



Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"

SUM Medardo Vitier Guanche.

Carrera Comunicación Social.

Trabajo de Diploma

**Propuesta de Estrategia Comunicativa para reforzar la
Imagen e Identidad Corporativas de la Empresa
Rayonitro de Matanzas.**

Autora: Yadira Coma Ramírez

Tutor: MSc. Rolando Pérez de Alejo Balmaseda

Matanzas, 2009

PENSAMIENTO

“Las organizaciones obedecen a lógicas sistémicas que evidentemente tienen origen material u objetivo; pero existen cuestiones superpuestas que van más allá de la materia y se subordinan a lo que el hombre en su imaginaria realidad es capaz de construir a escala subjetiva; los activos intangibles organizacionales”.

Rolando A. Pérez de Alejo Balmaseda

AGRADECIMIENTOS

Hace seis años, cuando comencé el estudio de esta hermosa profesión, llegar a concretarla parecía un sueño. Esta ilusión felizmente hoy se hace realidad, sintetizada en la elaboración de este trabajo de diploma. Muchas fueron las personas que en este arduo camino han influido en mi formación profesional, por ello, aunque es complicado abarcarlas a todas, no puedo dejar de retribuir de forma especial a cada una de ellas:

A mis padres, por darme la vida y una educación por el camino correcto, por guiar mis pasos hacia lo que me he convertido hoy.

A mi esposo y mis suegros, por su incondicionalidad y apoyo en todos estos años de la carrera.

A mi tutor Rolando Pérez de Alejo Balmaseda, a quien le estaré agradecida por siempre por aceptarme bajo su tutela y brindarme sus conocimientos.

A todos los profesores de la carrera que me brindaron grandes aportes tanto en la vida como en la profesión mediante las clases que me impartieron.

A los trabajadores de la Empresa Rayonitro por las atenciones que recibí y el tiempo que me dedicaron durante mi estancia allí, fundamentalmente a la Ingeniera Emma Rosa Rodríguez por la ayuda y apoyo brindados y su incansable disponibilidad sin tener en cuenta hora ni día.

Y muy especialmente a todas mis compañeras de trabajo, por su disposición y su ayuda en todo momento.

A todos, les estaré agradecida eternamente.

DEDICATORIA.

Después de agradecer a todos los que han influido en mi carrera solo me resta dedicar la investigación a:

Mis padres, que me han inculcado siempre el amor al estudio y al trabajo.

Mi esposo, que aunque está en estos momentos cumpliendo misión internacionalista siempre ha sabido apoyarme, estar a mi lado y brindarme todo su amor.

Mis suegros, familiares y amigos que me han estimulado mucho durante la carrera y esperan lo mejor de mi como comunicadora.

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD.

Hago constar que soy la única autora de este Trabajo de Diploma realizado en la Empresa Rayonitro de Matanzas, como culminación de los estudios en la Carrera Comunicación Social. Declaro que autorizo su utilización con fines educativos en las instancias que lo necesiten y sobre todo en la entidad donde se elaboró en aras de perfeccionar la Comunicación, Imagen e Identidad como vectores estratégicos de la empresa actual.

Yadira Coma Ramírez.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Dado en Matanzas, el día ____ del mes de _____ del año 2009.

“Año del 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución”.

RESUMEN

La imagen institucional es el principal activo de una organización, es lo único que la diferencia globalmente y le agrega valor a todo lo que hace y comunica, permanece en la memoria social, es medible y sustentable. Por su parte la comunicación organizacional posibilita la relación que se establece entre todos los activos intangibles de la entidad para el logro de los objetivos estratégicos de la misma.

La presente investigación es una “Propuesta de Estrategia Comunicativa para reforzar la Imagen e Identidad Corporativas de la Empresa Rayonitro de Matanzas”, a partir de un redimensionamiento de sus activos intangibles, donde se proponen acciones comunicacionales en aras de solucionar los problemas detectados en la fase del diagnóstico.

La propuesta consta de un estudio riguroso en materia de Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas de la entidad en cuestión, a partir de la aplicación de métodos teóricos, empíricos y estadísticos que posibilitaron el sustento metodológico de la estrategia. Entre las técnicas de recogida de información seleccionadas se encuentran: la encuesta, la entrevista, la observación, la revisión bibliográfica, entre otras. Una vez aplicadas las técnicas los resultados arrojados muestran que en la entidad existen algunas dificultades en su estrategia corporativa, fundamentadas en un desconocimiento de la gestión profesional de la comunicación como componente esencial en los estudios de Imagen e Identidad Corporativas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	8
I.1 Comunicación.....	8
I.1.1 Concepto de comunicación.....	8
I.1.2 Comunicación Organizacional.....	10
I.1.3 Flujos de comunicación organizacional.....	12
I.1.5 Formas principales de Comunicación Corporativa.....	14
I.2. Estrategia.....	15
I.2.1 Concepto de estrategia.....	15
I.2.2 Estrategia corporativa.....	16
I.2.3 Consideraciones en la Planeación Estratégica de la Comunicación al servicio de la Imagen Corporativa.....	16
I.2.4 Papel del – DIRCOM- o Director de Comunicación.....	17
I.3 Identidad Corporativa.....	17
I.3.1 Concepto de Identidad Corporativa.....	17
I.3.2 Clases de Identidad Corporativa.....	18
I.3.3 Identidad Visual Corporativa.....	19
I.4 Imagen Corporativa.....	20
I.4.1 Conceptualización de la Imagen Corporativa.....	20
I.4.2 Dimensiones de Imagen corporativa.....	21
I.5. Cultura organizacional.....	22
I.5.1 Concepto de Cultura Organizacional.....	22
I.5.2 Presunciones.....	23
I.5.3 Valores propios.....	24
I.5.4 Valores compartidos.....	24
I.6 Activos intangibles.....	25
I.7 Corporate. Gestión profesional de la comunicación al servicio de la imagen.....	25
I.8 El paradigma del siglo XXI de Joan Costa.....	26
I.9 Marketing.....	27
I.9.1 Concepto de Marketing.....	27
I.9.2 Variables del Marketing.....	29
I.9.3 Mix de Comunicación.....	30

CAPÍTULO II METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMUNICATIVA DE IMAGEN E IDENTIDAD CORPORATIVAS.	33
II.1 Algunas consideraciones metodológicas.	33
II.2 Concepción metodológica de la Estrategia de Imagen.	34
II.2.1 Análisis de la situación.	34
II.2.2 Formulación de los objetivos de imagen.	57
II.2.3 Las acciones de Comunicación.	58
II.2.4 Implantación táctica de las acciones de la Estrategia de comunicación al servicio de la Imagen.	58
II.2.5 Evaluación y Control.	58
CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE ESTRATEGIA COMUNICATIVA.	59
III.1 Análisis del entorno de la empresa.	59
III.2 Selección de la muestra para la encuesta a partir de la fórmula propuesta:.....	62
III.3 Resultados obtenidos por conceptos a partir de la aplicación de los métodos y técnicas.	63
1 Concepto Corporate.	63
2 Concepto: Imagen corporativa.	64
III.4 Resumen de los resultados del diagnóstico.	93
III.5 Formulación de los objetivos de imagen.	95
III.6 Programa de acciones concretas a ejecutar en función de atenuar los efectos contrarios al desarrollo de una sólida imagen global.	96
III.7 Análisis de riesgos de la estrategia.	100
III.8 Cronología espacio temporal y asignación de responsabilidades de la estrategia.	101
III.9 Control y Evaluación de la Estrategia de Comunicación.	101
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES.....	103
BIBLIOGRAFÍA.....	104
ANEXOS	108



INTRODUCCIÓN

La Industria Química es una de las más grandes del mundo, responsable de la fabricación de múltiples productos con diferentes procesos y aplicaciones. Entre sus usos beneficiosos encontramos la protección de los cultivos y la prevención y tratamiento de las enfermedades.

Puede considerarse que la Industria Química Moderna nace a finales del siglo XVIII con el proceso Le Blanc para la producción de álcalis, que principalmente eran usados en la industria textil como blanqueantes. No fue hasta el siglo XX que la Ingeniería Química y la Química Industrial experimentaron su verdadero desarrollo científico caracterizado por la sistematización de los procesos empíricos, el análisis de procesos y la aplicación de modelos matemáticos con la ayuda del ordenador.

El crecimiento de la industria química durante este siglo es impulsado por el aumento en demanda de productos y por la disponibilidad de materias primas y de energía. Se establece así una industria química poderosa cuyos productos están presentes en todas y cada una de las actividades de la sociedad, convirtiéndola en uno de los pilares básicos en la economía mundial tanto por el volumen de negocio que genera como por el hecho de ser proveedora de materia prima y productos para otras industrias.

La industria química ha supuesto en los últimos 30 años uno de los principales factores de desarrollo económico y cambio industrial. Además, esta industria ha permanecido en constante evolución, surgiendo nuevos campos de interés como la biotecnología, biomedicina, nuevos materiales, etc. Sin embargo, la crisis de la industria química a finales de los 70 y principios de los 80, el aumento de la conciencia medioambiental y el consecuente rechazo a la industria química por su papel importante en la contaminación medioambiental, afectaron negativamente al empleo de los ingenieros químicos y a la expansión de la industria.

En la actualidad, la industria química proporciona a la sociedad productos de primera necesidad tan variados como para la protección de la salud, la obtención de alimentos, la fabricación de viviendas, el transporte, las comunicaciones e incluso el ocio.



En 2001, el 80% de la producción total mundial de productos químicos procedía de 16 países, concentrada en los países de la OCDE. Sin embargo, en 2020, se prevé que los países en desarrollo ocupen el primer lugar en las tasas de crecimiento de productos químicos industriales de alto volumen (esto es, los fabricados en más de 1000 toneladas por año), aumentando su participación en la fabricación mundial de productos químicos hasta el 31% (OCDE, Perspectivas medioambientales para la industria química, 2001).

En el año 2006, último año del que se dispone de datos, el volumen de negocio de la industria química a nivel mundial supuso más de 2,1 billones de euros, hecho que supone un incremento de casi un billón de euros en la última década, desde los 1.247 millones de euros que representó en 1996.

Según países, Estados Unidos se mantiene como el líder mundial del sector con un 23,2% de la facturación, seguido de China que por primer año se sitúa en segundo lugar con un 9,4% y desplazando a Japón que se posiciona como tercer país del sector acumulando un 8,9% del total.

Asimismo, por áreas geográficas es Europa la que se posiciona como líder de facturación con un 35,1% del negocio mundial (30,3% para la Unión Europea); seguida de Asia que ocupa el segundo lugar gracias a la emergencia de China, India y los países del sudeste asiático, con un 30,8% del total. Finalmente el NAFTA acumula el 26,1% de la facturación mundial.

En nuestro país el sector de la Química Básica abarca una amplia gama de producciones, distribuidas en cuatro organizaciones empresariales del Estado Cubano, las cuales son: Unión Química, que agrupa las producciones de fertilizantes, gases industriales, pinturas, fibras cortas de rayón, producciones químicas a partir de electrólisis, plaguicidas y producción de bolsas y plásticos reforzados. Encontramos también a Vidrieras Caribe destinada a las producciones de envases de vidrio, cristalería ornamental y doméstica, artículos para hotelería y cristalería de laboratorio. La Unión del Papel, con producciones de papel destinadas a disímiles usos y por último encontramos a Industrias Poligom que se dedica a las producciones de neumáticos y cámaras de aire, entre otros productos de goma.



Propuesta de Estrategia Comunicativa para reforzar la Imagen e Identidad

Corporativas de la Empresa Rayonitro de Matanzas.

Dentro de estas organizaciones la Empresa Rayonitro se ubica en la Unión Química, y se dedica fundamentalmente a la producción de ácido sulfúrico, química ligera y fertilizantes, única en el país que produce fertilizantes complejos y que los comercializa fundamentalmente a la agricultura.

El objetivo de esta empresa es satisfacer las necesidades que existan de estos productos químicos que demanden sus clientes nacionales e internacionales en el momento oportuno, con una alta competitividad, economicidad y eficiencia. La entidad aspira a la obtención del liderazgo nacional en la oferta de fertilizantes químicos, desarrollando nuevas tecnologías, así como la primacía en la producción de ácido sulfúrico y otros productos químicos en el país.

En el año 2002 decidió aplicarse en esta empresa el Perfeccionamiento Empresarial con el objetivo fundamental de lograr la competitividad de la misma, incrementando la eficiencia y la eficacia, sobre la base de otorgarle las facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.

Las líneas del Perfeccionamiento Empresarial dotan de especial importancia al fortalecimiento de los subsistemas de comunicación a partir de estrategias integradoras al servicio de la imagen, la identidad y la cultura institucional. La comunicación como activo estratégico de la empresa contemporánea constituye centro de atención para la mayoría de las empresas perfeccionadas y la Rayonitro de Matanzas no escapa a esta intención.

Es importante aclarar que con la III Revolución Industrial nace la era de la información y el conocimiento y por consiguiente el surgimiento de maquinarias cada vez más sofisticadas que inducen el aumento en las producciones a gran escala. En este contexto, componentes esenciales como la organización, el capital y la dirección, pasan a un segundo plano y son aventajados en importancia por la actividad comunicativa. Las prácticas comerciales, publicitarias, investigativas y de mercado van a destinarse a lograr las ventas en las diversas empresas, a partir del desarrollo de supervalores como la comunicación, la imagen, la identidad, la reputación corporativa y la cultura. Por ello entendemos que la comunicación ocupa un papel preponderante en el éxito de cualquier organización, no solamente por su utilidad comercial, sino que es un componente esencial que nos permite percibir a la empresa como un ente concatenado, en el que la comunicación refuerza todos sus componentes internos y externos.



Los estudios sobre Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas recobran una marcada actualidad en el mundo contemporáneo, y reconocidos ya como tales en el mundo desarrollado, comienzan a develarse en toda su plenitud para países como el nuestro, donde las empresas se están dando a la tarea de insertar estos estudios en su realidad, dándole un papel importante al cuidado de la imagen de la empresa. Lo que implica una efectiva concepción e implementación de la Gestión de Comunicación, ya que ha sido demostrado por varios autores e investigadores que constituyen factores fundamentales para el éxito de cualquier organización.

La Empresa Rayonitro no se encuentra exenta de estos estudios pues aunque la comunicación en Cuba apenas empieza a abrirse paso en nuestras organizaciones, la entidad en cuestión posee el interés y personal calificado para llevar a cabo estos estudios, aunque estos se realizan de forma aislada, teniendo en cuenta que existen algunas dificultades en su estrategia corporativa, además de que no se halla en la Empresa un estudio riguroso en relación con la Identidad e Imagen Corporativas. Otro elemento importante que forma parte de esta situación problemática es el cambio de dirección de la Empresa que se efectúa en el presente año y que constituye uno de los factores por los cuales deben realizarse estudios de Imagen e Identidad.

Los elementos mencionados anteriormente constituyen los criterios fundamentales que hemos seguido para la selección de la entidad, pues entendemos que es necesario trazarse una estrategia comunicativa que de al traste con esta situación, resumiéndose en el siguiente **problema de investigación**:

¿Cómo efectuar eficazmente la gestión profesional de la comunicación en función del fortalecimiento de la Identidad e Imagen Corporativas en la Empresa Rayonitro de Matanzas?

Una vez planteado el problema al que se pretende dar solución se reconoce en el mismo el **objeto** de la presente investigación, registrado como la Identidad e Imagen de la Empresa Rayonitro de Matanzas. Como parte del objeto de investigación se encuentra el **campo** sobre el cual accionaremos para solucionar el problema que en este caso es la Empresa Rayonitro de Matanzas.

Una vez planteado el problema y en aras de su solución establecemos que el **objetivo fundamental** de la investigación es:



Elaborar una estrategia comunicativa que refuerce la Imagen e Identidad Corporativas de la Empresa Rayonitro de Matanzas.

Del objetivo general se derivan los **objetivos específicos**, que en nuestro caso serían los que planteamos a continuación:

- 1) Diagnosticar el estado de la autoimagen y la imagen pública de la Empresa Rayonitro de Matanzas.
- 2) Demostrar la necesidad de activar en la Empresa los estudios sobre la identidad e imagen corporativas.
- 3) Proponer acciones comunicativas que permitan el desarrollo de los componentes mencionados anteriormente.

La problemática adjudicada en la investigación nos incita a efectuar un desglose de la empresa en cuestión, desde el punto de vista de su imagen e identidad, y por consiguiente de todos los componentes que integran sus activos intangibles. Es por ello que para poder dar respuesta al problema proponemos las siguientes **preguntas científicas**:

- 1) ¿Qué componentes influyen en el desarrollo de los activos intangibles de la Empresa Rayonitro de Matanzas?
- 2) ¿Cómo elaborar una estrategia comunicativa para reforzar la Imagen e Identidad Corporativas de la Empresa Rayonitro de Matanzas?
- 3) ¿Qué acciones comunicacionales deben llevarse a cabo en este sentido?

De las preguntas científicas se derivan las siguientes **tareas científicas**:

- 1) Recopilación y análisis del referencial teórico circunscrito a la Imagen e Identidad Corporativas en la empresa contemporánea.
- 2) Auditoría integral de Imagen Corporativa.
- 3) Elaboración de una propuesta de estrategia comunicativa para el desarrollo de la imagen de la institución.



En cuanto al **tipo de estudio**, la presente es una investigación aplicada, pues se tienen en cuenta para solucionar los problemas de la Empresa las diversas teorías comunicacionales que pueden ser aplicadas. Es una investigación **exploratoria y descriptiva**, pues se examina un tema o problema de investigación poco estudiado y se especifican las propiedades importantes de la imagen e identidad corporativas de la Empresa a partir de la medición de las variables que integran estos activos intangibles.

Según el tipo de estudio en el campo de la Comunicación esta investigación se caracteriza por ser **para la producción comunicativa**, la cual persigue la obtención de la información necesaria para la confección de «productos comunicativos». La información se procura obtener a través del Diagnóstico de Comunicación, Imagen e Identidad corporativas así como del análisis de la documentación de la Empresa que sirva de apoyo a la investigación.

Para responder a las preguntas de investigación es necesario seleccionar o desarrollar un **diseño de investigación** y aplicarlo al contexto particular del estudio. La investigación en cuestión se cataloga como un **diseño no experimental**, pues se realiza sin manipular deliberadamente variables, se observan los fenómenos relacionados con la comunicación, imagen e identidad tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Los sujetos no se exponen a situaciones o estímulos para ver sus respuestas. Además es un diseño **transeccional descriptivo**, pues se recolectan los datos para la descripción de variables en un tiempo único.

El **paradigma** o metodología por la cual se regirá la investigación es el **mixto**, es decir, se aplicarán técnicas cualitativas y cuantitativas, con el objetivo de efectuar una investigación más completa, acorde con los objetivos de la misma.

El **alcance** de la investigación se sustenta en una propuesta concreta de estrategia comunicativa que permita accionar en los valores intangibles de la Empresa, desarrollándola en el campo de la esfera comunicacional de la producción y los servicios.

No existe en la Empresa una investigación específica sobre el tema, solo estudios de otros componentes que guardan relación con el mismo, así como el desarrollo adecuado de los componentes del mix de comunicación, posee además un Plan de Marketing que es revisado anualmente y el desarrollo de campañas publicitarias para los productos que oferta.



Es por ello que la presente investigación contribuirá a profundizar en los estudios de Identidad e Imagen Corporativas de la Empresa, debido a que es necesaria la incorporación de elementos novedosos en este sentido, lo que le permitirá a la entidad una mayor calidad en sus productos y competitividad, así como la exportación de productos a escala internacional.

La **novedad científica** de la investigación radica en que proponemos una conceptualización sin precedentes del concepto imagen, para su evaluación a partir de su auditoría integral que de por resultado un levantamiento de los principales valores intangibles que se encuentran afectados en la institución.

El **aporte práctico** está dado en una propuesta de acciones estratégicas concretas para subsanar los valores intangibles afectados y que fueron resultado del diagnóstico.

Entre los métodos utilizados para llevar a cabo la presente investigación encontramos como empíricos la entrevista estructurada, la observación no participante, la encuesta y el análisis de la matriz DAFO. Los métodos teóricos que consideramos idóneos son: la revisión de documentos, el histórico y lógico, el analítico-sintético, el tránsito de lo abstracto a lo concreto, la inducción-deducción, la modelación y el enfoque sistémico.

La presente tesis aparece desglosada en tres capítulos. El Capítulo I expone el Marco Teórico Conceptual, donde se abordan los principales conceptos y relaciones de los activos intangibles sobre los cuales se accionará. El Capítulo II consta de la Metodología utilizada en la elaboración de la estrategia comunicativa de Imagen e Identidad Corporativas. A continuación aparece el Capítulo III, en el cual se expone el análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las técnicas, así como una propuesta de estrategia comunicativa que de al traste con el problema de investigación. Se culmina con un cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas del proceso investigativo.



CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.

Con el marco teórico se pretende sustentar teóricamente la presente investigación. A continuación se analizan y exponen las teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general sobre la Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas, válidos para el correcto encuadre del estudio, una vez consultada la bibliografía.

I.1 Comunicación.

El funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación. A lo largo de la historia esta ha ido avanzando en paralelo con la creciente capacidad de los pueblos para configurar su mundo físico y con su creciente grado de interdisciplinariedad. Tanto es así que las diferentes ramas de las Ciencias Sociales, le han dado a este proceso interpretaciones diversas, acordes con los postulados que definen a cada ciencia.

I.1.1 Concepto de comunicación.

La palabra Comunicación proviene del latín *communis* que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego (el de Koinoonia) que significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical *común* es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre “comunicarse” y “estar en comunidad”. En pocas palabras, se “está en comunidad” porque “se pone algo en común” a través de la “comunicación”.

John Fiske (1982) define a la comunicación como una “interacción social por medio de mensajes”. Por su parte, Antonio Pasquali (1978) afirma que “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social”. Para Pasquali el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia. Luego de un gran esfuerzo de abstracción definitoria concluye considerando a la comunicación como: “la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de



mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre”.

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos. Fernández (1997).

En cuanto a su propósito, Aristóteles en sus tiempos deja muy claramente asentado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista. Berlo (1979) afirma que nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente a otras personas. De igual modo afirma que “nuestro fin básico (al comunicarnos) es alterar la relación original existente entre nuestro organismo y el medio que nos rodea.”

Orozco propone un concepto mucho más amplio de comunicación al extrapolarla como campo de estudio cuando expresa que “La **comunicación**, a diferencia de otras disciplinas u objetos de estudio, es a la vez que paradigma, campo interdisciplinario, fenómeno, práctica o conjunto de prácticas, proceso y resultado, parte esencial de la cultura y la innovación cultural, soporte simbólico y material del intercambio social en su conjunto, ámbito donde se genera, se gana o se pierde el poder, enlace y registro de agentes, agencias y movimientos sociales, herramientas de interlocución, espacio de conflicto, conjunto de imágenes, sonidos y sentidos, lenguaje y lógica de articulación de discurso, dispositivo de la representación, herramienta de control al servicio de unos cuantos y de exclusión de las mayorías, de los beneficios del desarrollo, ámbito diferenciador de las prácticas sociales. Comprenderla en su compleja dimensión es, en todo caso, un objetivo parcialmente accesible y siempre por alcanzar” (Orozco en Benítez, 2005: 4)

Una variable fundamental dentro del proceso de la comunicación es la **retroalimentación**, pues ella nos permite comprender la comunicación como un proceso mediante el cual “se intercambian roles, o sea, el destinatario expresa una respuesta y toma el papel del emisor (...) permite aclarar si el mensaje fue recibido, interpretado como el emisor deseaba, aceptado y utilizado”. (Betancourt, 2003: 30). “En la recepción son numerosos los factores que pueden enturbiar el proceso: el «ruido» (físico, semántico, etc.), las trabas comunicativas (actitudes poco receptivas por parte del receptor o



carentes de estímulos por parte del emisor), etc.” (Ramírez, 1995: 186-187) De ahí que la retroalimentación sea el componente que permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional (Fernández Collado (1997); Nosnik (1995)).

“La comunicación se define como un proceso dialéctico de construcción de significados compartidos, soportado en un determinado sistema sígnico, que media, y es mediado por la cultura y las competencias de sus actores, alcanzando una doble implicación entre emisor y receptor en el enriquecimiento o degradación de un texto como producto del proceso comunicativo.”¹

Después de realizado el análisis de los conceptos de comunicación que proponen varios autores se elaboró un concepto de comunicación que proponemos a continuación:

“La comunicación es un proceso equilibrado, integral y recíproco basado en la transmisión y recepción de señales y mensajes mediante un código común al emisor y al receptor. Esta transferencia y admisión de ideas puede realizarse utilizando medios de expresión orales, escritos, señalizados o digitales, siendo en este proceso el receptor capaz de emitir criterios y transformar su conducta, cuya transformación debe hacerse evidente por el emisor y que este a su vez se convierta en receptor, logrando así una retroalimentación.”

I.1.2 Comunicación Organizacional.

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, (Fernández, 1997).

Según Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional “es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”. Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es “la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización”.

¹ Pérez de Alejo Balmaseda, Rolando A. Tutor de la tesis.



“La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.”²

Al respecto Teresa del Pilar Niño plantea: "Si concebimos el papel de la comunicación en la empresa como determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, debemos asumir una posición en contra de las prácticas administrativas que fomenten la existencia de una única forma de comunicación. Es así como el valor y la importancia de las buenas comunicaciones en la organización se pueden apreciar en situaciones críticas o de conflictos".³

La comunicación organizacional según Fernández (1997) puede dividirse en:

Comunicación Interna: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

² Fernández Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones, México, Editorial Trillas, Octubre de 1997, Pág. 27.

³ Niño, Teresa del Pilar. La Comunicación Organizacional, Simposio Latinoamericano, Cali, Noviembre de 1993.



Actualmente se añaden otros tres componentes:

Relaciones públicas: Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.

Publicidad: Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

Publicidad institucional: Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.

I.1.3 Flujos de comunicación organizacional.

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización. El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones (Katz y Kahn, 1990):

Comunicación Descendente.

Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir.

Comunicación Ascendente.

Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

Comunicación Horizontal.

Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

Comunicación Diagonal.



Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

I.1.4 Canal de comunicación.

El **canal** de comunicación es “el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor; el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor del mismo. Los canales pueden dividirse en medios de comunicación masiva, pública y medios interpersonales. Los canales masivos hacen posible que una fuente alcance a muchos receptores, casi siempre de manera simultánea -como los periódicos, las revistas, el cine, la radio y la televisión-; los canales públicos permiten la comunicación entre una fuente y un grupo de personas relativamente amplio; por ejemplo, los boletines y revistas de una empresa, que circulan entre sus empleados, los periódicos, murales, los discursos en un recinto, etc.; los canales interpersonales implican un intercambio más directo entre fuente y receptor o entre los miembros de un grupo pequeño: una conversación frente a frente o por teléfono, la correspondencia entre dos personas, una discusión en un grupo pequeño, etcétera.” (Fernández Collado, 1997: 22)

El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. En una organización y en cualquier situación es muy importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la información y esto dependerá del tipo de información, de quienes deberán recibirlo, las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento del mismo.

Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa.

El rumor como canal informal de comunicación

El rumor es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma. “Es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos y lo podemos clasificar en cuatro:

Ilusiones o deseos: Son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otras personas. Aunque su tono es positivo, expresan lo que preocupa a los empleados.



El rumor “metemiedos”: Obedece a los temores y ansiedades de los empleados, provocando una incomodidad general entre los trabajadores. En este caso los empleados expresan oralmente sus temores a otros empleados, siendo a veces perjudiciales (como cuando anuncian posibles despidos).

Rumor cicatero: Es el más agresivo y perjudicial, ya que divide a los grupos y acaban con cualquier sentimiento de lealtad. Suelen obedecer al odio o a la intención de atacar a otra persona, creando enfrentamientos. Tienden también a desprestigiar a una empresa o a una persona afectando negativamente su reputación.

Rumor estimulante: Son los que tratan de adelantarse a los hechos y suelen darse cuando los empleados llevan mucho tiempo esperando alguna noticia.⁴

I.1.5 Formas principales de Comunicación Corporativa.

Para un autor como Cees B. M. van Riel (1997: 8), existen en la actualidad tres formas importantes de comunicación corporativa: la comunicación de dirección, la comunicación de marketing y la comunicación organizativa.

Según B. M. van Riel, **la comunicación de dirección** corresponde emitirla a la gerencia de la organización porque resulta esencial para esta última. Los mensajes de esta categoría buscan, en primer lugar, conseguir que todos los elementos de la organización tengan una acepción idéntica sobre la realidad de la misma. Uno de los aspectos esenciales de este cocimiento viene constituido por la llamada vocación organizacional. Según esta forma entender el concepto, vocación de la empresa o institución, viene a ser algo así como el posicionamiento activo de un producto, pero en este caso referido a la propia organización, lo que supone la definición de la finalidad del ente, justificadora de su nacimiento y permanencia. El establecimiento conceptual de esta vocación es un primer paso para plantear debidamente la comunicación corporativa. Por tanto, debe entenderse por vocación de la organización la descripción de sus objetivos, bien sean comerciales o de servicio a la comunidad, y la forma de operar en el campo de sus competencias.

La **comunicación de marketing** abarca aquellas formas de comunicación que directamente apoyan las ventas de bienes y servicios. Dentro de esta comunicación, la labor más destacada corresponde

⁴ Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela/ grupo SantanderAportado por: Arturo Tacoronte - hectony@terra.com



a la publicidad, con mensajes basados en la información sobre los beneficios del producto en relación con los competitivos, pero realizados en formas persuasivas impersonales.

El marketing directo tiene su origen en lo que se llamó publicidad de venta por correo o por cupón, práctica publicitaria que se ha venido utilizando desde mediados del siglo XIX. Hoy, es uno de los sistemas comunicativos empleados por el marketing para conseguir la venta directa entre productor y comprador, técnica que adquiere cada día mayor importancia como medio de comunicación, sobre todo desde que apareció Internet, red en la que cada día está más presente la comunicación corporativa.

La **comunicación organizativa** es, para el autor al que nos venimos refiriendo, una especie de sinónimo de lo que en el mundo anglosajón se ha entendido siempre como relaciones públicas. Es decir, la función directiva por la que se planifican, se realizan y se mantienen acciones comunicativas que persiguen establecer, en primer lugar, vínculos positivos con el público del cual depende el éxito o el fracaso de la organización. En segundo lugar, establecen la comunicación con la Administración, tanto como con aquellas otras organizaciones sociales pendientes de los efectos que el funcionamiento de la organización puede tener, por ejemplo, sobre el medio ambiente. También cuida el mantenimiento de las relaciones positivas con los inversores, en la actualidad llamada comunicación financiera. En cuarto lugar, la comunicación con los empleados o comunicación de relaciones humanas, tanto en sus aspectos funcionales en relación con los fines de la organización como para de informar y motivar a los empleados sobre la vocación de la empresa o institución.

I.2. Estrategia.

I.2.1 Concepto de estrategia.

El significado del término estrategia, proviene de la palabra griega *Strategos*, jefes de ejército; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras.

El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. Mencionamos una de ellas: “es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares” - Fred Nichols.



I.2.2 Estrategia corporativa.

Existen variadas definiciones en torno a la estrategia corporativa. Kenneth Andrews plantea que “la estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o que va a ser.”⁵

Otro autor expresa que “la estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva. El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente”.⁶

I.2.3 Consideraciones en la Planeación Estratégica de la Comunicación al servicio de la Imagen Corporativa.

Como se ha explicado anteriormente la comunicación constituye el elemento enlace entre lo que es la organización (identidad) y lo que creen sus públicos que es (imagen). Por ello resulta vital una adecuada planeación estratégica de la comunicación, al resultar esta, uno de los principales modificadores de actitudes favorables al consumo del producto (servicio) que oferta o entrega la organización.

