



**Ministerio de Educación Superior  
Universidad de Matanzas  
“Camilo Cienfuegos”**

**Facultad de Ciencias sociales y Humanidades  
Departamento de Ingeniería Industrial**

**Trabajo de Diploma**

**Diseño del Sistema de Comunicación  
Empresarial en la ECM 4**

**Autora: Mireya Pérez Arias**

**Tutores: Ing. Raúl Moreda Martín  
Ing. Irenia González Ilera**

**Trabajo para optar por el titular de Licenciatura en  
Comunicación Social**

**Matanzas, 2009**

## *PENSAMIENTO*

*El hombre [...] es rico en su esencia en la medida en que es capaz de comunicarse, no solo en su entorno mas inmediato, sino a nivel global!*

*Carlos Marx*



***Nota de aceptación***

---

---

---

---

---

---

---

***Presidente del Tribunal***

---

***Tribunal***

---

***Tribunal***

***Matanzas*** \_\_\_\_\_ ***de Diciembre del 2009***

## DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

*Yo Mireya Pérez Arias, declaro ser la única autora de este Trabajo de Diploma en opción al grado de Licenciada en Comunicación Social, por lo que autorizo a la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", y a la Empresa Constructora Militar 4 a hacer uso del mismo con la finalidad que estime conveniente.*



## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo a mis hijos por los cuales tengo los mayores momentos de felicidad y por el cual me desvelo ante las dificultades, a esos que a cada mañana los beso antes de partir al trabajo y cada noche los abrazo antes de dormir, a esos que cuentan conmigo para aprender, a esos que intentaré guiar por el camino correcto, a esos que me hacen sentir la persona más afortunada del mundo al decir la palabra: "mami"; a mi niños: Kenny, Will y a mi nieto Kevin que es la luz de mis días .*



## *Agradecimientos*

*La autora expresa su más sincero agradecimiento, al profesor Carlos Aballí Moliner por las valiosas recomendaciones y consejos dados durante toda mi carrera, a los Ing. Raúl Moreda Martín e Irenia González Llera por ser los tutores de este trabajo, por su paciencia para revisar, y aportar valiosas sugerencias que mejoraron considerablemente la idea original. A la Lic. en Comunicación Social Neisa Díaz Hernández por brindarme su apoyo y su ayuda. Al Dtor General de la Empresa Constructora Militar 4 por autorizarme todos los medios automatizados para la realización y confección de la tesis en toda su integridad. Al Ing. Informático Yusnay Montes de Oca Marrero, Lic. Seira Hernández Domínguez e Ing. Mecánico Elvis Rodríguez Rodríguez por contribuir a la materialización de esta tesis de diploma.*

*A la Revolución y todos los compañeros que lucharon para permitir que un día mi sueño se hiciera realidad.*

*A todos*



## **Resumen**

EL presente trabajo de diploma tiene como objetivo realizar un Diagnostico de la Comunicación Empresarial de la Empresa Constructora Militar # 4 de la Provincia de Matanzas, dirigida al diseño de los Manuales de Comunicación e Imagen Corporativa.

Para lograrlo se utilizaron herramientas cualitativas y cuantitativas en el estudio de los públicos que se dividen en público Interno (trabajadores) y público Externo (clientes) como revisión de literatura y documentación especializadas, observación directa, encuestas, entrevistas y tormentas de ideas, que permitieron ultimar que existe lagunas en el Sistema diseñado por la entidad.

## Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1: Acercamiento a nuevos retos: La comunicación como vector de competitividad, calidad, eficiencia y participación.....	9
1.1: Comunicación. Enfoque actual.....	9
1.1.1: Ámbitos de Comunicación.....	10
1.2: La gestión de la comunicación. Los Flujos de la comunicación.....	12
1.2.1: Flujos de la Comunicación.....	15
1.3: Redes de Comunicación. Los mensajes como elemento fundamental de la comunicación.....	18
1.4: Conceptualización del término imagen.....	20
1.5: Conceptualización del término Imagen Corporativa.....	21
1.6: De la imagen a la Imagen Corporativa.....	26
1.7: La Identidad Corporativa como plataforma de la Imagen Corporativa. El Manual de Identidad Visual Corporativa.....	27
1.7.1: Manual De Identidad Corporativa.....	31
1.8: La Gestión de Comunicación en función de la imagen. Manual de Gestión de la Comunicación.....	32
1.8.1: Manual de Gestión de la Comunicación.....	34
Capítulo 2: Metodología y propuestas de los Manuales de Comunicación Empresarial e Identidad Corporativa.....	36
2.1: Caracterización de la Entidad.....	36
2.2: Diseño Metodológico.....	38
2.3: Métodos y Técnicas.....	50
2.4: Análisis de Autoimagen.....	51
2.5: Análisis Imagen Pública.....	56
2.6: Análisis de la Gestión de Comunicación.....	57
Conclusiones.....	59
Recomendaciones.....	60
Bibliografía.....	61

## Introducción

Producto del marcado interés en el mundo desarrollado de estudiar las organizaciones y su importancia en su desarrollo social surge la Comunicación Empresarial. Los primeros pasos de su estudio se remontan hace alrededor de tres décadas; pero en Cuba no es hasta mediados de los noventa que comienza a aplicarse. Desde entonces, en nuestro país existen instituciones que han iniciado un lento proceso en el que las acciones destinadas a comunicar no se reducen solamente a aisladas actividades de diseño o relaciones públicas; sino que ya se van integrando y tienen entre sus objetivos conocer su propia imagen para después poder administrarla y difundirla en beneficio propio.

Aún existen muchas empresas que no se preocupan por la gestión de comunicación; ciñendo su trabajo a la presencia de alguna información en los medios de comunicación, a su aspecto visual o apariencia, sin reflexionar sobre la desvalorización de otros factores que igualmente generan imagen.

Es cierto que nuestra realidad ha estado atravesando dificultades económicas. A pesar de ello, muchas entidades han hecho suya esta disciplina y la aplican en sus instituciones sobre todo en aquellas vinculadas al perfeccionamiento empresarial o que muestran visible resultados de su recuperación, aunque todavía dejan este tema al margen de sus prioridades.

Nuestro país está insertado en un mundo cambiante, globalizado y competitivo por lo que se hace imprescindible insistir en nuestras organizaciones las estrategias de comunicación garantizando canales que mejoren la comunicación entre la propia empresa y sus públicos.

La comunicación por su importancia es un medio, una herramienta, algo que sirve para lograr el mejor desempeño de la entidad de los procesos que la integran. Uno de los enfoques la considera como un proceso de construcción de significados, de

símbolos, de consenso, en empresas, entidades del tipo que fueren. Y en este concepto está implícito tanto el mensaje como la interacción, e incluso las influencias del entorno interno y el externo.

Esta manera de concebir la comunicación tiene muy presente la importancia que tiene la identidad, la cultura de la empresa para lograr una mejor implicación de todos en el logro de los objetivos propuestos.

Finalmente, ya muy contemporáneamente se vincula a ese proceso de construcción de símbolos, de significados, un objetivo último: la imagen de la entidad, imagen global.

Y es que de eso se trata, en un país como el nuestro, en el que entre nuestros motores impulsores para la praxis, se cuenta la ideología, y estrechamente vinculada a ella, la cultura, un concepto que considere a la comunicación institucional como proceso de construcción de significados que tributan a la conformación de una imagen integral, mediante la interacción, la participación de todos, tiene una singular vigencia.

De modo que precisando:

**Es un conjunto de mensajes, pero no sólo eso; es un conjunto de interrelaciones, pero tampoco es sólo esto; influye en los procesos que se producen en nuestra empresa, pero a su vez es influida por ellos; y su esencia apunta a la construcción de significados, símbolos que se van a integrar en una imagen global de la entidad e influir positivamente en su desarrollo y posicionamiento.**

Todo esto es de gran importancia ya que redundaría en una mayor eficiencia en la labor comunicativa y con resultados económicos más satisfactorios.

El 16 de Agosto del 2007 se aprueba por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros el Decreto 281, sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, en el cual aparecen cuatro sistemas nuevos: Sistema de Gestión del Capital Humano, Sistema de Gestión Ambiental, Sistema de Gestión de la Innovación y Sistema de Comunicación Empresarial.

En la base del proceso de perfeccionamiento empresarial cubano, se encuentra el hombre, siendo este el pilar que sustenta el amplio movimiento de generalización de la cultura que se lleva a cabo hoy en Cuba. Para lograr la realización plena de ambos procesos es indispensable la mirada desde la comunicación.

Otro factor clave para el perfeccionamiento es el adecuado funcionamiento de los colectivos de trabajo, y la concepción de estos como grupos organizados para la consecución de objetivos determinados, “los grupos se crean para lograr éxitos, para lograr resultados” (Pérez Betancourt y Díaz, 2000). Sin el concurso de flujos comunicacionales adecuados entre los miembros del grupo, y entre estos y su entorno externo, no hay posibilidad alguna de lograr éxitos, ni obtener resultados.

La posibilidad de respuesta ante las dificultades, la creatividad en la búsqueda de soluciones, en síntesis, la capacidad de adaptación al cambio, se inscriben entre las condiciones necesarias para el desarrollo del proceso de perfeccionamiento, sobre todo si tenemos en cuenta el contexto de enormes dificultades que enfrenta el país a causa del bloqueo, de la escasez de recursos, de todo aquello en fin, por lo cual se impone la necesidad del perfeccionamiento empresarial.

También en este sentido se impone el concurso de la comunicación, pues es la forma de establecer relaciones con el entorno externo y por tanto la vía de acceso a su conocimiento. Puede entonces hablarse de una gestión de comunicación para el cambio y aunque pudiera pensarse que el cambio va a producirse tanto si se gestiona la comunicación como si no, la respuesta a tal enfoque la ofrece la vida con el cúmulo de dificultades que crecen en proporción directa a la ausencia de este tipo de gestión.

Para que el perfeccionamiento empresarial logre éxitos en la Gestión y mejoras continuas es necesario desarrollar y consolidar sólidos valores de la cultura en la empresa, pues esta influye poderosamente en el aumento de implicación y compromiso al que aspiramos. Esos valores se nutren de la cultura nacional, a la vez que la alimentan, siendo necesaria la proyección a la comunidad como parte de un todo armónico en la solución de problemas comunes. Sin la intervención de la comunicación no sería posible pensar en el desarrollo de tales valores.

La Empresa Constructora Militar 4 tiene implantado el Sistema del Perfeccionamiento Empresarial, está presente la comunicación, como sucede con la aplicación de Métodos y Estilos de dirección; Organización de bienes y servicios; Gestión de la calidad; Gestión del Capital Humano; planificación; información interna; Atención al hombre y Mercadotecnia, aunque sólo se reconozca de manera directa a la comunicación en este último sistema.

Pero además la comunicación es un proceso indispensable para el desarrollo de los grupos; la lucha por objetivos comunes; la dirección por valores; el incremento de la motivación y participación de los públicos; la disciplina y la exigencia en la empresa, todos elementos básicos para la implantación del perfeccionamiento.

La entidad objeto de estudio Empresa Constructora Militar 4 no cuenta con un adecuado Sistema de Comunicación Empresarial establecido lo que implica deficiente interacción entre los trabajadores y la dirección imposibilitando el logro de un intercambio de ideas que logre un mejor desempeño y por tanto mayor eficiencia y eficacia en su gestión. Lo anterior ha identificado la necesidad de diagnosticar y diseñar el sistema que asegure el desarrollo de una cultura organizacional alineada con el sistema de valores implantados en la empresa.

Lo analizado hasta aquí, en apretada síntesis constituye la situación problemática que fundamenta esta investigación, que se resume en esta tesis de diploma y permitió

concluir que gran parte de las insuficiencias detectadas en la organización son debido a no tener implantado el Sistema de Comunicación, donde para ello se hace necesario la elaboración de los Manuales de Comunicación Empresarial e Identidad Corporativa, lo que permitirá trabajar la comunicación no como acciones aisladas y dispersas, sino mediante la formulación previa de un procedimiento de comunicación, que de forma explícita, interrelacione todas las herramientas de comunicación a implantar en la empresa.

Teniéndose en cuenta lo antes planteado para el desarrollo de esta tesis llevada a cabo en la Empresa Constructora Militar 4 (ECM4) de la provincia de Matanzas, perteneciente a La Unión de Construcciones Militares se define como **problema científico**: Deficiente inestabilidad organizacional de la Empresa Constructora Militar 4 por el inadecuado diseño del Sistema de Comunicación Empresarial implementado.

El Sistema de Comunicación Empresarial no será otra cosa que la elaboración de los manuales de Comunicación Empresarial y el de Identidad Corporativa, dichos manuales no son más que documentos que recogerán los diferentes requerimientos que servirán de herramientas para lograr una adecuada Comunicación Empresarial.

En consecuencia se deriva, la siguiente hipótesis:

### **Hipótesis**

La Empresa Constructora Militar 4 no tiene un adecuado diseño del Sistema de Comunicación Empresarial, lo cual influye en que no exista un buen desempeño de las relaciones de dirección participativa, conocimiento por parte de los trabajadores de las misiones, valores y objetivos, además de los atributos de la imagen visual de la empresa que la distinga.

Por lo que se plantea como **objetivo general**: Elaborar una propuesta del Sistema de Comunicación Empresarial que se traduce en la elaboración de los Manuales de Comunicación empresarial e Imagen Corporativa.

### **Objetivos Específicos:**

1. Elaborar el marco teórico referencial, a partir de la revisión bibliográfica relacionada con los temas de comunicación e imagen corporativa.
2. Describir la organización Objeto de Estudio
3. Efectuar un diagnóstico que permita conocer el grado de desarrollo y características de la comunicación de la empresa, así como las características de sus trabajadores, el grado de motivación que existe, la participación en la solución de problemas, los canales más usados, el uso de los mensajes y su planificación, elementos de cultura organizacional, valores compartidos, sentidos de pertenencia y aspectos de clima interno.
4. Elaborar el Manual de Gestión de Comunicación Empresarial para el mejoramiento de la empresa y reducir la tendencia a la improvisación.
5. Elaborar el Manual de Identidad Corporativa como herramienta para el manejo de la presentación de los mensajes institucionales.
6. Presentar los resultados de la realización de los manuales a la Dirección de la Entidad.

### **Resultados Esperados:**

Se espera presentar a la dirección de la empresa la propuesta del Sistema de Comunicación Empresarial.

Para el desarrollo del presente estudio se utilizaron técnicas de diferentes especialidades como: el análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados, encuestas, entrevistas, observación directa, consulta de documentos para la recopilación de información, entre otros. En el caso de las encuestas y entrevistas se utilizó una muestra de 286 trabajadores

para una población 1110 trabajadores, utilizando para ello un nivel de confianza del 95% y un margen de error de  $\pm 5\%$ . Su aplicación sistemática permitió el desarrollo exitoso de las diferentes etapas del estudio y el alcance de resultado previsto.

Para poder establecer las pautas en el desarrollo de este trabajo se tuvo en cuenta la realización del cronograma, definiendo cada una de las actividades que se realizarían, el mismo se muestra a continuación.

### Cronograma de trabajo

Id	Nombre de la Tarea	Fe	Mar	Abr	May	Ju	Jul	Agot	Sept	Oct	No	Dic
1	Concepción de la tarea	■										
2	Revisión Bibliográfica		■	■								
3	Pre-Defensa en Jornada Científica Estudiantil			■								
4	Etapa de familiarización y Diagnóstico				■	■						
5	Elaboración del Manual de Comunicación Empresarial						■	■				
6	Elaboración del Manual de Identidad Corporativa							■	■			
7	Presentación de los Resultados al Consejo de Dirección de la Empresa									■	■	
8	Presentación de la Tesis											■

Para su presentación, esta tesis de diploma en la concepción del diseño de la investigación y en el ordenamiento lógico de los contenidos de la misma, está orientada de lo general a lo particular, estructurándose el trabajo para su presentación de la siguiente forma: una introducción, donde se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver, un capítulo 1, que contiene el marco teórico referencial donde se realiza el estudio de los antecedentes del tema y las experiencias referidas por la literatura científica nacional e internacional, un capítulo 2, donde se traza la estrategia metodológica del estudio y los resultados alcanzados y, un cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, la bibliografía consultada y referenciada finalmente, un grupo de anexos y figuras de necesaria inclusión, como complemento de los resultados expuestos.

