cada una de las áreas funcionales, e igual proporción se aplicó a la cantidad total de individuos a encuestar en cada área, con lo que se obtiene la estratificación en correspondencia con la categorías: dirigentes y empleados.

Tabla No. 2.2. Determinación de la muestra por categoría ocupacional de cada área funcional

Área funcional	Total trabajadores	Dirigentes	Empleados	Total a encuestar	Dirigentes	Empleados
Dirección	19	4 (21.1%)	15 (78.9%)	5	1 (21.1%)	4 (78.9%)
Departamento Economía	7	1 (14.3%)	6 (85.7%)	2	1 (14.3%)	1 (85.7%)
Departamento RRHH	10	1 (10%)	9 (90%)	3	1 (10%)	2 (90%)
Departamento Aseguramiento	56	4 (7.1%)	52 (92.9%)	14	1 (7.1%)	13 (92.9%)
Departamento Comercial	11	1 (9%)	10 (91%)	3	1 (9%)	2 (91%)
Departamento Supervisión	5	1 (20%)	4 (80%)	1	0 (20%)	1 (80%)
Departamento Operaciones	930	30 (3.2%)	900 (96.8%)	235	4 (3.2%)	231 (96.8%)
Departamento CMA TSP	35	2 (5.7%)	33 (94.3%)	9	1 (5.7%)	8 (94.3%)
Departamento Técnico	18	1 (5.5%)	17 (94.5%)	4	1 (5.5%)	3 (94.5%)
Departamento Detective	49	1 (2%)	48 (98%)	12	1 (2%)	11 (98%)
TOTAL	1 140	46	1 094	288	12	276

Fuente: Elaboración propia.

De manera que, cumpliendo este procedimiento, la muestra se encuentra estratificada atendiendo a dos dimensiones fundamentales: por áreas funcionales y en cada una de ellas por categoría ocupacional: dirigentes y trabajadores.

Para elegir el individuo específico a encuestar de acuerdo con su categoría, dentro de su respectiva área funcional se utiliza la tabla de números RANDOM a fin de que la selección no resulte azarosa o fortuita sino sobre la base de un mecanismo de probabilidad diseñado.

El empleo de los números RANDOM para elegir los individuos a encuestar requiere listar y enumerar consecutivamente todos los trabajadores que conforman el área funcional específica. Como el tamaño de la muestra a utilizar en la investigación es de 288 individuos, se escogen los tres últimos dígitos de los números RANDOM. De acuerdo con las correspondencias sucesivas que se establezcan entre el número de orden de cada trabajador en el listado oficial de la plantilla y su

aparición en los tres dígitos de los números RANDOM recorriendo la tabla hacia arriba, hacia abajo; se va conformando la elección de individuos hasta completar el tamaño de la muestra requerida en cada área funcional.

Tabla No. 2.3. Determinación de los trabajadores a encuestar utilizando la tabla de números RANDOM

Ocupaciones o cargos	N. O.	Nombres y apellidos	N. RANDOM	N. de correspondencia entre listado de trabajadores y N. RANDOM	Trabajador a encuestar	C. O
Especialista "C" en Gestión de la Calidad	1	Arnaldo L. Ugarte Marchena	70 <u>1</u>	3	Si	T
Técn. en Inst. y Explot. de Eq. de Radiocomunes	2	Bárbaro Osmany Gil del Sol			No	T
Chofer "D"	3	Jesús Orlando Toledo Lorenzo			No	O
Director Territorial	4	Gilberto González Hernández			No	D
Subdirector Territorial	5	Pedro Varela Lorenzo	20 <u>5</u>	1	Si	D
Técnico "B" del Sistema de Información	6	Onilia Morón Castresana	80 <u>6</u>	4	Si	T
Asesor Jurídico	7	José G. Domínguez González			No	T
Jefe de Departamento	8	Alfredo Soriano Pimentel			No	D
Subdirector Territorial	9	José Manuel Muñoz Mesa			No	D
Auditor "A" Asistente	10	Aliuska Fernández Lima			No	T
Técnico Operativo del Servicio de Protección	11	Nicolás López Quintero			No	T
Técnico Operativo del Servicio de Protección	12	Carlos A. Barreiro Euresti			No	T
Técnico Operativo del Servicio de Protección	13	Eduardo Lujan Gil			No	T
Técnico Operativo del Servicio de Protección	14	Moisés Díaz Álvarez	7 <u>13</u>	5	Si	T
Especialista General en Informática	15	Reynel Domínguez Domínguez			No	T
Especialista "C" en Ciencias Informáticas	16	Abel A. Martínez Gil			No	T
Dirigente PCC	17	Wilfredo Sis Sánchez			No	D
Dirigente UJC	18	Arturo Monteagudo Alarcón			No	D
Jefe de Grupo de Protección	19	Eddy Gallardo Escobar	5 <u>19</u>	2	Si	S

Fuente: Elaboración propia.

2.9 Conclusiones del Capítulo II

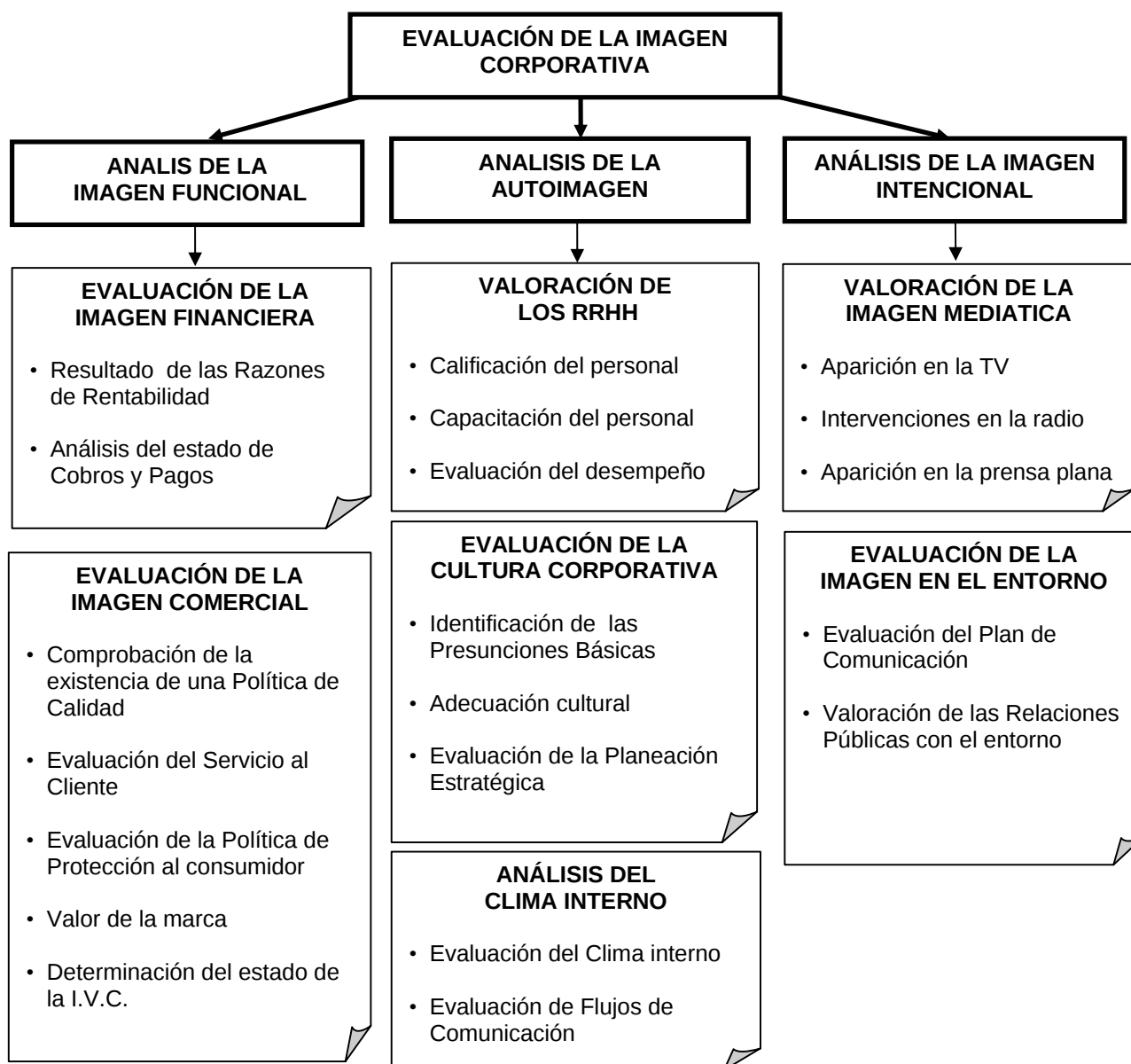
1. Se caracteriza la Gerencia SEPSA Cienfuegos, lo que facilita la selección y adecuado ajuste de las variables e instrumentos de análisis de la metodología seleccionada al referido objeto de estudio.
2. Se considera que la metodología de Justo Villafañe posee una naturaleza dialéctica que integra de manera correlacional las diferentes variables que componen la Imagen corporativa y es por tanto, la que permite reinterpretar mejor los sentidos que tales componentes tienen para la organización.
3. La metodología seleccionada se sirve de un doble carácter de investigación tanto cuantitativa como cualitativa. Se elige el método cuantitativo para determinar las características generales de la organización; en tanto, el método cualitativo se utiliza para comprender o interpretar los comportamientos de la organización.
4. Se definen las técnicas de investigación a utilizar en el análisis de las variables, del universo y del tamaño de la muestra, así como de los modelos de cuantificación de acuerdo con los instrumentos a utilizar.
5. Se muestra el Modelo de Cuantificación de la Imagen Corporativa que incluye todos los argumentos a considerar y las puntuaciones ponderadas a asignar a cada macro variable en dependencia de su significación para el contexto nacional y organizacional.
6. Con la información resultante del Modelo de Cuantificación de la Imagen Corporativa se propone aplicar la Matriz Imagen Interna – Imagen Externa que permite sintetizar cualitativamente la información obtenida y ubicar a la organización en uno de los cuatro cuadrantes que contiene.

Capítulo III: Informe de la investigación

3.1 Análisis de los resultados

En el mes de enero de 2010 se practicó la Auditoría de Imagen a la Gerencia SEPSA Cienfuegos sobre la base de la Metodología definida. Las dimensiones que conforman la Imagen corporativa fueron identificadas, analizadas y evaluadas a fin de describir el comportamiento de cada una de las variables que participan y con ello facilitar la cualificación positiva de la imagen. El presente informe seguirá el orden de la Metodología de la Auditoría de Imagen propuesta por lo que se estructura en las tres partes componentes de la misma: Imagen funcional, Autoimagen e Imagen intencional.

Figura No. 3.1. MODELO DE AUDITORÍA DE IMAGEN CORPORATIVA



Fuente: Elaboración propia.

3.2 Imagen funcional de la Gerencia SEPSA Cienfuegos

3.2.1 Análisis de la Imagen financiera

Análisis de las Razones de Rentabilidad

Al cierre del año 2009 los principales indicadores financieros se comportan de manera favorable: de un plan de venta de 8 956.8 MP, se alcanza un real de 9 125.8 MP, lo que representa el 101.9%; por su parte los gastos planificados fueron de 8 333.2 MP y el real ejecutado fue de 7 796.4 MP, lo que significa que dicha ejecución, 93.6% representa un ahorro para la empresa, mientras que el indicador de costo planificado de 0.930 alcanzó una ejecución del 91.8% al concluir el año con un real de 0.854.

El comportamiento de tales indicadores al término del 2009, muestra que la Gerencia SEPSA Cienfuegos sobrecumplió al 213.2% su plan de utilidades; de los 623.6 MP planificados se alcanzaron 1 329.4 MP.

Tabla No. 3.1. Resultados económicos año 2009

Indicador	Plan	Real	% Cumplimiento
Plan de Venta	8 956.8 MP	9 125.8 MP	101.9
Gasto	8 333.2 MP	7 796.4 MP	93.6
Utilidad	623.6 MP	1 329.4 MP	213.2
Costo por peso	0.930	0.854	91.8

Fuente: Balance financiero de la Gerencia SEPSA Cienfuegos año 2009.

Análisis de la situación de Cobros y Pagos

Como parte del análisis de la Imagen financiera, la metodología empleada exige valorar la situación de la Gerencia SEPSA Cienfuegos en cuanto al estado de las cuentas por cobrar y por pagar al cierre del período contable del año 2009.

En relación con las cuentas por pagar la Gerencia SEPSA Cienfuegos honró todas sus deudas al cierre del período auditado; por su parte el ciclo de cobro en CUC estaba en 29.73 días y en CUP en 21.40 días, lo que demuestra que la gestión de cobros de la organización es eficiente por cuanto el cobro promedio no excede los 30 días establecidos.

Los saldos por cobrar hasta 60 días (11.5 MPCUC y 0.8 MPCUP) y los que están en el término de 90 a 120 días (6.7 MPCUC y 5.3 MPCUP) se encuentran conciliados y con garantías de ser cobrados en enero de 2010.

- **Evaluación de los resultados de las Razones de Rentabilidad:** 50/ 50 puntos
- **Evaluación de la situación de Cobros y Pagos:** 50/50 puntos

Se propone la evaluación de **100/100 puntos** en la variable **Imagen financiera**.

3.2.2 Análisis de la situación comercial

Análisis de la existencia y gestión de una Política de Calidad

La Gerencia SEPSA Cienfuegos cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad, certificado en el año 2006, según la Norma Cubana NC - ISO: 9001 del 2001 y renovado en el 2008 por la Norma Cubana NC - ISO: 9001 de ese propio año. El alcance de la certificación es a: Servicio de Detectives de Entidad; Comprobación de Currículo e Idoneidad; Técnicas de control confidencial y de Tareas puntuales; Evaluación de la protección de puertos e Instalaciones Portuarias; Diseño de sistemas y elaboración de Planes de Seguridad y Protección; Diseño, montaje y ejecución de la protección con Agentes de Seguridad; Custodia y traslado de sustancias peligrosas y otras de interés económico; Central de Monitoreo de Alarma con respuesta de Patrullas; Servicios de Instalación de películas de seguridad y de Cerrajería de seguridad mecánica y electrónica; Estudios, instalación y mantenimiento de extintores; Diseño, instalación, mantenimiento y reparación de averías a Sistemas de Detección de Incendio (SADI), de Extinción de Incendios, Contra Intrusos (SACI), de Circuitos cerrados de televisión (CCTV), de Iluminación de Seguridad y Señalización Emergente, de Control de Acceso en sus diferentes modalidades y de Protección contra descargas eléctricas y efectos secundarios; Instalación y mantenimiento de medios de protección pasiva; Diseño y confección de Tarjetas de Identificación y sus aplicaciones y Servicios de Seguridad Informática.

Por el desempeño y compromiso permanente con la mejora continua mostrado por la Gerencia SEPSA Cienfuegos fue acreedora en el año 2005 del Premio Provincial a la Calidad que entrega anualmente el Gobierno en la Provincia.

La evaluación de la existencia de una Política de Calidad es de 50/50 puntos.

Comprobación de la existencia de una Política de Mercadotecnia

La Gerencia SEPSA Cienfuegos cuenta con un Departamento de Comercial que tiene entre sus funciones diseñar y aplicar la política de mercadotecnia, para ello se diseña anualmente el Plan de Negocios que contiene las principales formulaciones de marketing estratégico: análisis del sector, macroentorno y microentorno; análisis del mercado atendiendo a la cuota de mercado, estado actual de clientes reales y potenciales e incremento estimado de clientes por servicios que comercializa la entidad.

El Plan de Negocios incluye también las formulaciones esenciales en relación con el marketing operativo: las estrategias generales en relación con la configuración del servicio que ofertan, la variable precio y la de comunicación de marketing.

Es una exigencia de la Presidencia de SEPSA que cada año la presentación de la propuesta del plan técnico económico de la Gerencia SEPSA Cienfuegos vaya acompañado del Plan de Negocios como documento contentivo de la política de mercadotecnia.

Podemos evaluar este indicador de 25/25 puntos.

Evaluación del Servicio al Cliente

La Gerencia SEPSA Cienfuegos mantiene una evaluación sistemática del servicio que ofrece a sus clientes. La valoración trimestral del Índice de Satisfacción del Clientes se realiza sobre la base de la apreciación que poseen los clientes sobre los servicios de acuerdo con los siguientes atributos: amabilidad y cortesía, calidad – precio, comunicación, confianza y garantía, credibilidad,

profesionalidad y tiempo de respuesta; para esto se utiliza una muestra del 40% de los clientes reales en el momento de la medición.