En resumen, “es necesario este Plan/Estrategia de Comunicación, para introducirse plenamente en la organización, ya que es el patrón de decisiones en una empresa o institución que determina sus objetivos, fines o metas, proporcionando los planes y políticas principales para alcanzarlos, definiendo el campo de negocios que ésta persigue, la clase de organización humana y económica que es o pretende ser, y la naturaleza de las contribuciones económicas y sociales que pretende ofrecer a sus empleados, accionistas, clientes, comunidades, asociaciones.”⁷

⁵ Kenneth, Andrews. The Concept of Corporate Strategy (Homewood, IL: Irwin, 1971)

⁶ Kenichi, Ohmae. The Mind of the Strategist (Harmondsworth: Penguin Books, 1983)

⁷ García Falcón, J. Manuel. Formulación de Estrategias en la Empresa. Las Palmas, Edit. CIES, 1987, p. 49.



I.2.4 Papel del – DIRCOM- o Director de Comunicación

Resulta imprescindible hoy en día la existencia de un profesional de la comunicación, que tenga un gran poder de síntesis, una amplia fluidez mental, ser un experto y hábil comunicador, estar totalmente integrado en la “Cultura corporativa” de la organización a la que sirve y dependiendo directamente de su Alta Dirección, coordine, analice, desarrolle, difunda y controle la Imagen pública de la misma, a través de la emisión de mensajes internos, que posteriormente defienda a los Medios de Comunicación, para que lleguen seguidamente, con veracidad y rapidez a la sociedad a la que se quiere dirigir, es decir, “Aquel profesional que elabora un determinado Plan Estratégico de Comunicación, coordinando posteriormente las diferentes técnicas y Medios de Comunicación que entran en acción, para llevarlo a cabo”⁸

I.3 Identidad Corporativa.

I.3.1 Concepto de Identidad Corporativa.

Cuanta más gente escribe sobre Identidad Corporativa, más definiciones parecen haber. En el Reino Unido, la Identidad Corporativa es definida como comunicación o diseño; en Alemania y Austria, como la imagen global interna y externa; en España y Escandinavia, como imagen externa y cultura corporativa.

Según Bernstein (1986), la palabra “identidad” deriva del Latín ídem (que significa “igual”). Seguramente también exista conexión con el latín iden-tidem, que significa “repetidamente”, o, “lo mismo cada vez”. La interpretación de identidad derivada de las definiciones del diccionario, a saber, “la característica o condición de completo acuerdo, la similitud absoluta o esencial, unidad de lo existente”, proporcionó a los especialistas en diseño, un fuerte argumento en la presión para el continuo uso de símbolos por parte de las empresas. Desde este punto de vista, la identidad corporativa fue, en principio, asociada a “diseño”, p. ej., logotipos, estilo corporativo, y vestuario del personal. Carter (1982) describe la identidad corporativa como “el logotipo o imagen de marca de una empresa, y toda manifestación visual de identidad de una empresa”. La importancia concedida a un símbolo visual apropiado, muestra la necesidad de crear una (primera) impresión favorable en los clientes actuales y futuros.

⁸ Trelles, Irene. Comunicación Organizacional. p.254.



Por identidad organizacional entendemos también la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones.

Desde la óptica del análisis organizacional, la identidad en una organización la constituye todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás. Se materializa a través de una estructura. Se define por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

De tal manera podemos decir que: La identidad normaliza un campo de asignación de significados de manera tal que los partícipes internalizan los rasgos fundamentales y se transforman en verdaderos componentes de un holograma, acudiendo a esta metáfora como un modo de indicar que el todo esta contenido y reproducido en cada una de sus partes. Y dado que se trata de una causalidad recíproca y desreificadora (porque no hay organización sin sujetos) las partes, esto es los partícipes reconstruyen en sus relaciones cotidianas todo aquello que llamamos identidad.

Desde una perspectiva diferente, esto es, desde la comunicacional Tejada Palacios, sostiene que la identidad es el yo de la organización, es una pieza fundamental del edificio de esta. La identidad, es pues el conjunto de atributos que una organización quiere proyectar para ser reconocida de esa y sólo de esa manera por los públicos de la organización.

I.3.2 Clases de Identidad Corporativa.

Además del nombre de la empresa y del logotipo, los nombres comerciales también juegan un papel crucial para distinguirse de sus competidores. Es importante, para las empresas que ofrecen distintos bienes o servicios con nombres diferentes, que tengan una política de Identidad Corporativa clara.

Ollins distingue tres clases de identidad corporativa (Ollins, 1989). En otras palabras, existen tres posibles clases de “concha corporativa”:



Identidad monolítica: (Shell, Philips, BMW), en la que toda la empresa utiliza un único estilo visual. Se reconoce inmediatamente a la empresa, y se utilizan los mismos símbolos en todas partes. Tales empresas normalmente se desarrollan como entidad completa dentro de un campo relativamente estrecho.

Identidad respaldada: (General Motors, L’Oreal), en la que las empresas subsidiarias tienen su propio estilo, pero donde se sigue reconociendo a la empresa matriz. Se puede reconocer a las distintas divisiones, pero está claro cuál es la empresa matriz. Se trata de empresas diversificadas, cuyas partes conservan segmentos de sus propias culturas, tradiciones y/o marcas.

Identidad de marca: (Unilever), en la que las subsidiarias tienen su propio estilo, y la empresa matriz no es reconocida por “los no iniciados”. Las marcas no parecen tener relación entre ellas ni con la empresa matriz. La separación de la marca de identidad de la empresa matriz, limita el riesgo del fracaso del producto, pero también implica que la marca no puede beneficiarse de la reputación favorable que disfrute la empresa matriz.

I.3.3 Identidad Visual Corporativa

Costa define la Identidad Visual como el conjunto coordinado de signos visuales por medio de los cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una entidad o un grupo como institución.

En relación a los signos de identidad visual, existen diversas definiciones, a las cuales se aplican términos que apuntan a elementos visuales diferentes pero que en la mayoría de los casos son los mismos.

Los signos de la identidad visual corporativa son de diversa naturaleza:

Lingüística. El nombre de la empresa es un elemento de designación verbal que el diseñador convierte en una grafía diferente; un modo de escritura exclusiva llamada *logotipo*.

Icónica. Se refiere a la marca gráfica o distintivo figurativo de la empresa. La marca pasa por la heráldica y asume una función más institucional, con lo cual se define su doble carácter significativo: la marca en su función comercial (*marketing*), e institucional (imagen pública). Cualquiera que sea



su forma y su intencionalidad expresiva, la marca cristaliza en un símbolo (un signo convencional portador de significados), que cada vez responde más a las exigencias técnicas de los medios.

Cromática. Consiste en el color, o los colores, que la empresa adopta como distintivo emblemático.

La combinación de estos signos conformará una especie de mix de identidad visual que constituirá parte de la acumulación y sedimentación en la memoria social que conforme la imagen global de la empresa.

Un elemento esencial que integra la Identidad Visual Corporativa es el **logotipo**, el cual se define como: “Palabra dibujada o diseñada, que traduce visualmente el nombre o marca de determinada institución, asociación o proyecto. Incorporándola a la memoria visual, que es más potente y carismática que la memoria verbal.”⁹

I.4 Imagen Corporativa.

I.4.1 Conceptualización de la Imagen Corporativa.

El interés por el concepto de imagen, tanto teórico como práctico, tiene su origen, principalmente, en el campo del marketing y durante los últimos años, un elevado número de empresas reconocen la importancia de la imagen corporativa, debido, entre otras razones al aumento de los estudios en este campo y a los resultados positivos que han obtenido las instituciones al ponerlos en práctica.

Según varios autores la imagen corporativa es la manera por la cual trasmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace, cada empresa o entidad, dicha imagen tiene que estar impresa en todas partes que involucren a la empresa para darle cuerpo, para repetir su imagen y posicionar esta en su mercado, convirtiéndose en “la representación mental en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta”¹⁰

⁹ Trelles Rodríguez, Irene. Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas. Selección de lecturas. La Habana, Editorial Félix Varela, 2005.

¹⁰ Costa, Joan. La imagen corporativa del siglo XXI. Ediciones La Crujía, 2001.



Justo Villafañe expresa que “la Imagen Corporativa es el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior.”¹¹

Para Joan Costa la imagen corporativa es “la imagen que tienen todos los públicos de la organización en cuanto entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta. Es lo que Sartori define como la imagen comprensiva de un sujeto socioeconómico público. En este sentido, la imagen corporativa es la imagen de una nueva mentalidad de la empresa, que busca presentarse no ya como un sujeto puramente económico, sino más bien, como un sujeto integrante de la sociedad. Definimos la imagen corporativa, como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización.”¹²

I.4.2 Dimensiones de Imagen corporativa.

Villafañe (1998) propone la consideración de tres dimensiones básicas en la imagen corporativa, la **imagen interna**, o autoimagen; es decir, la imagen que perciben de la entidad los públicos que la integran; la **imagen pública**, que es la percepción que el entorno tiene de la empresa, incluyendo a los medios de comunicación en esta noción de entorno, y la **imagen deseada** o intencional, que es la manifestación de la personalidad de la empresa implícita en la identidad visual corporativa y la comunicación de la empresa.

Imagen interna.

Es como acepta, comprende y posiciona el público interno (trabajadores), el proceso situacional de la empresa, su evolución histórica, el proyecto empresarial actual, las políticas corporativas, la situación de la institución en el sector, las orientaciones estructurales, sus puntos fuertes y débiles. Se destaca, el cómo percibe la evaluación cultural, sus valores, el clima interno, la seguridad, los niveles de satisfacción, la eficacia de la comunicación interna, las expectativas, motivaciones y el grado de cumplimiento de las tareas.

Imagen pública.

¹¹ Villafañe Gallego, Justo. *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen de las empresas.* -- Madrid: Ediciones Pirámide, 1998. Pág. 24

¹² Costa, Joan. Imagen corporativa. [En línea] <http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.html>



Es el reflejo de la empresa en los diferentes tipos de público. Aquí influye el entorno por medio de la comunicación.

Imagen deseada.

Es la proyección consciente de la personalidad de la organización a través del hacer, y sobre todo el decir. Es la concertación de los intereses institucionales que serán gestionados por el sistema comunicativo para inducir y/o condicionar las representaciones de los públicos que con ella interactúan.

I.5. Cultura organizacional.

I.5.1 Concepto de Cultura Organizacional.

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Robbins (1991) plantea la idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales....Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.



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.”

Edgar Schein llama cultura a “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 considerados válidos y en consecuencia, ser enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.”¹³

Según Villafañe, la Comunicación Interna de toda organización está inmersa en la Cultura Organizacional que a su vez es uno de los factores que determina la identidad y por ende la autoimagen de las organizaciones -“es la imagen interna de una empresa y se construye a partir de la percepción que esta tiene de si misma.” (Villafañe, 1998: 56). Es decir, por el conjunto de valores, referencias, hábitos, ritos, signos, etc., que fundamentan la concepción que la organización tiene de sí misma. Esta cultura se debe tomar como punto de partida y marco para la implementación de una gestión de comunicación.

La **cultura organizacional** está constituida por los: “valores, creencias, tradiciones, modo de hacer las distintas tareas. Es la manera tradicional y habitual de pensar, sentir, actuar ante las distintas situaciones que afronta la organización.”¹⁴

I.5.2 Presunciones.

Según plantea Edgar Schein las presunciones son formas de orientación de la conducta que pueden ser inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna. Las presunciones permiten a las personas comunicar e interpretar los acontecimientos de cada día, son además la esencia de lo que realmente es la cultura y los valores y conductas son manifestaciones derivadas de esa esencia cultural. Han llegado a ser algo tan admitido, que pocas son las variaciones que pueden hallarse en una unidad cultural. De hecho, si una presunción básica se encuentra firmemente arraigada en un grupo, sus miembros considerarán inconcebible una conducta basada en cualquier otra conducta.

¹³ Schein, Edgar H. La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. P.25

¹⁴ Duran, Paulo. D.O. Desarrollo Organizacional. [En línea] <http://www.gestiopolis.com>



Según Schein existen cinco presunciones básicas en torno a las cuales se forman los paradigmas culturales:

Relación de la humanidad con la naturaleza.

La naturaleza de la realidad y la verdad.

La naturaleza del género humano.

La naturaleza de la actividad humana.

La naturaleza de las relaciones humanas.

I.5.3 Valores propios.

Los valores, como herramientas o enfoques gerenciales, han venido ocupando un lugar cada vez más relevante en las teorías y prácticas de la administración en los últimos años. Athos y Pascale definen los valores corporativos como “reglas o pautas mediante las cuales una compañía exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo). Son propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía”.

I.5.4 Valores compartidos.

Según Milton Rokeach, profesor de la Universidad de Míchigan, el valor compartido “es una convicción o creencia estable en el tiempo que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial, es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria.”

Al hablar de los valores compartidos es necesario diferenciar entre los valores finales (comprendidos en la misión y la visión de la empresa) y los valores de tipo instrumental. Estos últimos son modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades o valores existenciales.

Para lograr la implementación del cambio en una empresa es necesario transitar desde las creencias a las conductas pasando por los valores teniéndose en cuenta en este aspecto las creencias, las normas y las actitudes de los miembros de la organización. Las creencias son estructuras de



pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para explicarnos la realidad y que preceden a la configuración de los valores, las normas son reglas de conducta consensuados, mientras que los valores son criterios para evaluar y aceptar y/o rechazar normas. Los conflictos de valores se traducen en la existencia de normas y conductas contradictorias.

I.6 Activos intangibles.

Según Villafañe los activos intangibles “son los activos de las empresas relacionados con sus marcas, imagen o reputación corporativas... Aunque no figuran en los balances, el valor de los invisible assets crece cada día en detrimento de los “ladrillos y el cemento” (*bricks and mortar*), es decir, de los activos tangibles que representan las infraestructuras materiales de las empresas”.¹⁵

Los activos intangibles son valores agregados que se incorporan a las producciones de la institución y que poseen un importante peso para el cumplimiento de la misión social y sostenibilidad financiera. Se expresan como Comunicación, Cultura, Imagen e Identidad Corporativas.

I.7 Corporate. Gestión profesional de la comunicación al servicio de la imagen.

Justo Villafañe plantea que “aunque el valor de la imagen corporativa no figure en el balance de una empresa, ya nadie duda de su influencia en los procesos de generación de valor, especialmente en aquellas sociedades que cotizan en los mercados financieros. No obstante, la gestión de la imagen corporativa es todavía hoy una actividad profesional no consolidada completamente por carecer de una visión global y de una sistematización de los procedimientos y de las técnicas que garanticen un control sobre sus resultados similar al de cualquier otra política corporativa.”¹⁶

La función de comunicación e imagen en las empresas, lo que habitualmente se denomina Corporate, ha alcanzado en los últimos años un grado de complejidad tan alto que exige la formalización precisa de instrumentos y técnicas de gestión cada vez más sofisticadas. Disponer de esas herramientas y utilizarlas habitualmente es lo que diferencia las rutinas, más o menos eficaces, de las direcciones de comunicación profesionales, de la gestión profesional de la imagen de las empresas.

¹⁵ Villafañe, Justo. La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas. Madrid. Pirámide. 2004

¹⁶ Villafañe, Justo. "La gestión profesional de la imagen corporativa". Editorial Pirámide SA., Madrid, España, 1999.



A lo anterior se suma la concordancia con lo planteado por Costa (1992), cuando refiere que para gestionar correctamente la imagen de una empresa se debe realizar un plan estratégico de imagen corporativa que cuente con el análisis del perfil corporativo, la definición del perfil corporativo y la comunicación del perfil corporativo.

Los conceptos básicos relacionados con el Corporate son: *Identidad corporativa*, *Visión* (Imagen compartida por los miembros de la alta dirección de la empresa, sobre lo que quieren ser y de cómo llegar a serlo. Es un propósito y una dirección, y debe tratarse de un concepto claro, que suponga un objetivo noble (para que implique a todos) y que además sea factible y creíble), *Misión* (Nos dice cómo llevar a cabo la visión. Es una declaración explícita del modo en el que la empresa piensa satisfacer la visión estratégica), *Proyecto empresarial* (concreción particular de la misión. Es la estrategia sobre la forma de lograr el objetivo de la misión. Debe incluir la filosofía corporativa, las orientaciones estratégicas (principios de acción) y las políticas de gestión (funcionales y formales), *Comportamiento corporativo* (actuaciones de la organización en el plano funcional y operativo de los procesos productivos (financiero, tecnológico, comercial...), *Cultura corporativa*, *Personalidad corporativa* (manifestaciones que la organización efectúa voluntariamente con el fin de proyectar una imagen positiva entre sus públicos. Se expresa mediante la comunicación y también a través de la identidad visual corporativa = personalidad pública), *Imagen intencional*, *Imagen corporativa*.

I.8 El paradigma del siglo XXI de Joan Costa.

El Paradigma del siglo XXI desarrollado por Joan Costa es un modelo que sustenta totalmente la relación dinámica y de interdependencia que existe entre las políticas funcionales¹⁷ y formales¹⁸ de la organización: Identidad, Cultura, Acción, Comunicación e Imagen. (Costa, 2001: 210-239)

Este paradigma está formado por dos ejes: uno vertical y otro horizontal. El eje vertical interrelaciona la **identidad** –principal elemento diferenciador, desde donde parte el resto – con la **imagen** –fin último, elemento que sintetiza los demás-. Horizontalmente están interconectadas las **acciones** – relacionadas directamente con la producción, lo que hace la entidad- y a las **comunicaciones** – quienes a su vez posibilitan el desempeño de las acciones en las relaciones de producción y

¹⁷ Término utilizado por Villafañe. Se refieren al modo de hacer de la organización en función de su actividad fundamental, ya sea de producción o servicios.

¹⁸ Término utilizado por Villafañe. Se refiere al sistema débil de la organización -comunicación, cultura, identidad- encaminadas directamente a la construcción de la imagen deseada o intencional en sus públicos.



permiten el equilibrio interno con el entorno de la organización: comunica lo que es y hace la empresa. En el centro de la encrucijada está la **cultura** – el cómo la empresa es, hace y comunica lo que es y lo que hace dentro y fuera de la organización; es el que da sentido y valor diferenciador al conjunto-.

De igual manera todos los polos están relacionados e interdependientes unos de otros. Es decir, toda organización basa sus modos de hacer y de relacionarse en su identidad. Luego ese determinado modo, manera de accionar –o sea, su cultura- es lo que singulariza y diferencia a la organización. En esa singularidad está la clave para su identificación –fortalecimiento de la identidad-, y por tanto, su posicionamiento en la mente de los públicos.

Esta realidad organizacional se logra obtener, y al mismo tiempo se proyecta y manifiesta hacia adentro y hacia fuera de la organización, mediante el concurso de la comunicación organizacional – “que no se refiere solo a los mensajes o actividades puramente comunicativas –es decir cuyo fin último es comunicar- sino también a los actos, comportamientos, mediante los cuales todas las empresas, quiera o no, transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas” (Mínguez, 2000). A partir de la forma en que se comunica su identidad, su estilo de hacer, se va conformando en el público una imagen que condiciona su actitud –positiva o negativa- con relación a la institución.

De ahí que el sistema de comunicación sea integral y programado. Integral en cuanto al enfoque sinérgico de todos los recursos e instrumentos de imagen de la empresa, lo cual se consigue mediante la adopción de un modelo general para la gestión de comunicación; y programada como medio para eliminar la aleatoriedad e incoherencia en mensajes y discursos comunicativos. (Villafañe, 1997: 32-33)

I.9 Marketing.

I.9.1 Concepto de Marketing.

El término **marketing** es un anglicismo que tiene diversas definiciones. Según Philip Kotler (considerado *padre del marketing*) es «el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios». Sin embargo, hay



otras definiciones; como la que afirma que el marketing es el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo.

En español, marketing suele traducirse como **mercadotecnia** o **mercadeo**. Por otra parte, la palabra *marketing* está reconocida por el DRAE; aunque se admite el uso del anglicismo, la RAE recomienda usar con preferencia la voz española **mercadotecnia**.

El **marketing** involucra estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento de mercado, etc. Frecuentemente se confunde este término con el de publicidad, siendo ésta última sólo una herramienta de la mercadotecnia.

Según Kotler como disciplina de influencias científicas, el marketing es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes.

El vocablo marketing se refiere también a una función o área funcional de la organización: el área de marketing, área comercial, el departamento de marketing, etc. Otra forma de definir este concepto es considerar marketing todo aquello que una empresa puede hacer para ser percibida en el mercado (consumidores finales), con una visión de rentabilidad a corto y a largo plazo.

Una organización que quiere lograr que los consumidores tengan una visión y opinión positivas de ella y de sus productos, debe gestionar el propio producto, su precio, su relación con los clientes, con los proveedores y con sus propios empleados, la propia publicidad en diversos medios y soportes, la presencia en los medios de comunicación (relaciones públicas), etc. Todo eso es parte del marketing.

El marketing ha sido descrito a menudo como el “arte de vender productos”. Sin embargo, todo el mundo se suele sorprender cuando se entera de que la parte más importante del marketing no consiste en la venta de productos. En palabras de Peter Drucker, una autoridad en la dirección empresarial:

“Se puede suponer que siempre será necesario vender. Pero el objetivo del marketing es lograr que la venta sea algo superfluo. El objetivo del marketing consiste en conocer y comprender tan bien al



consumidor que el producto o servicio se ajuste perfectamente a sus necesidades y, por tanto, se venda por sí mismo. En una situación ideal, el marketing debe desembocar en un consumidor que está dispuesto a comprar. Todo lo que quedaría por hacer sería poner a su disposición el producto o servicio»¹⁹

I.9.2 Variables del Marketing.

Los especialistas en marketing utilizan una serie de herramientas para alcanzar las metas que nos hayamos fijado a través de su combinación o mezcla (mix). Por ello, podemos definirlo como el uso selectivo de las diferentes variables de marketing para alcanzar los objetivos empresariales. Fue McCarthy quien a mediados del siglo XX, lo denominó la teoría de las «cuatro pes», ya que utiliza cuatro variables, cuyas iniciales en inglés empiezan por «p»:

Estas herramientas son conocidas también como las **Cuatro P's** del profesor Jerry McCarthy: producto, precio, distribución (por el vocablo «*place*» en inglés, que también podría llamarse "plaza") y comunicación (por el vocablo «*promotion*», en Inglés) que incluye la publicidad, las relaciones públicas y la promoción.

Sobre la combinación y clasificación de estas cuatro variables en la decisión comercial hacen girar algunos autores toda estrategia del marketing dentro de la empresa.

Producto: En mercadotecnia, un producto es todo aquello tangible o intangible (bien o servicio) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras.

Precio: Es el monto de intercambio asociado a la transacción. El precio no se fija por los costes de fabricación o producción del bien, sino que debe tener su origen en la cuantificación de los beneficios que el producto significa para el mercado y lo que éste esté dispuesto a pagar por esos beneficios.

¹⁹ Drucker, Peter. Management: Tasks, Responsibilities, Practices (New York: Harper & Row, 19973)



Sin perjuicio de lo anterior, para la fijación del precio también se consideran: los precios de la competencia, el posicionamiento deseado y los requerimientos de la empresa.

Plaza o distribución: Define dónde comercializar el producto (bien o servicio) que se ofrece. Considera el manejo efectivo de los canales logísticos y de venta, para lograr que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Los canales de distribución hacen llegar el producto hasta el comprador potencial. El Merchandising es la animación de un producto en el punto de venta o establecimiento comercial para que sea atractivo y el comprador potencial se decida a comprarlo realmente, técnica muy empleada por las grandes superficies comerciales.

Comunicación: Incluye todas las funciones realizadas para que el mercado conozca la existencia del producto/marca. La P de «promotion» está constituida por:

- ✓ Publicidad, los anuncios publicitarios
- ✓ Relaciones públicas
- ✓ Promoción de ventas (por ejemplo, 2 X 1, compre uno y el segundo a mitad de precio, etc.)
- ✓ Venta directa y ayudas a la venta, como gestión de los vendedores, oferta del producto por teléfono, Internet...

El mix comercial original (4P's) fue desarrollado para la comercialización de productos. Sin embargo con el desarrollo del marketing para otras áreas (especialmente por la importancia del sector servicios), este mix original ha sido cuestionado, y han aparecido variaciones del mismo.

En el marketing de servicios, al mix original se le han agregado 3P's nuevas:

Personal

Evidencia Física (Physical Evidence)

Procesos

I.9.3 Mix de Comunicación.

La promoción como variable del marketing (4ta P), constituye además un concepto multivariado. Ocurre como resultado de la superposición de varias formas de intervención comunicacionales, que



por separadas pueden ser definidas. Como parte del mix, las relaciones públicas, la publicidad, el merchandising, el marketing directo o personal entre otras mediaciones comunicacionales, actúan de forma integrada para el logro de objetivos estratégicos de la empresa.

I.9.3.1 Relaciones públicas.

Según Rojas Orduña se llama relaciones públicas (o sus siglas RR.PP.) al arte y ciencia de gestionar la comunicación entre una organización y público clave para construir, administrar y mantener su imagen positiva. Es una disciplina planificada y deliberada que se lleva a cabo de modo estratégico. Tiene la característica de ser una forma de comunicación bidireccional, puesto que no sólo se dirige a su público (tanto interno como externo) sino que también lo escucha y atiende sus necesidades, favoreciendo así la mutua comprensión entre la organización y su público, y permitiendo que se use como un fuerte empresarial al momento de posicionarse, como herramienta extra a la publicidad y el manejo de una imagen corporativa.

Las herramientas de las que se valen las relaciones públicas para cumplir con sus objetivos y funciones son muchas y diversas: La organización de eventos, el *lobbying*, planes de responsabilidad social, relaciones con los medios de comunicación, diarios, revistas, radio, televisión e Internet.

I.9.3.2 Publicidad.

La **publicidad** es una técnica del marketing mix cuyo objetivo fundamental es crear imagen de marca, recordar, informar o persuadir al público para mantener o incrementar las ventas de los bienes o servicios ofertados. La publicidad hace uso de numerosas disciplinas tales como la psicología, la sociología, la estadística, la comunicación social, la economía, la estadística y la antropología.

La publicidad llega a su público objetivo a través de los medios de comunicación. Los medios de comunicación a cambio de una contraprestación previamente fijada (ya sea económica o no) ceden al anunciante o a la agencia unidades de tiempo o espacios disponibles y se comprometen a desarrollar la actividad técnica necesaria para lograr la difusión de la pieza publicitaria. Éste compromiso queda plasmado en un contrato denominado contrato de difusión. Las agencias de publicidad, agencias de medios, productoras, estudios de diseño, etc. se ocupan profesionalmente



de la creación y ejecución de campañas de publicidad o elementos aislados de éstas, por lo general mediante un briefing (pauta).

I.9.3.3 Marketing Directo.

Nacido hace más de 40 años, el marketing directo es una realidad que se ha consolidado en el mundo.

El Marketing Directo “se puede definir como el conjunto de técnicas que facilitan el contacto inmediato y directo con el posible comprador, especialmente caracterizado (social, económica, geográfica, profesionalmente, etc.) a fin de promover un producto, servicio, idea empleando para ello medios o sistemas de contacto directo (*mailing*, telemarketing, *couponning*, buzoneo, televenta, *e-mail marketing*, sistemas multimedia móviles y todos los nuevos medios interactivos).

El marketing directo es una forma de hacer marketing, es un sistema interactivo de marketing que utiliza uno o más medios publicitarios para conseguir una determinada transacción económica, que es susceptible de medición.”²⁰

I.9.3.4 Fuerza de ventas.

Las **fuerzas de ventas** son sistemas de información usados en marketing y administración que automatizan algunas funciones de ventas y de administración de fuerzas de venta. Son frecuentemente combinadas con un sistema de información de marketing, en cuyo caso son usualmente denominados sistemas CRM (*Customer Relationship Management*).

La fuerza de ventas de una empresa es el conjunto de recursos (humanos o materiales) que se dedican directamente o a tareas íntimamente relacionadas con ella. La disciplina del management encargada de administrar esos recursos es la dirección de ventas. Por tanto, la dirección de ventas se dedica a definir estratégicamente la función y objetivos de la fuerza de ventas, crear el plan de ventas e implantarlo, por tanto, se encarga de seleccionar a las personas del equipo, formarlas, remunerarlas, incentivarlas, controlarlas y adoptar las medidas de reconducción necesarias para la consecución del objetivo.

²⁰ Muñiz González, Rafael. Marketing en el siglo XXI. 2ª Edición.



CAPÍTULO II METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMUNICATIVA DE IMAGEN E IDENTIDAD CORPORATIVAS.

II.1 Algunas consideraciones metodológicas.

En el presente capítulo se ofrece un desglose de las principales cuestiones metodológicas que la presente investigación ha tenido en cuenta para la realización de la Estrategia de Comunicación. Dichas cuestiones se encuentran vinculadas con los elementos el diseño planteados en la Introducción así como los principales conceptos abordados en el Marco Teórico.

La Gestión Profesional de la Comunicación o Corporate encierra acciones de carácter global e integrador, por lo que la intención de desarrollar el Corporate implica un cambio general de las principales políticas de la empresa respecto a sus intangibles. Los métodos, por lo tanto deben ser lo suficientemente claros y abarcadores como para generalizar y explicar todo lo que se necesita para este propósito.

Las cuestiones planteadas con anterioridad permiten identificar los métodos y herramientas más factibles en el desarrollo de la gestión comunicativa, de ahí la necesidad de regir la investigación por un paradigma que permita cohesionar a los mismos como un todo integrador. Este paradigma, según proponen varios autores, debe ser capaz de unificar la metodología cualitativa con la cuantitativa, pues ha sido demostrado que éstas, por separado, poseen limitaciones que pueden dar al traste con los estudios de comunicación, imagen e identidad que se propone la presente tesis.

Entre las limitantes de la aplicación de una metodología cualitativa con relación a la Imagen según Sanz de la Tajada encontramos:

Limitaciones interpretativas, cuyos resultados dependen del estilo o escuela psicológica, siendo éstas, altamente subjetivas.

Resultados poco operativos en sí:

Relación de criterios y atributos de la imagen.

No se conoce el valor relativo de cada elemento, ni su participación en el proceso de decisión.



A menudo no explican la dinámica de la decisión.

Utilidad coloquial:

Libertad de interpretación.

Falta de contraste con la <<fuente>>.

Dificultades de generalización.

Influencia del diseño, no siempre muy objetivo.

Mientras que las limitantes de la metodología cuantitativa se circunscriben a:

Carecen de posibilidad de profundizar en el subconsciente de los informantes.

Imposibilidad de expresar en términos de variables, la sinergia de los elementos que configuran la imagen.

II.2 Concepción metodológica de la Estrategia de Imagen.

Teniendo en cuenta los elementos planteados, la presente investigación propone un estudio no experimental, exploratorio y descriptivo de la situación actual de los activos intangibles en la Empresa Rayonitro de Matanzas, de modo que permita elaborar una estrategia comunicativa que refuerce la Imagen e Identidad Corporativas de la entidad en cuestión. En la concepción de este tipo de estrategia se proponen cinco etapas fundamentales:

II.2.1 Análisis de la situación.

II.2.2 Formulación de objetivos de imagen.

II.2.3 Elaboración de acciones de comunicación.

II.2.4 Implantación táctica de las acciones de la Estrategia de Comunicación al servicio de la Imagen.

II.2.5 Evaluación y Control.

A continuación se explican cada uno de los momentos de la estrategia:

II.2.1 Análisis de la situación.

El análisis de la situación constituye el punto de partida de la estrategia comunicativa para efectuar una exploración de los activos intangibles de la empresa vistos en su entorno interno y externo; así



como la percepción de los públicos respecto a la entidad. Se efectúa un minucioso estudio sobre la evolución histórica de la organización como punto de partida para la implementación de una Auditoría de Imagen, y se establecen hipótesis sobre el desarrollo futuro de la organización y de su misión general. Para ello se proponen los siguientes pasos:

II.2.1.1 Caracterización de la organización

II.2.1.2 Análisis del entorno.

II.2.1.3 Auditoría de Imagen Corporativa.

II.2.1.1 Caracterización de la organización. Evolución histórica.

Mediante la caracterización de la empresa se pueden conocer los diversos componentes que la integran como un todo, así como su estructura objetiva. Es por ello que para llevar a cabo este proceso es imprescindible analizar las relaciones que se establecen entre los diferentes departamentos de la empresa. Para ello es preciso llevar a cabo un estudio exploratorio de toda la documentación que esté al alcance, en aras de definir las características de la entidad.

