



TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Estudio de Imagen Interna en el Fondo para la Inversión, Conservación y Administración de Vías (FICAV).

Autora: Lizandra Marrero Vázquez.

Tutor: Lic. Carlos Alberto Ramón Sanabria.

Exergo



A veces sentimos que lo que hacemos es tan solo una gota en el mar,
pero el mar sería menos si le faltara una gota.

Madre Teresa de Calcuta

Dedicatoria





Ese ángel que cuida de mi vida, a mi mayor orgullo: mi madre.

Mi príncipe azul, mi amor de tantos años.

Mi familia, por todo su apoyo.

Agradecimientos



Agradecimientos



A mami, por tu ejemplo, por tu esmero, por estar siempre a mi lado y muy dentro de mi corazón.

A mi papi Félix, por estar siempre ahí y soportar todos mis caprichos, eres el mejor papá del mundo.

A mi gran amor, porque desde un principio vi en ti ese amor que anhelo, porque veo en nosotros la felicidad, porque sin ti mi vida no tendría sentido.

A mis hermanos Víctor y Yaylin, por ocupar un espacio en mi corazón.

A mis abuelos que me han inculcado la importancia de estudiar y ser alguien en la vida.

A mis tíos y mis lindas primas, por ser parte de mi vida.

A mis suegros, por dejarme integrar su familia desde hace 6 años.

A mi cuñada Jessica, por brindarme todo su apoyo y cariño.

A mi amiga Giamna, porque siempre has estado ahí, por enseñarme que en la vida es importante sonreír para ser feliz. Gracias por compartir conmigo tu amistad.

A Roger, por su amor, comprensión y apoyo, por tus búsquedas en internet, por cobrarme cada mes, por ser simplemente tú.

A Youry, por demostrarme que en la vida no hay obstáculos y que para ganar siempre hay que luchar.

A mi tutor Carlitos, por soportarme durante este tiempo y dedicarme parte de su tiempo.

A mi grupo, por ser parte de mi vida durante estos 5 años.

A mis profesores, gracias a ellos hoy puedo ser una profesional.

A Kaila, mi perrita, por su compañía, por oírme siempre y nunca llevarme la contraria.

A Armando y a todo el colectivo de trabajadores del FICAV, por ser parte importante de este trabajo.

A mis vecinos, por preocuparse y estar pendientes de mí.

A todos los que me ayudaron.

A la vida, por darme la oportunidad y por hacerme ver siempre su lado bueno.

Resumen



La presente investigación se realizó en el Fondo para la Inversión, Conservación y Administración de Vías (FICAV), ubicado en el municipio de Santa Clara. Teniendo en cuenta la necesidad de esta organización de conocer el estado de su imagen interna actual se trazó como objetivo: *Caracterizar la imagen interna del FICAV en Santa Clara.*

El estudio se desarrolló desde el paradigma cualitativo pues permite observar tanto al escenario como a las personas desde una perspectiva holística. El mismo fue llevado a cabo a través del método de la etnografía y dentro de esta la microetnografía. La muestra para la recogida de la información quedó conformada por la totalidad de los trabajadores debido a la estructura organizativa que presenta esta organización. Se utilizaron disímiles métodos y técnicas de investigación, tal es el caso de la revisión de documentos, la entrevista en profundidad, el cuestionario y la observación participante.

Los principales resultados giraron alrededor de las opiniones emitidas por todos los trabajadores sobre cuestiones referentes a: conocimiento de la situación de la organización, valores organizacionales, planificación y gestión de los Recursos Humanos, elementos del clima interno y de la comunicación. A partir del análisis de estas categorías se llegó a la conclusión de que el estado de la autoimagen en esta entidad es favorable.

Palabras claves: Imagen organizacional, Autoimagen, Comunicación.

Summary



Summary

This investigation was carried out in the Foundation for Investment, Conservation and Administration of the Roads which is located in de municipality of Santa Clara. Taking into account the need this organization for being aware of the behaviour of its actual internal image one objective was to set: *Provide a characterization of the actual internal image of FICAV in Santa Clara.*

The study was developed from the qualitative sample because it permits to observe the scenery and the people as well from a holistic perspective. This work was carried out through the method of ethnography and within this, micro ethnography. The sample was composed by the total of all the workers due the structure of this organization. A great deal of methods and investigation techniques were used, such as: document revision, the profound interview, the questionnaire and the participating observation.

The main results were manifested around the opinions given by all the workers regarding: Knowledge of the situation of the organization, organization values, planning and effectiveness of the human resources, elements of the internal climate and the communication. Based on the analysis of these categories we draw to the conclusion that this enterprise self-image is favourable.

Key Words: Organizing Image, Self-image, Communication.

Índice



Introducción.....	1
Capítulo I: Referentes teóricos de la investigación.	
1.1. La organización como sistema cultural.....	5
1.2. De la identidad a la imagen corporativa.....	9
1.3. Una aproximación al concepto de imagen organizacional.....	12
1.3.1. Dimensiones de la imagen corporativa.....	15
1.3.2. Imagen interna o autoimagen.....	17
1.4. La comunicación en las organizaciones.....	22
1.4.1. Comunicación interna.....	24
1.5. Relación Identidad, Comunicación e Imagen.....	28
Capítulo II: Metodología	
2.1. Descripción del Paradigma Cualitativo como perspectiva de la investigación.....	29
2.2. Método de investigación.....	31
2.3. Procedimientos.....	31
2.3.1. Entrada al campo.....	31
2.3.2. Trabajo de campo	
2.3.2.1. Selección de los sujetos participantes en la investigación.....	32
2.3.2.2 Categoría de análisis.....	33
2.3.2.3. Instrumentos empleados para la recogida de información.....	34
2.3.2.4. Procesamiento de los datos.....	37
2.3.3. Salida del campo.....	38
2.3.4. La calidad de la investigación cualitativa.....	38
2.3.5. Ética del investigador.....	38
Capítulo III: Análisis de los resultados.	
3.1. Descripción del escenario de investigación.....	40
3.2. Análisis de documentos oficiales.....	41
3.3. Resultados de la observación.....	44
3.4 Análisis del cuestionario realizado a los trabajadores del FICAV.....	47
3.5. Resultados de las entrevistas a informantes claves.....	53
3.6. Análisis integral de los resultados.....	64

Conclusiones.....67
Recomendaciones.....68
Bibliografía.....69
Anexos

Introducción



Introducción

Toda organización, para permanecer en el mundo de los negocios, debe prever los posibles cambios o transformaciones a través de un equilibrio dinámico entre esta y su entorno. Dicha integración se observa en la imagen que tiene tanto el medio interno como externo sobre la misma, que será positiva o negativa en dependencia de la calidad con que la entidad responda a las exigencias de ese medio.

Desde hace varios años un elevado número de organizaciones reconocen la importancia de los estudios de imagen corporativa como condición indispensable para el posicionamiento efectivo en un entorno más competitivo y cambiante. En nuestros días existe una premisa muy extendida que supone que el establecimiento de relación óptima entre una institución cualquiera y sus públicos depende en gran medida de la imagen - corporativa - que estos últimos posean de la organización.

Actualmente, para las organizaciones, la imagen empieza a ser considerada como un activo intangible, que le proporciona valor económico, incluso mayor al que le resulta de sus procesos de producción o servicios que presta. Por tal motivo, las empresas reconocen su significativa importancia: por su influencia en la confianza, permanencia y fidelidad del mercado. Además son conscientes, de que el conocimiento del comportamiento de este fenómeno en su organización, determina su futuro. En gran medida esto favorece la materialización de la estrategia empresarial, orientándolos en el inestable mundo del mercado y preparándolos para enfrentar las demandas del entorno.

No pocas veces se concibe a la identidad como sinónimo de imagen. Confusión hasta cierto punto entendible por el nivel de relación que existe entre ambos conceptos. Costa (1995, citado en Chiu y González, 2007) lo resume de la siguiente manera: "No hay Imagen sin Identidad, pues la primera es un reflejo de la segunda, que siempre y necesariamente la precede. Tampoco hay Identidad sin unos elementos sensibles que la concreten en la percepción del público. Por eso, comunicar, expresar la Identidad por todos los recursos posibles, es construir la Imagen". La armonía entre ambas variables constituye un punto favorable para el avance y proyección de las organizaciones tanto hacia su interior como hacia el entorno. Las investigaciones sobre el tema de la imagen se ha desarrollado por siglos y por personas correspondientes a diversas áreas de investigación y producción, entre

Introducción

ellas: la psicología, la administración, el marketing, la publicidad, el diseño gráfico, entre otras. Tan sólo por mencionar algunos autores que han trabajado la noción de imagen, se encuentran: Dowling, Kotler, Villafañe, Costa, Cappriotti, Sanz de la Tajada, Van Riel, Chávez.

En Cuba, el interés por la imagen comienza a raíz de los procesos de reestructuración en el orden empresarial, sin embargo aún existe una visión fragmentada sobre el tema, ya que se asocia a la imagen como resultado de la publicidad debido a que generalmente se vincula a los productos y sus marcas. Sin embargo, con la apertura de la carrera de Comunicación Social en el país, los estudios sobre la imagen corporativa han ganado notoriedad. Investigadores y profesores universitarios han incursionado en este campo. Trelles, Saladrigas, Meriño, Calviño son algunos de ellos, incluyendo a estudiantes que se diplomaron en Licenciatura de Comunicación Social.

En un mundo tan competitivo como el actual, resulta sumamente importante que las organizaciones se preocupen por la percepción que los diferentes públicos tienen respecto a ella. Estudiar la imagen que tienen los públicos denota un espacio de gran importancia. Por lo que el logro de los objetivos empresariales y por supuesto, su continuidad dentro de la sociedad, depende en buena medida de la imagen que estos tengan de la organización.

Muchas son las organizaciones que trabajan en busca de la excelencia. Para esto desarrollan culturas de éxito con el propósito de responder de forma eficiente a las exigencias del medio. Por lo que resulta de vital importancia que estas tengan una imagen de sí misma, la cual debe estar en estrecha relación con los comportamientos, actitudes y sentimientos hacia sus públicos.

El Fondo para la Inversión, Conservación y Administración de Vías (FICAV) no se aleja de esta realidad. Como organización se interesa en el bienestar laboral de sus trabajadores, los cuales trabajan en base a la calidad apoyándose en el Sistema de Gestión de la Calidad establecido en la NC ISO 9001:2001. Actualmente los directivos de esta organización están centrando su atención en perfeccionar su imagen, sin embargo desconocen cómo sus trabajadores perciben la entidad en la que laboran.

Introducción

Esta investigación resulta interesante y novedosa para la organización objeto de estudio, pues le permite adentrarse en su mundo interno y por ende conocerse mejor. Posibilita la detección y solución de determinados problemas. Esto repercutirá en la mente de sus trabajadores, pues si la perciben adecuadamente se sentirán motivados. Al mismo tiempo contribuirá a aumentar la satisfacción y el compromiso de estos con la entidad.

Se considera oportuna pues nunca se han realizado estudios referentes a la imagen interna. Los resultados obtenidos beneficiarán a la dirección de la empresa ya que poseerán un conocimiento exhaustivo de su organización, su desempeño, sus potencialidades, así como de la imagen que tienen sus trabajadores de la entidad en la que laboran. Además les permitirá desarrollar estrategias para solucionar problemas y rediseñar objetivos en caso de que sea necesario, pues alcanzando un mejor posicionamiento en la mente de los trabajadores se logrará fortalecer su imagen corporativa, lo cual repercutirá en la calidad de sus servicios.

Teniendo en cuenta el valor que se le está otorgando a la imagen para el desarrollo organizacional se plantea el siguiente problema de investigación:

- ¿Qué características posee la imagen interna del FICAV en Santa Clara?

Para darle respuesta a la interrogante antes plantada se trazó como objetivo general:

- Caracterizar la imagen interna del FICAV en Santa Clara.

De ahí que nuestros objetivos específicos sean:

- Identificar los rasgos culturales percibidos por el público interno del FICAV: valores compartidos, creencias y actitudes.
- Determinar el conocimiento que posee el público interno del FICAV sobre la situación de la organización.
- Explorar la percepción que posee el público del FICAV sobre la gestión de los recursos humanos.

Introducción

- Describir los elementos del clima percibidos por el público interno del FICAV: participación, motivación y satisfacción en la organización.
- Describir la percepción que posee el público interno sobre el estado de la comunicación en el FICAV.

Para la realización de esta investigación se tomó como base estudios realizados en otros contextos, adoptándose el modelo de autoimagen desarrollado por Justo Villafañe. Se estudiaron todas sus variables metodológicas, sin embargo no se trataron todos sus indicadores debido a las características de esta entidad y a sus necesidades actuales. La categoría comunicación fue incluida en este modelo por considerarse esencial en cualquier proceso organizativo.