Durante el año 2009, se advierte en el comportamiento de los atributos evaluados que la mayor incidencia se encuentra en los de calidad – precio (4.66; 4.47; 4.40; 4.54) y tiempo de respuesta (4.69; 4.57; 4.71; 4.64) **(Tabla No. 3.3.)**

Tabla No.3.3. Comportamiento de los atributos evaluados en el Índice de Satisfacción del Cliente

ACTIVIDAD	ATRIBUTO	Peso	TRIMESTRES			
			1er T	2do T	3er T	4to T
GERENCIA	AMABILIDAD Y CORTESÍA	5%	4.80	4.86	4.92	4.81
	<u>CALIDAD - PRECIO</u>	10%	<u>4.66</u>	<u>4.47</u>	<u>4.40</u>	<u>4.54</u>
	COMUNICACIÓN	6%	4.78	4.86	4.81	4.81
	CONFIANZA Y GARANTÍA	21%	4.73	4.69	4.81	4.71
	CREDIBILIDAD	21%	4.70	4.67	4.85	4.70
	PROFESIONALIDAD	22%	4.75	4.77	4.86	4.79
	<u>TIEMPO DE RESPUESTA</u>	15%	<u>4.69</u>	<u>4.57</u>	<u>4.71</u>	<u>4.64</u>
	«ISC-GENERAL»		4.72	4.68	4.78	4.74

Fuente: Informe de revisión por la dirección Gerencia SEPSA Cienfuegos. Año 2009.

De igual forma se analiza el Índice de Satisfacción del Clientes por cada uno de los servicios que se ofertan: Central de Monitoreo de Alarma; Detective, Agente de Seguridad y Protección y Técnica; entre éstos incide como el servicio de menor Índice de Satisfacción el de Agente de Seguridad y Protección (4.47; 4.59; 4.66; 4.58), con independencia de que describe una tendencia de discreto aumento en su comportamiento anual durante el 2009. **(Tabla No. 3.4)**

Tabla No. 3.4. Comportamiento del Índice de Satisfacción del Cliente por actividades

Actividad	TRIMESTRES			
	1er T	2do T	3er T	4to T
CMA	4.74	4.82	4.9	4.81
DETECTIVE	4.95	4.88	4.96	4.91
<u>ASP</u>	<u>4.47</u>	<u>4.59</u>	<u>4.66</u>	<u>4.58</u>
TECNICA	4.83	4.66	4.77	4.81
Índice de satisfacción	4.72	4.68	4.78	4.74

Fuente: Informe de revisión por la dirección Gerencia SEPSA Cienfuegos. Año 2009.

Los resultados antes descritos derivados del análisis tanto por atributos como por servicios sobrepasan el índice de 4.5 planificado por la empresa, lo que permite considerar que el comportamiento del Índice de Satisfacción del Cliente es positivo.

La puntuación que recibe el servicio al cliente es de 150/150 puntos.

Análisis de la Protección al Consumidor (Atención a Quejas y Reclamaciones)

La política de protección al consumidor en la Gerencia SEPSA Cienfuegos se concreta en la atención a quejas y reclamaciones; esta actuación ofrece garantías de calidad al servicio que se presta y redunda en un compromiso con la imagen positiva de la organización.

Para implementar la atención a las quejas y reclamaciones la Gerencia SEPSA Cienfuegos cuenta con el procedimiento QG – P – 0006. R01 incluido dentro del Sistema de Gestión de la Calidad para tramitar las insatisfacciones de los clientes.

En el año 2009, objeto de la Auditoria de Imagen se comprueba que se recibieron 14 quejas de los clientes, las que fueron analizadas en el Consejo de Dirección y se comprobó que procedían 7: de ellas, 3 por dificultades con los suministros por parte de los proveedores para poder cumplir con servicios contratados y 4 por fallas en las actuaciones de Agentes de Seguridad y Protección. Todas fueron analizadas en el órgano de dirección, tramitadas y su solución fue comunicada debidamente a los demandantes.

En el caso de las 8 reclamaciones efectuadas por los clientes, procedieron 5 que comprometieron a la empresa con indemnizaciones por valor de 1 576.26 CUC y 116.35 MN para resarcir los perjuicios ocasionados a los clientes.

Por todo lo anterior se otorga a esta variable una puntuación de 50/50 puntos.

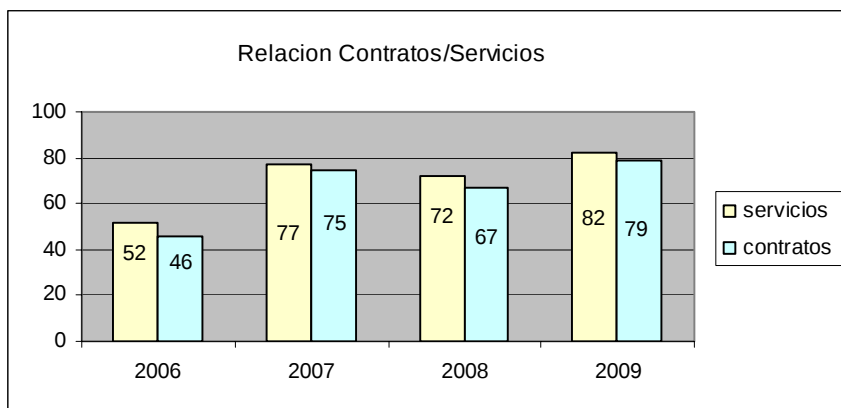
Análisis del Valor de la Marca

El valor de la marca está dado por los beneficios funcionales, emocionales y de autoexpresión que la marca promete a sus públicos, lo que se traduce en el valor económico y en el valor relacional que ésta tiene y por tanto se evidencia en el reconocimiento que de ella hacen los públicos y se manifiesta través de la ampliación creciente de la cuota de mercado.

Para analizar el valor de la marca en la Gerencia SEPSA Cienfuegos, se tomó en consideración el comportamiento de la relación entre la cantidad de contratos firmados con clientes a partir del año 2006 - cuando ya la Gerencia SEPSA Cienfuegos se había independizado de Villa Clara - hasta el año 2009 y la cantidad de servicios ofrecidos a tales clientes.

La tendencia creciente que describe tal relación demuestra la manera en que se va ampliando la cuota de mercado para los servicios especializados de protección ofertados por la Gerencia SEPSA Cienfuegos, y por tanto evidencia la valorización progresiva de la que es objeto la marca. (Figura No. 3.1.)

Figura No. 3.1. Análisis del Valor de la Marca



Fuente: Elaboración propia.

Las razones anteriores permiten cuantificar el análisis del valor de la marca con 25/25 puntos.

Determinación del estado de la Identidad Visual Corporativa

Análisis diacrónico de la Identidad Visual Corporativa de la empresa, el sector y la competencia

En la Gerencia SEPSA Cienfuegos están definidas las constantes universales de identidad, es decir: el logotipo, los colores, la tipografía y las normas para la correcta utilización de éstas en los diferentes soportes, pero no han adquirido carácter normativo dentro de la configuración de un Manual de Identidad Visual Corporativa lo que condiciona que en ocasiones se distorsionen en el uso dichas constantes.

En relación con la tipología de identidad, los signos de identidad visual de la Gerencia SEPSA Cienfuegos, se pueden conceptuar como marca homogénea, porque ésta se emplea como única para todas las líneas de negocio y es la misma en todas las aplicaciones.

La identidad visual corresponde a un logotipo tipográfico iconizado en el que se utiliza tipográficamente la denominación de la empresa como motivo central de la marca, acompañada de un icono con significaciones relevantes relacionadas con la filosofía, misión y visión de la organización.

El Logotipo utilizado, parte de la entidad SEPSA: Servicios Especializados de Protección S.A, que es la traducción visual del nombre legal o de marca que se visualiza.

En relación con el icono – que se refiere a la marca gráfica o distintivo figurativo de la empresa en el que cristaliza un símbolo – en la empresa se utiliza la estrella de color azul, como significado la estrella refleja la Visión de la entidad: estar en lo más alto en cuanto a los servicios que se ofertan al mercado, con calidad y alta tecnología y mantenerse como la mejor opción en materia de servicios especializados de protección para los clientes.

En las constantes cromáticas de la identidad se utilizan como colores corporativos el rojo (Pantone Red 032), el azul (Pantone 072) y el blanco, los que se convierten al primer nivel de sensación visual en una alegoría a nuestros colores patrios y por consiguiente denotan la exigencia de cuidar con

firmeza, pureza y dignidad todos los bienes que se encuentran bajo su custodia teniendo en cuenta que son objetivos claves para la Revolución, lo que por demás sintetiza la Misión de la empresa.

Las constantes visuales de identidad se aplican en el uniforme, la bandera institucional, en los medios de transporte, en el carné de identificación para todo el personal y en los solapines, en el cuño oficial, en la pintura exterior del inmueble donde radica la Gerencia y artículos promocionales.

Dentro del sector el principal competidor de la organización es SEISA: Servicios Integrales de Seguridad, SA que ha limitado su mercado a las entidades industriales donde se realizan instalaciones de sistemas técnicos y en menor medida a la oferta de mantenimientos técnicos, actualmente orientan sus esfuerzos hacia el mercado internacional vinculado al ALBA.

Esta organización cuenta con su identidad visual corporativa definida pero la limitación intrínseca de la cartera de servicios que oferta, contrae la propia repercusión de su marca en el mercado.

Se propone para el **análisis de la Identidad Visual Corporativa la siguiente evaluación.**

Análisis diacrónico de la Identidad Visual Corporativa 50/50 puntos.

Análisis y evolución adecuada de la Identidad Visual Corporativa. 25/25 puntos.

Constatación de un estilo corporativo a nivel de negocios: 13/13 puntos.

Análisis de la ventaja de la Identidad Visual respecto a los principales competidores: posición en el ranking sectorial. Compatibilidad entre imagen y mercado. 12/12 puntos.

Existencia y grado de adecuación del Manual de Identidad Visual Corporativo 0/50 puntos.

Estado de la Identidad Visual Corporativa 50/100 puntos.

Se propone la evaluación de **350/400 puntos** en la variable **Imagen comercial.**

Considerando los valores obtenidos por las variables Imagen financiera (100 puntos) y la Imagen comercial (350 puntos) la macro variable **Imagen funcional** obtiene una evaluación de **450/500 puntos.**

3.3 Autoimagen de la Gerencia SEPSA Cienfuegos

3.3.1 Valoración de los Recursos Humanos

Calificación del personal que interviene en los procesos funcionales

La revisión de documentos del departamento de Recursos Humanos nos permitió corroborar que la composición de la fuerza de trabajo al cierre del 2009 era la siguiente: 46 dirigentes, 132 técnicos, 4 administrativos, 909 servicios y 49 operarios, para un total de 1 140 trabajadores. De ellos: 55 son mujeres, 114 poseen estudios universitarios, 836 son graduados de Técnicos Medios o Bachiller y 190 de Secundaria Básica.

Dentro del espectro de servicios que comercializa la Gerencia SEPSA Cienfuegos, la calificación del personal que lo conforma posee exigencias diferenciadas. En el caso de los Agentes de Seguridad y Protección, el 100 % de la fuerza que conforma el servicio posee el curso básico establecido por la entidad como requisito indispensable.

En el servicio de la Técnica todos los trabajadores se encuentran certificados por la Agencia de Protección Contra Incendio (APCI) perteneciente al Ministerio del Interior, mientras que los del servicio del Grupo Operativo con Respuesta Rápida y los de Traslados de Sustancias Peligrosas poseen el curso básico establecido y la certificación de la Agencia Certificadora de Protección (ACERPROT) también perteneciente al Ministerio del Interior.

Para incrementar la calificación de los integrantes del servicio de Detective, a partir del año 2008 se estableció el Curso Básico de la especialidad, al cierre del año auditado, de 40 trabajadores que se desempeñaban en cualquiera de las modalidades de este cargo, 22 habían concluido sus estudios, lo que representa el 55 % del total.

Todos los trabajadores que ingresan a la empresa son analizados en la Comisión de Ingreso y los que proceden por el Comité de Expertos, con lo que se cumple la política establecida para la selección y contratación para el empleo.

Evaluación de la capacitación de los trabajadores

La organización cuenta con un procedimiento que establece el desarrollo del proceso de capacitación, para ello se realiza un censo que permite la determinación de las necesidades de aprendizaje que sirve como base para la confección del plan de formación individual y del plan de capacitación de la empresa.

En dicho plan se incluyen las acciones de superación para todos los niveles de enseñanza así como la actualización de conocimientos en función de los servicios que se brindan. Una vez al año se realiza el Festival del Conocimiento, momento en el que los trabajadores comparten sus experiencias y trasladan ideas a la dirección de la empresa para desarrollar la mejora continua.

Resultados de la evaluación del desempeño

Todos los trabajadores que cumplan los requerimientos son evaluados mensualmente, los resultados alcanzados y las penalizaciones que se deben aplicar individualmente se tienen en cuenta para el pago de la estimulación mensual en moneda nacional.

Al finalizar el año se realiza el proceso de Evaluación del Desempeño, para lo cual el trabajador debe haber estado activo más del 70% del tiempo a evaluar. En el año 2009 del total de la plantilla cubierta (1 140), tuvieron derecho a evaluarse - incluyendo los dirigentes - el 85.1% de los trabajadores de la entidad (970), de ellos 803 fueron evaluados con la categoría Desempeño Laboral Superior, 122 con la categoría Desempeño Laboral Adecuado, 6 Deficiente. En el caso de los Dirigentes: 2 obtuvieron la categoría de Destacados, 30 de Satisfactorio, 6 Regular y 1 Deficiente.

Dado que el ciento por ciento de los trabajadores evaluados no obtienen resultados satisfactorios, se determina el peso específico de los trabajadores evaluados de deficiente en relación con el total de trabajadores evaluados y posteriormente, con este resultado se determina – mediante una relación porcentual - la cantidad de puntos a restar al total máximo de puntos a obtener.

En este caso, los 7 trabajadores evaluados de deficiente significan el 0.72% de los 970 trabajadores a evaluar, el porcentaje calculado (0.72%) representa 0.216 puntos a restar al total máximo de puntos a obtener, de ahí que la valoración alcanzada en este aspecto sea de 29.78 puntos.

Calificación del personal que interviene en los procesos funcionales 10/10 puntos.

Currículum de cada uno de los trabajadores 10/10 puntos.

Resultados de la evaluación del desempeño 29.78/30 puntos.

Valoración de los Recursos Humanos 49.78/50 puntos.

3.3.2 Evaluación de la Cultura corporativa

Para comprender el núcleo de la Cultura corporativa de una organización es imprescindible reconocerla como el modelo de presunciones básicas que según Edgar H. Schein⁴⁹ operan inconscientemente y definen la interpretación básica de la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno, lo que constituye el inconsciente corporativo; pero además, se deben tomar en consideración todas aquellas variables que afectan y condicionan el clima interno así como las posiciones estratégicas dominantes como prioridad que establece la organización para cumplir sus metas empresariales.

Todo el razonamiento anterior sirvió de sustento metodológico en el análisis y aproximación a las manifestaciones de la Cultura organizacional de la Gerencia SEPSA Cienfuegos a través de instrumentos como: revelaciones de las presunciones básicas (Anexo No.1), determinación de las posiciones estratégicas dominantes (Anexo No.2) y el estado del Clima interno (Anexo No.3).

Identificación de las presunciones básicas de la Cultura organizacional de la Gerencia SEPSA Cienfuegos

Presunciones de la organización en relación con la naturaleza y el ambiente externo

Del total de 288 encuestados, 248 (86%) creen que la Gerencia SEPSA Cienfuegos mantiene una proyección adecuada en el manejo y la protección del medio ambiente. Creencia que encuentra respaldo en el sistema de valores compartidos de los miembros de la organización, una vez que pudo constatare como resultado de los instrumentos aplicados que 207 trabajadores (72%) reconocen como valor que en la organización se le concede gran significación al cumplimiento de las políticas, procedimientos y prácticas para evitar la contaminación del medio ambiente, algo establecido con carácter de norma en la organización y que identifican de esa manera 254 trabajadores, o sea el 88% de los encuestados.

Por esta circunstancia 124 trabajadores (43%) opinan que la organización mantiene como práctica sancionar aquellos miembros que incumplen las políticas, procedimientos y prácticas para evitar la contaminación del medio ambiente.

No obstante, todavía el comportamiento mayoritario de los miembros de la organización no se corresponde con los esfuerzos declarados en las normas y prácticas de la organización, pues sólo 105 de los encuestados (36%) se ocupan de clasificar los desechos de las producciones para evitar la contaminación ambiental y 83 trabajadores (29%) adoptan como actitud el hecho de cumplir con las políticas, procedimientos y prácticas medioambientales aunque con ello pongan en riesgo el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Presunciones de la organización en relación con la naturaleza de la realidad y la verdad

La organización configura su posición para el entendimiento de la realidad y la verdad sobre la base de esta presunción, cuyas dimensiones resultan determinantes para orientar la toma de decisiones que pueden ser verificadas en: cuestiones de hecho a partir de los datos objetivos y las opiniones de

⁴⁹ Shein, E.H: La Cultura empresarial y el liderazgo; Una visión dinámica, Plaza y Janés. 1988, P. 23

expertos o atendiendo a experiencias subjetivas, opiniones personales, gustos, actitudes, juicios de autoridad.