La importancia del presente trabajo radica en que permitirá a los directivos contar con información reciente y novedosa, además de proporcionarles con la elaboración de los manuales tratados en el estudio, una mejora sustancial en el desarrollo de cada uno de los procesos de la organización, actuar de forma proactiva para así lograr posiciones competitivas, empleando de manera intensiva las capacidades de las personas y de las tecnologías de las comunicaciones e información, haciendo hincapié en el valor del conocimiento como elemento estratégico que condiciona y configura la organización, la gestión y el desarrollo de la empresa, sus productos y servicios, con el fin de lograr en gran medida la diferenciación competitiva de la entidad. Es obvio, que los resultados que de ella se deriven servirán de base imprescindible que contribuya a elaborar propuestas que solidifiquen o mejoren la situación funcional de esta entidad.

# **Capítulo 1: Acercamiento a nuevos retos: La comunicación como vector de competitividad, calidad, eficiencia y participación.**

## **1.1: Comunicación. Enfoque actual**

A principios del pasado siglo las investigaciones sobre la teoría de administración comenzaron a enfocarse hacia un elemento que había demostrado ser de vital importancia para el buen funcionamiento de las organizaciones: la comunicación. Luego, la misma dinámica de los nuevos tiempos ha hecho de la comunicación un proceso cíclico e indispensable en la vida humana e institucional, convirtiéndose a su vez, en un elemento inherente a su naturaleza, con el fin de garantizar sus propios significados.

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño, está relacionada además, con el surgimiento del hombre como especie diferenciada y pensante. Es justamente su condición de ser social lo que facilita al hombre el accionar sobre la realidad que lo circunda y su desarrollo. Tanto así, que no es posible pensar en socialización sin tener presente el proceso comunicativo.

**Según Muriel y Rota (1980)**, la comunicación es un proceso que fluye como una corriente a través del tiempo, sin principio ni fin, en devenir constante, sin posibilidad de dividir sus partes en elementos constitutivos independientes.

Ha sido la propia realidad la que ha ido imponiendo una nueva manera de concebir la comunicación, al considerarla como integrante de los activos intangibles de empresas e instituciones, como vector de competitividad y promotor de calidad, eficiencia y participación. **(Villafañe, 2000 citado por Trelles, 2001).**

Constituye el único proceso o medio a través del cual se mantiene unida una empresa u organización, cualquiera que esta sea. De ella se desprende la dinámica

interna de interacciones personales que conforman las redes sociales en las organizaciones, de ahí la importancia de negociar una estrategia comunicacional efectiva que permita el desarrollo y crecimiento organizacional.

**Según Decreto 281 (2007)**, la comunicación es una actividad propia del ser humano, inherente al hombre y a la mujer que integran las empresas y la sociedad de forma general. La implantación de un sistema de comunicación empresarial implica la permanente interacción entre los trabajadores y la dirección, a fin de lograr un intercambio de ideas que logre un mejor desempeño y por tanto mayor eficacia y eficiencia en la gestión.

Al final, las ideas expuestas conllevan a la decisión que la comunicación es el proceso que posibilita la construcción de significados compartidos, mediante la interacción de un grupo en función de objetivos comunes, y con ello, la motivación y participación de los diferentes públicos de las empresas.

La comunicación empresarial es el conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como entre la empresa y su entorno. La aplicación de un correcto sistema de comunicación, permite influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores de la empresa y los públicos externos, con el fin de cumplir con mayor eficiencia y rapidez los objetivos de la empresa.

### **1.1.1: Ámbitos de Comunicación**

Así como el ser humano tiene la necesidad de comunicarse, la empresa, como explicábamos anteriormente, también necesita entablar relación con sus públicos (interno y externo).

Esta necesidad de comunicarse y gestionar la información que circula, a partir de los años noventa ha cobrado reconocimiento por lo que los tipos de comunicación se convierten en otro aspecto importante a considerar.

En una primera categorización podemos referirnos a la comunicación interna y a la comunicación externa.

La comunicación interna es un proceso comunicacional donde se integran todos los trabajadores de la empresa a fin de lograr los objetivos de la misma; es, según Kreps (s/f) “el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización, la interacción humana que ocurre dentro y entre los miembros de la misma”. Su principal propósito es dar a conocer la visión, misión, filosofía, objetivos estratégicos y las iniciativas de la empresa, así como apoyar que la institución promueva en los empleados un alto sentido de pertenencia para suscitar su adhesión a los objetivos planteados por la dirección.

Permite a la organización mantener la coordinación entre las distintas partes de la entidad al cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que la conforman. Y a la vez que se cubren sus necesidades se logra la satisfacción del empleado, y con ello el aumento de la calidad al mejorar el clima interno y la organización obtiene mayor rentabilidad.

**Resumiendo, podemos decir que la comunicación interna es la encargada de:**

- Ayudar a establecer relaciones interpersonales positivas entre los trabajadores y entre estos y la organización, construyendo significados compartidos.
- Propiciar un clima interno favorable para el trabajo.
- Elevar la motivación de los trabajadores
- Aumentar los niveles de participación.
- Elevar la productividad.
- Establecer los mecanismos para la retroalimentación
- Crear una cultura y valores comunes

Ahora, la comunicación exterior con clientes, proveedores, competencia y la sociedad en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Este tipo de comunicación asienta su actuación en tres aristas: las relaciones informativas, el marketing y la publicidad y las relaciones públicas. La primera hace que la organización ocupe un espacio más en el orbe comunicativo y las otras rompen las barreras entre la organización y la sociedad.

La comunicación externa hace que se llegue a conocer la empresa ya que al brindar información estamos creando un conjunto de significados que harán describir, recordar y relacionar a la entidad.

Se puede hablar de diferentes tipologías de comunicación. Una dedicada a los ámbitos (internos y externos) explicados anteriormente.

Otra tiene que ver con los canales por los que circula la comunicación. Se catalogan como formal e informal. La comunicación formal que es la que transita por los eslabones vinculados con la organización formal, “su contenido está referido a aspectos laborales (...), utiliza la escritura como medio y la velocidad es más lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas” (**Escobar, 2003**); su contrario, la comunicación informal es la que se produce en virtud de lazos de simpatía, familiaridad, independiente de niveles jerárquicos. Su contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales.

La cantidad de personas que intervienen en el proceso es otra manera de categorizar la comunicación. Puede ser diádica, cuando se establece de manera directa entre dos personas; grupal entre más de dos personas y la mediática cuando no es personal sino que se utilizan medios para realizarla.

## **1.2: La gestión de la comunicación. Los Flujos de la comunicación.**

Uno de los objetivos esenciales de la comunicación empresarial es lo que definimos la única imagen y un único discurso en su diversidad. Este conjunto es lo que define

la conducta global y el estilo diferencial de la empresa. Resulta indispensable para lograr esta total unión de las diversas expresiones del mensaje una gestión de la comunicación.

La gestión de comunicación debe, primeramente, definir el conjunto de públicos (internos y externos) que guardan estrecha relación con la organización y con los que debe comunicarse de manera efectiva; así como determinar cuales son las prioridades que tiene cada uno de los públicos con relación al funcionamiento de la organización.

La conveniencia de trabajar con los públicos por separado es un aspecto en el que coinciden muchos autores. Esto es más factible ya que la mayoría de las veces la forma, la intención y el canal por los cuales hacemos llegar los mensajes no es el mismo para el público interno que para el externo; ni tampoco para todos los públicos externos.

Como habíamos mencionado antes la cantidad de públicos de una institución varía en dependencia de la dimensión y actividad de la misma. Según la literatura para una buena gestión de comunicación es necesaria en el momento de confeccionar el mapa tener en cuenta la mayor cantidad posible.

**Según Wilson y Goodall en Gaudencio Torquato, (1986),** “público es un grupo de personas que tienen un interés común y son capaces de establecer una relación en torno a un tema acerca del cual se requiere algún nivel de determinación o acción y proponen clasificarlos a partir de los vínculos que establecen con la organización; en sentido general serían dos grandes grupos: internos y externos.

### **¿Qué es el público interno?**

**Según Muriel y Rota (1980),** consideraron como públicos internos “a las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución, constituyéndola a manera

de componentes individuales, reconociendo el grado de dependencia mutua entre estos y la organización.”

**Según Costa (2001)**, “Se define como público interno el constituido por los trabajadores de la institución, que por consiguiente tienen una fuerte y directa relación con la misma, y ya que constituyen la institución en sí, son primordiales en el desenvolvimiento de la misma.”

El público interno de una empresa, está constituido por el grupo de personas que la conforman y que están directamente vinculados a ella. El mismo está conformado por directivos, jefes de área, y el resto de los empleados, es decir, la totalidad de los trabajadores de la empresa. Cuando hablamos de público interno, en raras ocasiones reparamos en que estamos hablando de la empresa en su totalidad, ya que es quien despliega la actividad comercial y financiera, quien desarrolla una identidad empresarial; es en fin, la empresa en sí.

### **¿Qué es el público externo?**

**Según Muriel y Rota (1980)**, refiriéndose a los públicos externos, reconocían a “individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo de la institución y que afectan y/o son afectados por él (en mayor o en menor grado), en función del logro de los objetivos de ambos (institución y públicos).”

**Según Muriel y Rota (1980)**, proponen una tipología de públicos externos, en la cual los dividen en generales y específicos:

Los públicos externos generales están constituidos por la comunidad nacional e internacional, ubicadas al nivel del macrosistema social de la institución, con los que esta entra en contacto, aunque de forma mediatizada por los públicos específicos. Lo que los define es el tipo de contacto que realizan con la misma. No tienen una conciencia sobre la necesidad de vínculo.

Los públicos externos específicos están constituidos por los que establecen un contacto explícito y no mediatizado con la institución. Se clasifican en cinco tipos:

- Clientes o Usuarios
- Proveedores
- La localidad
- Los Medios de Comunicación
- Otras instituciones.

El público externo de una organización está constituido por todas las personas o grupos de personas con los que una institución tiene o puede tener relación, que tienen algún interés similar entre ellos con respecto a la organización y que pueden jugar un papel esencial en el funcionamiento o el logro de los objetivos de la misma.

Hacia el interior de la organización la comunicación facilita la tarea de los distintos departamentos que la componen, ya que debe contribuir al aumento del nivel de capacitación en los departamentos, garantizar la efectividad de la comunicación externa. Porque la comunicación interna es la que sostiene a la externa, torna ágil y eficiente todos los departamentos y áreas que conforman una organización, y establece las funciones de cada miembro y las optimiza. Por eso, la capacitación del personal sobre los aspectos comunicativos comunes de la empresa con sus públicos y de las distintas áreas entre si dinamizan el funcionamiento de las organizaciones.

Por otro lado, el personal también debe estar preparado para atender al público, a los proveedores de la empresa, estar en condiciones de responder a cualquier pregunta con fundamentos; esto influye también en la imagen que se construyen los públicos externos, ya que les da una idea del funcionamiento interno de la institución, así como del grado de implicación que existe entre sus trabajadores.

### **1.2.1: Flujos de la Comunicación**

La mayoría de los autores consultados, reconoce tres tipos de flujos de comunicación en las organizaciones. Es necesario destacar que ninguno de estos flujos se

manifiesta de forma aislada en la institución, sino que se encuentran fusionados y formando parte de la dinámica empresarial.

La comunicación vertical, puede ser de tipo descendente o ascendente. La primera comprende aquellos mensajes que fluyen desde los directivos o superiores hasta la base.

**Según Smith en Goldhaber (2000)**, plantea que la comunicación descendente es “la dimensión de los canales formales más frecuentemente estudiada. Las comunicaciones descendentes marcan el ritmo y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces”.

La comunicación descendente está generalmente vinculada a los mensajes de tarea y mantenimiento, ya que está encaminada a proporcionar las instrucciones necesarias y específicas en el trabajo: quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué. Por ello, este tipo de comunicación es vital en la organización, ya que a través de ella los empleados están al tanto y comprenden cuál es su papel dentro de la empresa, así como también de su estructura, sus objetivos y metas.

Sin embargo, en ocasiones el abuso de este tipo de comunicación institucional, puede generar problemas dentro de una institución, tales como: la no existencia de retroalimentación y la no participación de empleados de menor rango en los procesos que atañen a la organización. Esto conduce a que estos últimos se sientan cada vez más alejados de la misión empresarial pues el nivel de participación que tienen en su entidad se reduce solo a materializar acciones ya ideadas por los superiores.

Este tipo de comunicación a veces abandona elementos institucionales de gran importancia, como: los objetivos de la organización, los resultados alcanzados, los sucesos significativos. Esto también es resultado, y sobre todo en el contexto cubano, de una falta de conocimiento en torno a estos aspectos de la comunicación por parte de los directivos. Es cierto que muchas informaciones son confidenciales, pero esto no puede convertirse en un pretexto para que tampoco se difundan otras

informaciones. La eficiencia de la comunicación descendente, también depende de las habilidades de los directivos para comunicar, así como la credibilidad y seriedad de los mismos.

La comunicación ascendente está compuesta por los mensajes que transitan desde la base hasta los directivos. Se evidencia básicamente, en la retroalimentación, las sugerencias, reclamos, etc.

La comunicación ascendente es un mecanismo que permite comprobar la eficacia de los sistemas comunicativos y el flujo de comunicación vertical descendente, ya que en muchas ocasiones se evidencia en forma de retroalimentación. Este tipo de comunicación es de especial importancia, ya que contribuye a la participación de los trabajadores, lo que aumenta la implicación y el sentido de pertenencia de los mismos. Contribuye a fomentar las relaciones interpersonales y la cooperación.

Sin embargo, todo en exceso es malo, y la comunicación ascendente no está exenta de ello, ya que puede contribuir a una pérdida de autoridad de los superiores, o que se de más prioridad a otros mensajes, como los humanos, sobre los de tarea; cuando tiene que existir un equilibrio de estos en la organización.

**Según Villafañe (1993)**, La comunicación horizontal tiene que ver con el “intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización”.

Este tipo de comunicación puede estar relacionada con todo tipo de mensaje, ya sea de tarea, de mantenimiento o de carácter humano. La comunicación horizontal permite mejorar el trabajo entre las diferentes áreas que componen a la organización y entre los trabajadores de un mismo nivel o que cumplen una misma función. Permite la colaboración mediante el intercambio de información y el apoyo socio emocional entre compañeros. Interviene en la solución de problemas y en la búsqueda de información. Este tipo de comunicación favorece la consolidación de la cultura organizacional, ya que permite la socialización de valores organizacionales.

**Según Villafañe (1993)**, plantea la existencia de una tercera dirección que conforma las vías de comunicación dentro de las organizaciones: la comunicación transversal, la cual persigue instituir un lenguaje común a partir del desarrollo de actividades relacionadas con los valores organizacionales en todos los niveles de la entidad, con el propósito de elevar los niveles de implicación, contribuir a la satisfacción y creatividad de los trabajadores.

La comunicación transversal recorre todos los niveles de la institución. Generalmente se evidencia en aquellos centros en los que predomina el enfoque sistémico y en los que se conforman equipos multidisciplinarios para el análisis y solución de problemas.

### **1.3: Redes de Comunicación. Los mensajes como elemento fundamental de la comunicación.**

La falta de comunicación y de vías de participación interna, no solo genera apatía y desmovilización, sino que elimina el debate interno y, con ello, se avanza hacia la rutina y el empobrecimiento de la organización; por lo que uno de los puntos más importantes para mantener un clima laboral adecuado es la comunicación interna. Esta es la clave para que los trabajadores se sientan a gusto en la organización y sientan que son informados y pueden expresarse.

A los caminos que toma esta comunicación se le denomina redes de comunicación. Una red de comunicación no tiene número fijo de personas pero sí algunos factores que inciden en su formación: el organigrama de la organización, el rol que juegan las relaciones interpersonales y el contenido de los mensajes. Así lo reafirman **Muriel y Rotta, Fernández Collado, Goldhaber y Krohling Kunsch**.