El informe de investigación quedó conformado de la siguiente manera: Resumen, Introducción, Capítulo I: Referentes teóricos de la investigación, Capítulo II: Metodología, Capítulo III: Análisis de los resultados, Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos.

Capítulo I



1.1 La organización como sistema cultural

Pensar en relaciones humanas, en actividades sociales, en la vida cotidiana en general, es pensar en organizaciones, porque ellas son el eslabón fundamental de mantenimiento y desarrollo de cualquier sociedad. El hombre, como centro de esta, se encuentra en constante interacción y modificación con el medio ambiente que lo rodea, originando así las organizaciones, de ahí, que el fenómeno organizacional se haya expandido a todas las formas de actividad humana, convirtiendo a las mismas en la institución social dominante.

March y Simón, en su obra *Teoría de las Organizaciones*, señalan que es más fácil y seguramente más útil dar ejemplos de organizaciones formales que definir este término (1977, citado en Peiró, 2004). Sin embargo resulta importante dar un concepto de organización pues abarca cosas tan heterogéneas como escuelas, oficinas públicas, instituciones religiosas, comercios, industrias, partidos políticos, asociaciones profesionales, hospitales, sindicatos, bancos, clubes sociales.

Fernández Collado (1997) la concibe como dos o más personas que:

- Saben que ciertos objetivos solo se alcanzan mediante actividades de cooperación;
- Obtienen materiales, energía e información del ambiente;
- Se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos;
- Se integran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización.

Porter, Lawler y Hackman (1975, citado en Peiró, 2004) consideran que las organizaciones están compuestas de individuos o grupos, en vistas a conseguir ciertos fines, por medio de funciones diferenciadas que se procuran que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo.

La definición elaborada por Porter, Lawler y Hackman tiene puntos en común con la presentada por Collado pues concuerdan en que las mismas están integradas por sujetos, que de no unirse no pueden alcanzar sus objetivos. Sin embargo en la segunda propuesta se

Capítulo I: Marco Teórico

incluye el liderazgo, este fenómeno tiene como propósito influir en las personas para lograr las metas deseadas.

Shein (2006) elaboró una definición operativa, donde propone entender la organización como la coordinación racional de actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo y a través de la jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad. A la hora de elaborar su concepto sobre organización tuvo en cuenta varios elementos esenciales. Hace hincapié en el establecimiento de objetivos o finalidades comunes a alcanzar a través de la coordinación de actividades. Esta idea se corresponde con los presentados anteriormente y se considera importante. Además expone que la división social del trabajo y la jerarquización de la autoridad son una de las formas de alcanzar las metas organizacionales, ya que dividiendo entre los miembros las funciones a cumplir, se logran dichos objetivos.

La conceptualización de organización, presentada por la Dra. Irene Trelles, expresa que "...es todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos objetivos han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales, o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro con fines lucrativos o no" (Trelles, 2006, p.45). En lo adelante se tomará como referencia el concepto elaborado por la Dra. Trelles, pues se considera el más abarcador.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se consideran como microsociedad, con proceso de socialización, normas y su propia historia. Todo esto relacionado con la cultura, que en los últimos años se ha reconocido la importante función que desempeña en una institución (Carvajal, 2001).

La cultura de una organización, como proceso, no es estática sino evolutiva, donde sus diferentes componentes se van transformando a lo largo del tiempo. En la década de los ochenta el interés por la misma aumentó considerablemente; muchos investigadores iniciaron sus estudios en esta área ya que la consideraban como un factor de éxito.

Capítulo I: Marco Teórico

En la actualidad está ampliamente difundida la concepción de entender las organizaciones como cultura, lo cual implica observarlas como formas de expresión y manifestación de la conciencia humana, de manera que, trascendiendo las perspectivas de estudios económicos, se focalizan sus aspectos subjetivos, ideológicos, simbólicos, así como su componente imaginario, construidos por el hombre, esto acorde con sus necesidades en un momento histórico social (Peteiro, L. M., Rodríguez, R. y Rodríguez, M. T., 2007).

Chiavenato (1989, citado en Carvajal, 2001) presenta la cultura organizacional como un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización. Desde la óptica de Serna (1997, citado en Carvajal, 2001) la cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas, inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa. En cada una de estas opiniones están presentes diversos elementos culturales, tales como, valores, normas, creencias, que son compartidas por un grupo y que condicionan su comportamiento y su conducta. Por tanto, fuera de la cultura de la organización es imposible la comprensión y la explicación de dichos comportamientos así como de las actitudes de esta y la de sus miembros.

La definición elaborada por Schein (2006) muestra una posición más acabada sobre el tema por lo que se tomará como referencia en lo adelante.

Es el modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa y de integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Shein, 2006, p.68).

Según este autor la cultura puede analizarse en tres niveles:

1. Nivel de los artefactos visibles: es considerado como el ambiente de la organización y el más visible de una cultura, comprende el ambiente físico, la capacidad tecnológica

- del grupo, su lenguaje (hablado o escrito), sus producciones y la conducta expresa de sus miembros.
2. Nivel de los valores: representado por los principios sociales, filosóficos de los individuos que orientan en gran medida la conducta de los miembros de esa cultura la cual está regida por su idea de lo que *debe* ser, a diferencia de lo que es. Esto que *debe* ser se convierte en un valor compartido si es admitido colectivamente como una solución válida al problema que enfrenta la cultura.
 3. Nivel de las presunciones subyacentes básicas: este nivel hace referencia a aquellas presunciones que determinan cómo los miembros de la organización perciben, piensan y sienten.

Shein (2006) manifiesta que estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna.

Desde la postura de Villafañe la cultura organizacional es el inconsciente colectivo de la organización, que se manifiesta explícitamente mediante un conjunto de comportamientos, algunos de los cuales han ejercido una honda influencia sobre dicha institución, los cuales se convierten en valores corporativos hasta el punto de constituir una auténtica ideología corporativa. “La cultura es, en este sentido, el proceso de construcción social de la identidad de la organización, es decir, de la asunción de significados” (Villafañe, 1999, p. 144). Unos años después, este autor propone que “...el concepto de cultura corporativa no está suficientemente limitado; y no lo está porque una definición cerrada implicaría, en sí misma, una orientación, a veces excluyente, del amplio fenómeno cultural de las organizaciones” (Villafañe, 1999, p. 141).

Este concepto no está reñido con el elaborado por Shein. Ambos centran su mirada en rasgos del mismo fenómeno social, sin embargo Shein hace hincapié en las presunciones básicas del grupo y Villafañe le da mayor relevancia a lo que estas representan para los individuos (significados). Algo en lo que coinciden es en que la cultura es propia de la colectividad, es una construcción social.

Capítulo I: Marco Teórico

Comprender la organización como sistema cultural es indispensable si se quiere explorar las características de sus miembros: su experiencia, su forma de percibir, sentir y actuar ante los problemas; pero también esta es la única vía de captar lo que la hace singular y afecta a todo lo que ocurre en ella (Peteiro, et als., 2007).

La cultura confiere identidad al personal de la empresa. Es una fuente importante de estabilidad y continuidad de la organización, con lo que brinda una sensación de seguridad a sus miembros. Los conocimientos sobre la misma contribuyen a que los nuevos trabajadores interpreten lo que ocurre en la empresa, pues brinda un contexto importante para acontecimientos que de otra manera parecerían confusos. Ayuda a estimular el entusiasmo de las personas por su labor, atrae la atención, transmite una visión y por lo general honra como héroes a los individuos productivos y creativos. El reconocimiento y retribución hace que la cultura organizacional identifique a estas personas como modelos de roles que deben imitarse (Trelles, 2006).

Las organizaciones son únicas, cada una tiene su propia historia, hábitos de comunicación, sistemas y procedimientos, visiones y declaraciones de misión, relatos y mitos que, en conjunto, forman su cultura distintiva. El efecto de la cultura organizacional en el comportamiento de los trabajadores es difícil de valorar, por lo que el consenso en una empresa respecto de su cultura debe generar más cooperación, aceptación de la toma de decisiones y del control, la comunicación y el compromiso con la compañía.

1.2 De la identidad a la imagen corporativa

En la actualidad la mayoría de las organizaciones están centrando su atención a mejorar la relación comunicativa entre sus miembros, con el propósito de mantenerlos actualizados acerca de los acontecimientos de la empresa. A fin de mejorar o reforzar su identidad e imagen corporativa hacia su público interno y externo. Con una expresión tan sintética como reveladora, Villafañe expresa la relación entre imagen e identidad empresarial: “La imagen de una empresa es la síntesis de su identidad” (Villafañe, 1999, p.15).

Capítulo I: Marco Teórico

Los estudios sobre la identidad corporativa cuentan con una escasa veintena de años, llegando a convertirse en uno de los tópicos más populares en la literatura organizativa. Esta terminología comenzó a desarrollarse a mediados del siglo XX como una disciplina especializada en el diseño. A partir del siglo XXI se ha ido desarrollando hacia otros medios de expresión que van mucho más allá del simple diseño gráfico-visual.

Van Riel (1991, citado en Miró, 2008) en colaboración con otros autores define a la identidad corporativa como la autopresentación de una organización. “Consiste en la información de señales que ofrece esta sobre sí misma por medio del *comportamiento, la comunicación y el simbolismo* que son sus formas de expresión y a través de estas revela su personalidad” (p.51). Este investigador da una definición completa y abarcadora pues no solo se enfoca en el diseño gráfico sino que también incluye tres elementos importantes mediante los cuales se manifiesta la personalidad de la empresa.

El comportamiento se refiere en primer lugar a las actuaciones de la organización desde un punto de vista funcional: sus productos y servicios, sus procedimientos productivos, administrativos, financieros, tecnológicos o comerciales. Pero también a sus sistemas de toma de decisiones y a sus métodos de planificación y control.

La comunicación es el instrumento de identidad corporativa más flexible pues permite transmitir más señales abstractas de forma directa a los públicos objetivos, puede utilizarse tácticamente con rapidez y es mediante esta que se transmiten los verdaderos comportamientos de la empresa.

El simbolismo o la identidad visual de una organización radica en las imágenes visuales como los gráficos no verbales, marcas, logotipos y estilo corporativo, este último es la aplicación de símbolos mejor conocida para promover la unidad y el reconocimiento de una empresa, enfatiza en las características sin relacionarse con los elementos más profundos de la identidad, su función radica en dar expresión a la identidad de la empresa.

Indudablemente la utilización de los símbolos en el ámbito empresarial resulta ya imprescindible, en tanto ofrecen la posibilidad de la identificación y diferenciación de las instituciones con gran inmediatez y alcance. No obstante, estos deben quedar debidamente

Capítulo I: Marco Teórico

pautados para evitar incoherencias que incidan negativamente en la imagen que la empresa quiera ofrecer.

Joan Costa (2001) también asocia la identidad corporativa no solo a los medios gráficos, sino también a los verbales, culturales, ambientales e informacionales. En su libro "Paradigma del siglo XXI" ubica el vector Identidad en la cima, en tanto matriz de los demás vectores, conformado por la comunicación, la cultura, la imagen y la acción. (Ver anexo 1)

En su opinión la identidad es el ADN de la empresa, que como a los humanos, es lo que nos hace diferentes de los demás, aun cuando existan semejanzas a otros organismos parecidos. La manera en que se revela esa identidad en el ámbito empresarial, se produce a partir de lo que la empresa es, lo que *hace*, y lo que *dice*.

De manera general, la identidad es lo que define nuestra esencia, y a la vez lo que nos diferencia, nos hace únicos e irrepetibles. Es nuestra carta de presentación, nuestra forma de hacer, de ser y de comunicar. Es la mixtura compacta de valores y atributos, de lo tangible con lo intangible, de lo objetivo con lo subjetivo. Así pues, coincidimos con Villafañe (1993) al considerar que "la identidad de una empresa, igual que la identidad personal, será el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no" (p.102).

A partir de lo antes expuesto se considera que la identidad organizacional es la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. Es el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las demás. Por lo que no constituye un hecho aislado, sino que forma parte de un proceso conformado por:

- La empresa: lo que es en sí, su identidad corporativa.
- La comunicación corporativa: lo que la empresa dice de sí misma en sus diferentes manifestaciones.
- Los públicos: el resultado de dicha comunicación y comportamientos de los empleados, que configuran la realidad empresarial. (Imagen corporativa)

Estas tres dimensiones confeccionan el esquema en el que se desarrolla la identidad corporativa, tres niveles que van desde la parte más interna de la empresa, hasta más allá de la externa, donde la percepción de los públicos es el nivel donde se produce una retroalimentación (feedback) de la comunicación empresarial (Leyva, 2006).

1.3 Una aproximación al concepto de imagen organizacional

No pocas veces en el mundo de la comunicación, la identidad también es concebida como sinónimo de imagen. Confusión hasta cierto punto entendible por el nivel de relación que existe entre ambos conceptos.