La Empresa Rayonitro tiene su origen a partir de la creación de dos empresas.

A mediados del año 1948 en un momento en que la producción mundial de fibra de rayón muestra un considerable aumento en volumen, dada las ventajas de la aplicación de la cuerda de rayón de alta tenacidad en la fabricación de neumáticos inician su producción las compañías Rayonera Cubana S.A. y la Fomento Químico S.A. a la cual se uniría un año después la Químico Comercial de Cuba S.A para convertirse en la llamada por todos Rayonera de Matanzas.

Por su parte la Empresa de Fertilizantes Completos Cubanitro, fue proyectada en el año 1958 por la entonces Compañía Cubana del Nitrógeno, la que contrató su construcción a una firma italiana.

Desde su inicio, el proyecto y construcción de esta Industria Capitalista tuvo su base en las ventajas económicas para los inversionistas dada la cercanía de la Zona Franca de Matanzas, además de las facilidades otorgadas por el Banco de Desarrollo Económico Social.

La Empresa Rayonitro, cuyo domicilio social se localiza en el Reparto Dubrocq, Zona Industrial de Matanzas, fue creada por la Resolución número 926 del Ministro de la Industria Básica, del 18 de



octubre de 1984, a partir de la fusión de las antiguas empresas de Fertilizantes Complejos Cubanitro y la Rayonera de Matanzas. Pertenece al Grupo Empresarial de la Industria Química, MINBAS. La entidad posee 562 trabajadores, de ellos 175 universitarios, siendo el resto obreros calificados y técnicos medios.

La misma se divide en dos áreas: Área de Rayón, donde en la actualidad se produce ácido sulfúrico, solución electrolítica y otros productos químicos relacionados con estas producciones; y el Área de Fertilizantes que produce fertilizantes mezclados-granulares y granulados, además existe un sistema para la operación de recepción y venta de amoníaco. En la Empresa existen dos laboratorios uno para la planta Química y otro para la planta de Fertilizantes, donde se miden los parámetros de calidad de la materia prima y del producto terminado.

Es una empresa, única de su tipo nacionalmente en algunas de sus producciones, dedicada a la elaboración de Fertilizantes Completos Granulares para la Agricultura, Ácido Sulfúrico grados técnico y reactivo, Solución Electrolítica y Química Ligera, teniendo además el objetivo de garantizar el cumplimiento de otras importantes tareas como son:

- ✓ Lograr los indicadores económicos planificados, garantizando la eficiencia requerida.
- ✓ Lograr el aprovechamiento adecuado de las reservas laborales.
- ✓ Materializar de forma exitosa los negocios concertados logrando las utilidades que permitan el desarrollo sostenible de la Empresa.
- ✓ Mantener la condición de listos para la defensa.
- ✓ Garantizar el desarrollo computacional en todas las Áreas de la Empresa utilizando las técnicas más modernas de procesamiento de la información.

Además la empresa brinda a sus clientes servicios en ambas monedas de:

- ✓ Recepción y comercialización de amoníaco anhidro
- ✓ Transporte de Ácido Sulfúrico.
- ✓ Mantenimiento.



- ✓ Almacenaje de materias primas importadas.
- ✓ Laboratorios.
- ✓ Otros servicios técnicos.
- ✓ Transportación de mercancías a terceros.

La entidad brinda servicios gastronómicos y de recreación en los Círculos Sociales que posee a sus trabajadores y trabajadores del Ministerio de la Industria Básica, así como a otras entidades nacionales.

Misión y Visión de la Empresa Rayonitro

Misión: Producir fertilizantes, ácido sulfúrico y sus derivados, así como otros productos químicos, con calidad, oportunidad y precios competitivos, apoyados en tecnologías adecuadas, experiencia y calificación del capital humano, comprometidos a reducir el impacto ambiental, distinguiéndose por ser los únicos productores de fertilizantes completos en Cuba.

Visión: Somos reconocidos como la empresa de fertilizantes por excelencia de Cuba, con un amplio surtido que aporta los nutrientes que requieren los suelos. Hemos incorporado servicios agroquímicos que nos permiten satisfacer las necesidades específicas de nuestros clientes nacionales. Producimos la solución electrolítica y el ácido sulfúrico de mayor calidad del país. Nos caracteriza la competitividad, el uso de tecnologías limpias, el personal calificado y con experiencia, la reingeniería, fiabilidad y oportunidad en la entrega. Incorporamos continuamente otras producciones que satisfagan demandas de la sociedad, buscando los mejores precios e introduciéndonos paulatinamente en el mercado internacional.

Para ello se adopta una estructura más plana donde se reducen de cinco a dos niveles gerenciales entre el Director General y el Jefe de Brigada, excepto en la UEB de servicios internos para la actividad de comedores y cafeterías, donde hay tres niveles. La brigada es la célula básica de la producción y/o los servicios, depositándose un alto grado de responsabilidad en los mandos intermedios.

Se cuenta además con la ampliación de las funciones y los contenidos de trabajo, lo cual es objeto de un trabajo permanente, teniendo en cuenta los cambios que se introducen por la modernización



de la tecnología, la automatización de la información, el perfeccionamiento de la organización y los métodos de dirección.

Clientes por ramas de la producción.

Fertilizantes: MINAZ, Tabacuba, Dirección Papa, Cultivos Varios, Cítricos Café y Cacao Forestal de Montaña, Papeles Finos y Conversiones, Ganadería, MINFAR, MINTUR, Sherry Green , Empresa de Semillas, Frutas Selectas, Otros pequeños consumidores, Exportación (México, Centro América y Chile), Empresa de Suministro Agropecuario (EMSA), MINAGRI.

El sector de los fertilizantes se encuentra en un constante proceso evolutivo en la búsqueda de nuevas variedades de productos sustitutos más ecológicos y biodegradable que garanticen mayor rendimiento por caballería a menos costos, de ahí la importancia que la Empresa mantenga un lente ocular en el entorno del sector de los fertilizantes.

Ácido sulfúrico: MINAZ, Centrales termoeléctricas, EFRO, ELQUIM, Termoeléctrica Guiteras, Tenerías, Refinerías, Textileras, ECASOL, UEB Fertilizantes Rayonitro, ACINOX, Lácteos, Bebidas y refrescos, Moa Níquel y otros pequeños consumidores.

Química ligera: Empresa Mayorista de Mercados Industriales, DIVEP Cienfuegos, DIVEP Villa Clara, DIVEP Nuevitas, Universal Matanzas, Ferretería La madera.

Méritos acreditados a la Empresa.

Múltiples y prácticamente incontables han sido los méritos, reconocimientos y otras formas de estimulación colectiva las que ha recibido Rayonitro a lo largo de todos estos años tales como las de mejor Empresa o Empresa destacada a nivel de la Unión, Vanguardia Nacional de la ANIR y otras distinciones en esta esfera como la de Centro Capital de la Ciencia y la Técnica, diplomas por resultados destacados en los órganos de Justicia Laboral de Base, por las hazañas de sus macheteros permanentes en las zafras, por estar declarados permanentemente listos para la Defensa en sus diferentes etapas; reconocimientos por convertirse en cumplidores en diferentes etapas emulativas, entre ellas por el 26 de Julio, diploma por ser Empresa Vanguardia en la recuperación de Materias Primas, cumplidores sistemáticos en el pago de las finanzas, las MTT y el aporte a la salud, destacados en la reconstrucción de los daños por el paso de huracanes, Bandera de Proeza Laboral del Sindicato Nacional, etc. Al mismo tiempo Rayonitro ha sido sede de múltiples



actos de carácter nacional o provincial en función de sus resultados positivos en distintas esferas del trabajo sindical, Anirista, productivo, etc.

Valores compartidos.

Los valores compartidos por los trabajadores de la empresa son: honestidad, trabajo en equipo, sentido de pertenencia, profesionalidad, mejora continua y abnegación. La conceptualización y operacionalización estos valores aparece en la tabla 10 y fue elaborada por la empresa consultora Conas. (Ver Anexo Tabla 10)

II.2.1.2 Análisis del Entorno

Entre las técnicas que podemos aplicar para efectuar este análisis está la matriz DAFO, pues su estudio permitirá conocer las cuestiones principales que benefician o afectan a la empresa, desde el punto de vista interno y externo, a partir del conocimiento de sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Matriz DAFO.

Para la realización de un adecuado análisis del entorno de la Empresa Rayonitro de Matanzas se hace necesaria una profunda revisión de su matriz de influencias DAFO.

La matriz DAFO de la institución se encuentra elaborada por la Empresa Consultora Conas. Para su elaboración se aplicaron técnicas de trabajo en grupos, donde especialistas de la entidad contribuyeron mediante una tormenta de ideas a localizar los elementos DAFO y a su delimitación como fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. (Anexo 5)

No obstante la institución carece de una profundización cualitativa en las interrelaciones de la matriz, por lo que en la presente investigación se ofrece una nueva revisión en este sentido.

Se propone para este caso la utilización de un análisis DAFO que resuma y relacione las principales características del entorno, en función del desarrollo u obstaculización del servicio. El análisis DAFO –Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades-, es un recurso imprescindible que facilita la identificación de la estrategia adecuada para un determinado negocio o unidad de negocio, desde el punto de vista interno y externo.



El análisis interno está relacionado con las Fortalezas y Debilidades de la empresa, aspecto sobre los cuales los dirigentes tienen cierto control. Las Fortalezas y Debilidades son siempre aspectos relativos a las propias capacidades de los promotores, que condicionan de alguna forma el planteamiento del proyecto.

Se puede definir como Fortalezas, aquellos factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales apoyarse para el cumplimiento de la misión. Mientras que las debilidades son aquellos factores que representan aspectos de debilidad ante la competencia, los cuales deben ser superados.

Por otra parte, el análisis externo está enfocado a las oportunidades que ofrece el mercado y a las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado. Las Oportunidades y Amenazas son siempre aspectos relativos a la evolución del entorno, que condicionan de alguna forma la viabilidad del negocio y actúan en general como tendencia; es decir, juegan en cierto modo a futuro.

Las oportunidades son factores del entorno, el que la compañía no puede influir, pero donde se podría desarrollar acciones de marketing disfrutando de ventajas competitivas. Por su parte, las amenazas, constituyen retos procedentes de una tendencia o desarrollo desfavorable del entorno para la entidad, sobre el cual no se puede influir y que conduciría a una pérdida de posicionamiento de la empresa en el mercado, en ausencia de políticas comerciales adecuadas.

El análisis DAFO se realiza mediante una matriz de interdependencia y se establecen niveles de relación entre ellos a través de diferentes interrogantes que denotan interrelación entre un elemento y otro:

- ✓ ¿Si la fortaleza x permite aprovechar la oportunidad y?
- ✓ ¿Si la fortaleza x permite atenuar la acción de la amenaza y?
- ✓ ¿Si la debilidad x imposibilita aprovechar la oportunidad y?
- ✓ ¿Si la debilidad x acentúa la acción de la amenaza y?

Para efectuar la segunda revisión de la matriz DAFO se efectúa una reunión o taller grupal con los mismos trabajadores que participaron en su confección. El propósito de este taller es darles



respuesta a las interrogantes que se plantearon con anterioridad, de forma tal que quede efectuado un análisis cualitativo de la matriz.

II.2.1.3 Auditoría de Imagen Corporativa

La Auditoría de Imagen Corporativa es un componente esencial del proceso de análisis de la situación actual. A partir de la determinación de los atributos de imagen se podrá conformar la estructura del ideal de imagen deseado por la empresa. A partir de este listado de características se podrán elaborar los análisis y cálculos correspondientes para el diagnóstico de la imagen percibida, lo cual constituirá la base de la Estrategia de Comunicación.

Etapas de la auditoría de imagen:

II.2.1.3.1 Conceptualización y operacionalización de los determinantes de imagen.

II.2.1.3.2 Aplicación de métodos y técnicas de la investigación. Análisis de los resultados.

II.2.1.3.3 Informe de auditoría.

II.2.1.3.1 Conceptualización y operacionalización de los determinantes de imagen.

Esta fase de la auditoría constituye el punto de partida que permitirá el desarrollo sucesivo del resto de las etapas, pues en ella se seleccionarán los conceptos, las variables, los indicadores e ítems que determinarán el diagnóstico del objeto de estudio. Este aparato categorial constituirá la base de la selección de los instrumentos a aplicar (técnicas cualitativas y cuantitativas como la encuesta, la entrevista y la observación).

Con la intención de lograr una coherencia de la implementación y aplicación de las múltiples técnicas a utilizar se ha tenido que preestablecer un aparato conceptual y operacional de los principales elementos relacionados con los conceptos fundamentales de la investigación. La conceptualización que se propone es un híbrido a partir de los postulados teóricos de Villafañe y Costa, en relación a los activos intangibles y su gestión, los cuales fueron modificados por la autora de la tesis en función de los objetivos propios de la investigación. Teniendo en cuenta estos elementos se expone la operacionalización de los determinantes de imagen como sigue:

Concepto.



1 **Corporate** (Gestión Profesional de la comunicación al servicio de la Imagen)

INDICADOR.

1.1 **Gestión de los activos intangibles de la empresa dirigido por personal especializado.**

Ítems (Agregados)

1.1.1 **Manual de Comunicación e Identidad.** (El Manual de Comunicación e Identidad es el documento normativo donde se establecen las principales políticas comunicativas de la institución)

1.1.2 **Existencia del grupo gestor de comunicación** (Personal responsabilizado y capacitado para dirigir la actividad de comunicación de la empresa, así como elaborar y rectorar las normas y políticas en este subsistema)

1.1.3 **Presupuesto para garantizar la gestión comunicativa de la empresa.**

1.1.4 **Apoyo directivo a las políticas comunicacionales de la institución.**

Concepto:

2 Imagen corporativa:

Definición formal: La representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta. (Costa, 2001.)

Definición real: Es la imagen que tienen los públicos de los servicios que brinda la empresa Rayonitro de Matanzas.

DIMENSIÓN

2.1 **Autoimagen:** Es la imagen interna de una empresa y se construye a partir de la percepción que ésta tiene de sí misma.

INDICADOR:

2.1.1 **Situación de la empresa.**



Ítems:

2.1.1.1 Misión. (Breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaborarán en el desarrollo del negocio. Para su definición se tiene en cuenta la estrategia, los propósitos, los valores, las políticas y las normas.)

2.1.1.2 Historia y evolución.

2.1.1.3 Orientación estratégica de la empresa. (Proyección a corto, mediano y largo plazo de acciones para el cumplimiento de las prioridades organizacionales.)

2.1.1.4 Estilos directivos.

2.1.1.5 Estado físico y material de la entidad.

2.1.1.6 Conocimiento sobre la organización.

INDICADOR:

2.1.2 Cultura corporativa.

Ítems:

2.1.2.1 Valores propios y compartidos. (Son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros²¹. Athos y Pascale definen los valores corporativos como “reglas o pautas mediante las cuales una compañía exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo). Son propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía”. Los valores compartidos son los que han logrado afianzarse en la memoria de la organización y son compartidos por sus miembros.)

2.1.2.2 Implicación y sentido de pertenencia.

2.1.2.3 Percepción del estado de la empresa.

²¹ Felcman, I. Culturas Organizacionales Públicas. El Caso de la Administración Pública Central.



2.1.2.4 Percepción de la imagen y proyección futura de la empresa.

INDICADOR:

2.1.3 Recursos humanos.

Ítems:

2.1.3.1 Adiestramiento y capacitación.

2.1.3.2 Evaluación.

2.1.3.3 Promoción.

2.1.3.4 Planificación y gestión de los recursos humanos.

2.1.3.5 Atención al hombre.

2.1.3.6 Política salarial.

INDICADOR:

2.1.4 Clima interno

Ítems:

2.1.4.1 Política empresarial.

2.1.4.2 Satisfacción/ insatisfacción.

2.1.4.3 Comunicación/ información

2.1.4.4 Expectativas/ motivaciones.

2.1.4.5 Armonía en las relaciones.

INDICADOR

2.1.5 Comunicación interna.

Ítems



2.1.5.1 Importancia de la comunicación para los directivos.

2.1.5.2 Canales de comunicación.

2.1.5.3 Flujos de comunicación.

2.1.5.4 Calidad de la información.

DIMENSIÓN:

2.2 Imagen Intencional: Es la manifestación de la personalidad corporativa de la empresa para inducir y/o condicionar las representaciones de los públicos que con ella interactúan.

INDICADOR:

2.2.1 Normas de la Identidad corporativa

Ítems:

2.2.1.1 Identidad cromática. (Consiste en el color, o los colores, que la empresa adopta como distintivo emblemático).

2.2.1.2 Simbología gráfica. (Utilización de los símbolos: icónicos, abstractos, alfabéticos)

2.2.1.3 Diseño de marca y logotipo.

2.2.1.4 Usos del logotipo.

DIMENSIÓN:

2.3 Imagen pública: Es la percepción que el entorno tiene de dicha empresa.

INDICADOR:

2.3.1 Cognitivo

Ítems:

2.3.1.1 Percepción de la empresa. (Huella sensorial que deja la empresa en sus públicos externos, como resultado de la forma en que esta modifica su entorno para hacerse sentir)



2.3.1.2 Conocimiento del personal de la empresa.

2.3.1.3 Valoración crítica de la evolución.

INDICADOR:

2.3.2 Valorativo

Ítems:

2.3.2.1 Valoración de la gestión. (Opinión del público externo sobre la eficacia del servicio)

2.3.2.2 Competencia profesional. (Opinión del público externo sobre la eficiencia y calidad del servicio)

INDICADOR:

2.3.3 Cultural

Ítems:

2.3.3.1 Rasgos diferenciadores.

INDICADOR:

2.3.4 Información que emite la organización.

Ítems:

2.3.4.1 Gestión de la comunicación externa.

2.3.4.2 Canales de comunicación.

2.3.4.3 Presupuesto.

2.3.4.4 Orientación al cliente mediante estrategias de mercadotecnia.



Operacionalización teórico – metodológica

Si partimos de un estudio del Enfoque Holístico de Costa podríamos comprender mejor la interrelación que se establece entre todos los componentes de la empresa, al verla en su totalidad como unidad intrínseca y concatenada, o sea, como sistema.

Los conceptos tratados con anterioridad no se encuentran exentos de esta afirmación. Existe entre todos una relación dinámica y de interdependencia en la cual se relacionan todos los activos intangibles y tangibles de una entidad.

La imagen en su efecto global sintetiza al resto de los activos intangibles, pues la comunicación, la identidad y la cultura se van a desarrollar en aras de proyectar esa imagen. La cual está integrada a su vez por dimensiones como la autoimagen, la imagen intencional y la imagen pública, donde cada una con un carácter integrado conforman el concepto de imagen como representación en la mente de los públicos de ese esfuerzo global de comunicaciones que se planifica por la empresa y que tiene efectos insospechados al atravesar por las mediaciones culturales.

La Identidad constituye un elemento diferenciador que engloba la personalidad de la entidad como la conjunción de su historia, su ética y su filosofía de trabajo, así como comportamientos cotidianos y normas establecidas por la dirección. En su relación con la imagen podría expresarse que esta última es una proyección de la Identidad mediada por la cultura.

La cultura corporativa, conformada por el conjunto de creencias, presunciones, valores propios y compartidos, al expresar cómo es la empresa y lo que hace interna y externamente, se convierte en un elemento diferenciador del resto de los activos intangibles, que refuerza la identidad de la empresa.

Para que la identidad, la imagen y la cultura funcionen como un organismo vivo dependen del concurso de la comunicación como herramienta esencial de la empresa moderna.

La comunicación le permite a la empresa expresar lo que es en materia de imagen, identidad y cultura, pues según la manera que ella utiliza para decir lo que es, su imagen, su identidad, así será percibida por sus públicos. La comunicación se vale también de los recursos e instrumentos de imagen de la empresa.



II.2.1.3.2 Aplicación de métodos y técnicas de la investigación. Análisis de los resultados.

En función de lo planteado con la presente Estrategia Comunicativa proponemos los métodos teóricos y empíricos que se exponen a continuación:

Métodos teóricos:

Análisis de materiales bibliográficos.

- ✓ Análisis de documentos. (Expediente de Perfeccionamiento Empresarial; resoluciones, leyes, circulares y normas de la Industria Básica; Manual de la Dirección Técnica de la Producción; procedimientos, normas y resoluciones del Marketing)
- ✓ Revisión bibliográfica (Libros relacionados con el tema de la tesis, tesis, trabajos de diplomas de maestrías)

Histórico y lógico: Permitirá efectuar un estudio evolutivo del proceso y de la empresa en materia de Imagen e Identidad, teniendo en cuenta la revisión bibliográfica del tema en cuestión y la existencia o no de un proyecto anterior.

Analítico-sintético: Muy útil para examinar en cada momento de la investigación cada uno de los conceptos a tratar, sus estructuras e interrelaciones, la comprensión integrada de los activos intangibles, en su unidad dialéctica, donde la comunicación es el vector estratégico.

Tránsito de lo abstracto a lo concreto: Importante para el análisis de la práctica y actividades que se realizan en la empresa para fortalecer su Imagen e Identidad, del tránsito epistemológico o cognitivo del conocimiento hacia la transformación de la práctica, hacia el fortalecimiento de la Imagen, Identidad y Reputación Corporativas.

Inducción-deducción: Útil para el estudio categorial del problema en la búsqueda de la solución y su planteamiento, de lo general a lo particular y viceversa.

La modelación: Necesario en la representación teórica de las estrategias que se emplearán en el proyecto.



Enfoque sistémico: Nos permite establecer la relación dialéctica entre los elementos que intervienen en la integración de los trabajadores como un todo al desarrollo de la Imagen e Identidad de la empresa.

Métodos empíricos:

Procesamiento estadístico de cuestionarios.

- ✓ Escalamiento tipo Likert para la medición de actitudes.
- ✓ Análisis porcentual.

Técnicas grupales de acción participativa.

- ✓ Talleres de discusión.

Entrevista estructurada: Se realizará a los directivos de la empresa para obtener información sobre el estado de los activos intangibles de la entidad, y a los principales clientes de la misma para darle salida a la dimensión Imagen Pública.

Observación no participante: Para conocer los medios que se utilizan en la conformación de la imagen de la empresa, el estado de las instalaciones, la divulgación de las actividades, entre otros aspectos.

Análisis de la Matriz DAFO: Para efectuar el análisis cualitativo del entorno de la entidad.

Encuesta: Se realizará a los trabajadores de la empresa para determinar el estado del desarrollo de la autoimagen de la entidad.

Explicación de las técnicas.

Determinación de la población de estudio.

Segmentos poblacionales respecto a la imagen percibida.

Población Interna

Públicos Internos: Trabajadores de la empresa, para un total de 562.

Población Externa



Clientes de la empresa por productos: Clientes de fertilizantes, Ácido sulfúrico y Química ligera, alrededor de 87 clientes.

Encuesta.

La encuesta es una técnica cuantitativa muy útil que nos permite la recogida de datos o información en relación directa o indirecta con el sujeto, a partir de un cuestionario que recoge las preguntas que el encuestado debe responder.

La aplicación de esta técnica posee varios aspectos negativos o desventajas que pudieran influir en los resultados que se obtengan, pues en ocasiones los encuestados tienden a no ser sinceros en las respuestas para no comprometer a las personas involucradas, por ello existe la tendencia de dar siempre respuestas positivas, también para ahorrarse las molestias de dar explicaciones. A pesar de todo esto la encuesta constituye una de las técnicas más utilizadas en el mundo para conocer los criterios de las personas sobre cualquier tema o situación debido, entre otros aspectos, a la facilidad en su empleo, la posibilidad de estandarizar los resultados, coste reducido y rapidez en la ejecución, además de que posibilita una reflexión profunda sobre los resultados.

Con el objetivo de diagnosticar la dimensión autoimagen con sus indicadores se propone la encuesta a los trabajadores. (Anexo 1)

Validez y confiabilidad de la encuesta.

Para efectuar el análisis de la validez y confiabilidad de la encuesta se propone una prueba piloto a los trabajadores, para ello se deben aplicar los cuestionarios pilotos a pequeñas muestras aleatorias de trabajadores, lo que posibilitará su posterior validación.

La validez de contenido, es el grado en que nuestro instrumento realmente mide lo que pretendemos evaluar.²² Se comprueba con la correlación **ítem – total**, que se obtiene utilizando el Paquete Informático SPSS²³. En este caso concreto se considera un valor del coeficiente $r = 0.40$ como adecuado para ser tomado como criterio de retención del ítem de la escala.

²² Hernández S, R y colaboradores. Metodología de la Investigación. Mc GRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. de C.V, 1998.

²³ SPSS. Statistical Package for Social Sciences.



La confiabilidad, la cual mide el grado de consistencia del cuestionario, en este caso fue establecida por el método del Coeficiente **Alpha de Cronbach**, con el criterio de que si un coeficiente de confiabilidad es igual o mayor que 0.70 significará, entonces, que existe buena consistencia interna de la escala de medición en los cuestionarios aplicados. El coeficiente Alpha de Cronbach se puede determinar con gran facilidad utilizando el sistema estadístico SPSS para Windows.

Es importante señalar en este momento que siempre que se utilizan escalas como las referidas anteriormente, resulta de obligado carácter, la aplicación de métodos que aseguren la confiabilidad y validez del cuestionario propuesto en materia de recopilación y procesamiento de su información. Sin resultados en este sentido la investigación se sustentaría sobre bases poco sólidas desde una perspectiva científica.²⁴

La selección de la muestra para la encuesta se realizó a través del muestreo probabilístico, donde se selecciona la cantidad de unidades muestrales a partir de un cálculo, asumiendo una probabilidad de error. En este caso se asegurará que cada unidad de observación tenga igual probabilidad de estar incluidas en la muestra. La cifra que indica la muestra se obtuvo mediante el software SPSS (Statistical Package for Social Sciences) para Windows, el cual está destinado a estos fines.

En poblaciones finitas puede determinarse una muestra probabilística simple atendiendo a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha/2}^2 \cdot P \cdot Q}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot P \cdot Q}$$

Donde:

n : tamaño de la muestra.

N : tamaño de la población.

Para una confiabilidad del 95%, $Z_{\alpha/2} = 1.96$

²⁴ Ruiz B, C (1988): Uso y abuso de la Escala Likert en la Investigación Psicoeducativa. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Investigación y Postgrado, Volumen 3, No 1. Venezuela. P. 101.



El error es un porcentaje en relación con el porcentaje que se desea medir.

P y Q: valores de probabilidad. Como no siempre se puede calcular el valor p, se adopta una posición conservadora para p. Con $p = 0.5$, se garantiza la máxima varianza, por tanto, el cálculo de n resulta el mayor posible, dados unos niveles de error y de confiabilidad.

La formula anterior se evaluará para la determinación del tamaño de la muestra de población interna.

Debido al tamaño de la empresa se decidió realizar el muestreo probabilístico estratificado, pues no basta que cada uno de los elementos muestrales tengan la misma probabilidad de ser escogidos, sino que además es necesario estratificar la muestra en relación a estratos o categorías que se presentan en la población y que aparte son relevantes para los objetivos del estudio, se diseña una muestra probabilística estratificada. Lo que aquí se hace es dividir a la población en subpoblaciones o estratos y se selecciona una muestra para cada estrato. La estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato, “a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral” (Kish, 1965). Dice Kish (p. 92) en su libro de muestreo que en un número determinado de elementos muestrales $n = Z n h$ la varianza de la media muestral σ^2 puede reducirse al mínimo si el tamaño de la muestra para cada estrato es proporcional a la desviación estándar dentro del estrato.

Esto es,

$$fh = \frac{n}{N} = KSh$$

En donde fh es la fracción del estrato, n el tamaño de la muestra, N el tamaño de la población, sh es la desviación estándar de cada elemento en el estrato h, y K es una proporción constante que nos dará como resultado una q óptima para cada estrato.

De manera que el total de la subpoblación se multiplicará por esta fracción constante a fin de obtener el tamaño de muestra para el estrato. Sustituyendo tenemos que:

$$Nh \times fh = nh$$



Estructura del cuestionario

El cuestionario consta de un total de 29 preguntas, de las cuales 4 nos brindarán los datos generales del encuestado, entiéndase por estos el sexo, la edad, el nivel de escolaridad y la labor que realiza cada uno en la empresa.

El resto de las preguntas darán respuesta a los indicadores que conforman la dimensión autoimagen. Con respecto a la situación de la empresa se elaboraron preguntas destinadas a la misión, la historia y evolución, las estrategias directivas, los problemas, las dificultades y deficiencias que posee la empresa con respecto a su estado físico y material.

Con respecto al indicador cultura corporativa las interrogantes estarán destinadas a dar salida a los ítems valores propios y compartidos, implicación, sentido de pertenencia y percepción del estado de la empresa.

El indicador recursos humanos también será abordado en el cuestionario, donde se tratarán los ítems referidos al adiestramiento y la capacitación de los trabajadores, la evaluación, la promoción, la política salarial y la atención al hombre.

Elaboración y tabulación:

Para las preguntas 11, 12, 15, 18, 20, 22, 25, 26 y 27 se propone la utilización de la escala tipo Likert, dada su amplia utilización y correspondencia con los fines de la presente investigación.

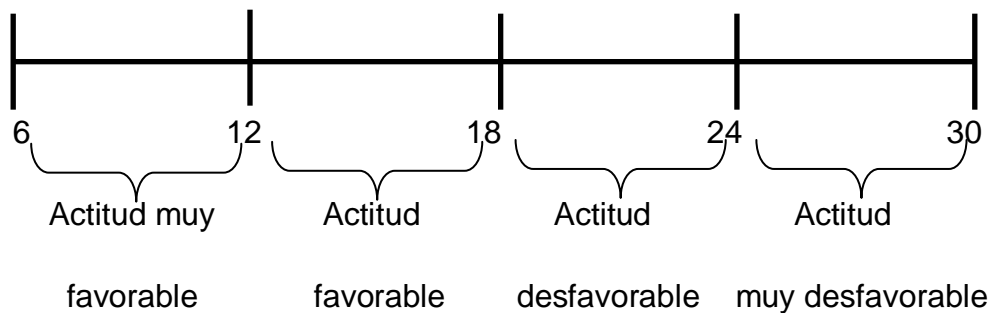
Este método fue desarrollado por Kensis Likert a principios de los 30; sin embargo se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o preguntas, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Es decir, se presenta cada afirmación o pregunta y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los 5 puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación o pregunta y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones o preguntas.

La manera en que se aplicará la escala es la autoadministrada y mediante entrevista personal, en la primera se le entrega la escala al respondiente y este marca respecto a cada afirmación o pregunta,



la categoría que mejor describe su reacción o respuesta. Es decir, encierra en un círculo su respuesta; en la segunda forma, mediante la entrevista el entrevistador hace las preguntas al respondiente y va anotando las respuestas, sin expresar criterios que puedan influir en las mismas. Se pretende la utilización de estas dos formas porque todos los trabajadores que se pretenden encuestar no poseen el mismo nivel de escolaridad, y algunos requieren de explicación en algunas preguntas.

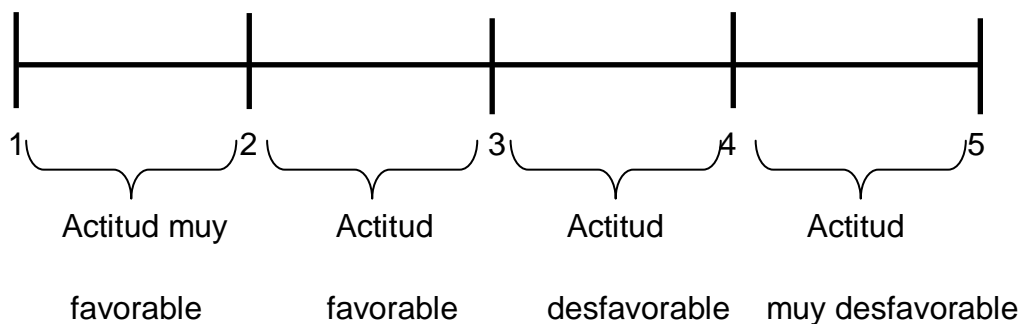
En la presente encuesta las puntuaciones se obtendrán sumando los valores obtenidos respecto a cada pregunta. Por ello se le denomina escala aditiva. Las puntuaciones se considerarán altas o bajas según el número de preguntas. Por ejemplo, para las preguntas 11, 18, 22 y 25 el esquema quedaría como sigue:



6- puntuación mínima

30- puntuación máxima.