De los encuestados, 93 trabajadores (32%) manifiesta que la tendencia predominante en la organización para el manejo de conflictos y la toma de decisiones transita por la discusión de los problemas y el esfuerzo por encontrar las mejores soluciones pero sobre la base de las opiniones personales de los líderes y de los juicios establecidos por las autoridades. En tanto, 215 trabajadores (75%) reconoce que la tendencia predominante en la organización a la hora de manejar los conflictos y tomar decisiones transita por la discusión de los problemas y el esfuerzo por encontrar las mejores soluciones sobre la base de datos objetivos, las opiniones de expertos y resultados de investigaciones.

Esta creencia, está respaldada en la opinión de 246 de los encuestados (85%) quienes consideran que los miembros de la organización valoran altamente las decisiones de la dirección porque consideran que son el resultado del análisis profundo de las causas y condiciones desarrollado mediante procesos consultivos en los que ellos también han aportado criterios y soluciones, este resultado expresa que en la institución la presunción de la realidad se caracteriza por decisiones tomadas mediante consenso, lo que convierte a la dirección participativa en un valor compartido en la organización.

Para 245 de los encuestados (85%) es una norma que la dirección desarrolle procesos de consulta permanente con sus miembros con el objetivo de adoptar entre todos la decisión más eficiente y eficaz y elevar los niveles de compromiso de aquellos con las metas de la organización, por otra parte, 251 (87%) encuestados admite como norma que los representantes de los miembros de la organización participan permanentemente en los órganos de dirección y en las sesiones de trabajo de los órganos colegiados y en éstas se debaten las demandas e insatisfacciones de los trabajadores.

Esta práctica condiciona que 247 encuestados (86%) manifiesten como aptitud la aceptación sincera de las decisiones de la dirección porque reconocen que ellas son la expresión de un proceso participativo en el que se ha encontrado la mejor decisión posible, lo que se refuerza con la opinión de 255 trabajadores (89%) de que los miembros de la organización - con independencia de su jerarquía - adoptan como norma acercarse con frecuencia a los dirigentes para proponer sugerencias que permitan mejorar el rendimiento de los procesos laborales, convencidos de que éstas serán escuchadas y de ser viables, aplicadas.

Entre los encuestados, 202 trabajadores (70%) asumen en su comportamiento que la práctica más extendida para el análisis de los problemas es el seguimiento de métodos sistemáticos, para encontrar soluciones creativas tomando en consideración los órganos colegiados de dirección.

Dentro de la presunción vinculada a la naturaleza de la realidad y la verdad, se considera la dirección del enfoque primario de la organización en relación con el tiempo, ya sea por su orientación estratégica hacia el pasado, el presente o el futuro y se toma en cuenta el concepto básico del tiempo expresado en términos cuantitativos o cualitativos.

En el caso de la Gerencia SEPSA Cienfuegos, las percepciones de los encuestados se orientaron hacia la consideración por parte de 250 encuestados (87%) de que al adoptar las decisiones significativas para la empresa la visión generalmente se sitúa en una visión estratégica de futuro, junto a 168 encuestados (58%) que consideran que se orienta a la solución contingente de los

problemas, en tanto sólo 83 trabajadores (29%) cree que al adoptar las decisiones significativas éstas generalmente se orientan a la manera en que se hacían las cosas en el pasado.

Se pudo constatar en documentos de la institución que existe una planificación y dirección estratégica trianual, dentro de la cual se trazan los objetivos anuales, que son controlados trimestralmente. No obstante, se asume a nivel funcional una actitud hacia el presente y la contingencialidad por la urgencia de encontrar soluciones a las problemáticas operativas que surgen en el desarrollo del proceso comercial, marcado por la difícil coyuntura económica del país que matiza con su incertidumbre la toma de decisiones de las organizaciones.

En relación con la dirección del enfoque primario del tiempo, 171 de los encuestados (59%) creen que el tiempo es dinero, por lo que hay que maximizar su utilización en función de la cantidad de cosas que deben hacerse, por lo que se puede inferir que existe una concepción básica policrónica del tiempo; en tanto 199 (69%) considera que se asume como comportamiento que en la Gerencia SEPSA Cienfuegos se trabaja todo el tiempo y prácticamente no se dispone de oportunidades para fomentar y desarrollar espacios sociales que permitan las relaciones humanas, rasgo que se refuerza por las características inherentes a la naturaleza de los servicios que presta, entre los que destaca el servicio de Agentes de Seguridad y Protección a quienes les resulta difícil alternar con sus compañeros por la atipicidad de sus horarios de trabajo.

También dentro de esta presunción se incluye la percepción sobre el espacio en términos de significados simbólicos y de satisfacción.

En este aspecto sólo 41 trabajadores (14%) considera que las mejores oficinas están destinadas a las personas que poseen mayor jerarquía o responsabilidades más significativas para la organización y sólo 159 encuestados (55%) se sienten a gusto con el espacio físico de su departamento y con las áreas de uso social, situación que está condicionada por la circunstancia de que no todos los encuestados radican en el edificio administrativo sino que están sometidos a las condiciones físicas de los lugares donde brindan sus servicios.

En relación con la significación simbólica del espacio, 119 encuestados (41%) refiere que sienten distancia psicológica respecto a aquellos que ocupan posiciones jerárquicas superiores.

Presunciones de la organización en relación con la naturaleza del género humano

Esta presunción es la clave para comprender la posición de la institución frente a la naturaleza humana básica, es decir las políticas que se derivan de la misma en lo referente al incentivo y al control y que en su implementación coadyuvan a explotar las reservas motivacionales de sus públicos internos y pueden ser intrínsecas por la propia actividad que se realiza o extrínseca por el salario, recompensas y prestigio.

La mayor parte de los encuestados (242 – 84%) creen que en la organización se estimula el crecimiento profesional y humano de sus miembros mediante el aprendizaje continuo y la motivación al trabajador por la esencia de la actividad que realiza, así como por el profesionalismo y la calidad con que realice sus funciones, a lo que se suma la creencia de 173 de los encuestados (60%) de que también en la organización prevalece el estímulo al esfuerzo por la relación que existe entre las políticas de recompensas y castigos, especialmente por las asociaciones que ésta posee con las retribuciones salariales.

Se añade a esta percepción, la creencia de 242 encuestados (84%) de que en la organización se satisfacen los miembros no sólo a través del dinero sino también creando un clima laboral satisfactorio.

Para 264 encuestados (92%) en la organización se acepta como norma el hecho de que el reglamento disciplinario es el documento que contiene las disposiciones y obligaciones para todos los miembros y sus respectivas sanciones para los incumplimientos, de la misma manera que 248 trabajadores (86%) percibe que están normadas todas las acciones de estímulo material y moral a los miembros.

La existencia de normas empresariales para implementar las políticas de incentivo y control, tiene como respaldo la actitud reconocida por 217 de los encuestados (75%) de que los miembros de la organización sienten que la aplicación que se hace del Reglamento disciplinario es útil para garantizar la disciplina y eficiencia con el objetivo de corregir las desviaciones en el comportamiento de los trabajadores.

Se reconocen como valores compartidos en la organización: el profesionalismo a partir de las respuestas de 238 encuestados (83%) quienes consideran que todos los miembros de la organización valoran altamente el profesionalismo con que son capaces de ejecutar todas sus acciones y la necesidad de mantener una política de mejora continua en todos los procesos de la organización y el compromiso moral sobre la base de que 233 encuestados (81%) opinan que los miembros de la Gerencia SEPSA Cienfuegos valoran altamente la responsabilidad que en este sentido tienen con sus líderes, esto los impulsa a colaborar con todas las tareas y asumen esta relación moral como el sostén de la organización.

De lo anterior se desprende como actitud reconocida por 243 encuestados (84%) que los trabajadores se sienten comprometidos con realizar su trabajo con calidad, profesionalismo e introducir mejoras continuamente en los procesos de la organización.

La coherencia entre las variables analizadas: creencias, valores y actitudes se verifica en comportamientos que al convertirse en maneras de actuación de los miembros denotan las motivaciones intrínsecas con que cuentan los trabajadores de la organización. Entre éstos pueden señalarse:

- Los miembros de la organización cumplen satisfactoriamente con el Reglamento Disciplinario porque consideran que las obligaciones que éste contiene son justas y garantizan un adecuado comportamiento de los trabajadores. 245 encuestados (85%)
- Los dirigentes se preocupan de que los subordinados entiendan y hagan bien su trabajo, le conceden tiempo al aprendizaje. 211 encuestados (73%)
- La organización procura que cada trabajador sea responsable de la profesionalidad y excelencia con que cada quien realiza sus labores. 249 encuestados (86%)
- Cada miembro de la organización sabe que la actividad que realiza es importante para alcanzar los resultados y por ello no escatima esfuerzo para cumplir con excelencia y profesionalismo cada una de sus obligaciones. 231 encuestados (80%)

- Los miembros de la organización no escatiman esfuerzos para cumplir con sus obligaciones porque saben que podrían ser sancionados como consecuencia de sus incumplimientos. 215 encuestados (75%)
- Cuando hay un reto para la organización se enfatizan las alianzas de cooperación entre todos los miembros. 252 encuestados (88%)

No obstante los resultados anteriores se identifican algunas disfunciones en las que la organización debe trabajar:

- En el análisis de los problemas que atañen a la organización con mucha frecuencia la posición que adoptan algunos de los involucrados no es sincera, afirmación que respaldan 122 encuestados. (42%)
- La organización se preocupa de hacer coincidir las metas personales y las de la empresa, equilibrando los resultados y recompensas, sólo es refrendada por 132 encuestados (46%).

Presunciones de la organización en relación con la naturaleza humana frente al entorno

Esta presunción permite conocer la posición que los miembros de la organización adoptan ante el entorno, a través de su actuar (activa), orientada hacia el ser (reactiva) o hacia la proporcionada correlación entre todos los intereses (armonía).

Los resultados de los cuestionarios aplicados, demuestran que prevalece la creencia de que lo primordial en la organización es la orientación al adecuado balance que integra los objetivos empresariales mediante las tareas, las relaciones humanas y los intereses personales (123 encuestados/ 43%), seguida por la orientación a la satisfacción de sus intereses personales señalada por 96 encuestados (33%), la orientación a las relaciones humanas y familiares según la percepción de 89 encuestados (31%) y por la orientación a las tareas de acuerdo con 83 encuestados (29%).

Presunciones de la organización en relación con la naturaleza de las relaciones humanas

A través de esta presunción podemos comprender cómo los miembros de la organización conciben y legitiman el poder, siendo importante resaltar la forma en que el mismo se ejerce.

En cuanto a las relaciones con el poder, los resultados mayoritarios se orientan a que en la Gerencia SEPSA Cienfuegos se encuentra extendida la creencia de que deben gobernar los más capaces (241 encuestados/ 84%), además se cree que en la organización poseen el poder quienes han demostrado más talento y capacidad y por eso han sido promovidos (249 encuestados/ 86%).

Si bien 207 encuestados (72%) consideran que en la organización se mantiene como comportamiento el desarrollo de procesos consultivos que demuestran una dirección participativa unido a que - según la opinión de 237 encuestados (82%) - se cumplen las normas y procedimientos establecidos para el desarrollo de los procesos de toma de decisiones colegiadas, para 115 encuestados (40%) en la Gerencia SEPSA Cienfuegos los jefes consideran que el poder está para ejercerlo, percepción que evidencia una proyección autocrática que mediatiza la dirección participativa.

En cuanto a las relaciones humanas, 231 de los encuestados (80%) creen que en la Gerencia SEPSA Cienfuegos se construyen sobre la base del consenso entre líderes y seguidores quienes están moralmente comprometidos e identificados con la empresa, a lo que un número significativo de encuestados (215/75%) suma la opinión de que se fundan alrededor de los grupos de trabajo.

Esta creencia se sustenta en la opinión de 213 encuestados (74%) de que los miembros de la organización valoran el manejo adecuado de las relaciones personales y se preocupan por desarrollar alianzas de cooperación para cumplir con las metas empresariales. Además de los comportamientos positivos asociados a las políticas de estímulo y recompensa que se aplican en la entidad orientados al reconocimiento de la calidad del trabajo y al profesionalismo de sus miembros.

En este particular, 236 encuestados (82%) afirman que la organización cuenta con normas que promueven la racionalidad y viabilidad de los procesos laborales cotidianos y la adopción de nuevas tecnologías para respaldar la calidad de los servicios que se ofrecen así como su gestión empresarial en general, 230 encuestados (80%) considera que la organización estimula a los trabajadores que demuestren calidad y profesionalismo en el que hacer, 223 encuestados (77%) reconoce que su trabajo debe orientarse a la satisfacción de las necesidades y demandas de los clientes, por eso se esfuerza en hacerlo con creatividad y complacencia y 246 encuestados (86%) asevera que la organización estimula y recompensa a quienes trabajan con profesión y se esfuerzan en aras de la calidad, de igual manera premia a quienes aportan sugerencias valiosas al desempeño eficiente.

Análisis de las posiciones culturales

El análisis de la adecuación cultural partió de la aplicación del cuestionario para reconocer las posiciones culturales hacia las que se orienta la Gerencia SEPSA Cienfuegos, ya sea hacia los clientes, las personas, el servicio que se ofrece, la mejora en los procesos, los costos, la empresa o la tecnología.

Los resultados que se obtuvieron al sumar y promediar los valores de los escaques correspondientes a las apreciaciones bajo, medio y alto indican las orientaciones culturales predominantes en la organización. **(Tabla No. 3.5.)**

Tabla No. 3.5. Resultados que indican las orientaciones culturales predominantes en la organización

Posición Cultural	Promedio Bajo	Promedio Medio	Promedio Alto
Clientes	0.8	11.6	2.6
Personal	0	7.6	7.4
Servicio que se ofrece	0.5	9.9	4.6
Mejora de los procesos	2.5	8.9	3.6
Costos	0.3	4	10.7
Empresa	0	10.4	4.6
Tecnología	1.8	10.8	2.4

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se consideran como respuestas positivas las asignadas a las apreciaciones medio y alto a partir de lo que se obtiene el valor promedio de cada posición, lo que demuestra por orden

jerárquico que la posición que predomina en la organización es hacia las personas y hacia la empresa. (Tabla 3.6.)

Tabla No. 3.6. Resultados que indican el orden jerárquico de las orientaciones culturales que predominan en la organización

Posición Cultural	Promedio Bajo	Promedio Medio / Alto
Clientes	0.8	7.1
Personal	0	7.5
Servicio que se ofrece	0.5	7.3
Mejora de los procesos	2.5	6.3
Costos	0.3	7.3
Empresa	0	7.5
Tecnología	1.8	6.6

Fuente: Elaboración propia.

Es significativo destacar que todos los ítems consignados dentro de las dos posiciones fueron evaluados en las apreciaciones medio y alto por los 15 encuestados.

El análisis detallado de los ítems que conforma el cuestionario de Posiciones Culturales permite otorgar la siguiente puntuación a cada una de ellas, resultado del cálculo porcentual de la sumatoria de los aspectos positivos contenidos en las respuestas a los cuestionarios en relación con la puntuación máxima que podría tener la posición cultural objeto del análisis, valor relativo que posteriormente se traslada a la escala de 10 puntos.

Tabla No. 3.7. Puntuación asignada a cada posición cultural en escala de 10

Posiciones	Relación Porcentual	Escala de 10
Clientes	$114/120 = 95$	9.5
Personal	$105/105 = 100$	10
Servicio que se ofrece	$116/120 = 96.7$	9.6
Mejora de los procesos	$100/120 = 83.3$	8.3
Costos	$88/90 = 97.8$	9.7
Empresa	$105/105 = 100$	10
Tecnología	$66/75 = 88$	8.8
Total	65.9	

Fuente: Elaboración propia.

La puntuación que alcanza la **Adecuación cultural es de 65.9/70 puntos.**

Análisis de la Planeación Estratégica

La Gerencia SEPSA Cienfuegos se orienta estratégicamente con una planeación a tres años (2007-2009) a través de objetivos y lineamientos estratégicos en función de las Áreas de Resultados Claves definidas: ventas, logística, gestión del conocimiento, gestión de los servicios y gestión de la ciencia y la innovación tecnológica.

Los objetivos estratégicos son mensurables y responden a la demanda de acercarse cada vez más a la visión que declara la organización, de igual manera las estrategias para alcanzarlos son viables y efectivas, ajustadas a los encuadres reales en los que se desenvuelve la Gerencia SEPSA Cienfuegos.

La Gerencia SEPSA Cienfuegos lleva a cabo el proceso de dirección estratégica a través de la implementación de los objetivos estratégicos definidos y el control y evaluación de los mismos con una periodicidad trimestral según consta en la revisión hecha de sus actas de consejos de administración, lo que ha permitido flexibilizar sus acciones para el logro de dichos objetivos; además anualmente se debaten los resultados a través del informe de cumplimiento en la Asamblea de Balance.

Al demostrar que existe un alineamiento de los objetivos estratégicos empresariales y que éstos se gestionan empleando una dirección estratégica realmente participativa se evalúa este aspecto de 30/30 puntos.

Al consolidar los resultados de las subvariables que conforman la evaluación de la **Cultura corporativa** se obtiene un total de 95.9/100 puntos.