Las redes formales son aquellas donde los mensajes fluyen a través de los caminos oficiales, es decir, a través del organigrama. Este por su diseño señala la dirección en que deben circular los mensajes.

Por el contrario, las redes informales no tienen estructura fija, ni son controladas por los altos mandos de la institución. Esta red se diferencia de la anterior en la rapidez en que disemina las informaciones y en lo dinámico de sus relaciones.

**Según Villafañe (1993)**, Los mensajes constituyen uno de los elementos fundamentales que componen la comunicación; consiste en “la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado (quienes también podrían ser la fuente.)”.

**De acuerdo con Redding (2002)**, los mensajes que se producen en la organización, dirigidos tanto al público interno como externo, se pueden clasificar pueden clasificar de la siguiente manera:

- **“De tarea:** relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una importancia específica para la organización.
- **De mantenimiento:** mensajes con políticas o regulaciones, ayudan a la organización a seguir con vida y perpetuarse a sí misma.
- **Los humanos:** dirigidos a las personas de la organización, y afectan a las actitudes, moral, satisfacciones y realizaciones”. (Redding en Goldhaber, s/f:19)

Cada uno de estos mensajes resulta importante para el desenvolvimiento de las organizaciones, por lo que es necesario un control y equilibrio de los mismos. Para ello Ver anexo 1.

La comunicación es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta. De manera mas concreta, en los grupos se establecen acuerdos de relación mutuamente convenientes para coordinar los esfuerzos hacia objetivos comunes.

En la Teoría de la organización se entiende recientemente a considerar a esta como un sistema, es decir algo así como un organismo o conjunto de partes interrelacionadas en equilibrio dinámico. Este sistema es abierto, en el sentido de que hay unas relaciones con el exterior, con la sociedad, de la que se reciben unas influencias o inputs ya la que se da unos resultados u outputs. De esta manera, podemos hablar de dos procedimientos de relacionarse en las organizaciones, la comunicación interna que hace referencia a la que mantienen los miembros de la organización entre si y la comunicación externa que nos lleva a ver la transmisión de información con personas y grupos del exterior. Por ambos procedimientos se consigue que todos alcancen la información adecuada.

Los sistemas de comunicación primarios son los canales de comunicación internos y externos de la organización, que realizan funciones importantes y distintas, aunque interrelacionadas en el proceso de organizar.

La comunicación, que sirve, por tanto, como un mecanismo para que los individuos se adapten a la organización, también ayuda a esta a integrarse en su entorno relevante dentro de la sociedad global. Los esquemas de comunicación interno y externo de una organización no podemos considerarlos absolutamente independientes. Para ello referenciarse al anexo 2

#### **1.4: Conceptualización del término imagen**

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

**Según Dowling en Costa (2003)**, una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen,

recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto".

**Según Moles en Guisasola (2007)**, señala que la imagen es "un soporte de la comunicación visual que materializa un fragmento del mundo perceptivo" o sea "lo que se ve" de una empresa o de una persona. (Moles: 10).

Este concepto de imagen se desplaza más hacia la noción de imagen en las organizaciones. Dentro de la denominación de imagen, podemos señalar específicamente la Imagen Corporativa para referirnos a las impresiones, creencias y valoraciones que de una institución tienen sus públicos.

### **1.5: Conceptualización del término Imagen Corporativa.**

En el mercado tan competitivo y cambiante la imagen corporativa es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento, así como las empresas deben adecuarse a los cambios con una velocidad y profundidad, jamás vista, de igual manera deberá adecuar su imagen, para transmitir dichos cambios. Una gestión de la comunicación en función de la imagen contribuye a canalizar la Imagen Intencional.

**Según Villafañe (1997):** Las dimensiones de la imagen corporativa son las que se muestran a continuación:

#### **Autoimagen:**

**Según Villafañe (1993)**, "es la imagen interna de una empresa y se construye a partir de la percepción que ésta tiene de sí misma."

La Autoimagen es la imagen que tiene el público interno de una institución sobre la misma, como resultado de la aprehensión de los principales elementos de la

identidad de la empresa y de la interacción con las diferentes esferas que la componen.

### **Imagen Intencional o Deseada:**

Es la imagen que desea tener la institución de si misma en sus diferentes públicos. Esta imagen se concibe desde el interior de la organización en la dirección de la misma y en el departamento encargado de la comunicación, y se hace viable a través de una Gestión de Comunicación en función de la imagen.

La Imagen Intencional es la base de la Gestión de Comunicación que realiza una institución en función de su imagen, ya que esta última se propone hacer coincidir, la imagen intencional, con la imagen que tienen los públicos.

La Imagen Intencional debe comprender un Manual de Identidad Visual, que norme todos los componentes visuales de la institución, con el objetivo de gestionar una imagen íntegra y coherente.

El hecho de que la Imagen Intencional se encuentre pautada en la empresa, contribuye a eliminar la aleatoriedad en todo el campo de relaciones de la empresa, lo que nos introduce a la idea y la necesidad de la programación y, en segundo lugar, permite actuar de forma sinérgica para optimizar los resultados globales, en términos de Imagen, de todas aquellas actuaciones en materia de comunicación y que exige no sólo la programación de tales actos sino su carácter integral.

### **Imagen Pública**

La Imagen Pública de una empresa la constituye la imagen que tienen de la institución sus diferentes públicos externos como resultado de los momentos de interacción que han tenido con la misma.

Todas las actividades de una empresa, ya sea en materia de comunicación o financiera, comercial, comunican sobre la realidad empresarial, y hacen que los públicos se vayan construyendo una imagen de la misma. La Imagen Pública es un fenómeno que se da en la mente de los públicos externos de una empresa, formado por creencias, valoraciones y actitudes de los mismos con respecto a la institución.

La Imagen Pública es un elemento susceptible de ser gestionado por la comunicación, ya que como señalaba anteriormente, cada día es más importante la imagen de un producto o una empresa a la hora de consumir sus productos o servicios. En un ámbito comercial donde abunda un sinnúmero de productos similares, la imagen de marca hace la diferencia.

**Según Morgana (2007):** Imagen Corporativa: es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza, 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.

Al ver su logotipo constantemente esta se irá quedando fija en la mente de las personas, eso es posicionarse. Cuando alguien piensa en algo referente a su producto o servicio se imaginará su logotipo como opción. Las imágenes de empresas tienen una gran influencia en el éxito global de una compañía. Abarcan desde un logo, hasta el estilo de la casa, que incluye todo, desde el diseño o decoración interior hasta los uniformes de la empresa.

### **Logotipo**

**Según Morgana (2007):** Un logotipo es un grupo de letras, símbolos, abreviaturas, cifras etc, fundidas en solo bloque para facilitar una composición tipográfica, no es más que la firma de la compañía que se puede aplicar a todas clases de material impreso o visual.

El principal requisito de un logo consiste en que debería reflejar la posición de mercado de la empresa. Él logo le permitirá a la compañía colocarse visualmente al lado de sus competidores y le ayudaría a aparecer como el proveedor más profesional y atractivo dentro de su sector de mercado.

### **Tipografía**

Son usadas a diario, por ejemplo cuando hacemos un trabajo escrito con una computadora y seleccionamos el tipo de letra que emplearemos; cuando consultamos un libro u hojeamos una revista o el periódico y notamos distintas letras, pues ellas son las tipografías. "La tipografía lo que busca es que las letras, el mensaje se adapte hacia el público al que va dirigido"

### **Diagramación**

La diagramación es el manejo del espacio, donde se muestra las relaciones entre las diferentes partes de un conjunto (folletos, papelería, revistas etc.)

La imagen corporativa es la forma que se refleja la empresa en la psiquis de los diferentes tipos de públicos. Es lo que un determinado público percibe sobre las acciones y los mensajes de una organización empresarial.

Lo que significa que los procesos que se implementan en una organización con el fin de optimizar su imagen pública tendrán necesariamente que tomar en cuenta no solo las acciones de la comunicación sino muchas otras de una naturaleza tangible y funcional. Estos elementos podríamos agruparlos de la siguiente manera:

### **Sistema Fuerte:**

- Productos y/o servicios.
- Estructura organizativa y sistemas de dirección.
- Procedimientos técnicos de planificación y control.
- Capacidad y el saber hacer tecnológico y comercial.

### **Sistema Débil:**

- Identidad Visual Corporativa.
- Cultura Corporativa.
- Comunicación Corporativa.

La Imagen Corporativa hace referencia a la concepción y actitud que tienen todos los públicos de la organización en cuanto a la misma como entidad. Es la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta económica, que se funden en una dando lugar a la idea de la organización como un sujeto social. La Imagen Corporativa, es una estructura mental, que sobre la organización se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización.

**Según Sempere en Costa (2003)**, señala que existen diversas definiciones de la Imagen Corporativa, que no necesariamente hacen referencia a la representación mental en los públicos. Así, Pedro Sempere define la Imagen Corporativa como "el conjunto de los aspectos gráficos, señalíticos y sígnicos que dan comunicación de la identidad de la marca o de una compañía en todas sus manifestaciones".

Si bien es cierto que la imagen debe resumir la Identidad Corporativa, lo cual significa que debe basarse en la realidad de la empresa y debe ser gestionada totalmente, enfatizando lo mejor de ésta, sin mistificaciones ni exageraciones; también es necesario acotar que la imagen de una empresa es un fenómeno complejo, que no puede reducirse al aspecto visual. Cuando se habla de Imagen Corporativa de una empresa, no debemos referirnos a la figura material que representa la misma (un símbolo, un logotipo) o a su recuerdo visual, sino a la imagen mental global que se genera en los públicos.

La unión de todos estos elementos visuales en una identidad visual corporativa, debe constituir un instrumento en poder de la organización como parte de una materialización de la Imagen Intencional, para de cierta manera buscar una influencia

en la Autoimagen, y en la Imagen Pública de la institución. Sin embargo, estos identificadores visuales, realmente no constituyen la Imagen Corporativa en su totalidad. El proceso es mucho más complejo, ya que en la construcción de dicha imagen entrarían en juego otros elementos, además de los puramente icónicos, tales como el entorno, las experiencias con la organización y toda la información sobre la empresa, ya sea planificada o no. La figura material evoca, remite a la identidad cultural o personalidad de la empresa, pero no constituye su imagen.

### **1.6: De la imagen a la Imagen Corporativa.**

La imagen, y dentro de ella la Imagen Corporativa, son temas bien polémicos en el mundo empresarial, y específicamente dentro de la esfera de la comunicación. Muchos autores han expresado sus criterios acerca de la imagen que de una institución tienen sus públicos, y es interés de un gran número de instituciones; lograr una imagen favorable en los mismos.

La dinámica del mercado actual es bien diferente a la que teníamos años atrás. La Revolución Industrial condujo a un aumento considerable de la producción, ya que trajo consigo importantes adelantos tecnológicos, que permitieron reducir el costo de producción. De esta forma surge una nueva era en el mercado mundial, hay cientos de productos similares ¿Cuál de ellos consumir?

Se comienza entonces a buscar otras alternativas para vender, para ser rentable, para que un producto o servicio sea preferido por un público de entre tantos. Comienza entonces la llamada Era de la Comunicación, que viene a desplazar la Era de la Producción implantada por la Revolución Industrial. Cientos de instituciones se disputan en el mercado internacional la hegemonía en términos de comunicación e imagen. Las personas han dejado de ser consumidoras de productos, para convertirse en consumidoras de la Gestión de Comunicación de las instituciones en función de su imagen. Como seres muchas veces más sentimentales que racionales, el público consume un producto o servicio motivado por sus creencias, percepciones y valoraciones que tiene sobre el mismo, o sobre la empresa que lo oferta.

Es por ello que el tema de la imagen de las instituciones ha cobrado gran importancia dentro del marco empresarial, ya que diariamente las instituciones ven condicionado su desenvolvimiento en el mercado por este comportamiento de compra influido por la imagen de sus públicos. Pero, ¿cómo lograr una imagen que se corresponda con la deseada por la institución? Es aquí donde entra a jugar un papel esencial la comunicación: en el proceso de gestión de esta Imagen Intencional de la empresa; con el objetivo de hacerla corresponder con la imagen que de ella tienen sus públicos.

### **1.7: La Identidad Corporativa como plataforma de la Imagen Corporativa. El Manual de Identidad Visual-Corporativa**

**Según Barquero ([www.smartcom-comunicaciones.com](http://www.smartcom-comunicaciones.com))**, la diferencia principal entre imagen e identidad es que la “identidad consiste en proyectar, a través de un programa de comunicación interna y externa, el conjunto de sistemas, estructuras y valores que predominan en la empresa. La imagen, por su parte, es la concepción a partir de la cual los públicos juzgarán a la empresa”.

La identidad y la imagen de una institución, se encuentran muy ligadas, sobre todo en los momentos de interacción con los públicos, es decir, durante el desarrollo del proceso de comunicación que se produce entre una empresa y su entorno social. La empresa construye su identidad; la imagen les corresponde a los públicos, ya que está compuesta, principalmente de las interpretaciones que estos tienen de las acciones y la actividad pública de una empresa.

**Según Costa (2001)**, “Gestionar la identidad es gestionar la imagen, pero no se puede invertir el proceso. La imagen necesita sustancia real. La imagen se gestiona, por tanto, indirectamente; porque la identidad y la cultura son mensajes, cosas y relaciones emitidos y protagonizados por la empresa, y la imagen son percepciones y experiencias protagonizadas e interpretadas por los públicos.”

La identidad está constituida por el solapamiento de un conjunto de atributos asumidos por un sujeto como elementos definitorios de sí mismo. El sujeto puede ser, evidentemente, individual, grupal, público, privado, institucional, como el caso que nos atañe analizar.

**Según Van Rekom, Van riel y Wierenga en Trelles (2005).** “La Identidad Corporativa es la autorrepresentación de una organización; consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre si misma, por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que son sus formas de expresión”.

La identidad de una institución es la base de su imagen, esta es una concepción que debemos tener bien clara desde el inicio, incluso antes de trazarnos una estrategia de imagen. No podemos gestionar una imagen en los públicos si no tenemos definida nuestra Identidad Corporativa, porque ¿cómo vamos a decirle a las personas quienes somos, si no lo sabemos nosotros mismos?

Así pues, la identidad le permite a la empresa diferenciarse de las demás, es decir, de sus competidores y ser reconocida por sus públicos, así como también conducirse en el mercado a partir de sus características y planificarse con éxito.

**Según Chávez (2002),** sostiene que “si bien la realidad institucional y el mundo representacional constituyen dos universos distintos, tiene que haber una correlación objetiva entre ambos campos, que es la que a la larga crea la verosimilitud. Hay que lograr coartadas; no soy tan iluso como para querer decir ser realista, pero hay que lograr anclajes, vinculaciones con algunos elementos troncales de la realidad institucional, para que éstos alimenten y justifiquen ese discurso. Muchas veces las instituciones tienen un conocimiento fragmentado de su identidad, por lo tanto la gestión de la imagen no resulta eficaz. Los elementos concebidos en la Imagen Intencional de la organización, y los gestionados por la comunicación, deben tener como sólida base los elementos identificados, con el fin de decir de la institución lo

que realmente es. La Imagen Intencional, y en consecuencia la Gestión de Comunicación, deben potenciar los puntos fuertes de la institución.

**Según Villafañe (1999)**, “la identidad de una empresa es su esencia, su ser”. La identidad es lo que la hace única y diversa a la vez. La identidad es todo lo que caracteriza a una institución, su historia, la actividad que desarrolla, su desenvolvimiento empresarial; así como el conjunto de creencias, modos de actuar, valores compartidos por sus miembros, entre otros.

**Según Costa (1992)**, hace referencia a 7 vectores de identidad válidos para crear de forma razonable la Imagen Corporativa:

- **El nombre o la identidad verbal:** la identidad empieza con un nombre propio.
- **El logotipo:** el nombre verbal se convierte en visible. Ya no se trata de la escritura, se trata de una traducción visual del nombre legal o de marca bajo la forma de un logotipo. Con esta operación la empresa se incorpora a la memoria visual.
- **La simbología gráfica:** se trata de imágenes estables que permiten una identificación que no requiera la lectura.
- **Identidad cromática:** el color corporativo actúa como mensaje.
- **Identidad cultural:** conjunto de atributos asumidos por un sujeto como elementos que lo definen.
- **La estructura visual:** es con la que la empresa se muestra al mundo exterior.
- **La arquitectura corporativa:** toda acción que se produce en algún lugar de la institución. Estos lugares son escenarios de interacción entre los públicos.

