



Universidad de Sancti Spíritus

“ JOSÉ MARTÍ PÉREZ ”

Facultad de Humanidades

Trabajo de Diploma

TESIS EN OPCIÓN AL GRADO DE
LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

**Título: Auditoría de imagen interna en la Asamblea
Provincial del Poder Popular**

Autor: Carlos Irán Reyes Salazar

Tutora: MsC. Mirelys Rodríguez Hernández

2013



Resumen

RESUMEN

Este estudio fue realizado en la Asamblea Provincial del Poder Popular de la provincia de Sancti Spíritus con el objetivo de determinar los rasgos que caracterizan su autoimagen. Constituye una investigación cualitativa, pues en ella se determinaron los rasgos que caracterizan al público interno: responsabilidad, sentido de pertenencia, nivel elevado de satisfacción, expectativas de mantener el puesto de trabajo y la motivación para permanecer en el centro lo constituye el propio colectivo de trabajadores. Para su desarrollo se emplearon métodos y técnicas que posibilitaron la establecer las consideraciones teóricas sobre Comunicación e Imagen Corporativa. Los resultados que arrojó la investigación son satisfactorios. La autoimagen es Positiva, por su correspondencia con los indicadores medidos.



Índice

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	5
1.1 Relación comunicación e Imagen Corporativa.....	5
1.1.1. Comunicación organizacional.....	7
1.1.2.1 Comunicación interna.....	8
1.1.2.2 Comunicación externa.....	10
1.1.2.3 Flujos de comunicación y públicos.....	11
1.2.1 La imagen.....	15
1.2.2 La Imagen Corporativa.....	16
1.2.3 Auditorías de Imagen.....	19
1.2.3.1 Imagen Intencional.....	23
1.2.3.2 Imagen Pública.....	24
1.2.3.3 Autoimagen.....	25
1.2.3.1.1 Análisis situacional de la empresa.....	25
1.2.3.1.2 Cultura Corporativa.....	26
1.2.3.1.3 Gestión de los Recursos Humanos.....	28
1.2.3.1.4 Clima interno.....	29
Marco referencial.....	29
II. CAPÍTULO METODOLÓGICO.....	33
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	39
CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES.....	67
BIBLIOGRAFÍA.....	68



Introducción

INTRODUCCIÓN

“La manera de decir realza el valor de lo que se dice;
tanto que algunas veces suple a esto”.

José Martí

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

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

Ser competentes y llegar a cumplir las metas trazadas implica que en una institución o empresa la comunicación sea efectiva, pues está demostrado que en donde la comunicación es deficiente no se cumplen los objetivos ni los planes o programas propuestos. ¿Serán las empresas imbuidas en el Perfeccionamiento Empresarial las únicas que se preocupen por su imagen corporativa?

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

Los referentes de imagen corporativa en la Asamblea Provincial del Poder Popular (APPP) son nulos, pues los análisis efectuados en cuanto a opinión pública han sido empíricos, sin un soporte científico que respaldara los mismos; los resultados de la entidad son satisfactorios; no obstante, se desconoce cómo percibe el público interno la imagen de la APPP de Sancti Spíritus.

En la investigación se plantea el siguiente problema:

¿Qué rasgos caracterizan la autoimagen de la Asamblea Provincial del Poder Popular en la provincia de Sancti Spíritus?

Se analiza el problema desde una metodología cualitativa, de tipo descriptivo, cuyo objetivo general es: determinar los rasgos que caracterizan la autoimagen de la Asamblea Provincial del Poder Popular.

Y como objetivos específicos se establecen:

1. Determinar los fundamentos teóricos acerca de la comunicación institucional y la imagen corporativa.
2. Caracterizar el público interno de la Asamblea Provincial del Poder Popular
3. Diagnosticar la autoimagen de la Asamblea Provincial del Poder Popular.

Como aporte práctico se obtiene un estudio de autoimagen que permite conocer la percepción que tiene el público interno de la APPP, posee asimismo, valor social,

pues permitió analizar un grupo de personas y los niveles de satisfacción, expectativas y motivaciones que se reflejan en la imagen corporativa.

En Sancti Spíritus no se ha efectuado, hasta la fecha, una auditoría a una Asamblea, por lo cual resulta novedoso que se lleve a cabo por primera vez en el territorio y que sea en la Asamblea Provincial del Poder Popular.

Esta investigación permite auditar la imagen que tiene el público interno de la Asamblea Provincial del Poder Popular, al describir los rasgos de la institución; a 37 años de constituidos los Órganos Locales del Poder Popular es viable y oportuno caracterizar el público interno, conocer el estado de opinión de sus trabajadores, el nivel de satisfacción, expectativas y necesidades; además de determinar aspectos que pueden entorpecer el proceso administrativo y que no hayan sido detectados anteriormente. Posibilita desarrollar una estrategia de imagen, así como determinar acciones encaminadas a mantener los logros alcanzados por el colectivo. Deviene un instrumento eficaz en la evaluación del clima interno de la institución.

El conocer la magnitud de este problema permite enfrentarlo con mayor rapidez y resulta de mucha utilidad para darle solución de una manera precisa al describir la imagen que tiene su público interno.

Esta investigación se estructura en dos capítulos:

Capítulo Teórico: en donde se recogen los fundamentos teóricos que sustentan los conceptos de comunicación e imagen, imprescindibles para el estudio, y los cuales dan respuesta al primer objetivo; así como otros que se consideran necesarios para la realización de la investigación. Además se hace referencia a los aspectos relacionados con la Asamblea Provincial del Poder Popular espirituana.

Capítulo Metodológico y Análisis de Resultados: se refiere a la metodología a aplicar teniendo en cuenta la categoría de análisis, autoimagen, y los indicadores para medirla; además de las técnicas y métodos a utilizar: entrevista, encuesta, análisis documental y observación participante; así como los instrumentos que sirven para la recogida de la información y procesamiento de los resultados. Además se describen los resultados obtenidos que permiten, mediante la triangulación, el procesamiento y análisis de los datos, llegar a conclusiones y realizar recomendaciones oportunas.



Capítulo I

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

“El conocer es un acto en el que el mundo entra y es concebido;
el saber configura en un acto de interioridad,
el mundo interno se abre y se desprende de su concentración,
deja de ser para integrarse al todo exterior”.

Galindo

1.1 Relación comunicación e Imagen Corporativa.

La comunicación es fundamental en la existencia de la comunidad moderna. Es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. En toda comunicación tiene que haber un emisor, un mensaje y un receptor.

Para Costa (2004): “La comunicación es el sistema nervioso central de la organización, el flujo que atraviesa toda su dinámica y sus procesos. Y el puente que interconecta la empresa, sus productos, servicios y actuaciones con su entorno social y material”.

De acuerdo con Miriam Rodríguez Betancourt (citado por García, 2005:41): “Para los países directamente afectados por la unipolaridad de fuerzas del mundo actual y el control también unipolar de la información en un contexto de globalización casi total, urge encontrar fundamentación racional a la teoría y la práctica de una ética de comunicación, sobre todo aquella que los tome en cuenta y los respete en su identidad...”.

Gestionar la comunicación es gestionar la imagen, este axioma está sustentado en la importancia que reviste para una institución, organismo, empresa o centro laboral, la forma de comunicar en el ámbito empresarial, ya que en ella están imbricados sus diferentes públicos.

De acuerdo con Costa (2001:158), “todas las empresas desarrollan una determinada cultura, ejercen diferentes modos de relacionarse y de comunicar, y proyectan hacia fuera una determinada imagen”.

Para Trelles (2002):

“En tanto algunos conciben la comunicación desde el punto de vista de su papel únicamente trasmisor, con funciones concentradas en el mejoramiento de la elaboración de mensajes, y el perfeccionamiento de canales de transmisión, otros proponen aproximaciones más complejas al ver la comunicación como parte orgánica de la entidad, componente tanto de sus políticas formales como funcionales, lo que unido a la consideración de la cultura como proceso en estrecha interrelación con lo comunicativo, incorpora una dimensión más trascendente del problema, a tal punto que para muchos en la actualidad la comunicación es parte de los activos intangibles de una empresa y vector indiscutible de competitividad”.

Miró (2008) hace referencia a la significación de la sinergia en la comunicación y refiere:

“Otro aspecto que ha cobrado gran importancia, y que resulta necesario tratar, es el enfoque sinérgico de la comunicación; sobre todo porque en instituciones actuales, sobre todo en el contexto cubano, existe una cierta tendencia a la improvisación, y a la resolución de contingencias mediante la comunicación; en lugar de una planificación estratégica que permita lograr una coherencia en los mensajes institucionales, en función de la imagen”.

En tanto Trelles (2002) enfatiza los aspectos influyentes en el acto comunicativo:

“El estudio de los procesos comunicativos se concibe también desde aproximaciones variadas: con énfasis en los aspectos de gestión y administración en algunos casos; con influencia del enfoque sistémico en otros, o desde la cultura, subrayando el importante rol de la construcción de símbolos, pero en casi todos se destaca la necesidad y utilidad de un enfoque integrador

de sus diversos campos, que incremente la eficiencia y eficacia de los procesos comunicativos”.

Villafañe (2005) establece que: “La comunicación (parte de la personalidad) afecta sólo parcialmente a la imagen”, aunque la autora discrepa de este criterio, por cuanto la comunicación influye notablemente en la imagen de sus públicos.

Van Riel (1997) expone: “La comunicación ha ido alcanzando el estatus de herramienta de gestión valiosa, si no indispensable, junto con las obligaciones que tal estatus conlleva”. Y añade: “la comunicación, junto con la gestión financiera, la gestión de producción y la gestión de recursos humanos, espera contribuir al logro de los objetivos de la empresa” (citado por Trelles, et al, 2005:4).

Van Riel (1997) hace referencia a las formas básicas de la comunicación:

“las organizaciones utilizan tres formas básicas de comunicación. La más importante es la ‘comunicación de dirección’; es decir, la comunicación de la dirección con públicos objetivo internos y externos. Para realizar dicha labor con éxito, las empresas han contratado a especialistas en el campo de la comunicación de marketing y la comunicación organizativa (relaciones públicas, relaciones con las Administraciones Públicas, relaciones con el inversor, comunicación con el mercado de trabajo, publicidad corporativa, etc.). La amplia gama de ‘recursos internos’ puede inducir a una visión fragmentada, incluso contradictoria, comunicada por la empresa, al ser vista en su totalidad. Las empresas son conscientes de los peligros de una comunicación fragmentada y se esfuerzan por conseguir una coherencia en toda forma de comunicación tanto interna como externa” (citado por Trelles, et al, 2005:3).

1.1.1. Comunicación organizacional.

Se hace necesario analizar la comunicación en el ámbito empresarial, llámese comunicación institucional o comunicación organizacional.

“Comparada con otras materias, podría afirmarse que la Comunicación Organizacional apenas rebasa su infancia y en su cuerpo teórico se observa la influencia de aquellas: de la teoría organizacional, de la sociología; de los estudios teóricos de comunicación: de las teorías del management; tiene en cuenta y aplica conceptos y procedimientos propios del campo de la psicología general y social, y hasta de la filosofía, pues hay quienes descubren en la retórica aristotélica la base para muchos de los modelos que intentan explicar los modelos comunicativos en organizaciones” (Weick, 1987; Lucas Marín, 1999; Thompkins, 1987; Putnam, 1986, citado por Trelles, 2002).

De acuerdo con Trelles (2002):

“Una organización es considerada válida en la medida en que comunica al medio que es moderna, que es racional. Se desarrollan sistemas de valores y significados, que se legitiman tanto dentro de la organización como fuera de ella. Son comunes en estos casos la aplicación de los estilos de administración simbólica, y la comunicación se concibe como la construcción de significados compartidos, tanto en lo organizacional como en lo situacional”.

La Comunicación Organizacional comprende la comunicación interna y la comunicación externa.

1.1.2.1 Comunicación interna.

Se refiere al intercambio entre la dirección de la organización y los públicos internos. Su función es hacer del conocimiento de los trabajadores lo que piensa la dirección y que la dirección también sepa el pensamiento de los trabajadores. La comunicación interna presenta difíciles problemas en una empresa grande, ya que debe ser transmitida por conducto de varios niveles de autoridad. En la transmisión, el significado del mensaje con frecuencia es mal entendido. En ocasiones los supervisores y trabajadores no interpretan la comunicación en el sentido de la intención de la dirección, o esta no está dispuesta a explicar políticas y acciones.

Según la definición de Trelles (2002):

“Los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización constituyen la comunicación interna, en la que toman parte como actores los diferentes integrantes de su público interno. Es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional”.

La autora coincide con Villavicencio (2005) en cuanto al papel que desempeña la comunicación interna en el seno de las organizaciones, pues:

“La comunicación interna fortalece la participación activa de todo el personal de la organización, incentiva el trabajo en equipo a través de distintas relaciones que se establecen y crea un ambiente propicio para mejorar las condiciones humanas y físicas de los colaboradores”.

Las formas de comunicación interna son la formal y la informal. La comunicación formal es la que sigue las líneas del organismo, la cual da una visión clara de los cauces de traslado de información planeado por la organización. En la comunicación formal se utiliza la escritura como medio (comunicados, memorandos, etc.). La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.

Según establece Trelles (2002): “Se habla de comunicación formal cuando los mensajes fluyen siguiendo los canales oficiales establecidos en la estructura de la organización”.

La comunicación informal es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.

De acuerdo con Trelles (2002):

“Cuando la interrelación entre los públicos internos se produce en virtud de lazos de afinidad, simpatía, familiaridad, de manera independiente de los lugares que

los protagonistas de la comunicación ocupan en el organigrama, se está en presencia de lo que se denomina, *comunicación informal*'.

“La Gestión de Comunicación en una empresa no debe olvidar la importancia de la comunicación interna, porque muchas veces sucede que prestamos gran atención a la comunicación externa, con el fin de llegar a los públicos externos; sin embargo, dejamos a un lado el importante público interno” (Miró: 2008).

1.1.2.2 Comunicación externa.

Esta tiene que ver con los públicos externos. Dicha comunicación involucra tres elementos: el transmisor, el medio de comunicación y el receptor. La efectividad de la comunicación depende de los tres. Si el transmisor es incompetente o el mensaje poco claro, el receptor no entiende el significado de la señal y ha fracasado el proceso de la comunicación.

“La comunicación externa es la transmisión y recepción de datos, pautas, imágenes, referidas a la organización y a su contexto. Para la organización que tiene su atención centrada en sus clientes, es fundamental mantener un doble flujo de comunicación”, según lo expresado por Arnoletto (2007).

Trelles (2002) establece que:

“La comunicación externa es, como su nombre lo indica, aquella que la organización establece con los públicos externos, es decir, se trata de la interrelación de los elementos constituyentes del entorno interno, con los que existen en el entorno externo, de manera particular, o de manera general, como la representación de un todo”.