En el caso de las preguntas 12, 15, 20, 26 y 27 la escala a aplicar será la que expresamos a continuación:





Una vez obtenidas todas las respuestas en ambas escalas se realiza una sumatoria de las sumas obtenidas por los encuestados y se divide entre el total de personas que dieron respuestas, para obtener así la suma promediada de los valores para cada estrato.

Para el resto de las preguntas una vez obtenidas las votaciones se realizará un análisis porcentual. Para efectuar este análisis se divide la cantidad de respuestas tipo entre el total de posibles respuestas y el resultado obtenido se multiplica por 100.

Entrevista:

La entrevista constituye una de las técnicas más eficientes que nos posibilita la obtención de la información, en la cual se establece un diálogo entre el entrevistado y el entrevistador o persona que entrevista. La entrevista es una técnica de recogida de datos del tipo cualitativa, pues, a diferencia de la encuesta esta se propone profundizar en el por qué del fenómeno y no cuantificarlo. Entre las limitaciones que posee esta técnica encontramos que no se puede realizar a grandes masas de personas, sino a grupos reducidos, debido entre otros aspectos a que la intención no es generalizar un criterio, sino profundizar en él.

De los diversos tipos de entrevista proponemos utilizar la entrevista estructurada, la cual debe regirse por un cuestionario previamente establecido al que el entrevistador debe ceñirse en todo momento de forma tal que se logre uniformidad en las respuestas.

En la presente tesis se proponen dos entrevistas, una a los directivos principales y otra a los clientes.

Para la entrevista a los directivos se realizó un muestreo no probabilístico aleatorio simple teniendo en cuenta el interés del investigador, pues cada uno de los entrevistados ocupa responsabilidades importantes dentro de la empresa. (Anexo 2)

La entrevista a los directivos de la entidad se le aplicará a:

- ✓ Director General
- ✓ Director Adjunto
- ✓ Director Técnico
- ✓ Director Económico



- ✓ Director de Recursos Humanos

Una de las dimensiones que se abordará en la entrevista es Imagen Interna, porque aunque la encuesta se refiere a la misma, con esta no se logró profundizar en el fenómeno, solo cuantificarlo. Encontramos entre estos indicadores las políticas corporativas, la estrategia directiva, la misión, los problemas y deficiencias, la política de recursos humanos, elementos del clima interno, en la Identidad Corporativa los usos del logotipo. La otra dimensión a tratar es la Imagen Pública donde se abordarán los indicadores de percepción de la empresa por los públicos y la valoración crítica de la evolución.

La otra entrevista se realizará a los clientes de la empresa donde se dará salida a todos los indicadores de la dimensión Imagen Pública. Al igual que la entrevista a los directivos para la entrevista a los clientes se realizó el muestreo no probabilístico, mediante el cual fueron escogidos los principales clientes de la entidad, por los productos que compran. (Anexo 4)

Muchas entrevistas fueron realizadas por vía telefónica o durante el período de investigación cuando los clientes se presentaron en la empresa, pues varios de los compradores pertenecen a otras provincias. Los consumidores seleccionados por ramas de la producción fueron:

Fertilizantes:

- ✓ Tabacuba.
- ✓ Dirección de la Papa.
- ✓ Cultivos varios.

Ácido sulfúrico:

- ✓ Termoeléctrica Guiteras.
- ✓ UEB Fertilizantes Rayonitro.
- ✓ Moa Níquel.

Química Ligera:



- ✓ Empresa Mayorista de Mercados Industriales.
- ✓ DIVEP Cienfuegos.
- ✓ DIVEP Nuevitas.

Observación.

Durante el período de recogida de información para la realización del diagnóstico se utilizará la observación. Como técnica de recopilación de información nos permite interactuar con el fenómeno y ver de cerca elementos fundamentales que integran la imagen e identidad de la empresa de forma tal que se puedan registrar y analizar con posterioridad.

En la presente investigación se aplicará la observación científica no participante pues se recoge la información desde afuera, sin que el investigador intervenga en el hecho o fenómeno investigado.

Con la observación se pretende dar salida a varios indicadores de la dimensión autoimagen entre estos el clima laboral, la situación de la empresa, los Recursos Humanos, las normas de Identidad Corporativa, así como los medios de comunicación utilizados en la entidad. (Anexo 3)

II.2.1.3.3 Informe de auditoría.

El informe de auditoría es el documento en el cual aparecen plasmados los resultados obtenidos en la auditoría una vez aplicadas las técnicas.

II.2.2 Formulación de los objetivos de imagen.

Los objetivos de imagen tienen como punto de partida la culminación de la etapa antes explicada: Análisis de la situación. Son los indicadores a tener en cuenta para la evaluación constante del rumbo de la estrategia.

En la formulación de estos objetivos se proponen las metas generales de imagen a lograr con base en el diagnóstico, donde se induzca necesariamente a un cambio en la estrategia corporativa de la institución, estas metas trazadas deben ser capaces de generalizar en síntesis toda la acción de la estrategia de imagen.



II.2.3 Las acciones de Comunicación.

Las acciones de Comunicación están destinadas a lograr los objetivos que se propone la Imagen, estas acciones deben desarrollarse de forma sistémica, en un proceso permanente de investigación de situaciones, aplicación de acciones y evaluación de efectos. Para llevar a cabo estas acciones es necesaria la búsqueda de canales y métodos de comunicación idóneos, internos y externos, donde se utilice la comunicación como vehículo para la transmisión de significados vinculados a la atmósfera y el clima de la entidad. Las acciones a realizar se clasifican en internas y externas y son de variada naturaleza, entre estas se encuentran acciones organizativas, de comunicación visual y audiovisual, de relaciones públicas, publicitarias, informativas, entre otras.

II.2.4 Implantación táctica de las acciones de la Estrategia de Comunicación al servicio de la Imagen.

En la fase de implantación táctica se organizan las acciones de acuerdo a una lógica que atiende a los siguientes factores: tipología de las acciones, tiempo de realización, y responsables de la ejecución.

Se distinguen en este momento las siguientes invariantes:

Análisis temporal prioritario (Para llevar a cabo las acciones de la estrategia se tienen en cuenta las prioridades del diagnóstico y se potencian las áreas más afectadas)

Análisis de responsabilidades del personal con la estrategia (Se determina quiénes llevarán a cabo las acciones y los responsables de las mismas)

Análisis de riesgos. (Se prevén los riesgos que traerá consigo la puesta en marcha de las acciones)

II.2.5 Evaluación y Control

Este momento de la estrategia, está presente en todas sus etapas y constituye la aplicación del segundo principio fundamental de toda Estrategia de Imagen. La evaluación otorga a los agentes de imagen, la medida en que se deben redimensionar los atributos de imagen, el contenido y forma de la comunicación, la eficacia de los canales y medios, la inversión en promoción; en fin determina en resultados el cumplimiento de los objetivos de imagen.



CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE ESTRATEGIA COMUNICATIVA.

En el presente capítulo presentaremos los resultados obtenidos durante la investigación, siguiendo el orden lógico planteado en el capítulo anterior, así como la propuesta de Estrategia Comunicativa para reforzar la Imagen e Identidad Corporativas de la Empresa Rayonitro de Matanzas.

III.1 Análisis del entorno de la empresa.

Para conocer el desarrollo interno y externo de la Empresa se propone el análisis cualitativo de la Matriz DAFO. (Anexo 6)

Relación de las fortalezas con las oportunidades.

La existencia en la Empresa de una tecnología suave y reconocida cultura en la producción de fertilizantes completos le permite a la entidad la aplicación de políticas que posibiliten la sustitución de importaciones para el país, debido a que la Empresa tiene a su disposición la disponibilidad de fuentes de MP(materias primas) nacionales cercanas. La cultura alcanzada en la producción de fertilizantes le permite contribuir al programa alimentario extendido al MINAZ, a la vez que puede ser aprovechada de forma óptima la confianza depositada por las instituciones financieras en las producciones de la Empresa.

La producción de ácido sulfúrico y solución electrolítica de alta calidad constituye un aporte fundamental en la sustitución de importaciones de este tipo de productos, productos que pueden elaborarse gracias a la disponibilidad de materias primas nacionales cercanas, avalados por la confianza depositada por las instituciones financieras.

La entidad posee instalaciones y una infraestructura que pueden ser aprovechadas para la producción, para ello se cuenta con el financiamiento anual aprobado por organismos superiores, así como la existencia de entidades de enseñanza superior y media en la provincia que aportarán los técnicos y especialistas necesarios para la puesta en marcha de las instalaciones.



La materia prima nacional puede ser aprovechada por la entidad en la elaboración de sus productos gracias a la capacidad de la misma para su procesamiento, lo que permite a su vez la sustitución de importaciones que son muy costosas para el país.

El acceso a los canales de distribución y suministro le posibilita a la Empresa el aprovechamiento de las oportunidades 1, 2, 3, 4 y 6.

Relación de las fortalezas con las amenazas.

La tecnología suave y reconocida cultura en la producción de fertilizantes completos y producción de ácido sulfúrico y producción electrolítica es una característica que posibilita la competencia en el mercado laboral, pues constituye una motivación para cualquier profesional formar parte de una empresa que se destaca a nivel nacional e internacional por sus producciones de fertilizantes y otros productos químicos, a la vez que se pudiera dar al traste con el exceso de regulaciones, pues en materia de sus producciones la entidad cumple con lo establecido en parámetros de leyes y calidad de los productos.

La existencia de instalaciones y una infraestructura aprovechable constituye una fortaleza que pudiera atenuar la insuficiente aprobación de inversiones, pues aunque las instalaciones y maquinarias son obsoletas todavía se produce con ellas.

Una de las fortalezas que posee la Empresa y le posibilita mantenerse produciendo es su capacidad para procesar MP nacional, por lo que se atenúan los elevados precios de las materias primas de importación.

Relación de las debilidades con las oportunidades.

La deficiente gestión de los recursos humanos que existe en la Empresa, así como la existencia de métodos y estilos de dirección sin enfoque estratégico, constituyen un peligro latente en el aprovechamiento de las oportunidades que la entidad tiene a su alcance, pues si esta no logra desarrollarse de forma correcta, no podrían ser aprovechadas las oportunidades.

La existencia en la Empresa de una tecnología e infraestructura obsoletas y en mal estado puede imposibilitar la confianza de las instituciones financieras hacia la misma.



La carencia de un sistema de gestión de la cadena de suministros, así como un sistema de gestión de la calidad puede influenciar negativamente en el aprovechamiento de la tecnología suave en la producción de fertilizantes, ácido sulfúrico y producción electrolítica, a la vez que atenúa el uso de las instalaciones de la entidad.

Relación de las debilidades con las amenazas.

La deficiente gestión de los recursos humanos contribuye a la fluctuación acelerada de la fuerza de trabajo hacia otros centros, debido a la existencia de una fuerte competencia en el mercado laboral, además unida al exceso de regulaciones puede contribuir de forma negativa al clima laboral y la estabilidad de los trabajadores. La limitada gestión de los recursos humanos acrecienta además la insuficiente aprobación de inversiones y asignación de capital extranjero para la importación de las materias primas, unido a los elevados precios de las mismas.

Los métodos y estilos de dirección sin enfoque estratégico acentúan la influencia de las amenazas en el entorno de la Empresa, pues una dirección que no se realice basada en las nuevas exigencias empresariales actuales y teniendo en cuenta el cumplimiento de objetivos estratégicos podría debilitar a la Empresa ante las amenazas que la misma posee.

Contar con una tecnología e infraestructura obsoleta y en mal estado realza todas las amenazas. Constituye uno de los motivos fundamentales para el traslado de los trabajadores hacia otro centro laboral, por lo que fortalece la amenaza de la competencia que existe en el mercado laboral y el exceso de regulaciones, así como la asignación de capital de trabajo para la importación de las materias primas y la insuficiente aprobación de inversiones, unido a los elevados precios de las materias primas de importación.

La Empresa carece de un sistema de gestión de la cadena de suministros y de un Sistema de Gestión de la Calidad lo que contribuye a fortalecer las amenazas que representan la insuficiente asignación de capital de trabajo para la importación de las materias primas, la insuficiente aprobación de inversiones y los elevados precios de las materias primas de importación.



III.2 Selección de la muestra para la encuesta a partir de la fórmula propuesta:

Población: Conjunto de 562 trabajadores de la Empresa, los cuales se encuentran distribuidos en áreas de producción, mantenimiento y servicios, integrados a su vez por UEB, talleres, brigadas y departamentos.

Muestra: Se determinó un total de 265 trabajadores distribuidos en las diferentes áreas.

Para realizar el muestreo probabilístico estratificado tenemos que la población es de 562 trabajadores y que el tamaño de muestra es $n = 265$. La fracción para cada estrato fh será:

$$fh = \frac{265}{562} = 0.4715$$

Estrato por giro	Trabajadores de la empresa del giro.	Total población.	Muestra. (nh)
1	Personal de Dirección.	88	41
2	Personal de Producción	177	84
3	Personal de Servicio	297	140
		N=562	n=265

nh = Número redondeado de trabajadores de la Empresa del giro extractivo que tendrán que encuestarse.

Resultados de la prueba piloto.

En el interés de probar la validez y confiabilidad de la encuesta a modo de cuestionario se realizó una prueba piloto a una pequeña muestra aleatoria seleccionada, escogiéndose a un total de 7 trabajadores.



Análisis de la confiabilidad de la encuesta.

Mediante el método **Coefficiente Alpha de Cronbach**, a partir del sistema estadístico SPSS se obtuvo un coeficiente de confiabilidad mayor que 0.70, lo que significa que existe buena consistencia interna de la escala de medición en los cuestionarios aplicados. En el análisis de los resultados calculados se comprobó, en efecto, que las escalas de medición satisfacen la condición de confiabilidad.

Análisis de la validez de la encuesta.

Con los datos obtenidos de la aplicación de ambos cuestionarios, se procedió a determinar la validez del contenido de estos, a partir del análisis de la **Correlación Ítem – Total**. En la salida SPSS pudo comprobarse que la columna Corrected Item – Total Correlation, en el cuestionario, mostró valores calculados por encima de 0,40, por lo que se retuvieron todos los ítems (características), y pudo ser comprobada la validez del contenido de la encuesta.

III.3 Resultados obtenidos por conceptos a partir de la aplicación de los métodos y técnicas.

1 Concepto Corporate.

1.1 Indicador: Gestión de los activos intangibles de la empresa dirigido por personal especializado.

Ítems:

1.1.1 Manual de Comunicación e Identidad.

Durante la revisión efectuada de la documentación de la Empresa se comprobó la no existencia de un manual de Comunicación e Identidad Corporativas, solo un Plan de Ventas y Marketing que es revisado de forma periódica. Los directivos entrevistados plantearon que en el expediente de Perfeccionamiento aparecen varios subsistemas desglosados que se relacionan con la comunicación, entre ellos el subsistema de Mercadotecnia, el de Atención al hombre, Métodos y estilos de dirección y el subsistema de Información Interna, referido a la seguridad informática de la Empresa y el establecimiento de las redes de computadoras en las diversas áreas.



1.1.2 Existencia del grupo gestor de comunicación.

No existe en la Empresa un departamento dedicado a la comunicación, solo se encuentra la UEB de Ventas y Marketing, en la cual entre sus objetivos se encuentra el desarrollo de la comunicación.

1.1.3 Presupuesto para garantizar la gestión comunicativa de la Empresa.

Los directivos plantearon en la entrevista que la entidad carece de un presupuesto destinado específicamente a la comunicación, solo el designado a la UEB de Marketing y Ventas, así como un presupuesto para la reparación, mantenimiento y puesta en marcha de las redes de computación y telefonía.

1.1.4 Apoyo directivo a las políticas comunicacionales de la institución.

Existe la intención de desarrollar en la Empresa los estudios de comunicación, imagen e identidad, pues según la entrevista efectuada a los directivos se pudo constatar que según las proyecciones empresariales en la actualidad el correcto funcionamiento de los activos intangibles de la Empresa podría garantizar su éxito tanto a nivel nacional como internacional, además todos concordaron en que la comunicación no constituye un gasto, sino una inversión.

2 Concepto: Imagen corporativa.

2.1 Dimensión Autoimagen.

2.1.1 Indicador: Situación de la Empresa.

Ítems:

2.1.1.1 Misión.

La revisión de los documentos de la Empresa permitió apreciar que la misión se encuentra bien elaborada y cumple con todos los parámetros establecidos para su confección.

Mediante la pregunta número 7 de la encuesta a los trabajadores se pudo constatar que en el estrato Dirección, el 95,2% de los encuestados conoce la misión de la Empresa a la perfección, mientras que el 4,8% restante la desconoce, aunque constituye este un resultado poco significativo se aboga porque todos los trabajadores de la Empresa, pero sobre todo los directivos tengan un profundo dominio de la misión de la organización, pues son los principales responsables de hacérsela saber a



los subordinados, es entonces que este 4,8% podría afectar el conocimiento de la misión por parte de los trabajadores. (Anexo Gráfico 1)

El conocimiento de la misión en el estrato Servicios no se comportó de forma similar, pues el 88,6% tenía dominio de ella, mientras que un 5,7% la desconocía e igual cifra la conocía más o menos, o sea, un porcentaje importante de los trabajadores de este estrato presenta dificultades al reconocer la misión de la Empresa a la cual brindan sus servicios. (Anexo Gráfico 2)

En el estrato Producción, las cifras fueron un poco preocupantes, pues el 69,1% tuvo dominio de la misión de la Empresa, el 23,8% la desconoce y el 7,1% tiene dudas. (Anexo Gráfico 3)

Es importante aclarar que aunque el mayor porcentaje de trabajadores conoce la misión de la Empresa, los restantes deben ser trabajados en este sentido, dirigiendo la estrategia a las causas que inciden en este desconocimiento y utilizar los medios necesarios para que todos los trabajadores de la Empresa conozcan la misión de la misma.

2.1.1.2 Historia y evolución

Para comprobar este ítem se realizó un análisis previo de la historia de la Empresa Rayonitro y su evolución, la cual aparece expresada en el Capítulo II.

El gráfico número 4 muestra el conocimiento del año en que fue fundada la Empresa en los tres estratos. (Anexo Gráfico 4)

Se comprobó que el 81% de los encuestados en el estrato Dirección conoce el año en que fue fundada su empresa, mientras que el 19% lo desconoce, cifra esta última que aunque relativamente pequeña constituye una población sobre la que hay que trabajar en este sentido, pues los directivos son los encargados de transmitir a sus subordinados las cuestiones concernientes a su empresa.

En el estrato Producción las respuestas dieron un resultado parejo, pues el 50% conocía el año de fundación, pero el otro 50% no lo supo expresar, resultado semejante se obtuvo en el estrato Servicios, donde el 57,1% dominaba el año y el 42,9% restante no lo conocía.

Es necesario aclarar que esta disparidad en el conocimiento del año de fundación de la Empresa está dada debido a las características y el contexto de la creación de la misma. Los encuestados que



desconocieron el año se limitaron a expresar el año en que se fundaron las empresas por separado antes del triunfo de la Revolución, no tuvieron en cuenta que la actual Empresa se funda a partir de la fusión de esas dos empresas existentes con anterioridad.

Con respecto a si los trabajadores están informados sobre los hechos significativos ocurridos en la Empresa desde su fundación, los resultados de la tabulación arrojaron que en el estrato Dirección el 71,4% si estaban informados, el 9,5% no los conocía, mientras que el 19,1% estaba más o menos informado.

En el estrato Producción los resultados no son tan alentadores, pues la cifra del desconocimiento que es de 54,8% rebasa a los que si están informados, que son solo el 28,6% y el 16,6% los conocen más o menos.

En el estrato Servicios si están informados de los hechos fundamentales ocurridos en la Empresa el 44,3% de los trabajadores, más o menos el 47,1% y no están informados el 8,6%. (Anexo Gráfico 5)

Como se puede apreciar en el gráfico existe una disparidad latente en el conocimiento de los hechos más significativos ocurridos en la empresa desde su fundación, ello conlleva a que los directivos se preocupen más por este aspecto, pues constituye un componente esencial para toda organización que sus trabajadores conozcan su historia.

Otra pregunta estuvo destinada al conocimiento de los años fundamentales del alza de producción, en este aspecto el estrato Dirección arrojó para respuesta positiva un 66,7%, para negativa un 28,6% y para indecisa un 4,7%.

En el estrato Producción no conocían estos años la cifra significativa del 52,4%, que superó a los trabajadores que si los conocían, representando estos el 40,5%, lo conocían más o menos el 7,1%.

Los trabajadores que brindan servicios sin embargo si conocen estos años el 60%, el 34,3% no lo conocen y lo conocen más o menos el 5,7%. (Anexo Gráfico 6)

2.1.1.3 Orientación estratégica de la Empresa.

Mediante la revisión de la documentación por la cual se rige la Empresa se pudo constatar que existe en la misma un plan de producción que se elabora de acuerdo a las necesidades del cliente y la



capacidad de las plantas productoras. El plan de producción es confeccionado por el Director Adjunto de conjunto con los directores de las UEB; mediados por la Dirección Económica, al final es aprobado en el Consejo de Dirección de la Empresa. Existe en la Empresa un documento normativo donde se reflejan los objetivos y tareas principales a los que se les debe dar cumplimiento durante el año. Las tareas son evaluadas de forma mensual, trimestral y anual. En el balance anual del año se dan a conocer los resultados de los objetivos y tareas propuestos después de un estudio efectuado de la situación de la Empresa y se trazan nuevos acorde con las posibilidades de la entidad.

2.1.1.4 Estilos directivos.

Para conocer el estilo directivo que predomina en la Empresa se efectúa el análisis de las respuestas a las preguntas 18 y 19. La pregunta 18 se refiere a la toma de decisiones, donde se propusieron afirmaciones relacionadas con si se tiene en cuenta la participación de las organizaciones políticas y de masas y de los trabajadores en general. Se expresa si la información fluye continuamente, si los subordinados son persuadidos o convencidos, si son engañados y la manera en que se dan las órdenes. En el caso de la pregunta 19 se desea conocer cómo es para el trabajador el estilo directivo en su empresa, si es participativo o autocrático.

En el estrato Dirección el escalamiento tipo Likert de la pregunta 18 dio un resultado de 16, considerándose las respuestas en el rango de una actitud favorable con respecto a las afirmaciones. En el estrato Producción la puntuación fue más favorable, en este caso de 13 y en estrato Servicios, se obtuvo la puntuación de 12,7.

Como se puede apreciar en los resultados de esta pregunta el estrato Dirección fue el que obtuvo una mayor puntuación, por lo que la máxima dirección de la Empresa debe tener en cuenta una mayor participación de los trabajadores y lograr que la información fluya continuamente, pues estos fueron los aspectos que más incidieron en las puntuaciones que alcanzaron.

La pregunta 21 se destinó a la forma en que son resueltos las indisciplinas o errores de los trabajadores. Esta pregunta queda desglosada en la tabla 1 con su posterior descripción. (Ver Anexo Tabla1)



Como se puede apreciar el estrato Dirección manifestó que la vía más utilizada es la discusión y el análisis con un 57,1%; después le sigue la crítica constructiva (42,9%) y por último mediante consejos (33,3%). En este estrato los encuestados no manifestaron respuestas negativas en cuanto a la solución de las indisciplinas o errores. Sin embargo no ocurre así en el resto de los estratos.

En el estrato Producción el 40,5% de los trabajadores coincidió en que se utiliza más la discusión y el análisis de la indisciplina, el 28,6% expresó que se usa la crítica constructiva y el 26,2% seleccionó a los consejos. La crítica destructiva fue seleccionada por el 11,9% de los trabajadores de este estrato, las amenazas por el 9,5% y los insultos por el 2,4%.

En el estrato Servicios el 42,9% de los trabajadores coincidió en que se utiliza más la discusión y el análisis, el 21,4% expresó que se usa la crítica constructiva y el 25,7% seleccionó a los consejos. La crítica destructiva fue seleccionada por el 2,9% de los trabajadores de este estrato, las amenazas por el 5,7% y los insultos por el 1,4%.

Del análisis anterior se desprende que el estrato Producción arrojó resultados similares al estrato Servicios. Es importante destacar que aunque los métodos negativos como las amenazas y los insultos no alcanzaron una cifra significativa dentro de los encuestados, estas personas pueden sentirse descontentas y desmotivadas en su trabajo y transmitir este estado al resto de sus compañeros, es por ello que los directivos de la Empresa deben tener en cuenta este resultado en el momento en que se dirijan a sus trabajadores para llamar la atención, de forma tal que no se incurra en situaciones que son desagradables para ambas partes y afectan la imagen de los directivos ante sus trabajadores.

Según los encuestados del estrato Dirección predomina el estilo autocrático con un 52,4% y el participativo alcanzó un 47,6%. Es primordial que la nueva dirección de la Empresa conozca estos resultados y profundice en las causas que lo originan para que no se incurra en los mismos errores.

En el estrato Producción el estilo predominante es el participativo con un 64,3% y el 35,7% restante lo considera autocrático. En el estrato Servicios se obtuvo un resultado mejor, donde el 72,9% de los encuestados consideran que el estilo de dirección predominante es el participativo y el 27,1% lo considera autocrático.



Se puede expresar entonces que de forma general el estilo de dirección predominante en la Empresa es la dirección participativa, pues en ella se combina la mayoría de las veces la exigencia con el reconocimiento. (Anexo Gráfico 7)

Las metas son establecidas a partir de los objetivos, condiciones concretas y criterios colectivos, sobre todo en los estratos de Producción y Servicios. Existe seguridad en la toma de decisiones, medidas y proyectos de trabajo, así como ofrece facilidades para la autovaloración crítica.

Se pudo constatar mediante la entrevista al nuevo director de la Empresa que él pretende regirse por las nuevas exigencias que se plantean en la actualidad, entre ellas:

- ✓ Actitud proclive al cambio.
- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Asunción de riesgos.
- ✓ Visión del futuro.
- ✓ Innovación constante.
- ✓ Trabajo creativo en equipo.

2.1.1.5 Estado físico y material de la entidad.

A partir de la observación que se ha podido efectuar en la Empresa de su ambiente físico, hemos podido constatar que su arquitectura es decadente y muy antigua, pues no ha habido posibilidades de reparación, aunque los lugares donde se encuentran los productos almacenados están debidamente acopiados y no ofrecen peligro a la población, ni a los trabajadores.

El mobiliario de la Empresa tampoco tiene buenas condiciones, algunos muebles han sido sustituidos por muebles modernos, pero esto no cubre todas las necesidades.

Los equipos son obsoletos, aunque algunos componentes del sistema han sido renovados, pero no lo suficiente.

2.1.1.6 Conocimiento sobre la organización.



Para saber si los trabajadores conocen su organización, se hizo necesario primeramente ahondar en el aspecto relacionado con el significado del nombre de la Empresa, en este caso Rayonitro, pues a diferencia de muchas entidades cubanas esta, aunque posee un mártir que es Gonzalo de Quesada Rodríguez, uno de los asaltantes al cuartel Goicurúa y que es conocido por todos los trabajadores, su nombre no forma parte del significado del nombre de la Empresa. Este aspecto es desconocido por muchos trabajadores que tienden a confundir el significado del nombre de su Empresa con el mártir de la misma.

Por ejemplo, en el estrato Dirección el 71,4% de los directivos si lo conocía, mientras que el 28,6% no lo supo expresar correctamente. En el estrato Producción solo el 42,9% conocían el significado del nombre de la empresa, el 4,7% lo conocía más o menos y el 52,4% lo desconocía. En el estrato Servicios las respuestas se manifestaron positivamente, pues el 67,1% lo expresó y no lo supieron decir un 28,6%, mientras que el 4,3% tuvo dudas al escribirlo. (Anexo Gráfico 8)

Con respecto al conocimiento de los trabajadores sobre la estructura de su empresa en el estrato Dirección si la conocen el 61,9% de sus miembros, mientras que no la conocen el 38,1%. En el estrato Producción no la conocen el 54,8% de los encuestados y la conocen solamente el 45,2%. En el estrato Servicios se obtuvieron resultados similares al estrato Producción, en el mismo no conocían la estructura de la empresa el 57,1% y si la conocen el 42,9%. (Anexo Gráfico 9)

Se puede concluir que en sentido general existen dificultades y criterios diversos con respecto a lo que significa realmente el nombre de la entidad.

Mediante la pregunta número 11 de la encuesta los trabajadores expresaron cómo evalúan un conjunto de componentes relacionados con su Empresa y que evidencian el conocimiento que poseen los trabajadores de la misma, pues la mayoría de los encuestados dieron respuestas que se corresponden con lo que es la Empresa en realidad. Los componentes evaluados fueron la preparación del personal, la disciplina laboral, la calidad de los productos, el prestigio, la atención a los clientes y la actividad innovadora.

En el estrato Dirección el escalamiento Liker arrojó una sumatoria promediada de 12,7 e igual puntuación se obtuvo en el estrato Servicios, mientras que en el estrato Producción la puntuación promediada alcanzada fue de 13,3. Todas las puntuaciones se catalogan en la tabla como una



actitud favorable con respecto a cada aspecto de forma general. Influyó de forma negativa en las puntuaciones la disciplina laboral, pues los trabajadores consideran que esta se ha resquebrajado un poco y existe cierto descontrol con respecto a las llegadas tardes y salidas antes de hora de algunos trabajadores de forma reiterada. Las puntuaciones más favorables fueron alcanzadas en la actividad innovadora y la atención a los clientes.

2.1.2 Indicador: Cultura corporativa.

Ítems

2.1.2.1 Valores propios y compartidos.

En el estrato Dirección el 100% de los encuestados supo identificar cualidades positivas o negativas en sus compañeros de conjunto, o sea, cualidades compartidas por todos los trabajadores, por lo que se puede apreciar que en este estrato existe un trabajo realizado en el tema de los valores. Entre las características positivas compartidas por los directivos se manifestaron disímiles de ellas, entre las cuales se señalaron como las fundamentales: la honestidad, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia, la profesionalidad, la abnegación, el espíritu de sacrificio, la solidaridad entre compañeros, la profesionalidad y la disciplina laboral.

Entre las cualidades negativas que fueron señaladas en este estrato se encontraron: la resistencia al cambio, algunos trabajadores no son lo suficientemente críticos y tienen mal carácter, pues en ocasiones son explosivos, poseen poca iniciativa y algunos son pesimistas con respecto al futuro de su empresa.

En el estrato Producción solo el 46% de los encuestados supo expresar las cualidades que los definen, algunas de las cuales coinciden con las del estrato Dirección, se encontraron como las más mencionadas: el trabajo en equipo, la honestidad, la laboriosidad, la disposición de realizar cualquier tarea, el sentido de pertenencia y el amor al trabajo. (Anexo Gráfico 10)

Entre las cualidades negativas se encontraron: la desmotivación, algunos son indisciplinados en el trabajo, en ocasiones existe falta de unidad y muchas oficinas y locales no se comunican.

En el estrato Servicios solo el 32% de los encuestados expresó sus cualidades, las cuales coincidieron con las de los estratos anteriores. Se destacaron como cualidades negativas: la



desunión entre algunas áreas, debido entre otros aspectos a la división de la Empresa en dos partes y al tamaño de la misma, pues todos los trabajadores no se conocen. Otra característica negativa fue la poca disciplina laboral. En este estrato los encuestados también expresaron que al igual que algunos directivos muchos trabajadores son explosivos y tienen mal carácter. (Anexo Gráfico 11)

Los elementos mencionados demuestran que el tratamiento de los valores no se manifiesta de la misma forma en todos los estratos, el desconocimiento de las cualidades está dado en los estratos Producción y Servicios, por lo que constituye un reto para la dirección actual incentivar la formación de estos valores en sus públicos internos y atacar con fortaleza los antivalores mencionados, con el objetivo de lograr la cohesión entre las diversas áreas de la Empresa, de forma tal que la formación de estas cualidades fortalezca la imagen interna y externa de la entidad.