Cuando escuchamos la palabra *imagen*, en este mundo inmerso de representaciones visuales, pensamos inmediatamente en todos los productos que son propios de nuestra civilización.

Existen diferentes clases de imágenes:

- La sensorial: constituye una parte de la integración de materiales con los que se construye la imagen corporativa: los colores, signos, las formas.
- La mental: es aquella imagen que no se encuentra en el ambiente físico, sino en la memoria de los individuos, los cuales van a constituir el centro de la misma ya que esta se configura en cada uno de manera subjetiva, diferente.

Al respecto, Costa (2001) señala que los individuos son el centro de esta imagen mental, pues esta se configura subjetivamente para cada uno, en función de su cuadro de valores, su sistema de significaciones, su estilo de vida y motivaciones, expectativas y preferencias personales. De modo que la imagen de la empresa es la imagen que está en la cabeza de la gente.

Esta puede clasificarse en:

Capítulo I: Marco Teórico

- Imagen Personal: es la que se articula sobre personas, a veces esta imagen es involuntaria pues no está elaborada conscientemente por el emisor pero en otros casos no se comporta así.
- Imagen de Producto: esta es el resultado de las creencias y asociaciones que se tienen de un producto genérico, elaboradas por las personas durante años, las cuales se transmiten de generación en generación.
- Imagen de Marca: es la imagen que articula un público sobre una marca determinada, sea este consumidor o no del producto de esa marca.
- Imagen Institucional: es la imagen que las personas construyen de una empresa, entidad u organización. Se le conoce también como imagen corporativa o de empresa. Esta engloba y supera a todas las anteriores.

El interés por los temas de imagen nace de la mano del marketing desde la década de los cincuenta, y si bien es cierto que en un principio era asociada a los productos, en las últimas décadas ha venido a cobrar mayor auge e importancia en el ámbito organizacional.

A pesar de la popularidad del término (imagen corporativa), falta claridad sobre el significado del mismo. Muchos son los que, confundiéndose por las definiciones que se le han dado o por los sinónimos a los que se les ha emparentado, no tienen una idea concreta del concepto, y otros peor todavía la confunden con la identidad corporativa. Mientras la identidad expresa quiénes somos, la imagen en cambio nos dice cómo nos vemos y cómo nos ven. La relación esencial existente entre identidad e imagen es que esta última se construye a partir de los elementos de identidad corporativa –visibles o no- que dimanen de la organización, y que entre todos expresan la totalidad de la personalidad de la empresa.

Aaker y Myers (1982, citado en Trelles, Meriño y Espinoza, 2005) expresan que la imagen corporativa va a ser el conjunto de significados por los cuales se llega a conocer a una organización y a través de los cuales los públicos la recuerdan, la describe y la relaciona; es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que sobre la organización tienen los públicos. De forma sintetizada este concepto plantea que diferentes personas tienen una representación distinta de un mismo objeto, pues en la construcción de la imagen intervienen las percepciones y la experiencia que las personas poseen en relación con el

Capítulo I: Marco Teórico

mismo. Por ende la imagen está determinada tanto por la persona que la aprecia como por el objeto.

Joan Costa ofrece una definición donde concentra lo expresado por los autores anteriores, y expone: “(...) la imagen de una organización 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 (...)” (1987, citado en Trelles et als., 2005).

Para Villafañe la imagen, como representación, es la conceptualización más cotidiana que poseemos y posiblemente es por esto que se reduce a un conjunto de manifestaciones, sin embargo abarca otros espacios que van más allá de los productos de la comunicación visual, como por ejemplo el pensamiento, la percepción, la memoria, en síntesis, la conducta. Por su parte considera que “la imagen de una empresa es el resultado interactivo de un amplio conjunto de comportamientos que se producen en los públicos” (Villafañe, 1999, p.103).

Una vez valoradas varias concepciones se puede avanzar en la investigación, asumiendo como concepto básico el ofrecido por Justo Villafañe. A grandes rasgos, las conceptualizaciones presentadas anteriormente coinciden en que la imagen corporativa es el resultado de la interacción de la organización con sus públicos; interacción en la que esta expresa su identidad y que está estrechamente relacionada con factores objetivos y subjetivos. De ahí que se pueda decir que la imagen es construida en la mente de los públicos en el marco de las interacciones y producto de las mismas.

La imagen de una empresa es un fenómeno intangible, poco estable, es un efecto de diversas causas, un hecho dinámico que es afectado por otros hechos y acciones. Es una representación mental y virtual, es el conjunto de creencias y asociaciones que poseen los públicos que reciben comunicaciones directas o indirectas de personas, productos, servicios, marcas, empresas o instituciones. Es lo único que diferencia globalmente a una empresa de todas las demás y agrega valor duradero a todo cuanto hace, realiza y comunica. Es lo único que permanece en el tiempo y en la memoria social.

Justo Villafañe (1999) expone tres elementos fundamentales para la imagen corporativa:

- *El comportamiento corporativo:* son los modos de hacer de la organización, o sea, lo que se relaciona con sus políticas funcionales, este comportamiento generará en las personas una imagen funcional.
- *La cultura corporativa:* hace referencia a la construcción social de la identidad, o sea, la ideología de la organización, sus presunciones, valores y entorno en que esta se desenvuelve, lo anterior promoverá una imagen de la organización.
- *La personalidad corporativa:* la cual se concreta en la imagen intencional que la propia empresa pretende proyectar de sí misma a través de la identidad y la comunicación corporativa.

Estos componentes son de suma importancia para el desarrollo y mejoramiento de la imagen, pues constituyen la base para la construcción de la misma.

1.3.1 Dimensiones de la imagen corporativa

La imagen corporativa constituye la síntesis de la identidad de la organización, manifestada a partir de los tres componentes antes mencionados (comportamiento, cultura y personalidad corporativa), los cuales proyectan una imagen funcional, interna (autoimagen), e intencional, además permite la diferenciación de la empresa, que el público la reconozca, que sepa que es específicamente esta y también permite la credibilidad en la misma por parte de dicho público.

Haciéndonos eco de Villafañe, se puede afirmar que, la imagen, referida al ámbito organizacional, posee varias dimensiones.

- *Imagen Interna o Autoimagen:* es la imagen interna de la organización. Se construye a partir de la percepción que tiene la institución de sí misma.

Esta consiste en las representaciones compartidas acerca de las cualidades y potencialidades de la organización, es decir, de sus características culturales.

En la construcción de la autoimagen organizacional participan dos indicadores:

Capítulo I: Marco Teórico

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

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

Una autoimagen desarrollada implica altos niveles de coherencia en cuanto a la calidad, debido a que esto permitirá o no que haya unidad para la acción.

- Imagen Externa: Son todas aquellas características de la organización que son identificadas y evaluadas (positiva o negativamente) de manera semejante por el público externo (sean o no compartidas estas imágenes), o sea, la imagen que poseen los diversos públicos de la institución.

Los indicadores más importantes a la hora de evaluar la imagen externa son:

1. Nivel de conocimiento que tiene el público sobre la organización y su producto o servicio.
2. Nivel de coincidencia entre la imagen ideal y real que tiene el público acerca de organización y su producto o servicio.
3. Imagen comparativa.

La organización debe lograr que estos dos tipos de imágenes (interna y externa) estén en estrecha relación, pues la interconexión entre ellas es un resultado de los esfuerzos sistemáticos y conscientes por parte de la organización y que no se da fuera e independiente de la voluntad de esta.

- Imagen Intencional: es aquella imagen que la empresa quiere proyectar de sí misma a sus públicos. Esta debe cumplir un papel orientador, informando al público externo de

las cualidades que tiene la organización y su producto o servicio; además de informar al público interno sobre la imagen que tiene la organización y el producto en el público externo.

1.3.2 Imagen interna o autoimagen

Para poder responder a las exigencias del medio, es muy importante que la organización tenga una imagen interna o imagen de sí misma, es decir, de sus características culturales, lo cual le permitirá cambiarlas o ponerlas en función de la respuesta más efectiva a la situación externa.

Sanz de la Tajada (1994) considera a la imagen interna como *endoimagen* y plantea que la misma constituye las percepciones que los públicos internos tienen de la propia empresa, o sea, se trata de la imagen percibida por los propios empleados sobre la organización.

Desde la óptica de Villafañe (1999) la imagen interna o Autoimagen, como él la denomina, es entendida como: “(...) la imagen que la organización tiene de sí misma, y que básicamente tiene que ver con el tipo de cultura corporativa que exista en la empresa, con sus valores, costumbres y actitudes grupales (...)” (p.106). Esta conceptualización hace evidente la relación existente entre la autoimagen y la cultura organizacional, y al respecto sostiene que “las manifestaciones de esta cultura, que son muy diversas, proyectan una imagen interna que tiene su reflejo en la imagen corporativa” (Villafañe, 1999, p.107).

Coincidiendo con lo presentado anteriormente se asumirá en lo adelante el término autoimagen para designar lo correspondiente con la imagen interna.

A la hora de analizar la autoimagen este autor toma como referencia cuatro variables de estudio:

1. Análisis de la situación de la empresa: debe efectuarse desde una perspectiva dinámica. Comprende tanto el estudio de la evolución histórica de la empresa, como una valoración detenida del proyecto empresarial actual, sus políticas corporativas,

Capítulo I: Marco Teórico

sus puntos fuertes y débiles. Esta constituye uno de los parámetros que inciden en el análisis de la autoimagen pues influye de manera decisiva en la imagen que tiene esta de sí misma (Villafañe, 1999).

El conocimiento sobre los elementos del perfil estratégico contribuye a que el público interno se sienta más identificado con la organización.

Toda entidad tiene razón de ser y esto se expresa a través de su misión. Esta debe expresar de forma clara los objetivos empresariales, debe centrarse en un número limitado de objetivos en lugar de abarcarlo todo, además debe definir los principales campos competitivos: la ubicación de la organización en el sector de la economía que atenderá, los consumidores a quienes brindará sus servicios, el grado en que se autoabastecerá internamente y la definición del área geográfica en que operará la organización (Kotler, 1997).

Por otro lado todos los miembros de una organización deben conocer sus fortalezas y debilidades y en base a ellas trabajar. Esto constituye un punto importante a la hora de analizar la autoimagen.

2. Evaluación de la cultura corporativa: supone abordar una serie de problemas conceptuales y metodológicos que sólo se resuelven mediante el diseño de un modelo inductivo que infiera el estado de la cultura, a través de la medición de diferentes indicadores subjetivos (actitudes, comportamientos, creencias) y objetivos (realizaciones y resultados de la empresa y la percepción que de ellos tienen los individuos que la integran), seleccionados a partir del papel que juegan en la configuración de la cultura, o sea, debe determinar el estado actual de la misma, sus valores dominantes y la autopercepción corporativa (Villafañe, 1999).

En esta investigación no se aborda de forma íntegra todas las dimensiones de la cultura, sino que se centra en los valores compartidos, las actitudes y creencias de los públicos internos.

Dentro de la cultura los valores constituyen el componente central y son considerados como las manifestaciones derivadas de la esencia cultural que pueden llegar a constituir la

Capítulo I: Marco Teórico

ideología o filosofía explicativa del comportamiento interno y externo de una organización. Permiten el conocimiento de la realidad, regulan y orientan la actividad humana y tienen una significación social (González, 2001).

Por otro lado, las creencias y actitudes componen la parte visible de la cultura. Son fenómenos difíciles de descifrar y solo se pueden percibir mediante una observación constante.

Villafañe (1999) considera que “la evaluación cultural, sin constituir en sí misma una auditoría específica sobre la cultura organizacional, debe determinar el estado actual de la misma, sus creencias, valores y rasgos del comportamiento compartidos, o sea, la autopercepción de la organización”.

3. Planificación y desarrollo de los recursos humanos: este es uno de los parámetros de mayor significación a la hora de evaluar el estado de la autoimagen. Aquí se debe tener en cuenta la estrategia de recursos humanos, cómo se gestionan, la selección del personal, las relaciones interpersonales (Villafañe, 1999).

A la hora de evaluar la autoimagen no se debe soslayar la planificación y desarrollo de los recursos humanos, de ahí que Villafañe (1999) expusiera que “el grado de adecuación de las políticas de recursos humanos en el seno de la organización, su difusión entre los empleados, la percepción y el grado de acuerdo o rechazo a que llegan los mismos sobre las políticas establecidas, forman parte esencial del núcleo de la mencionada autoimagen” (p.146).

Dentro de esta variable cabe destacar las relaciones interpersonales, las acciones de capacitación llevadas a cabo y la atención al hombre, estos indicadores son de gran interés en cualquier entidad.