La historia de una institución es de especial importancia para mantener y reforzar su identidad. La historia de una empresa no solo comprende elementos en cuanto a su fundación, sino que guarda aspectos como los productos pioneros, su inicio en el mercado, sus triunfos, fracasos, quienes han sido sus clientes, proveedores, públicos objetivos. Brinda una visión de todo lo que ha sido desde sus inicios, sus líderes y figuras principales.

**Según Costa (1992)**, “Los signos que integran el sistema de Identidad Corporativa tienen la misma función, pero cada uno posee características comunicacionales diferentes. Estos signos se complementan entre sí, con lo que provocan una acción sinérgica que aumenta su eficiencia en conjunto. Los signos de la Identidad 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 cristaliza un símbolo (un signo convencional portador de significado), que cada vez responde más a las exigencias técnicas de los medios.
- **Cromática:** Consiste en el color o colores que la empresa adopta como distintivo emblemático.

Estos tres elementos son esenciales en el alcance de una Identidad Corporativa sólida que influya en una “imagen positiva” de la empresa. Desde el punto de vista interno, contar con una importante referencia interna sobre el pasado, presente y futuro de la compañía, brinda claridad, identidad, vinculación y cohesión organizacional. Por otro lado la sólida Identidad Corporativa permite proyectar hacia el exterior sus principales atributos de identidad y comenzar a consolidar su posicionamiento estratégico.

**Según Morgana (2007): ¿Cuándo una empresa necesita Identidad Corporativa?**

- Cuando una nueva empresa u organización se pone en marcha
- Cuando una empresa u organización se ha fusionado con otra
- Cuando una empresa diversifica su gama de productos
- Cuando una empresa toma conciencia que debe modernizarse

- Cuando una empresa ofrece servicios y productos muy parecidos a los de su competencia.
- Cuando los productos son más famosos que la empresa.
- Cuando una empresa tiene cambio de directorio o dueño por consiguiente, comienza un nuevo orden
- Cuando una empresa es identificada con demasiados elementos y debe integrar su impacto.

**Según Morgana (2007): Beneficios de La Identidad Corporativa.**

- Aumento de la reconocibilidad de la empresa u organización.
- Mayor confianza de los empleados o voluntarios de la empresa u organización.
- Ahorro de costos por estandarización.
- Aumento del conocimiento público de una empresa u organización

**“En resumen, una imagen más apropiada en el mercado.”**

**Según Sissi Zamora Lara (2007),** La identidad corporativa siempre está incluida en un Manual donde se explica al consejo de dirección y al ejecutor o ejecutores de la estrategia de comunicación la metodología necesaria para reproducir y publicitar correctamente y de forma exitosa la identidad corporativa. En este se explica el lugar que debe ocupar el identificador (identidad o imagen) o el tamaño más adecuado para los diferentes medios de difusión, la tipografía empleada, los colores y la forma de obtenerlos técnicamente, así como las pautas para los diferentes sopores de comunicación como CD´s, tarjetas, libros, medios de transporte.

**1.7.1: Manual De Identidad Corporativa**

El uso del manual de identidad corporativa en el mundo empresarial actual ha traído aparejado a que las empresas se posicionaran en el mercado de una forma más sólida, ya que sus productos estaban mejor identificados, las estrategias de comunicación dotaban a las organizaciones de mejor identificación propia, las

personas recibían mensajes más claros y legibles facilitando la decodificación de datos diferenciadores y creando una estandarización de los servicios, negocios y productos.

**Según Álvarez (2000)**, el Manual de Identidad Corporativa, es la recopilación de la Imagen y la Identidad Corporativa, el cual se encarga de facilitar a nivel global todo lo concerniente a la empresa u organización. El mismo tiene como fin el inicio de una estrategia que permita enfrentar problemas, fortalecer planes, fomentar acciones, campañas, unificar todas las fuerzas de los asociados en el campo comunicacional y facilitar el manejo de las directrices de presentación de los mensajes institucionales, como medio que garantice el respeto y la promoción de la identidad de la institución, en cada uno de los programas de información.

**Según Zamora (2007)**, El Manual de Identidad Corporativa; se habla de la definición comercial de la empresa o marca, la actividad principal y secundaria de la empresa (definición del producto y características), el tiempo en el mercado y ubicación, tipo de mercado (clasificación), competencia, análisis de la imagen que posee, compatibilidad entre la imagen y el mercado, (demostrado mediante encuestas), qué se debe mejorar, cómo y por qué, cómo, cuándo, y dónde se deberá usar la imagen, por qué.

Todas estas reflexiones se deben realizar en función de la empresa y su capacidad y en función del mercado y sus exigencias. "El desarrollo del manual, es fundamental para la correcta aplicación de una Identidad Corporativa.

### **1.8: La Gestión de Comunicación en función de la imagen. Manual de Gestión de la Comunicación.**

La Comunicación Empresarial se compone del desarrollo de un sinnúmero de actividades, tanto hacia lo interno como a lo externo, que constituyen la plataforma de proyección de la imagen. Cuando estas actividades se planifican e integran adecuadamente, de acuerdo con el objeto empresarial, contribuyen de una forma

eficiente, al logro de una Imagen Corporativa de acuerdo a los intereses institucionales.

La Gestión de Comunicación es la acción de investigar, planificar, desarrollar y evaluar la actividad de comunicación en una institución determinada, con el objetivo de lograr un efecto determinado en los públicos de la misma.

La planificación minuciosa de las actividades estratégicas y funcionales de la empresa, que también comunican lo que una empresa es y hace, sumada a la Gestión de Comunicación, son factores claves en la apropiación de los públicos de una sumatoria de atributos que constituyen la imagen de empresa.

**Según Costa (2001)**, señala: “nuestro punto de vista es que la comunicación sólo puede ser estratégica. De otro modo sería una actividad autónoma de la gestión empresarial, un efecto puramente decorativo en el mejor de los casos, y en el peor, un ruido. Es tan ineficaz la estrategia sin comunicación como la comunicación sin estrategia.”

La Gestión de Comunicación lejos de ser un elemento aislado de la empresa, propia de un departamento o área, debe constituir el eje que atraviesa todas las áreas empresariales, ya que supone la sinergia institucional para su implementación. La Gestión de Comunicación debe convertirse en un instrumento empleado por todas las empresas para lograr la máxima coincidencia entre su Imagen Intencional y su Imagen Pública y Autoimagen.

La Gestión de Comunicación es una actividad programada, ya que ello se convierte en un medio para eliminar la aleatoriedad en la construcción de la Imagen Pública. La idea de programación es una idea dinámica, que incluye no sólo a los programas específicos propiamente dichos, de publicidad, relaciones públicas; sino aquellas otras actuaciones correctoras de los primeros cuando éstos se demuestran ineficaces, como los manuales de crisis.

El establecimiento de normas en las organizaciones con respecto a la comunicación conduce a la eliminación de la aleatoriedad en todo el campo de relaciones de la empresa, y al desarrollo de un enfoque sinérgico para optimizar los resultados de la labor de comunicación.

**Según Muriel y Rota (1988):** “La imagen de la institución frente a sus públicos externos; es decir: la representación mental cognitiva-afectiva que estos públicos tengan de la institución, es en gran medida producto de la calidad de la relación que se establece entre ambos. Debido a que dicha relación se produce fundamentalmente a través de la comunicación externa, puede decirse que esta influye en la calidad de la relación y, por ende, en la imagen que de la institución se formen estos públicos externos. A su vez, la imagen de la institución en estos públicos crea expectativas al respecto de las relaciones o contactos posteriores entre ambos”.

### **1.8.1: Manual de Gestión de la Comunicación.**

La Gestión de Comunicación debe constituir en las instituciones una actividad integral, ya que debe garantizar una actuación sinérgica de todos los recursos e instrumentos, en función de la imagen de la empresa; lo cual se consigue mediante la adopción de algún modelo general para la gestión de la Imagen Corporativa. Para ello en las empresas debe existir un Manual de Gestión de la Comunicación.

El Manual de Gestión de la Comunicación, es un documento empresarial que debe contribuir a gestionar profesionalmente la comunicación, ya que permite formalizar una política de comunicación de acuerdo a las particularidades del entorno en el que se desarrolla la empresa, los diferentes tipos de público, y los objetivos a lograr con cada uno de ellos. Para la elaboración de este manual se tiene en cuenta los elementos esenciales de la Imagen Intencional de la empresa, ya que esta es la manera pautada de viabilizarla. Este manual respalda toda la actividad de comunicación de la institución.

Todas las funciones a desempeñar por la Dirección de Comunicación deben estar reflejadas, en el Manual de Gestión Comunicativa, definido por Villafañe como “el instrumento que sintetiza, explícitamente, la estrategia de comunicación de la compañía y que define los parámetros de organización y gestión de su función comunicativa” **(Villafañe, 1993: 197)**; y además cuenta con la elaboración de un “mapa de públicos” **(Villafañe, 1993: 224)** que ayuda a la clasificación de todos los públicos con los cuales la organización debe comunicarse

“Un Manual de Gestión de la Comunicación es un documento para gestionar profesionalmente la comunicación y la Imagen Corporativa de una empresa.” **(Villafañe 1999:218)**.

Este manual debe definir la política de comunicación a seguir por la empresa, para que la misma alcance en sus públicos la imagen deseada.

## **Capítulo 2: Metodología y propuestas de los Manuales de Comunicación Empresarial e Identidad Corporativa.**

El presente capítulo tiene como objetivo, definir los elementos imprescindibles, a tener en cuenta, por la ECM 4 para elaborar el diagnóstico; el que constituye la base, para desarrollar el estudio y conformar posteriormente el manual de comunicación empresarial y el manual de identidad corporativa.

### **2.1: Caracterización de la Entidad**

La Empresa Constructora Militar pertenece a la Unión de Construcciones Militares, se encuentra ubicada en la carretera de cidra KM 1, en el Municipio Matanzas. La misma se subordina a la Unión de Construcciones Militares y este a su vez se subordina al MINFAR.

La Empresa tiene personalidad Jurídica y patrimonio propio y tiene como objeto empresarial el siguiente:

Construcciones de obras de interés para la defensa nacional, construcción de viviendas y otras obras de carácter social, científicas, industriales, agropecuarias, turísticas, etcétera; montaje, reparación y remodelación parciales o totales y mantenimiento constructivos; desarrollo de actividad de contratista e inversionista de sus propias construcciones y actividades de aseguramiento multilateral asociada a la construcción y de apoyo al proceso inversionista. Todos estos servicios se prestan a entidades nacionales y extranjeras.

La empresa se encuentra aplicando el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (Perfeccionamiento Empresarial) desde el año 2003. Siendo una empresa de referencia nacional dentro de la Unión de Construcciones Militares.

Dentro de la Estructura Organizativa esta cuenta con 11 Unidades Empresariales de Base, las cuales 6 son constructoras, cuatro son aseguradoras de las anteriores y la

otra tiene como función la prestación de servicios contables y financieros (**ver Anexo # 3**).

Presenta una carpeta de productos, sostenido por servicios de alta calidad y competitividad, entre ellos se encuentra:

- ❑ Construcción de obras Industriales
- ❑ Construcción de viviendas.
- ❑ Construcción de obras para el Turismo
- ❑ Construcción de obras educacionales
- ❑ Montajes de elementos prefabricados.
- ❑ Obras del TOM

### **Misión**

La Empresa Constructora Militar # 4 construye y repara obras de Ingeniería, Arquitectura e Industriales para las FAR y Tercero.

### **Visión**

Somos una empresa Eficiente

La Organización se ha tenido que adaptar a las exigencias del entorno actual, dándole posibilidades de desarrollo. Para ello asume la implementación del Decreto 281/ 2007 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, donde se incorporan cuatro nuevos sistemas: Sistema Capital humano, Sistema de Gestión Medio Ambiental, Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica y Sistema de Comunicación Empresarial.

Este último sistema es de gran importancia para fortalecer la interrelación de los trabajadores y la Dirección, la Empresa con los proveedores y clientes, con el fin de lograr el intercambio de ideas par garantizar un mejor desempeño, eficacia y eficiencia en la Gestión Empresarial de la entidad.

## **Políticas de la organización:**

- 1. Comunicación adecuada y pertinente.** La información en la empresa se organiza y procesa como un sistema gerencial que ofrece a cada cual lo que le compete y le es pertinente y adecuado de acuerdo a sus funciones y responsabilidades.
- 2. Seriedad y cumplimiento con los compromisos.** Actuación de hacer lo que decimos y priorizar el alcance de la palabra empeñada.
- 3. Proveedores apropiados.** Contar con proveedores serios y eficaces que cumplan lo pactado en cuanto a calidad y entrega en tiempo
- 4. Actuar con transparencia.** Eliminar el engaño y la justificación. Prevalencia de la verdad por encima de cualquier otro aspecto.
- 5. Ser austeros en el uso de los recursos.** utilización de lo justo para el funcionamiento de la organización, ahorro en lo posible, búsqueda de la eficiencia.
- 6. Formación continua.** Propiciar la superación constante de todos los trabajadores como garantía del éxito de la organización.
- 7. Idoneidad demostrada:** manifestación en la práctica del saber hacer con competencia las tareas encomendadas o funcionales.
- 8. Trabajar en equipos.** Desarrollar los principios de dirección y ejecución participativa, en la búsqueda del compromiso para que todos se involucren en lo que se hace.
- 9. Utilizar las tecnologías adecuadas.** Introducir lo justo para la organización desde el punto de vista tecnológico, lo requerido para el nivel de actividad.

## **2.2: Diseño Metodológico**

### **Tipo de investigación**

El presente estudio es una investigación encaminada a la búsqueda de reservas y debilidades en la comunicación que atentan contra la eficiencia y eficacia en la Gestión Empresarial, así como la búsqueda de soluciones para el fortalecimiento del

Sistema de Comunicación Empresarial, apoyado en el diseño de los manuales de Comunicación Empresarial y el de Identidad Corporativa.

El tipo de investigación que se utilizará en la presente propuesta será cuantitativo y cualitativo, pues permitirá profundizar e interpretar los aspectos importantes a estudiar, además brindará técnicas que permitirán obtener respuestas acerca de lo que las personas piensan, de cuáles son sus sentimientos y a la vez ayudará en la comprensión de sus actitudes, comportamientos, etc. del tema que se analiza.

En una primera fase se propone llevar a cabo una investigación donde identifique los principales recursos de imagen y comunicación que usa la institución, además de obtener una visión global de la empresa: su situación actual, sus principales puntos fuertes y débiles y los estados de opinión acerca de la imagen y comunicación para así en la segunda fase tener las herramientas necesarias y poder evaluar y diagnosticar los procesos internos y externos del Sistema de Comunicación Empresarial y de esta forma el Manual de Comunicación Empresarial y el Manual de Identidad Corporativa.

A pesar de que los resultados de la presente investigación ofrecen conclusiones de carácter cualitativo, todo el estudio transcurre de manera cuantitativa, manteniendo su valor explicativo al medir “el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables”.

### **Variables de Investigación:**

- Gestión de la comunicación
- Imagen Corporativa

### **Definición conceptual de la variable**

#### **Gestión de Comunicación**

**Definición conceptual:** es la actividad cuyo objeto es el control de la imagen a través de la práctica comunicativa integral y programada. “Integral en cuanto al enfoque sinérgico de todos los recursos e instrumentos de imagen de la entidad. 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; 1997:40).

### **Imagen Corporativa**

**Definición conceptual:** 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 económica como un sujeto integrante de la sociedad.

**La Imagen Corporativa**, es una estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización.

La variable **Imagen Corporativa** ha sido dividida en tres dimensiones, con el fin de hacer un análisis mas profundo de la misma, y adecuarla a los intereses del investigador, Dichas dimensiones serán:

- **Imagen Intencional:** la imagen que desea tener la institución de si misma en sus públicos.
- **Imagen Pública:** imagen que de una institución tienen sus públicos externos.
- **Autoimagen:** la imagen que tiene el público interno de la institución.