La comunicación puede ser verbal, que consiste de palabras habladas y escritas, o no verbal, expresada por medio de acciones, gestos, expresiones faciales, música y figuras.

“Tanto la comunicación interna como externa son dos caras de una misma moneda, coexisten, se fortalecen y se alimentan una de la otra. Si una persona está satisfecha con la organización para la que labora, es lo que reflejará al tener contacto con la gente de afuera” (Villavicencio: 2005).

La autora coincide con este criterio, ya que tanto la comunicación interna como la externa se manifiestan en la percepción que cada tipo de público posee de su entidad. Se hace necesario entonces analizar los flujos de comunicación y los diferentes públicos.

1.1.2.3 Flujos de comunicación y públicos.

Muchos son los autores que coinciden en establecer, como flujos de comunicación, la comunicación descendente, horizontal y ascendente.

Descendente es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es la utilizada por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

Para Trelles (2002): “Si el flujo comunicacional procede de la dirección de la organización y se dirige a los niveles intermedios y la base, se trata de un flujo descendente de comunicación”.

Esta tiene entre sus funciones: enviar órdenes múltiples a lo largo de la jerarquía, proporcionar a los miembros de las organizaciones información relacionada con el trabajo, facilitar un resumen del trabajo realizado y adoctrinar a los miembros para que reconozcan e interioricen los objetivos de la organización.

La comunicación ascendente fluye en forma opuesta a la anterior; es decir, de los empleados o subordinados hacia los directivos. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los trabajadores, cómo se sienten los trabajadores en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Un líder sabe que ambas

direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los trabajadores pasan inadvertidas, ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.

Trelles (2002) define: “La comunicación ascendente se refiere al flujo de comunicación que se dirige de los empleados hacia los superiores, con el propósito de formular preguntas, aclarar dudas, hacer sugerencias, expresar inconformidades o acuerdos”.

La comunicación horizontal es la que se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización. Cuando la comunicación es para intercambiar, compartir criterios o mejorar el desarrollo de la organización.

Trelles (2002) explica que: “Si la comunicación se establece entre niveles similares de autoridad, se produce la comunicación horizontal. Tiene propósitos de establecimiento rápido de coordinaciones para la realización de tareas en las que confluye más de un departamento o área”.

Este flujo facilita la coordinación de tareas, lo cual permite a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas a través del desarrollo de acuerdos implícitos; proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas, resulta un canal adecuado para solución de problemas y conflictos de dirección entre colegas y facilita que los colegas se apoyen mutuamente.

No obstante la coincidencia de los criterios en cuanto a la clasificación de los flujos de comunicación, es oportuno aclarar que Villafañe establece otro además de los ya mencionados.

“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” (citado por Miró: 2008).

Trelles (2002) refiere, asimismo, que cuando:

“La comunicación asume un rol protagónico; su enfoque es sinérgico y generalmente la dirección de esta área está estrechamente vinculada a la máxima dirección de la entidad; se logra un equilibrado uso tanto de canales formales como informales; balance en la producción de mensajes de todo tipo, tanto vinculados a tareas como a aspectos humanos; flujos de comunicación descendente, ascendente, horizontal y transversal, donde todos los eslabones están interrelacionados entre sí, y se garantiza la retroalimentación, pues cualquier deficiencia en uno de los elementos del sistema afecta al resto. La organización funciona como un subsistema, parte de un conjunto mayor que constituye la sociedad en general, y con los que se encuentra relacionada dialécticamente”.

En la comunicación formal, el flujo es descendente con los subordinados, horizontal con los colegas y ascendente con los directivos; en tanto en la informal, el flujo es descendente con los servidores, horizontal con los amigos y ascendente con los líderes.

Como bien explica Costa (2001), “muchos de los problemas que tienen las empresas son problemas de comunicación”. Y que hay que tener en cuenta que: “También en comunicación se debe reconocer la existencia de la diversidad. Y trabajar con ella”.

Por tal motivo Costa (2001), al mencionar la diversidad, expresa:

“La comprensión de estos fenómenos deviene de la comprensión de la complejidad, que es una medida universal de los sistemas y cuyo estudio me ha llevado a conocerlos mejor. La complejidad se hace cada vez más evidente en todos los aspectos de la vida y del universo; pero también en las organizaciones

humanas y sociales, como las empresas, los grupos y las instituciones” (Costa, 2001).

Público interno y público externo.

En función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad que cada componente individual ocupe en la estructura del sistema, existen dos tipos de público interno: los directivos o jefes y los empleados en general o subordinados. En esta categoría están los cuadros medios, especialistas, trabajadores a nivel de base y las organizaciones políticas y de masas.

Villavicencio (2005) plantea que el público o cliente interno es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas a ella; es decir, que está conformado por accionistas, gerentes, colaboradores, contratistas, proveedores y distribuidores, y que la comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal y la organización. El entorno puede ser medido en función de los valores, las motivaciones y el nivel de orden de la institución.

Lo que se prioriza fundamentalmente, con referencia a los públicos internos, es la formación o constitución del llamado “grupo empresa”; es decir, que la totalidad de los integrantes de la organización, desde el más elevado directivo o ejecutivo hasta los empleados de menor nivel jerárquico constituyan un grupo, en el auténtico sentido de la palabra “grupo” a un conjunto de personas que poseen un objetivo común e interaccionan entre sí. Pero, es menester destacar que solo merced a la comunicación puede establecerse el objetivo común, lo mismo que la interacción.

El público externo lo constituyen aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él en mayor o menor grado en función del logro de los objetivos de ambos (institución-público). Se clasifican en públicos generales, que están constituidos por la comunidad nacional e internacional, ubicadas a nivel de microsistema social de la institución; y los públicos específicos, que son los individuos y sistemas sociales externos vinculados en un alto grado y directamente a la

institución, en virtud del logro de los objetivos específicos de ambos y que forman parte del medio ambiente inmediato de la institución.

El público externo no es analizado en este estudio, pero sí es un elemento a tener en cuenta en la comunicación organizacional.

En estos convulsos tiempos de Globalización Neoliberal, la competitividad, la rentabilidad, la eficiencia y la búsqueda de mercado para vender hacen que las grandes empresas definan estrategias a fin de posicionar sus productos y lograr, a toda costa, que los públicos acepten sus servicios, al mostrar estos ciertas características bien definidas y especiales que los distinguen de los demás, lo cual hace que el receptor los asimile de acuerdo con sus percepciones, creencias o valoraciones personales.

Resulta notoria la importancia que se le concede a la Imagen Corporativa en el ámbito empresarial, pero antes habría que definir el concepto de imagen.

1.2.1 La imagen.

El Diccionario de la Real Academia Española (RAE), en una de sus acepciones, define la imagen como figura, representación, semejanza y apariencia de algo, y otra la describe como un conjunto de rasgos que caracterizan ante la sociedad a una persona o entidad.

Joan Costa, antes de describirla, aclara que:

“Existe una confusión frecuente debido a la ambigüedad semántica –o la polisemia, dirían los semiólogos- del término ‘imagen’ y al uso abusivo que se está haciendo de él. Esta palabra está muy marcada por la acepción inmediata y más corriente de su etimología (del griego *eikon*, icono, figura, representación icónica). Pero sobre todo por nuestra experiencia empírica del contacto constante con el mundo (el entorno), que es predominantemente *visual*” (Costa, 2004:12).

Y explica Costa:

“Pero el término ‘imagen’ ha desbordado, también, su sentido de *eikon* por un uso demasiado generalizado y banal. Así hablamos de ‘imagen’ personal, del aspecto físico, la ‘presencia’ y el *look*, penetrados por las formas variables de la moda y ligados a lo aparente, lo decorativo y lo superfluo. Se ha producido una desviación del concepto original de imagen como representación de la realidad visible, a favor de la apariencia directa de las cosas, lo cual tiene su importancia sociocultural más allá de lo puramente lingüístico” (Costa: 2004).

De acuerdo con Dowling (1986):

“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 sobre un objeto tiene una persona” (Dowling, en Costa, 2003:37).

Villafañe plantea una definición más acabada, al enunciar que:

“la Imagen como representación es la conceptualización más cotidiana que poseemos y, quizá por ello, se reduce este fenómeno a unas cuantas manifestaciones. Sin embargo, comprende otros ámbitos que van más allá de los productos de la comunicación visual; implica también otros procesos como el pensamiento, la percepción, la memoria, en suma: la conducta” (Villafañe, 1999: 45).

1.2.2 La Imagen Corporativa.

Hay diversidad de criterios y definiciones del término Imagen Corporativa, para Joan Costa, “la imagen de empresa es la representación mental en el imaginario, colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta” (Costa, en Trelles, Meriño y Espinosa, 2005: 56).

Algunos teóricos consideran de gran importancia la imagen y refieren su significación en el contexto empresarial. Desde este enfoque Costa establece:

“La imagen de la empresa no es un concepto abstracto, un hecho inevitable o secundario, ni una moda. Es un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciador y duradero que se acumula en la memoria social (...) Lejos de un residuo, una segregación o un subproducto, la imagen es un supervalor, un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa a las que inyecta identidad, personalidad y significados propios y exclusivos” (Costa, en Trelles, et al 2005: 62).

En tanto, para Norberto Chaves, esta imagen:

“es el fenómeno de opinión pública consistente en la lectura social de los atributos o valores de la institución, resultante del tipo de comunicación entablada entre ambos. Es la lectura pública de la institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores, colectivos, tiene o constituye de manera intencional o espontánea”. (Chaves, 2000:36).

De acuerdo con Cees Van Riel, se acepta la imagen como “el retrato de una organización según es percibida por los públicos objetivo” (Van Riel, en Trelles, et al: 2005).

Villafañe concibe la imagen como:

“la integración en la mente de los públicos de todos los ‘inputs’ emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos. Es un intangible muy importante para el éxito. La imagen se construye en la mente de los públicos, lo que significa que el protagonismo en la construcción de la Imagen Corporativa lo tiene, en última instancia, el público y no la empresa” (Villafañe, 1993:3).

Por otra parte, refiere Costa:

“La imagen de la empresa es un fenómeno al mismo tiempo de percepciones y de experiencias por parte de los públicos; de comunicaciones, relaciones e interacciones entre ellos y la empresa; de conducta y trayectoria de esta en tanto que actor social. Pero la imagen como *instrumento estratégico generador*

del valor, ha tardado en ser comprendida por las empresas” (Costa, en Trelles, et al: 2005).

La imagen corporativa, a juicio de la autora, constituye el reflejo de sus públicos.

A fin de explicar la relevancia de la imagen, Costa enfatiza las cualidades de esta al decir que:

“Estratégica y operativamente, la imagen ilumina el estilo y la conducta de la empresa; el sentido de las decisiones que toma y realiza; su modo propio de concebir productos y/o servicios y de innovar; su personalidad exclusiva y su manera distintiva de comunicar, de conectar con los públicos y de relacionarse con ellos. La imagen posee unas condiciones excepcionales que atraviesan toda la dinámica de la empresa hasta el largo plazo” (Costa, en Trelles, et al, 2005: 62).

Según Villafañe (1993), la Imagen Corporativa es un concepto construido en la mente del público (circunferencia), a partir de un estímulo no necesariamente real (circunferencia que no lo es), que es corregido por dicho público (trabajo perceptivo) y cuyo resultado puede explicarse en términos de isomorfismo gestáltico entre el estímulo (lo que vemos, algo que se parece a una circunferencia) y la experiencia (lo que conceptualizamos, una circunferencia).

Para este autor (1993), la Imagen Corporativa depende de tres variables: identidad visual, cultura y comunicación, y para lograr una Imagen Positiva, esta debe estar basada en la propia realidad de empresa, deben prevalecer los puntos fuertes de la compañía y la coordinación de las políticas culturales formales con las funcionales en la gestión de la Imagen.

Pero como refiere Costa:

“Todos somos compradores de imágenes, y es la imagen la que perseguimos muy a menudo inconscientemente. Compramos imágenes contenidas en los objetos y los servicios. A través de un objeto, a través de su presentación y su embalaje, o de una empresa y los servicios que ofrece, sentimos una impresión

que puede ser por ejemplo, de eficacia, de elegancia, de potencia, de precisión... o más exactamente, una combinación de estas impresiones” (2004: 23).

Hay que tener en cuenta que la Imagen de una empresa constituye un fenómeno intangible e inestable, y que además, al decir de Costa (1993:163), “la imagen no es un estado, es un proceso”.

No es factible copiar los modelos establecidos por otras instituciones, pues cada empresa tiene su propia personalidad; al respecto, Villafañe establece que:

“en primer lugar la imagen debe basarse en la propia realidad de la empresa. Es necesario insistir en esta idea y descartar por completo la pretensión de inducir imágenes de laboratorio. Que una empresa comience a preocuparse por su imagen y a intentar gestionarla de acuerdo a una estrategia desde la certidumbre de que ello va a tener una repercusión positiva en su cuenta de resultados demuestra un grado de madurez y una seriedad en su gestión que no sólo no impedirá sino que propiciará la generación de un proceso de reconversión global del management de la Compañía de forma previa o simultánea a esa su Imagen, con el fin de acercar su realidad corporativa a la Imagen” (Villafañe, 1993: 144).

Mantener una imagen positiva de una organización en forma permanente resulta bastante complejo, porque requiere de un esfuerzo aunado entre todos sus miembros y del manejo estratégico tanto de la comunicación interna como externa.

1.2.3 Auditorías de Imagen.

Al calificarla como una herramienta metodológica fundamental, Costa, 2001 (citado por Trelles, et al, 2005), define la Auditoría Estratégica Global, encaminada al diseño, e implementación de la estrategia corporativa y para los planes integrales de comunicación.

Villafañe establece que para: “Definir una estrategia de Imagen exige analizar rigurosamente su estado actual, y para ello es necesario disponer de un instrumento ad hoc. Este instrumento es la auditoría de Imagen” (Villafañe, 1993).

Este tipo de auditoría, según el propio autor (Villafañe: 1993), no se diferencia de la financiera, aunque deja por sentado que resulta más complicada su realización, por cuanto los aspectos a evaluar son intangibles.

Villafañe (1993) establece, asimismo, que es un “procedimiento para la identificación, análisis y evaluación de los recursos de la imagen de una identidad, para examinar su funcionamiento y actuaciones internas y externas, así como para reconocer los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales con el objetivo de mejorar sus resultados y fortalecer el valor de su imagen pública” (citado por Colectivo de autores, 2002: 111).

Y aclara además que:

“la auditoría de Imagen es una revisión orientada de todo el sistema corporativo global cuyo objetivo primordial es conocer el estado de los recursos de Imagen de la entidad y proceder a su optimización, recomendando para ello un conjunto de políticas y actuaciones concretas que refuercen la coordinación, integración y sinergias de todos los instrumentos de Imagen y Comunicación de la misma” (Villafañe: 1993).