El establecimiento de buenas relaciones de trabajo contribuye a alcanzar los objetivos propuestos por cualquier organización, por tanto, es necesario que entre sus miembros exista una adecuada relación interpersonal, con esto se logra fortalecer los vínculos de trabajo. Al mismo tiempo las actividades de capacitación desarrolladas en las organizaciones influyen notablemente en la valoración de los Recursos Humanos. Este aspecto interviene

directamente en el grado de satisfacción de los trabajadores pues permite que los mismos se sientan preparados e instruidos en la labor que realizan. Asimismo la atención al hombre y las medidas de higiene y seguridad son cuestiones percibidas de manera positiva por todo el personal laboral pues mediante estas se logra garantizar el bienestar de los trabajadores en la organización.

4. Análisis del clima interno: este aspecto incluye los niveles de satisfacción, eficacia de la comunicación interna así como las expectativas y motivaciones de los empleados de la compañía, además de los aspectos clásicos sobre seguridad, promoción, participación (Villafañe, 1999).

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del entorno organizativo, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. Se entiende por tal:

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, (...) este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización (Bustos, 2008, p.95).

A raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los elementos humanos, el clima organizacional, es un proceso sumamente complejo, por lo que muchas empresas reconocen que uno de sus activos fundamentales es el factor humano. Un clima óptimo debe ofrecer calidad de vida laboral y permitir el establecimiento de relaciones interpersonales que beneficien a los individuos y a la propia organización. Redding (citado, en Goldhaber, 2000 p. 52) al respecto señala que “el clima de la organización es más crucial que las habilidades o técnicas de comunicación (por sí mismas) para crear una organización eficaz”.

Capítulo I: Marco Teórico

En esta investigación se considerará la participación, las satisfacciones y motivaciones como indicadores del clima interno.

La participación se refiere a las actividades desarrolladas por un número de personas, a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas (Goncalves, 2000). Este elemento influye notablemente en los trabajadores pues propicia la implicación de todos en el logro de las transformaciones organizacionales.

Según Solana (1993), la motivación “es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía” (p.82). Este es un elemento importante dentro del clima interno por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

Para Leyva (2006) la satisfacción es “el estado emocional presente en los miembros de la organización”. Es una sensación, un estado único e irrepetible que se produce en cada sujeto. Para que esta exista debe haber al menos una intención de realizar una acción determinada provocadora de un determinado resultado que sea valorado como positivo o no.

Varios son los componentes que influyen en las percepciones de la organización sobre los trabajadores. Entre ellos podemos señalar los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa); los relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones); factores físicos (espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas); factores sociales (compañerismo, conflictos entre personas o departamentos, comunicaciones); factores personales (aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas); y las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros).

Teniendo en consideración las variables aquí presentadas se tomará como referencia el modelo de autoimagen elaborado por Villafañe incluyéndose en el mismo la dimensión

comunicativa ya que en toda actividad empresarial está siempre presente la comunicación. Este autor no descarta la comunicación, sino que la analiza de forma dispersa dentro de las variables que propone. Esto limita el estudio por la importancia que tiene este proceso en la planificación y búsqueda de las metas organizacionales. De ahí que algunos autores, incluido la Dra. Trelles propongan estudiar la comunicación dando a esta la misma importancia que las demás variables dentro del modelo del Justo.

1.4 La comunicación en las organizaciones

El proceso de comunicación permite reconocer como los estímulos más significativos que condicionan la conducta humana provienen de los seres humanos, de sus conductas, es así que precisamente en el proceso de comunicación se concreta la socialización del hombre, reflejando su necesidad objetiva de asociación y cooperación.

La Comunicación según Martín Serrano es la aptitud para servirse de la información en la interacción, la poseen especies animales que han antecedido al hombre en millones de años (Martín, 2002). Etimológicamente el término proviene del latín *communis*, que puede traducirse como "poner en común, compartir algo". Expresa la esencia de un proceso sociocultural que se da en diferentes espacios, entre un número diverso de actores sociales que producen y hacen uso de la información de manera privada o pública: sociales, grupales e interpersonales, y que con el desarrollo industrial se ha tecnologizado, diversificando sus soportes (Alonso, 2001).

Desde la perspectiva psicológica, Manuel Calviño (citado en González, 1995) define la comunicación como un sistema de interacción entre personas que garantiza la posibilidad de distribución y redistribución de funciones participantes, el intercambio de roles durante la solución de problemas, la cooperación o contraposición, la corrección, y transcurre en dependencia de cómo se forman las relaciones entre participantes.

Considerando lo planteado se admite que la comunicación, desde el punto de vista social, es un fenómeno que se desarrolla dentro del marco de las relaciones sociales y entre las

Capítulo I: Marco Teórico

personas. Comprende todos los actos mediante los cuales los seres vivos se comunican con sus semejantes para transmitir o intercambiar información. Plantea una amplia gama de posibilidades de interacción propiciando que se logre el entendimiento, la coordinación y la cooperación entre los miembros de una organización.

Entender la comunicación como un espacio de encuentro con el otro plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social. Esta es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las entidades sociales, es una herramienta, un elemento clave en las organizaciones y juega un papel primordial en el mantenimiento de las mismas.

La comunicación organizacional, como disciplina, surge en el campo de las ciencias sociales hace tres décadas. “Centra su atención en el análisis, diagnóstico y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en la organización, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo, lo que conduce a un mejor perfeccionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad” (Trelles, 2006, p.29).

Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad sustancial a la vida de las organizaciones, “es la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema” (Katz y Khan, 1986); “el cemento que mantiene unidas las unidades de una institución” (Lucas Marín, 1997); “el alma o el sistema nervioso de la empresa” (Puchol, 1997). Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; pues es un recurso, un activo que hay que gestionar.

Cees van Riel plantea: “la comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa o institución dependen”. (Van Riel, 1997, p.105). Desde el punto de vista de Fernández (1997) “es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre esta y su medio, que influye en las opiniones, actitudes y

conductas de sus públicos internos y externos; todo ello con el fin de que se cumplan sus objetivos” (p.53). Los autores antes citados presentan diversos criterios en cuanto al tema, sin embargo concuerdan en que el flujo o intercambio de mensajes que se dan entre los integrantes de una entidad y de esta hacia el entorno es indispensable en la comunicación organizacional. Igualmente coinciden en la importancia que tiene la misma para el mejor desempeño de las empresas. La autora de este trabajo toma como referencia el concepto planteado por Fernández ya que se considera como el más completo y abarcador a lo que a comunicación se refiere.

1.4.1 Comunicación interna

Dentro de los objetivos que toda empresa persigue se encuentra que sus trabajadores estén informados, motivados, identificados con los objetivos organizacionales. De este modo, la comunicación, al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema organizativo constituye la comunicación interna, dirigida a conseguir una estabilidad con vista a alcanzar sus metas, 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.

Algunos investigadores del tema en cuestión poseen acepciones no muy alejadas entre sí en su contexto teórico. Fernández (1997) teoriza a la comunicación organizacional interna como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (p.100).

Por su parte, bastante similar a Fernández Collado, Kreps (1995, citado en Trelles, 2006) plantea que “la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”. Esta concepción está relacionada con el público interno de las organizaciones, es decir, aquellas personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución en virtud de que la constituyen a manera de componentes individuales (Muriel y Rota, 1980).

Habitualmente los públicos se segmentan en dependencia de los vínculos que posean con la organización a la que pertenecen. La Dra. Irene Trelles define dos tipos de públicos:

- “los internos van a estar integrados por los diferentes grupos que conforman la organización, y su estructura y posición estará en concordancia con las características de cada empresa u organismo, o el lugar que ocupen en los procesos que dan sentido a la organización, sea esta de producción, de servicios lucrativos o no” (Trelles, et. als., 2005, p. 43).

En función del nivel jerárquico de autoridad y responsabilidad se pueden distinguir dos tipos de públicos internos:

- ✓ Los jefes o directivos: son las personas que deciden las políticas generales a seguir en la organización.
- ✓ Los trabajadores, empleados o subordinados: son todos los demás individuos del sistema que realizan el trabajo determinado por los directivos.
- “y los externos que incluyen a los individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema organizativo” (Trelles, et. als., 2005, p. 43).

Todos los públicos de la institución tienen que ser atendidos en función de sus puntos de vista, necesidades, preferencias y sentimientos. Villafañe (1999) plantea que “el protagonismo en la imagen lo tienen los públicos y no la institución, pues son ellos los que reciben los mensajes porque la institución incide, porque es quien los elabora pero no determina en lo que la gente piensa de eso” (p.48). Es importante saber que los públicos

Capítulo I: Marco Teórico

están siempre dispuestos a colaborar, dando información sobre sus costumbres y valores, explicando sus vidas cotidianas, expresando sus demandas y aspiraciones y advirtiéndoles cómo perciben los mensajes. Precisamente mediante esta percepción, resultante de la interacción con los actores, es que los mismos se construyen una determinada imagen de la entidad.

La comunicación interna organizacional promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales. Y siguiendo las definiciones encontramos que “la comunicación interna en la práctica no puede ser vista como un ente aislado del resto de los procesos de la comunicación organizacional. Es por ello que el público interno quizás sea el más importante para lograr la credibilidad de lo que la empresa le transmite al resto de los públicos” (Betancourt, 2003, p. 22).

El proceso que nos ocupa es indispensable para el buen funcionamiento de cualquier entidad, ya que recoge todo el conjunto de acciones que se generan y se ejecutan dentro de las organizaciones, para la creación y mantenimiento de las óptimas relaciones con y entre los miembros de la misma. De esta forma se logra un clima laboral armónico que contribuya al logro de las metas y objetivos que se propone la empresa. Esta es la clave de la motivación, es la vía que permite a los trabajadores expresarse, que sus ideas sean escuchadas, valoradas, que sus preguntas tengan respuestas; es la que genera y mantiene la armonía entre directores y dirigidos.

En un sentido más amplio, la comunicación interna posibilita:

- Promover las relaciones interpersonales.
- Originar climas de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la identidad de la empresa.
- Erradicar las diferencias interdepartamentales y conflictos internos en general.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.

Capítulo I: Marco Teórico

En todas las organizaciones las personas establecen múltiples intercambios comunicativos con disímiles propósitos, la complejidad de estos cambios ha conllevado a la clasificación en dos tipos de comunicación interna: formal e informal.

Por comunicación informal se entiende a la interrelación ocurrida entre los públicos internos, esta 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.

Por otra parte la comunicación formal es la que sigue las líneas del organigrama, nos da una visión clara de los cauces de traslados de la información planeados para la organización.

Esta a su vez se divide en tres tipos: ascendente, descendente y horizontal.

- Descendentes: vinculada a la delegación de autoridad, referida a mensajes que se producen desde los niveles superiores a los inferiores, o sea es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica.
- Ascendente: vinculada a la toma de decisiones participativas y a la solución de problemas, este tipo de comunicación está referido a los mensajes que se producen desde los niveles inferiores a los superiores.
- Horizontal: vinculada a los procesos de comunicación, coordinación y colaboración entre personas pertenecientes a un mismo grupo y entre diferentes grupos de igual nivel. Tiene lugar entre personas que tienen cargos situados al mismo nivel de la estructura jerárquica.

Una de las formas de concebir el tema es el que propone la comunicación en todos los sentidos, y desde todos los niveles, el flujo transversal. “Es el que más favorece la participación de todos los integrantes de la organización, y la toma de decisiones a partir de consensos. Se ha puesto en práctica en empresas a través de los círculos de calidad, de equipos especiales de análisis, o mediante la formación de grupos multidisciplinarios para tareas específicas” (Trelles, 2002, p.61).

1.5 Relación Identidad, Comunicación e Imagen

Actualmente se le concede un valor creciente a la comunicación organizacional pues se considera como un factor diferencial que repercute en su imagen, en su productividad y en la calidad de vida laboral. Además se ha convertido en uno de los ejes centrales en las organizaciones ya que por medio de ella se logra una mejor relación comunicativa entre empleados y esto se refleja en el trato con sus públicos. Dentro de la estrategia de cualquier organización la identidad, la comunicación y la imagen son tres categorías fundamentales.

Disímiles catedráticos coinciden al plantear que no existe imagen sin identidad. Costa (2004, citado en Gómez, 2009, p.36) al respecto señala: “la primera es un reflejo de la segunda, que siempre y necesariamente la precede (...). Por eso, comunicar, expresar la identidad por todos los recursos posibles, es construir la imagen”.

La identidad y la comunicación son dos términos difíciles de separar puesto que la misma se forma y transmite en virtud de los procesos comunicativos. A través de la interacción los actores sociales construyen representaciones, símbolos y significados. A su vez la identidad caracteriza la comunicación, el modo peculiar en que transcurre y su contenido es propio de cada organización. Citando textualmente a Sanz (Sanz, 1994, p.53) “la empresa debe proyectar su propia personalidad (identidad), a fin de conseguir una imagen controlada sin desviaciones en relación con su identidad”.

De lo anterior se deslinda que existe entre estos términos una fuerte relación de dependencia, donde todos los componentes de identidad, a través de la comunicación, se convierten en imagen, y donde la identidad de la empresa es, en primera instancia lo que determina su imagen tanto en el público interno como externo.