Finalmente quedaron como valores propios la responsabilidad, la laboriosidad, el amor al trabajo, la honestidad, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia, la profesionalidad, la abnegación y la mejora continua, comprobado este último en la búsqueda de alternativas por parte de los trabajadores para que la Empresa salga adelante, a pesar de las dificultades que presenta.

2.1.2.2 Implicación y sentido de pertenencia.

Según la observación efectuada se pudo apreciar que de modo general en la Empresa existen niveles de implicación colectiva en la solución de problemas y realización de las tareas, así como relaciones de colaboración y ayuda mutuas. La mayoría de los trabajadores y departamentos se unen para que exista un desarrollo armónico, dirigido al logro de la misión que se ha trazado la misma, existe una definición adecuada de los roles de cada trabajador y departamento, así como una integración de las organizaciones políticas y de masas.

Retomando nuevamente la encuesta se les preguntó a los trabajadores cómo se consideraban ellos para la Empresa en grado de importancia. En el estrato Dirección, la sumatoria de las puntuaciones dio un resultado de 3 puntos, por lo que se consideran medianamente importantes, los del estrato Producción, obtuvieron una puntuación de 2,9 y los de Servicios una sumatoria de 2,6; siendo estos últimos valores catalogados en la escala entre importantes y medianamente importantes.



Del resultado anterior se desprende que es necesario darle a conocer a los trabajadores la importancia que cada uno posee para la Empresa, pues este puede atender hacia la motivación de los trabajadores en el centro.

A pesar de este resultado pudimos conocer que la mayoría de los trabajadores no tiene intención de trasladarse a otro centro laboral. (Anexo Gráfico 12)

En el estrato Dirección quieren irse de la empresa el 28,6% de los encuestados, el 57,1% no se trasladaría y el 14,3% no sabe.

La tabla 2 muestra las causas que impulsan a los trabajadores para trasladarse a otro centro laboral, teniendo en cuenta a los encuestados que respondieron positivamente la pregunta. Los números indican las causas que aparecen en la encuesta en la pregunta 24. (Ver Anexo Tabla 2)

Los encuestados que manifestaron trasladarse de la entidad debían expresar el motivo, como puede apreciarse en la tabla en el estrato Dirección las causas fundamentales son: el deterioro de las instalaciones (83,3%), la carga física y mental (66,7%) y por mejoras en las condiciones de trabajo (50%). En esta pregunta los encuestados podían dar como respuesta más de una opción.

En el estrato Producción los encuestados manifestaron que el 47,6% no desea irse de la entidad, pero el 38,1% si, mientras que el 14,3% no sabe qué hacer. Dentro de los encuestados que pretenden dejar la empresa, como evidencia la tabla, las causas seleccionadas fueron casi todas: mejoras salariales (68,8%), mejoras en las condiciones de trabajo (65,5%), deficiencia en el transporte (18,8%), lejanía (31,3%), incumplimiento con los planes de producción (37,5%), carga física y mental (12,5%), pérdida del prestigio de la entidad (31,3%) y deterioro de las instalaciones (50%).

En el estrato Servicios respondieron positivamente a la pregunta el 25,7% de los trabajadores, el 61,4% respondió de forma negativa y una respuesta dudosa fue dada por el 18,9%. Al igual que en el estrato Producción las causas que se seleccionaron para dejar la empresa fueron casi todas: mejoras salariales (94,4%), mejoras en las condiciones de trabajo (77,8%), deficiencia en el transporte (33,3%), lejanía (16,7%), incumplimiento con los planes de producción (38,9%), carga física y mental (5,6%), pérdida del prestigio de la entidad (16,7%) y deterioro de las instalaciones (66,7%).



De la comparación de los porcentajes obtenidos se puede concluir que los motivos fundamentales en la decisión de los trabajadores que si se trasladarían a otro centro de trabajo son las mejoras salariales, las condiciones de trabajo y el deterioro de las instalaciones. Es meritorio destacar que ningún trabajador seleccionó como motivo algún maltrato recibido, lo que evidencia las buenas relaciones entre compañeros y directivos.

2.1.2.3 Percepción del estado de la Empresa.

Con respecto a la situación de la empresa en los últimos años según el criterio de los trabajadores el escalamiento Likert arrojó un resultado de 3,8 en el estrato Servicios, en el estrato Dirección el puntaje fue de 4, y en el estrato Producción se calculó un 4,3 de sumatoria. Estos resultados muestran que la Empresa ha empeorado un poco en sentido general según los encuestados de cada estrato y están dados fundamentalmente por el estado constructivo de la entidad que es obsoleto, además de que llevan dos años consecutivos incumpliendo con el plan de producción.

2.1.2.4 Percepción de la imagen y proyección futura de la Empresa.

Para describir la percepción que poseen los trabajadores sobre la imagen que proyecta su empresa es necesario aclarar que en esta pregunta hubo un consenso en los tres estratos, pues la puntuación alcanzada en cada uno de ellos fue de 2,8; puntuación que se indica en el escalamiento Liker como una actitud relativamente favorable, comprendida entre buena y regular. Este criterio que poseen los trabajadores se debe fundamentalmente al pésimo estado constructivo de las instalaciones de la entidad, que es lo que más influye en las puntuaciones, unido a que es una industria que daña al medio ambiente, aunque se toman medidas en convenio con el CITMA para mitigar estos daños.

Con respecto a si esta imagen proyectada coincide con lo que es realmente la Empresa en todos los estratos estuvieron de acuerdo con la expresión la mayoría de los trabajadores, para una sumatoria de 2 puntos en cada estrato.

De acuerdo a las proyecciones futuras de la Empresa se preguntó a los trabajadores si esta podría mejorar, mantenerse igual o empeorar en los próximos años. (Anexos. Gráfico 13)

En el estrato Dirección el 81% coincidió en que podría mejorar y el 19% piensa que empeorará. En el estrato Producción considera que mejorará el 54,8%; el 31% cree que empeorará y el 14,2% que



seguirá igual. De los trabajadores del estrato Servicios que fueron encuestados considera que mejorará el 71,4%; que empeorará el 14,3% y que seguirá igual el porcentaje anterior.

En sentido general para concluir la descripción de este ítem se puede expresar que los trabajadores se muestran optimistas con la mejoría de su Empresa en el futuro, sobre todo en el estrato Dirección, lo que constituye un factor importante en la proyección estratégica de la Empresa. En el estrato Producción el resultado obtenido puede estar dado porque estos trabajadores son los que están directamente vinculados con la producción y en esta esfera ya llevan incumpliendo dos años.

2.1.3 Indicador: Recursos humanos.

Debido a la interrelación que se establece entre los diferentes componentes que integran la política de RR.HH, la descripción del estado de algunos ítems del indicador no se hará individualmente, sino de forma general, quedarán de este modo descritos los ítems referentes a: adiestramiento y capacitación, evaluación, promoción, planificación y gestión de los recursos humanos.

Para efectuar el diagnóstico de los ítems mencionados es necesario remitirnos a la pregunta número 22 de la encuesta, pues en ella se expresan un conjunto de afirmaciones que según el escalamiento Likert se pueden evaluar en cada estrato, pero no por separado, sino como componentes esenciales de los RR.HH en la Empresa, como un todo concatenado.

En el estrato Dirección esta pregunta alcanzó una sumatoria de 13,9; la cual se encuentra descrita, como una actitud favorable con respecto a esos componentes. En los estratos Servicio y Producción las puntuaciones fueron de 12,7 y 13,8 respectivamente, consideradas también como actitudes favorables.

El componente más afectado en todos los estratos fue la evaluación, pues los trabajadores expresaron puntuaciones elevadas en la efectividad de la evaluación del desempeño, además muchos desconocían la existencia de un calificador de cargo y la matriz de competencia, elementos estos dos últimos que se introducen como parte del perfeccionamiento empresarial y cuya aplicación todavía es incipiente en la entidad.

Las puntuaciones más bajas y es loable destacar fueron alcanzadas en la promoción, la superación de los trabajadores y la capacitación de los mismos, pues cumplen con los parámetros establecidos en la política directiva de la Empresa en el área de los RR.HH.



2.1.3.6 Atención al hombre

Los directivos entrevistados parten de la condición de que “el hombre bien atendido, es más eficiente y a la vez si se siente reconocido asume mayor compromiso y amor por la Empresa y con ello se profundiza el sentido de pertenencia.”

Los directivos plantearon en la entrevista que en la Empresa, aunque la atención al hombre no está al nivel que se desea se garantiza que los trabajadores tengan abonada su alimentación, incluida dentro de esta la merienda, el almuerzo y la comida para los trabajadores de turno y personal albergado. Se garantizan además algunas viviendas para el personal imprescindible, equipos de protección individual, asistencia médica incluyendo el acceso al Profilactorio Nacional Obrero de todos los trabajadores. Se aboga en la empresa por lograr el 12 grado como mínimo de nivel escolar, dando facilidades para lograrlo, entre estas el acceso a los medios de Computación, facilitando así la eficiencia del trabajo. Se garantiza además en la empresa el derecho de los trabajadores a obtener la estimulación en divisas por el cumplimiento o sobrecumplimiento de los planes de producción. Los trabajadores tienen el derecho de comprar una vez al año un módulo de ropa a precio módico.

Cada uno de los aspectos calificados como principios de la Política de Atención al Hombre que planea la Empresa están agrupados en el Convenio Colectivo de Trabajo, cuenta con un presupuesto ajustado a las necesidades y como es de pensar formará parte de los objetivos a lograr por cada una de las áreas y unidades empresariales que conforman la Empresa.

2.1.3.7 Política salarial

En la Empresa se pagan los salarios aprobados para la jornada de 8 horas de la escala salarial implantada a raíz del Perfeccionamiento.

Las Formas y Sistemas de Pago se diseñan por la Dirección de la Empresa en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas o de servicios y los Objetivos Estratégicos, garantizando su eficiencia económica, rigiéndose por lo establecido en la Resolución No. 12/98 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social abarcando del Artículo No. 148 hasta el Artículo No. 164 que aparecen descritos en su cuerpo legal.



La Empresa como principio tiene presente la retribución por los resultados finales del trabajo, así como establecer los Sistemas de Pago que contribuyan al ahorro de materias primas, materiales y portadores energéticos expresándose todo ello en el incremento de las utilidades después de impuestos

2.1.4 Indicador Clima interno

Ítems:

2.1.4.1 Política empresarial.

Si realizamos un análisis de la pregunta número 25 referida al clima interno se ve reflejada la política empresarial de la entidad con respecto al clima interno, asociada a elementos significativos como la comunicación con los directivos, la promoción de los trabajadores, las condiciones de trabajo, la política empresarial, las relaciones interáreas y la estimulación de los trabajadores. El escalamiento Likert, dio una sumatoria promediada de 17,3 para el estrato Dirección, comprendida esta última como una actitud poco favorable, pues aunque se encuentra en el límite de la actitud favorable podemos decir que es un resultado poco alentador, comparado con los resultados obtenidos en los otros dos estratos. En la obtención de este resultado influyó notablemente la opinión con respecto a la comunicación con los directivos y las condiciones de trabajo. En el caso de la comunicación con los directivos está dada por los criterios negativos sobre el Director provisional, al considerarlo en ocasiones autoritario.

En el estrato Producción la sumatoria promediada fue de 14,9 y en el estrato servicios fue de 13,9, catalogadas como resultados favorables con respecto a las afirmaciones. Estos resultados estuvieron influenciados negativamente por las condiciones de trabajo de los trabajadores.

2.1.4.2 Satisfacción/ insatisfacción.

Mediante las observaciones efectuadas durante los días que se realizó el diagnóstico se pudo constatar que los trabajadores de la Empresa se encuentran satisfechos con la atención que se les brinda. Están conformes con la estimulación que reciben, no así con las condiciones de trabajo, pues consideran que estas deben ser mejoradas.



La asistencia y puntualidad de los trabajadores es regular en la Empresa, lo que forma parte de la disciplina laboral.

El público interno es confiable y generalmente cumple con las tareas que se le asignan con calidad.

2.1.4.3 Comunicación/ información

Durante el tiempo de estancia en la entidad para efectuar el diagnóstico de imagen interna, uno de los parámetros observados fue la forma en que se le da tratamiento a las comunicaciones, pues constituye un componente esencial para su correcto funcionamiento, a partir de la creación de un ambiente que sea favorable a los trabajadores. En este sentido se pudo constatar que en el estrato Dirección las informaciones en algunas ocasiones se transmiten de forma severa y no constan de la atención necesaria para que los trabajadores se sientan a gusto con su labor, esto se debe a las presiones por las que atraviesa la Empresa en estos momentos y a las exigencias de los clientes. En el estrato Servicios las informaciones se transmiten de forma persuasiva hacia los trabajadores y se establece una comunicación que no dista mucho de ser efectiva, sin embargo, en el estrato Producción algunos trabajadores manifestaron descontento con la forma en que se les transmitían las informaciones, pues consideraban la existencia de improvisaciones.

De forma general se puede expresar que en la transmisión de los mensajes los trabajadores fueron persuadidos y se comprobó la calidad de la información que reciben, aunque los aspectos negativos que fueron mencionados se dieron de forma aislada es importante que los directivos recapaciten en este sentido y realicen un estudio acerca de la forma en que debe y no debe transmitirse la información, para que los trabajadores se sientan a gusto y motivados en la realización de su labor.

Un elemento importante en cuanto a la información es que se pudo constatar que los departamentos y áreas funcionales no se encuentran señalizados, lo que constituye un elemento que atenta contra la organización de la entidad y la orientación de los trabajadores y visitantes de la Empresa.

2.1.4.4 Expectativas/ motivaciones.

A partir de la observación también se pudo constatar que los trabajadores manifestaron índices de satisfacción, al sentirse motivados fundamentalmente por la atención que reciben de su jefe inmediato. Poseen una filosofía de trabajo caracterizada por la búsqueda constante de soluciones a



los problemas. Es loable destacar en este sentido que la Empresa ha sido destacada en innumerables ocasiones por su actividad innovadora, lo que constituye una muestra de la motivación que poseen los trabajadores hacia su trabajo. También se constató mediante la observación que los trabajadores de forma general poseen confianza en los directivos y grandes expectativas con respecto al futuro de la Empresa, pues se espera por la inversión extranjera.

2.1.4.5 Armonía en las relaciones.

Las relaciones que reinan en la empresa son armónicas, solidarias y de ayuda mutua, la mayoría de los trabajadores siente amor por la tarea que realiza, estimulados por lo que representa para la Entidad y el país. Durante el desarrollo de la investigación se pudo observar que existen dificultades aisladas en la relación que se establece entre la máxima dirección y los trabajadores, las cuales no se manifiestan de forma generalizada, debido a las presiones de trabajo y a la situación que presenta la Empresa en estos momentos.

Mediante la aplicación de la encuesta se pudo conocer cómo consideran los trabajadores que son sus relaciones. La sumatoria de las puntuaciones obtenidas en las respuestas arrojó resultados favorables para este ítem, el estrato Dirección obtuvo 2 puntos como promedio, el estrato Producción 1,6 y el estrato Servicios 2,1. Estos resultados demuestran que las relaciones que se establecen entre los trabajadores pueden ser catalogadas como buenas.

2.1.5 Indicador Comunicación Interna.

Ítems:

2.1.5.1 Importancia de la comunicación para los directivos.

En la entrevista a los directivos de la Empresa todos coincidieron en que llevar a cabo una buena comunicación en la entidad contribuye notablemente al éxito de la misma, cada uno, desde su punto de vista y relacionado con la actividad que realiza expresó la importancia que le atribuye a la comunicación dentro de la Empresa.

El Director General expresó que “la comunicación constituye un componente esencial para la Empresa, pues si no nos comunicamos con los trabajadores es imposible llevar a cabo el objeto social de la entidad”.



“La comunicación es muy importante para el buen desarrollo de las relaciones entre los trabajadores”. (Director de RR.HH)

“Es un proceso muy complejo, que no solo se refiere al aspecto interpersonal, pues dentro de la empresa está presente en cualquier actividad que se realice, se relaciona fundamentalmente con el departamento de Marketing y Ventas, en lo concerniente a la publicidad de la Empresa”.(Director Económico)

“Si se comunican de forma incorrecta las tareas, si se imponen, entonces no se efectúan con la calidad y el interés necesario por parte de los trabajadores”. (Director Técnico)

“Dentro de cualquier empresa, la comunicación es quien impulsa su desarrollo y la hace sentir como organización, la forma en que seamos capaces de desarrollarla conlleva a establecer nuestra personalidad como institución. Reviste gran importancia en períodos de crisis, para que los trabajadores se mantengan informados”. (Director Adjunto)

Del análisis de los elementos planteados por los directivos se puede inferir que aunque algunas concepciones fueron más profundas que otras, en sentido general todos de una forma u otra se identifican con lo que representa la comunicación como vector estratégico de la Empresa, solo que es necesario que ellos sepan aplicar los elementos relacionados con la comunicación en los cuales se han diagnosticado deficiencias.

Con respecto a si los directivos consideraron a la comunicación como un gasto o una inversión, todos coincidieron en que invertir en comunicación es una carta de triunfo para cualquier institución, pues conocen que son muchas las empresas a nivel mundial que invierten más en los procesos relacionados con la comunicación que en la propia producción.

2.1.5.2 Canales de comunicación.

En cuanto a los canales comunicativos también se pregunta en la encuesta. En esta pregunta los trabajadores podían marcar más de una opción. (Anexo Gráfico 14)



El estrato Dirección los canales más usados por orden de puntuaciones mayores son: matutinos (90,4%), reuniones (81%), correo electrónico (28,6%), teléfono (23,8%), circulares (14,3%), rumores (9,5%), murales (4,8%), encuentros informales (4,8%), y boletín (4,8%).

El estrato Producción se encuentran: matutinos (85,7%), reuniones (64,3%), rumores (50%), murales (23,8%), correo electrónico (21,4%), teléfono (14,3%), encuentros informales (7,1%), circulares (2,4%) y boletín (2,4%).

Por último en el estrato Servicios los canales más usados son: matutinos (85,7%), reuniones (77,1%), murales (34,3%), rumores (22,9%), correo electrónico (11,4%), teléfono (8,6%), encuentros informales (2,9%), circulares (2,9%) y boletín (1,4%).

Si se establece una comparación entre los diferentes estratos el canal comunicativo más usado dentro de la Empresa es el matutino, pues fue seleccionado por el mayor porcentaje de los encuestados. Durante la observación esta fue una de las actividades en las que se constató la relación entre los subordinados y sus jefes y la actitud de los trabajadores ante la asignación de las tareas. Las reuniones ocuparon el segundo lugar dentro de los canales más usados y es considerado junto a los matutinos como un medio muy efectivo que posibilita el intercambio de informaciones de gran relevancia para la entidad.

Como se puede apreciar el uso de los murales es escaso en la entidad y no fue considerado como un canal muy utilizado en la organización. Mediante la observación efectuada se comprobó que no en todas las áreas existen murales y que muchos están desactualizados y en mal estado, a excepción del estrato Dirección, donde se puede catalogar el uso de los murales como óptimo, pero es necesario que esto se lleve al resto de las áreas. No en todos los murales referidos a la Empresa en su conjunto se observó la presencia de la misión y visión de la entidad.

Existen deficiencias en el uso del correo electrónico y el teléfono en todos los estratos, esto se debe a motivos presupuestarios e instrumentales.

Con respecto al rumor como canal de comunicación informal las puntuaciones difieren, en el estrato Dirección y Servicios se alcanzaron las más bajas, por lo que no lo consideran como un canal muy usado, sin embargo no ocurre igual en el estrato Producción, donde la mitad de los encuestados lo seleccionó. Es importante que se tenga en cuenta este resultado, pues en dependencia del uso que



se le de estos pueden ser beneficiosos o perjudiciales, y atentar contra la imagen y credibilidad de la entidad.

2.1.5.3 Flujos de Comunicación.

A partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las técnicas se puede expresar que en la Empresa el flujo de la comunicación se da en todas sus direcciones, ascendente, descendente y horizontal.

Según la encuesta, los trabajadores del estrato Dirección reciben la información fundamentalmente de la máxima dirección de la Empresa, para un porcentaje de 90,5%. El 9,5% de los encuestados de este estrato seleccionó también al Sindicato, a la UJC y el PCC y a compañeros de trabajo, los rumores fueron seleccionados por el 4,8%.

En el estrato Producción el 66,7% de los trabajadores reciben la información de su jefe inmediato, el 26,2% seleccionó a la dirección e igual cifra al Sindicato, el 4,8% recibe información de compañeros de trabajo y el 19% del PCC y la UJC. En este estrato es significativa la cifra de trabajadores que seleccionó el rublo rumores, en este caso un 23,8%.

En el estrato Servicios se obtuvieron resultados similares al estrato anterior, coincidieron en que reciben información fundamentalmente de su jefe inmediato el 70% de los encuestados, de la Dirección el 27,1%; del Sindicato el 14,2%; del PCC y la UJC el 8,6%; de compañeros de trabajo el 7,1% y el 18,6% seleccionó a los rumores como forma mediante la cual reciben información. (Anexo Gráfico 15)

Mediante la observación se apreció que tanto la comunicación ascendente como la descendente son eficaces, pues existe casi siempre una retroalimentación de los mensajes e informaciones que se emiten, además de que existe libertad entre los subordinados para hablar con sus superiores cuestiones de trabajo, mientras que estos últimos son capaces de comprender los problemas de sus inferiores y muestran disposición de ayudarlos en lo que necesiten. Los superiores se muestran persuasivos cuando algún subordinado manifiesta desacuerdo e incomprensión con respecto a alguna actividad y entre todos tratan de darle una solución que se corresponda con los intereses de la Empresa. La comunicación horizontal también se percibe en la Empresa, pues existe el



intercambio de mensajes entre miembros de un mismo nivel jerárquico. El intercambio se da entre compañeros de un mismo grupo de trabajo. Gracias a la reducción de la cantidad de jerarquías a raíz del perfeccionamiento y la encomienda de más responsabilidades a los empleados la comunicación se hace más fluida. Al asumir más responsabilidades y participar con más incidencia en los resultados de la Empresa, el empleado se siente más motivado a dar iniciativas y a producir mejor.

2.1.5.4 Calidad de la información.

Para dar respuesta a este indicador se elaboró la pregunta 28 de la encuesta, mediante esta pregunta se pudo conocer cómo consideran los trabajadores que es la información que reciben sobre su Empresa.

La tabla 3 muestra los porcentos obtenidos por cada característica. (Ver Anexo Tabla 3)

Como se puede apreciar en la tabla el mayor porcentaje de los trabajadores en los tres estratos considera que la información que recibe es adecuada, aunque existe un porcentaje que la considera improductiva, o sea que no es útil para la labor que desempeña y otro porcentaje la considera ambigua, sobre todo en el estrato Producción.

Un elemento esencial que evidencia la calidad de la información que se transmite es la existencia de la retroalimentación, pues mediante ella se determina si el mensaje fue recepcionado de la forma deseada. Mediante la encuesta se pudo conocer que en la empresa se usan algunos canales para recoger sugerencias o información de los trabajadores. (Anexo Gráfico 16)

En el estrato Dirección los mecanismos más usados en este sentido son: asambleas sindicales (81%), reuniones (61,9%), conversaciones informales (28,6%), encuestas (19%) y buzones de correo electrónico (4,8%).

En el estrato Producción se usan más los mecanismos: reuniones (69%), asambleas sindicales (66,7%), conversaciones informales (9,5%), encuestas (7,1%) y también el 7,1% de los encuestados planteó que no se usa ninguno.



En el estrato Servicios los mecanismos más usados son: reuniones (68,6%), asambleas sindicales (47,1%), encuestas (20%), conversaciones informales (7,1%) y también el 7,1% de los encuestados planteó que no se usa ninguno.

Los resultados en esta pregunta no se manifestaron de la misma forma, existe variabilidad en los estratos con respecto a los mecanismos utilizados en la recogida de información o sugerencias por parte de los trabajadores. La utilización de buzones de correo electrónico es escasa, al igual que las encuestas, que constituye un método fundamental para conocer las dificultades de la organización.

Aunque el porcentaje obtenido con respecto al no uso de ningún mecanismo para recoger información, no es representativo es necesario entonces que la Empresa refuerce aún más el trabajo en este sentido.

Dimensión 2.2 Imagen Intencional.

2.2.1 Indicador: Normas de la Identidad corporativa

Ítems.

2.2.1.1 Identidad cromática.

A través de la observación se pudo constatar que en cuanto a la identidad cromática podemos expresar que la Empresa utiliza el color como énfasis visual, pues se hace un llamado de atención sobre un elemento específico que justamente emplea color y se hace contrastante dentro de un conjunto monocromático. Cumpliendo así con la función identificadora del color en el primer nivel de la sensación visual y una función mnemónica que vincula color, posicionamiento e imagen. Siendo los colores corporativos:

- ✓ Verde.
- ✓ Carmelita.
- ✓ Amarillo.
- ✓ Blanco.



El color verde es utilizado para destacar el verdor de las plantas al utilizar el fertilizante, al igual que el carmelita que hace referencia al color de la tierra. El color amarillo hace referencia a algunos productos de la Empresa, entre estos el ácido sulfúrico. El color blanco denota la pureza y la calidad de la producción. Se debe destacar que en la Empresa no existe uniformidad en el uso de los colores corporativos pues las áreas no aparecen identificadas con estos.

2.2.1.2 Simbología gráfica.

La simbología gráfica utilizada es el símbolo alfabético, pues está constituido por la inicial del nombre de la Empresa, que no siempre es la sigla de la misma pero en este caso coincide, además este símbolo o marca enfatiza la forma de la letra para llamar más la atención, esta forma de la letra hace referencia a las esteras por las cuales se transportan los productos durante el proceso de producción.

2.2.1.3 Diseño de marca y logotipo.

La observación efectuada a los productos que oferta la Empresa nos permite expresar que la entidad se caracteriza por:

- ✓ Utilizar la indicación adecuada en cuanto a procedencia de los productos y servicios.
- ✓ Escaso uso de lemas comerciales que acentúen la ventaja de los productos y servicios de la Empresa.
- ✓ Incluir la marca en las etiquetas de los anuncios publicitarios.
- ✓ Explotar los derechos adquiridos a través de los registros de propiedad industrial.

A través de las marcas se sustenta en los siguientes principios:

- ✓ Decir siempre la verdad.
- ✓ Expresarse claramente y en un lenguaje correcto.
- ✓ Alabar sin engaño y sin destruir a la competencia.



La Empresa consta de un logotipo que la identifica, así como una identificación visual para cada producto.

Es importante destacar que no existe uniformidad en el uso del logotipo, pues no se mantiene siempre el mismo tipo de letra, en ocasiones se utiliza el logotipo tipográfico estándar, donde el nombre de la Empresa está escrito de manera normal con alguna familia tipográfica preexistente y de uso libre. En ocasiones es utilizado el logotipo tipográfico iconizado, donde se reemplaza una letra del logotipo por un ícono formalmente compatible con dicha letra o con la actividad de la Empresa.

Como forma especial de la Identidad en su vinculación con el diseño de marca y logotipo se detectó mediante la observación que los trabajadores carecen de un uniforme que los identifique, con los requerimientos mínimos de la Identidad Corporativa.

2.2.1.4 Usos del logotipo.

Mediante la entrevista a los directivos se obtuvieron respuestas variadas en cuanto a la utilización del logotipo, los resultados quedan agrupados de la siguiente forma.

El logotipo de la Empresa se mantiene como parte de:

- ✓ Encabezamiento de todos los documentos que confecciona la empresa, informes técnicos y otros, facturas, ofertas.
- ✓ Rótulos de los vehículos de la empresa.
- ✓ Plegables.
- ✓ Tarjetas de presentación.
- ✓ Carpetas.
- ✓ Gigantografía.
- ✓ Etiquetas.
- ✓ Envase de fertilizante.



Dimensión 2.3 Imagen pública

2.3.1 Indicador Cognitivo

Ítems:

2.3.1.1 Percepción de la Empresa por el cliente.

Hoy se tiene una visión nueva de las comunicaciones como un diálogo interactivo entre la empresa y sus clientes y que tiene lugar durante las fases de preventa, de venta, de consumo y posterior al consumo.

Los clientes expresaron en las entrevistas que la Empresa Rayonitro no solo se pregunta cómo puede llegar a ellos, sino también cómo el cliente puede llegar a ella.

Influyen también en la comunicación con el cliente el estilo del producto, su precio, la forma y color del envasado, el estilo del vendedor y su manera de vestir, la decoración del establecimiento, el papel de escribir que utiliza la Empresa.

Todos los clientes entrevistados consideran a la Empresa muy confiable, pues ellos adquieren el producto que necesitan formalmente y no son desviados a otra entidad para obtenerlo. Esto pudo ser comprobado por la investigadora durante el período de recogida de información, cuando los clientes que compran ácido sulfúrico estaban demandando este producto y en esos momentos la producción estaba parada por rotura en la planta, sin embargo la Empresa garantizó este producto a los clientes, mediante la búsqueda de alternativas, que en este caso fue la compra de una existencia de ácido sulfúrico en la Empresa Sulfometales de Pinar del Río, actualmente en desmantelamiento; todo ello con el transporte de la entidad.

Los elementos fundamentales mencionados por los clientes que propician su satisfacción son:

- ✓ Agilidad en la facturación.
- ✓ Calidad de los productos.
- ✓ Seguridad en la carga y descarga.
- ✓ Facilidades de alojamiento y alimentación en caso de demora.



Todo ello según las posibilidades que posea la Empresa en esos momentos.

2.3.1.2 Conocimiento del personal de la Empresa.

La mayoría de los clientes no son atendidos directamente por la dirección de la Empresa, sino por el personal de la UEB de Ventas y Marketing, coincidieron los entrevistados que allí se realiza la facturación con un personal afable y responsable, siempre dispuesto a la solución de problemas que se puedan presentar y el 90% de las ocasiones salen satisfechos con la viabilización de la compra del producto.

Mediante las entrevistas pudimos conocer que los clientes consideran al personal de Ventas y Marketing que lo atiende muy capacitado, los cuales demuestran en todo momento el alto dominio de la actividad que realizan.

2.3.1.3 Valoración crítica de la evolución.

Los clientes manifestaron en la entrevista que en los últimos dos años la Empresa no ha podido cumplir con el plan anual de la producción de fertilizantes, no así con la producción de ácido sulfúrico y química ligera que si ha cumplido y sobrecumplido en varias oportunidades. Ante las afectaciones presentadas con respecto a la producción de fertilizantes a ellos se les ha informado con antelación del reajuste de los planes. Los clientes expresaron en la entrevista que “a pesar del estado técnico actual de las instalaciones, la Empresa ha tomado una serie de alternativas para que los productos que se fabrican tengan la calidad requerida, acorde a sus necesidades”.

2.3.2 Indicador: Valorativo

Ítems:

2.3.2.1 Valoración de la gestión.

Para describir mejor este ítem es necesaria una remisión a los resultados obtenidos de las entrevistas a los clientes.

Todos los clientes plantearon que las razones que los impulsan a ser compradores de la Empresa están dadas por la calidad de los productos que oferta la entidad, consideran que “ha alcanzado un



gran prestigio por su responsabilidad y seriedad”, otros plantearon que aunque “la Empresa les ofrece facilidades de pago, lo hace siempre teniendo en cuenta lo legislado a nivel nacional”. En el caso del cliente del ácido sulfúrico (Termoeléctrica Guiteras) manifestó que la Empresa le ofrece también facilidades para la transportación de este producto.

Las vías fundamentales que utilizan los clientes para comunicarse con la Empresa son el teléfono y el correo electrónico

Ante las reclamaciones, casi siempre por faltantes y pocas veces debido a dificultades en la calidad del producto, la Empresa actúa con mucha seriedad, dirigiéndose al cliente que hace la reclamación y comprobando las dificultades para la devolución o cambio por el producto que reúna los requisitos demandados. Una vez que se resuelve el problema se toman medidas preventivas retrospectivas con los involucrados y se le da notificación de ello al cliente en los casos que ha sido solicitada.

Se realizan convenios en las reclamaciones, siempre para que el cliente salga satisfecho.