Para este autor:

“Es la traducción del proyecto empresarial a categorías de imagen y comunicación. Su objeto es eliminar el *gap* que pueda existir entre la imagen actual de la empresa y la intencional, la que requiere el proyecto” (Villafañe: 2005).

Una definición más acabada sería la expuesta por el propio Villafañe (1993):

“La auditoría de imagen es una radiografía corporativa en la que todo es revisado desde la óptica de la Imagen. Un procedimiento para la identificación, análisis y evaluación de los recursos de Imagen de una entidad, para examinar su funcionamiento y actuaciones internas y externas, así como para reconocer

los puntos débiles y fuertes de sus políticas funcionales con el objetivo de mejorar sus resultados y fortalecer el valor de su Imagen Pública. (...) es una revisión orientada de la totalidad de la empresa con el objetivo de detectar los puntos fuertes y débiles de su Imagen Corporativa, tanto en lo que se refiere a sus políticas funcionales como formales” (citado por Montalvo, 2010).

Este autor confiere singular relevancia a la imagen corporativa y a la necesidad de determinar los puntos débiles y fuertes de la empresa mediante la realización de una auditoría de imagen.

Miró (2008) refiere que: “La Auditoría de Imagen permite la realización de una evaluación descriptiva cuyo objeto central es la medición e interpretación cualitativa de un conjunto de variables o de los principales elementos que configuran la Imagen Corporativa en una muestra de población dada”.

“La auditoría es una colección de listas de verificación y análisis de recursos, contenidas en seis cuestionarios, que guían el proceso de extracción de información y están constituidas por un repertorio de pautas genéricas, a partir de las cuales se puede extraer la información general de cualquier empresa; a ésta habrá que añadir aquella otra específica de cada compañía, es decir, aquella a la que ese sistema de pautas no tiene acceso por su carácter genérico” (Villafañe: 1993).

Como modelo para una Auditoría de Imagen, Sanz de la Tajada (1992), citado en Saló (2000) y por Montalvo (2010) propone:

1. Determinación de los objetivos a partir de hipótesis de trabajo derivadas de un verdadero y acertado diagnóstico de la situación.
2. Determinación del universo de estudio –los sujetos a investigar- en coincidencia con el público –o los públicos- que a la empresa interese analizar.

3. Identificación y determinación de la muestra necesaria, adecuada en tamaño y representativa del universo pre-definido, al servicio de la precisión en los resultados (condicionada por un error de muestreo máximo permitido).
4. Construcción de un cuestionario, capaz de cumplir con los requisitos de veracidad y seguridad en las informaciones recibidas.
5. Aseguramiento en la calidad y precisión en el trabajo de campo, mediante la aplicación del máximo rigor técnico.
6. Establecimiento de un adecuado sistema de tratamiento y análisis de la información, mediante técnicas estadísticas adecuadas a la complejidad del caso (utilización de métodos de análisis multivariable, únicos que garantizan una seguridad estadística suficiente en tales análisis).
7. Aplicación de un adecuado sistema de interpretación de los resultados.

En el ámbito empresarial cubano existen varios autores que hacen referencia a cómo realizar una Auditoría de Imagen, tal es el caso de Saladrigas (2002) y de Hernández (2007), citado por Montalvo (2010). Este propone varios pasos a seguir en su ejecución:

1. Análisis de la situación empresarial. En este primer paso dispone la revisión de la misión, visión y objetivos empresariales.
2. Identificación de los públicos y determinación de los focos de imagen. Se deben buscar los públicos reales y potenciales de la empresa y determinar los focos de la imagen en el público interno y externo.
3. Medición de los focos de imagen. Plantea la necesidad de organizar los focos por orden de prioridad y de analizar si se alejan, en caso de que se alejen proponer recomendaciones.
4. Determinación de métodos y técnicas de investigación.

Desde otra perspectiva, Aguilera (2009), citado por Montalvo (2010), establece otros pasos para su puesta en práctica:

1. Analizar la identidad y la autoimagen: lo que la empresa es, ver si coincide con lo que desea ser.
2. Estudio de la cultura organizacional: misión, visión, objetivos estratégicos, valores.
3. Conocer las oportunidades y fortalezas de la imagen de la empresa: oportunidades de mercado.
4. Establecer estrategia de imagen para posicionar o remodelar la imagen de la empresa: acciones para cambiar la imagen o mantener las fortalezas de estas.

De acuerdo con Hilda Saladrigas (2002: 112) y al coincidir con Villafañe (1993: 44-47), “el tipo de investigación que supone el modelo de auditoría de imagen parte de varios parámetros de evaluación: finalidad, alcance temporal, profundidad, amplitud, fuentes, carácter, naturaleza, objeto social, marco y tipo de estudio”, método por el cual se rige esta investigación.

La Auditoría de Imagen, según Villafañe (1993), tiene tres dimensiones: la Autoimagen, la Imagen Intencional y la Imagen Externa.

1.2.3.1 Imagen Intencional.

Justo Villafañe describe: “La Imagen Intencional es la manifestación de la personalidad corporativa de la empresa” (Villafañe, 1993:73).

Señala también que: “Es el conjunto de atributos que una organización pretende inducir en la mente de sus públicos a partir de la expresión de su personalidad corporativa. Traduce en términos de imagen corporativa el posicionamiento estratégico de la organización. La distancia entre las imágenes intencional y corporativa es inversamente proporcional al éxito de la estrategia de imagen”, Villafañe (2005).

Para Miró (2008): “Es la imagen que desea tener la institución de sí 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.

Por cuanto refiere la propia autora (Miró: 2008) que: “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”.

Trelles aclara:

“Se puede, en suma, inducir esa Imagen Intencional que exprese de forma tangible la personalidad corporativa (...) que supone un trabajo de optimización de dicha identidad (...). Lo que ni el trabajo perceptivo ni el trabajo corporativo conseguirán nunca es crear una imagen de algo que no es; por eso la primera conclusión que emerge de esta reflexión es la necesidad de ser realistas y basar todo el proceso de construcción de la Imagen Intencional de una empresa sobre su identidad” (citado por Miró, 2008, Trelles 2005:79).

1.2.3.2 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”, de acuerdo con Miró (2008).

Y refiere, asimismo, que:

“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” (Miró, 2008).

“La Imagen pública de la empresa es la percepción que el entorno tiene de dicha empresa”, según la definición de Villafañe (1993). Para evaluar la Imagen Pública de una empresa exigirá el análisis del entorno y de los medios de comunicación.

1.2.3.3 Autoimagen.

No menos importante que las anteriores resulta la autoimagen o la imagen interna, de la cual es objeto esta investigación; existen varios criterios para analizar la misma, algunos teóricos le confieren mayor relevancia a la identidad, otros a la cultura y a la comunicación.

“La autoimagen es la imagen interna de una empresa y se construye a partir de la percepción que esta tiene de sí misma” (Villafañe: 1993). Esta definición se corresponde con el concepto que rige el desarrollo de este estudio.

Según Villafañe, para realizar un análisis de la autoimagen se deben tener en cuenta: el análisis de la situación de la empresa, la evaluación de la cultura corporativa, la planificación y desarrollo de los recursos humanos y el análisis del clima interno. En estos indicadores se basa esta investigación, por cuanto la autora les confiere mayor relevancia y correspondencia para poder medir la autoimagen de la entidad.

1.2.3.1.1 Análisis situacional de la empresa.

En una institución, la historia deviene rasgo de significativa importancia para mantener y reforzar su identidad; esta no solo comprende elementos en cuanto a su fundación, sino que guarda aspectos como sus primeros productos, su inicio en el mercado, sus triunfos, fracasos, ofrece una visión de todo lo que ha sido desde sus inicios, sus líderes y figuras principales, quiénes han sido sus clientes, proveedores y públicos objetivo.

De acuerdo con Villafañe (1993): “El análisis de la situación de la empresa comprende tanto el estudio de la evolución histórica de la empresa, como una valoración detenida del proyecto empresarial actual, sus políticas corporativas, su situación en el sector, la orientación estratégica, sus puntos fuertes y débiles, etc.”.

1.2.3.1.2 Cultura Corporativa.

La definición de cultura, que propone Williams (1976), la enmarca en “un proceso general de desarrollo intelectual, espiritual y estético; un modo de vida particular, referido a un pueblo, un período o un grupo; los trabajos y las actividades intelectuales y artísticas”, citado por Grandi en *Los estudios culturales: entre texto y contexto, culturas e identidad*, tomado de *Comunicología. Temas actuales*, colectivo de autores, 2006:126).

La cultura corporativa comprende las concepciones, valores, creencias y actitudes que tiene la institución como ente social.

De acuerdo con Costa (2004): “La cultura corporativa es la energía actitudinal del colectivo humano interno en su totalidad, y la gestión del conocimiento para la estrategia en la toma de decisiones que orienta la acción, la producción de la calidad, la generación de valor y el estilo de la empresa”.

Villafañe establece que:

“La cultura es, en este sentido, el proceso de reconstrucción social de la identidad de la organización”, y define, asimismo, la cultura “como el inconsciente colectivo de la organización, que se manifiesta explícitamente mediante un conjunto de comportamientos, algunos de los cuales -aquellos que han ejercido una honda influencia sobre dicha organización- se convierten en valores corporativos hasta el punto de constituir una auténtica ideología corporativa” (Villafañe: 1997).

Se puede, además, entender la cultura, según Villafañe (1997), como cristalización del entorno, diseño estratégico interno, autoimagen, presunciones básicas acerca de la organización, valores compartidos e ideología de la organización. Y agrega que “las variables del entorno en lo que a la adaptación de la organización y la autoimagen se refiere, completan productivamente esta definición abierta del concepto de cultura corporativa”.

“La cultura está formada en primer lugar por los *comportamientos expresos*, es decir, todo aquello que es observable y constatable y que supone una manera particular de hacer las cosas (el entorno físico, las normas implícitas y explícitas, el lenguaje). Este constituye el nivel más alto y visible, pero también el más cambiante de la cultura de una organización. Es aquel que expresa el modo de ser colectivo, son generalmente de tipo espontáneo, y tiene un fuerte vínculo con los valores y las presunciones básicas” (Miró: 2008).

Villafañe establece una relación cultura-imagen-autoimagen y explica:

“La cultura como Imagen o, para ser exacto, como autoimagen, es la percepción global que el personal de una compañía tiene de ésta. En este caso, la organización es como una red de significados, símbolos e imágenes y cuanto más compartidos son éstos más sólida y fuerte es la cultura corporativa” (Villafañe, 1999: 97).

Trelles (2002) le confiere a la cultura un lugar primordial en el contexto empresarial cubano, con lo cual la autora coincide, y refiere que:

“Fortalecer la cultura de cada empresa o entidad, o lo que es lo mismo, la cultura organizacional, es validar los significados de las construcciones simbólicas que conforman los valores, los modos de hacer y de pensar, las normas de la organización, sea una empresa, entidad, comunidad, provincia o país. El reconocimiento de la función transversal de la comunicación, la necesidad de su gestión y el accionar consecuente en este campo, influiría en el mayor desarrollo económico y el perfeccionamiento del sistema social cubano”.

Por otra parte, Mouriz (2007) enfatiza la valoración que debe realizar una institución de su cultura para ser exitosa en su gestión, y refiere que:

“Todo cambio cultural, para llevarse a efecto de manera exitosa, requiere, en primer lugar, que la empresa haya hecho una adecuada valoración sobre sí misma en función de los objetivos de lograr efectividad en su relación con el entorno. Las empresas u organizaciones que trabajan en busca de la excelencia

desarrollan culturas de éxito para responder de forma eficiente a las exigencias del medio”.

Refiere Villafañe: “La evaluación cultural, sin constituir en sí misma una auditoría específica sobre la cultura corporativa, debe determinar el estado actual de la misma, sus valores dominantes y la autopercepción corporativa”.

1.2.3.1.3 Gestión de los Recursos Humanos.

La Gestión de los Recursos Humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas.

Entre los objetivos de la Gestión de los Recursos Humanos se encuentran:

- Atraer a los candidatos al puesto de trabajo que estén potencialmente cualificados.
- Retener a los mejores empleados.
- Motivar a los empleados.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización
- Aumentar la productividad.
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo.
- Cumplir la normativa y legislación.

De acuerdo con Villafañe (1993): “La estrategia de recursos humanos, cómo se gestionan, la importancia que se concede a la formación, la selección de personal, los desarrollos de carrera, etc., constituyen ítems fundamentales para evaluar internamente la empresa”. Estos ítems han sido adecuados al contexto de esta investigación.

1.2.3.1.4 Clima interno.

El clima interno, a consideración de la autora, deviene el termómetro que marca el estado en que se encuentra una institución, pues determina aspectos tan importantes como las relaciones interpersonales, la higiene y seguridad del centro y las expectativas y motivaciones de su público interno.

Al respecto, Villafañe (1993) plantea que “para el análisis del clima interno ha de completar esta primera parte de la auditoría de Imagen objetivando, además de los aspectos clásicos sobre seguridad, promoción, participación, etc., los niveles de satisfacción, eficacia de la comunicación interna y expectativas y motivaciones de los empleados de la compañía.

Y aclara Villafañe (1993): “La evaluación y formalización del clima interno supone, de alguna manera, la representación de la autoimagen o imagen interna de la organización, lo que permite, en un nuevo gráfico, visualizar la evolución de ésta a través del tiempo, siempre que se efectúe el correspondiente seguimiento”.

Marco referencial

1.2.4 De la unidad de análisis: Asamblea Provincial del Poder Popular.

La Asamblea del Poder Popular, constituida en la demarcación político-administrativa en que se divide el territorio provincial, es el órgano superior local del poder del Estado, y, en consecuencia, está investida de la más alta autoridad para el ejercicio de las funciones estatales en sus demarcaciones respectivas y para ello, dentro del marco de su competencia, y ajustándose a la ley, ejerce gobierno.

Además, coadyuva al desarrollo de las actividades y al cumplimiento de los planes de las unidades establecidas en su territorio que no les estén subordinadas, conforme a lo dispuesto en la ley.

La Administración Local que esta Asamblea constituye, dirige las entidades

económicas, de producción y de servicios de subordinación local, con el propósito de satisfacer las necesidades económicas, de salud y otras de carácter asistencial, educacionales, culturales, deportivas y recreativas de la colectividad del territorio a que se extiende la jurisdicción de cada una.

Para el ejercicio de sus funciones, las Asambleas Locales del Poder Popular se apoyan en los Consejos Populares y en la iniciativa y amplia participación de la población y actúan en estrecha coordinación con las organizaciones de masas y sociales.

Los Consejos Populares se constituyen en ciudades, pueblos, barrios, poblados y zonas rurales; están investidos de la más alta autoridad para el desempeño de sus funciones; representan a la demarcación donde actúan y a la vez son representantes de los órganos del Poder Popular municipal, provincial y nacional.