Capítulo II



El Fondo para la Inversión, Conservación y Administración de Vías (FICAV), creado desde 1995, se encuentra ubicado en Carretera Central vía Esperanza, en el municipio de Santa Clara. Es una empresa del Estado cubano subordinada al Ministerio de Transporte a nivel nacional. Actualmente cuenta con un total de 14 trabajadores; de ellos 4 son directivos, 7 son técnicos y 3 obreros.

La dirección de este centro ha prestado interés al tema de la imagen corporativa, por lo que resulta oportuna la realización de esta investigación, que tiene como propósito caracterizar la imagen que posee el público interno de dicha institución. Para la puesta en marcha de este estudio se consideró acertado el uso del paradigma cualitativo.

2.1 Descripción del Paradigma Cualitativo como perspectiva de la investigación

Un estudio cualitativo no es un análisis impresionista, informal, basado en una mirada superficial a un escenario o a personas, sino que es una alternativa de investigación sistemática conducida mediante procedimientos rigurosos, no estandarizados.

La frase metodología cualitativa en su más amplio sentido se refiere a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable.

La perspectiva cualitativa es una propuesta interpretativa que desde el punto de vista ontológico es dinámica, flexible y cambiante y desde lo epistemológico es inductivo pues mediante la misma se desarrollan conceptos y comprensiones a partir de las muestras de datos y no recogiendo los mismos para evaluar modelos o teorías preconcebidas.

Siguiendo la línea trazada por Rodríguez, Gil y García (2004) se considera que el paradigma cualitativo ofrece los recursos y las posibilidades para desarrollar el presente estudio debido a que permite abordar con mayor riqueza el mundo personal de los sujetos, o sea, permite comprender cómo los trabajadores perciben la organización, lo cual se logra a partir de concebir la realidad, a las personas y a los escenarios como un todo dinámico y global. Trata de comprender a las personas dentro de su marco de referencia, a través de un

Capítulo II: Metodología

acercamiento naturalista e interpretativo al fenómeno de la imagen interna, partiendo de las perspectivas de los propios sujetos que investiga.

La investigación cualitativa se considera como un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida, en el cual se toman decisiones sobre lo investigado. También se distingue por orientarse a describir e interpretar los fenómenos y es adecuada para los investigadores que se interesan por el estudio de los significados de las acciones humanas desde la perspectiva de los propios agentes sociales.

Partiendo de los supuestos teóricos metodológicos adoptados en esta investigación se trazó como problema de investigación:

- ¿Qué características posee la imagen interna del FICAV en Santa Clara?

El objetivo general quedó elaborado de la manera siguiente:

- Caracterizar la imagen interna del FICAV en Santa Clara.

Entre los objetivos específicos se encuentran:

- Identificar los rasgos culturales percibidos por el público interno del FICAV: valores compartidos, creencias y actitudes.
- Determinar el conocimiento que posee el público interno del FICAV sobre la situación de la organización.
- Explorar la percepción que posee el público del FICAV sobre la gestión de los recursos humanos.
- Describir los elementos del clima percibidos por el público interno del FICAV: participación, motivación y satisfacción en la organización.
- Describir la percepción que posee el público interno sobre el estado de la comunicación en el FICAV.

2.2 Método de investigación

Para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos se empleó como método de investigación la **etnografía** pues permite aprender sobre las experiencias y percepciones de los sujetos, es decir, el modo de vida de una unidad social concreta, con el propósito de describirlas e interpretarlas, así como relacionarnos con las costumbres y las formas de vida de la organización objeto de estudio, es por ello que se utilizó propiamente la **microetnografía** ya que se interesa por el análisis de una situación determinada dentro de la organización (Gregorio, 2004).

2.3 Procedimientos

La organización de la estrategia metodológica resulta necesaria a la hora de responder a los objetivos trazados. La presente investigación, concebida con un carácter sistemático, se desarrolló a través de cuatro fases: preparatoria, trabajo de campo, analítica e informativa, las cuales no se separaron sino que estuvieron entrelazadas.

Durante la fase preparatoria se establecieron las principales líneas temáticas a seguir en la investigación quedando así elaborado el marco teórico conceptual, que sirvió de base para profundizar en el fenómeno de la imagen corporativa. En el mismo se abordó lo referente a la cultura, la comunicación, la identidad y la imagen en el ámbito organizacional, haciendo énfasis en los principales postulados de diferentes autores.

2.3.1 Entrada al campo

El acceso al campo estuvo facilitado por las relaciones interpersonales existente entre el director del centro y los familiares de la investigadora. Mediante un encuentro personal realizado con el director del FICAV se pautaron los lineamientos de la investigación, los beneficios que reportaría la misma para la entidad así como su utilidad. Esto resultó interesante ya que nunca se había estudiado el fenómeno de la imagen en esta organización. También se legitimaron los principios éticos que regirían el curso de la investigación.

Una vez aprobada la entrada al centro, se comenzó a asistir de manera sistemática con el fin de conocer el funcionamiento de la organización y el escenario en el cual se desenvolvían los

trabajadores. Esto permitió establecer relaciones informales con el personal laboral, lo que propició que todos los trabajadores se sintieran cómodos trabajando ante la presencia del investigador.

La estrategia de vagabundeo le permitió al investigador adentrarse en la vida cotidiana de esta entidad, conocer su funcionamiento así como datos generales sobre elementos del perfil estratégico: misión, visión, estructura jerárquica; características de sus recursos humanos, además se identificaron los posibles informantes claves. Como parte de esta fase se realizaron observaciones, entrevistas informales, se revisaron y analizaron documentos oficiales los cuales proporcionaron información notable para el desempeño del estudio. Se permaneció en diferentes espacios sobre todo en oficinas, pues no se podía estar en la línea de revisión del automotor por cuestiones de seguridad, sin embargo en algunas ocasiones se crearon las condiciones para presenciar esta faena. También se participó en actividades realizadas por ellos, principalmente matutinos, se compartió el horario de almuerzo y gran parte del horario laboral. Durante la fase se trató de mantener una actitud profesional siendo muy cuidadoso con el ajuste al escenario en el cual se encontraba el investigador, se trató de adecuar los horarios que fueran más pertinentes para los encuentros con los sujetos, teniendo siempre presente el tiempo libre con el cual contaban (horario de almuerzo mayormente), la accesibilidad y el consentimiento de los informantes.

2.3.2 Trabajo de campo

2.3.2.1 Selección de los sujetos participantes en la investigación

Un aspecto de gran valor en este diseño investigativo lo compone la elección de los sujetos que participarán en el mismo, para su selección la estrategia utilizada fue la del **muestreo teórico** propuesta por Glaser y Strauss en 1967. Esta es una selección intencional y razonada donde el número de casos carece de importancia, es una estrategia de secuencia y está estrechamente vinculada al desarrollo de la fase de interpretación de los datos en una investigación. De esta manera se obtiene una amplia gama de opiniones y valoraciones de la realidad estudiada y se logra la heterogeneidad de los sujetos que participan en la

Capítulo II: Metodología

investigación. La búsqueda de información termina cuando los datos comienzan a repetirse, dando lugar a la saturación teórica (Glaser y Straus, 1967, citado en Rodríguez, et als., 2004).

Al seleccionar los sujetos que formarían parte de la investigación se tuvo en cuenta a aquellas personas que contaran con mayor experiencia y conocimiento del tema a abordar, es decir, aquellos que nos brindaran la información más notable, la antigüedad de los mismos (dos años o más laborando en la organización) además del tiempo y la disponibilidad de estos a colaborar. De esta manera se consideraron como **informantes claves** el director y la jefa del departamento de Recursos Humanos. Los demás trabajadores se consideraron como **informantes**, respondiendo a los criterios de accesibilidad, conocimiento de la organización y disposición a colaborar con el estudio.

2.3.2.2 Categorías de análisis

A la hora de realizar un estudio de imagen se hace necesario puntualizar las categorías de análisis con las que se va a trabajar. Para la ejecución de esta investigación se eligieron las siguientes categorías, con sus correspondientes indicadores analíticos.

Imagen interna o Autoimagen: “Es la imagen interna de una organización y se construye a partir de la percepción que esta tiene de sí misma” (Villafañe, 1993).

Indicadores:

- Conocimiento sobre la situación de la institución
 1. Misión
 2. Visión
 3. Política empresarial
 4. Fortalezas
 5. Debilidades

- Cultura organizacional
 1. Valores compartidos
 2. Creencias
 3. Actitudes

- Percepción y planificación de los Recursos Humanos
 1. Relaciones interpersonales
 2. Capacitación
 3. Atención al hombre
 4. Medidas de higiene y seguridad

- Clima interno
 1. Participación en las actividades
 2. Satisfacciones – insatisfacciones
 3. Motivaciones – expectativas

- Comunicación interna
 1. Flujos de comunicación
 2. Canales
 3. Mensajes

2.3.2.3 Instrumentos empleados para la recogida de información

El fenómeno de la imagen interna requiere ser tratado y percibido tal y como se da en la realidad, para esto se necesitan una serie de instrumentos que permitan obtener descripciones exhaustivas. En este sentido se emplearon como técnicas esenciales el análisis de documentos, la observación participante, el cuestionario y la entrevista en profundidad.

- Revisión y análisis de documentos

La revisión de documentos constituyó el primer paso de la investigación. Este es uno de los instrumentos primarios para la recogida de la información pues propicia un conocimiento preciso del tema a abordar así como de la organización en la cual se va a desarrollar el mismo. Como parte de la estrategia de vagabundeo se revisaron documentos oficiales con el propósito de obtener la información necesaria acerca de la entidad objeto de estudio.

- Observación participante

La observación es una técnica esencial para la recogida de información en este tipo de metodología, por lo que es considerada un ingrediente principal.

Es el método de recopilación de información social primaria mediante la percepción directa de los elementos del objeto estudiado, significativos para los objetivos de la investigación. Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas (Alonso y Salarias, 2002).

La expresión “observación participante” es empleada aquí para designar la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes. Posee un valor significativo pues le brinda a este los conocimientos necesarios acerca de los comportamientos de los sujetos en los disímiles contextos en que se manifiestan. Tiene como propósito la recogida de información de manera sistemática mediante contactos directos en espacios y situaciones específicas.

A través de esta técnica el observador participa en la vida social de los sujetos que forman parte de la investigación, comparte actividades principales, aprende las reglas y normas de funcionamiento y comprende sus modos de conducta y comportamientos.

En el presente trabajo se utilizó esta técnica con el objetivo de comprender el funcionamiento de la entidad y corroborar los datos obtenidos por los otros instrumentos, lo que resultó vital a la hora de interpretar los resultados. Se realizó en espacios grupales como matutinos y horarios de descanso.

Capítulo II: Metodología

- Entrevista en profundidad

Con frecuencia los investigadores de campo obtienen su información entrevistando a informantes que quieren estudiar, para ello practican entrevistas que pueden ser desde una conversación informal espontánea hasta sesiones organizadas.

La entrevista es una técnica mediante la cual se obtiene cierta información de forma amplia y abierta, en dependencia de la relación establecida entre los diversos roles (entrevistador-entrevistado).

En la investigación cualitativa se jerarquiza el uso de la entrevista no estructurada o en profundidad, entrevista de grupo, entre otras.

En este estudio se realizaron entrevistas en profundidad. Estas conllevan la ejecución de encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los mismos sobre sus vidas, experiencias y situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Se caracteriza por ser flexible, dinámica y no directiva ni estructurada. Su objetivo radica en conocer cualquier perspectiva que tengan los informantes en relación al tema de la imagen interna, expresándolo con sus propias palabras. Por tanto, la temática de la investigación será analizada a través de la experiencia subjetiva de los individuos y de sus particulares formas de representación.

- Cuestionario

El cuestionario constituye una técnica que se emplea esencialmente en las investigaciones cuantitativas, sin embargo puede ser empleado en la metodología cualitativa. Se realiza para conocer datos y opiniones de un público determinado, con el cual se contacta de manera diversa. Las opiniones que de aquí se tomen pueden estar referidas a las ideas, creencias, actitudes y preferencias del público elegido o al grado de satisfacción de sus necesidades.

Es una técnica de recogida de información que supone un interrogatorio en el que las preguntas establecidas de antemano se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos. Esta se realiza sobre la base de un formulario previamente

Capítulo II: Metodología

preparado y estrictamente normalizado. Allí se anotan las respuestas, en unos casos de manera textual y en otros de forma codificada (Gregorio, 2004).

El cuestionario se les realizó a los trabajadores en su horario de descanso y estuvo conformado por preguntas abiertas y cerradas.

2.3.2.4 Procesamiento de los datos

Para analizar los datos obtenidos se llevó a cabo el proceso de **triangulación**. Este es un *procedimiento ampliamente usado que consiste en el uso de diferentes fuentes de datos, investigadores, perspectivas o metodologías para contrastar los datos e interpretaciones* (Denzin, 1978, citado en Rodríguez, et als., 2004).