Cuando se han presentado problemas estos son solucionados amistosamente, teniendo en cuenta el cumplimiento de las leyes y regulaciones del sector.

2.3.2.2 Competencia profesional.

Podemos plantear que la visión que poseen los clientes entrevistados sobre la Empresa es positiva, al satisfacer sus necesidades, aunque esta puede verse dañada por la falta de materias primas que en ocasiones llegan tardíamente del exterior, constituyendo esto una queja.

La mayoría de las veces los públicos externos están conformes con la calidad del producto, ganando así la Empresa en confiabilidad.

La Empresa tiene muy buen criterio de sus clientes; estos cumplen con los requisitos y parámetros que se exigen en la misma para la compra y venta de los productos.

2.3.3 Indicador: Cultural

Ítems:

2.3.3.1 Rasgos diferenciadores.



Los clientes entrevistados manifestaron diversos criterios con respecto a los elementos que diferencian a la Empresa Rayonitro del resto de las entidades, es por ello que se realizó un agrupamiento de dichas características. Los consumidores de fertilizantes expresaron que es la única empresa del país que produce fertilizantes completos de alta calidad. Los de ácido sulfúrico manifestaron que no solo brindan el producto, sino también que les da facilidades de transportación.

En general los clientes revelaron consenso en que uno de los rasgos diferenciadores son los valores compartidos que posee la Empresa y que se ven reflejados hacia ellos, entre estos la honestidad, el trabajo en equipo, la profesionalidad y la abnegación de sus trabajadores, que a pesar de las dificultades no se amilanan y siguen adelante.

La Empresa posee una alta estima y notoriedad, pues es recordada por sus clientes cuando necesitan el producto, como por ejemplo el caso de los consumidores de productos elaborados pertenecientes a la Química Ligera.

Un elemento señalado también por todos los clientes entrevistados fue la atención que reciben en la Empresa por el personal que lo atiende, pues siempre salen satisfechos en este sentido después de la compra del producto.

2.3.4 Indicador: Información que emite la organización.

Ítems:

2.3.4.1 Gestión de la comunicación.

Para dar respuesta a este ítem se les realizaron preguntas a los clientes relacionados con los componentes del mix de comunicación.

Con respecto a las relaciones que establece la Empresa con su público externo, los clientes manifestaron que la entidad ha participado en eventos organizados a nivel provincial y nacional, mediante los cuales ellos han podido conocer sobre la Empresa y sus producciones.

Los clientes son escuchados por la entidad con el objetivo de cubrir todas sus demandas y quejas.

Con respecto a la publicidad que se le da a la Empresa mediante la revisión de documentos se pudo constatar que la misma posee un Programa de Publicidad, cuyo objetivo es lograr la proyección



estratégica de la publicidad y promoción de la entidad, dirigida tanto al público interno como externo. Esta proyección estratégica realiza una atención al cliente en dependencia de los segmentos en que se encuentran agrupados, con el objetivo de lograr una mejor identificación de sus características y necesidades. Entre los medios fundamentales que utiliza la Empresa para darse a conocer se encuentran los plegables, los cuales se confeccionan teniendo en cuenta los requerimientos necesarios para este tipo de medio. Para llevar a cabo la publicidad de la Empresa se utilizan diversos canales comunicativos, los cuales son expresados en el ítem posterior.

Es importante destacar que la publicidad que se le da a la Empresa carece de elementos relacionados con el medio ambiente, siendo este un componente que afecta su imagen.

El Marketing Directo desarrollado por la Empresa en su relación con el cliente para darle promoción a sus productos se lleva a cabo fundamentalmente a través del correo electrónico y de una página Web, que fue creada recientemente en el año 2008. Para efectuar el Marketing Directo la Empresa se vale de medios y canales publicitarios que se exponen con posterioridad.

Para efectuar las ventas la Empresa dedica recursos humanos y materiales, pues en ellas intervienen los trabajadores que integran la UEB de Ventas y Marketing de la entidad. En ocasiones, para promover las ventas con los clientes que llegan a la Empresa se han confeccionado agendas, files, bolígrafos, plegables que han sido entregados a los clientes, pero esto no ha sido de forma estable, debido a la falta de recursos que existentes.

A través de la observación de los medios publicitarios se constató que la entidad, aunque posee un lema comercial, este es muy usado, por lo que se puede expresar que el lema carece de originalidad.

2.3.4.2 Canales de comunicación.

La entrevista a los directivos arrojó la inserción de la Empresa en variados medios de comunicación, entre estos se destacan:

- ✓ Inserción en las páginas amarillas de ETECSA.
- ✓ Periódico Opciones.



- ✓ Participación en Feria Internacional Agropecuaria.
- ✓ Expo Varadero y Matanzas.
- ✓ Estrategia de publicidad.
- ✓ Logotipos.
- ✓ Facturas.
- ✓ Certificado de calidad.
- ✓ Intranet.
- ✓ Internet. (Página Web)

A pesar de estos canales comunicativos utilizados por la Empresa los clientes manifestaron en la entrevista que los más usados por ellos son el teléfono y el correo electrónico.

La inserción en los medios audiovisuales (Radio y TV) es escasa.

2.3.4.3 Presupuesto.

La Empresa no consta de un presupuesto destinado específicamente a la comunicación externa, pero si posee un capital destinado anualmente a la inserción de la entidad en los medios masivos de comunicación.

2.3.4.3 Orientación al cliente mediante estrategias de mercadotecnia.

Mediante la investigación realizada pudimos constatar que la cuota relativa de la Empresa está creciendo, demostrándose esto en cómo parte de las ganancias que ha obtenido la misma en los últimos años ha sido utilizada por la UEB de Ventas y Marketing para mejorar su actividad.

Para la segmentación del mercado la Empresa tiene en cuenta diferentes segmentos, entre ellos variables operativas, enfoques hacia la compra, factores de situación, características del personal, así como otros elementos, entre los que se destacan: el tamaño, el crecimiento, la rentabilidad, economía de escala y bajo riesgo, teniendo en cuenta además los objetivos y recursos disponibles



de la Empresa; ello permite especializar la atención a los clientes en dependencia de los segmentos en que se encuentran agrupados con el objetivo de lograr una mejor identificación de sus características y necesidades.

La Empresa primeramente analiza la demanda actual, potencial y futura, resaltando a sus principales clientes y luego define los objetivos y estrategias de trabajo, así como el Presupuesto del Plan de Mercadotecnia, que posibilite lograr contratos donde se obtengan suministros con costos totales mínimos, facilidades de pago y entrega en el tiempo requerido.

Para Inversiones nominales se cumple con lo establecido en la Resolución NO.13/98 del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente y no se contratará suministro alguno relacionado con dicha inversión, si no se cuenta con el dictamen del CITMA sobre los aspectos de Transferencia de Tecnología y Medio Ambiente.

III.4 Resumen de los resultados del diagnóstico.

Una vez efectuado el diagnóstico de los activos intangibles en la entidad se puede expresar que existe una brecha entre la imagen real que posee la Empresa y la imagen que esta desea proyectar.

Los directivos pretenden:

Lograr un enfoque holístico de la Empresa, donde esta se vea como totalidad, como integralidad, como unidad intrínseca, como un organismo vivo, al modo en que se le concibe en el enfoque sistémico.

Que la razón de ser de la Empresa que es la producción de fertilizantes, ácido sulfúrico y química ligera posea un valor duradero en cuanto hace, realiza y comunica.

Permanecer en el tiempo y la memoria social, más allá de anuncios y campañas.

Que la Empresa posea un rendimiento máximo de lo que se invierte en ella y sea el número uno en la mente de los públicos y clientes.

Que se desarrolle en constante armonía con la naturaleza, afectando lo menos posible a medio ambiente.



Que se considere la comunicación como vector estratégico en la gestión global de la Empresa.

La Empresa pretende llegar a la excelencia en la producción y competitividad del producto.

Brecha existente.

Los elementos mencionados anteriormente no se encuentran muy distantes de lo que es la Empresa en realidad, pues aunque no se halla a la altura de la Identidad e Imagen Corporativas deseadas, sí posee un trabajo realizado en aras de revivir los componentes de la misma.

Un elemento que atenta contra la imagen deseada por la Empresa, es la relación de la misma con el medio ambiente, pues es afectado considerablemente por esta, debido a que en el proceso de producción se desprenden gases nocivos a la atmósfera; aunque actualmente se trabaja por disminuir este efecto negativo mediante la sustitución de equipos de la instalación, materias primas y una mayor capacitación para la operación óptima de la instalación con el objetivo de que el medio ambiente se afecte lo menos posible, incluyendo el monitoreo constante de lo que se vierte a la atmósfera.

A lo mencionado anteriormente se une la carencia de un departamento encargado de la Comunicación, que guíe las acciones comunicativas de la entidad. La Empresa carece a su vez de un Manual de Comunicación e Identidad.

Se comprobó que en el estrato Producción existe cierto desconocimiento sobre la misión de la entidad y el año en que fue fundada la Empresa. Como parte de la historia de la Empresa el conocimiento del año en que se fundó y las condiciones en que se hizo constituye un factor clave en la comprensión de su tradición. Por lo que resulta indispensable que se trabaje con respecto a fortalecer en los trabajadores lo concerniente a la historia de la organización que es un aspecto con dificultades en los estratos Servicio y Producción. Los trabajadores poseen también un desconocimiento sobre la forma en que está estructurada la Empresa según está planteado en su organigrama.

El estado físico y material de la entidad es decadente, la Empresa requiere de una reparación capital, para la cual no se han destinado recursos. Esto constituye un elemento que atenta contra la imagen que proyecta y que influyó en que los trabajadores la consideraran como regular.



Se comprobó la existencia de dificultades con la aplicación de la evaluación del desempeño, muchos trabajadores no la consideran efectiva, pues las indisciplinas laborales como las llegadas tarde y salidas antes de hora continúan. Los trabajadores desconocen la existencia de un calificador de cargo y de una matriz de competencia, aunque se comprobó que en la Dirección de Recursos Humanos se trabaja con estos elementos.

El uso de los murales es escaso en la entidad, no se encontraban confeccionados en todas las áreas, muchos están desactualizados y en mal estado, no se observó la presencia de la misión y visión en los murales que la requerían.

El trabajo con respecto a los valores corporativos es escaso de forma general, pues un porcentaje significativo de los trabajadores tuvo dificultades a la hora de expresar las cualidades que los definen, principalmente en los estratos Servicio y Producción.

La utilización de buzones de correo electrónico y encuestas para la recogida de quejas y sugerencias es insuficiente, siendo estos unos medios muy útiles en este sentido.

La Empresa posee lemas comerciales poco novedosos y el uso del logotipo y los colores corporativos no es uniforme. Los trabajadores carecen de un uniforme que los identifique y las áreas y direcciones funcionales no están señalizadas.

Existe poco conocimiento por los clientes sobre los medios masivos de comunicación en los que se inserta la Empresa, entre los cuales no fueron mencionadas la radio y la televisión.

En la publicidad que se le da a la Empresa no se explotan elementos relacionados con la comunicación medioambiental y la promoción de las ventas no se efectúa de forma estable.

III.5 Formulación de los objetivos de imagen.

Objetivo general:

- ✓ Redimensionar los activos intangibles de la Empresa Rayonitro de Matanzas a partir de un cambio en su estrategia corporativa.

Objetivos específicos:



- ✓ Sensibilizar a los públicos internos y externos con los cambios que se propone la Empresa en materia de comunicación, imagen e identidad corporativas.
- ✓ Crear un departamento o Comité Asesor de Comunicación.
- ✓ Confeccionar un manual de Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas.
- ✓ Ampliar la utilización de canales comunicativos tanto internos como externos.
- ✓ Lograr uniformidad en el uso del logotipo y los colores corporativos.

III.6 Programa de acciones concretas a ejecutar en función de atenuar los efectos contrarios al desarrollo de una sólida imagen global.

Las acciones que a continuación se proponen deben realizarse de forma independiente y a la vez interrelacionadas, con el objetivo de que pueda lograrse una cohesión y coherencia entre todas. Las acciones se agrupan de la siguiente forma:

Acciones internas.

- 1. Creación de un departamento o Comité Asesor de Comunicación.** El cual debe estar integrado por la Presidencia, Dirección General, Dirección de Comunicación y Consultor externo y sea dirigido por un solo portavoz de la Organización. Entre las tareas que debe llevar a cabo el comité se encuentran: convencer de la necesidad de la Comunicación directa entre Alta Dirección, empleados y sindicatos; coordinar todas las investigaciones; reunirse regularmente y en cualquier situación de crisis; realizar las comunicaciones, tanto internas como externas, centralizándolas a través del consiguiente Gabinete de Comunicación; seleccionar los canales de difusión idóneos; planificar, diagnosticar y aplicar medidas concretas de Comunicación e Imagen Pública. Todo ello en contacto permanente con la Alta Dirección y los Medios de Comunicación. Este departamento deberá contar con los recursos necesarios, ya sean económicos, humanos o materiales. Los trabajadores deben conocer de su existencia y los objetivos que se persiguen con su creación.
- 2. Confección del Manual de Comunicación e Identidad.** Este documento normativo guía las actuaciones de la Empresa en materia de comunicación e identidad corporativa. Pero, sobre



todo, es un manual de consulta al que se debe acudir para conocer lo que se debe y no se debe hacer.

Los contenidos del manual se agrupan básicamente en **seis grandes capítulos**:

- ✓ Normas básicas de construcción y desarrollo de la identidad corporativa.
 - ✓ Signos para utilizar en los medios de comunicación de masas: promoción, publicidad, relaciones públicas, etc.
 - ✓ Tipografía y elementos de aplicación a las comunicaciones de la Empresa a través de papelería: papel de carta, sobres, facturas, albaranes, tarjetas de visita, etc.
 - ✓ Signos para colocar en edificios y señalización interna y externa: carteles, indicadores, etc.
 - ✓ Signos que se imprimirán en el parque móvil: camiones, furgonetas de reparto, etc.
 - ✓ Signos para colocar en equipamientos y uniformes del personal.
3. **Conversatorios y charlas con los trabajadores de más experiencia en la empresa.** Para que los trabajadores de los estratos Servicios y Producción conozcan acerca de temas relacionados con la cultura corporativa, entre estos la historia de la Empresa, su evolución, los hechos más significativos, etc.
 4. **Talleres de participación a los trabajadores.** Estos talleres deben ser impartidos por los directivos de la Empresa, donde se le explicará a los trabajadores qué se entiende por valores propios y compartidos y cuáles corresponden a su Empresa. En estos talleres serán escuchados los criterios de los trabajadores.
 5. **Conferencias y seminarios.** Para capacitar a los trabajadores en relación con la estructura de su Empresa. Se puede utilizar una pancarta gigante donde aparezca reflejada la estructura con colores llamativos y diferenciados. De esta forma se le explica a los trabajadores el por qué de la distribución.
 6. **Confección de carteles.** Para promover la influencia de las llegadas tardes y salidas antes de hora, en la productividad del trabajo y el incumplimiento de los planes.



- 7. Confección y actualización de murales.** Es importante dotar a las áreas que no poseen murales de este significativo medio, estos deben ser confeccionados de forma tal que llamen la atención del trabajador, por lo que este debe verse reflejado de alguna forma y deben además plasmar sus intereses. Se propone la actualización de los murales de forma semanal. Estos deben abordar temáticas diversas, relacionadas con la misión y visión de su institución, con el acontecer nacional e internacional, con la historia de su empresa, aspectos sindicales, forma en que está organizada la Empresa, su estructura, noticias de interés concernientes a la Empresa, entre otras propuestas que ofrezcan los trabajadores.
- 8. Creación de buzones de quejas y sugerencias.** Estos buzones deben ser revisados de forma periódica y los implicados deben dar respuestas convincentes a los trabajadores. Es una herramienta que favorece la comunicación ascendente, esto es, aquella que comunican los estratos menores de la Empresa a los superiores. Su fin altruista es evidente, pero los directivos deben tener presente que si no se incentiva a su uso cotidiano puede caer en el olvido. Para ello, es conveniente motivar a los empleados a participar a cambio de algún sorteo o de una bonificación salarial a la mejor propuesta o a aquella que haya sido implantada.
- 9. Lograr uniformidad en la utilización de los colores corporativos en la entidad.** Pintar los departamentos y las diferentes áreas con los colores que identifican a la Empresa mediante la utilización de los recursos existentes en la misma.
- 10. Diseño de uniformes para los trabajadores:** Los uniformes deben tener en cuenta en su confección los colores corporativos de la Empresa y el logotipo de la misma. Ello garantizará un refuerzo en la identificación de la organización mediante sus propios trabajadores.
- 11. Mejorar el estado técnico de la instalación.** Con vistas a minimizar la contaminación ambiental se hace un llamado de alerta sobre este aspecto, deben ser solicitados a la instancia superior los recursos financieros, humanos y materiales necesarios.
- 12. Señalizar las áreas y direcciones funcionales existentes en la Empresa** a la entrada de la misma, valiéndose del rotulista o personal externo.



- 13. Creación de un Boletín informativo.** Este boletín deberá proporcionar información a los trabajadores, relacionada con lo que realiza la Empresa. Puede ser una publicación de carácter mensual, bimestral o trimestral que da a conocer las novedades de la Empresa. Se publica en formato digital (PDF) o impreso. Es importante que este medio respete la periodicidad que se propone desde el principio, ya que de otro modo los receptores pierden el interés o se olvidan de él.
- 14. Optimizar el uso del Correo electrónico como canal de comunicación.** Actualmente, el canal de comunicación interno “estrella”. Aunque sólo disponible para usuarios de ordenador, sus ventajas radican en la inmediatez, en la posibilidad de compartir archivos y en el uso de otras funciones, como el calendario, la convocatoria a reuniones y la agenda. Por contrapartida, los trabajadores deben tener en cuenta que su uso desmedido genera una despersonalización que no favorece las relaciones humanas, porque muchas veces se envía un e-mail para comunicar algo que sería mejor decirlo personalmente o, a lo sumo, por teléfono. El correo electrónico tiene la desventaja de la ambigüedad. El consejo es no abusar de él y usarlo cuando sea estrictamente necesario.
- 15. Encuestas de actitudes.** Sondeo en el que los mandos pueden conocer la opinión que de ellos tienen sus subordinados. Debe ser anónima, preferentemente con predominio de preguntas cerradas y que tenga una periodicidad que se respete. Ignacio Gil en La nueva dirección de personas en la empresa recomienda que su regularidad sea anual.
- 16. Confección de tabloncillos informativos.** Son las clásicas pizarras que se utilizan para fijar novedades, anuncios, búsquedas, noticias sociales, etc. Para optimizar su uso, lo mejor es colocar un tablón en cada planta del establecimiento y determinar un encargado que se dedique a pegar, quitar y hacer cumplir los lapsos de publicación.
- 17. Creación de Grupos de mejora.** Son grupos especialmente creados para la búsqueda de soluciones a los problemas que surgen diariamente, especialmente los inconvenientes pequeños. Es una especie de comité que se preocupa de resolver pequeñas cuestiones, desde la compra de lamparitas para las oficinas hasta la redacción de una propuesta para actualizar el software de la empresa. Puede estar compuesto por colaboradores de cargos medios e inferiores.



18. Definir el uso de un único logotipo. El personal especializado debe encargarse de seleccionar un logotipo para que se logre la uniformidad que este requiere y eliminar el uso de los restantes.

Acciones externas.

19. Insertar la actividad de la Empresa en los medios audiovisuales (Radio y TV), mediante la coordinación con estos órganos, donde se de a conocer la misión y visión, la inclusión de la entidad en otros canales de comunicación, la actividad innovadora, lo que se hace en materia de medio ambiente; en fin, elementos relacionados con la entidad. Para ello se pueden coordinar con estos medios entrevistas a directivos, spots publicitarios y participación en programas del telecentro matancero.

20. Encuestas a clientes. Para conocer sus satisfacciones e insatisfacciones con respecto al trato que recibe en la Empresa, así como otros componentes en materia de comunicación.

21. Entrevistas a directivos, clientes, proveedores, público actual y potencial para lograr la confianza de los clientes y potenciar la Imagen Pública.

22. Introducir en la publicidad que se le da a la Empresa elementos de comunicación medioambiental. Donde se le de a conocer a los clientes actuales y potenciales las medidas que se toman para afectar lo menos posible al medio ambiente, así como el cumplimiento de las leyes y resoluciones del CITMA.

23. Promover las ventas de forma periódica mediante la entrega a los clientes de accesorios con el logotipo de la entidad, entre estos bolígrafos, files, agendas, etc.

24. Cambiar los lemas comerciales de la Empresa destinados a la promoción hacia el cliente. Deben elaborarse lemas comerciales más originales y afines con la actividad que realiza, si es necesario apoyarse en personal externo especializado en la materia.

III.7 Análisis de riesgos de la estrategia.

Durante la concepción de las diferentes fases de las que consta la Estrategia de Comunicación al servicio de la Imagen e Identidad Corporativas, pueden surgir impedimentos que afecten el curso de la misma. Es por ello que ante estas situaciones que se presenten se deben prever las soluciones,



para que de esta forma puedan efectuarse las acciones sin contratiempos. En este sentido, exponemos los principales riesgos previstos y la alternativa de solución que debe pronosticarse en cada situación comprometida que pueda surgir. (Ver Anexo Tabla 4)

III.8 Cronología espacio temporal y asignación de responsabilidades de la estrategia.

Teniendo en cuenta las prioridades del diagnóstico y las áreas más afectadas se propone la realización de las acciones a partir de la asignación de responsabilidades, el momento en que se realizarán y el orden de prioridades de las acciones. (Ver Anexo Tabla5)

III.9 Control y Evaluación de la Estrategia de Comunicación.

Es incuestionable que una estrategia no posea mecanismos que comprueben y evalúen su desarrollo, como se explicó en el Capítulo Metodológico, el control y la evaluación de la estrategia debe hacerse de forma periódica, no solo al concluir la aplicación de la misma. De esta forma el proceso tendrá una mayor sistematicidad y calidad, pues podrán detectarse dificultades que quizás no fueron previstas y atacarlas en el momento. El principal responsable de velar por el cumplimiento de esta fase de la estrategia será el Departamento o Comité Asesor de Comunicación. Para darle salida a esta etapa se propone la utilización de técnicas valiosas como:

- ✓ Observación de la comunicación interna y externa de la provincia
- ✓ Realización de entrevistas a trabajadores, directivos y clientes.
- ✓ Realización de encuestas de satisfacción a clientes actuales.
- ✓ Reuniones de cumplimiento de acciones. Trabajo en grupo.



CONCLUSIONES

Una vez aplicada la metodología y teniendo en cuenta los pasos que se proponen en la estrategia de Comunicación al servicio de la Imagen e Identidad Corporativas, se pudo constatar el estado actual de los activos intangibles en la empresa Rayonitro de Matanzas lo que nos permitió arribar a las siguientes conclusiones:

No existe en la empresa un estudio riguroso sobre la Imagen e Identidad Corporativas de la misma.

Los elementos que atentan contra la adecuada Imagen e Identidad Corporativas se basan fundamentalmente en la carencia por parte de los directivos de la empresa de acciones estratégicas comunicativas, que den al traste con el desconocimiento de la historia de la organización, de los valores propios y compartidos que definen a los trabajadores de la empresa, la escasez de canales comunicativos internos, la inexistencia de un departamento de Comunicación que se responsabilice con las acciones comunicativas, la carencia de un Manual de Imagen e Identidad, el insuficiente uso de los colores corporativos, entre otras dificultades encontradas durante el diagnóstico.

En correspondencia con lo anterior se propone la estrategia comunicativa, que constituye una metodología para promover un cambio en la Identidad e Imagen Corporativas de la Empresa Rayonitro de Matanzas, a partir de un redimensionamiento de sus activos intangibles. Es por ello que resulta necesario poner en práctica acciones comunicativas que se proponen en la Estrategia de Comunicación, en aras de dar respuestas a los objetivos de imagen trazados en la investigación.

Entre las acciones comunicativas propuestas en la estrategia se encuentran acciones publicitarias, de Relaciones Públicas, organizativas, de promoción, de Comunicación Visual y Audiovisual, acciones informativas y educativas.

La implantación táctica que se formula, en la que se describen las acciones a realizar, contribuirá a darle solución a las problemáticas detectadas en el transcurso de la investigación.



RECOMENDACIONES.

Una vez culminada la investigación y con el objetivo de mejorar algunas de las dificultades presentadas durante la elaboración del diagnóstico realizamos las recomendaciones siguientes:

Informar a los directivos de la empresa la Propuesta de Estrategia Comunicativa en función de reforzar su Imagen e Identidad Corporativas.

Ejecutar el plan de acciones propuesto en la Estrategia Comunicativa, en el período establecido en la misma, teniendo en cuenta los recursos con que cuenta la entidad, bajo la responsabilidad del Departamento o Comité Asesor de Comunicación.

El Departamento o Comité Asesor de Comunicación deberá controlar y dar seguimiento al plan de acciones mediante métodos y técnicas que lo faciliten y teniendo en cuenta la inclusión de elementos novedosos relacionados con el tema.



BIBLIOGRAFÍA

1. AMUNDSON, N.R. *Chemical Engineering Frontiers: Research Needs and Opportunities*. The National Research Council. Nov. 1987. Academy Press, Washington (1988).
2. ARISTÓTELES. *Ética a Nicómaco*. CIE Dossat 2000.
3. ASIMOV, I. *Breve historia de la Química. Introducción a las ideas y conceptos de la Química*. Alianza Editorial, 1975.
4. AUTORES, C. *Manual de Relaciones Públicas*. La Habana, Editorial Félix Varela, 2002.
5. ---. *Comunicación Imagen e Identidad Corporativas*. La Habana, Editorial Félix Varela, 2005.
6. ---. *Dirección de Marketing*. La Habana, Editorial Félix Varela, 2006.
7. BARTOLI, A. *Comunicación y Organización. La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada*. Ediciones Paidós Ibérica, España, 1992.
8. BENÍTEZ, LAURA. *Trabajo de Diploma: La investigación de la Comunicación Social en Cuba (1994-2004)*.-- Universidad de La Habana, 2005.
9. BERLO, D. *El Proceso de Comunicación*. Editorial Ateneo, Argentina, 1979.
10. BETANCOURT, LETICIA. *Trabajo de Diploma: Diagnóstico de la comunicación interna en la compañía de Cubanacán Turismo de Salud*.-- Universidad de La Habana, 2003.
11. B. M. VAN RIEL, C. *Comunicación corporativa*. Prentice Hall, Madrid, 1997.
12. CAPRIOTTI, P. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona, 1999.
13. COSTA, JOAN. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. La Crujía Ediciones, Buenos Aires, Argentina, 2001.
14. COSTA, JOAN. *Imagen Corporativa*. [2009]. Disponible en:

<http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativas.html>



15. DENISON, DANIEL. *Cultura corporativa y productividad organizacional*. (1992), Serie Empresarial. Edit. Legis. Bogotá, Colombia.
16. DRUCKER, PETER. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row, 1993.
17. DURAN, PAULO. D.O. *Desarrollo Organizacional*. [2009]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>
18. FELCMAN I. *Culturas organizacionales públicas. El caso de la administración pública central*.
19. FERNÁNDEZ AGUADO, J. *Dirigir y motivar equipos. Claves para un buen gobierno*. 2002.
20. FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS. *La Comunicación en las Organizaciones*. México, Editorial Trillas, Octubre de 1997, Pág. 27.
21. FISKE, J. *Introducción al Estudio de la Comunicación*. Editorial Norma, Colombia, 1982.
22. GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY. *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructuras y Procesos*. Editorial IRWIN, 1996.
23. GRUNIG Y HUNT. *Dirección de Relaciones Públicas*. Madrid, Gestión, 2000. ISBN 84-808-8948-9.
24. HERNÁNDEZ R.; FERNÁNDEZ C.; BAPTISTA P. *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc. Graw Hill. México, 1995.
25. HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. *Metodología de la Investigación*. Mc GRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. de C.V, 1998.
26. KAPLAN, ROBERT Y NORTON DAVID. *Mapas Estratégicos*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España. 2004.
27. KATZ y KAHN. *Psicología Social de las Organizaciones*. Editorial NAMA, México, 1990.
28. KENICHI, OHMAE. *The Mind of the Strategist*. (Harmondsworth: Penguin Books, 1983)
29. KENNETH, ANDREWS. *The Concept of Corporate Strategy*. (Homewood, IL: Irwin, 1971)



30. KOTLER, PHILIP (2003). *Fundamentos de Marketing*. 6ª edición, págs. 712 páginas, Pearson Educación de México, S.A. de C.V. ISBN 970-26-0400-1.
- 31.-----. *Mercadotecnia*. 3ra. edición
32. KREPS, G. L. *La Comunicación en las Organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana, España, 1995.
33. LA GESTIÓN PROFESIONAL DE LA IMAGEN CORPORATIVA. [2009]. Disponible en:
<http://www.agapea.com/libros/La-gestion-profesional-de-la-imagen-corporativa-isbn-8436813847-i.htm>
34. MODELO DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN COMUNICACIONAL: CASO BANCO DE VENEZUELA/ GRUPO SANTANDER. [2009] Aportado por: Arturo Tacoronte hectony@terra.com
[http:// www. bancodevenezuela.com/](http://www.bancodevenezuela.com/)
35. MUÑIZ GONZÁLEZ, RAFAEL. *Marketing en el Siglo XXI*. 2ª edición (2008). 424 páginas, Centro de Estudios Financieros, S.A. ISBN 978-84-454-1403-3.
36. NIÑO, TERESA DEL PILAR. *La Comunicación Organizacional*. Simposio Latinoamericano, Cali, Noviembre de 1993
37. NOSNIK, ABRAHAM. *Comunicación y Gestión Organizacional*. Universidad Autónoma de Bucaramanga, Octubre de 1996.
38. OLLINS, WALLY. *Identidad corporativa*. Madrid, Celeste, Ediciones, 1991.
39. PASCALE, R. T. y ATHOS, A. G. *The art of Japanese Management*. Nueva York. Simon & Schuster, 1981.
40. PASQUALI, A. *Comprender la Comunicación*. Monte Ávila Editores, 1978
41. RAMÍREZ, TXEMA. *Gabinetes de comunicación: funciones, disfunciones e incidencias*. Barcelona: Bosch Casa Editorial S.A., 1995



42. ROJAS ORDUÑA, OCTAVIO ISAAC. *Relaciones Públicas. La Eficacia de la Influencia*. Madrid, ESIC Editorial. ISBN 84-735-6417-0.
43. Ruiz B, C. *Uso y abuso de la Escala Likert en la Investigación Psicoeducativa*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Investigación y Postgrado, Volumen 3, No 1. Venezuela. P. 101, 1988.
44. SANZ DE LA TAJADA, L. A. *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa*. Madrid, Editorial ESIC, 1994.
45. SHEIN, E. *La cultura empresarial y El liderazgo*. Inglaterra, 1985.
46. TRELLES RODRÍGUEZ, I. *Comunicación Organizacional. Selección de Lecturas*. La Habana, Editorial Félix Varela, 2001.
- 47.----. *Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas. Selección de lecturas*. La Habana, Editorial Félix Varela, 2005.
- 48.----. *Gestión de comunicación institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis*. *Espacio*, 2005. Enero - Abril: 29-31.
49. URQUIJO, J. I. *Teoría de las Relaciones Industriales*. Ex Libris, Caracas, 1996
50. VILLAFANE GALLEGU, JUSTO. *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen de las empresas*. -- Madrid: Ediciones Pirámide ,1998. Pág. 24
- 51.----. *De la imagen a la reputación corporativa*. Paper. Instituto tecnológico de Monterrey. España Julio de 2005.
- 52.----. *La buena reputación*. Claves del valor intangible de las empresas. Madrid. Pirámide. 2004.
- 53.----. *La Gestión Profesional de la Imagen*. Ediciones Pirámide. 352p. 1era edición 1999.
- 54.----. *Las mejores marcas para trabajar en España*. Paper: Villafañe y Asociados. España Junio



ANEXOS

Anexo 1 Encuesta a los trabajadores de la entidad.

La presente es una encuesta anónima, precisamos su colaboración al responder de forma sincera y precisa las preguntas de su cuestionario, pues así contribuirá al cumplimiento del objetivo que persigue la presente investigación. Deberá encerrar en un círculo el número de su respuesta en los casos que lo precisen.