Trabajan activamente por la eficiencia en el desarrollo de las actividades de producción y de servicios y por la satisfacción de las necesidades asistenciales, económicas, educacionales, culturales y sociales de la población, promoviendo la mayor participación de ésta y las iniciativas locales para la solución de sus problemas.

Coordinan las acciones de las entidades existentes en su área de acción, promueven la cooperación entre ellas y ejercen el control y la fiscalización de sus actividades.

Los Consejos Populares se constituyen a partir de los delegados elegidos en las circunscripciones, los cuales deben elegir entre ellos quien los presida. A los mismos pueden pertenecer los representantes de las organizaciones de masas y de las instituciones más importantes en la demarcación.

El inmueble consta de cuatro plantas, en el primer piso se encuentra la Oficina de Atención a la Población, la cocina comedor y el teatro de la Asamblea, en la segunda planta se encuentra la administración interna y el archivo central, en la tercera planta

se encuentran las direcciones provinciales de Finanzas y Economía y Planificación y en la cuarta planta se ubican las oficinas de la Asamblea.

La APPP se encuentra ubicada en la calle Cuartel S/N, entre Isabel María de Valdivia y Avenida de los Mártires, en una edificación construida para este fin. Desde el año 1976 se instaló allí la Asamblea Provincial del Poder Popular. El local ha sufrido varias transformaciones en aras de expandir las áreas de trabajo y de aprovechar el espacio.

En su entorno se aprecian lugares que han tenido participación directa o han servido de escenario a las luchas contra la dictadura de Batista por parte de los estudiantes y de los miembros de la clandestinidad: la Escuela Primaria Julio Antonio Mella, la Universidad José Martí Pérez y la Avenida de los Mártires; otras entidades significativas son la Contraloría Provincial, la Universidad de Ciencias Pedagógicas, la Primera Unidad de la PNR y la Dirección Provincial de Salud y la Dirección Provincial del Banco de Crédito y Comercio.

Las bases legales de esta investigación están constituidas por el conjunto de documentos de naturaleza legal que sirven de testimonio referencial y de soporte; entre esos documentos se encuentran: las Orientaciones del Buró Político del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, la Plantilla de Cargos de la Asamblea Provincial del Poder Popular, el Manual de Normas y procedimientos de Contabilidad del Departamento de Economía y Administración del Estado Cubano; la Constitución de la República, la cual establece el objeto social de la institución y las actividades que le corresponden, y el Reglamento Disciplinario de la Asamblea Provincial del Poder Popular.



Capítulo II

II. CAPÍTULO METODOLÓGICO

Planteamiento del problema.

¿Qué rasgos caracterizan la autoimagen de la Asamblea Provincial del Poder Popular en la provincia de Sancti Spíritus?

Objetivo general:

Determinar los rasgos que caracterizan la autoimagen de la Asamblea Provincial del Poder Popular

Objetivos específicos:

1. Determinar los fundamentos teóricos acerca de la comunicación institucional y la imagen corporativa.
2. Caracterizar el público interno de la Asamblea Provincial del Poder Popular
3. Diagnosticar la autoimagen de la Asamblea Provincial del Poder Popular.

Para la realización de la investigación se empleó la metodología cualitativa, ya que por la naturaleza del centro que es objeto de estudio se desarrolló un análisis cualitativo de los indicadores de la autoimagen.

Es de tipo descriptiva, pues se realizó una caracterización de la autoimagen de la institución y de los rasgos de su público interno; asimismo, se midieron los indicadores que permitieron caracterizar el objeto de estudio.

La Auditoría de Autoimagen a la Asamblea Provincial del Poder Popular es una investigación en comunicación para la producción, porque está encausada a la detección de problemas reales de la institución con respecto a su autoimagen.

Como se explicó en el primer capítulo, la metodología a seguir consideró la propuesta de Justo Villafañe (1993) de los parámetros a tener en cuenta en la realización de una Auditoría de imagen interna para el desarrollo de la investigación científica. Dicha propuesta se basa en la delimitación de los indicadores de la autoimagen que son tomados en la investigación; no obstante, la propuesta de Villafañe ha sido adecuada

al centro, pues es el órgano superior local del poder del Estado; por lo que los indicadores que se miden han sido ajustados a los intereses del investigador para con la institución.

Conceptualización de la categoría de análisis.

Categoría Autoimagen

Definición conceptual: la autoimagen es la imagen interna de una empresa y se construye a partir de la percepción que esta tiene de sí misma (Villafañe: 1993).

Definición operacional: es la imagen que tienen los trabajadores de la Asamblea Provincial del Poder Popular.

Indicadores:

- El análisis de la situación de la empresa.
- La evaluación de la cultura corporativa.
- La planificación y desarrollo de los Recursos Humanos.
- El análisis del clima interno.

Operacionalización

- El análisis de la situación de la empresa.
 - ❖ Misión (Funciones). Si se conoce o no.
 - ❖ Visión. Si está definida y si se conoce o no por su público interno.
 - ❖ Historia y evolución de la Asamblea. Si se conoce la fecha de constitución.
- La evaluación de la cultura corporativa.
 - ❖ Valores manifestados.
 - ❖ Rasgos característicos de los trabajadores.
 - ❖ Tradiciones. Si existen y se conocen.

- ❖ Sentido de pertenencia. Si lo manifiestan o no.
- ❖ Estabilidad laboral. Años de trabajo.
- ❖ Valoración del estado general de la entidad. Bien, regular o mal.

La planificación y desarrollo de los Recursos Humanos.

- ❖ Previsión estratégica de los Recursos Humanos.
- ❖ Formación. Acciones de superación.
 - ❖ Evaluación de los trabajadores.
- El análisis del clima interno.
 - ❖ Higiene y seguridad (buena, regular, mala).
 - ❖ Comunicación interna.
 1. Formal
 - Flujos
 - Descendente
 - Ascendente
 - Horizontal
 - Canales
 2. Informal.
 - Flujos.
 - Canales.
 - ❖ Comunicación personal directa (reuniones, asambleas, consejos, entrevistas, etc.).
 - ❖ Comunicación mediática indirecta (informes escritos, boletines, murales, radio-base, e-mail, etc.).
 - ❖ Participación en las actividades y frecuencia.

- ❖ Satisfacción / insatisfacción.
- ❖ Expectativas / motivaciones.
- ❖ Evaluación del clima interno. Bien, regular, mal.

Caracterización de la unidad de análisis.

La unidad de análisis son las personas, grupos, objetos, actividades, instituciones, países y acontecimientos sobre los que versa la investigación, en los que se realiza la medición de la variable. En este caso estuvo constituida por los trabajadores de la Asamblea Provincial del Poder Popular en Sancti Spíritus.

Población y muestra.

La población está conformada por los 22 trabajadores de la Asamblea Provincial del Poder Popular. La muestra está representada por los trabajadores del centro que se encuentran en plantilla oficial, la cual comprende el total de los trabajadores, equivalente al 100%. Para este estudio la muestra es no probabilística y de tipo intencional.

Técnicas empleados.

En el proceso investigativo fueron empleados **técnicas** de la investigación en Comunicación, entre ellos:

- Análisis documental.

Se les realizó a los reglamentos, resoluciones, cartas circulares, plantilla de cargos de la institución, informes y rendiciones de cuenta, con el objetivo de buscar información que contribuyera a aportar datos de interés para la investigación. Para este estudio fueron analizados distintos documentos, entre los cuales figuran las Orientaciones del Buró Político del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, el Consejo de Estado y la Asamblea Nacional del Poder Popular, la Plantilla de Cargos de la Asamblea Provincial del Poder Popular, el Manual de Normas y procedimientos. Contabilidad, del Departamento de Economía y Administración del Estado; la

Constitución de la República, la cual establece el objeto social de la institución y las actividades que le corresponden, el Reglamento Disciplinario de la Asamblea Provincial del Poder Popular, donde se refieren las obligaciones y prohibiciones comunes a todos los trabajadores, así como el procedimiento para la aplicación de las medidas disciplinarias y los deberes de la administración; actas de las sesiones de la Asamblea, las asambleas de los afiliados al Sindicato, además del Informe Anual del Sindicato, el Informe Anual de la Reunión de Intercambio con el Vicepresidente del Consejo de Estado que atiende la Provincia y los expedientes laborales de los trabajadores.

-La Observación.

Con este método se pudo recopilar información sobre los procesos que se desarrollan en la entidad. Se observaron todos los procesos comunicativos y el desarrollo de las reuniones planificadas durante la etapa de investigación. Los lugares de observación coinciden con las áreas de trabajo del público interno, tanto el personal técnico como el administrativo. Como instrumento se empleó la Guía de Observación (Ver Anexo No. 1). El tipo de observación realizada fue participante.

- La Encuesta.

Esta técnica permitió recoger la información acerca de la imagen que tiene el público interno de la Asamblea Provincial del Poder Popular, manifestada en el conocimiento que este tiene de la entidad estudiada.

La encuesta se le realizó a la muestra seleccionada: los 22 trabajadores de la Asamblea Provincial del Poder Popular. Para su aplicación se utilizó como instrumento la Guía de Encuesta, caracterizada por preguntas cerradas, abiertas y mixtas (Anexo No. 2).

- La Entrevista.

Se empleó con el objetivo de obtener información verbal de sujetos directamente implicados con el proceso, de manera que ofrecieran mayor información acerca del tema objeto de estudio.

Se aplicó a directivos y fundadores del centro que se encuentra en activo, para ello se elaboró la Guía de Entrevista como instrumento (Anexos No 3).

A partir de la triangulación de los datos obtenidos a través de las técnicas aplicadas permitieron llegar a los resultados finales de la investigación. En la evaluación de los indicadores se establecieron tres calificativos: bien, regular y mal. Los rangos para evaluar de bien cada indicador debían estar comprendidos entre el 100 % y el 80 %; de regular se consideraban del 79 % al 60 % y de mal aquellas respuestas que computaran menos del 60 %. En cuanto a la evaluación final de la autoimagen se designaron tres clasificaciones: positiva, en la cual todos los indicadores fueran evaluados de bien; regular, cuando dos indicadores fueran calificados de regular y dos de bien, o todos de regular; y de negativa, en el caso de ser calificados de mal más de dos indicadores.

Se accedió al campo desde la aprobación de los directivos de la Asamblea Provincial del Poder Popular para la realización de la auditoría, con fecha 7 de enero de 2013; para la misma no se confrontaron dificultades, ya que se partió de un estudio preliminar realizado por el propio autor. Fueron seleccionados y elaborados los instrumentos de medición, se calcularon la validez y la confiabilidad de los instrumentos de medición seleccionados (pilotaje), la aplicación de los instrumentos y la codificación de los datos, y se contó con el apoyo de las organizaciones del centro.

Durante la investigación no se violaron principios éticos ni de ninguna índole y se respetó la confidencialidad de los que participaron en la recogida de la información.

Se abandona el campo en el mes de marzo para el análisis y procesamiento de los resultados obtenidos.

Se utilizó para cuantificar los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos citados y su conversión a cualitativos; se empleó, de igual forma, el cálculo porcentual. Los resultados se exponen en tablas y gráficos que se especifican en el siguiente epígrafe.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

“El comportamiento es un espejo en el que cada uno muestra su imagen”.

Johann Wolfgang Goethe

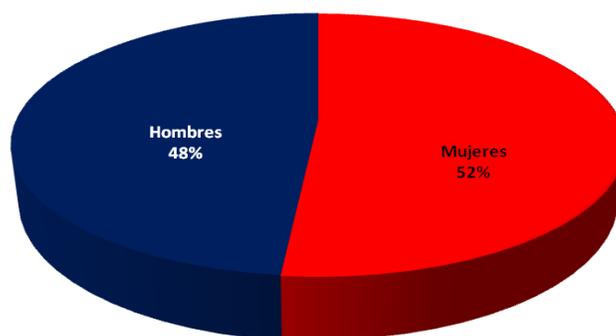
De acuerdo con los análisis efectuados a los documentos y según la entrevista a los directivos y fundadores de la Asamblea Provincial del Poder Popular, la observación y la encuesta al público interno se pudo realizar la caracterización del mismo.

Caracterización del público interno.

El público interno de la Asamblea Provincial del Poder Popular lo conforman: 3 dirigentes, 12 funcionarios, 7 especialistas, La estructura de la organización se muestra en el Organigrama de la Asamblea (Anexo No. 6).

El género representativo de la Asamblea Provincial del Poder Popular lo constituye el femenino, para el 52 %, y el 48 % equivale al masculino, según se puede observar en el gráfico No. 1. También es de destacar que dos mujeres ocupen cargos de dirección en la entidad, de igual forma las féminas dirigen el Sindicato, el núcleo del PCC y el Comité de Base de la UJC.

Gráfico No. 1



Fuente: Elaboración propia

Como datos ilustrativos destacan la cifra de 10 trabajadores comprendidos entre las edades de 51 a 60 años, que representan el 45%, y el grupo de más de 60 años, considerados de la tercera edad para un 19%; no obstante, resulta alentador que el número de jóvenes incorporados al centro vaya *in crescendo*, pues ya son 8 los que conforman el colectivo, lo cual equivale al 36 %.

Este promedio de 46 años le confiere al colectivo una mayoría de edad, que necesita una revitalización de jóvenes, aunque en los últimos tres años se ha nutrido de esta generación de profesionales noveles. El promedio de edad queda reflejado, de acuerdo con el análisis de los grupos etarios, según se muestra en la Tabla No. 1.

Tabla No. 1. Promedio de edad del público interno.

Promedio de edad de mujeres	Promedio de edad de hombres	Promedio de edad del colectivo
45 años	46 años	46 años

Fuente: Elaboración propia.

En la Asamblea Provincial del Poder Popular existen dos grupos: el personal administrativo y el técnico.

El personal técnico lo integran un total de 19 trabajadores y el administrativo lo conforman solamente 3, por lo que la representación del primero es superior, sustentado en el hecho de que el objeto social de la Asamblea Provincial del Poder Popular es coordinar y controlar la ejecución de la política, programas y planes aprobados por los órganos superiores del Estado, además de ser la personalidad jurídica a todos los efectos legales de la sociedad local.

El nivel cultural se manifiesta con mayoría para los graduados de nivel superior, que constituyen el 91% de los trabajadores, motivado por el perfil ocupacional y el nivel requerido para ocupar las plazas; los de nivel medio superior representan el 9 %. Es de destacar que en la entidad laboren 6 Máster en Ciencias Sociales y una Máster en Ciencias Económicas. El nivel socioeconómico se corresponde con el nivel cultural y la plaza que ocupa cada trabajador.