### **Definición operacional de la variable**

**Variable Imagen Corporativa:** La imagen corporativa es la forma en que se refleja la Empresa Constructora Militar #4 en la psiquis de los diferentes tipos de públicos. Es lo que el público percibe sobre las acciones y los mensajes de la entidad.

## **Dimensión Autoimagen**

### **Indicadores:**

**1. Misión:** Es el estado meta que la propia organización se propone alcanzar.

### **2. Percepción sobre los atributos culturales**

- Logotipo
- Colores que identifican La Empresa Constructora Militar # 4

### **3. Situación comercial**

- Actividades
- Clientes principales
- Deficiencias. Causas

**Cliente:** Es aquel público que se relaciona con la institución, adquiriendo los productos o haciendo uso de los servicios que esta ofrece.

**Proveedores:** Es aquel público que abastece a una entidad de la materia prima y productos que necesitan para la realización de sus trabajos.

**4. Estructura organizacional:** Es la estructura formal de la entidad.

- Existencia
- Conocimiento por parte de los trabajadores
- Nivel de funcionalidad

**5. Política corporativa:** son los planes de acción presentes o de implantación en el futuro inmediato que permiten conducir los esfuerzos de la organización hacia objetivos preestablecidos, a través de una estrategia adecuada y una aplicación racional de los recursos disponibles.

- Creación
- Conocimiento por parte de los miembros de la institución
- Difusión
- Adecuación a las necesidades de la Empresa Constructora Militar

**6. Clima interno:** Es el ambiente psicosocial a lo interno de la institución. Afecta el estado de ánimo de los trabajadores y sus conductas. Se corresponde directamente con la satisfacción del trabajo que realiza

- Satisfacción: Es la toma de conciencia del individuo de la disminución de la tensión interna.

- Con la institución
- Con el trabajo que realiza
- Con la comunicación interna
- Con la cooperación interdepartamental
- Con la participación en la actividades del centro
- Con las relaciones entre los miembros
- Con el apoyo que brinda la Empresa.
- Con la delegación de responsabilidad

**Delegación:** proceso a través del cual los jefes transfieren algunas funciones o tareas de su competencia a sus subordinados, depositando en ellos confianza y responsabilidad.

**Apoyo:** mecanismos de ayuda y respaldo de materiales, de elementos socio-afectivos que brinda la organización a sus trabajadores con el fin de mejorar el desempeño de sus funciones.

**Cooperación interdepartamental:** grado de colaboración e integración que se da entre los miembros de los distintos departamentos que conforman la organización.

- Expectativas
- Motivación: proceso de la actividad del individuo mediante el cual éste reconoce sus necesidades y deseos y trata de buscar la satisfacción de las mismas.
- Relaciones interpersonales: son las relaciones que se generan entre los trabajadores de la entidad.

### **Dimensión Imagen Intencional**

#### **Indicadores:**

1. Conceptualización de la Imagen Corporativa.
2. Importancia de la Imagen Corporativa.
3. Normación de la Identidad Corporativa.
  - Existencia de un Manual de Identidad Visual.

- Intencionalidad comunicativa de los identificadores visuales.
4. Existencia de políticas de comunicación.
    - 4.1 Existencia de un equipo que trabaje la comunicación.
      - 4.1.1 Formación profesional del equipo que trabaja la comunicación.
      - 4.1.2 Conocimiento sobre la actividad de comunicación en el terreno artístico que posee dicho equipo.
    - 4.2 Existencia de una delimitación de públicos
    - 4.3 Definición de rasgos de la imagen deseada.
      - 4.3.1 Rasgos esenciales concebidos desde la institución.
      - 4.3.2 Implementación de estos rasgos a través de la actividad de comunicación.
    - 4.4 Conocimiento de los directivos de la actividad de comunicación.
    - 4.5 Grado de importancia que se le atribuye a la comunicación con los públicos.
      - 4.5.1 Importancia de la comunicación interna.
      - 4.5.2 Importancia de la comunicación externa
    - 4.6 Principales líneas de trabajo de comunicación.
    - 4.7 Existencia de una estrategia o plan de comunicación.
      - 4.7.1 Existencia del Manual de Gestión de la Comunicación.

### **Dimensión Imagen Pública**

#### **Indicadores:**

1. Vías o medios por los que conoció La Empresa Constructora Militar #4.
2. Conocimiento de los elementos gráficos
  - Logotipo
  - Colores que identifican la institución
3. Evaluación de los productos / servicios
4. Medios por los que se actualiza sobre las actividades
5. Valoración de la calidad de los medios usados
  - Positivas
  - Negativas
6. Valoración de la calidad de los servicios en el mercado.
  - Positivas

- Negativas
7. Opiniones acerca de la institución
    - Positivas
    - Negativas
  8. Posición de La Empresa Constructora Militar #4 con respecto a otras empresas (competencia)
    - Líder
    - Cerca del líder
    - Lejos del líder

### **Variable Gestión de Comunicación**

#### **Indicadores**

1. **Definición de los públicos por parte de la institución**
2. **Variables que tomaron en cuenta para diferenciar los públicos**
  - Edad
  - Sexo
  - Categoría Ocupacional
3. **Conceptualización de la gestión de comunicación**
  - Enfoque
  - Espontáneo o planificado
  - Sinérgico o descoordinado
4. **Planificación y control de la gestión de comunicación**
5. **Funcionamiento hacia lo interno de la institución.**
  - Tipos de comunicación
  - Flujos de comunicación
  - Canales
    - personal directa ( reuniones, consejos, asambleas)
    - mediáticos indirectos (informes escritos, comunicados, murales, e-mails)
  - Mensajes
    - de tarea

- de mantenimiento
- humanos

**6. Funcionamiento hacia lo externo de la institución.**

- Mensajes
- Canales

**7. Nivel de información**

- tipo
- cantidad
- canales
- frecuencia
  - siempre
  - a veces
  - nunca

**8. Conocimiento y utilización de las vías y medios de comunicación para el público interno.**

**9. Opiniones**

**10. Conocimiento y utilización de las vías y medios de comunicación para el público externo.**

**11. Opiniones**

**12. Grado de efectividad de la utilización de las vías y medios de comunicación**

**13. Niveles de retroalimentación.**

**Unidad de análisis.**

Públicos de La Empresa Constructora Militar # 4.

**Segmentados en:**

**Público Interno (Trabajadores) (Ver Anexo 4),** Segmentación de trabajadores.

**Público Externo (Ver anexo 5),** Segmentación de clientes encuestados

## **Autoimagen**

Para determinar, identificar y evaluar el proceso de comunicación interna relacionada con la autoimagen se utilizó el cuestionario mostrado en el **(Anexo 6)**.

Para determinar la muestra se tuvo en cuenta un nivel de confianza de un 95% y un margen de error de  $\pm 5\%$ . De una población de 1110 trabajadores, la muestra determinada para realizar el estudio es de 286 personas.

Para determinar esta imagen también se efectuaron entrevistas **(Anexo 7)** a los 54 Directivos de la entidad.

## **Imagen Pública**

Para determinar, identificar y evaluar el proceso de comunicación relacionado con la imagen pública se utilizó el cuestionario mostrado en el **(Anexo 8)** destinado al público externo.

Para determinar la muestra se tuvo en cuenta un nivel de confianza de un 95% y un margen de error de  $\pm 5\%$ . De una población de 141 trabajadores, la muestra determinada para realizar el estudio es de 35 personas, las cuales se segmentaron en las siguientes categorías:

- Sexo
- Edad
- Categoría Ocupacional

El diagnóstico de la Gestión de la Comunicación persigue como objetivo evaluar la eficacia del sistema de comunicación de la empresa.

El objetivo del diagnóstico es examinar, en la entidad que se estudia, los siguientes aspectos:

1. Los problemas internos que presenta la organización empresarial, de forma detallada.
2. Describir, identificar y definir para cada tema que se estudia el qué, cuándo, quién y por qué.
3. Describir en qué grado **cada tema estudiado**, está en **correspondencia** con los nuevos requerimientos que se propone con la implantación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.
4. Poner al descubierto los factores y las causas que ocasionan los problemas.
5. Exponer con claridad la información que describe los problemas existentes, de forma tal que permita adoptar las decisiones correspondientes para la solución de los mismos.
6. Examinar cabalmente las relaciones que existe entre los problemas detectados en el diagnóstico, los objetivos de la organización y resultados logrados.
7. Evaluar la capacidad potencial para **introducir modificaciones**, y **las reservas** existentes, para resolver los problemas con eficacia.

### **Características del proceso de diagnóstico**

1. El diagnóstico se desarrolla en todas las áreas y estructuras de la entidad, empezando **siempre desde la base** hasta los máximos niveles de dirección.
2. En principio, el diagnóstico no tiene como primera prioridad la solución de los problemas encontrados, pues esta actividad corresponde a la fase de desarrollo del estudio. Sin embargo, en la práctica, a menudo resulta difícil, tomar una distinción estricta y trazar una línea divisoria, entre las fases de diagnóstico y de estudio, pues también el diagnóstico, además de constituir la base para la fase de estudio, en muchas ocasiones, permite **determinar las posibles soluciones** a los problemas detectados, sobre todo aquellos **cuya solución no depende de un profundo estudio u obedecen al cumplimiento de algo establecido** y que en la práctica ha sido incumplido.

Por ello, resulta aconsejable no limitarse solamente a los problemas y a sus causas,

evitando abordar las soluciones posibles derivadas del diagnóstico. Por lo que podemos concluir que, en el diagnóstico podrán aplicarse soluciones a problemas detectados, siempre y cuando estas soluciones no conlleven a estudios detallados a realizar en esta etapa, y que estas **soluciones** estén en correspondencia con las facultades, que en estos momentos, tiene el director de la entidad.

3. En el proceso de diagnóstico, el propio hecho de que exista un equipo de trabajo (grupo de perfeccionamiento o consultoría externa), interactuando con los integrantes de la entidad, desarrollando y formulando preguntas, **encuestas, trabajos grupales, entrevistas personales o aplicando diversas técnicas de diagnóstico, pone en marcha el proceso de cambio, lo que repercute inmediatamente en la organización.**

Es importante tener presente que en ocasiones, no es necesario decir lo que hay que hacer, pues solo basta con que alguien haga una pregunta, que entrañe la posibilidad de realizar el trabajo de **otra forma**, para que comience a generarse el proceso de cambio. Es por eso que, con frecuencia, se oye decir a un trabajador “**no sabía que pretendían que hiciera el trabajo de esta manera, si me lo hubieran dicho, lo habría hecho**”.

4. El diagnóstico promueve el conocimiento de la necesidad de cambios, e indica, de manera más concreta, los tipos de modificaciones en la misma medida que de modo gradual se elabora el cuadro completo de la situación de la entidad objeto de estudio, basado en datos que se necesitarán.

5. En el proceso de diagnóstico, debe organizarse bien el acopio y análisis de la información, logrando una **activa participación de los trabajadores**, de forma que se logre promover en ellos, la sensación de ser, “las personas a quienes atañe el problema”, lo que prepara mejor a la entidad para hacer frente a los cambios necesarios.

6. Se hace imprescindible, en el proceso de diagnóstico, poner en práctica el principio de la **evidencia**, lo que impone al equipo que diagnostica, la necesidad de creer en lo que se dice, pero también comprobar lo que se dice mediante documentos y otras informaciones.

7. En el proceso de elaboración del diagnóstico, también es necesario que el equipo que desarrolla este trabajo, logre cuantificar los resultados de los temas que se estudian, de manera que pueda servir de patrón de comparación en el momento de la proyección del sistema de dirección y gestión y posteriormente en la etapa de implantación.
8. En el proceso de elaboración del diagnóstico, se incrementa la capacidad potencial de los trabajadores para resolver los problemas, en proporción con su activa participación en el desarrollo de esta etapa, ya que se sienten que están conociendo toda su organización, y que están aprendiendo a diagnosticar los problemas por si solos, si se pierde esta oportunidad, puede resultar demasiado tarde, para solicitar la participación de los trabajadores, en la etapa de estudio.
9. Es importante que durante el proceso de diagnóstico, se prepare bien, no sólo el equipo que va a desempeñar esta tarea, sino todos los integrantes de la entidad, en las **técnicas** existentes para diagnosticar, y en las características del objeto de estudio. Esta preparación de todos los participantes, en el proceso de diagnóstico, permitirá que los resultados sean exitosos y se cumpla el objetivo.
10. El grupo que realiza el diagnóstico, **deberá estar a disposición** del personal de la organización que desee entrevistarse con ellos, sobre cualquier duda que tenga del proceso, siendo cuidadoso y aplicando el método de **escuchar** más que hablar, sin cuestionamiento y enjuiciamiento sobre lo planteado, generando en los diálogos un ambiente de comodidad y de discreción, trasladando en todo momento confianza, demostrando que el objetivo es generar un cambio que favorezca a toda la entidad, y que por lo tanto es importante conocer las principales deficiencias y buscar las formas y vías de cómo resolverlas.
11. Durante el proceso de diagnóstico, es posible que se descubran problemas, de los cuales, la entidad no se sienta orgullosa y hubiese preferido que nunca se supiera esa dificultad, es por ello que se necesita mucho tacto, por parte del grupo que desarrolla el diagnóstico, para evitar que se pueda producir una tendencia a **ocultar deficiencias existentes**.
12. El diagnóstico debe ser capaz de detectar, no sólo todo lo que limita una actuación

diferente y superior, sino además, en qué grado lo hace. Esto debe permitir, a su vez, el establecimiento de prioridades, en la solución de los problemas detectados y precisar, quiénes y cuándo deberán ejecutarlo.

13. En la realización del diagnóstico, no se debe **limitar la utilización de técnicas**, instrumentos y métodos complementarios de diagnóstico que existan, incluidos las encuestas y entrevistas.

### **2.3: Métodos y Técnicas:**

A continuación explicaremos más detalladamente cada uno de los métodos y técnicas a utilizar en esta investigación:

- **Observación:** Brinda la posibilidad de estar más cerca del objeto a estudiar y permite que nos beneficiemos con información más precisa y real durante la investigación. Se utiliza con el objetivo de conocer la dinámica que vive la institución, como se relacionan las personas, como es el trabajo, la atención al público.
- **Análisis bibliográfico:** Este método proporciona información detallada y profunda sobre el tema a investigar, ayuda a sistematizar conocimientos teóricos y contar con opiniones autorizadas sobre la materia a tratar.
- **Encuesta:** Es el método de obtención de información primaria esta basado en un conjunto de preguntas que se le formulan al encuestado (el que responde) cuyas respuestas constituyen la información para investigador.

Existen dos tipos de encuesta:

- **Encuesta por cuestionarios:** A través de esta técnica se logra recopilar información necesaria. En la misma se indago sobre el conocimiento, las opiniones y actitudes del público encuestado. Respecto a la variable de análisis. Se utilizan preguntas abiertas y cerradas.

- **Encuesta por Entrevista:** En esta técnica el contacto entre el investigador y el encuestado esta mediada por el cuestionario que va aplicar el entrevistador. Con esta técnica se obtiene una gran cantidad de información verbal.

### **Perspectiva Metodológica:**

Metodológicamente se establece una interrelación de técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener la información necesaria sobre el problema de investigación, sin embargo prima un espíritu cuantitativo.

### **Tipo de diseño:**

Es, no experimental transversal. Por cuanto que no se han forzado ni manipulado las variables, sino que se estudiaran en su contexto, es decir, observando y evaluando las personas, los grupos y los fenómenos desde su ambiente.

Puede considerarse además una investigación transversal por el espacio temporal en que va a fluir, ya que tiene el propósito de describir las variables (autoimagen, imagen pública, imagen intencional y Gestión de Comunicación).

Abre las posibilidades de otros estudios posteriores.

La muestra de 286 personas se segmento por sexo, edades (menos de 25 años; 25-40 años y mas de 40 años), ocupación ; además se realizo entrevistas al 100% de los Directivos.