Muchas gracias.

I Datos generales del encuestado.

1) Su sexo es:

1- Femenino

2- Masculino.

2) Seleccione el grupo etario al que corresponde:

1- De 18 a 25 años.

2- De 26 a 35 años.

3- De 36 a 45 años.

4- De 46 a 55 años.

5- De 56 a 65 años.

6- De 65 años en adelante.

3) Su nivel de escolaridad es:

1- Primario.

2- Secundario.

3- Obrero calificado.

4- Preuniversitario o Técnico Medio.

5- Universitario.

6- Máster.



7- Doctor.

4) Labor que realiza:

1- Profesional.

2- Administrador.

3- Técnico.

4- Obrero.

5- Trabajador de servicio.

6- Dirigente.

II Conocimientos generales sobre la empresa.

5) ¿Conoce el año en que fue fundada su empresa?

1- Si 2- No

a) Si conoce el año por favor, expréselo _____

6) ¿Conoce el significado del nombre de su empresa?

1- Si 2- No 3- Más o menos

a) Si lo conoce expréselo con sus palabras

7) ¿Conoce la misión de su empresa?

1- Si 2- No 3- Más o menos.

a) Si la conoce exprésela con sus palabras.

8) ¿Está informado acerca de los hechos significativos que han ocurrido en su empresa desde su fundación?

1- Si 2- No 3- Más o menos.

a) Si los conoce exprese al menos tres de ellos:



9) ¿Conoce cuáles han sido los años fundamentales de alza de la producción de su empresa?

1- Si 2- No 3- Más o menos.

a) Si los conoce exprese al menos tres de ellos:

10) Enumere en orden de importancia la estructura de su empresa.

___ Recursos Humanos.

___ UEB Compra y almacenes.

___ Dirección Adjunta.

___ Dirección General.

___ UEB Ventas y Marketing.

___ Dirección Económica.

___ UEB de Mantenimiento.

___ Dirección Técnica.

___ UEB Fertilizantes.

___ UEB Química Ligera.

___ UEB Ácido Sulfúrico.

11) ¿Cómo son para usted los siguientes aspectos en su entidad?

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Preparación del personal	1	2	3	4	5
Disciplina laboral	1	2	3	4	5
Calidad de los productos.	1	2	3	4	5



Prestigio	1	2	3	4	5
Atención a los clientes.	1	2	3	4	5
Actividad innovadora.	1	2	3	4	5

12) Según su criterio en los últimos años la empresa...

- 1- Ha mejorado bastante.
- 2- Ha mejorado un poco.
- 3- Se mantiene igual.
- 4- Ha empeorado un poco.
- 5- Ha empeorado bastante.

13) En los próximos años:

- 1- Se pondrá peor.
- 2- Seguirá igual.
- 3- Podrá mejorar.

14) ¿Podría expresar algunas de las cualidades positivas o negativas que caracterizan a sus compañeros de conjunto?

- 1- Si 2- No 3- Tengo dudas.

a) Enumere algunas de esas cualidades

15) Considera que los trabajadores de la empresa mantienen relaciones:

- 1- Muy buenas 4- Malas
- 2- Buenas. 5- Muy malas.
- 3- Regulares.



a) Se consideran regulares o malas porque:

16)La información que recibe sobre su empresa es propiciada fundamentalmente por:

- 1- La Dirección.
- 2- Jefe inmediato.
- 3- El Sindicato.
- 4- PCC, UJC.
- 5- Compañeros de trabajo.
- 6- Rumores.
- 7- Otros. ¿Cuáles? _____

17)Los canales comunicativos que más utilizan los directivos de su empresa son:

1.	Reuniones	9.	Intranet
2.	Matutinos	10.	Buzón de quejas y sugerencias
3.	Entrevistas	11.	Radio base
4.	Rumores	12.	Periódico/Revista interna
5.	Murales	13.	Encuentros informales
6.	Teléfono	14.	Boletín
7.	Cartas	15.	Correo electrónico
8.	Circulares	16.	Otros. ¿Cuáles?

18)Con respecto a la toma de decisiones en su empresa responda:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo



Se tiene en cuenta la participación de las organizaciones políticas y de masas.	1	2	3	4	5
Se le da participación a los trabajadores.	1	2	3	4	5
Se lucha para que la información fluya continuamente.	1	2	3	4	5
Los subordinados son persuadidos y convencidos.	1	2	3	4	5
Los trabajadores no son engañados.	1	2	3	4	5
Las órdenes pueden discutirse una vez acatadas.	1	2	3	4	5
Los subordinados son persuadidos y convencidos.	1	2	3	4	5

19) Considera que el estilo de dirección que predomina en su empresa es:

1- Participativo 2- Autocrático.

20) Como trabajador de la empresa se considera:

1-Indispensable	2- Sumamente importante	3- Medianamente importante
4- Poco importante	5- No se toma en cuenta.	

21) Las indisciplinas o errores de los trabajadores se resuelven mediante:

1-Crítica constructiva	3-Crítica destructiva	5-Insultos
2-Consejos	4-Amenazas.	6-Discusión y análisis.



22) Con respecto a la empresa, exprese su criterio de acuerdo a las siguientes afirmaciones.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Se promueve le superación de los trabajadores hacia otros puestos de mayor rango.	1	2	3	4	5
En el plan económico de la empresa se destinan recursos para la superación de los trabajadores.	1	2	3	4	5
La aplicación de la evaluación del desempeño es efectiva en su empresa.	1	2	3	4	5
Conoce la existencia de un calificador de cargo.	1	2	3	4	5
Se trabaja con la matriz de competencia.	1	2	3	4	5
Se planifica la capacitación de los trabajadores.	1	2	3	4	5

23) ¿Se trasladaría a otro centro de trabajo?

1- Si 2- No 3- No se

24) Si la respuesta es afirmativa exprese la posible causa.

- 1- Mejoras salariales.
- 2- Mejoras en las condiciones de trabajo.
- 3- Deficiencia en el transporte.
- 4- Lejanía.
- 5- Incumplimiento con los planes de producción.
- 6- Carga física y mental.



7- Pérdida del prestigio de la entidad.

8- Deterioro de las instalaciones.

9- Maltratos recibidos.

10-Otros ¿Cuáles? _____

25) Exprese su opinión con respecto al clima interno de la empresa en cuanto a:

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Comunicación con los directivos.	1	2	3	4	5
Promoción de los trabajadores.	1	2	3	4	5
Condiciones de trabajo.	1	2	3	4	5
Política empresarial.	1	2	3	4	5
Relaciones interáreas.	1	2	3	4	5
Estimulación de los trabajadores.	1	2	3	4	5

26) La imagen que proyecta su empresa es:

1- Muy buena 2- Buena 3- Regular 4- Mala 5- Muy mala

27) La imagen que proyecta su empresa se corresponde con la realidad.

1- Totalmente de acuerdo 2- De acuerdo 3- Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4- En desacuerdo 5- Totalmente en desacuerdo

28) La cantidad de información que recibe sobre su empresa a diario es:

1- Precisa.	3- Importante.	5-Oportuna.
2- Adecuada.	4- Ambigua.	6-Improductiva.



29) ¿Qué mecanismos utiliza su empresa para recoger sugerencias o información de los trabajadores sobre lo que ocurre en la entidad?

- | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| 1- Reuniones. | 5- Buzones de correo electrónico. |
| 2- Encuestas. | 6- Asambleas sindicales. |
| 3- Conversaciones informales. | 7- Ninguno. |
| 4- Buzones de quejas y sugerencias. | 8- Otros. ¿Cuáles? |



Anexo 2 Entrevista a los directivos de la Empresa.

- 1- ¿Cuál es la misión y visión de su empresa? ¿La conocen los trabajadores?
- 2- ¿Qué problemas o situaciones impiden el buen desarrollo de su estrategia corporativa?
- 3- ¿Cuáles son las políticas fundamentales de su empresa?
- 4- ¿Cómo se inserta la empresa en el entorno social?
- 5- ¿Cómo es el comportamiento organizacional interno de su empresa?
- 6- ¿Cuál es el uso que se le da en la empresa al logotipo? ¿Qué significado tienen sus colores?
- 7- ¿En qué medios masivos de comunicación se inserta la entidad?
- 8- ¿Mediante qué medios se comunica la empresa con el público externo?
- 9- ¿Cómo se orienta al consumidor mediante estrategias de Mercadotecnia?
- 10-¿Cuáles son los criterios de los clientes sobre la empresa y su producción?
- 11-¿Existe algún departamento en la empresa que se dedique a la comunicación?
- 12-¿Qué importancia le atribuye a la comunicación dentro de su empresa?
- 13-¿Qué recursos destina la empresa a la comunicación? ¿Lo considera un gasto o una inversión? ¿Por qué?
- 14-¿Existe en la empresa un manual de Comunicación e Identidad Corporativas?
- 15-¿Incluye elementos de comunicación medioambiental en la publicidad que se le da a la Empresa?
- 16-¿Cuáles son los objetivos y metas de mercadotecnia de la empresa?
- 17-¿Cuáles son las características fundamentales de los directivos de su empresa?
- 18-¿Cómo considera que es la atención al hombre en la entidad?¿Qué se hace en ese sentido?



Anexo 3 Guía de observación.

Parámetros a observar.

1) Estado de las instalaciones.

- a) Mobiliario.
- b) Equipos.
- c) Seguridad.

2) Divulgación de las actividades que se realizan en la empresa en cuanto a:

- a) Cantidad de medios utilizados.
- b) Canales comunicativos que se utilizan.
- c) Flujos de comunicación.
- d) Calidad de la difusión de los mensajes.
- e) Nivel de aceptación de los mensajes por los trabajadores.
- f) Forma en que se le da tratamiento a las comunicaciones en la entidad.

3) Participación de los trabajadores en las diversas actividades laborales.

- a) Actitud de los trabajadores.
- b) Forma en que los jefes asignan las tareas.
- c) Disposición de los trabajadores en las diferentes tareas asignadas.
- d) Relaciones que se establecen entre subordinados y superiores.
- e) Relaciones entre los trabajadores de un mismo nivel.
- f) Implicación de los trabajadores en la solución de problemas.

4) Identidad Visual.



Propuesta de Estrategia Comunicativa para reforzar la Imagen e Identidad

Corporativas de la Empresa Rayonitro de Matanzas.

- a) Identidad cromática (colores corporativos)
- b) Simbología gráfica (Símbolos y signos)
- c) Diseño de marca y logotipo.
- d) Uniformidad.
- e) Usos.
- 5) Señalización de áreas y direcciones funcionales.**
- 6) Estado y usos de murales.**
- 7) Usos del uniforme de los trabajadores.**



Anexo 4 Entrevista a clientes de la Empresa.

- 1) ¿Qué razones lo impulsan a ser cliente de la Empresa Rayonitro?
- 2) ¿Qué atención recibe por parte de los directivos de la empresa?
- 3) ¿Qué tipo de información le proporciona la empresa?
- 4) ¿Mediante qué vías se comunica con la empresa?
- 5) ¿Cómo valora la confiabilidad que le ofrece la empresa?
- 6) ¿Considera que existe profesionalidad en el personal que lo atiende? ¿Por qué?
- 7) ¿Cómo caracteriza la evolución de la entidad?
- 8) ¿Cuáles son los elementos que considera como diferenciadores de la empresa Rayonitro con respecto al resto de las empresas?
- 9) ¿Qué servicios le brinda la empresa?
- 10) ¿Cómo actúa la empresa ante sus reclamaciones?
- 11) ¿Se siente satisfecho con los servicios que brinda la entidad?
- 12) ¿La empresa ha participado u organizado algún evento mediante el cual intercambie con los clientes?
- 13) ¿Cómo sugiere que deben ser solucionados los problemas en caso de que estos se presenten?
- 14) ¿Qué aspectos positivos reconoce usted en los servicios que brinda la entidad? ¿Y qué aspectos negativos?



Anexo 5 Matriz DAFO.

<u>Debilidades.</u>	
D1	Deficiente gestión del RR.HH
D2	Métodos y estilos de dirección sin enfoque estratégico.
D3	Tecnología e infraestructura obsoleta y en mal estado.
D4	Carencia de un sistema de gestión de la cadena de suministros.
D5	Carencia de un SGC

<u>Fortalezas.</u>	
F1	Tecnología suave y reconocida cultura en la producción de fertilizantes completos.
F2	Producción de ácido sulfúrico y solución electrolítica de alta calidad.
F3	Instalaciones e infraestructura aprovechable.
F4	Capacidad de procesamiento de MP nacional.
F5	Acceso a los canales de distribución y suministro.

<u>Oportunidades.</u>	
O1	Política de sustitución de importaciones.
O2	Disponibilidad de fuentes de materias primas nacionales cercanas.
O3	Programa alimentario extendido al MINAZ.
O4	Confianza de las instituciones financieras.
O5	Existencia en el microentorno de entidades de enseñanza superior y media.



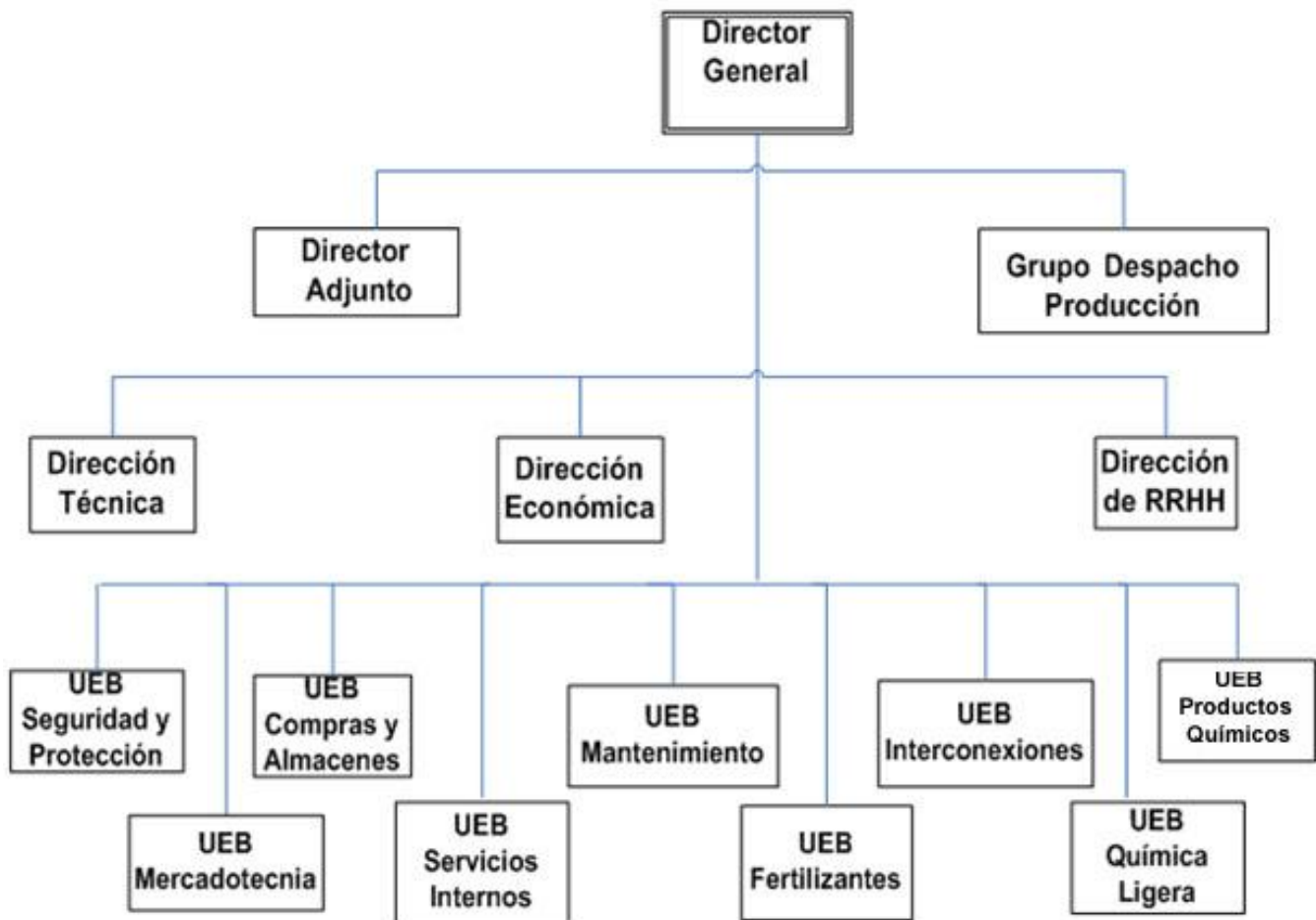
O6	Mercado insatisfecho de productos de higiene para el hogar.
-----------	---

Amenazas.

A1	Competencia en el mercado laboral.
A2	Exceso de regulaciones.
A3	Insuficiente asignación de capital de trabajo para la importación de las materias primas.
A4	Insuficiente aprobación de inversiones.
A5	Elevados precios de las materias primas de importación.



Anexo 6 Organigrama de la Empresa Rayonitro.



Tablas.

Estrato	Solución ante disciplinas o errores.					
	Crítica constructiva	Crítica destructiva	Insultos	Consejos	Amenazas	Discusión y análisis.
Dirección	42,9%	-	-	33,3%	-	57,1%
Producción	28,6%	11,9%	2,4%	26,2%	9,5%	40,5%
Servicios	21,4%	2,9%	1,4%	25,7%	5,7%	42,9%

Tabla1 Forma en que son resueltos las indisciplinas o errores de los trabajadores.

Estrato	Causa								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Dirección	-	50%	-	-	-	66,7%	-	83,3%	-
Producción	68,8%	65,5%	18,8%	31,3%	37,5%	12,5%	31,3%	50%	-
Servicios	94,4%	77,8%	33,3%	16,7%	38,9%	5,6%	16,7%	66,7%	-

Tabla 2 Causas por las cuales los trabajadores se trasladarían a otro centro de trabajo.



Propuesta de Estrategia Comunicativa para reforzar la Imagen e Identidad

Corporativas de la Empresa Rayonitro de Matanzas.

Estrato	Información					
	Precisa	Adecuada	Importante	Ambigua	Oportuna	Improductiva
Dirección	14,3%	47,6%	23,8%	4,8%	-	9,5%
Producción	7,1%	28,6%	14,3%	23,8%	11,9%	14,3%
Servicios	11,4%	42,9%	21,4%	8,6%	8,6%	7,1%

Tabla 3 Información que reciben los trabajadores sobre la empresa.



RIESGOS	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN
Incomprensión y poca colaboración de los directivos de la Empresa hacia la estrategia.	Explicación de la importancia de la aplicación de la estrategia para la empresa. Exposición de resultados de otras empresas con logros en el desarrollo de su imagen e identidad.
Pérdida de interés por parte de los directivos por el tiempo de concepción de la estrategia	Otorgar la máxima responsabilidad de la concepción de la estrategia al Consejo de Dirección de la empresa de forma tal que sean capaces de proponer acciones a realizar en la misma.
Poca preparación por parte del personal responsable de ejecutar la estrategia, en relación a la Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas.	Talleres y conferencias por personal calificado relacionados con la Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas.
Carencia de recursos materiales destinados a la confección de los medios comunicativos que serán usados en la estrategia.	Búsqueda de alternativas como el uso de materiales de bajo costo, o confección de medios de forma manual.
Limitaciones de tiempo del personal encargado de la ejecución de la estrategia, teniendo en cuenta la diversidad de su contenido de trabajo.	Nuevo reordenamiento de los planes de trabajos colectivos e individuales, incorporando las tareas de la estrategia.
Falta de interés y apoyo por parte de los medios audiovisuales (Radio y TV)	Persuasión de los directivos de los medios por parte de los responsables de la comunicación en la empresa y las instancias de gobierno local a través del Consejo de la Administración Pública.
Poca motivación y desinterés por parte de los trabajadores con respecto a las acciones de la estrategia	Propiciar una mayor participación de los trabajadores mediante la solicitud de propuestas y su posterior aplicación.



Propuesta de Estrategia Comunicativa para reforzar la Imagen e Identidad

Corporativas de la Empresa Rayonitro de Matanzas.

Limitaciones financieras y presupuestales de recursos destinados a la estrategia.	Reajuste del presupuesto de aseguramiento de la estrategia. Autorización del Ministerio para dichos ajustes.
No continuidad de la estrategia por factores objetivos y subjetivos.	Informe de los resultados de la aplicación de la estrategia y su influencia positiva para la empresa desde el punto de vista interno y externo.

Tabla 4 Riesgos de la estrategia y alternativas de solución.



Propuesta de Estrategia Comunicativa para reforzar la Imagen e Identidad

Corporativas de la Empresa Rayonitro de Matanzas.

Tipologías de acciones	Acción	Inicio	Terminación	Responsables
Internas.	1	1era quincena de septiembre de 2009	2da quincena de octubre de 2009	Director General
	2	1ero de noviembre de 2009	1ero de diciembre de 2009	CAC o Departamento de Comunicación.
	3	2do semestre 2009	Trabajo continuado	CAC o Departamento de Comunicación.
	4	2do semestre 2009	2do semestre 2009	Directivos de la Empresa.
	5	2do semestre 2009	2do semestre 2009	Directivos de la Empresa.
	6	1er semestre de 2009	Trabajo continuado.	CAC o Departamento de Comunicación.
	7	2do semestre de 2009	Trabajo continuado	Jefes de departamento de cada área.
	8	2da quincena de octubre de 2009	2da quincena de noviembre de 2009	CAC o Departamento de Comunicación.
	9	2do semestre de 2009	2do semestre de 2009	Directivos de la Empresa.
	10	Enero de 2010	Febrero de 2010	Director General
	11	1er semestre de 2010	Trabajo continuado	Director General.
	12	2do semestre de 2009	2do semestre de 2009	CAC o Departamento de Comunicación.
	13	2do semestre de 2009	2do semestre de 2009	CAC o Departamento de Comunicación.



	14	1er semestre de 2010	1er semestre de 2010	Departamento de Comunicación y Área de Informática.
	15	2do semestre de 2010	2do semestre de 2010	CAC o Departamento de Comunicación.
	16	1er semestre de 2010	Trabajo continuado	CAC o Departamento de Comunicación.
	17	Febrero de 2010	Marzo de 2010	Directivos.
	18	2do semestre de 2009	2do semestre de 2009	CAC o Departamento de Comunicación.
Externas.	19	1er semestre de 2010	Trabajo continuado	CAC o Departamento de Comunicación.
	20	2do semestre de 2010	2do semestre de 2010	Departamento de Ventas y Marketing.
	21	1er semestre de 2010	Trabajo continuado	Departamento de Ventas y Marketing.
	22	2do semestre de 2010	2do semestre de 2010	CAC o Departamento de Comunicación.
	23	2do semestre de 2010	Trabajo continuado.	Departamento de Ventas y Marketing.
	24	Enero de 2010	Marzo de 2010	

Tabla 5 Cronología espacio temporal y asignación de responsabilidades de la estrategia.



	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	Σ	ΣΣ
F1	54	58	57	52	35	34	290	44	34	46	40	36	490	780
F2	125	124	89	98	78	104	618	85	70	87	87	77	1024	1642
F3	45	37	40	34	39	48	243	43	30	33	42	28	419	662
F4	66	64	62	52	34	45	323	40	34	42	43	46	528	831
F5	50	56	53	41	32	43	275	37	38	36	41	36	463	738
Σ	340	339	301	277	218	274	1749	249	206	244	253	223	2924	
D1	47	35	39	38	52	40	251	59	42	32	29	26	439	690
D2	109	99	104	108	96	100	616	105	78	76	80	68	1023	1639
D3	187	185	183	172	148	166	1041	161	120	132	137	121	1712	2753
D4	37	41	35	34	22	39	208	26	30	26	30	27	347	555
D5	60	48	56	51	41	42	298	44	39	40	48	37	506	804
Σ	440	408	417	403	359	387	2414	395	309	306	324	279	4027	
ΣΣ	780	747	718	680	577	661		644	515	550	577	502		

Tabla 6 Suma total de los completamientos individuales de la Matriz DAFO

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	Σ	ΣΣ
F1	2	3	2	2	2	1	13	2	1	2	2	2	21	34
F2	5	5	4	4	3	5	27	4	3	4	4	3	45	71
F3	2	2	2	1	2	2	11	2	1	1	2	1	18	29
F4	3	3	3	2	1	2	14	2	1	2	2	2	23	37
F5	2	2	2	2	1	2	12	2	2	2	2	2	20	32
Σ	15	15	13	12	9	12	76	11	9	11	11	10	127	
D1	2	2	2	2	2	2	11	3	2	1	1	1	19	30
D2	5	4	5	5	4	4	27	5	3	3	3	3	44	71
D3	8	8	8	7	6	7	45	7	5	6	6	5	74	120
D4	2	2	2	1	1	2	9	1	1	1	1	1	15	24
D5	3	2	2	2	2	2	13	2	2	2	2	2	22	35
Σ	19	18	18	18	16	17	105	17	13	13	14	12	175	
ΣΣ	34	32	31	30	25	29		28	22	24	25	22		

Tabla 7 Suma promediada de los completamientos individuales de la Matriz DAFO.



Estrato	Suma promediada por preguntas. (Puntuación máxima: 30)			
	Pregunta 11	Pregunta 18	Pregunta 22	Pregunta 25
Dirección	12,7	16	13,9	17,3
Producción	12,7	13	13,8	14,9
Servicios	13,3	12,7	12,7	13,9

Tabla 8 Resultados del escalamiento Likert. (Puntuación máxima: 30)

Estrato	Suma promediada por preguntas. (Puntuación máxima: 5)				
	Pregunta 12	Pregunta 15	Pregunta 20	Pregunta 26	Pregunta 27
Dirección	4	2	3	2,8	2
Producción	4,3	1,6	2,9	2,8	2
Servicios	3,8	2,1	2,6	2,8	2

Tabla 9 Resultados del escalamiento Likert. (Puntuación máxima: 5)



Valor	Concepto	Operacionalización
Trabajo en equipo.	Capacidad de un colectivo de interactuar con sinergia y empatía, escuchando opiniones contrarias y defendiendo las propias con honestidad con el fin de encontrar y aplicar la mejor opción para alcanzar los objetivos de la organización.	<p>Tener criterio propio y defenderlo.</p> <p>Someter su criterio al juicio del resto del equipo e interiorizar las sugerencias.</p> <p>Emplear las reglas de la buena escucha y contribuir a crear un ambiente apropiado.</p> <p>Utilizar argumentos y no autoridad.</p> <p>Asumir como propias las decisiones colectivas finales.</p> <p>Trabajar para la aplicación de lo acordado.</p>
Sentido de pertenencia.	Es sentirse dueño y parte del centro de trabajo, como consecuencia de una relación biunívoca entre el individuo y la organización. Sentir amor, interés y responsabilidad por lo que se hace y verlo como un beneficio tanto propio como colectivo.	<p>Sentir como propios los éxitos y fracasos de la empresa.</p> <p>Criticar y combatir lo mal hecho.</p> <p>Estimular lo bien hecho.</p> <p>Practicar el buen ejemplo y arrastrar a los demás tras de sí.</p> <p>Aportar soluciones y no pretextos.</p>



Corporativas de la Empresa Rayonitro de Matanzas.

<p>Abnegación.</p>	<p>Sacrificio que alguien hace de su voluntad o de sus intereses procurando el bien de la organización a costa del propio.</p>	<p>Es quien se caracteriza por asumir cualquier tarea en cualquier momento.</p> <p>Poner las necesidades de la organización por encima de las propias, generalmente.</p>
<p>Profesionalidad</p>	<p>Capacidad de hacer lo que nos corresponde de forma correcta, oportuna, con la máxima calidad, aspirando siempre a hacerlo mejor, con total respeto al criterio de los demás.</p>	<p>Hacer las cosas bien y en el tiempo requerido.</p> <p>Ser proactivo.</p> <p>Respetar el criterio y derecho ajeno.</p> <p>Mantenerse actualizado en su profesión.</p> <p>Cooperar en el buen desempeño del colectivo.</p> <p>Ser amable y cortés en el trato.</p>
<p>Mejora continua</p>	<p>Aplicación de métodos y estilos de trabajo para el alcance de un constante desarrollo, con aportes e innovaciones en los procesos de la organización.</p>	<p>Innovador.</p> <p>Emprendedor.</p> <p>Revolucionario.</p> <p>Arriesgado.</p> <p>Optimista.</p> <p>Procurador de la excelencia.</p> <p>Flexible.</p> <p>Previsor.</p>



Propuesta de Estrategia Comunicativa para reforzar la Imagen e Identidad

Corporativas de la Empresa Rayonitro de Matanzas.

Honestidad	Obrar siempre con la verdad, valentía y respeto a su propia persona.	No oculta ningún hecho o información verídica y necesaria. No tergiversa información en su favor. Es valiente al exponer hechos que pueden resultar desagradables para otros o para sí mismo. Acepta las consecuencias de sus actos. Se analiza primero a sí mismo antes de buscar un culpable.
------------	--	---

Tabla 10 Valores compartidos.

Gráficos.

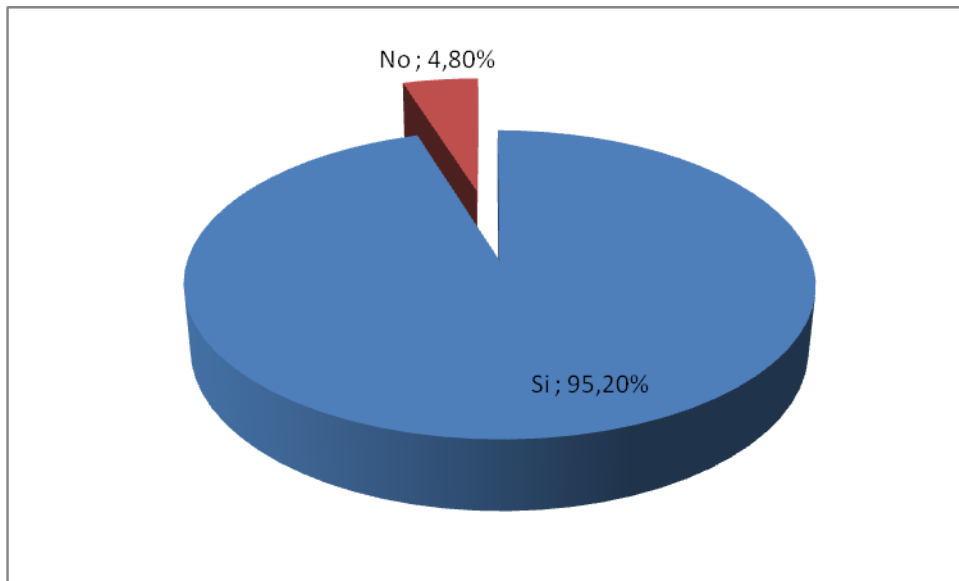


Gráfico 1 Conocimiento de la misión. Estrato Dirección.

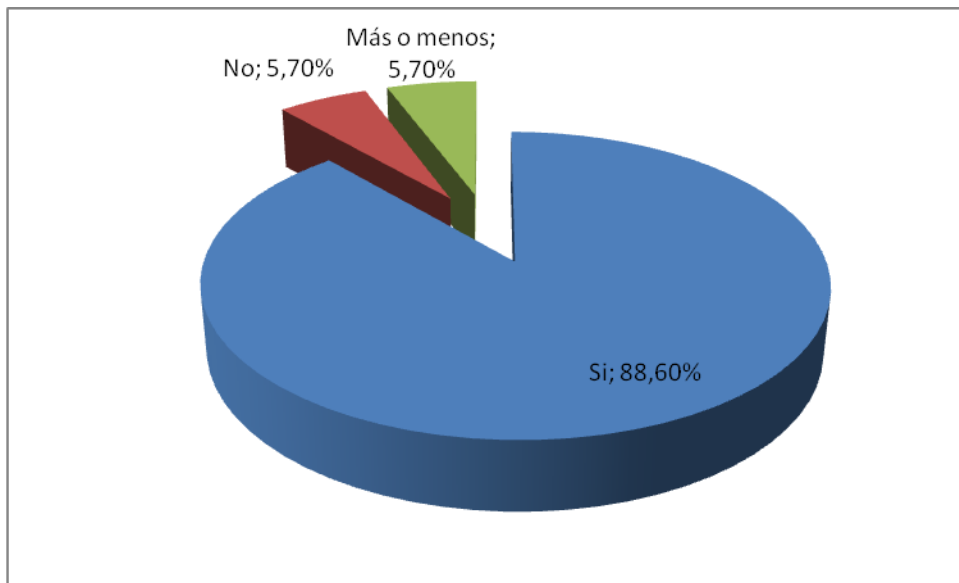


Gráfico 2 Conocimiento de la misión. Estrato Servicios.