Con el objetivo de corroborar opiniones, juicios y perspectivas de los sujetos sobre el tema abordado se puso en práctica las siguientes modalidades de triangulación:

- **Triangulación de datos:** es una de las técnicas propias de la metodología cualitativa. Su principio básico consiste en recoger y analizar las informaciones desde distintos ángulos a fin de contrastarlos e interpretarlos adecuadamente.
- **Triangulación de fuentes:** mediante este proceso se trata de comprobar si las informaciones aportadas por una fuente son confirmadas por otra.
- **Triangulación de técnicas:** consiste en analizar cada una de las técnicas empleadas en la investigación.

Otro método utilizado para analizar los datos obtenidos fue el **análisis de contenido categorial**, que hace énfasis en el contexto social y posibilita su interpretación. Trabaja con temas provenientes de declaraciones manifestadas y directas. Su funcionamiento parte de datos textuales, que se van descomponiendo de ser forma textual a unidades que luego se agruparán en categorías, siguiendo el criterio de analogía, es decir, considerando similitudes o semejanzas que existan entre estos (Iñiguez, 1999).

2.3.3 Salida del Campo

Una vez obtenida la información necesaria se decidió abandonar el campo, es decir, cuando ocurrió una saturación teórica de datos, tratando de evitar caer en informaciones reiterativas.

2.3.4 La calidad de la investigación cualitativa

Cuando se habla de calidad de la investigación se alude al rigor metodológico con que esta ha sido diseñada y desarrollada, y a la confianza que, como consecuencia de ello, se puede tener en la veracidad de los resultados conseguidos (Rodríguez, et al., 2004).

Desde el paradigma cualitativo, Guba y Lincoln (1985, citado Rodríguez, et als., 2004), han desarrollado diversos criterios de calidad basados en la credibilidad, conformabilidad, transferibilidad y dependencia.

Para garantizar el rigor científico de esta investigación se adopta precisamente los dos primeros criterios.

En este caso la credibilidad se logra mediante la presencia prolongada del investigador en el campo y la observación persistente, lo que permite una interpretación profunda del fenómeno estudiado.

La conformabilidad hace referencia a la neutralidad del investigador. La misma se garantizó a través de la recogida mecánica de la información mediante grabaciones de audio y la realización de transcripciones textuales de las entrevistas.

2.3.5 Ética del investigador

La presente investigación se realizó teniendo presente los principios éticos que debe poseer el investigador en el campo de la Comunicación Social. En este sentido se tuvo en cuenta la voluntariedad de los sujetos a participar en el estudio, en cada caso se le explicó los

Capítulo II: Metodología

objetivos e intenciones del mismo, garantizándole la confidencialidad y el anonimato con lo cual se obtuvo el consentimiento de estos para vincularlos a la experiencia investigativa.

Capítulo III



3.1 Descripción del escenario de investigación

El Fondo para la Inversión, Conservación y Administración de Vías (FICAV), es una empresa del Estado cubano subordinada al Ministerio de Transporte. Desde su creación, en 1995, mantiene dos líneas de acción fundamentales: las estaciones de peaje y los centros de revisión técnica automotor e interactúa de forma directa o indirecta con la totalidad de los vehículos que circulan en Cuba.

Su misión está dada en la revisión automotor así como la conservación y administración de las vías, de esta forma logra disminuir el índice de accidente.

Su visión es: ser en Cuba un centro de referencia en la calidad de nuestros servicios, contar con trabajadores competentes, motivados y consagrados que garanticen la calidad de nuestro trabajo y contar con la satisfacción de nuestros clientes.

Fortalezas

- Avalado Sistema de gestión de la calidad.
- Adecuada imagen en las instalaciones.
- Reconocimiento a escala nacional.
- Elevada preparación política e ideológica.
- Responsabilidad, disciplina y consagración al trabajo de directivos y trabajadores.
- Poseer un capital humano capacitado.

Debilidades

- Limitada autonomía de la gestión empresarial.
- Falta de explotación de los sistemas.
- No completamiento de los cuadros.
- Insuficiente disponibilidad del transporte.

Valores presentes en la entidad

- Responsabilidad
- Honradez
- Honestidad
- Profesionalidad
- Sentido de pertenencia

3.2 Análisis de documentos oficiales

La revisión de documentos oficiales posibilitó la obtención de información sobre disímiles aspectos de la entidad, tal es el caso de su orientación estratégica, misión, visión, fortalezas, debilidades.

El “Manual de Identidad Visual Corporativa” del FICAV sirvió de base para conocer lo referente al perfil corporativo de la organización (logotipo, colores corporativos).



Se definen las siguientes Familias Tipográficas:
Logotipo Familia Tipográfica: FUTURA
Texto Familia Tipográfica: Time New Roman

Violeta Oscuro Pantone S 184-1



Violeta Pantone S 180-1



Gris en fondos 10 % negro



El identificador es una imagen cerrada de gran fuerza visual, compuesto por un símbolo central, el logotipo FICAV y el texto perimetral descriptivo de la empresa en sí. El símbolo es su centro visual, su forma evoca el trazado de la carretera que se aleja, el camino, la vía. Es también un elemento de referencia ya que su forma de señal de tránsito la convierte en

momento de atención y referencia. Al símbolo está vinculado el logotipo FICAV, que significa Fondo para la Inversión Conservación y Administración de Vías.

Por su parte la Norma Cubana 702: 2009 sobre “La seguridad y salud en el trabajo”, está diseñada para monitorear y mejorar el proceso de formación de los trabajadores para alcanzar los objetivos empresariales. Enfatiza en la contribución de la formación a la mejora continua y ayuda a las organizaciones a hacer de la misma una inversión más eficaz y eficiente, requerida por el capital humano en materia de seguridad y salud en el trabajo. Este documento se consideró oportuno pues brindó elementos que inciden directamente en el clima interno. Tomando como referencia este procedimiento la entidad elabora normas a seguir para evitar futuros accidentes laborales, entre los elementos para la confección del mismo se encuentran:

- Las regulaciones existentes sobre la materia.
- Los resultados de la evaluación de riesgos y de la investigación de incidentes, accidentes, incendios, explosiones, averías, enfermedades profesionales y otros daños a la salud en el ámbito laboral.
- Los requisitos establecidos en otros documentos para la explotación de los medios y objetos de trabajo, así como para la manipulación, almacenamiento y transportación de los materiales y materia prima.
- Las exigencias y recomendaciones de las inspecciones Estatal y Sindical.
- La experiencia de los trabajadores.
- No se utilizan términos en otros idiomas, salvo que sea absolutamente necesario y sólo se emplean siglas y abreviaturas cuando son de general conocimiento.
- Se define el puesto de trabajo o actividad para el que se aplica, la fecha de su puesta en vigor, el personal que lo elabora y el que lo aprueba.

De esta forma existen en el FICAV varios procedimientos en base a la función de cada uno de los trabajadores: Procedimientos de Trabajo y Reglas de Seguridad y Salud en el Área: Económica, Comercial y Facturación, Exteriores (pantry), Línea Fija y de la Dirección, para el puesto de trabajo de cobrador de estación de peajes, de electricista de mantenimiento, de Especialista “B” en Revisión Técnica y Diagnóstico Automotor. (Ver anexo 11). La existencia

de estos procedimientos permite una adecuada distribución y funcionamiento de los cargos y funciones, lo cual posee un impacto directo sobre la calidad del servicio, el clima, la cultura y por tanto en su autoimagen.

De igual forma se consultaron documentos correspondientes con la capacitación del personal. Es el caso del “Procedimiento para la Ejecución y Control de la Capacitación” (P-53503-01), aprobado por Ángela Soto Montenegro, Viceministra de Recursos Humanos, el cual establece los aspectos para organizar, planificar y controlar el desarrollo de la capacitación de los trabajadores del Sistema del Transporte, en correspondencia con las necesidades de capacitación detectadas para su desempeño durante su vida laboral, así como desarrollar las competencias laborales y el impacto de las mismas en los procesos que se desarrollan en las entidades del Ministerio del Transporte. A partir de la revisión y análisis del mismo se conocieron las acciones de capacitación que se llevarán a cabo en el FICAV durante el año 2011 (Ver anexo 9). Durante los meses que se estuvo efectuando la investigación se realizaron un total de 20 capacitaciones, en 12 de ellas participaron la totalidad del colectivo laboral pues se abordaban temas de interés para todos, solamente 8 estaban dirigidas a trabajadores específicos: inspectores, facturadores y para los que tienen acceso al sistema computarizado. Actualmente los directivos del FICAV están preocupados por la calidad de su capital humano ya que lo consideran como un activo indispensable en su funcionamiento. Esto tiene repercusión en la imagen que los propios trabajadores se forman de la empresa.

También se revisó el Procedimiento 53502-14, aprobado por Ángela Soto Montenegro, Viceministra de Recursos Humanos, sobre “Los sistemas de pago en moneda nacional”. Este establece las medidas organizativas que aseguran, de manera eficaz, la presentación, revisión, aprobación y control de los sistemas de pago vinculados a los resultados productivos o de servicios, en moneda nacional, que se implementan en las organizaciones que no aplican el perfeccionamiento empresarial. Este documento aportó un conocimiento exhaustivo sobre la política salarial que se ejecuta en este centro, lo cual tiene repercusión en la motivación laboral. De los 14 trabajadores que laboran en el centro 1 cobra entre 250\$ y 300\$ moneda nacional (MN), 3 entre 300\$ y 350\$ MN, 9 entre 350\$ y 400\$ MN y 1 más de 400\$ MN siendo este el director de la organización. El salario puede variar en dependencia

Capítulo III: Análisis de los Resultados

de la producción pues los pagos son por resultados, o sea, en dependencia del cumplimiento del plan.

Al mismo tiempo se consultó el “Procedimiento para la presentación, revisión, aprobación y control de los reglamentos de los sistemas de estímulos en CUC”. En esta entidad la estimulación en CUC es igual para todos (10 CUC) no depende de ningún requisito, al contrario ocurre con la estimulación en MN, los que están indirectos a la línea de revisión, que son los que laboran en las oficinas, reciben un 30% de estímulo, mientras que para los que están directos a la línea varía en dependencia del cumplimiento del plan del mes.

Estos sistemas de pago y estimulación en ambas monedas tienen gran impacto en el clima, en la motivación y por ende en la imagen.

3.3 Resultados de la observación

La observación se llevó a cabo en el período comprendido entre febrero y abril. Se realizó en días alternos (lunes-miércoles-viernes), en diferentes horarios. Tuvo como propósito valorar el estado de algunos factores que influyen en la conformación de la autoimagen actual del FICAV, así como corroborar los resultados alcanzados con la aplicación de otras técnicas.

Durante el tiempo que se estuvo efectuando la misma se reconoció la existencia de un ambiente laboral armónico y agradable en esta entidad, manifestado a través de las relaciones establecidas entre los sujetos observados.

En el marco de las relaciones humanas interdepartamentales se observó una interacción constante y esto se debe a que el desempeño de un departamento depende en gran medida del otro. No solo existen buenas relaciones entre departamentos sino también entre el personal de oficina y los que están directos en la línea de revisión técnica, pues interactúan constante y adecuadamente, siempre y cuando dispongan del tiempo necesario. Asimismo ocurre entre el director y los demás trabajadores, los cuales mantienen no solo relaciones laborales sino también de amistad.

En todo momento existió una comunicación constante e informal entre los trabajadores del mismo nivel, los temas de conversación giraban en torno a acontecimientos recientes así como cuestiones laborales, no siendo de esta forma con el director, ya que con este se establece una conversación más formal, basada en el respeto y la mayoría de las veces sobre cuestiones de trabajo.

Uno de los espacios donde se avizora mayor contacto relacional y comunicacional es en el local del comedor donde se reúnen la totalidad de los trabajadores. En la línea, espacio donde se realiza la revisión técnica y se encuentran los obreros, también existen excelentes relaciones comunicativas.

Relacionado con los flujos de comunicación se apreció el predominio del vertical descendente, sin embargo también están presentes el ascendente y el horizontal, este último se dividió generalmente entre los trabajadores del mismo nivel. Hay un balance entre los flujos comunicativos verticales ascendentes y descendentes, por ejemplo, en los matutinos, realizados todos los miércoles. En este espacio el director trata mayormente cuestiones de trabajo y algún que otro tema de interés laboral, se reconoce la labor realizada por algún trabajador, se felicitan a compañeros que cumplen o hayan cumplido años y se abordan acontecimientos políticos recientes, aquí la mayoría de los trabajadores expresan sus ideas. En los despachos con los jefes de departamentos también están presentes ambos flujos comunicativos, al igual que en los consejos de dirección, celebrados una vez al mes, así como en las asambleas de afiliados.

En cuanto a los canales se pudo constatar que los más empleados fueron las reuniones y los encuentros personalizados cara a cara, debido a la estructura de esta organización.