## **2.4: Análisis de Autoimagen**

Para el análisis del comportamiento y conocimiento de los elementos que distinguen a la entidad como forma de autoimagen el 84% de los trabajadores encuestado

plantearon conocer el año de creación de la Empresa, mientras que el 16% afirmaron que no tienen conocimiento sobre esta temática.

En cuanto al conocimiento de la misión de la Empresa Constructora Militar #4, el 69% plantea tener conocimiento, el 31% expresó que no conocía la misión de la entidad.

Los resultados antes mencionados demuestran que existen lagunas en la divulgación de la fecha de fundación de la institución y su historia y la perpetuación de su misión.

Respecto al conocimiento de un elemento gráfico del logotipo de la entidad, el 100 % de los encuestados reconoce su existencia.

Al analizar los colores con los que los trabajadores identifican el logotipo sale a relucir que los colores que predominan es el verde, el rojo, el blanco y el carmelita. Si lo vemos por grupos de colores tomarían los primeros lugares el verde-rojo-blanco, el verde-blanco-malva, el verde-carmelita, manteniéndose siempre el verde como eje central en estos conjuntos. Realmente los colores identificativos son el verde-carmelita-blanco. Podemos definir entonces que las respuestas no están muy lejos de la realidad. **(Ver anexo 9)**

Si analizamos el significado de los colores mencionados y su simbología gráfica vemos que las respuestas no concuerdan. Ya que el verdadero significado de sus colores y lo que representa sus símbolos son, el color verde con la forma de la casa significa la construcción de vivienda; el carmelita con la figura de un semicírculo significa la construcción de túneles y el blanco que significa la construcción de viales. Esta diversidad de criterios no favorece a la institución a entablar una sólida identificación visual.

Coincidimos con Costa (1997), el cual ve los logotipos como una palabra diseñada, dibujada, la cual adquiere una personalidad.

En cuanto a la situación comercial los trabajadores la consideran positiva en tanto por la disciplina laboral, la honestidad, la sinceridad, seriedad en el trabajo, por el cumplimiento de contratos en tiempo y con la calidad requerida, además de la atención al cliente y la calidad de los servicios.

Mediante el análisis de documentos se contactó que la proyección de la Empresa Constructora Militar # 4 trabaja sobre la base de la dirección por objetivos. Cada final de año, en el cierre del mes se crea un plan del próximo año teniendo en cuenta lo establecido en la legislación vigente. Estos planes son analizados y aprobados por el colectivo de trabajadores en Asamblea de trabajadores, demostrando de esta manera la eficacia de este canal de Comunicación.

Los planes de acción presente o de implantación futura son conocidos por la dirección, por todos los cuadros intermedios y por algunos especialistas. Los trabajadores conocen los resultados productivos y marcha del plan técnico económico a través de diferentes canales de comunicación como matutinos, asamblea de afiliados y el Día del Trabajo Político masivo.

En lo que respecta al clima interno el 73% de estos plantean que han logrado cubrir sus expectativas en la Empresa, afirman además que no se cambiarían a otro centro para desarrollar un trabajo similar y solamente el 37% de los encuestados afirman todo lo contrario. Los encuestados citan como argumento que lo que más le une a su labor son el prestigio, la seriedad, la superación del personal, el sentido de pertenencia hacia la Empresa Constructora Militar # 4.

Al explorar como perciben el clima interno que se vive en la institución, resalta el grado de familiaridad que predomina en el estado de opinión de la mayoría, pues un 36% la identifica como una gran familia y un 30% como un grupo de amigos. Esto último demuestra que están bien definidos todos los cargos, el hecho de sentirse

como un grupo de amigos y una gran familia nos pone en presencia de una cultura concentrada. **(Ver anexo 10)**

El nivel de compromiso con las tareas y objetivos de la Empresa Constructora Militar #4 es alto. Existen facilidades para la superación profesional. Los especialistas tienen la posibilidad de cursos de maestría y postgrado y en el caso de los trabajadores que son técnicos medios tienen la posibilidad de optar por la Universidad.

Sus expectativas con respecto a la comunicación, se plantean que se debe potenciar otros canales de comunicación como por ejemplo: la utilización de Intranet y la utilización de correo electrónico en todas las unidades empresariales de base.

Sus motivaciones son altas, aunque las respuestas a las mismas no es cubierta por la Empresa con lo que respecta a la comunicación, ya que el descontento se manifiesta según los criterios reflejados en el cuestionario en cuanto a los problemas de comunicación de algunos departamentos y directivos a trabajadores.

La comunicación se debe manifestar descendente y ascendentemente de acuerdo a la estructura del organigrama, sin embargo en la práctica pudimos comprobar que las redes de comunicación no funcionan como es debido.

El 75% de los trabajadores encuestados señalan que no todas las informaciones que se manejan en el Consejo de Dirección llegan a ellos.

Con la utilización de la técnica de observación directa se pudo comprobar que la comunicación horizontal entre directivos se expresa de acuerdo a las funciones específicas de cada área, es decir sus vínculos se centran por las relaciones de trabajo.

La comunicación formal en la Empresa Constructora Militar #4 se produce de las siguientes maneras:

- Consejos de Dirección que se realizan una vez al mes con la participación de la dirección de la Empresa, de los directores de las U/B, jefes de departamentos, el PCC, Sindicato, la UJC y trabajadores de reconocida trayectoria en la institución. Aquí se tratan temas sobre el estado de la producción, condiciones de vida, el estado de la contabilidad y resultados económicos, así como otras temáticas de interés sobre el funcionamiento y marcha del sistema de gestión y Dirección.

La comunicación interna también fluye de manera indirecta por vía telefónica. Aquí el flujo de comunicación es en todos los sentidos, mayormente se usa para el intercambio de mensajes de producción, la retroalimentación y la solución de conflictos para informar actividades y reuniones.

Las actividades que sirven de marco para la materialización de la comunicación informal son las conversaciones en el tiempo libre, que suceden entre las mismas personas del departamento, durante los horarios de almuerzo, transportación.

Algunos grupos realizan actividades de carácter festivo en ocasión de cumpleaños o fechas conmemorativas de sus miembros, que estrechan relaciones y fortalecen la cohesión interna.

La cultura corporativa es uno de los elementos integradores de la Autoimagen, producto que podemos corresponder a su identificación como entidad a las normas y valores que la rigen; al conocimiento histórico y evolutivo de la misión así como a los estilos de dirección que en ella priman.

Por lo ante expuesto y por los resultados obtenidos podemos decir que la cultura de la entidad es pobre ya que conocen las normas que la rigen pero no todos los valores que posee.

## **2.5: Análisis Imagen Pública.**

Las vías y medios en la que el público externo (clientes) a mantenido relaciones de trabajo han sido múltiples según se pudo comprobar a través de encuestas como por ejemplo: mediante experiencias de clientes antiguos, por comunicación directa de los propios trabajadores, por gestión propia, entre otros.

Se pudo detectar según sondeos realizados que el cliente externo reconoce a la empresa como una entidad que emite mensajes que expresan su experiencia, su prestigio, su seriedad al cumplimiento de los contratos, la calidad de los productos y servicios brindados.

El 100 % de los encuestados opinan que el factor más importante a la hora de escoger un producto es la seriedad y la calidad del producto o servicio.

Alegan además que con respecto a los servicios que reciben de la entidad el 62,5% plantean su conformidad

En cuanto a los atributos de los productos y servicios que se ofertan a los clientes, se pudo comprobar según encuesta que la empresa realiza servicio de postventa, manteniendo periódicamente una comunicación efectiva con estos.

El logotipo y el color son las partes de la entidad que más interacciona con sus públicos. Estos van impresos en los carros, en los documentos y en cuanto a elemento que contribuya a formar imagen y sobre a que esta sea conocida, diferenciada y recordada. Determinar el conocimiento que se tiene de un elemento gráfico sirvió para evaluar el desarrollo, que en sentido general ha desempeñado y en particular de la comunicación que esta vierte hacia el exterior.

El 100% de los encuestados conoce el logotipo como el elemento de imagen corporativo que identifica a la ECM # 4, no así el color de los equipos de transporte y maquinas Ingenieras.

La Posición de La Empresa Constructora Militar #4 con respecto a otras empresas (competencia) del territorio ( provincia de matanzas) es Líder en la construcción de vivienda.

## **2.6: Análisis de la Gestión de Comunicación.**

La comunicación es una herramienta muy importante para lograr un buen funcionamiento en el mercado y para que el público conozca a la entidad.

En la ECM # 4 los públicos están definidos. Dentro de las variables que se tomaron en cuenta para diferenciarlas están el sexo, edad y ocupación.

La gestión de comunicación no es planificada como es debido. Más bien se torna a fines productivos que comunicativos.

Hacia lo interno la entidad, se manifiesta todos los tipos de comunicación formal, prevaleciendo entre los directos las Asambleas de Afiliados, Consejos de Dirección, Consejillos, matutinos y otros eventos de carácter participativo, pero hay que destacar que aún no se le da la máxima participación de los trabajadores en estos eventos. El teléfono, los informes escritos son mayormente para la conversación formal indirecta.

Los mensajes que fluyen en la ECM# 4 son de todo tipo. Se puede señalar que la dirección, especialistas y trabajadores son principalmente de tareas. Entre algunos departamentos y al interior de ellos además de mencionar los mensajes anteriores, están los de carácter humano. Aunque la dirección de la ECM # 4 debería interactuar más con los trabajadores y que sus mensajes no solo sean de tareas, sino también de carácter humano.

En lo referente a la comunicación con el Público Externo (clientes), se constató que de todos los medios utilizados, el más eficaz es el chequeo a obras por los especialistas y reuniones con sus directivos de la ECM# 4 y las U/B.

La calidad de las informaciones es clasificada como insuficiente. El grado de efectividad de la utilización de las vías puede catalogarse como regular, si tenemos en cuenta que no todos los trabajadores tienen acceso a algunas de ellas, por lo que la retroalimentación no es efectiva, la participación en actividades laborales, los constantes servicios que presta la ECM # 4 así lo demuestra.

Los resultados anteriormente expuestos es el punto de partida hacia un objetivo superior, que es el diseño e implantación del Manual de Comunicación Empresarial y el de Identidad Corporativa, por lo que teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico, y apoyado en los principios y procedimientos establecidos en el Decreto No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, la ECM 4 podrá proyectar y diseñar el camino a seguir para lograr la eficiencia que reclama el socialismo.

## **Conclusiones**

1. La historia y el prestigio de la institución son elementos unificadores dentro de la cultura organizacional, y contribuyen a la implicación en el trabajo y a la estabilidad laboral.
2. Los dirigentes de la empresa tienen mayor grado de implicación con su trabajo, y valores más arraigados que el resto de los trabajadores, debido fundamentalmente a la naturaleza de su labor.
3. En la empresa, se evidencian en su mayoría mensajes de tarea y flujos de comunicación horizontal y vertical descendente con una ausencia de retroalimentación.
4. Existe una divulgación deficiente de las principales actividades que se ejecutan en la empresa, lo que influye en desconocimiento total del público receptor de las principales actividades de la entidad.
5. En la organización no se concibe la comunicación en función de la imagen, no existe un Manual de Gestión de la Comunicación, ni un estudio de identidad visual, que permita establecer atributos visuales que remitan a la identidad real de la institución.

## **Recomendaciones**

1. Evitar la saturación de información con respecto a la empresa.
2. Implantar el Manual de Identidad Corporativa y el Manual de Comunicación diseñado.
3. Los directivos deben prestar mayor atención al público interno en cuanto a la toma de decisiones y desarrollar la comunicación interna.
4. Lograr una identificación máxima del público con los objetivos de la empresa a través de la personalización de sus productos, haciendo de estos objetos una necesidad para los distintos públicos con los cuales la institución se relaciona.

## **Bibliografía**

1. Acanda, Jorge Luis. Recapitular la Cuba de los 90. [En línea] En Colección Pensadores Cubanos de hoy. Disponible en la URL <http://www.filosofia.cu/contemp/acanda005.htm>. [Consulta: 25 de septiembre del 2009.]
2. Alexim, J. Carlos. Relaciones de Trabajo, empleo y formación profesional. [en línea] En ilo.org. Brasil, [s/f]. Disponible en la URL <http://www.ilo.org/public/spanish/region/amparo/cinterfor/publ/alexim/pdf>. [Consulta: 8 de septiembre 2009.]
3. Alonso, Margarita y Saladrigas, Hilda. Para investigar en Comunicación Social, Editorial Pablo de la Torriente, La Habana, 2000.
4. Álvarez Surán, Yamel. Imagen mental- imagen corporativa. Revista Espacio. No.2, marzo, 2000.
5. Álvarez, Tomás. Vendedores de imagen: los retos de los nuevos gabinetes de comunicación. Barcelona, Buenos Aires, México: Paidós, 1997.
6. Álvarez, Yamel, Imagen corporativa. Teoría y práctica desde un enfoque psicológico, Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 2000.
7. Amargós, Oscar. Los sistemas de Formación Profesional de los países centroamericanos y del Caribe: [en línea] En Revista comparada de su estado de situación. Disponible en la URL <http://www.oei.org.co/iberfop/domini2.htm>. [Consulta: 25 de octubre 2009.]
8. Arana, Martha; Nuris Batista. La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional. [en línea] En Campus-oei.org [s/l], [s/f]. Disponible en la URL <http://www.campusoei.org/salactsi/ispajae.htm>. [Consulta: 25 de octubre 2009.]
9. Arévalo, Juan C. Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar, consultado en [www.monografias.com](http://www.monografias.com) el 4 de septiembre del 2009.
10. Argentina, [s.f]. Disponible en la URL [http://www.felafacs.org/dialogos\\_62](http://www.felafacs.org/dialogos_62) [Consulta: 16 de septiembre 2009.]

11. Auge y Presencia de las Relaciones Públicas en Cuba de 1990 al 2005. Disponible en <http://www.rppnet.com.ar/curriculaderrpp.htm>. [Consulta: 8 de noviembre 2009.]
12. Ávila Acosta, Roberto B. Metodología de la Investigación. Estudios e investigaciones S.A., Perú, 2001.
13. B M. van Riel, Cees, Comunicación Corporativa, Editorial Prentice may, Madrid, 1997.
14. Barnet, Miguel. La fuente viva. Editorial letras Cubanas. La Habana, Cuba, 1998.
15. Barquero, E. Identidad. Disponible en [www.smartcom-comunicaciones.com](http://www.smartcom-comunicaciones.com). Consultado el
16. Bartoli, Annie. Comunicación corporativa. La organización comunicante y la comunicación organizada, Editorial Paidós, México, 1999.
17. Bartoli, Annie. Comunicación y organización, Ed. Paidos. Barcelona, 1992.
18. Benítez González, Marlene L. Auditoría de Imagen del restaurante "Don Cangrejo". Tesis en opción de grado de Msc. en Ciencias de la Comunicación. Universidad de La Habana, 2003.
19. Castellanos Simons, Beatriz. La planificación de la investigación educativa. Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona, 1998.
20. Cavatorta, Miguel. ¿Conviene regular las iniciativas de RSE?. [en línea] En [ies21.com](http://ies21.com). Argentina, [s/f]. Disponible en la URL <http://www.ies21.com.ar/articulos/rpp24.doc>. [Consulta: 25 de septiembre 2009.]
21. Chacón y Calvo, José María. Cuestionario de Literatura Popular Cubana en Archivos del Folklore Cubano. Vol. 1 No. 1. Ediciones de Cultural S.A. La Habana, Cuba, 1931.
22. Chao Carbonero, Graciela. Guía de estudio de Folklore Cubano. Tomos I, II, III y IV. Editorial Pueblo y Educación. Cuba, 1979.
23. Cháves, Norberto y Belluccia Raúl. La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos. versión digital. Buenos Aires. 2000.
24. Chavés, Norberto, La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional, Editorial Gustavo Gili S.A., Barcelona, 1988.