Este centro cuenta con organizaciones políticas y no gubernamentales: el Sindicato de la Administración Pública, el núcleo del Partido Comunista de Cuba, un Comité de Base de la Unión de Jóvenes Comunistas. Las organizaciones políticas desempeñan un papel importante en el trabajo aglutinador y comunicativo en la institución.

Tabla No. 2. Militancia

Organización Política	Mujeres	Hombres	Total	%
PCC	8	6	14	64
UJC	6	2	8	36

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la Tabla No. 2, los militantes del PCC representan el 64 % del colectivo, por lo que más de la mitad de los trabajadores son partidistas; el Comité de Base de la UJC lo conforman el 36 % de los trabajadores. Se destaca que una de las jóvenes, la Jefa de Despacho del Vicepresidente, tiene la condición de doble militancia. El número reducido de militantes de la UJC se sustenta por el promedio de edad de su colectivo.

Todos los trabajadores (22) pertenecen al Sindicato de la Administración Pública y 6 son miembros de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores (ANEC).

Análisis de la situación de la empresa.

Según el análisis de documentos se pudo conocer las funciones que se establecen para el funcionamiento de la misma:

- a) Cumplir y hacer cumplir las leyes y demás disposiciones de carácter general adoptadas por los órganos superiores del Estado;
- b) aprobar y controlar, conforme a la política acordada por los organismos nacionales competentes, la ejecución del plan y del presupuesto ordinario de ingresos y gastos de la provincia;

- c) elegir y revocar al presidente y vicepresidente de la propia Asamblea;
- d) designar y sustituir al secretario de la Asamblea;
- e) participar en la elaboración y control de la ejecución del presupuesto y el plan técnico-económico del Estado, correspondiente a las entidades radicadas en su territorio y subordinadas a otras instancias, conforme a la ley;
- f) controlar y fiscalizar la actividad del órgano de Administración de la provincia;
- g) designar y sustituir a los miembros del órgano de Administración provincial, a propuesta de su presidente;
- h) designar y sustituir a los jefes de las direcciones administrativas y de empresas pertenecientes a la subordinación provincial;
- i) determinar, conforme a los principios establecidos por el Consejo de Ministros, la organización, funcionamiento y tareas de las entidades encargadas de realizar las actividades económicas, de producción y servicios, educacionales, de salud, culturales, deportivas, de protección del medio ambiente y recreativas, que están subordinadas al órgano de Administración provincial;
- j) adoptar acuerdos sobre los asuntos de administración concernientes a su demarcación territorial y que, según la ley, no correspondan a la competencia general de la Administración Central del Estado o a la de los órganos municipales de poder estatal;
- k) aprobar la creación y organización de los Consejos Populares a propuesta de las Asambleas Municipales del Poder Popular;
- l) revocar las decisiones que adopten los Consejos Populares, o sus presidentes, siempre que violen alguna disposición legal, contravengan los intereses de otra localidad o los generales del país, o no se encuentren dentro de las facultades de quien las adoptó;
- m) revocar, en el marco de su competencia, las decisiones adoptadas por el órgano de Administración de la provincia, o proponer su revocación al Consejo de Ministros, cuando hayan sido adoptadas en función de facultades delegadas por los organismos de la Administración Central del Estado;
- n) conocer y evaluar los informes de rendición de cuenta que le presente su órgano de Administración y las Asambleas del Poder Popular de nivel inferior, y adoptar las

- decisiones pertinentes sobre ellos;
- o) formar y disolver comisiones de trabajo;
- p) atender todo lo relativo a la aplicación de la política de cuadros que tracen los órganos superiores del Estado;
- q) fortalecer la legalidad, el orden interior y la capacidad defensiva del país;
- r) cualquier otra que les atribuyan la Constitución y las leyes.

La misión de la Asamblea Provincial del Poder Popular está definida como: promover el desarrollo económico y social de su territorio, para lo cual coordina y controla la ejecución de la política, programas y planes aprobados por los órganos superiores del Estado, con el apoyo de sus municipios, conjugándolos con los intereses de éstos.

Según la encuesta realizada al público interno el conocimiento de la misión se representa en la siguiente tabla, donde el 91% contestaron conocerla y dos contestaron que no, lo que representa el 9 %, este número corresponde al personal administrativo.

Tabla No. 3 Conocimiento de la misión.

	Frecuencia	%
La conocen	20	91
No la conocen	2	9

Fuente: Elaboración propia.

Tanto la entrevista a la presidenta (Anexo No. 4) como al fundador del centro (Anexo No. 5) corroboran que están definida la misión y se conoce. Se puede observar en el Gráfico No. 2

La **visión** de la Asamblea Provincial del Poder Popular se define en: ser una de las más destacadas del país. En la pregunta de la encuesta sobre el conocimiento de la visión, contestaron afirmativamente 18 trabajadores, para el 82 %, y 4 dijeron no conocerla, que representan el 18 %

Independientemente del resultado, se pudo observar que en el centro, tanto la misión, las funciones, como la visión no están reflejadas en los murales ni en otros lugares visibles, aun cuando son conocidas, debido al intercambio entre los trabajadores de ambos grupos en las reuniones que se efectúan los lunes para coordinar las tareas de la semana.

Historia y evolución de la Asamblea.

Al indagar por la fecha de constitución y la historia de la institución el 96% del público interno la conoce y 6 no señalaron la fecha, los restantes la escribieron correctamente.

En la recepción de la Asamblea Provincial del Poder Popular se pueden observar los cuadros de los Reconocimientos obtenidos y se exhiben, igualmente, los premios alcanzados en Festivales, Exposiciones y Eventos Nacionales, y la relación de los fundadores de La APPP. Todos estos elementos conforman la historia de la institución, brindan elementos para conocer sus logros.

En el centro existen tres murales: el del Sindicato, el del Núcleo del PCC, y el de la UJC, aunque de manera informal se emplee en brindar información un espacio de la recepción de La APPP.

Evaluación de la cultura corporativa

En el análisis de los valores manifestados en la entidad, según la recogida de datos aportados en la aplicación de los instrumentos y expuestos en la Tabla No. 4, se observa el orden de prioridad de estos valores, por lo que están más representados en el colectivo los valores de: responsabilidad y la unidad, ambos en primer lugar con un 100 %, le siguen en orden la solidaridad y el humanismo, con un 95%; la justicia, 91 %, y la honestidad, con el 86 %. Con cifras menos significativas, pero presentes en importancia, están los valores de sinceridad (82%) y gratitud (59%). Se puede concluir que los valores que distinguen el comportamiento corporativo de la APPP son la responsabilidad y la unidad.

Tabla No. 4. Valores manifestados.

Valores	Frecuencia	%
Responsabilidad	22	100
Justicia	20	91
Humanismo	21	95
Honestidad	19	86
Unidad	22	100
Solidaridad	21	95
Gratitud	13	59
Sinceridad	18	82

Fuente: Elaboración propia.

Los **rasgos característicos** de los trabajadores, al aplicar la encuesta, arrojaron datos que se recogen en la Tabla No. 5. Donde se muestra que el 100 % de los encuestados consideró el ser responsables como el rasgo más sobresaliente en los trabajadores de la APPP, característica que coincide con el valor analizado anteriormente: responsabilidad. Otros en orden de importancia resultaron: cumplidores, alegres y entusiastas con el 95 %; respetuosos, un 91%. Además se consideran satisfechos y optimistas, ambos con un 68 %.

Tabla No. 5. Rasgos característicos de los trabajadores.

Rasgos	Frecuencia	%
Cumplidores	21	95
Responsables	22	100
Alegres	21	95
Motivados	16	73
Satisfechos	15	68
Entusiastas	21	95
Apáticos	-	-
Ausentistas	-	-
Optimistas	15	68
Respetuosos	20	91
Otros	-	-

Fuente: Elaboración propia.

Tradiciones.

Entre estas tradiciones más sobresalientes de la entidad se encuentran la celebración del Día de los Órganos Locales del Poder Popular, la fecha de constitución de la APPP, la participación en los desfiles por el Primero de Mayo, la cual se considera significativa en cuanto a la asistencia de los integrantes del colectivo; así como las actividades colaterales que se realizan: trabajos voluntarios, excursiones, homenaje a fundadores, y el intercambio con los trabajadores los lunes en reunión para la información general, entre otras.

En la Tabla No. 6 se aprecia el comportamiento del conocimiento de las tradiciones de la Asamblea Provincial del Poder Popular, donde el 82 % las corrobora y solamente un 18,1 % manifestó no conocerlas.

Tabla No. 6. Conocimiento de las tradiciones.

Tradiciones	Frecuencia	%
La conocen	18	82
No la conocen	4	18

Fuente: Elaboración propia.

Sentido de pertenencia.

Todos los trabajadores, el 100 %, tanto en encuesta como en entrevista, coincidieron en responder que consideraban como algo propio la Asamblea Provincial del Poder Popular, dato significativo en la investigación, por cuanto demuestra la identificación de sus miembros con su entidad.

Estabilidad laboral.

En el centro existe una gran estabilidad y permanencia, pues el promedio de trabajo en el colectivo es de 15 a 25 años. Las plazas con mayor antigüedad en orden son las de Jefes de Despacho, Secretarías, Funcionario de Atención a las Comisiones Permanentes de Trabajo, Funcionario de Control Funcional, y el Chofer de la Presidencia.

En el centro se encuentra laborando una de las fundadoras de los Órganos Locales del Poder Popular, quien es Símbolo Humano del colectivo.

Valoración del estado general de la entidad.

De forma mayoritaria respondieron los encuestados (100 %) y los entrevistados al considerar de bueno el estado general de la entidad, ya que en este aspecto se valora de forma global al centro de referencia. En este están comprendidos: el ambiente general de la instalación, el aseguramiento técnico y material para la realización del proceso gubernamental, las condiciones de trabajo: climatización de los locales, iluminación, estado constructivo y ambientación, entre otros.

De acuerdo con criterios de la presidenta, resultan notorios el entusiasmo y el clima de trabajo que imperan en el centro, fruto también de años de convivencia y de trabajo en unidad.

El análisis de la situación de la Asamblea Provincial del Poder Popular se califica de Bien

La planificación y desarrollo de los Recursos Humanos.

Según los datos ofrecidos en la investigación el comportamiento del trabajo con los Recursos Humanos, el 100 % del colectivo de trabajadores lo considera bueno. Este aspecto se refiere a las coordinaciones que se ejecutan para cubrir las plazas con personal del centro, la correlación entre perfil ocupacional y especialidad, y la no existencia de plantillas infladas; es de destacar el hecho de que en el centro labore solamente el personal estrictamente necesario para el proceso gubernamental, muy a tono con la política de empleo que se lleva a cabo en el país referida al reordenamiento laboral.

Sostiene la dirección de la entidad que se realizó un reciente estudio de las principales necesidades de recursos humanos hasta el 2016, especialmente de funcionarios, especialistas e informáticos, el cual arrojó que, de acuerdo con la formación actual de profesionales en los centros de Educación Superior y el nivel de envejecimiento del colectivo, no deben existir contratiempos para desempeñar con estabilidad la labor en los próximos años. Relativo a la selección del personal, la

Asamblea Provincial del Poder Popular es muy exigente en sus captaciones y desestima cualquier improvisación al respecto.

Previsión estratégica de los Recursos Humanos.

Según se explica en las entrevistas realizadas se evidencia la **previsión** de los Recursos Humanos se realiza a través de coordinaciones con la Asamblea Nacional y la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social de Sancti Spíritus. En La APPP se prepara el personal para que ocupen las plazas y se correspondan con el perfil ocupacional, de acuerdo con el Reglamento para la organización salarial de los trabajadores de este tipo de institución, y que establece además los requisitos para ocupar plazas, las formas de evaluación, estimulación, reclamaciones y obligaciones tanto de directivos como de integrantes del personal de la entidad.

Está establecida la política de cuadros, al promover a jóvenes con talento y capacidades para los distintos cargos de dirección, dígase jefa del Órgano de Cuadros, Oficina de Atención a la Población y la propia dirección de la institución, quien comenzó sus labores en la estructura de base y ha transitado por varios cargos hasta el momento de esta investigación y tiene una permanencia en la dirección por más de dos períodos de mandato.

Formación.

A partir de los resultados de las técnicas aplicadas se comprobó que en el centro se han realizado prácticas de estudiantes de las carreras de Derecho, Estudios Socioculturales y Ciencias Informáticas, desde el primer año de la carrera hasta la culminación de estudios con Trabajos de Diploma que han tenido a La APPP como unidad de análisis y de tema para sus investigaciones. De esta cantera de profesionales se ha nutrido el personal gubernamental. Actualmente se encuentran en adiestramiento laboral una graduada de Licenciatura en Ciencias Informáticas, con perspectivas de que ocupe plaza de Jefa de ese Departamento, y otra de Licenciatura en Psicología, quien realiza las funciones de Atención a las Comisiones de Trabajo Comunitario.

En entrevista con la Presidenta se corrobora que con independencia de que La APPP no se dedica a la formación de profesionales, constituye una prioridad del centro la atención a estudiantes en períodos de prácticas laborales o de adiestramiento, cantera de futuros profesionales y cuadros.

Acciones de superación.

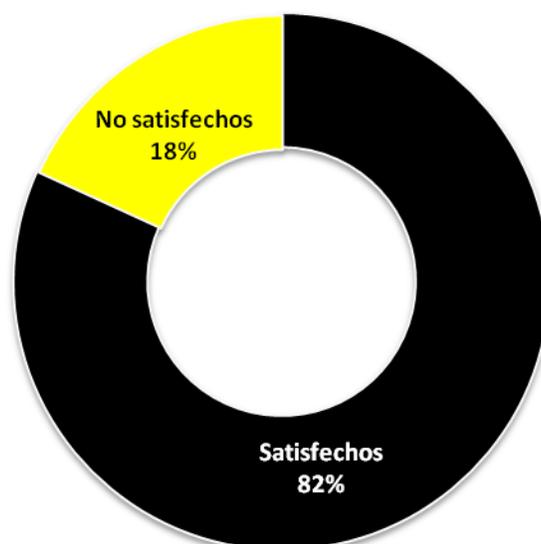
A pesar de que la mayoría (82 %) de los trabajadores consideran satisfechas sus necesidades de superación; el 18% opina que no son suficientes, según se recoge en la Tabla No. 7 y se puede apreciar en el Gráfico No. 2.

Tabla No. 7 Nivel de satisfacción de las necesidades de superación.

Superación	Frecuencia	%
Satisfechos	18	82
No satisfechos	4	18

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico No. 2



Fuente: Tabla No. 7.