Análisis del Clima interno

Los niveles de satisfacción de las necesidades en el trabajo se evaluaron utilizando el cuestionario para evaluar el Clima interno de la organización, considerando para ello tres tipos de variables:

Variables causales: que incluyen autonomía, percepción general, liderazgo y estilos de dirección.

Variables intermedias: entre las que se sitúan la motivación, reconocimiento y relaciones interpersonales.

Variables finales: validadas a partir de la responsabilidad y la identificación con la Empresa.

El análisis específico por cada una de las categorías que conforma cada grupo de variables causales, intermedias y finales arrojó los siguientes resultados:

Variables causales: autonomía, percepción general, liderazgo y estilos de dirección

Autonomía

Entre las variables causales del estado del clima organizacional se evaluó la autonomía asociada a las dimensiones: supervisión por parte del jefe, toma de decisiones, consideraciones sobre el jefe y la asignación de tareas.

En relación con la supervisión del jefe el 93.2% de los subordinados la considera de interés; en cuanto a la toma de decisiones el 51.2% afirma que siempre consulta sus jefes en tanto el 30.2% afirma que siempre consulta con sus jefes; por su parte, las consideraciones sobre el jefe apuntan mayoritariamente a considerar que los jefes sólo buscan errores y nada les satisface, según el 58%, mientras que el 27.8% plantea tener libertad absoluta para trabajar porque su jefe no tiene que

aportarle. Por último, la asignación de tareas, para el 62.3% es considerada como una oportunidad para que el jefe le enseñe pero permitiendo que desarrolle sus capacidades mientras que para el 31.5% el jefe nunca lo deja de supervisar.

Estas diferencias en relación con la percepción sobre la autonomía tiene condicionamientos asociados a la naturaleza de la organización dado por su condición de empresa dedicada a la oferta de servicios especializados de protección en la que la disciplina y el mando único son determinantes para cuidar las garantías del servicio que se ofrece.

Percepción general

La percepción general se evaluó atendiendo a las consideraciones que tienen los trabajadores en relación con el espacio de trabajo, distinguido por el 46.9% distingue como agradable y cómodo, y por el 21.6% como incómodo; además se incluyó en esta variable la utilidad con la que perciben el trabajo que realizan en la organización, el trato que reciben los empleados y el sentido que tiene la organización para ellos.

En cuanto a la utilidad de su trabajo el 83.3% de los trabajadores considera que su trabajo aporta utilidad a la organización, el 56.25 reconoce que la organización le ayuda a su desarrollo como persona, el 22.8% piensa que el trabajo que hace dentro de la organización contribuye al desarrollo de la economía y el 17.9% considera que sólo contribuye al desarrollo de la organización.

Reconocer la utilidad del trabajo que los miembros de la organización realizan en su seno, contribuye a que el 40.7% estime que ésta sea un lugar que permita el desarrollo humano e intelectual, el 29.6% lo catalogue como un lugar donde se pasa trabajo para trabajar y un 27.8% reconozca que en ella exista un ambiente cómodo para trabajar. Lo que corrobora el 46.9% al plantear que la organización ofrece un lugar agradable para trabajar pero que contradice el 45.1% al estimar que es un lugar hostil para trabajar, argumento que se fundamenta en la multiplicidad de condiciones de trabajo en las que realizan su labor los distintos estratos de trabajadores, por ejemplo los dedicados a las labores de oficina refieren el confort en el que desarrollan su labor, no así los Agentes de Seguridad y Protección quienes por las características de su funciones, tienen que hacerlo muchas veces en condiciones adversas.

En relación con el trato que reciben los trabajadores el 46.9% de los encuestados admite que recibe buen trato pero el 45.7% plantea que es bien tratado sólo si es de conveniencia de la empresa. Al comparar el trato de que son objeto con el que han recibido en otras organizaciones, el 44.4% se considera bien tratado dentro de la organización, el 27.8% expresa que le han dado mejor trato que en otras organizaciones y el 14.8% manifiesta que en otras organizaciones ha recibido mejor trato, en tanto el 13% aprecia que existe desigualdad en el trato para con los subordinados porque tratan a unos mejor que a otros.

Liderazgo

Para analizar la percepción que sobre el liderazgo existe en la organización se consideraron dos subvariables: el comportamiento habitual del líder de la organización y la orientación de la toma de decisiones.

En relación con el comportamiento habitual del líder de la organización, el 32.7% refiere que su actuación está dirigida a garantizar la satisfacción y las buenas relaciones en el equipo, el 32.1% que estimula la participación, acepta sugerencias para introducir cambios, coordina los procesos y

aprende de sus errores, en tanto el 30.9% manifiesta que se orienta a la definición clara de las tareas y deja poco margen a la innovación.

Mientras que la toma de decisiones, los encuestados consideran que se orienta fundamentalmente a: la planificación detallada de las tareas, funciones, metas y procedimientos, con énfasis en la planificación, organización y control según el 32.1%; al cuidado de los sentimientos de los colaboradores manteniendo las buenas relaciones humanas para el 26.5% y a la fijación de metas pero sin delegar porque el proceso de dirección radica en personas claves para el 17.9%.

La cuantificación elevada en relación con el cuidado a las buenas relaciones en el equipo de trabajo así como el estímulo a la participación son indicadores dentro de la subvariable liderazgo que permiten constatar el estado favorable del clima organizacional dentro de la Gerencia SEPSA Cienfuegos.

Estilos de dirección

Los resultados derivados de las interrogantes acerca de los estilos de dirección tuvieron en cuenta la confianza que manifiestan los jefes en relación con los subordinados, los niveles en los que se produce la toma de decisiones, la corresponsabilidad de los miembros con las decisiones que afectan su trabajo, los incentivos que utiliza la organización para desarrollar el compromiso con sus metas y el grado de motivación que suscitan las decisiones en los trabajadores.

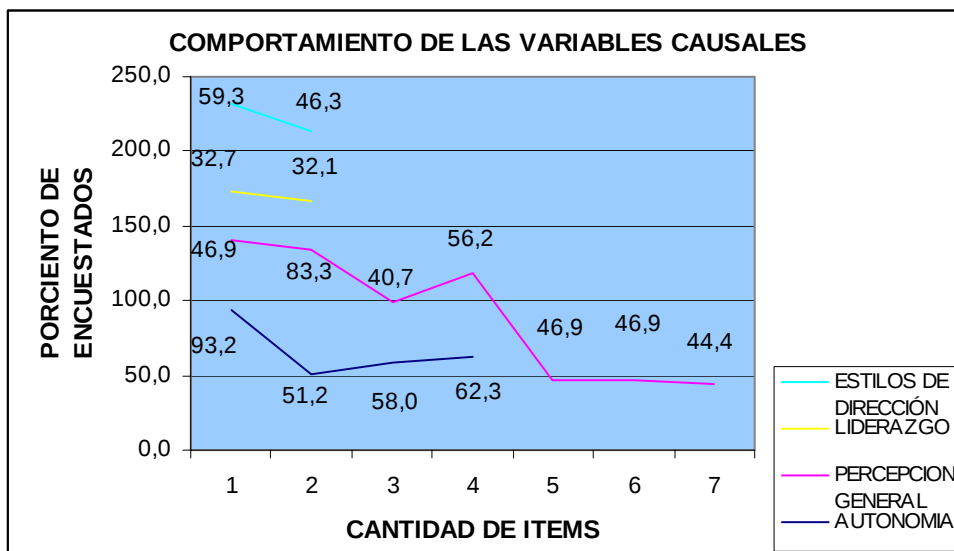
Los jefes manifiestan bastante confianza hacia los subordinados según expresan 59.3% encuestados y confianza total opinan 34.6%; el 46.3% expresa que la toma de decisiones en la organización se realiza, generalmente, arriba del todo mientras que el 41.4% opina que la toma de decisiones se presenta a todos los niveles pues existe facultad para tomar las decisiones de su competencia y el proceso está integrado, lo que se evidencia en el alto porcentaje de trabajadores que se siente tenido en cuenta – a través de consultas - en este proceso: el 51.2% manifiesta que siempre se les consulta, el 29.6% casi siempre, el 15.4% a veces y sólo el 3.7% refiere que casi nunca.

El sentido participativo de los miembros de la organización se evidencia en la referencia que hace el 63.6% de que se promueve la participación de los miembros en función de alcanzar los objetivos estratégicos; el 15.4% expresa que se utilizan las recompensas y los castigos, el 14.2% plantea la satisfacción a las necesidades de estima de los trabajadores, mientras que el 6.8% habla de la intimidación y la incertidumbre.

Estos valores se corresponden con la creencia del 60.5% de los encuestados quienes opinan que el modo en que se toman las decisiones motiva mucho a los miembros, el 25.9% dice que algo y un 11.1% refiere que poco.

Los resultados cuantitativos de esta categoría se muestran en la **Figura No. 3.2.**

Figura No. 3.2. Resultados cuantitativos de Variables causales: autonomía, percepción general, liderazgo y estilos de dirección



Fuente: Elaboración propia.

Variables intermedias: motivación, reconocimiento y relaciones personales

Motivación

La motivación como variable intermedia se evaluó atendiendo al sentir de los trabajadores el día de franco con respecto al momento en que debían incorporarse a trabajar, la satisfacción que sienten por el trabajo que realizan, el compromiso con el aporte de ideas para perfeccionar el desempeño de la organización y el sentido de pertenencia a la organización.

El 56.2% afirma no sentirse incómodo el día franco por tener que venir a trabajar al próximo día, pero el 17.3% declara sentir incomodidad algunas veces, el 14.8% manifiesta plena incomodidad en este sentido y el 11.7% muchas veces. Este comportamiento también se encuentra asociado a las condiciones de trabajo adversas que enfrentan los Agentes de Seguridad y Protección cuyo trabajo consiste en realizar guardias en cualquier horario y circunstancias.

No obstante, el 71.6% manifiesta que las actividades que realiza le gustan y le permiten el desarrollo de aptitudes, un 11.7% reconoce que lo hace porque forma parte de su contenido de trabajo pero le agrada y sólo el 9.3% admiten que realizan su trabajo pues forma parte de su contenido de trabajo.

Ante las posibilidades de expresar una idea que beneficie la organización: el 78.4% lo comunica inmediatamente, al 8.6% no le interesa comunicarla, el 7.4% refiere que a veces la comunica, otras no, en dependencia de las circunstancias, en tanto el 5.6% se olvida de comunicarla pues considera nunca serán tomadas en cuenta.

La elevada puntuación que se constata en lo referente a la motivación redunda en el testimonio que da el 56.2 % al responder categóricamente que si pudiera tomar otro trabajo ganando lo mismo no lo tomaría pues se siente satisfecho en la organización, aunque el 17.3% considera que lo pensaría y puede que lo tome y el 14.8% expone que lo tomaría inmediatamente. Estos resultados no delatan contradicción puesto que es entendible que los Agentes de Seguridad y Protección – dadas las

características de su trabajo – describan una curva de pertenencia a la organización diferente al resto de los trabajadores que laboran de manera convencional.

La situación antes descrita encuentra respaldo en el clima de estabilidad y retención en la Gerencia SEPSA Cienfuegos, pues el 69.1% refiere que si otra organización le ofreciera el mismo trabajo e igualdad de facilidades no lo aceptaría a lo que se añade el comentario del 27.8% al reconocer que tendría que tener motivos muy fuertes para aceptarlo; determinaciones explicables a partir de que el 69.1% dice mantenerse en la organización por motivaciones intrínsecas provocadas por la satisfacción que siente por el trabajo que realiza, el 5.6% porque considera que el estilo de liderazgo le permite mantener alta su autoestima y el del 4.9% porque sus compañeros de trabajo son muy solidarios y preocupados unos por otros. Sólo el 20.4% de los encuestados lo atribuye al salario y al sistema de retribución que posee.

Reconocimiento

El reconocimiento a los resultados de trabajo y al esfuerzo realizado como subvariable dentro de las intermedias es un requerimiento para el 65.4% a los que le gusta ser reconocidos, aunque un 24.1% sólo a veces le gusta que le reconozcan dependiendo de la situación.

El 58% aprecia como indicador de reconocimiento que con mucha frecuencia sus opiniones son tomadas en cuenta como oportunidades de mejora dentro de la organización; no obstante, el 40.1% piensa que ni siquiera tomarían sus opiniones en cuenta. Esta percepción se ratifica en la opinión del 41.4% quienes dicen comunicarle a sus jefes las ideas que pueden mejorar el rendimiento del trabajo con la seguridad que en el momento oportuno se aplicarán, pero el 26.5% se lo dice al jefe sin mucha convicción de que apliquen sus sugerencias, el 21% se queda callado y el 11.1% lo comenta sólo con sus compañeros para que sean otros los que comuniquen. Estos resultados evidencian que en este particular existe una reserva en el que debe trabajar la dirección de la Gerencia SEPSA Cienfuegos para consolidar como valor compartido la dirección participativa.

Situación semejante se declara ante la manera en que se ocupan los puestos vacíos pues si bien el 51.9% piensa que se escoge a quien lo merece según su experiencia, habilidades y servicios, existe un 39.5% que hace referencia a que escogen a cualquiera espontáneamente.

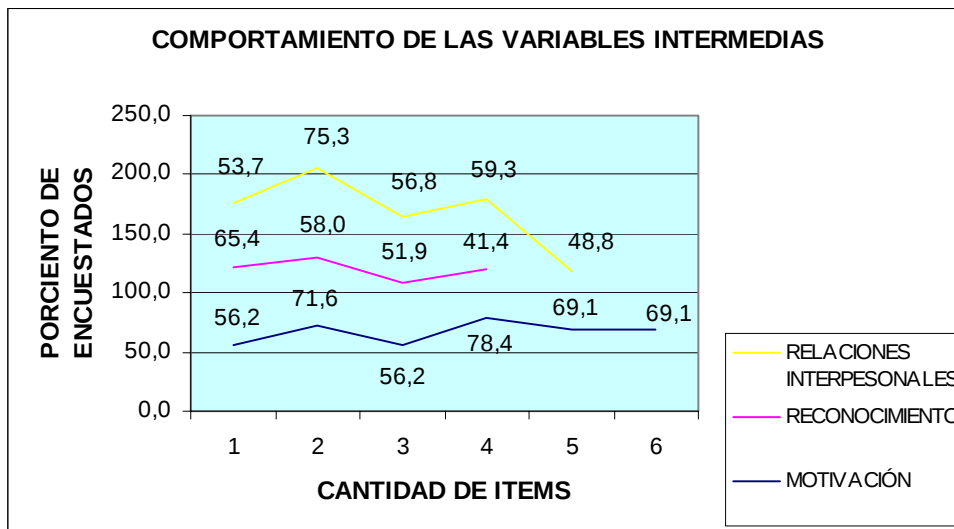
Relaciones interpersonales

Los resultados que se advierten en cuanto a las relaciones personales dentro de la Gerencia SEPSA Cienfuegos muestran indicadores favorables. Para el 53.7%, los colegas de trabajo se muestran comprometidos en ayudarse y el 35.8% reconoce en ellos amabilidad, colaboración y profesionalidad, percepción que se sustenta en la consideración del 48.8% de los encuestados de que sus compañeros de trabajo son muy profesionales y humanos; lo que se revierte en la confianza que se da entre los miembros de la organización puesto que el 59.3% manifiesta tener confianza en la mayoría de sus compañeros y el 34.6% admite tenerle mucha confianza.

Las relaciones con los jefes son respetuosa pero distantes para un 56.8%, para un 27.8% es cordial y cómoda, pero el 15.4% la considera tensa y difícil; de ello se deriva la apreciación de que cuando un miembro de la organización debe ofrecer solución a sus problemas personales el 75.3% intenta resolverlo a su manera sin tener que consultar al jefe, un 8.6% manifiesta que le interesa mantener al jefe al margen de sus problemas, el 5.6 consulta con su jefe aunque no siempre está seguro de su ayuda por tanto sólo el 10.5% consulta con su jefe porque confía en que va a ayudarlo.

Los resultados cuantitativos de esta categoría se muestran en la **Figura No. 3.3**.

Figura No. 3.3. Resultados cuantitativo de las Variables intermedias: motivación, reconocimiento y relaciones personales



Fuente: Elaboración propia.

Variables finales: responsabilidad e identificación con la Empresa

El análisis de las variables causales e intermedias permite una caracterización del clima laboral en la Gerencia SEPSA Cienfuegos a partir de lo cual se logra inferir la repercusión de su estado en el comportamiento de los miembros, lo que finalmente se define en el sentido de responsabilidad con que éstos asumen sus funciones para con ello soportar las exigencias que impone el desempeño de la organización y en los sentidos de identificación y pertenencia que es la pretensión más elevada para cualquier organización en relación con sus miembros.

Responsabilidad

En cuanto a responsabilidad asumir en todas las actividades que se realizan en un puesto de trabajo, el 51.2% expresa asumir todas las actividades pero el 27.8% refiere que sólo lo hace a veces; algo semejante ocurre con la información a entregar a los jefes en la que el 53.1% manifiesta siempre entregarla completa pero el 25.9% admite que a veces ésta requiere de cambios y el 16% refiere que en ocasiones por entregarla en tiempo requiere de correcciones posteriores.