La satisfacción laboral es determinante en pos de una actuación positiva, o no, respecto a la entidad, por lo que una acción constante es primordial para su mantenimiento. El estado de la satisfacción respecto a la labor que realizan es positivo, todos los trabajadores se sienten a gusto con lo que realizan, esto se pudo confirmar con la observación diaria. Todo el personal llegaba puntual, se incorporaba a su puesto de trabajo y realizaban a gusto su labor, apuntar que en esta faena el esfuerzo físico es intenso pues hay que mantenerse muchas horas de pie.

También, es preciso señalar que la satisfacción de tipo humana dentro de la organización es positiva. Existen espacios donde se reconocen la labor realizada por los trabajadores. Hay una buena atención con ellos, los directivos no solo se preocupan por cuestiones laborales sino también personales, por ejemplo, en esta organización hay una trabajadora embarazada y todo el personal está al tanto de su salud y bienestar, lo que evidencia la presencia de buenas interacciones humanas.

Este centro, por poseer una estructura pequeña, no presenta grandes problemas en cuanto a la motivación laboral. En la misma se llevan a cabo diversas acciones que mantienen a los trabajadores motivados. En matutinos se les reconoce sus méritos, lo que constituye una fuente de estimulación tanto profesional como personal. También existe una estimulación monetaria en moneda nacional (MN) y moneda libremente convertible (CUC), que depende de los resultados obtenidos, con esto se logra que cada trabajador se esfuerce y ponga de su empeño en la labor que realiza.

Los valores son los principios, guías que orientan y comparten los miembros de una organización, son creencias que energizan o motivan al cumplimiento de acciones. En el FICAV se pudo apreciar la presencia de valores compartidos como:

Responsabilidad: ante cada tarea encomendada.

Compañerismo, amabilidad, solidaridad: todo el personal se comunica correctamente, no hay diferencias, ni discrepancias entre ellos (al menos perceptibles), existen buenas relaciones interpersonales, preocupación por el estado de salud de sus compañeros, los problemas internos se resuelven en conjunto.

Profesionalidad y eficiencia: cada trabajador está capacitado en la labor que desempeña y esto se visualiza en el accionar diario.

Sentido de pertenencia: los trabajadores están identificados con la organización, se sienten parte de ella, cuidan y conservan todas las maquinarias e instrumentos de trabajo.

Capítulo III: Análisis de los Resultados

No se aprecia una superioridad entre los valores de tipo laboral y humanos. Esto favorece un clima placentero y además contribuye a que todo el universo laboral trabaje en aras de la gestión empresarial.

La participación es un elemento divisado de manera positiva en esta entidad, pues contribuye a que los trabajadores se sientan implicados en la gestión de la calidad de los servicios brindados. El directivo de este centro le da la oportunidad a cada trabajador de exponer sus ideas, en cada reunión todos los sujetos tienen la posibilidad de expresarse libremente, de cambiar una decisión una vez tomada y se le escucha sin interrupción. Los miembros de esta organización forman parte de los procesos participativos de toma de decisiones, se tiene en cuenta sus opiniones, sugerencias y en conjunto con el director llegan a conclusiones las cuales quedan plasmadas en un documento oficial.

La verdadera participación del público interno del FICAV favorece grandemente el desarrollo de la comunicación interna, la satisfacción y la motivación laboral, lo que hace que el desarrollo de la entidad sea más perceptible.

3.4 Análisis del cuestionario realizado a los trabajadores del FICAV

El cuestionario se realizó en el horario de descanso de los trabajadores, con el propósito de no interferir en su jornada laboral.

- ✓ Conocimiento sobre la organización.

En toda institución el conocimiento sobre su situación actual constituye una herramienta clave en materia de autoimagen. Las percepciones que el público interno posee en cuanto a la misión, la orientación estratégica, las políticas empresariales, la estrategia directiva, las deficiencias entre otras, resultan dimensiones necesarias e interconectadas para comprender el estado actual de su imagen interna.

En el Fondo para la Inversión, Conservación y Administración de Vías (FICAV) la mayoría del público interno lleva laborando entre cinco y diez años, y en menor medida se encuentran

otros que llevan menos de 5 años, debido a que muchos cambian de trabajo por la necesidad de superación. Esto ocurre fundamentalmente en el personal de oficina, sin embargo los que se encuentran actualmente trabajando expresan gran satisfacción con lo que hacen.

El staff del FICAV tiene conocimiento exacto sobre a lo que se dedica su empresa, y aunque en ninguna respuesta se enunció la misión completamente, todos los encuestados apuntaron elementos que se relacionan con la misma, siendo esta la revisión técnica automotor. Ningún trabajador tuvo duda alguna a la hora de responder esta interrogante.

En relación con los objetivos empresariales todo el personal expresó sentirse identificado con los mismos, sin embargo se percibe que falta claridad en estos, por lo que sería conveniente divulgarlos más.

En cuanto a los aspectos visuales de la entidad el cuestionario arrojó como resultados que todos los trabajadores conocen el logotipo que la identifica y consideran que el mismo guarda estrecha relación con los objetivos de la organización. A la hora de enunciar el significado de las siglas FICAV la mayoría de los trabajadores respondieron acertadamente, siendo estos los que más tiempo llevan laborando pues los que actualmente se encuentran en período de adiestramiento no saben aún su total significado lo que evidencia poca preocupación de los mismos en conocer aspectos básicos e importantes de la empresa en la que laboran. Sobre los colores corporativos existieron disímiles incongruencias pues en muchas ocasiones respondieron azul y gris, siendo esta la tendencia que más predominó debido a que es la que más se asemeja a la que verdaderamente es: violeta (oscuro) y gris. Teniendo en cuentas los aspectos anteriores es importante que los directivos de este centro direccionen su atención en divulgar internamente los aspectos visuales de su entidad para que sean comunicados correctamente al exterior.

✓ Cultura corporativa

La cultura y sus manifestaciones reflejan las particularidades culturales en sí mismas y las asociadas al proceso de conformación de la autoimagen por parte de los sujetos empresariales. De ahí la necesidad y utilidad de un conocimiento cultural: comportamientos,

Capítulo III: Análisis de los Resultados

valores individuales y colectivos, sentido de pertenencia, entre otros, en aras de un acercamiento específico a la imagen interna.

La mayoría del público interno del FICAV identifica valores individuales y colectivos que están presentes en su organización. Los que se comparten actualmente son: responsabilidad, honradez, honestidad, profesionalidad, amabilidad, solidaridad. Gran parte de directivos y trabajadores encuestados mencionaron otros como: sacrificio, dedicación al trabajo y sentido de pertenencia.

A la hora de identificar los rasgos que definen mejor al trabajador de esta entidad ninguna respuesta correspondió con cualidades negativas, las mismas apuntaron características tales como: trabajador, responsable, eficiente, motivado y comprometido.

Esta entidad presenta un conjunto de valores que están declarados formalmente por lo que es preciso señalar que existe una correspondencia entre estos y los que forman parte de la cotidianidad empresarial.

El trabajo empresarial parte de valores positivos consolidados, por lo que la aprehensión de los valores individuales y colectivos en la institución es indispensable para el logro de los resultados.

- ✓ Valoración sobre la gestión de recursos humanos.

La superación y capacitación del público interno favorece la creatividad laboral y potencia un mayor dinamismo en la gestión de la entidad. Vinculado a las prácticas de Recursos Humanos sobre la capacitación brindada por la entidad a todo el personal existe una buena opinión y esto lo demuestra el resultado del cuestionario realizado.

Todos los trabajadores se sienten capacitados a la hora de realizar sus labores y afirman que los directivos de esta área colaboran con su formación y desarrollo pues periódicamente se realizan acciones de capacitación.

En materia de superación, tanto los sujetos empresariales como los directivos juegan un papel primordial. En cuanto a la realización de acciones concretas de adiestramiento para el

Capítulo III: Análisis de los Resultados

personal nuevo que se incorpora a la empresa, la totalidad de los trabajadores encuestados respondieron que sí se hacía, lo cual evidencia una labor fructífera de la organización.

Las relaciones dentro de toda empresa son primordiales ya que favorecen la gestión organizacional, además constituyen un perfecto punto de apoyo para alcanzar un desarrollo sostenible. De forma general se obtuvo como resultado que la relación entre los directivos y los subordinados son buenas, otros, que constituyen la minoría, la describieron como normal o regular, pero siempre basada en el respeto y la amabilidad.

Por otro lado se expresó la presencia de muy buenas relaciones entre compañeros y esto se pudo corroborar en la observación realizada. Todos los empleados también destacaron la presencia de buenas relaciones entre el personal de oficina y los técnicos. Lo que evidencia la existencia de excelentes nexos entre la totalidad del personal que labora en el FICAV.

✓ Clima Interno

La satisfacción, insatisfacción, expectativas, motivaciones y los niveles de participación forman parte del prisma a través del cual se interpreta el clima interno de una entidad, y al mismo tiempo, se descubren antecedentes del proceso de edificación de la autoimagen.

El estado de la satisfacción de los trabajadores del FICAV pudo calificarse de buena, esto se pudo evidenciar en las diferentes respuestas a las preguntas sobre cómo se sentían en su organización a la hora de realizar su trabajo, pocos fueron los que contestaron solamente con bien, otros fueron más explícitos y apuntaron: *“Yo me siento muy bien en esta organización, estoy satisfecho con mi labor, además me gusta la actividad que realizo”*. *“Me siento bien con lo que hago porque me gusta”*.

La satisfacción, respecto al trabajo, influye actualmente en la consagración laboral, la participación, el sentido de pertenencia y esto repercute grandemente en los resultados de la empresa. Tener conciencia de lo que se hace y estar orgulloso de ello contribuye a aumentar no solo el grado de satisfacción sino también de motivación. Todo el personal de esta entidad está consciente de lo que hace y de la repercusión que tiene en la sociedad, por lo que se sienten a gusto cuando realizan sus tareas diariamente. Al respecto señalan: *“Considero que*

Capítulo III: Análisis de los Resultados

la labor que realizo es importante y estoy muy orgulloso de ello ya que con el diagnóstico técnico de los vehículos contribuyo a evitar accidentes en la vía”. “Lo que hago sí es muy útil porque estoy dando un aporte a la sociedad ya que contribuyo al cuidado de personas y a eliminar posibles accidentes de tránsito”. “Sí es muy útil porque estoy ayudando a preservar vidas humanas”. “Me gusta lo que hago y considero que es muy importante ya que mantengo la limpieza del centro y con esto logro que todos estén a gusto trabajando aquí”.

Disímiles fueron las respuestas y todas coincidían en lo satisfechos que se sentían laborando en la entidad. Esto se pudo afianzar aún más cuando la mayoría manifestaron que en condiciones de igualdad de sueldo no aceptarían otro trabajo, y al respecto acotaron: *“porque me gusta lo que hago”, “porque me siento bien aquí”, “porque hay que tener sentido de pertenencia”, “porque me siento bien en mi trabajo y con mis compañeros”.* Una sola fue la respuesta que asintió que si tomaría otro empleo y justificaba: *“porque siento la necesidad de superarme”.*

De lo anterior se concluye que en esta entidad existe un alto grado de satisfacción y motivación laboral, por lo que una sola respuesta no empaña esta visión. Con la observación realizada se pudo confirmar lo anterior.

Actualmente se asume a la participación como una necesidad para el desarrollo organizacional, catalizador de la creatividad, la satisfacción y la productividad del público interno. En términos de apertura de participación interna, así como de formar parte de procesos participativos de toma de decisiones en la empresa, los sujetos encuestados atestiguan que siempre se tiene en cuenta sus opiniones: *“en esta organización siempre se tiene en cuenta las opiniones de todos, no solo la del director o la de cualquier jefe de departamento”.* *“aquí todos tenemos los mismos derechos, en las reuniones el director siempre escucha y tiene en cuenta nuestras opiniones”.*

Por otro lado refieren que la posibilidad de llevar a la práctica una idea nueva en relación al trabajo es “casi siempre”, otros señalaron que “a veces”, siendo estos últimos la minoría. De esta forma predomina una tendencia positiva en cuanto a participación interna.

✓ Comunicación interna

En toda empresa la comunicación constituye una herramienta básica, fundamental para su funcionamiento, por lo que demanda de un tratamiento constante, una gestión definida, un discurso elaborado e implementado. Toda entidad que reconozca y utilice este capital adecuada y oportunamente, va por buen camino.

En el caso del FICAV la comunicación sigue los cauces formales, así lo demuestran el total de los empleados, quienes refieren que la información necesaria para el cumplimiento de su deber la reciben por indicación de sus superiores.