La encuesta arrojó criterios como: “no se corresponden con mi perfil”, “son de nivel superior”, “debieran incrementarse de acuerdo con las necesidades profesionales y las tendencias gubernamentales contemporáneos”, “no existe, en la provincia, personal capacitado para una acción de superación en mi área”, “no son suficientes”, “la mayoría de las acciones de superación van muy ligadas a la economía”, “no siempre se corresponde con las necesidades reales del centro y no son abundantes las opciones”, “no hay ofertas para mi especialidad”. Estas opiniones demuestran que, independientemente de las gestiones que se realizan para elevar el nivel científico-técnico y cultural de los trabajadores, aún faltan por ejecutar acciones de superación que permitan satisfacer las necesidades de sus miembros; no obstante, por esfuerzo propio han desarrollado cursos y diplomados, incluida una Maestría en Ciencias Económicas, que evidencia el espíritu de superación del colectivo.

En aras de elevar el nivel profesional se lleva a cabo en estos momentos una Maestría en Ciencias Sociales que involucra a seis profesionales de la institución.

Evaluación de los trabajadores.

De una forma u otra, el público interno de la Asamblea Provincial del Poder Popular es evaluado, díganse evaluaciones periódicas anuales al personal técnico, las evaluaciones de cuadros, las auditorías al área administrativa y el chequeo al parque de vehículos del centro. Durante este período fueron evaluados un total de 20 trabajadores, que representan el 91%, y 2 no fueron objeto de evaluación, por causas justificadas. Los resultados en las evaluaciones fueron satisfactorios y no se estableció ninguna reclamación o inconformidad.

El personal administrativo sobresale por la excelencia en su labor. La última inspección a los vehículos arrojó un saldo de 99,7 puntos, resultado que colocó a la Asamblea Provincial del Poder Popular como la mejor entre las dependencias de la

Asamblea Nacional del Poder Popular; aspecto altamente considerado por el organismo superior.

La APPP ha alcanzado por dos años consecutivos la condición de mejor dependencia de la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP) en el área administrativa, en atención al trabajo realizado en Gestión Documental, control de medios básicos, higiene, cumplimiento de entrega de informaciones, el pago del salario a los trabajadores, no presentar sus trabajadores ausencias injustificadas y ser una entidad que cumple con los parámetros establecidos en lo que se refiere al ahorro de portadores energéticos, entre otros.

En aras de garantizar el óptimo aprovechamiento de la jornada laboral y de dar continuidad al proceso gubernamental, en la Asamblea Provincial del Poder Popular fue instalado un grupo electrógeno, el cual ha redundado en garante para la estabilidad del trabajo de gobierno, pues las interrupciones eléctricas de la zona en la cual está ubicada la entidad ya no afectan la realización del proceso administrativo local.

Aun cuando se presentan insatisfacciones relacionadas con las necesidades de superación, en el centro se priorizan las acciones encaminadas a elevar el nivel cultural de los trabajadores, por lo que se evalúa la planificación y desarrollo de los Recursos Humanos de Bien.

El análisis del clima interno.

Higiene y seguridad.

Según los resultados de la observación participante y corroborada por la encuesta al público interno, la instalación mantiene una buena **higiene**, aunque el 4 % la califica de regular. Hay que resaltar que existe solamente una auxiliar general en el centro, quien es la encargada de mantener la limpieza e higiene; aun cuando las áreas de trabajo se han incrementado en el transcurso de los últimos diez años, se mantiene la

higiene con la cooperación de todos sus trabajadores, quienes son convocados a la realización de trabajos voluntarios en la reconstrucción, pintura y limpieza de locales.

En cuanto a la **seguridad** de la institución, y atendiendo al nivel de protección de los recursos humanos y técnicos de que se disponen, el 95% de la muestra la evalúa de buena y un 5 %, de regular. El centro mantiene una protección de 24 horas, según el contrato con la Agencia ESPROT y los fines de semana se garantiza, igualmente, por el cumplimiento de la guardia obrera. Esta evaluación se recoge en las Tablas No. 8. En la institución está implementada, además, la Seguridad Informática, que se rige por las normas establecidas a esos fines: Resolución No. 127/2007.

Tabla No. 8. Evaluación de la higiene y seguridad.

	Higiene		Seguridad	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Buena	21	95	21	95
Regular	1	5	1	5
Mala	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia.

Comunicación Interna.

Los Funcionarios asumen el principal rol de comunicadores en el centro e influye directamente en todos los procesos de la institución, sus integrantes tienen mayor nivel cultural y representatividad, y los que encabezan, en su mayoría, las organizaciones de la institución: PCC, UJC, y Sindicato.

En el grupo administrativo sobresale la Jefa de la Oficina de Atención a la Población; es el enlace entre los grupos; reúne características especiales, ya que apoya el trabajo desde diferentes actividades y transmite los mensajes por el nivel informal de una manera efectiva.

Ambos grupos tienen buena comunicación. No se puede realizar un trabajo sin que un miembro no participe. Todos y cada uno de sus integrantes asumen su función y en las ocasiones en que falta un trabajador las tareas son asumidas por otro, aunque no se corresponda con su perfil ocupacional.

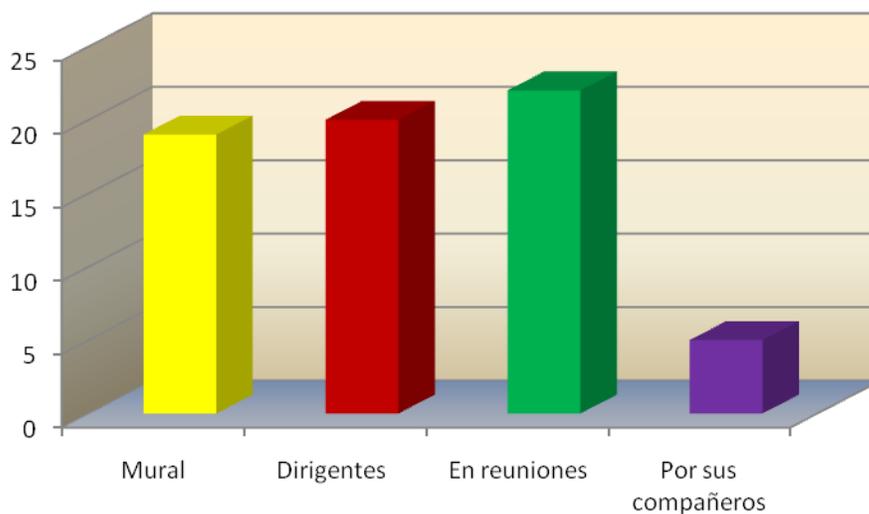
Al indagar acerca de las vías por las cuales se informa su público interno, los resultados de la encuesta se muestran en la Tabla No. 9. y Gráfico 3.

Tabla No. 9. Canales de información sobre las acciones de superación.

Canales	Frecuencia	%
Mural	19	86
Dirigentes	20	91
En reuniones	22	100
Por sus compañeros	5	23
Otras	-	-

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico No. 3



Fuente: Tabla 9.

Los **canales** principales por los cuales fluye la información sobre la superación resultaron: a través de las propias reuniones, el 100 %; por sus dirigentes, el 91 %; por medio del mural, el 86 %, y a través de sus compañeros, el 23 %.

Las reuniones son convocadas con antelación de forma pública, en murales, y con el auxilio de la recepcionista, por lo que se puede considerar como comunicación personal y comunicación mediática indirecta.

En la Tabla No. 10 se especifican los canales por los cuales el público interno se informa sobre las reuniones que son convocadas.

Tabla No. 10. Canales de información sobre reuniones convocadas.

Canales	Frecuencia	%
Mural	17	77
Dirigentes	20	91
Por los compañeros	6	27
En reuniones	21	95
Otras	2	9

Fuente: Elaboración propia.

En la pregunta sobre cómo se informan los trabajadores de las reuniones que se convocan, los canales más utilizados que arrojó la encuesta fueron: en las propias reuniones se informa el 95; por medio de los dirigentes, el 91%; el 77 % respondió que a través del mural (comunicación mediática indirecta), y por los propios compañeros, el 27 %. Los canales establecidos para la información son efectivos, pues se utilizan varias formas de transmitir los mensajes.

La comunicación que se establece entre la Presidenta y sus subordinados se puede calificar como **formal**, cuando se transmiten las informaciones a los directivos intermedios y al colectivo de trabajadores en reuniones como matutinos, asambleas u otros encuentros programados, por lo que el **flujo de comunicación** en este caso es descendente, ya que se comunica, orienta, dirige y controla el cumplimiento de los objetivos trazados. De igual forma la comunicación se establece de forma directa, en la mayoría de los casos, porque se realiza de forma personal, colectiva o con pequeños grupos de trabajo.

El Vicepresidente mantiene un flujo de comunicación ascendente con su jefa inmediata (Presidenta) y descendente con sus subordinados (Funcionarios y trabajadores). Esta se realiza de manera formal.

Los Funcionarios realizan una comunicación ascendente en relación con el Vicepresidente y la Presidenta del organismo y descendente en relación con sus subordinados; el flujo de comunicación entre ellos es horizontal, pues todos tienen el mismo nivel jerárquico.

Tanto las organizaciones políticas, el Sindicato, y los trabajadores establecen relaciones formales e informales de comunicación; entre ellos la comunicación es horizontal, directa y ascendente con los directivos.

Todos los locales tienen buena interconexión; existen teléfonos con salida directa o extensiones que facilitan la labor gubernamental y de comunicación entre los públicos internos y externos.

Tabla No. 11. Comunicación interna con los superiores.

Comunicación	Frecuencia	%
Directamente	22	100
Teléfono	10	45
Cara a cara	22	100
Correo	-	-
Por escrito	-	-

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 12. Formas de comunicación con los compañeros.

Comunicación	Frecuencia	%
Cara a cara	22	100
Teléfono	12	54
Correo	1	4
Por escrito	-	-

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede constatar en la Tabla No. 11 y Tabla No. 12 en el centro predomina la comunicación directa (cara a cara), el 100 % del público interno plantea que la comunicación tanto con sus jefes como con sus compañeros se realiza de esa forma, debido a la cercanía entre las diferentes áreas de trabajo y lo estrechamente vinculados, al constituir el proceso gubernamental un ente promotor de relaciones interpersonales, y al flujo constante de los trabajadores de todos sus departamentos. Como el canal más empleado resalta el teléfono: 45 %

La comunicación es **formal** o **informal**, de acuerdo con el tipo de actividad que se realiza: reuniones, despachos, entrevistas y encuentros en horario de merienda.

La comunicación interna viaja a través de las vías verticales ascendentes y descendentes, y horizontales.

Del total de encuestados, el 100 % afirmó tener buenas relaciones con los dirigentes, y con sus compañeros el 97 % calificó de buenas las relaciones; solamente el 3 % evaluó de regular la relación con sus compañeros.

La **participación** de los trabajadores y **frecuencia** en las actividades convocadas en el período se puede evaluar de buena, los encuestados afirmaron asistir siempre, de forma mayoritaria (100%), a las reuniones y actividades convocadas: vespertinos, trabajos voluntarios, desfiles por el Primero de Mayo, actos de celebración por Día de los OLPP o la constitución de la APPP. En estas actividades de carácter político o recreativo son invitados los fundadores y jubilados.

En este período se desarrollaron distintas reuniones que contribuyeron a realizar la observación a: asamblea de afiliados, Reunión de Coordinación del Plan de Trabajo Mensual, Sesión de la APPP y reunión con los trabajadores. La toma de decisiones se realiza de forma colectiva o participativa. No se registraron dificultades en la implementación de este instrumento.

Se constató a través de la observación al horario de la merienda y en los procesos de despachos y cierres de informaciones, que existe buena comunicación tanto formal como informal, que las relaciones interpersonales son de camaradería, existe interés por los problemas personales de todos los que integran el colectivo; los hábitos y modales en cuanto a educación formal se corresponden, hay respeto por las pertenencias ajenas, en el centro no han ocurrido robos ni sustracción de objetos personales ni estatales.

El proceso de despacho gubernamental y análisis de los planteamientos se caracteriza por el dinamismo y el esfuerzo que realiza todo el personal involucrado en él, aunque también los administrativos participan, pero en menor medida. El intercambio de comunicación e información es intenso, durante el proceso el traslado de personas de un local a otro y el empleo del teléfono desempeñan un rol fundamental; la comunicación formal tiene mayor peso y los flujos son de nivel descendente, ascendente y horizontal. Se observó, asimismo, que se toman oportunas decisiones ante situaciones no previstas y se delegan tareas. Se puede concluir que este proceso se distingue por la responsabilidad con que cada cual asume su función durante el trabajo, el que concluye sin un horario establecido, porque en muchas ocasiones supera la jornada de 8 horas.

Satisfacción / insatisfacción.

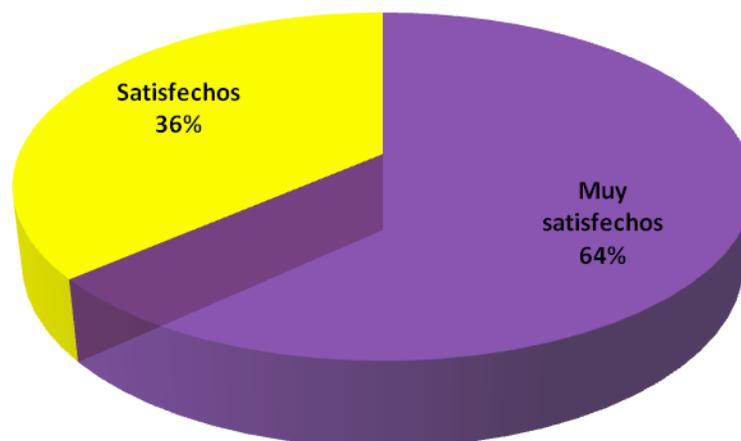
El nivel de satisfacción de los trabajadores de la Asamblea Provincial del Poder Popular es elevado, pues el 64 % de ellos respondió sentirse muy satisfechos y el 36% se considera satisfecho. No se emitieron criterios en los cuales se reflejara algún tipo de insatisfacción, este resultado se recoge en la Tabla No. 13

Tabla No. 13. Nivel de satisfacción del público interno.

Nivel de satisfacción	Frecuencia	%
Muy satisfechos	14	64
Satisfechos	8	36
Insatisfechos	-	-

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico No. 4.



Fuente: Tabla 13

No obstante, el público interno de La APPP trabaja para ofrecer mayor calidad en su labor y nunca está conforme con los logros, pues existe el compromiso moral de mantener los resultados alcanzados y de seguir elevando la calidad profesional.

Expectativas / motivaciones.

En entrevista con la Presidenta, esta plantea que la mayor expectativa de sus trabajadores lo constituye el incremento salarial, pero también que mejoren las condiciones de alimentarias, la calidad de los servidores donde se hospedan las bases de datos y las condiciones materiales para desarrollar el trabajo.