Estas puntuaciones denotan que existe una brecha de disfunción en la que debe trabajarse para asegurar que los valores compartidos de profesionalidad y gestión por la calidad que distinguen las prestaciones de la Gerencia SEPSA Cienfuegos sean un patrimonio compartido por un número cada vez mayor de miembros, porque contradictoriamente con el comportamiento antes descrito también existen reservas interiores de responsabilidad susceptibles de gestionar en la organización por lo que implican aptitudes positivas, ejemplo, el 51.2% manifiesta que asiste puntualmente al trabajo pues debe cumplir con un horario establecido mientras que el 25.9% admite su gusto personal por la puntualidad y por otra parte el 41,4% expresa que cuando le asignan responsabilidades ajenas a las obligaciones las acomete con entusiasmo.

Identificación con la empresa

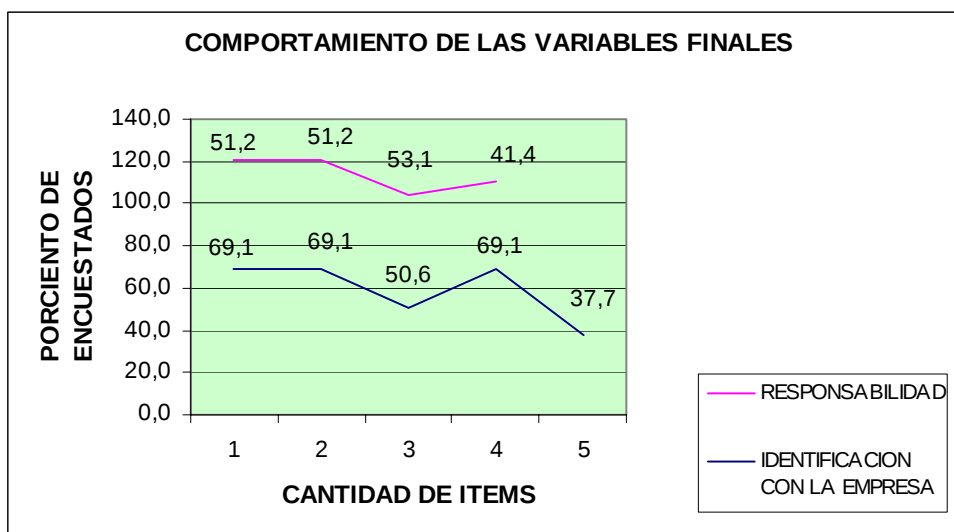
La subvariable que completa este sistema y ofrece un resultado conclusivo de esta arquitectura metodológica es la identificación con la empresa, ella expresa el estadio final de las relaciones entre los miembros y entre éstos y la organización.

En relación con este particular el 53.1% declara que lo que más le gusta de trabajar en la organización son las posibilidades de aprendizaje inherentes a su gestión, el 37.7% refiere que es una empresa que brinda oportunidades de crecimiento profesional, 5.6% manifiesta que sus compañeros de trabajo y jefes hacen que todo sea agradable, mientras que el 3,7% expresa que es un lugar estable para trabajar.

Esta percepción favorable deriva en que el 69.1% exprese que aunque pudiera cambiar de trabajo, no lo haría; igual porcentaje manifiesta orgullo al decir que trabaja en la Gerencia SEPSA Cienfuegos y que el 59.9 % piense que trabajar en esta organización es un motivo que le produce orgullo y satisfacción, por eso - aún cuando le ofrecieran un mejor trabajo - el 69.1% no abandonaría la empresa por nada del mundo y el 23.5% lo haría pero sólo si le ofrecieran algo mejor y únicamente el 3.1 % se retiraría de la empresa ante el ofrecimiento de un nuevo trabajo.

Los resultados cuantitativos de esta categoría se muestran en la **Figura No. 3.4.**

Figura No. 3.4. Resultados cuantitativos de las Variables finales: responsabilidad e identificación con la Empresa



Fuente: Elaboración propia.

La tabulación para el clima organizacional parte de otorgar 3 puntos a cada una de las respuestas que expresan situaciones favorables para la organización contenidas en las subvariables que corresponden a las variables: causales, intermedias y a la de responsabilidad dentro de las variables finales; en tanto a cada uno de los ítems favorables de la subvariable: identificación con la empresa incluida entre las variables finales se le otorgó una puntuación de 6.5 para cualificar razonablemente su connotación dentro del cuestionario lo mismo que su implicación dentro de la empresa.

Al procesar los cuestionarios se obtuvo que del total de encuestas aplicadas, de los 38 posibles a obtener resultados positivos, 29 ítems alcanzaron 3 puntos; mientras que en el caso de los 4 ítems

favorables relacionados con la subvariable: identificación con la empresa, en todos los casos expresaron situaciones satisfactorias. (Anexo No. 3)

Atendiendo a la escala establecida para las situaciones satisfactorias se alcanzan 113 de los 140 puntos totales posibles a obtener, lo que determina **que la puntuación que corresponde al Clima interno es de 113 /140 puntos.**

Evaluación del flujo de la comunicación

Dado que la comunicación es tanto el modo de recibir la cultura de una organización como el instrumento utilizado en su construcción, su estado constituye un área de especial atención dentro de las organizaciones.

A través de la comunicación se logran mejorar las relaciones interpersonales, incrementar los niveles de desempeño de los trabajadores, lograr su adhesión a las metas y objetivos de la organización, fortalecer su identidad y gestionar favorablemente la Imagen corporativa, por estas razones de importancia se decide analizar los resultados de los ítems correspondientes a la Comunicación organizacional de manera independiente dentro del cuestionario de Clima interno.

En cuanto al estado de la comunicación en la Gerencia SEPSA Cienfuegos el 44.4% reconoce que el flujo de la comunicación entre jefes y subordinados generalmente ocurre de manera equilibrada entre las comunicaciones descendente, ascendente y horizontal; el 27.2% estima que en gran medida fluye de manera descendente y ocasionalmente ascendente y el 14.8% refiere que ésta fluye solamente de manera descendente.

Por su parte, la comunicación ascendente dentro de la organización es considerada por el 65.4% como exacta a veces, para el 21% lo es a menudo, mientras que el 9.3% dice que casi siempre aunque el 4.3% opina que casi nunca.

Cómo aceptan los miembros de la organización las comunicaciones emitidas por los superiores

El 44.4% con sospecha, el 35.2% con cautela, el 14.8% la aceptan sinceramente y el 5.6% con indiferencia.

A cada reflexión contenida en la variable comunicación del Cuestionario de Clima interno (Anexo No. 3) se le asignó un valor de 20 puntos para cada una de las respuesta positiva, para un total de 60 puntos. Por lo que podemos concluir en dependencia de las respuestas que solamente alcanza la puntuación positiva el ítem relacionado con el equilibrio de los flujos de comunicación, por lo que la categoría **Comunicación** merece la calificación de 20 puntos de los 60 puntos a obtener.

El análisis del Clima interno obtiene 133/200 puntos.

Al consolidar los valores obtenidos por las subvariables que conforman la macro variable **Autoimagen** se obtiene la siguiente puntuación de 278.68/350 puntos

3.4 Imagen intencional de la Gerencia SEPSA Cienfuegos

3.4.1 Valoración de la Imagen mediática

La aparición de noticias sobre el desempeño de la Gerencia SEPSA Cienfuegos en los medios de comunicación durante el período auditado se produjo mediante dos presentaciones en la revista Adarga, que circula de manera interna para la empresa y tiene alcance nacional.

Tales apariciones están recogidas en el número 6 de esta publicación en la que menciona que la Gerencia SEPSA Cienfuegos pasó con éxito la auditoría de certificación y renueva el certificado del Sistema de Gestión de Calidad, en la número 9 a través del artículo “Al alcance de la mano” artículo sobre los logros alcanzados en el desarrollo de la informatización en la Gerencia SEPSA Cienfuegos y en la número 10 con una nota periodística en la Sección “Nos Escriben”, en la que se menciona la opinión de un lector cienfueguero (que no pertenece a SEPSA), pero que conoce el quehacer de la organización y desea que se publiquen más artículos sobre ello.

Otra de las referencias a la Gerencia SEPSA Cienfuegos en el 2009 ocurrió a partir de la intervención en el programa “Tardes de Jagua” del telecentro Perlavisión en un espacio dedicado a la promoción de los Clubes Martianos en el territorio a propósito del trabajo que en este sentido tiene la organización.

De igual manera se participó en el retiro oficial de Adiel Palma, pelotero del equipo CUBA, quien estaba incluido en la nómina de trabajadores de la empresa, este evento alcanzó una amplia cobertura en los medios de comunicación del territorio y por extensión la Gerencia SEPSA Cienfuegos recibió menciones en los mismos.

También Radio Ciudad del Mar ofreció cobertura a la divulgación del trabajo de la entidad y por consiguiente a la repercusión favorable en la imagen, pues varios miembros de la empresa participaron en distintas emisiones del programa “Por la Calidad” que dirige la periodista Marcia Silva Llano y en el programa “Gente de hoy”.

Evaluación de la información en prensa plana: 10/10 puntos.

Evaluación de la información transmitida por la Radio: 20/20 puntos.

Evaluación de la información transmitida por la TV.: 20/20 puntos.

Valoración de la Imagen mediática 50/ 50 puntos.

3.4.2 Valoración de la Imagen en el entorno

Análisis del público externo comprendido en el Plan de Comunicación

La Gerencia SEPSA Cienfuegos posee un Plan de Comunicación diseñado de acuerdo con el repertorio de públicos relevante para la organización, en éste se incluyen varios programas para los segmentos principales; para el público interno: Inter-nos, Conocer-nos y Familia, mientras que para el público externo están concebidos: Localidad, Medios, Clientes, Suministro y Fuerza-D.

Las acciones desarrolladas a través de los programas diseñados para los diferentes segmentos de público externo, le ha permitido a la organización gestionar una imagen favorable ante los líderes de opinión, tanto de los medios de comunicación como de los decisores del territorio.

La evaluación del **Plan de Comunicación** obtiene 50/50 puntos.

Como resultado de la labor sostenida por la Gerencia SEPSA Cienfuegos desde su fundación y la gestión comunicativa con los públicos externos en aras de favorecer la imagen positiva de la organización, la entidad a sido acreedora de varios reconocimientos: Colectivo Vanguardia Nacional de la CTC desde el 2005; Centro VII Congreso otorgado por los Comité de Defensa de la Revolución en 2008; Reconocimiento por el Comité Provincial del PCC y la Asamblea Provincial del Poder Popular en el 2007 por la participación en la Operación Milagro, Reconocimiento entregado por la Dirección del Teatro Tomás Terry otorgándole a la empresa la condición de Auspiciante en el desarrollo de la programación cultural de la institución; Premio Provincial por la Calidad en el 2006 y Distinción "Administración Responsable por el Medio Ambiente" máxima distinción que otorga el CITMA al desempeño medioambiental de las entidades.

En el año 2009 se recibió la auditoría de la Consultoría Internacional de La Habana para certificar los estados financieros y auditar el sistema de control interno, de la que se derivó la calificación de Satisfactorio.

La empresa cuenta con Reconocimientos entregados por la Asamblea Provincial del Poder Popular por la contribución en el aseguramiento de la protección en acciones de gran impacto social: Feria del Libro, Carnavales populares y Cumbre Petrocaribe.

La evaluación correspondiente a las **Relaciones Públicas con el público externo** obtiene 50/50 puntos.

Imagen mediática 50/50 puntos.

Imagen en el entorno 100/100 puntos.

Evaluación total de la Imagen intencional 150/150 puntos.

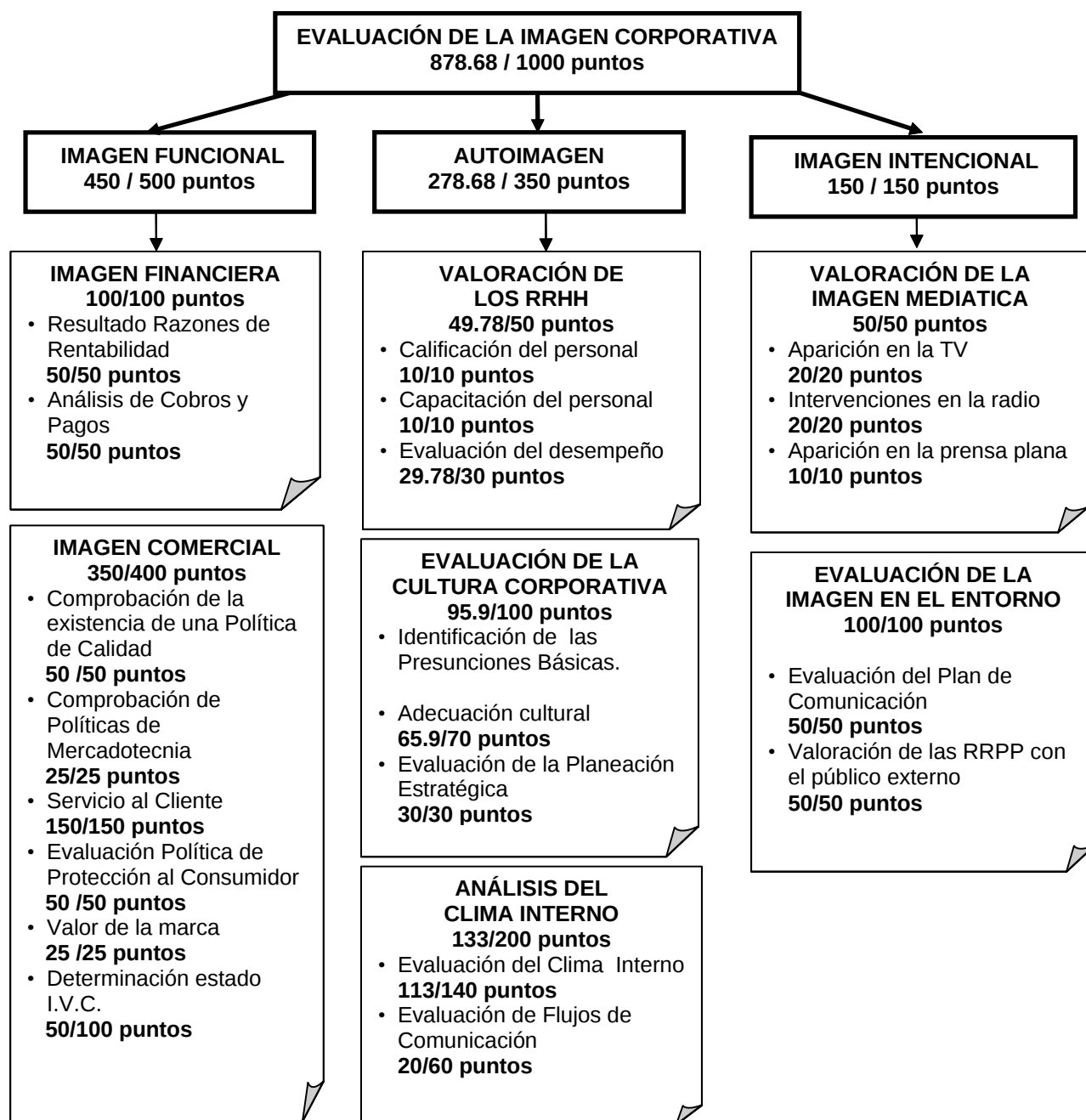
La evaluación total de la Imagen corporativa es de 878.68 puntos.

De acuerdo con la cuantificación diseñada para la Matriz que permite ubicar la posición de la relación Imagen interna/ Imagen externa se puede concluir que:

✚ La Autoimagen de la Gerencia SEPSA Cienfuegos totaliza: 278.68 puntos por lo que posee una **Imagen interna** calificada de alta.

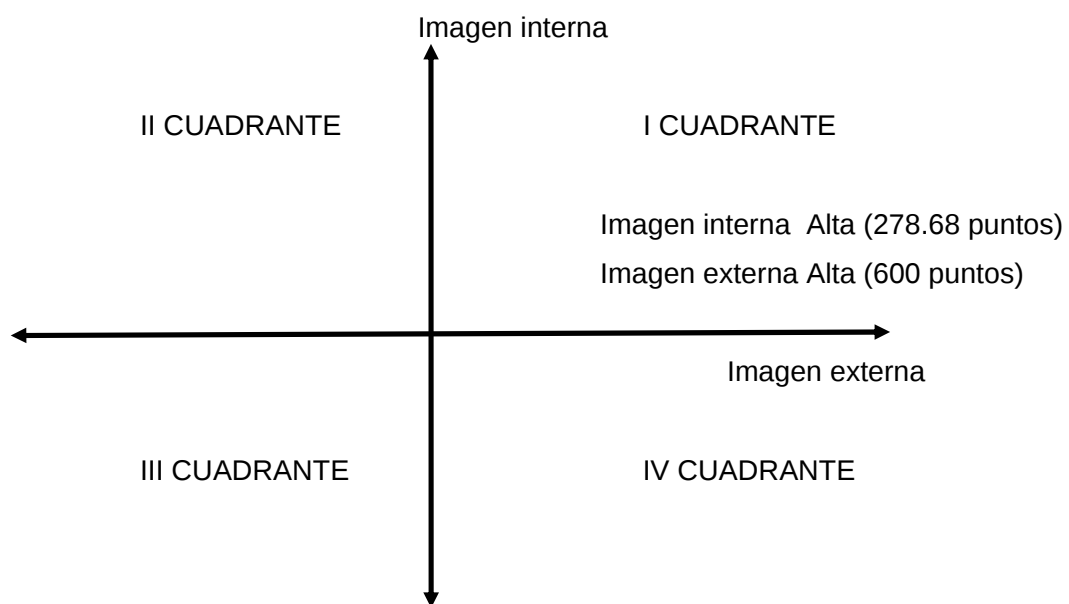
✚ La Imagen funcional de la Gerencia SEPSA Cienfuegos 450 puntos, lo que unido a la puntuación que obtiene la Imagen intencional 150 puntos, totaliza 600 puntos, lo que significa que la **Imagen externa** se califica de alta.