25. Cháves, Norberto. Redefinir la imagen externa para lograr cambios internos. Argentina.2002. versión digital.
26. Colectivo de autores. Folklore Cubano. Vol. 3 No. 4. Ediciones de Cultural S.A. La Habana, Cuba, 1994.
27. Colectivo de autores. Manual de Relaciones Públicas. Editorial Félix Varela. Ciudad de la habana, 2002.
28. Costa, Joan. Imagen corporativa en el siglo XXI, La Crujía, Buenos Aires, Argentina, 2001, Versión digital
29. Costa, Joan. La comunicación del siglo XXI, consultado en [www.relacionespublicas.com](http://www.relacionespublicas.com) el 4 de diciembre del 2007.
30. Costa, Joan. Identidad corporativa y estrategia de empresa. Ediciones CEAC S.A., 1992.
31. Costa, Joan. La Imagen Corporativa. La Crujía ediciones, Buenos Aires, 2003.
32. De la Rosa Álvarez, Leonor. Evaluación de correspondencia entre la imagen intencional e imagen pública del Centro de Coordinación para la Colaboración Internacional de la Cultura Cubana. Tesis en opción de grado de Msc. en Ciencias de la Comunicación. Universidad de La Habana, 2007.
33. De Souza, Adriana. Cultura organizacional, parte I, consultado en [www.RRPP.net](http://www.RRPP.net) el 4 de diciembre del 2007
34. Decreto 281 (2007). Sistema de dirección y Gestión. Del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Ciudad Habana.
35. Degl, Marta y Pierre Bourdieu. El capital cultural y la reproducción social. [en línea] En uniz.edu.ar. Argentina, 1999. Disponible en la URL: [http://www.unnz.edu.ar/catedras/s\\_pedagogia/arti3.htm](http://www.unnz.edu.ar/catedras/s_pedagogia/arti3.htm) [Consulta: 15 de septiembre del 2009]
36. Efrón, Gustavo. Redefinir la imagen externa para generar cambios internos. La nación 2007.
37. Escobar Fernández, Jorge. La Comunicación Corporativa. Instituto Universitario de Nuevas Profesiones. Valencia. 2000.
38. Escobar, Jorge, La comunicación corporativa, consultado en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) el 15 de octubre del 2007.

39. Espinoza, Arnulfo; Meriño, Julieta y Trelles, Irene. Comunicación, Imagen e identidad Corporativas: nuevos valores intangibles de la organización contemporánea. (Versión digital).
40. Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las instituciones, Editorial trillas, México, 1997.
41. Goldhaber, Gerald. Comunicación Organizacional, Editorial Pablo de la Torriente, La Habana, 2000.
42. Greinert, Wolf-Dietrich. Los “sistemas” europeos de formación profesional: algunas reflexiones sobre el contexto teórico de su evolución histórica. [en línea] En Formación Profesional No 32. Revista Europea. Disponible en la URL [http://www2.trainingvillage.gr/download/journal/bull32/32\\_es\\_greinert.pdf](http://www2.trainingvillage.gr/download/journal/bull32/32_es_greinert.pdf). [Consulta: 25 de octubre 2009.]
43. Guanche, Jesús. Procesos etnoculturales de Cuba. Editorial Letras Cubanas. Cuba, 1983.
44. **Gui, Bonsiepe**. Texto tomado de una conferencia presentada en el Simposium Ricerca+Design, en Milano, Mayo 2000
45. Guisasola Lilián, Marisa. De la imagen a la experiencia. Escuela de Comunicación Social, Argentina, 2007.
46. Heikkinen, Anja. Modelos, paradigmas o culturas de la formación profesional. [en línea] En Formación Profesional No 32. Revista Europea. Disponible en la URL [http://www2.trainingvillage.gr/download/journal/bull32/32\\_es\\_heikkinen.pdf](http://www2.trainingvillage.gr/download/journal/bull32/32_es_heikkinen.pdf). [Consulta: 25 de octubre 2009.]
47. Hernández Lorenzo, Betty. Diagnóstico de comunicación interna en la Corporación Cuba Ron S.A. Tesis de Licenciatura. Universidad de La Habana, 2007.
48. Hernández Medero, Nubia. Las narraciones de Dante desde la gestión de comunicación en organismos cubanos. Tesis de Licenciatura. Universidad de La Habana, 2005.
49. Hernández Sampieri. Metodología de la investigación. Ediciones Mcgraw Hill. México, 2002.
50. Hernández, Roberto. Metodología de la Investigación I y II, Editorial Félix Varela, La Habana, 2003.

51. Ibarrola, Mari. Las transformaciones de las políticas de formación profesional de América latina. [en línea] En Campus-oei.org [s/l], [s/f]. Disponible en la URL <http://www.campus-oei.org/eduytrabajo/ibarrola2.htm>. [Consulta: 25 de octubre 2009]
52. Identidad Corporativa, consultado en [www.RRPP.net](http://www.RRPP.net) el 8 de septiembre del 2009.
53. Imagen Corporativa, parte II, [consultado en [www.RRPP.net](http://www.RRPP.net) el 7 de septiembre del 2009].
54. Irazoz, Antonio. La Décima Cubana en la poesía popular. Archivos del Folklore cubano Vol. 3 No. 4 Ediciones de Cultural S.A. La Habana, Cuba, 1931.
55. Jiménez, Gilberto: Sociología de Pierre Bourdieu. [en línea] En [paginasprodigy.com](http://paginasprodigy.com). 1999. disponible en la URL: <http://www.paginasprodigy.com/pimber/BOURDIEU.pdf> [Consulta: 28 de septiembre del 2009].
56. **Jorge Frascara**: “El Diseño Gráfico, una definición del área” apuntes realizados y publicados en internet por Paola Fraticola.
57. Lucas Marin, Antonio: La Comunicacion en la.s: empresas y en la.s organizaciones, Ed. Colección Bosch Comunicacj6n, Barcelona, 1997.
58. Martin Martin, Fernando: Comunicacion en empresas e instituciones, Ed. Universidad de Salamanca,1995.
59. Martínez Furé, Rogelio. Diálogos Imaginarios. Editorial Letras Cubanas, 1997.
60. Marx, Carlos y Federico Engels: La ideologia alemana, Ed. R, La Habana.
61. Maura Castro, Claudio de: Formación profesional en el cambio de siglo. [en línea] En [Cinterfor.org](http://Cinterfor.org). Uruguay, [s/f]. Disponible en la URL [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/arte/cm\\_aura/pdf](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/arte/cm_aura/pdf). [Consulta: 25 septiembre 2009.]
62. Melo Leyva, Rebeca y Zamora Pardillo, Liz M. Auditoría de Imagen a la Oficina Central del Banco Popular de Ahorro. Tesis de Licenciatura. Universidad de La Habana, 2005.
63. Méndez, Eva María. Connotación y lectura ideológica en el análisis de imagen. Universidad Carlos III de Madrid, 1999.

64. Menéndez, Lázara. Estudios Afrocubanos, selección de lecturas. Tomo I. Universidad de La Habana, Cuba, 1979.
65. Merino Vigil, Francisco: Rediseño de la currícula de Relaciones Públicas bajo enfoque de formación de competencias laborales. [en línea] En Rrppnet.com. Argentina, [s/f]. Disponible en la URL
66. Molleda, Juan C: El Papel Social de las Relaciones Públicas en Brasil. [en línea] En Conrerprssc.org. Brasil, [s/f]. Disponible en la URL <http://www.conrerprssc.org.br/servicios/colunistas/pesquisa.htm>. [Consulta: 8 de noviembre 2006.]
67. Montero Alarcón, Abel y Oviedo Bravo, Arianna. Auditoría de Imagen. Transtur Rent a Car. Tesis de Licenciatura. Universidad de La Habana, 2005.
68. Morales Patino, Osvaldo. La medicina en el Folklore Cubano en Archivos del Folklore Cubano. Vol. 4 No. 3 Ediciones de Cultural S.A. La Habana, Cuba, 1933.
69. Morgana: El Centro de Tesis, Documentos, Publicaciones y Recursos Educativos más amplio de la Red. [Términos y Condiciones](#) | [Haga publicidad en Monografías.com](#) | [Contáctenos](#)  
© 1997 Monografías.com S.A
70. Muriel, María L. y Rota, Gilda. Comunicación Organizacional. Versión digital. 1980.
71. Olins, Wally. Identidad Corporativa. Ediciones Celeste, 1991.
72. Ortiz, Fernando. El Vocablo Folklore en Archivos del Folklore Cubano. Vol. 3 No. 4 Ediciones de Cultural S.A. La Habana, Cuba, 1932.
73. Pereira Parodi, Julio C: Comunicación y Relaciones Públicas: ¿Identidad, complementariedad o antagonismo?. [en línea] En Conferp.org. Brasil, [s/f]. Disponible en la URL [http://www.conferp.org.br/atualidades/pg\\_noticias\\_1003\\_parodi.htm](http://www.conferp.org.br/atualidades/pg_noticias_1003_parodi.htm) [Consulta: 18 de septiembre 2009.]
74. Perez Betancourt, Armando y Carlos Diaz Lorca: Lo que todd empresario cubano de be conocer. Los caminos al perfeccionamiento, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 1999.

75. Pérez de Ordaz Estévez, Dianeisy. Auditoría de Imagen Corporativa en Artex S.A. Tesis en opción de grado de Msc. en Ciencias de la Comunicación. Universidad de La Habana, 2007.
76. Pérez Senac; Román: Protocolo y ceremonial entre los países miembros del MERCOSUR. [en línea] En Ibradep.com. Brasil, [s/f]. Disponible en la URL <http://www.ibradep.com.br/pdf/Roman%20P%C3%A9rez%20Senac%20> [Consulta: 25 de septiembre 2009.]
77. Puyal, E, La comunicación interna y externa en la empresa consultado en [www.5campus.com](http://www.5campus.com) el 25 de septiembre 2009.]
78. Reeding. Bermúdez, Jorge, Gráfica y Comunicación Visual, Ediciones Logos, La Habana, 2002.
79. Regouby, Christian. La comunicación global. Cómo construir la imagen de una empresa, Barcelona, 2000.
80. Restrepo J, Mariluz: Con-formación universitaria en Comunicación. [en línea] En Signos y Pensamiento No. 31. Colombia, 1997. Disponible en la URL <http://www.javeriana.edu.co/signosyp/coleccion.htm> [Consulta: -[Consulta: 25 de septiembre 2009.]
81. Restrepo, Mariluz, Comunicación para la dinámica organizacional en Revista Prisma número 10, septiembre de 1998, Universidad Católica del Uruguay, Montevideo, pp 80-87.
82. Salinas, Javier O., Organizar con éxito la comunicación, reto de las empresas en el nuevo siglo, consultado en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) -[Consulta: 25 de septiembre 2009.]
83. Shein, Edgar, La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica, Editorial Félix Varela, La Habana, 2003.
84. **Sitio Web Lafacu.com:** “La marca” texto publicado en internet
85. Taylor, James: Rethinking the theory of organizational communication, Ed. Ablex Publishing Norwood, New Jersey, 1993.
86. **The Marketing Imagination**, Theodore Levitt, editorial Ther Harvard Business School CECSA, USA 1983, publicado en internet en el sitio web [lafacu.com](http://lafacu.com)

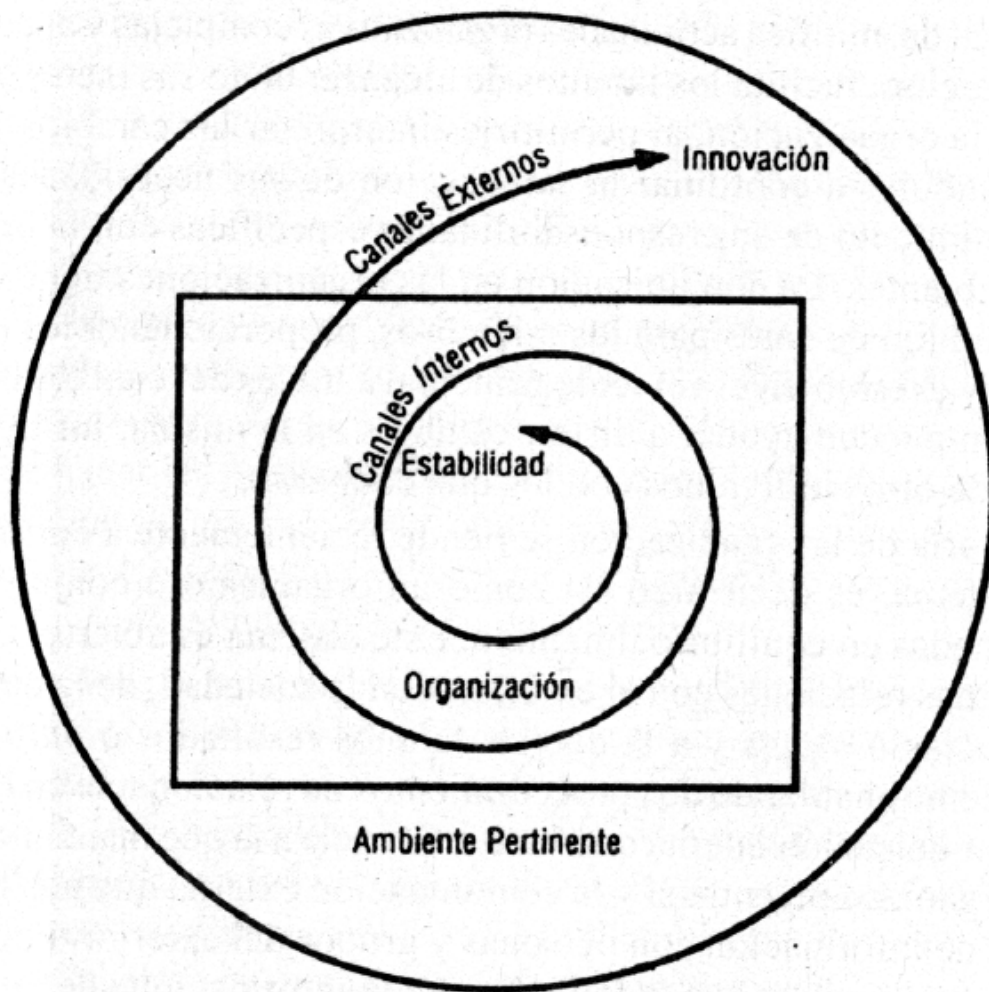
87. Thompson, John B.: Ideology and Modern Culture, Stanford University Press, Stanford California, 1990.
88. Torcuato, F., Comunicación Empresarial. Comunicación Institucional, Editorial Summus, Brasil, 1986.
89. Torrico Villanueva. Erick R: La microfísica de las prácticas cotidianas y la recepción de la comunicación masiva. [en línea] En PCLA Vol. II, No 1, octubre/ noviembre del 2000. Disponible en la URL <http://www.metodistabr/unesco/PCLA/revista5/artigo%2005> [Consulta: 16 de septiembre del 2009.]
90. Trelles Rodríguez, Irene. Comunicación organizacional. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela. Ciudad de la Habana, 2005.
91. Trelles Rodríguez, Irene: Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones. Tesis en opción al grado de Dr. en Ciencias de la Comunicación. Facultad de comunicación. La Habana, 2002.
92. Villafañe, Justo, Dimensión estratégica de la política de comunicación, consultado en [www.Reefviews.com](http://www.Reefviews.com) el 9 de septiembre del 2009.
93. Villafañe, Justo, Gestión estratégica de la imagen de las empresas, Ediciones Pirámide S.A., Madrid, 1998.
94. Villafañe, Justo, Norberto Mínguez. Principios de Teoría General de la Imagen. Ediciones Pirámide S.A. Madrid, 1996. versión digital.
95. Villafañe, Justo. Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Ediciones Pirámide S.A. Madrid, 1993.
96. Villafañe, Justo. La gestión profesional de la Imagen Corporativa Ediciones Pirámide S.A. Madrid, 1999.
97. Wollschlager, Norbert; Éric Fries Guggenheim: Una historia de la formación profesional en Europa: de la divergencia a la convergencia. [en línea] En Formación Profesional No 32. Revista Europea. Disponible en la URL [http://www2.trainingvillage.gr/download/journal/bull-32/32\\_es\\_editorial.pdf](http://www2.trainingvillage.gr/download/journal/bull-32/32_es_editorial.pdf). - [Consulta: 25 de septiembre 2009.]