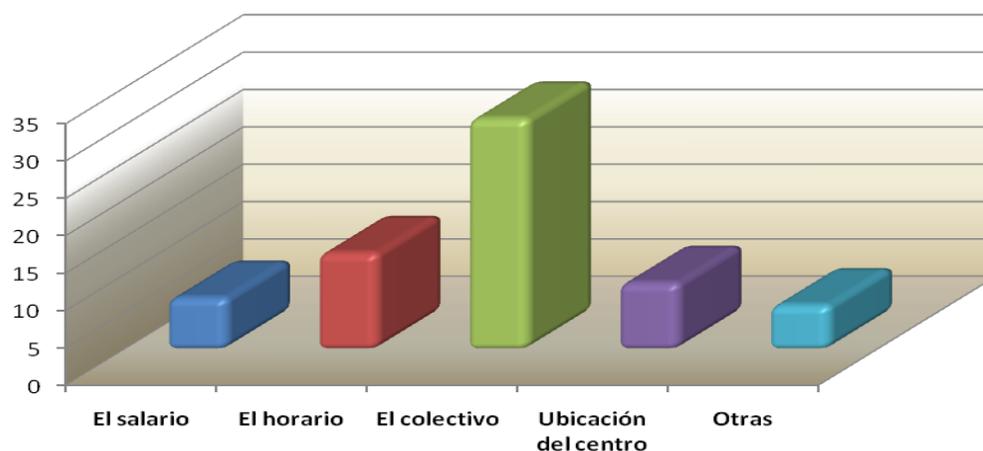
Las motivaciones y expectativas que tienen los trabajadores de la Asamblea Provincial del Poder Popular, de acuerdo con la encuesta a su público interno, se reflejan en la Tabla No. 14. donde lo más notable y de valor para el análisis de las motivaciones de los trabajadores para estar en el centro lo constituye el propio colectivo, muy favorable en cuanto a la opinión de este público interno. Así lo muestra el gráfico 5.

Tabla No. 14. Motivaciones de los trabajadores.

Motivación	Frecuencia	%
El salario	7	32
El horario	13	59
El colectivo	22	100
Ubicación del centro	9	41
Otras	6	27

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico No. 5



Fuente: Tabla 14.

El horario, en orden de preferencia relacionado como aspecto favorable, aparece en segundo lugar y, de igual forma, la ubicación del centro motiva al 41 % de los encuestados, el salario constituye el tercer aspecto, aun cuando no los satisface mayoritariamente, con un 32 % de representatividad.

Algunos hicieron referencia a otras razones que los motivan a permanecer laborando en La APPP, entre estas: “la función social de la institución”, “me gusta lo que hago”, “se ajusta a mis estudios”, “las condiciones de trabajo”, “la importancia de la labor que realiza el colectivo”, “lo humano de la dirección del centro”. “se corresponden sus funciones con mi profesión”, “el sentido de pertenencia, los resultados, la calidad de dirigentes y compañeros” y “el interés de esta labor y la necesidad de la provincia”.

La dirección considera que para elevar la motivación del público interno se deben ejecutar acciones como la evaluación, la atención a los principales planteamientos de los trabajadores y el pago de la estimulación salarial; aunque este corresponde solamente a los Funcionarios, lo cual hace la diferencia en relación con los administrativos y técnicos, menos estimulados, y un seguimiento sistemático a los resultados del trabajo. Resulta significativo el porcentaje de trabajadores que consideran como principal expectativa mantener el puesto de trabajo y mejorar el salario.

En relación con otras expectativas que tiene el público interno se recogieron planteamientos como: “seguir haciendo lo que me gusta”, “contribuir a mi formación profesional”, “ser mejor profesional”, “seguir superándome y aprendiendo algo nuevo cada día”, “continuar siendo útil”, y “mejorar mi labor”. Todos estos criterios tienen un fin común: contribuir a elevar la calidad del trabajo y mantener los logros alcanzados.

Evaluación del clima interno.

Se considera que el **clima interno** es bueno, ya que es significativo el saldo positivo arrojado en la aplicación de los instrumentos: buena comunicación, buenas relaciones interpersonales, elevado porcentaje de satisfacción, de permanecer en el puesto de trabajo y de contar con un colectivo de trabajadores como el de la Asamblea Provincial del Poder Popular.

A modo de epílogo.

La situación de la imagen interna es buena, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, aunque requiere prestar mayor atención a promover las funciones, misión y visión del centro; no existen dificultades e irregularidades internas que puedan marcar una percepción negativa del público interno respecto a su centro laboral; todo lo contrario, sobresalen el conocimiento de la historia, sus tradiciones y política gubernamental.

La cultura corporativa es buena, ya que resalta el valor de responsabilidad y coincide con el rasgo característico de sus trabajadores, a quienes motiva para permanecer en el centro su propio colectivo y comparten la expectativa de mantener su puesto de trabajo.

Tanto la planificación como la estrategia con el trabajo de los Recursos Humanos están fortalecidas en la APPP, se trabaja en la formación de jóvenes profesionales, reflejada en la atención a las prácticas que realizan en el centro y que de sus filas se nutre la plantilla del mismo. De igual forma se prepara a los jóvenes para ocupar los cargos de dirección, por lo que este indicador se evalúa de bueno.

La superación es una constante en la entidad, se realizan acciones de superación, que si bien no satisface a un porcentaje considerable de su público interno, sí se tiene en cuenta para la elevación del nivel científico-técnico y profesional del colectivo, con énfasis para el personal técnico, por lo que el personal administrativo está en desventaja en este aspecto, para lo cual se requiere de un análisis para promover en ellos su participación en cursos de nivelación o capacitación.

Todos los trabajadores de una forma u otra son evaluados en las funciones que desempeñan y los resultados alcanzados se corresponden con los de la propia Asamblea Provincial del Poder Popular.

El clima interno es bueno, la comunicación predominante es la mediática directa, las informaciones se transmiten cara a cara y los flujos son de tipo ascendente, horizontal y descendente; existen, igualmente, buenas relaciones interpersonales.

La investigación fue realizada de acuerdo con la propuesta de Justo Villafañe, por lo cual tuvo:

Finalidad: porque resultó un estudio aplicado, cuyo propósito permitió llegar al conocimiento, control y transformación de la estructura de un fenómeno social: la autoimagen corporativa de la Asamblea Provincial del Poder Popular; la misma sirve para prever, predecir y orientar la toma de decisiones y, fundamentalmente, para definir la estrategia de imagen de la entidad.

Alcance temporal: es un estudio sincrónico o seccional, cuya evaluación se realizó en un momento específico, que coincidió con el período que correspondió a la investigación.

Profundidad: la evaluación es descriptiva, cuyo objeto central es la medición precisa y la interpretación cualitativa de un conjunto de indicadores.

Amplitud: abarcó una categoría de análisis, pero se evaluaron indicadores y sus relaciones en grupos pequeños.

Fuentes: constituyó un estudio primario, que se realizó basándose en datos y hechos observados de primera mano, recogidos especialmente para realizar el estudio.

Carácter: en esta auditoría predominó el carácter de investigación cualitativa, aunque por tratarse de aspectos intangibles se manejaron datos cuantitativos para que pudieran representar la magnitud.

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

Objeto social: es claramente un estudio de evaluación social, pues fue realizado a un grupo de personas que conforman el público interno de una entidad, en este caso un órgano de gobierno provincial.

Marco: es una investigación de campo que se realizó observando los grupos sociales: el personal técnico y el personal administrativo, y a los procesos que se produjeron en sus propias áreas de trabajo, como el horario de merienda, la reunión de los trabajadores, las reuniones de coordinación, sesiones de la Asamblea y los procesos de elaboración de los materiales e informes y el proceso del cierre de informaciones.

Tipo de estudio: constituye un estudio evaluativo que tuvo como finalidad apreciar y enjuiciar el diseño, ejecución, efectos, utilidad y grado de implantación de los recursos de imagen corporativa de la Asamblea Provincial del Poder Popular.



Conclusiones

CONCLUSIONES

“Para acreditar de buena una empresa que lo es,
basta con su simple enunciación”.

José Martí

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

Se determinaron los fundamentos teóricos acerca de la comunicación institucional y la imagen corporativa a partir del trabajo con las fuentes, en las cuales fueron consultados varios autores foráneos y cubanos que sustentaron el tema de investigación.

Se caracterizó el público interno de la Asamblea Provincial del Poder Popular, en el cual predomina el género femenino; el promedio de edad es de 45 años, un porcentaje significativo lo conforman graduados universitarios y el total de trabajadores de la entidad integran las filas del PCC y de la UJC.

No existen dificultades e irregularidades internas que puedan marcar una percepción negativa del público interno respecto a su centro laboral; todo lo contrario, sobresalen el conocimiento de la historia, sus tradiciones y política gubernamental; asimismo resulta significativo que el valor de responsabilidad se corresponda con el rasgo característico de sus trabajadores, a quienes motiva para permanecer en el centro el propio colectivo y comparten la expectativa de mantener su puesto de trabajo y el sentido de pertenencia; por lo que la imagen percibida por el público interno de la Asamblea Provincial del Poder Popular se puede evaluar de Positiva.



Recomendaciones

RECOMENDACIONES

En correspondencia con los resultados y las conclusiones obtenidas se recomienda a la Asamblea Provincial del Poder Popular:

Que el presente trabajo sea material de consulta para todos los miembros de la APPP.

Que el resultado obtenido sea aplicable para el estudio de otras imágenes: imagen intencional e imagen pública.



Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera de Armas, L. (2009): El camino de la imagen. Caso Hotel Villa “La Granjita”. Trabajo de Diploma. Facultad de Psicología. Universidad Martha Abreu, de Las Villas.
- Alonso, M. e Hilda Saladrigas (2000): Cómo investigar en comunicación. Guía didáctica. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
- Álvarez Durán, Y (2000). Imagen Corporativa. Teoría y práctica desde un enfoque psicológico. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Álvarez, Tomás y Mercedes Caballero (1997). Vendedores de Imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación. España: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- Arnoletto, E. J. (2007). El impacto de la tecnología en la transformación del mundo. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. (Accedido el 21 de febrero del 2013). Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007c/333/comunicacion%20exterhtm>
- Barquero Cabrero, J. D. Comunicación institucional. (Accedido el 21 de febrero de 2013). Disponible en: <http://html.rincondelvago.com/comunicacion-institucional.html>
- Barreiro, Luis (1999). “El perfeccionamiento empresarial y la comunicación interna”. En: Revista Espacio (1) 36-37. La Habana. (Formato PDF). (Accedido el 11 de febrero de 2013). Disponible en: <http://www.gestiopolis1.com/recursos7>.
- Bernstein, D. (1986). La imagen de la empresa y la realidad: críticas de las comunicaciones corporativas. Publicación Barcelona: Plaza & Janés, Series Publicaciones del ICESI Hombre y Sociedad. (Accedido 9 de febrero 2013). Disponible en <http://biblioteca2.icesi.edu.co/>.

- Brull González, M. (2006): Modelo de Auditoría de Identidad e Imagen para las universidades cubanas. Una propuesta desde la perspectiva de la Universidad de Oriente. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Comunicación Social. Universidad de Oriente.
- Calviño, Manuel (2004). Actos de comunicación desde el compromiso y la esperanza. La Habana: Editorial Logos.
- Cano Pino, G. y Heriberto Bauzá Vázquez. De la Identidad Organizacional a la Comunicación Corporativa. Universidad de Las Tunas, Cuba (Accedido el 16 de febrero de 2011). Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2010a/cpbv.htm>,
- Colectivo de Autores. Relación Imagen Interna-Imagen externa: Un instrumento para la transformación (Accedido el 15 de febrero de 2013). Disponible en: <http://mouriz.wordpress.com/2007/06/12/relacion-imagen-interna-imagen-externa-un-instrumento-para-la-transformacion-cultural/>
- Colectivo de Autores (2005). Comunicación, Imagen e identidad corporativas. Selección de lecturas. Ciudad de La Habana: Editorial Félix Varela.
- Costa, J. (1992). Identidad corporativa y estrategia de empresa. Barcelona: Ed. CEAC S.A. (Accedido el 8 de febrero de 2013). Disponible en <http://dialnet.unirioja.es>,
- Costa, J. (1987). Imagen global. Evolución del diseño de Identidad. Barcelona: Ed. CEAC S.A., Versión digital. (Accedido el 8 de febrero 2013). Disponible en: <http://biblioteca2.icesi.edu.co/cgi>.
- Costa, J. (1992). Imagen pública. Una ingeniería social. Madrid: Ed. Fundesco (Accedido el 11 de febrero de 2013). Disponible en <http://biblioteca2.icesi.edu.co/>.
- Costa J. La gestión de la comunicación y la nueva figura del director de la comunicación. (Accedido el 10 de febrero de 2013) .Disponible en: <http://www.costa.com>.
- Costa, J. Identidad Corporativa. (Accedido el 11 de febrero de 2013) Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/identidad.htm>.

- Costa, J. Por una empresa coherente que apuesta a las relaciones interpersonales. Entrevista. (Accedido el 10 de febrero de 2013). Disponible en: <http://winred.com/EP/entrevistas/>.
- Costa, J. (2003). La Imagen corporativa. Buenos Aires, Argentina: Ediciones La Crujía.
- Costa, Joan (2004): Imagen corporativa en el Siglo XXI. Serie Categorías. Colección Inclusiones. Ediciones La Crujía. Buenos Aires, Argentina. Versión digital.
- Costa, J. (1995). Comunicación corporativa y revolución de los servicios. Editorial Ciencias Sociales, Madrid.
- Costa, J. Comunicación en el Siglo XXI (2001). (Accedido el 11 de febrero de 2013). Disponible en <http://www.rrppnet.com.ar/comsigloXXI.htm>.
- Chávez, N. (1988). La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional. México: Ed. Gustavo Gili S.A. Versión digital.
- De la Torre, C. (2001). Las identidades. Una mirada desde la psicología. Centro de Investigaciones y Desarrollo de la Cultura Cubana "Juan Marinello", La Habana. (Accedido el 12 de febrero de 2013). Disponible en: http://www.psicologiaonline.com/articulos/2008/05/identidad_identidades_y_ciencias_sociales.shtml.
- Fernández Collado, C (1997). La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas. Versión digital.
- García Cecilia, María Luisa. Imagen de la Escuela de Hotelería y Turismo Playas del Este: la percepción interna. (Accedido el 12 de febrero de 2013). Disponible en: <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/comunicacionorganizacional-e-imagen-corporativa.htm>.
- García Luis, J. (2005). Ética y Deontología de la Comunicación Social. La Habana: Editorial Félix Varela.