Figura No. 3.5. Resultados de la Auditoría de Imagen Gerencia SEPSA Cienfuegos



Fuente: Elaboración propia.

Figura No. 3.6. Ubicación de la organización en la Matriz Imagen interna – Imagen externa



Fuente: Elaboración propia.

3.5 Conclusiones del Capítulo III.

1. La evaluación de la Imagen corporativa total de la Gerencia SEPSA Cienfuegos es de 878.68/1 000 puntos. Esta calificación señala la brecha entre la imagen real y deseada, la cual puede ser cerrada a partir de la gestión comunicativa de la Imagen corporativa.
2. La evaluación de la Imagen funcional de la organización, configurada a partir de los procesos financieros y comerciales: 450 puntos, así como de la Imagen intencional: 150 puntos, de la Gerencia SEPSA Cienfuegos permite concluir que debido a la alta puntuación que se obtiene en las diferentes categorías de análisis la Imagen externa se califica de alta:
 - La Gerencia SEPSA Cienfuegos presenta una situación financiera muy favorable por sus resultados económicos y por la adecuada correlación en sus ciclos de cobros y pagos.
 - En el aspecto comercial se destaca que se diseña anualmente el Plan de Negocios que contiene las principales formulaciones de marketing estratégico: análisis del sector, macroentorno y microentorno; análisis del mercado atendiendo a la cuota de mercado, estado actual de clientes reales y potenciales e incremento estimado de clientes por servicios que comercializa la entidad, además de las formulaciones esenciales en relación con el marketing operativo: las estrategias generales en relación con la configuración del servicio que ofertan, la variable precio y la de comunicación de marketing. Cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad, certificado en el año 2006, según la Norma Cubana NC - ISO: 9001 del 2001 y renovado en el 2008 por la Norma Cubana NC - ISO: 9001 de ese propio año. Los servicios a clientes alcanzan un alto índice de satisfacción. La política de atención al consumidor se concreta en la atención a quejas y reclamaciones; actuación que ofrece garantías de calidad al servicio que se presta.
 - En la Gerencia SEPSA Cienfuegos están definidas las constantes universales de identidad, es decir: el logosímbolo, los colores, la tipografía y las normas para la correcta utilización de éstas en los diferentes soportes, pero no han adquirido carácter normativo dentro de la configuración de un Manual de Identidad Visual Corporativo lo que condiciona que en ocasiones se distorsionen en el uso dichas constantes.
3. La Autoimagen de la Gerencia SEPSA Cienfuegos totaliza: 278.68 puntos por lo que posee una Imagen interna calificada de alta.
 - Cabe destacar la alta calificación de los Recursos Humanos, la constante capacitación que se aprecia en sus curriculum, así como los resultados alcanzados en la evaluación del desempeño.
 - Entre los principales recursos, tanto técnicos como inmateriales, de comunicación e imagen que constituyen las orientaciones estratégicas dominantes en la Gerencia SEPSA Cienfuegos se encuentran: la orientación hacia las personas debido al compromiso que posee la alta dirección con su recurso más importante: los seres humanos; la orientación

hacia la empresa dado el nivel de compromiso, identificación y lealtad que muestran los trabajadores; la orientación hacia los costos debido a la mentalidad de ahorro que poseen los miembros de la organización y la orientación hacia los resultados del servicio que se ofrece por la disposición de los trabajadores para cumplir con los criterios de calidad establecidos.

- En el análisis de las diferentes variables de clima interno así como en el de las presunciones básicas o creencias, núcleo de la Cultura corporativa de la organización se destacan los siguientes criterios: la Gerencia SEPSA Cienfuegos es una organización que mantiene una proyección adecuada en el manejo y protección del medio ambiente.
 - La tendencia predominante en el manejo de conflictos y la toma de decisiones transita por la discusión de los problemas y el esfuerzo por encontrar las mejores soluciones sobre la base de datos objetivos, las opiniones de expertos y resultados de investigaciones. Se estimula el crecimiento profesional y humano de sus miembros mediante el aprendizaje continuo y la motivación al trabajador por la esencia de la actividad que realiza, así como por el profesionalismo y la calidad con que realice sus funciones. Lo primordial es la orientación al adecuado balance que integra los objetivos empresariales mediante las tareas, las relaciones humanas y los intereses personales. Los miembros creen que en la organización poseen el poder quienes han demostrado más talento y capacidad y por eso han sido promovidos. Se valora el manejo adecuado de las relaciones personales y se preocupan de desarrollar alianzas de cooperación para cumplir con las metas empresariales. Se reconoce que el trabajo debe orientarse a la satisfacción de las necesidades y demandas de los clientes, por eso existe esfuerzo por hacerlo con creatividad y complacencia. El trabajo que hace dentro de la organización aporta utilidad a la organización. Se reconoce buen clima de estabilidad y retención, además los colegas de trabajo se muestran comprometidos en ayudarse.
4. En la Imagen intencional se incluye la Imagen mediática, en ella se aprecia la aparición de noticias de la Gerencia SEPSA Cienfuegos en los medios de comunicación dirigida a la difusión de los resultados de la organización en programas de la radio y televisión local, apareciendo algunas noticias en la revista Adarga, de circulación interna con alcance nacional. Cuenta con un Plan de Comunicación diseñado de acuerdo con el repertorio de públicos relevante para la organización. El resultado de la labor sostenida por la Gerencia SEPSA Cienfuegos desde su fundación y la gestión comunicativa con los públicos externos en aras de favorecer la imagen positiva de la organización han permitido que sea acreedora de varios reconocimientos por parte de las autoridades del Partido, el Gobierno y otras instituciones de la provincia.

Conclusiones

1. 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 de la organización al esquema de Imagen corporativa 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 la Auditoría de Imagen.
2. La metodología de Auditoría de Imagen de Justo Villafañe es de naturaleza dinámica, e integra las diferentes variables que influye 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.
3. La identificación, análisis y evaluación de cada una de las dimensiones que conforman la Imagen corporativa (Imagen funcional, Autoimagen e Imagen intencional) nos ha permitido describir el comportamiento de cada una de las variables que participan de manera que se posibilite la intervención en las mismas y facilite la cualificación positiva de la Imagen corporativa de la Gerencia SEPSA Cienfuegos.
4. La evaluación de los procesos funcionales: financieros y comerciales: 450 puntos, así como de la Imagen intencional: 150 puntos, de la Gerencia SEPSA Cienfuegos permite concluir que debido a la alta puntuación que se obtiene en las diferentes categorías de análisis, la Imagen externa se califica de alta; por su parte la Autoimagen de dicha organización totaliza: 278.68 puntos por lo que posee una Imagen interna también calificada de alta.
5. La evaluación de la Imagen corporativa total de la Gerencia SEPSA Cienfuegos es de 878.68/1000 puntos. Esta calificación señala la brecha entre la imagen real y deseada, la cual puede ser cerrada a partir de la gestión de la Imagen corporativa a través de la comunicación.

Recomendaciones

1. Utilizar el presente diagnóstico como base para la confección del Manual de Comunicación Corporativa y el Manual de Identidad Visual Corporativa en la implementación del Sistema de Comunicación dentro del perfeccionamiento empresarial.
2. Diseñar un plan estratégico de comunicación de manera que se incremente la cualificación positiva de la Imagen y la Reputación corporativa de la Gerencia SEPSA Cienfuegos.
3. Realizar Auditorías de Imagen anualmente con el objetivo de crear un Observatorio Permanente de Imagen Corporativa de la Gerencia SEPSA Cienfuegos, que sirva como instrumento permanente de evaluación y control de la imagen favoreciendo de este modo la Reputación corporativa.
4. Aprovechar la presente investigación como basamento metodológico para similares diagnósticos en el resto de las Gerencias Territoriales.

Bibliografía

- Aaker, D y George, S. Investigación de Mercados/ D. Aaker, S. George. — México: Mc Graw Hill, 1989.
- Álvarez Durán, Y. Imagen Corporativa. Teoría y práctica desde un enfoque psicológico/ Y. Álvarez Durán. — La Habana: Ciencias Sociales, 2000.
- Álvarez, Tomás y Caballero, Mercedes. Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación/ Tomás Álvarez, Mercedes Caballero. — Bs. As: Paidós, 1997.
- Amorós, E. Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas/ E. Amorós. —Perú: Escuela de Economía USAT, Lambayeque, 2007.
- Andrade, H. Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación/ H. Andrade. — México: Trillas, 1997.
- Betancourt Tang, J.R. Gestión Estratégica: Navegando Hacia el Cuarto Paradigma. Tomado de: www.eumed.net/libros/2006c/220/, 17 enero de 2009.
- Capriotti, P. Planificación estratégica de la imagen corporativa/ Paul Capriotti. — Barcelona: Ariel, 1999.
- Caruso, Melina. Imagen Corporativa; Tomado De: [http:// www.rppnet.com.ar](http://www.rppnet.com.ar) , 7 de septiembre del 2003.
- Costa, Joan. Imagen Global: Evolución del Diseño de identidad/ Joan Costa. — Barcelona, 1989 — p. 182.
- Costa, Joan. Identidad Corporativa y Estrategia de Empresa/ Joan Costa. — Barcelona: CEAC, 1992.
- Costa, Joan. Imagen Pública, una ingeniería social/ Joan Costa. — España: Fundesco, 1995.
- Costa, Joan. Imagen Corporativa en el Siglo XXI/ Joan Costa. — Buenos Aires, Argentina: La Crujía. 2001.
- Cháves, N. La imagen corporativa/ N. Cháves. — Barcelona: Gustavo. Pili, 1994.
- Cháves, N. La imagen corporativa/ N. Cháves. — Barcelona: Gustavo Pili, 1998.
- Dowling, G. R. Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand/ G. R. Dowling. — London: Kogan, 1994.
- Dowling, G.R. Managing Your Corporate Image, Industrial Marketing Management/ G.R. Dowling. — [s.l.]; [s.n],1986.
- Durán, P. Desarrollo Organizacional. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>, 12 diciembre 2008.
- Etkin, J y Schvarstein L. Identidad de las organizaciones/ J. Etkin, L. Schvarstein. — Bs. As: Paidós, 1989.
- Fernández, C. La comunicación en las organizaciones/ C. Fernández. — México: Trillas, 1997.

- Ferré, J. Enciclopedia de Marketing y Ventas/ J. Ferré. — Barcelona: Océano, 1998.
- Formanchuk, E. Comunicación Interna, Externa e Imagen Corporativa: Nuevos Paradigmas para una economía global/ E. Formanchuk. — Argentina: ADRHA. 2001.
- Goldhaber, Gerald. Comunicación Organizacional/ Gerald Goldhaber. — México: Diana, 1984.
- González, G. Imagen, Diseño y comunicación corporativa/ G. González. — La Habana: Pablo de la Torre, 1990.
- Hernández, R. Metodología de la investigación/ R. Hernández. — La Habana: Felix Varela, 2003.
- Martí, L. A. La Comunicación en las empresas y en las organizaciones/ L. A. Martí. — Barcelona: Colecciones Bosch Comunicación, 1997.
- Martínez, P (n.d). Comportamiento. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>, 12 diciembre 2008.
- Medina Kóslova, Y. Diagnóstico de Imagen Organizacional del Cabaret Costa Sur Cienfuegos/ Yordanka Medina Kóslova. — Cienfuegos: Tesis de Licenciatura en Comunicación Social, 2008.
- Melo, R y Zamora L. M. Auditoría de Imagen a la Oficina Central del Banco Popular de Ahorro/ R. Melo, L. M. Zamora. — La Habana: Tesis de Licenciatura, Facultad de Comunicación, 2005.
- Montero Alarcón, Abel y Arianna Oviedo Bravo. Auditoría de Imagen Trasntur Rent Car/ Abel Montero Alarcón, Arianna Oviedo Bravo. — Trabajo de Diploma, Universidad de La Habana, 2004. — 31h.: ilus.
- Pentón Martínez, Mario José. Auditoría de Imagen de Tiendas ARTex S.A. en Cienfuegos/ Mario José Pentón Martínez, tesis a aspirante a Licenciado en Comunicación Social, Universidad Carlos Rafael Rodríguez de Cienfuegos, 2010.
- Puyal, Esther. La comunicación interna y externa en la empresa. Tomado De: <http://ciberconta.unizar.es/Lección/comui/inicio.html>, 11 de diciembre 2010.
- Regouby, Ch. La Comunicación Global. Cómo construir la imagen de una Empresa/ Ch. Regouby. — Barcelona, España: Gestión, 1988.
- Rodríguez Molina, Y y León Sañudo, Y. Auditoría de Imagen OEE Oro Rojo Comercializadora de Productos Cárnicos/ Y. Rodríguez Molina, Y. León Sañudo. — La Habana: Tesis de Licenciatura, Facultad De Comunicación, 2003.
- Sanz de la Tajada, Luis A. Identidad e imagen de las organizaciones/ Luis A. Sanz de la Tajada. — Ciudad de La Habana: Curso de Doctorado en Comunicación, 2006, p. 38.
- Sanz de la Tajada, Luis A. La importancia de la comunicación para la empresa/ Luis A. Sanz de la Tajada. — Valladolid, 1997.
- Sanz de la Tajada, Luis. A. Auditoría de la imagen de empresas. Métodos y técnicas de estudio de la imagen, Síntesis/ Luis A. Sanz de la Tajada. — España: ESIC, 1996.

- Sanz de la Tajada, Luis A. Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica/ Luis A. Sanz de la Tajada. — España: ESIC, 1994.
- Sanz de la Tajada, Luis A. La comunicación como nexo entre la identidad y la imagen de la empresa/ Luis A. Sanz de la Tajada. — España: ESIC, 1995.
- Semprini A. El marketing de la marca: una aproximación semiótica/ A. Semprini. — Buenos Aires: Paidós, 1995.
- Schein, E. H. La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica/ E. H. Schein. — Barcelona: Plaza y Janés, 2002.
- Schein, E. H. La cultura empresarial y el liderazgo/ E. H. Schein. — Barcelona: Plaza y Janés, 1988.
- Sheinsohn, D. Más allá de la imagen corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica/ D. Sheinsohn. — Buenos Aires, Argentina: Macchi, 1997
- Smith , A. Communication and Culture (Readings in the codes of human interaction)/ A. Smith. — New York: Holt, Rinehart y Winston, 1966.
- Souza, A. (n.d). Cultura Organizacional. Tomado de: <http://www.pa-partners.com/>, 10 de enero de 2009.
- Tejada Palacios, L. Gestión de la imagen corporativa/ L. Tejada Palacios. — Colombia: Norma, 1987.
- Trelles Rodríguez, I. Comunicación y cultura organizacional: entramados e interrelacionados/ Irene Trelles Rodríguez. — La Habana, Cuba Revista Espacio, No 5, 2001.
- Trelles Rodríguez, I. Comunicación Organizacional. Selección de lecturas/ Irene Trelles Rodríguez — Ciudad de La Habana, Cuba: Félix Varela, 2004.
- Trelles Rodríguez, I. Meriño, J y Espinosa, A. Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas: nuevos valores intangibles de la empresa moderna/ Irene Trelles Rodríguez, J. Meriño, A. Espinosa. — La Habana, Cuba: Félix Varela, 2005.
- Trelles Rodríguez, I. Imagen y Gestión de Comunicación en el Central Héctor Molina/ Irene Trelles Rodríguez; Estudio de caso, tesis en Opción al grado de Maestría en Ciencias de la Comunicación, Universidad de La Habana, 2002. — h.41: ilustr.
- Valdés Florat, M, Iglesias Huerta, E. Relación Imagen interna – Imagen externa: un instrumento para la transformación cultural. Tomado de: www.Gestiopolis.com, 10 de diciembre de 2008.
- Van Riel, Cees. Comunicación Corporativa/ Cees Van Riel. — Madrid: Prentice Hall, 1997, — p. 26.
- Villafañe, Justo. Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas/ Justo Villafañe. — Madrid: Pirámide, 1997
- Villafañe, Justo. La gestión profesional de la imagen corporativa/ Justo Villafañe. Madrid: — Pirámide, 1999.
- Villafañe, Justo. El estado de la publicidad y el corporate en España/ Justo Villafañe. — Madrid: Pirámide, 2000.