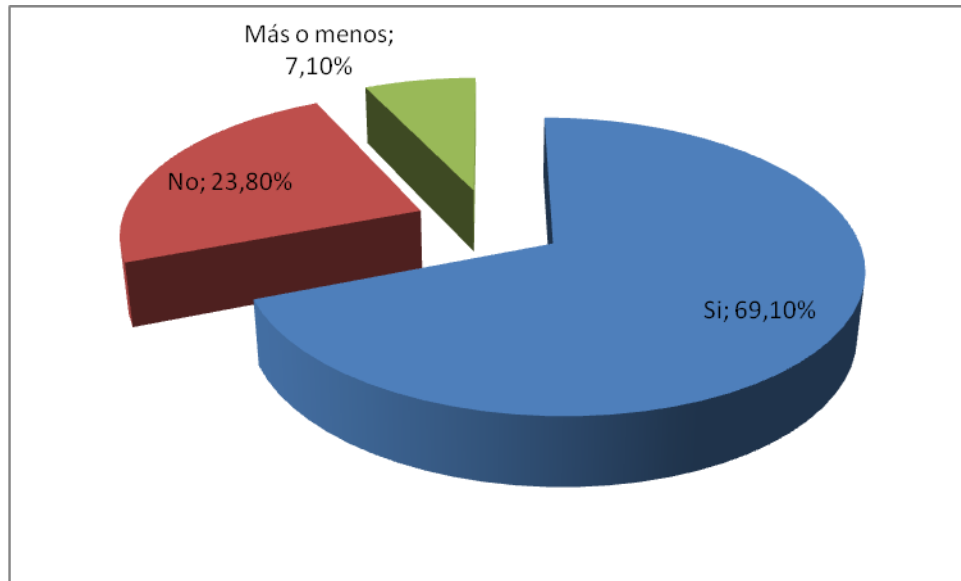


Gráfico 3 Conocimiento de la misión. Estrato Producción.

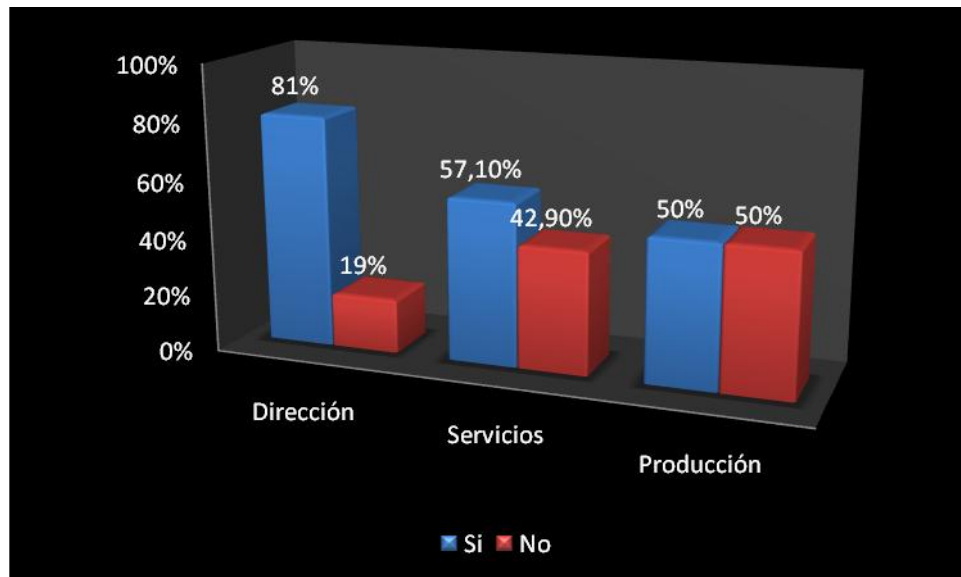


Gráfico 4 Conocimiento del año en que fue fundada la Empresa.

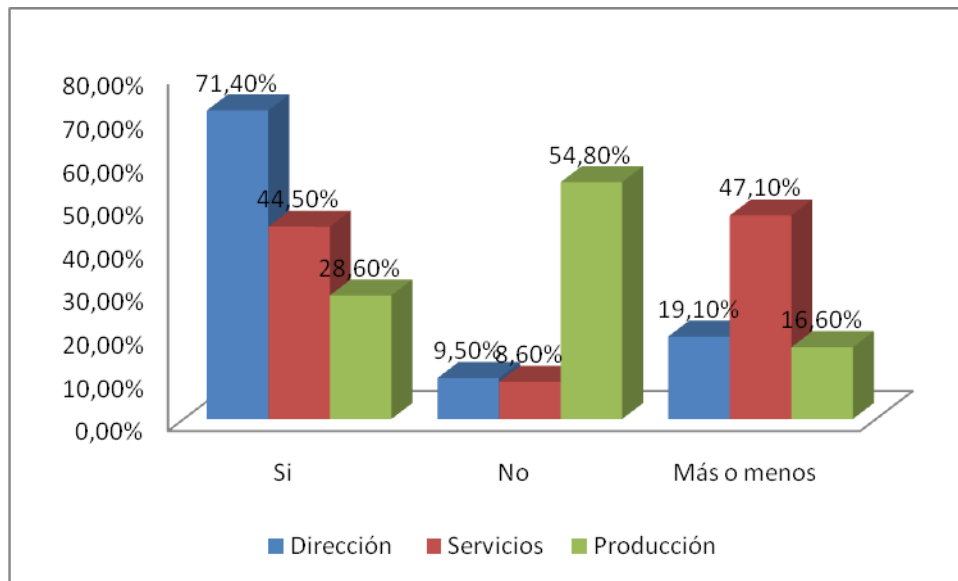


Gráfico 5 Información sobre hechos significativos.

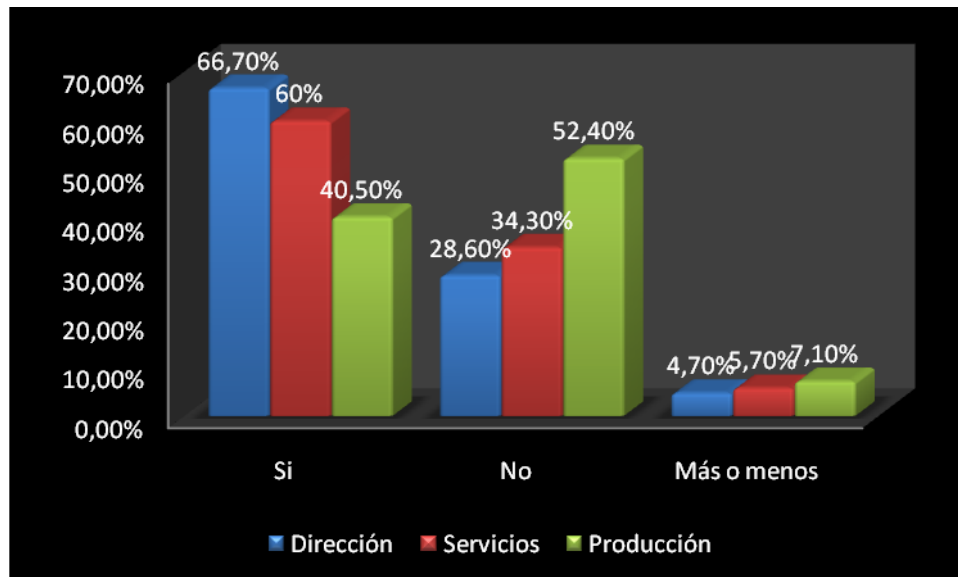


Gráfico 6 Conocimiento de los años fundamentales del alza de la producción.

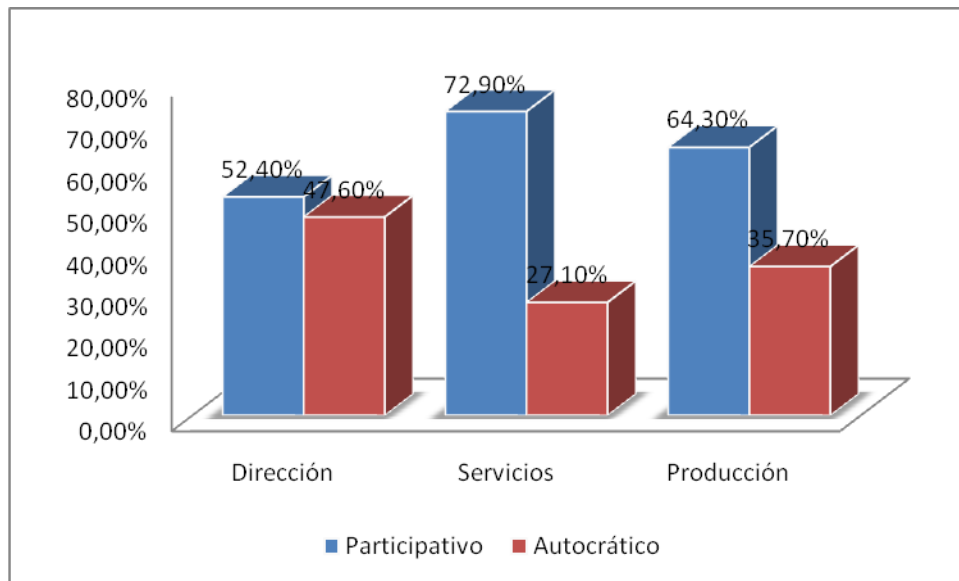


Gráfico 7 Estilo de dirección.

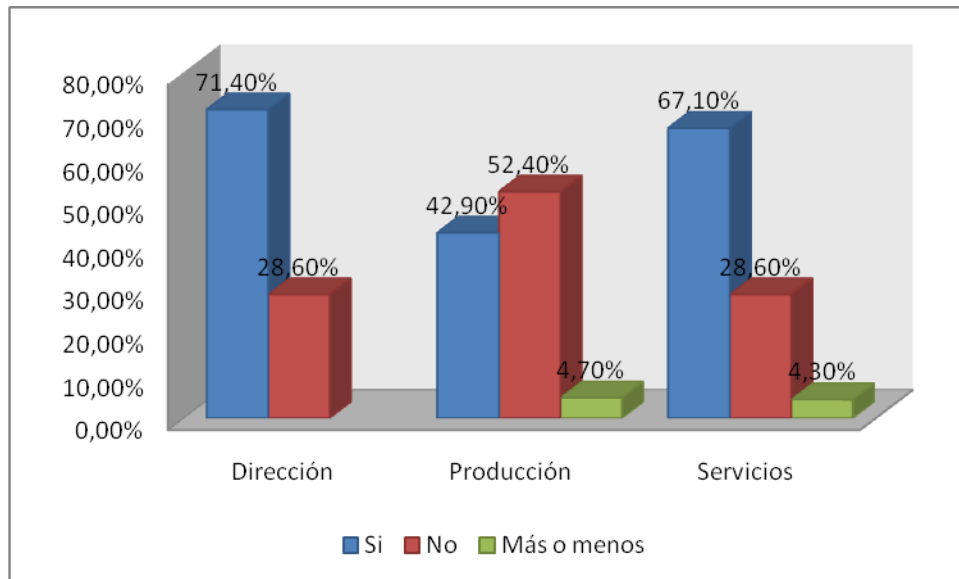


Gráfico 8 Conocimiento del significado del nombre de la Empresa.



Gráfico 9 Conocimiento sobre la estructura de la Empresa.

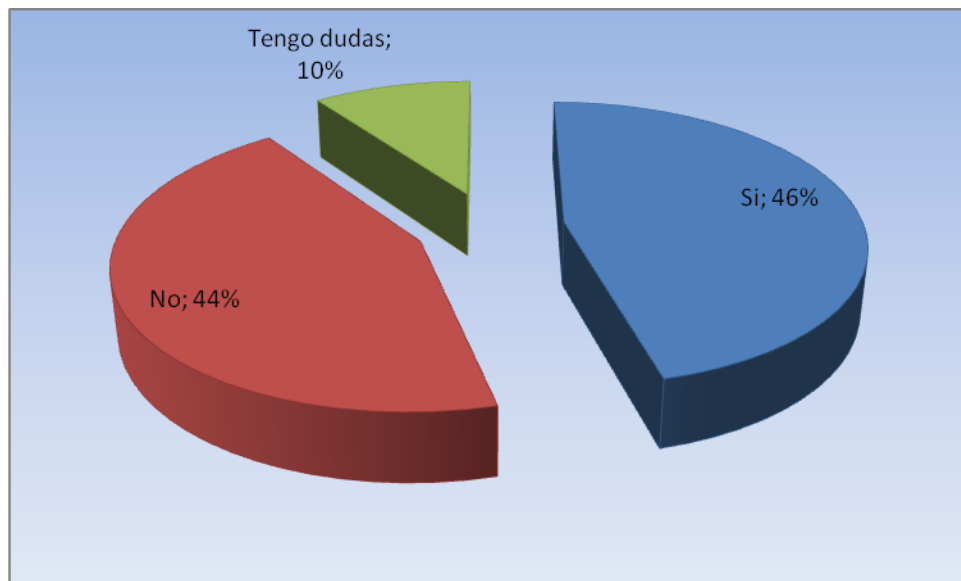


Gráfico 10 Conocimiento sobre las cualidades que los definen. Estrato Producción.

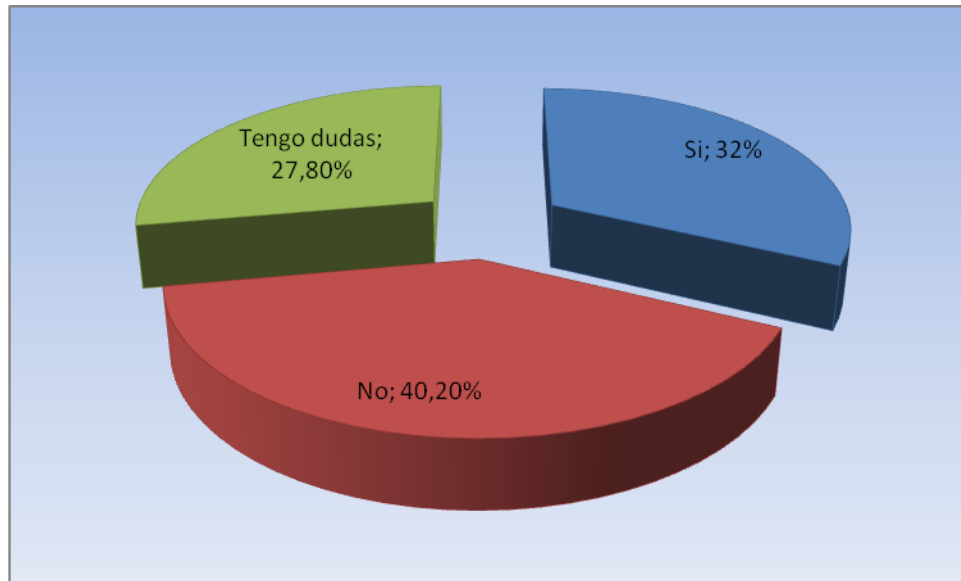


Gráfico 11 Conocimiento sobre las cualidades que los definen. Estrato Servicios.

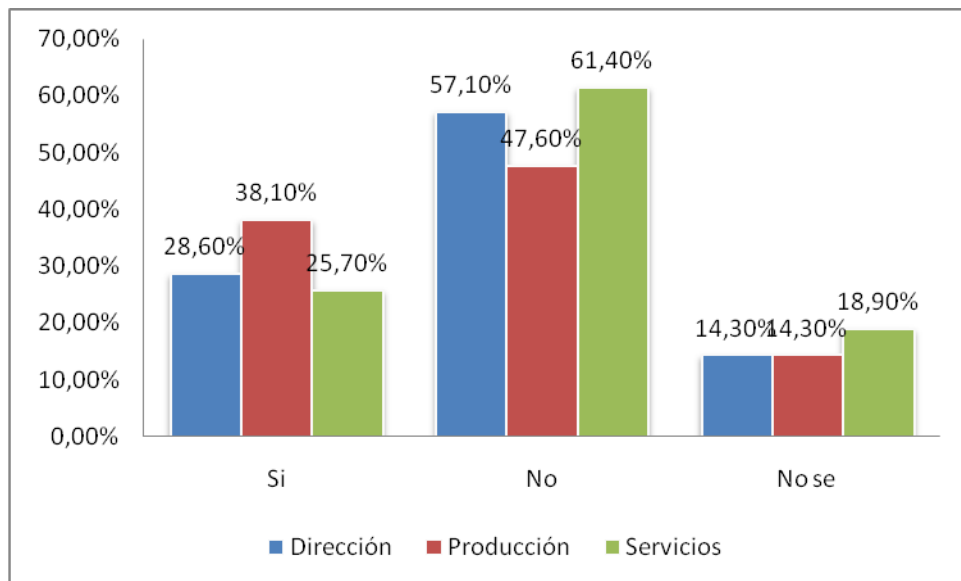


Gráfico 12 Intención de trasladarse a otro centro de trabajo.

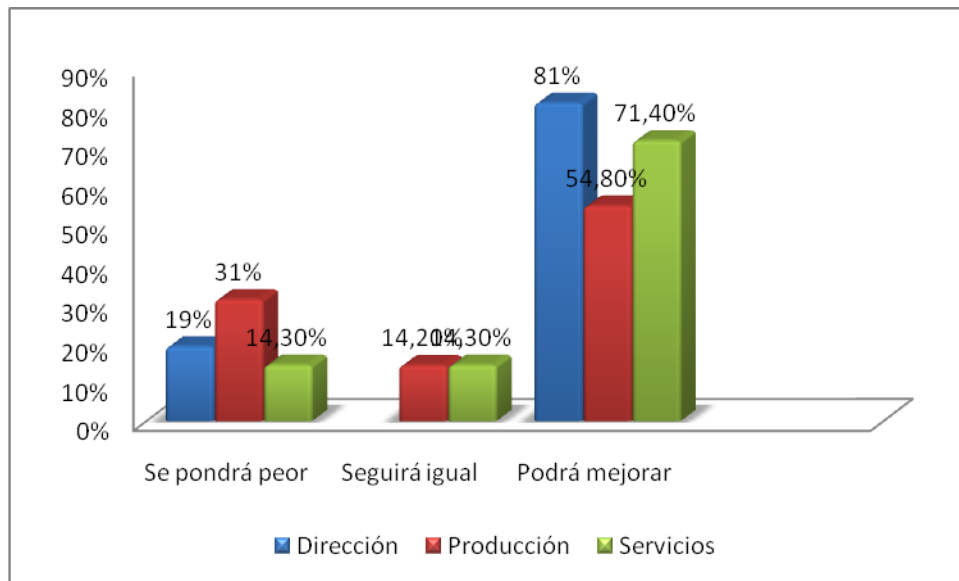


Gráfico 13 Criterios sobre la proyección futura de la empresa.

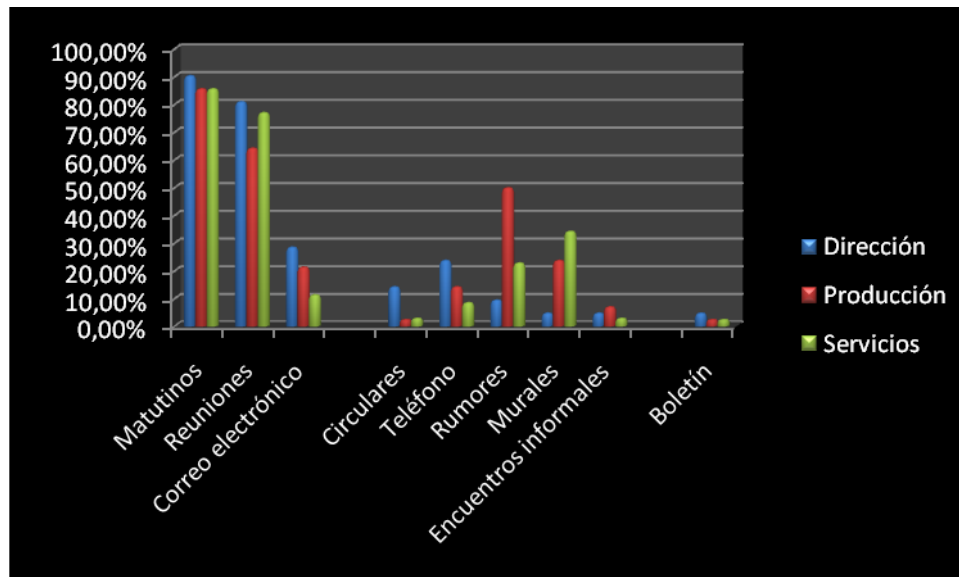


Gráfico 14 Canales de Comunicación Interna.

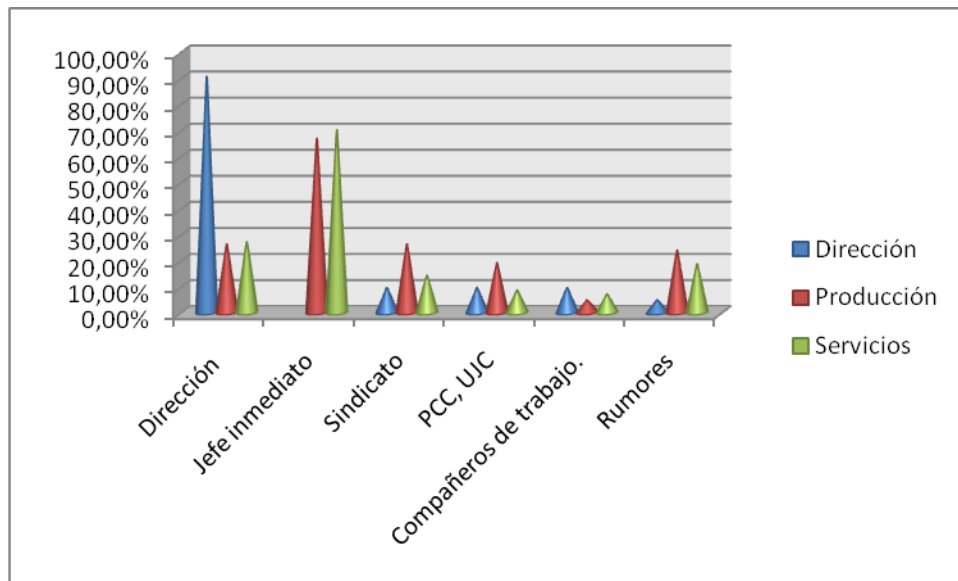


Gráfico 15 Emisores de información.

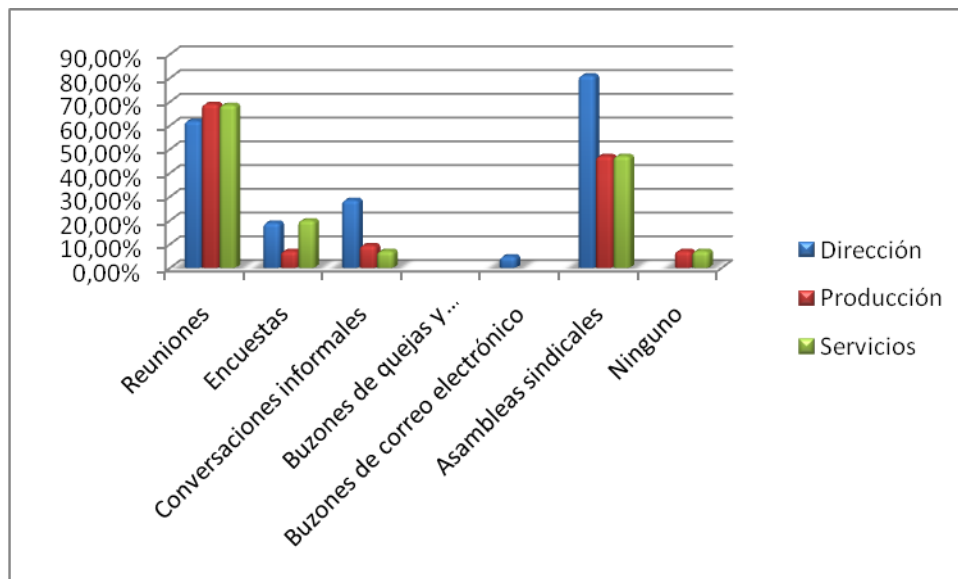


Gráfico 16 Canales para recoger sugerencias e información de los trabajadores.

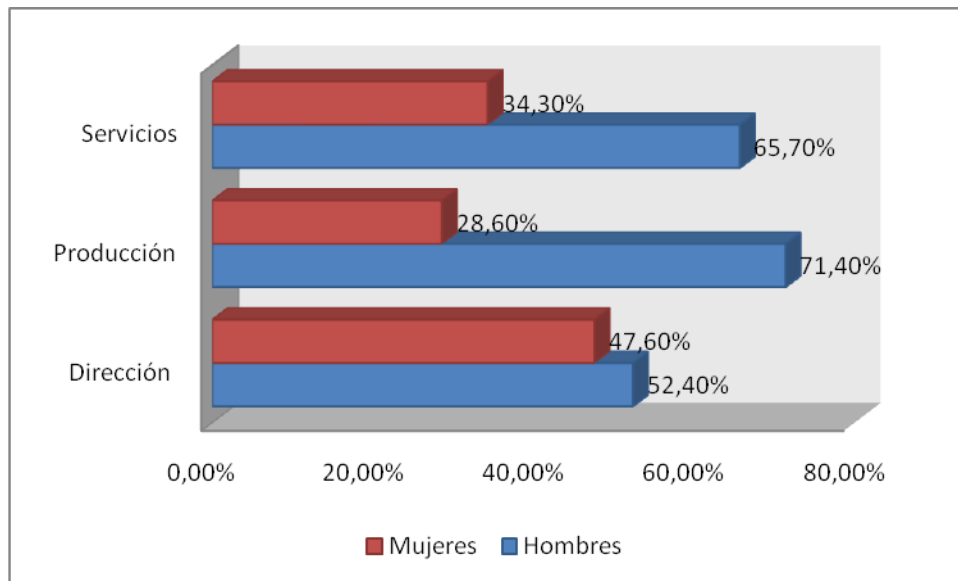


Gráfico 17 Sexo de los encuestados por estrato.

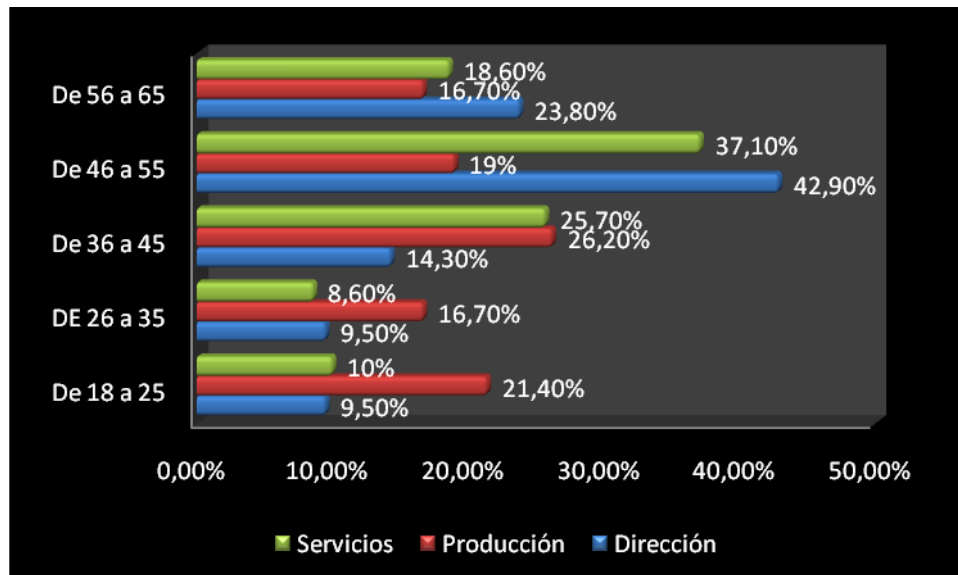


Gráfico 18 Grupos etarios.

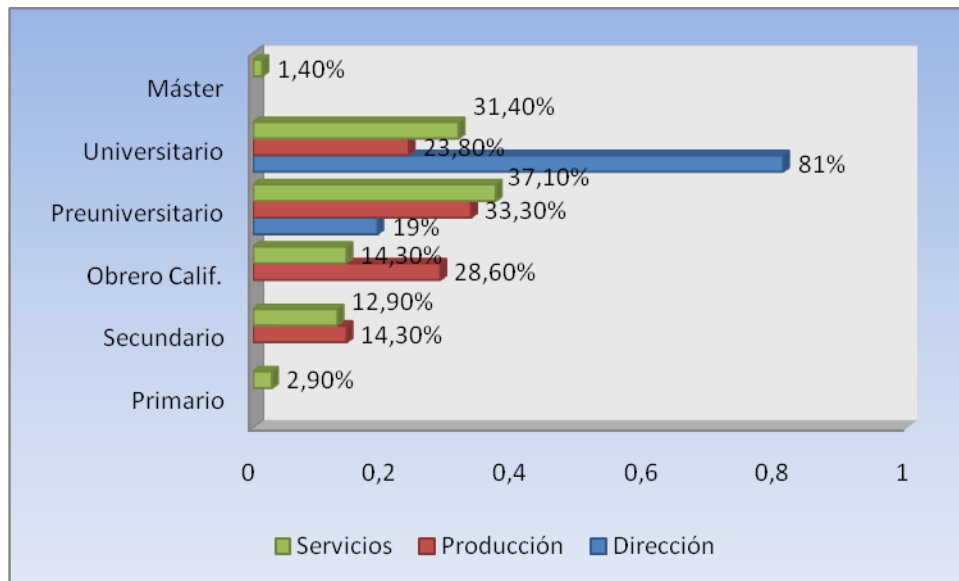


Gráfico 19 Nivel de escolaridad.

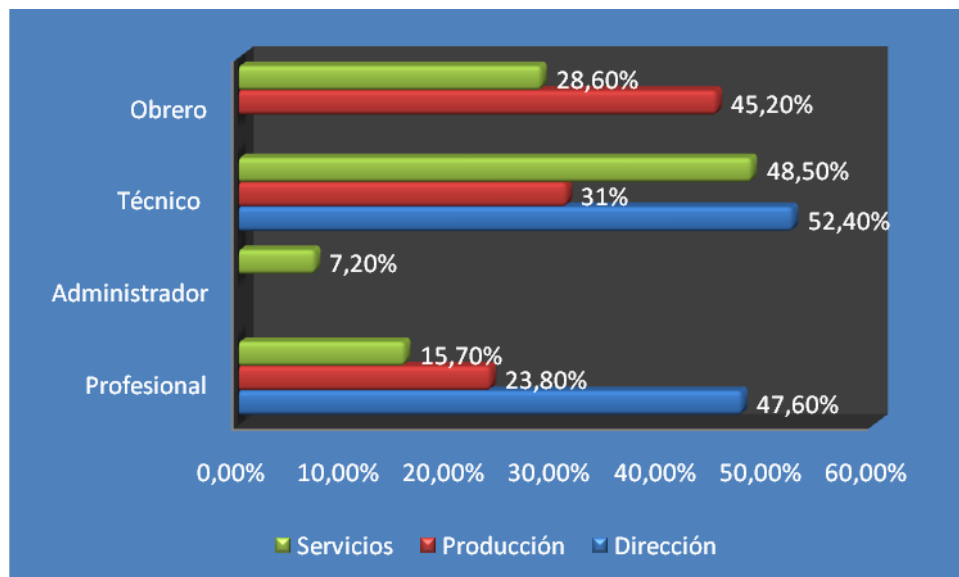


Gráfico 20 Labor que realiza.