- García Mestanza, Antonio Ruiz Molina y Rafael Ventura Fernández (1999). La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica. *Revista Latina de Comunicación Social* No. 18, La Laguna, Tenerife, junio de 1999. (Accedido el 4 de febrero de 2013). Disponible en <http://www.ull.es/publicaciones/latina>.
- González Padrón, L. (2009) Imagen de la emisora Radio Taíno: radioyentes de la ciudad de La Habana y público comercial. Tesis en opción al grado de Máster en Ciencias de la Comunicación. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.
- González Sera, E. (2008). Diagnóstico de Imagen Interna. Casa Matriz. Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.
- Hernández Fajardo, I. (2009). Puertas adentro, caracterización de la imagen interna del hotel Blau Colonial Cayo Coco. Tesis en opción al título de Licenciado en Comunicación Social. Universidad Central Martha Abreu, de Las Villas.
- Hernández, S. (2002). Metodología de la investigación. México: Ediciones McGraw Hill.
- Lazo Porro, D. (2008): El discurso audiovisual de elementos identitarios de la ciudad en la serie Habaneros del Canal Habana. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.
- Liana, Esperanza y Jorge Santana (2010). La imagen percibida por el público externo del punto de venta Santa Isabel de las Lajas. Trabajo de Diploma. Facultad de Psicología. Departamento de Comunicación Social. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Márquez Molina, L. La comunicación en las organizaciones. (Accedido el 11 de febrero del 2012). Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/comunicorgan.htm>.

- Martín Barbero, J. Jóvenes: comunicación e identidad. En: Pensar Iberoamérica. (Accedido el 10 de febrero de 2013). Disponible en <http://www.oei.es/pensariberoamerica/ric00a03.htm>.
- Miró Ibarra, D. (2008): Auditoría de imagen en el Conjunto Folklórico Nacional. Tesis de Diploma. La Habana, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Montalvo Veitía, G. (2010): Auditoría de Imagen Interna en la Empresa Constructora de Obras para el Turismo “Cayo Santamaría”. Trabajo de Diploma. Facultad de Psicología. Departamento de Comunicación Social. Universidad Martha Abreu, de Las Villas.
- Morales Rodríguez, G. y Yainerys G. Ávila Santos (2007): El Arriero: del discurso a los públicos. Tesis de Diploma. Facultad de Humanidades. Departamento de Periodismo, Universidad Central “Martha Abreu”, de Las Villas.
- Muriel M. L. y Gilda Rota: Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas. Universidad Intercontinental. Escuela de Ciencias de la Comunicación. Accedido 21 de feb de 2011:
- Muñiz González, R. Marketing en el Siglo XXI. Capítulo 9. En: Comunicación integral y marketing 13. La comunicación Interna. 3ra ed. (Accedido 21 de feb. 2011) Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>.
- Nieves Rodríguez, Y. J. (2005) Aproximación a los símbolos que conforman la imagen visual de La Habana como destino turístico. Tesis de Licenciatura en Comunicación Social. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.
- Oviedo Bravo, A. y Abel Montero Alarcón (2004). Auditoría de Imagen Transtur Rent a Car. Tesis de Licenciatura en Comunicación Social. Universidad de La Habana.
- Pacheco Martín, D. (2010). Manual de Gestión de la comunicación de la Facultad de Psicología de la Universidad Central Martha Abreu de Las Villas. Trabajo de Diploma. Universidad Central Martha Abreu de Las Villas.

- Perozo de Jiménez, G. y María Cristina Alcalá S. Imagen Corporativa de los Institutos Tecnológicos Universitarios de Maracaibo. División de Postgrado. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia. Versión digital.
- Riel, Cees B. M Van (1997): Comunicación corporativa. Prentice. Versión digital.
- Romero Henríquez S., Anny Paz, Fanny Ramírez y José Bermúdez (2006). Identidad Corporativa de CONATEL en su cliente externo: Empresarios Marabinos. En: Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales. 2(4)2006.
- Rodríguez Betancourt, M. "Re-pensar la ética de la comunicación: una urgencia para América Latina". En: Ética y Deontología de la Comunicación Social. Luis J García (2005). La Habana: Editorial Félix Varela.
- Saladriga, H. (2002). Técnicas de Investigación y auditoría de imagen. En: Manual de Relaciones Públicas. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Sanz de la Tajada, L. A. (1994). Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica. Madrid, España: Editorial ESIC, Versión digital.
- Trelles Rodríguez, I., Julieta Meriño Otero y Arnulfo Espinosa Rodríguez (2005). Comunicación, Imagen e Identidad Corporativas. Selección de Lecturas. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Trelles Rodríguez, I., Julieta Meriño Otero y Arnulfo Espinosa Rodríguez (2005). Comunicación e Imagen Corporativas. Selección de Lecturas. Holguín: Empresa Polgráfica José Miró Argenter.
- Trelles Rodríguez, Irene (compiladora) (2004): Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Ciudad de La Habana: Editorial Félix Varela.
- Trelles Rodríguez, I. (2002). Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.

- Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Colección Empresas y Gestión. Madrid, España: Ediciones Pirámide. Versión digital.
- Villafañe, J (1999) *La gestión profesional de la imagen. De la Imagen a la Experiencia (una construcción comunicativa)*
- Villafañe, J. (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Versión digital.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Editorial Pirámide. Versión digital.
- Villafañe, J. (1999). *La reputación corporativa como factor de liderazgo*. Versión digital.
- Villavicencio, A. (2005). *La Comunicación Interna*. En: *La Prensa, el diario de los nicaragüenses*. (Accedido el 21 de febrero de 2013). Disponible en: (<http://archivo.laprensa.com.ni/archivo/2005/junio/29/economia/economia-20050629-08.html>).
- Wolf, Mauro (2005). *La investigación de la Comunicación de Masas*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Zéphirin, A. (2008). *Estudio de la Imagen Pública de la Citadelle la Ferrière*. Trabajo de Diploma. Comunicación Social. Universidad de La Habana.



Anexos

Anexos

Anexo No. 1. Guía de Observación.

Fecha: Hora de inicio: Hora de culminación:

Local:

Objetivo: Describir el comportamiento del público interno en la dinámica del proceso. Conocer la proyección de los directivos en cuanto a toma de decisiones, flujos de comunicación, mensajes y delegación de tareas, y evaluar de clima interno.

Aspectos a observar:

- Asistencia y puntualidad.
- Participación de los miembros.
- Desarrollo del orden del día.
- Tipos de comunicación: Formal: Informal:
- Flujos: Descendente: Ascendente: Horizontal:
- Canales: Teléfono: Cara a cara: Por escrito:
- Clima Interno. Bueno: Regular: Malo:
- Toma de decisiones.
- Delegación de tareas.
- Dificultades que se presentaron.
- Relaciones interpersonales. Buenas: Regulares: Malas:
- Dificultades presentadas:

Anexo No. 2. Guía de Encuesta a público interno

Compañero(a): La Asamblea Provincial del Poder Popular está realizando un estudio para conocer la imagen que tienen sus trabajadores de la institución. Sería de gran utilidad que contestara de forma sincera y precisa las preguntas que se formulan, que de hecho redundaría en beneficio de todos. Marque con una cruz según corresponda. La encuesta es anónima. Gracias.

Edad: ____ Sexo: ____ Años de trabajo en La APPP: _____

Personal Técnico: ____ Personal administrativo: ____ Nivel escolar vencido: a) Secundaria: ____ b) Preuniversitario: ____ c) Universitario: _____.

1- ¿Conoce usted las funciones de la Asamblea Provincial del Poder Popular?

Sí: ____ No: ____

2- ¿Tiene conocimiento de la visión de la Asamblea Provincial del Poder Popular?

Sí: ____ No: _____

3- ¿Sabe la fecha de constitución de la APPP?

Sí: ____ No: _____ Fecha: _____

4- ¿Conoce la política de la APPP?

Sí: ____ No: _____

5- ¿Cómo valora el comportamiento de la APPP como institución?

Bueno: ____ Regular: ____ Malo: ____

6- Establezca un orden en importancia (del 1 al 5) a los valores que, según su criterio, se manifiestan en el colectivo de La APPP?

Responsabilidad: ____ Justicia: ____ Humanismo: ____ Honestidad: ____

Unidad: ____ Solidaridad: ____ Gracitud: ____ Sinceridad: _____

7- A su juicio, ¿qué rasgos de los que aparecen a continuación caracterizan a los trabajadores del centro? Otórgueles un orden de prioridad (del 1 al 5).

Cumplidores: ___ Responsables: ___ Alegres: ___ Motivados: ___

Satisfechos: ___ Entusiastas: ___ Apáticos: ___

Ausentistas: ___ Optimistas: ___ Respetuosos: ___ Otros: _____

8- ¿Con qué frecuencia usted asiste a las actividades que se convocan?

Siempre: _____ A veces: _____ Nunca: _____

9- ¿Conoce las tradiciones del centro? De ser afirmativo enumere algunas.

Sí: _____ No: _____

10- ¿Considera al centro como algo suyo, con valor significativo?

Sí: _____ No: _____

11- ¿Qué valoración le confiere usted al estado general de la institución?

Bueno: ___ Regular: ___ Malo: ___

12- Dé una evaluación sobre el trabajo con los Recursos Humanos en el centro.

Bueno: ___ Regular: ___ Malo: ___

13- ¿Cómo obtiene información sobre las acciones de superación que se convocan en el centro?

A través del mural: ___ Por los dirigentes: ___ Por sus compañeros: ___

En reuniones: ___ Otras formas (especifique): _____

14- ¿Cómo se informa sobre las actividades o reuniones convocadas por las organizaciones del centro?

A través del mural: ___ Por los dirigentes: ___ Por sus compañeros: ___

En reuniones: ___ Otras formas (especifique): _____

15- ¿Satisfacen sus necesidades la superación que programa el centro? De ser negativo diga por qué.

Sí: _____ No: _____

16- ¿Ha sido evaluado en el período?

Sí: _____ No: _____ Resultado: _____

17- ¿Cómo calificaría la higiene del centro?

Buena: _____ Regular: _____ Mala: _____

18- ¿Cómo definiría la seguridad de la institución?

Buena: _____ Regular: _____ Mala: _____

19- ¿Cómo se comunica con sus superiores?

Directamente: _____ A través de otra persona: _____

20- ¿Qué vía utiliza?

Teléfono: _____ Cara a cara: _____ Correo electrónico: _____

Por escrito: _____

21- ¿Cómo se comunica con sus compañeros?

Teléfono: _____ Cara a cara: _____ Correo electrónico: _____

Por escrito: _____

22- ¿Cómo considera usted la comunicación con sus compañeros de trabajo?

a) Con los dirigentes:

Buena: _____ Regular: _____ Mala: _____

b) Con sus compañeros:

Buena: _____ Regular: _____ Mala: _____

23- Si fuera a evaluar las relaciones entre las personas que forman el colectivo del centro, ¿qué evaluación le daría?

Buena: _____ Regular: _____ Mala: _____

24- ¿Está satisfecho(a) de laborar en la APPP? De no estarlo explique por qué.

Muy satisfecho: ____ Satisfecho: ____ Insatisfecho: ____.

25- ¿Qué aspectos lo(a) motivan para trabajar en el centro?

- El salario: ____

- El horario: ____

- El colectivo de trabajadores: ____

- La ubicación del centro:

- Otros (¿cuáles?): _____

26- ¿Qué expectativas tiene en la APPP?

a) Mejorar el salario: ____

b) Mantener el puesto de trabajo: ____

c) Ser promovido a cargo superior: ____

d) Otras (especifique): _____

Anexo No. 3. Guía de Entrevista a la Presidenta de la APPP

- 1- ¿La Asamblea Provincial del Poder Popular tiene identificadas sus funciones? Explique.
- 2- ¿Cuál es la visión de la APPP?
- 3- ¿Cuál es su política?
- 4- A su consideración, ¿qué valores, de los que se mencionan, están presentes en la institución?: responsabilidad, justicia, humanismo, honestidad, unidad, solidaridad, gratitud y sinceridad.
- 5- ¿Qué rasgos, de los que se mencionan, caracterizan al colectivo de trabajadores?: cumplidores, responsables, alegres, motivados, satisfechos, entusiastas, apáticos, ausentistas, optimistas y respetuosos.
- 6- ¿Qué valoración tiene acerca de la participación de los trabajadores en las actividades que se realizan?
- 7- ¿Cuáles son las tradiciones de la Asamblea Provincial del Poder Popular?
- 8- ¿Cree usted que existe el sentido de pertenencia de la institución por parte de sus trabajadores?
- 9- Dé su valoración sobre la estabilidad laboral.
- 10- ¿Cómo evalúa usted el estado general de la APPP?
- 11- En lo referente a la planificación y desarrollo de los Recursos Humanos (RR.HH.), explique:
 - a) Previsión estratégica de los RR.HH. Selección de personal.
 - b) Formación de los RR. HH.
 - c) Acciones de superación.
 - d) Otros datos de interés.
- 12- ¿Cómo calificaría la higiene y seguridad del centro?

- 13- ¿Cómo evaluaría la comunicación interna?
- 14- ¿Qué comunicación predomina en la institución?
- 15- ¿Cómo son las relaciones interpersonales?
- 16- ¿Qué canales se utilizan para transmitir información?
- 17- ¿Conoce alguna insatisfacción de los trabajadores?
- 18- ¿Qué expectativas considera que tienen sus subordinados?
- 19- ¿Qué acciones de ejecutan para motivar al público interno?

Anexo No. 5. Guía de Entrevista a fundador del centro

- 1- ¿Conoce las funciones de la Asamblea Provincial del Poder Popular? Explique.
- 2- ¿Tiene conocimiento de la visión de la institución? Argumente.
- 3- ¿Qué pudiera decir de la política de la APPP?
- 4- ¿Qué valores, de los que se mencionan a continuación están presentes en la Asamblea Provincial del Poder Popular?: responsabilidad, justicia, humanismo, honestidad, unidad, solidaridad, gratitud y sinceridad. ¿Qué orden de prioridad le merecen?
- 5- A su consideración, ¿qué rasgos, de los que se mencionan, caracterizan al colectivo de trabajadores?: cumplidores, responsables, alegres, motivados, satisfechos, entusiastas, apáticos, ausentistas, optimistas y respetuosos.
- 6- Mencione las tradiciones de la Asamblea Provincial del Poder Popular.
- 7- ¿Considera que existe sentido de pertenencia del colectivo para con su institución?
- 8- A su juicio, ¿cómo valoraría el estado general de la institución?
- 9- Exprese su criterio acerca del desarrollo y planificación de los recursos humanos en el centro.
- 10- En cuanto a la formación y selección del personal, ¿qué opinión le merecen?
- 11- ¿Cómo valoraría la higiene y la seguridad del centro?
- 12- ¿Cómo calificaría la comunicación entre directivos y subordinados?
- 13- ¿Cómo son las relaciones interpersonales en el colectivo?
- 14- ¿A través de qué canales se establece la comunicación?
- 15- ¿Existe satisfacción o insatisfacción en los trabajadores?
- 16- ¿Qué motivaciones y/o expectativas tiene el colectivo de la APPP?

Anexo No. 6

ORGANIGRAMA DE LA APPP