Villafañe, Justo. La Responsabilidad Social Corporativa. Tomado de:
www.villafane.info/noticias.php?ref, 9 de febrero de 2010

Waterman, R y Peters, T. En busca de la Excelencia/ R. Waterman, T Peters. — Colombia: Presencia Ltda, 1992.

Wilkin, I. La nueva comunicación/ I. Wilkin. — Barcelona: Kairos, 1990.

Anexos

Anexo No. 1 Resultados del cuestionario de evaluación de las presunciones básicas

REFLEXIONES	V	F
1 - RELACIÓN CON LA NATURALEZA		
La organización mantiene una proyección de cuidado hacia el medio ambiente. (Creencia)	248	40
Los miembros de la organización le conceden gran significación el cumplimiento de las políticas, procedimientos y prácticas para evitar la contaminación del medio ambiente. (Valor)	203	85
La organización cuenta con políticas, procedimientos y prácticas que le permita el cumplimiento de sus objetivos empresariales en una relación armónica y de protección al medio ambiente. (Norma)	254	34
La organización sanciona a aquellos miembros que incumplen las políticas, procedimientos y prácticas para evitar la contaminación del medio ambiente. (Norma)	120	168
Los miembros de la organización se ocupan de clasificar los desechos de las producciones para evitar la contaminación ambiental. (Comportamiento)	105	183
Los miembros de la organización cumplen las políticas, procedimientos y prácticas medioambientales aunque con ello se ponga en riesgo el cumplimiento de alguno de sus objetivos empresariales. (Actitud)	83	205
2 - RELACION CON LA NATURALEZA DE LA REALIDAD Y LA VERDAD (tiempo/espacio)		
La tendencia predominante en la organización en el manejo de conflictos y la toma de decisiones transita por la discusión de los problemas y el esfuerzo por encontrar las mejores soluciones sobre la base de las opiniones personales de los líderes y de los juicios establecidos por las autoridades. (Creencia)	93	195
La tendencia predominante en la organización en el manejo de conflictos y la toma de decisiones transita por la discusión de los problemas y el esfuerzo por encontrar las mejores soluciones sobre la base de datos objetivos, las opiniones de expertos y los resultados de investigaciones. (Comportamiento)	215	73
Los miembros de la organización valoran altamente las decisiones de la dirección porque consideran que son el resultado del análisis profundo de las causas y condiciones desarrollado mediante procesos consultivos en los que ellos también han aportado criterios y soluciones. (Valor Dirección Participativa)	246	42
La dirección desarrolla procesos de consulta permanente con sus miembros con el objetivo de adoptar la decisión más eficiente y eficaz entre todos elevar los niveles de compromiso de aquellos con las metas de la organización. (Norma)	245	43
Los representantes de los miembros de la organización participan permanentemente en los órganos de dirección y en las sesiones de trabajo de los órganos colegiados se debaten las demandas e insatisfacciones de los trabajadores. (Norma)	251	37
Los miembros de la organización aceptan sinceramente las decisiones de la dirección porque reconocen que ellas son la expresión de un proceso participativo en el que se ha encontrado la mejor decisión posible. (Actitud)	247	41

REFLEXIONES	V	F
Los miembros de la organización - con independencia de su jerarquía dentro del organigrama - se acercan con frecuencia a los dirigentes para proponer sugerencias que permitan mejorar el rendimiento de los procesos laborales, convencidos de que éstas serán escuchadas y de ser viables, aplicadas. (Norma)	255	33
En la organización, la práctica más extendida para el análisis de los problemas es el seguimiento de métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas tomando en consideración los órganos colegiados de dirección. (Comportamiento)	202	86
Los miembros de la organización consideran que al adoptar las decisiones significativas la visión generalmente se orienta a la manera en que las cosas se hacían en el pasado. (Creencia)	83	205
Los miembros de la organización consideran que al adoptar las decisiones significativas la visión generalmente se orienta a la solución contingente de los problemas. (Creencia)	168	120
Los miembros de la organización consideran que al adoptar las decisiones significativas ésta generalmente se orienta hacia una visión estratégica de futuro, se trabaja para el mañana. (Creencia)	250	38
Los miembros de la organización creen que el tiempo es dinero, por lo tanto hay que maximizar su utilización en función de la cantidad de cosas que deben hacerse. (Creencia)	171	117
En la organización se trabaja todo el tiempo, prácticamente no se dispone de oportunidades para fomentar y desarrollar espacios sociales que permitan las relaciones humanas. (Comportamiento)	199	89
Los miembros de la organización creen que en la organización no importa tanto el tiempo empleado cómo lo que llega a hacerse. (Creencia)	162	126
Los miembros de la organización creen que las mejores oficinas están destinadas a las personas que poseen mayor jerarquía o responsabilidades más significativas para la organización. (Creencia)	41	247
Los miembros de la organización sienten la distancia psicológica con respecto a aquellos que ocupan las posiciones jerárquicas superiores. (Creencia)	119	169
La mayoría de los miembros de la organización se siente a gusto con el espacio físico de su departamento y con las áreas de uso social. (Actitud)	159	129
3 - RELACION CON LA NATURALEZA DEL GENERO HUMANO		
En la organización se estimula al crecimiento profesional y humano de sus miembros mediante el aprendizaje continuo y la motivación al trabajador por la esencia de la actividad que realiza, así como por el profesionalismo y la calidad con que realice sus funciones. (Creencia)	242	46
En la organización se estimula el esfuerzo por la relación que existe entre las políticas de recompensas y castigos, especialmente por las asociaciones que ésta posee con las retribuciones salariales. (Creencia)	173	115
La organización cuenta con un Reglamento Disciplinario que contiene las disposiciones y obligaciones para todos los miembros y sus respectivas sanciones para los incumplimientos. (Norma)	264	24
La organización cuenta con un Reglamento para desarrollar todas las acciones de estímulo moral y material a los miembros. (Norma)	248	40
Los miembros de la organización sienten que la aplicación que se hace del Reglamento Disciplinario es útil para garantizar la disciplina y eficiencia, corregir las desviaciones en el comportamiento de los trabajadores. (Actitud)	217	71

REFLEXIONES	V	F
Los miembros de la organización cumplen satisfactoriamente con el Reglamento Disciplinario porque consideran que las obligaciones que éste contiene son justas y garantizan un adecuado comportamiento de los trabajadores. (Comportamiento)	245	43
Los dirigentes se preocupan de que los subordinados entiendan y hagan bien su trabajo, le conceden tiempo al aprendizaje. (Comportamiento)	211	77
La organización procura que cada trabajador sea responsable de la profesionalidad y excelencia con que cada quien realiza sus labores. (Comportamiento)	249	39
En el análisis de los problemas que atañen a la organización con mucha frecuencia la posición que adoptan algunos de los involucrados no es sincera. (Comportamiento)	122	166
Todos los miembros de la organización valoran altamente el profesionalismo con que son capaces de ejecutar todas sus acciones y la necesidad de mantener una política de mejora continua en todos los procesos de la organización. (Valor - excelencia - mejora continua)	238	50
Cada miembro de la organización sabe que la actividad que realiza es importante para alcanzar los resultados y por ello no escatima esfuerzo para cumplir con excelencia y profesionalismo cada una de sus obligaciones. (Comportamiento)	231	57
Los miembros de la organización no escatiman esfuerzos para cumplir con sus obligaciones porque saben que podrían ser sancionados como consecuencia de sus incumplimientos. (Comportamiento)	215	73
Los miembros de la organización se sienten comprometidos con realizar su trabajo con calidad, profesionalismo e introducir mejoras continuamente en los procesos de la organización. (Actitud)	243	45
Los miembros de la organización se mantienen actualizados en sus áreas de trabajo y sienten la necesidad de aportar soluciones novedosas y creativas a los problemas. (Actitud)	248	40
La organización se preocupa de hacer coincidir las metas personales y las de la empresa, equilibrando los resultados y recompensas. (Norma)	132	156
En la organización se satisfacen a los miembros no sólo a través del dinero sino también creando un clima laboral satisfactorio. (Creencia-Motivación)	242	46
Los miembros de la organización valoran altamente el compromiso moral que tienen con sus líderes, esto los impulsa a colaborar con todas las tareas y asumen esta relación moral como el sostén de la organización. (Valor)	233	55
Cuando hay un reto para la organización se enfatizan las alianzas de cooperación entre todos los miembros. (Comportamiento)	252	36
4 - RELACION CON LA NATURALEZA HUMANA FRENTE AL ENTORNO		
Los miembros de la organización creen que lo primordial en la organización es la orientación a las tareas. (Creencia)	83	205
Los miembros de la organización creen que lo decisivo en la organización es la orientación al adecuado balance que integra los objetivos empresariales mediante las tareas, las relaciones humanas y los intereses personales. (Creencia)	123	165
Los miembros de la organización creen que ésta se orienta a la satisfacción de sus intereses personales. (Creencia)	96	192
Los miembros de la organización creen que lo primordial en la organización es la orientación a las relaciones humanas y familiares. (Creencia)	89	199

REFLEXIONES	V	F
5 - SOBRE LA NATURALEZA DE LAS RELACIONES HUMANAS		
Relaciones con el poder		
En la organización los jefes consideran que quienes detentan el poder deben ayudar a quienes no lo poseen. (Creencias)	165	123
En la organización se considera que deben gobernar los más capaces. (Creencia)	241	47
En la organización poseen el poder quiénes han demostrado más talento y capacidad y por eso han sido promovidos. (Creencias)	249	39
En la organización los jefes consideran que el poder está para ejercerlo. (Creencia Autocracia)	115	173
En la organización se cree que el poder se comparte entre todos los miembros. (Creencia)	94	194
En la organización se desarrollan sistemáticamente procesos consultivos que demuestran una dirección participativa. (Comportamiento)	207	81
En la organización se cumplen todas las normas y procedimientos establecidos para el desarrollo de los procesos de toma de decisiones colegiadas. (Normas)	237	51
Relaciones humanas		
Las relaciones humanas dentro de la organización se construyen sobre la base del consenso entre líderes y seguidores quienes están moralmente comprometidos e identificados con la empresa. (Creencia)	231	57
Las relaciones humanas dentro de la organización se sustentan en la defensa ante la autoridad. (Creencia)	78	210
Las relaciones humanas dentro de la organización se fundan alrededor de los grupos de trabajo. (Creencia)	215	73
Los miembros de la organización valoran el manejo adecuado de las relaciones personales y se preocupan de desarrollar alianzas de cooperación para cumplir con las metas empresariales. (Comportamiento)	213	75
La organización cuenta con normas que promueven la racionalidad y viabilidad de los procesos laborales cotidianos y la adopción de nuevas tecnologías para respaldar la calidad de los servicios y productos que se ofrecen así como su gestión empresarial en general. (Norma)	236	52
En la organización se estimula a los trabajadores que demuestran calidad y profesionalismo en su quehacer (Valor Motivación)	230	58
Cada miembro de la organización reconoce que su trabajo debe orientarse a la satisfacción de las necesidades y demandas de los clientes, por eso - con independencia de su posición jerárquica en el organigrama - se esfuerza por hacerlo con creatividad y complacencia. (Comportamiento)	223	65
La organización estimula y recompensa a quienes trabajan con profesionalidad y se esfuerzan en aras de la calidad, premia a quienes aportan sugerencias valiosas al desempeño eficiente de sus procesos. (Valor Motivación)	246	42

Anexo No. 2 Resultados del cuestionario para la determinación de las posiciones estratégicas dominantes

Posiciones Estratégicas Dominantes	P	%
I – Posición ante el cliente		
Grado de conocimiento de los problemas del cliente		
<i>Bajo</i>	0	0
<i>Medio</i>	11	73
<i>Alto</i>	4	27
Nivel de solución para las demandas de los clientes		
<i>Bajo</i>	1	7
<i>Medio</i>	14	93
<i>Alto</i>	0	0
Rápidez se le ofrece respuesta a las demandas del clientes		
<i>Bajo</i>	2	13
<i>Medio</i>	13	87
<i>Alto</i>	0	0
Cantidad de Recursos Humanos dedicados a la atención del cliente		
<i>Bajo</i>	0	0
<i>Medio</i>	14	93
<i>Alto</i>	1	7
Formación técnica del personal para dar respuesta a las necesidades de los clientes		
<i>Bajo</i>	0	0
<i>Medio</i>	9	60
<i>Alto</i>	6	40
Nivel de conocimiento posee Ud. de las insatisfacciones de los clientes		
<i>Bajo</i>	3	20
<i>Medio</i>	7	47
<i>Alto</i>	5	33
Cuál es la exigencia de los controles de calidad en la organización		
<i>Bajo</i>	0	0
<i>Medio</i>	10	67
<i>Alto</i>	5	33
Capacidad de adecuación y flexibilidad de la organización para dar respuesta a las necesidades de los clientes		
<i>Bajo</i>	0	0
<i>Medio</i>	15	100
<i>Alto</i>	0	0
II – Posición ante el personal.		
Grado de confianza que tiene Ud. en los dirigentes de la organización para resolver los problemas que afectan el trabajo?		
<i>Bajo</i>	0	0
<i>Medio</i>	4	27
<i>Alto</i>	11	73
Grado de confianza que tiene Ud. en los trabajadores de la organización para resolver los problemas que afectan el trabajo?		
<i>Bajo</i>	0	0
<i>Medio</i>	9	60
<i>Alto</i>	6	40

Posiciones Estratégicas Dominantes	P	%
Grado de confianza y consulta mutua entre jefes y subordinados para resolver los problemas que afectan la organización?		
<i>Bajo</i>	0	0
<i>Medio</i>	10	67
<i>Alto</i>	5	33
Calidad del trabajo en equipo en la organización es ...		
<i>Bajo</i>	0	0
<i>Medio</i>	7	47
<i>Alto</i>	8	53
Existencia de criterios transparentes en los ascensos en la organización?		
<i>Bajo</i>	0	0
<i>Medio</i>	11	73
<i>Alto</i>	4	27
Importancia que se concede a la formación y capacitación a los trabajadores de la organización		
<i>Bajo</i>	0	0
<i>Medio</i>	6	40
<i>Alto</i>	9	60
Atención de la organización por desarrollar la participación real en la toma de decisiones		
<i>Bajo</i>	0	0
<i>Medio</i>	6	40
<i>Alto</i>	9	60
III – Posición ante los resultados del servicio y las producciones que ofertan.		
Disposición que tienen los trabajadores para cumplir con los criterios de calidad		
<i>Bajo</i>	0	0
<i>Medio</i>	9	60
<i>Alto</i>	6	40
Disposición de los trabajadores para solucionar los imprevistos que afectan la calidad de su trabajo		
<i>Bajo</i>	0	0
<i>Medio</i>	9	60
<i>Alto</i>	6	40
Conocimiento que tienen los dirigentes de la organización sobre los problemas que impiden el adecuado desenvolvimiento del trabajo y atentan contra el cumplimiento de los objetivos propuestos		
<i>Bajo</i>	0	0
<i>Medio</i>	7	47
<i>Alto</i>	8	53
Conocimiento que tienen los trabajadores de la organización sobre los problemas que impiden el adecuado desenvolvimiento del trabajo y atentan contra el cumplimiento de los objetivos propuestos		
<i>Bajo</i>	1	7
<i>Medio</i>	8	53
<i>Alto</i>	6	40
Nivel de claridad y precisión que poseen los objetivos de trabajo generales de la organización y los de las áreas funcionales		
<i>Bajo</i>	1	7
<i>Medio</i>	10	67
<i>Alto</i>	4	27

Posiciones Estratégicas Dominantes	P	%
Mantiene la organización un estricto cumplimiento en la ejecución de las tareas		
<i>Bajo</i>	0	0
<i>Medio</i>	10	67
<i>Alto</i>	5	33
Nivel de conocimiento que poseen los trabajadores sobre los objetivos de trabajo generales y los de las áreas funcionales		
<i>Bajo</i>	2	13
<i>Medio</i>	12	80
<i>Alto</i>	1	7
Comportamiento de la relación entre la retribución que reciben los trabajadores y los resultados		
<i>Bajo</i>	0	0
<i>Medio</i>	14	93
<i>Alto</i>	1	7
IV – Posición ante la mejora de los procesos y la innovación.		
Predisposición en la organización al aprendizaje y al cambio		
<i>Bajo</i>	1	7
<i>Medio</i>	10	67
<i>Alto</i>	4	27
Mentalidad de experimentación para mejorar los procesos del servicio que oferta		
<i>Bajo</i>	1	7
<i>Medio</i>	9	60
<i>Alto</i>	5	33
Nivel de liderazgo creativo que posee la organización		
<i>Bajo</i>	0	0
<i>Medio</i>	6	40
<i>Alto</i>	9	60
Nivel de introducción de las innovaciones que se aplica en la organización		
<i>Bajo</i>	1	7
<i>Medio</i>	10	67
<i>Alto</i>	4	27
Nivel de importancia de las inversiones orientadas al área de Investigación y Desarrollo		
<i>Bajo</i>	7	47
<i>Medio</i>	8	53
<i>Alto</i>	0	0
Cantidad de Recursos Humanos responsabilizados con la mejora continua de la calidad y gestión de la innovación		
<i>Bajo</i>	4	27
<i>Medio</i>	11	73
<i>Alto</i>	0	0
Atención que se le concede a la formación orientada a la innovación		
<i>Bajo</i>	5	33
<i>Medio</i>	8	53
<i>Alto</i>	2	13
La organización toma en cuenta sus opiniones en el momento de introducir mejoras en los procesos del servicio que presta		
<i>Bajo</i>	1	7
<i>Medio</i>	9	60
<i>Alto</i>	5	33