98. Wrigtt Velásquez, Lidia. Imagen de la Casa de Modas “La Maison”. Tesis en opción de grado de Msc. en Ciencias de la Comunicación. Universidad de La Habana, 2005.
99. Zalba, Estela M; Jorgelina A. Bustos: Problemas y desafíos de la formación académico-profesional ante la diversidad de los actuales escenarios de la Comunicación Social. [en línea] En Diálogos de la Comunicación No 62.
100. Zylberdyk, Yanina, Desarrollo de la comunicación interna, consultado en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) el 15 de septiembre del 2009.

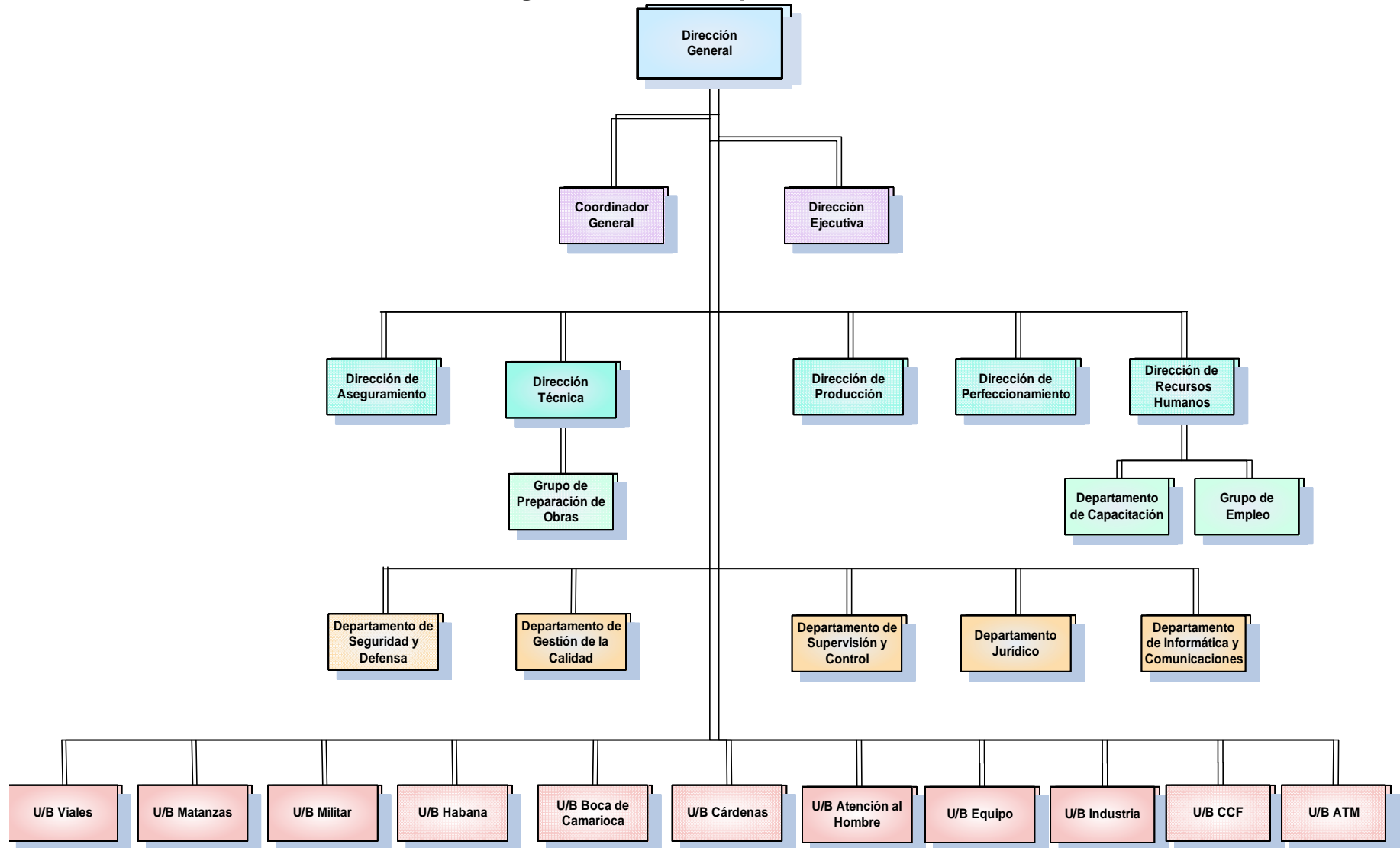
## Anexo 1: Sistema de clasificación de los mensajes

Variable	Clasificación
Relaciones del mensaje	Diádicos Pequeños grupos Públicas
Redes del mensaje	Formales (ascendentes, descendentes, horizontales) Informales
Propósitos del mensaje	Tarea Mantenimiento Humanos
Receptores del mensajes	Internos Externos
Lenguaje del mensaje	Verbal No verbal
Método de difusión del mensaje	<i>Software</i> (oral, escrito) <i>Hardware</i>

**Anexo 2:** Modelo integrativo de la comunicación en las organizaciones



### Anexo 3: Estructura Organizativa de la Empresa Constructora Militar # 4



#### Anexo 4: Segmentación de la muestra de trabajadores

<u>Sexo</u>		<u>Edad</u>			<u>Ocupación</u>			
F	M	Menos de 25 años	De 25 a 40 años	Mas de 40 años	Dirigentes	Administrativos	Técnicos	Obreros
<b>64</b>	<b>222</b>	<b>40</b>	<b>136</b>	<b>110</b>	<b>15</b>	<b>42</b>	<b>158</b>	<b>71</b>

**Anexo 5: Segmentación de la muestra a clientes.**

<u>Sexo</u>		<u>Edad</u>			<u>Ocupación</u>	
F	M	Menos de 25 años	De 25 a 40 años	Mas de 40 años	Administrativos	Técnicos
<b>6</b>	<b>29</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>28</b>	<b>10</b>	<b>25</b>

## Anexo 6: Encuesta al Público Interno (trabajadores) de la ECM# 4

Este cuestionario está encaminado a identificar y evaluar los procesos de comunicación de la empresa. Las preguntas son muy fáciles de responder y no tiene que dar su nombre solo su más veraz respuesta que será de gran ayuda para la realización de este trabajo de diploma.

1. ¿Conoce Vd. el año de creación de la empresa?  
\_\_\_ Si \_\_\_ No \_\_\_\_\_ Tengo dudas

a) Exprésela con sus palabras.

---

---

---

2. ¿Conoce Vd. la misión de la empresa?

\_\_\_ No la conozco. \_\_\_ La conozco más o menos \_\_\_ La conozco

a. Exprésela con sus palabras.

---

---

---

3. ¿Conoce usted algún elemento de imagen corporativo que distinga a la empresa?

\_\_\_ Logotipo \_\_\_ slogan \_\_\_ Tarjetas de presentaciones \_\_\_ Carteles

¿Si usted conoce el logotipo pudiera decirnos sus colores y su significado?

---

---

---

4. ¿Cómo son a su juicio, los siguientes aspectos en su organización?

Aspectos	Muy Débil	Débil	Ni Débil ni fuerte	Fuerte	Muy Fuerte
Equipamiento					
Eficiencia					
Preparación del personal					
Disciplina Laboral					
Disciplina Tecnológica					
Calidad del Servicio					
Prestigio de la Empresa					
Atención al Cliente					
Innovación y racionalización					
Estilos de dirección					

5 ¿Puede Vd. precisar, algunas cualidades o características positivas, compartidas por sus compañeros, que definan mejor su empresa?

\_\_\_ Si            \_\_\_ no            \_\_\_ Tengo dudas  
 a. Enumere algunas de esas cualidades o características positivas. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

6. Diga lo que, con relación a su empresa:

Más le une

\_\_\_\_\_

Más le separa

\_\_\_\_\_

7... En la empresa:

	Nunca	A veces	Siempre
Las decisiones están completamente centralizadas en la dirección			
Una vez tomada la decisión nada puede cambiarla.			
Las decisiones pueden modificarse como resultado de la consulta con los trabajadores.			

### **Valoración Corporativa.**

8. En la empresa:

	Si	No	NS
¿Dedica recursos su empresa a la superación de los trabajadores?			
¿Hay posibilidades de cambiar de puesto de trabajo en función de los resultados demostrados?			
¿Conoce si existe un calificador de cargo?(Competencia Laborales)			
¿Sabe usted quien se ocupa de la Dirección de Recursos Humanos?			

9. En igualdad de condiciones laborales y salariales ¿Se cambiaría a otra empresa para desarrollar un trabajo similar?

\_\_\_ Sí, sin dudas    \_\_\_ Quizás    \_\_\_ No sabría que decir    \_\_\_ Creo que no  
 \_ No, sin dudas

**Evaluación del Clima Interno:**

10. ¿Qué opinión le merece el ambiente interno que se vive en su empresa con que expresión lo haría?

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Forma en que son promovidos los trabajadores				
La comunicación con los superiores				
La colaboración en el trabajo				
La solidaridad				

11. Si tuviera que definir el ambiente interno que se vive en su empresa con qué expresión lo haría.

	Sí	No	NS
Una gran familia			
Una selva			
Un grupo de amigos			
Un cuartel			
Una sala de urgencias			
Una sala de espera			

12. ¿Cree usted que la dirección de la empresa se encuentra ajena a los problemas internos que ocurren en la misma?

No     no sé     tal vez     sí

Si su respuesta es si, fundamente su respuesta:

---

---

---

13. En su opinión ¿cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos departamentos de la empresa?

No colaboran     Colaboran poco     Colaboran mucho

14. ¿Qué imagen cree Vd. que ofrece la empresa?

Mala     Regular     Buena     Muy buena

15. ¿Se corresponde la imagen con la realidad de los productos o servicios prestados?





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

Ha empeorado su Sistema de gestión y dirección

Ha mejorado su Sistema de gestión y dirección

Se mantiene igual su Sistema de gestión y dirección

25. ¿En los próximos años como es la visión de usted de la empresa?

Empeorará     Se mantendrá igual     Mejorará

26. ¿En sentido general: Cuáles cree Ud. Que Sean los principales problemas o dificultades que en existen en su área de trabajo?

---

---

---

27. ¿Qué recomendaciones haría usted para mejorar el trabajo de su área?

---

---

---

Sexo

Edad

Ocupación

Femenino ( )

Menos de 25 años ( )

Estudiante ( )

Masculino ( )

de 26 a 40 años ( )

Trabajador ( )

De 41 a 59 años ( )

Otro ( )

60 en adelante ( )

## **Anexo 7: Entrevista aplicada a los directores de la ECM # 4 y las de las U/B.**

El objetivo de esta entrevista es analizar la correspondencia de la Autoimagen, la imagen Pública y Gestión de Comunicación de la ECM#4.a partir de la percepción que tengan sus públicos, (trabajadores y Clientes).

Cada una de estas interrogantes se les fue explicando a medida que se les fue aplicando la entrevista.

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo o función que realiza: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué es lo primero que le viene a la mente cuando piensa en la ECM# 4?
2. Si tuviera que definir a la ECM# 4 ¿con qué palabra lo haría?
3. ¿Cómo definiría a su público interno y externo?
4. ¿Dedica la Empresa recursos para la superación de sus trabajadores?
5. ¿Cuáles son las vías de comunicación por la cual usted transmite la información a sus trabajadores?
6. ¿Solamente transmite mensajes laborales?
7. ¿Quién es el encargado de gestionar la comunicación en la Empresa?
8. ¿Cuáles son las vías existentes entre usted y los clientes ?

## Anexo 8: Encuesta aplicada a clientes.

### ENCUESTA A APLICAR PARA EVALUAR A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN

Estimado Compañero:

Me encuentro realizando la Evaluación de la Imagen Corporativa de la Empresa **Constructora Militar 4** y uno de los requisitos consiste en conocer los niveles de satisfacción que poseen los clientes de la entidad que se evalúa. Al responder usted, en su condición de cliente y con la mayor objetividad las preguntas que se relacionan a continuación me brindará una valiosa ayuda para la realización de este trabajo de diploma...

Organización Cliente: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

1. ¿Mediante que vía o vías conoció usted a la ECM # 4?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Sin pensar mucho escriba la idea que le venga a la mente cuando escucha ECM # 4:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Cuando escojo un producto el factor mas importante en mi decisión es \_\_\_\_\_

4. Cómo evaluaría usted el nivel de satisfacción respecto a los productos / servicios que recibe de esta entidad?

Insatisfecho: \_\_\_\_\_ Conforme: \_\_\_\_\_ Satisfecho: \_\_\_\_\_

5. Califique del 1 al 5, considerando 5 como el mejor resultado, cada uno de los atributos de los productos y/o servicios que se relacionan a continuación cuando los recibe de la ECM

# 4

- a) --- Rapidez de respuesta a su solicitud
- b) --- Completamiento del pedido
- c) --- Información acerca del estado del pedido.
- d) --- Calidad del producto o servicio que recibo.
- e) --- El precio del producto o servicio
- f) --- La imagen del producto
- g) --- El servicio postventa
- h) --- Las prestaciones adicionales que ofrece
- i) --- Otros aspectos ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

---

6. Conoce usted algún elemento de imagen corporativo que identifique a la ECM # 4?

--- logotipo    ----- tarjeta de presentaciones    ----- carteles

¿Qué colores lo identifica?

7. ¿Conoce usted las producciones principales y secundarias que presta la ECM # 4?

---- Todas    ---- Ninguna    ---- Algunas

Si seleccionó todas o algunas, diga cuáles.

---

---

8. Su relación con ECM # 4 le ha proporcionado vivencias:

---- Muy buenas  
---- Más buenas que malas  
---- Ni buenas ni malas  
---- Más malas que buenas  
---- Muy malas

9. De las 5 empresas siguientes, señale 2 (dos) de las cuales considera usted que se encuentren entre las más destacadas del sector.

---- ECM # 1 (Santiago de Cuba)                      ---- ECM # 10(Habana)  
---- ECM # 2 (Holguín)                                      ---- ECM # 4 (Matanzas)  
---- ECM # 3 (Villa Clara)

¿Cuáles son las razones comunes por las que usted las ha seleccionado? (Marque con una cruz)

--Buena atención al cliente	--Bajos precios
--Altos precios	--Mala promoción
--Buena promoción	--Buena calidad
--Mala calidad	--Mala atención al cliente
--Buena variedad	--Es grande
--Poca seriedad	--Poco competitiva
--Buen prestigio	--Buena originalidad
--Poca originalidad	--Poco prestigio
--Es pequeña	--Es seria

10. ¿De las vías de comunicación que existe entre UD y la ECM 4, exponga cuales son y califique su calidad? (Califique de 1 a 5, considerando 5 como el mejor resultado)

Vía de Comunicación	Calidad

11. ¿En qué escala considera que se encuentra el nivel de esta empresa respecto a lo que usted conoce como estándares internacionales para los mismos productos / servicios? Marque con una "X".

Superior: \_\_\_\_\_ Igual: \_\_\_\_\_ Inferior: \_\_\_\_\_

12 Si tiene alguna otra opinión que desee expresar, hágalo a continuación.

---

---

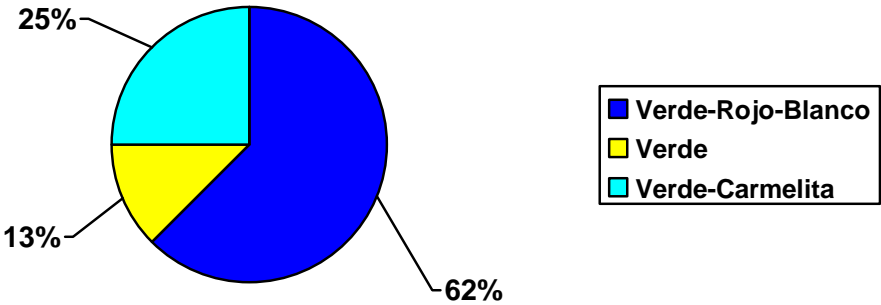
---

---

---

**Gracias por su Colaboración**

Anexo 9: Gráfico: Conocimiento del color por parte de los clientes.



**Anexo 10: Gráfico: Clima Interno que vive la Empresa Constructora Militar # 4**