Posiciones Estratégicas Dominantes	P	%
V – Posición ante los costos.		
Existe una mentalidad de ahorro eficiente en la organización		
Bajo	0	0
Medio	6	40
Alto	9	60
Informado sobre los resultados económicos para contribuir desde su posición a los costos		
Bajo	0	0
Medio	4	27
Alto	11	73
Se siente responsable de los resultados económicos de la organización incluyendo los índices de costos.		
Bajo	0	0
Medio	2	13
Alto	13	87
Nivel de control que existe en la organización sobre las normativas que regulan los índices de costos		
Bajo	0	0
Medio	1	7
Alto	14	93
Dominio que poseen los miembros sobre los resultados económicos y los índices de costos		
Bajo	1	7
Medio	5	33
Alto	9	60
Eficiencia de la comunicación con respecto a los resultados económicos e índices de costos		
Bajo	1	7
Medio	6	40
Alto	8	53
VI – Posición ante la empresa		
Grado de implicación que tienen los miembros de la organización con los objetivos generales		
Bajo	0	0
Medio	10	67
Alto	5	33
Grado de lealtad de los trabajadores con respecto a la organización		
Bajo	0	0
Medio	9	60
Alto	6	40
Se siente Ud. tenido en cuenta en la toma de decisiones relacionados con su trabajo dentro de la organización		
Bajo	0	0
Medio	10	67
Alto	5	33
Entre los miembros de la organización existe un comportamiento constructivo ante los conflictos que se presentan		
Bajo	0	0
Medio	10	67
Alto	5	33
Nivel de sacrificio para respaldar el cumplimiento de las tareas encomendadas por los directivos		
Bajo	0	0
Medio	9	60
Alto	6	40

Posiciones Estratégicas Dominantes	P	%
Nivel de solidaridad y cooperación interna existe entre las áreas funcionales de la organización		
<i>Bajo</i>	0	0
<i>Medio</i>	13	87
<i>Alto</i>	2	13
Grado de compromiso de los trabajadores para contribuir con sus opiniones a la solución de los problemas		
<i>Bajo</i>	0	0
<i>Medio</i>	12	80
<i>Alto</i>	3	20
VII – Posición ante la introducción de la tecnología		
Existe una orientación hacia la tecnología en todos los niveles y ámbitos de la organización		
<i>Bajo</i>	1	7
<i>Medio</i>	9	60
<i>Alto</i>	5	33
Nivel tecnológico en instalaciones y procesos productivos que desarrolla en comparación con la competencia		
<i>Bajo</i>	0	0
<i>Medio</i>	9	60
<i>Alto</i>	6	40
Nivel de inversiones en tecnología que posee la organización		
<i>Bajo</i>	2	13
<i>Medio</i>	12	80
<i>Alto</i>	1	7
Grado de utilización que hace la organización de los argumentos técnicos para captar nuevos clientes		
<i>Bajo</i>	2	13
<i>Medio</i>	13	87
<i>Alto</i>	0	0
Cantidad de Recursos Humanos responsabilizados con la renovación tecnológica		
<i>Bajo</i>	4	27
<i>Medio</i>	11	73
<i>Alto</i>	0	0

Anexo No. 3 Resultados del cuestionario de Clima interno

VARIABLES	R	%
AUTONOMIA		
La supervisión que recibo de mi jefe:		%
me incomoda porque no le aporta sugerencias a mi trabajo	5	1,9
me gusta, siento que se interesa en lo que hago y me aporta con su experiencia	268	93,2
me da igual, si me supervisa o no	9	3,1
me gusta, siento que se interesa en lo que hago pero no es capaz de aportarme nada	5	1,9
Mi jefe me deja tomar decisiones.		
sólo cuando no son importantes	28	9,9
a veces debo consultarle a mi jefe	25	8,6
siempre debo consultarle al jefe	87	30,2
puedo tomar las que competen a mis funciones sin que necesariamente tenga que consultarle	148	51,2
Considero que mi jefe es		
a quien le gusta tener el control pero acepta sugerencias	23	8,0
quien me aporta con sus sugerencias para que mi trabajo mejore	18	6,2
quien me da libertad absoluta para trabajar porque no tiene mucho que aportar	80	27,8
siempre busca errores y nada le parece bien	167	58,0
Cuando me asignan una tarea que nunca he hecho antes:		
mi jefe nunca me deja de supervisar y me critica constantemente	91	31,5
me orienta cuando sabe que lo necesito	7	2,5
sólo me dice que es lo que tengo que hacer y se olvida de mi	11	3,7
me enseña pero permite que desarrolle mis capacidades	180	62,3
IDENTIFICACION CON LA EMPRESA		
Si pudiera cambiar de trabajo, lo haría por:		
mejor salario	48	16,7
otro puesto	20	6,8
no lo haría	199	69,1
no lo he pensado	21	7,4
Cuando tengo que decir donde trabajo.		
lo hago con orgullo	199	69,1
lo hago con indiferencia	4	1,2
refiero no decir y cambio el tema	0	0,0
lo hago con desagrado	85	29,6
Trabajar en esta organización, me produce		
disgusto, estoy aquí por necesidad	139	48,1
orgullo y satisfacción, me gusta lo que hago	146	50,6
indiferencia, sólo trabajo aquí	4	1,2
Si me ofrecieran otro trabajo.		
lo tomaría sin pensarlo dos veces	9	3,1
sólo me iría si me ofrecieran algo mejor de lo que tengo	68	23,5
por nada del mundo me iría a trabajar a otro lugar	199	69,1
me iría si tuviera las mismas prestaciones y recompensas que tengo en este lugar	12	4,3
Lo que mas me gusta de trabajar en esta organización:		
resulta un lugar estable para trabajar	11	3,7
mis compañeros y jefes hacen que todo sea agradable aquí	16	5,6
es una empresa que brinda oportunidades de crecimiento profesional	108	37,7
las posibilidades de aprendizaje inherentes a su gestión	153	53,1

VARIABLES	R	%
MOTIVACION		
Los domingos me siento incomodo:		
no	162	56,2
algunas veces	50	17,3
muchas veces	34	11,7
si	43	14,8
Las act. que realizo en mi puesto de trabajo		
las hago porque forman parte de mi contenido de trabajo y estoy obligado a hacerlo	27	9,3
las hago porque forman parte de mi contenido de trabajo y me gustan	34	11,7
son una molestia	21	7,4
las hago porque forman parte de mi contenido de trabajo, me gustan y me permiten desarrollo	206	71,6
Si pudiera tomar otro trabajo, ganando lo mismo, lo tomaría?		
no, me siento satisfecho en este trabajo	162	56,2
si, inmediatamente lo haría	43	14,8
no se si lo haría	34	11,7
lo pensaría y puede que lo tome	50	17,3
Cuando tengo una idea que considero puede beneficiar a la organización		
lo comunico inmediatamente	226	78,4
a veces lo comunico, otras veces no, depende de las circunstancias	21	7,4
me olvido de mis ideas, nunca serían tomadas en cuenta	16	5,6
no me interesa comunicarlás	25	8,6
Si otra organización me ofreciera el mismo trabajo e igualdad de facilidades:		
lo tomaría sin pensarlo	5	1,9
sería una oportunidad para salir de esta organización	4	1,2
no lo aceptaría	199	69,1
tendría que tener motivos fuertes para aceptarlo	80	27,8
Lo que me mantiene apegado a esta organización es:		
el salario y sistema de retribución que posee	59	20,4
el estilo de liderazgo que me permite mantener alta mi autoestima porque me siento útil	16	5,6
mis compañeros de trabajo que son muy solidarios y preocupados unos por otros	14	4,9
la satisfacción que siento del trabajo que realizo	199	69,1
PERCEPCION GENERAL		
Mi espacio de trabajo es:		
agradable y cómodo	135	46,9
incómodo y lleno de limitaciones	62	21,6
con limitaciones pero me gusta	53	18,5
desagradable	37	13,0
Considero que mi trabajo:		
aporta utilidad a la organización	240	83,3
no es tan necesario a la organización	21	7,4
aporta utilidad a la organización pero los directivos no lo advierten	27	9,3
no sé si es importante	0	0,0
La organización brinda a sus trabajadores:		
un ambiente cómodo para trabajar	80	27,8
sólo un lugar para trabajar	5	1,9
un lugar que permite el desarrollo humano e intelectual	117	40,7
sólo un lugar donde se pasa trabajo para trabajar	85	29,6

VARIABLES	R	%
El trabajo que yo hago dentro de la organización		
contribuye al desarrollo de nuestra economía	66	22,8
sólo contribuye al desarrollo de la organización	52	17,9
me ayuda a mi desarrollo como persona	162	56,2
no contribuye con nada ni con nadie	9	3,1
Esta organización es		
un lugar agradable para trabajar	135	46,9
un lugar incomodo para trabajar	9	3,1
me da igual, solo trabajo aquí	14	4,9
un lugar hostil para trabajar	130	45,1
Considero que la organización da a sus empleados el trato que merecen		
si	135	46,9
no	12	4,3
casi nunca	9	3,1
solo cuando le conviene a la empresa	132	45,7
En su opinión ¿cómo se siente Ud. tratado en la organización?		
en otras organizaciones he sido mejor tratado	43	14,8
me siento bien tratado	128	44,4
me han tratado mejor que en otras organizaciones	80	27,8
en esta organización tratan a unos mejor que a otros	37	13,0
RECONOCIMIENTO		
Le gusta que le reconozcan los esfuerzos y sacrificios		
no, yo puedo dar sin esperar nada a cambio	20	6,8
si, me gusta que me reconozcan lo que hago	188	65,4
no me interesa si lo reconocen o no	11	3,7
a veces, depende de la situación	69	24,1
Cuando los miembros de la organización tienen opiniones sobre su gestión:		
con mucha frecuencia son tomadas en cuenta como oportunidades de mejoras	167	58,0
algunas veces son tomadas en cuenta	0	0,0
las escuchan pero no las ponen en práctica, generalmente consideran que no es el momento oportuno	5	1,9
ni siquiera las toman en cuenta	116	40,1
Cuando hay puestos vacíos que yo quisiera ocupar ¿Cómo se ocupan?		
contratan nuevos empleados	11	3,7
ascienden a los antiguos sólo atendiendo a sus años de servicios	14	4,9
escogen a quien lo merece según su experiencia, habilidad y servicio	149	51,9
escogen a cualquiera espontáneamente	114	39,5
Cuando se me ocurre una idea que puede mejorar el rendimiento de mi trabajo		
me quedo callado, no importa lo que yo piense porque no me escuchan	60	21,0
lo comento con mis compañeros esperando que alguno se lo diga al jefe	32	11,1
se lo digo a mi jefe con la seguridad de que en el momento oportuno se aplicarán	119	41,4
se lo digo a mi jefe pero sin mucha convicción de que se apliquen mis sugerencias	76	26,5
RELACIONES INTERPERSONALES		
Mis compañeros entre si son:		
amables, colaboradores y profesionales	103	35,8
comprometidos en ayudarse entre todos	155	53,7
respetuosos pero indiferentes unos de otros	21	7,4
poco cuidadosos en el trato personal, aunque se colaboran en el trabajo	9	3,1

VARIABLES	R	%
Cuando tengo un problema laboral:		
consulto con mi jefe y se que va a ayudarme	30	10,5
me interesa mantener a mi jefe al margen y evito consultarle	25	8,6
consulto con mi jefe, aunque no siempre estoy seguro de su ayuda	16	5,6
intento resolverlo a mi manera y le consulto sólo en última instancia	217	75,3
La relación que tengo con mi jefe es:		
tensa y difícil	44	15,4
respetuosa pero distante	164	56,8
cordial y cómoda	80	27,8
La confianza que tengo en mis compañeros de trabajo es:		
mucha, porque confío en ellos	100	34,6
sólo a algunos pocos le tengo confianza	5	1,9
la mayoría no merecen mi confianza	12	4,3
le tengo confianza a la mayoría de ellos	171	59,3
La mayoría de mis compañeros de trabajo son:		
muy trabajadores pero desinteresados por los demás	21	7,4
amistosos y colaboradores pero poco profesionales	25	8,6
muy profesionales y humanos	101	35,2
muy profesionales pero poco cuidadosos en el manejo adecuado de las relaciones interpersonales	140	48,8
RESPONSABILIDAD		
Me hago cargo de todas las actividades que realizo en mi puesto de trabajo		
si	148	51,2
no	23	8,0
a veces	80	27,8
depende de mi voluntad	37	13,0
Asisto puntualmente a mi trabajo		
me gusta llegar puntual	75	25,9
debo cumplir con un horario establecido	148	51,2
si llego tarde me descuentan y afectan mi estimulación	37	13,0
no sería un buen ejemplo para los demás	28	9,9
La información que me pide mi jefe inmediato superior:		
me ocupo de presentarla calidad y casi nunca tengo que hacerle cambios	153	53,1
la entrego completa, aunque a veces necesita cambios	75	25,9
a veces por entregarla a tiempo, requiere correcciones posteriores	46	16,0
la hago como me parece y mi jefe, de todas formas, la acepta	14	4,9
Cuando me dan responsabilidades ajenas a mis obligaciones, cumplo con ellas:		
sólo si no interfieren con mis obligaciones y no afectan mis horarios	52	17,9
sólo si me lo van a reconocer económicamente	57	19,8
solo porque me plantearon la exigencia y debo cumplir	60	21,0
las tomo con entusiasmo y las aprecio como una oportunidad para el aprendizaje	119	41,4
LIDERAZGO		
El comportamiento habitual del líder de la organización:		
su objetivo es garantizar la alta satisfacción y las buenas relaciones en el equipo	94	32,7
ofrece posibilidades de participación pero sólo practica las sugerencias al servicio de las suyas	12	4,3
estimula la participación, acepta sugerencias para introducir cambios, coordinación de procesos y aprende de sus errores	92	32,1
se orienta a la definición clara de las tareas, deja poco margen a la innovación	89	30,9

VARIABLES	R	%
La toma de decisiones se orienta fundamentalmente a:		
el cuidado de los sentimientos de los colaboradores manteniendo las buenas relaciones humanas	76	26,5
fijación de metas pero sin delegar porque el proceso de dirección radica en personas claves	52	17,9
planificación detallada de las tareas y funciones, metas y procedimientos, con énfasis en la planificación, organización y control	92	32,1
ejercicio del trabajo en equipo a todos los niveles, cultura de profesionalidad sustentada en el diálogo y el debate	68	23,5
ESTILOS DE DIRECCIÓN		
Cuánta confianza manifiestan los jefes con respecto a los subordinados:		
ninguna	12	4,3
alguna	5	1,9
bastante	171	59,3
total	100	34,6
A que nivel se toman las decisiones en la organización		
generalmente arriba del todo	133	46,3
las importantes al más alto nivel, hay algo de delegación y mucho control	21	7,4
las importantes al más alto nivel, las menos importantes a nivel inferior	14	4,9
a todos los niveles existe facultad para tomar las decisiones de su competencia y el proceso está integrado	119	41,4
Corresponsabilidad de los miembros de la organización con las decisiones que afectan su trabajo		
casi nunca	11	3,7
a veces se les consulta	44	15,4
casi siempre se les consulta	85	29,6
siempre se les consulta	148	51,2
Para desarrollar el compromiso con las metas y objetivos de la organización se utiliza		
la satisfacción a las necesidades de estima de los miembros	41	14,2
las recompensas y los castigos	44	15,4
las intimidaciones y la incertidumbre	20	6,8
la participación en función de alcanzar los objetivos estratégicos	183	63,6
Cree Ud. que el modo en que se toman las decisiones en la organización motiva a sus miembros		
nada	7	2,5
poco	32	11,1
algo	75	25,9
mucho	174	60,5
COMUNICACIÓN		
La comunicación entre jefes y subordinados generalmente fluye:		
de manera descendente	43	14,8
en gran medida de manera descendente	39	13,6
en gran medida de manera descendente y ocasionalmente ascendente	78	27,2
resulta equilibrado el flujo de comunicación descendente, ascendente y horizontal	128	44,4
Cuan exacta es la comunicación ascendente que se produce en la organización		
casi nunca	12	4,3
a veces	188	65,4
a menudo	60	21,0
casi siempre	27	9,3

VARIABLES	R	%
Cómo aceptan los miembros de la organización las comunicaciones emitidas por los superiores		
con sospecha	128	44,4
con indiferencia	16	5,6
con cautela	101	35,2
se aceptan sinceramente	43	14,8