En esta entidad se reconoce que la comunicación es un factor decisivo en la gestión corporativa. Según los trabajadores las informaciones que reciben giran en torno a (se organizaron jerárquicamente, según las respuestas obtenidas):

1. Tareas a realizar
2. Metas de la empresa
3. Reconocimiento profesional
4. Reconocimiento personal
5. Incumplimiento de las tareas

De lo anterior se deslinda que en gran medida predominan los mensajes de contenido laboral, sin embargo no son los únicos que prevalecen.

Dentro de las vías de comunicación empleadas para la transmisión de las informaciones en dicha organización se reconocieron las siguientes: reuniones, despachos y encuentros verbales cara a cara.

La comunicación, como proceso, debe recorrer toda la empresa. Al interior del FICAV puede apreciarse esta trayectoria, sin embargo es necesario seguir trabajando en ella para evitar la aparición de barreras y deficiencias en la misma. Es muy importante prestarle atención a este aspecto pues actualmente constituye un factor de éxito en cualquier empresa. Gestionarla adecuadamente resulta vital para alcanzar las metas organizacionales.

De manera sintetizada se puede decir que en el FICAV existe una adecuada percepción de autoimagen. Gran parte del colectivo laboral señaló la existencia de una “buena” imagen interna y en otros casos opinaron que “muy buena”. Muchos distinguen que dicha imagen se corresponde con la realidad y en otros casos consideran que es mejor.

3.5 Resultados de las entrevistas a Informantes Claves

- **Entrevista al director del FICAV**

Al director de este centro se le realizaron dos entrevistas. La primera con el propósito de describir diversos aspectos relacionados con la gestión de los recursos humanos, el clima interno imperante, la cultura organización así como otros aspectos organizativos.

Para darle inicio al intercambio se estableció primeramente un ambiente de confianza, propiciado por una conversación abierta. Después de pasados los primeros minutos donde se logró un clima sin tensiones se guió la conversación hacia los objetivos trazados.

A medida que transcurría la entrevista se tuvo siempre en cuenta los gestos realizados con el rostro, los movimientos corporales, el tono de voz.

Acerca de la historia y evolución del centro el director consideró importante que todos sus miembros conozcan acerca de su historia y evolución, con el propósito de que se sientan identificados con la misma.

Los Centros de Revisión Técnica, según refiere el entrevistado, se crearon con el objetivo de garantizar el estado general del vehículo en cuanto a seguridad vial, protección del medio ambiente y el ahorro de combustible para que su circulación no constituya un peligro para los usuarios o a terceras personas. En el caso del Centro de Revisión Técnica de Villa Clara apunta: *“fue creado en el año 1995 y desde ese entonces está habilitado con un equipamiento de diagnóstico de alta tecnología y basado en criterios de comparación según las normas internacionales para cada una de las pruebas que se realizan”*. Según su director

Capítulo III: Análisis de los Resultados

los momentos más trascendentales en la historia de este centro son los otorgamientos de Vanguardia Nacional por tres veces consecutivas, la obtención de tres calificaciones de sobresalientes en las inspecciones integrales del MITRANS, además de poseer una contabilidad certificada por once años.

Sin embargo, es necesario señalar la falta de un saber histórico afianzado así como de documentos sobre la misma. Mediante conversaciones informales con los trabajadores se verificó que sí tienen conocimiento acerca del año de creación de la empresa; mas no poseen un discernimiento general y profundo de su evolución, esto se pudo apreciar en una parte del personal que lleva laborando cinco años o menos. La ausencia de un documento recopilador de la historia del FICAV y la falta de acciones constante en función de este conocimiento es una desventaja intrínseca que repercute en su público interno.

En cuanto a los elementos del perfil estratégico (misión, visión, objeto social) resultó impactante la manera en que fueron enunciadas por este compañero, sin consultar documento alguno expresó: *“es importante conocer a lo que dedica la empresa en la que laboras así como de sus proyecciones futuras, pienso que todos mis trabajadores conocen a lo que nos dedicamos”*. Y al respecto señaló: *“mi empresa tiene como misión y a la vez como objeto social realizar la revisión técnica automotor de la provincia de Villa Clara además de la conservación y administración de las vías, todo esto con el objetivo de disminuir el índice de accidente; y con vista futura estamos trabajando para ser en Cuba un centro de referencia en la calidad”*.

Anualmente esta entidad se traza nuevos objetivos con el propósito de ser más eficientes y productivos. *“Para este año nos hemos trazado como objetivos:*

1. Crecer no menos del 2% en cantidad de revisiones.
2. Mantener en el 2011 la condición de listos para la defensa en la tercera etapa.
3. Control del ahorro de un 3% anual en los portadores energéticos.
4. Certificación de la contabilidad en el año.
5. Mejoramiento continuo del plan de prevención y fortalecimiento de la disciplina.
6. Mantener los resultados de sobresalientes en la inspección integral del MITRANS.
7. Mantener la condición de Vanguardia Nacional.

8. Seguir trabajando en las propuestas para la modernización del sistema SPARTA.
9. Trabajar en la reparación de las tarjetas electrónicas de los equipos de diagnóstico.

El director de esta entidad agregó que estos objetivos son planteados, analizados y aprobados en conjunto con sus trabajadores, lo que evidencia que el colectivo laboral tiene la posibilidad de participar en cuestiones importantes sobre la empresa.

“El FICAV cuenta con una política de calidad que está plasmada en el manual de gestión de la calidad, el mismo está basado en la ISO: 9000. Con esta política se pretende ofrecer un servicio de diagnóstico rápido y confiable que contribuya a la valoración del mantenimiento, explotación, producción e importación de vehículos automotores, atendiendo a la necesidad de disminuir los índices de accidentes por fallos de desperfectos técnicos, además de reducir los niveles de contaminación ambiental”, expuso su director.

Para lograr estos objetivos el centro cuenta con el procedimiento de inspección, el cual se basa en el código de vialidad y tránsito, o ley 60, del Ministerio del Transporte. Sobre este proceso su dirigente indicó: *“está compuesto de dos partes en su desarrollo, uno mecanizado, que depende de los equipos tecnológicos o de forma automática, y la otra visual, la cual depende de la experiencia y calificación del inspector”*.

Para garantizar la calidad y nivel profesional de los especialistas en la revisión visual, los mismos reciben cursos de capacitación. Este personal, compuesto por profesionales, está homologado por la sociedad clasificadora de Registro Cubano de Buque, contando cada uno con un certificado de homologación al igual que el centro, el cual cuenta con la homologación en la actividad. *“Considero que prestamos un servicio excelente e importante porque además de garantizar la seguridad de movimiento de los vehículos regulamos los niveles de contaminación ambiental”,* añadió por último el directivo de esta organización.

Durante todo el tiempo que duró la entrevista el director se mostró paciente y atento a las preguntas, respondiendo cada una sin titubear.

Al tratar el tema de la comunicación expresó: *“ese es uno de nuestros puntos fuertes, o al menos eso creo, claro que somos una entidad pequeña y esto facilita aún más la*

comunicación entre todos". El mismo calificó de excelente la comunicación interna y consideró que era muy importante para el buen funcionamiento de la empresa y para el logro de los objetivos empresariales pues esta es la base de una buena relación interpersonal. Al respecto señaló: *"pienso que entre todos los trabajadores la comunicación fluye de manera positiva, casi todos somos mayores, pero incluso, hasta los más jóvenes saben cómo comunicarse, no solo tratamos temas labores, existen momentos en que conversamos sobre temas cotidianos, por ejemplo en el horario de almuerzo, donde mayormente nos reunimos a diario"*. Según lo expresado en esta entrevista la comunicación al interior del centro entre los directivos y los subordinados no es únicamente formal sino que en determinados momentos adquiere un carácter informal, propiciando que las relaciones establecidas entre los miembros sean de amistad, cordialidad, comprensión y ayuda mutua.

Para transmitirles las informaciones a sus empleados utiliza mayormente los despachos personales y las asambleas de afiliados, sin embargo esta organización cuenta con un sistema computarizado conectado en red, el cual no es muy explotado debido a que su director prefiere los contactos directos y formales con los trabajadores.

Al preguntarle sobre los canales que los trabajadores emplean para comunicarse con él, manifestó: *"todos los trabajadores pueden comunicarse conmigo a cualquier hora del día, no existe ni un canal ni un espacio específico para esto, aunque se encuentran las asambleas de afiliados"*. Y luego apuntó: *"la comunicación es una herramienta fundamental en el logro de buenas relaciones de trabajo y en esta empresa considero que es muy buena"*.

2^{da} entrevista

La segunda entrevista fue realizada al día siguiente, con el propósito de no incomodar con tantas preguntas. Con la misma se prosiguió a indagar cuestiones referentes a la gestión de los recursos humanos, el clima interno y la cultura organizacional.

En cuanto a la gestión de recursos humanos la organización cuenta con un buen funcionamiento. Al respecto su director puntualizó: *"En toda empresa cubana la selección del personal debe ser una de las tareas más importantes, ya que esto incide en gran medida en el éxito o fracaso de la misma"*.

Capítulo III: Análisis de los Resultados

La selección laboral en el FICAV se realiza mediante una comisión de ingreso, esta es la encargada de elegir al personal que se incorporará al centro. Es un proceso que lleva tiempo y sobre todo es muy riguroso y selectivo. *“Aquí la selección de los trabajadores es muy selectiva, la comisión de ingreso valora todas las posibilidades, y luego se escoge al más idóneo, claro está, todo esto es en función de las necesidades que poseamos en cuanto a recursos humanos”*, comentó su directivo.

También hizo referencia al sistema de estimulación con que hoy cuentan, el mismo contribuye a que la motivación de sus trabajadores: *“contamos con un sistema de pagos por resultados y la estimulación es en ambas monedas, por lo que considero que el salario que recibe cada uno de mis trabajadores está en correspondencia con la labor que realizan y hasta el momento todos están satisfechos”*.

El entrevistado señaló que en la organización se realizan constantes acciones de superación y capacitación. Refirió además que a principio de cada año se elabora un plan de acciones de capacitación en correspondencia con las necesidades imperantes en el centro, *“en este centro lo más importante es el recurso humano, siempre estamos pendientes de la capacitación y superación de los mismos, igualmente se les brinda especial atención al personal que se incorpora de los centros de estudios, aquí tenemos dos”*.

Los adiestrados son un punto importante en este centro, se les brinda la información necesaria para la realización de su labor. Para esto se le asigna un instructor, el cual es el encargado de enseñarle lo referente a todas las áreas de trabajo, el mismo rota por cada una y luego se le evalúa. Lo anterior queda registrado en una tarjeta de personal de instrucción que esta empresa tiene diseñada. (Ver anexo 10)

En esta organización existe una buena atención al hombre y su director así lo expresó: *“todos tiene las condiciones creadas y los materiales a su disposición para realizar su trabajo, se les entrega ropa y calzado a todos los que operan en la línea de revisión técnica, se les estimula tanto material como personal y se les brinda la posibilidad de superarse”*. Para preservar la salud y el bienestar de los trabajadores en el FICAV existe una adecuada labor de higiene y protección. Cuentan con un grupo de procedimientos que cada trabajador debe cumplir según la labor que desempeña (ver anexo 11). Esto ha propiciado la no

Capítulo III: Análisis de los Resultados

existencia de accidentes laborales y su director está satisfecho con ello: *“siento gran satisfacción al decir que aquí nunca han existido accidentes laborales, y todo gracias a que los trabajadores cumplen cabalmente los requisitos para evitar los mismos”*.

Mantener buenas relaciones personales entre todos los niveles es imprescindible dentro de toda organización, pues de ellas dependen que se alcancen o no los objetivos empresariales. Cuando se le pidió al director del FICAV que calificara la relación con sus trabajadores respondió: *“las relaciones con mis trabajadores son muy buenas, basadas siempre en la confianza y el respeto mutuo. Considero que el trato entre nosotros no solo es laboral sino también personal ya que nos preocupamos por cuestiones que van más allá de la vida profesional”*. No solo existen excelentes relaciones humanas entre directivo y subordinado, sino también entre los trabajadores que están directos en la línea y los que se encuentran en las oficinas. Sobre esta cuestión opinó: *“todos los trabajadores se llevan muy bien, no hay diferencia entre los que están en oficinas y los directos en la línea. Somos un colectivo muy unido”*.

En términos de participación interna el propio director reconoció el importante papel que desempeñan todos los trabajadores y aseguró que todo el personal del centro tiene la posibilidad de emitir sus criterios y opiniones en cuestiones importantes que atañe a la organización. *“Las decisiones se toman en conjunto con los trabajadores, se tienen en cuenta sus criterios, sugerencias, opiniones... a todos nos concierne lo relacionado con lo que pasa en el centro, por eso se les escucha y en base a lo que planteen llegamos a conclusiones...a la hora de elaborar el plan de producción todos participamos y en conjunto lo redactamos y aprobamos, pues yo solo no formo parte del centro sino que todos somos sus miembros”*. Lo anterior se evidenció mediante la observación realizada.

Teniendo en cuenta los valores declarados por esta organización se le preguntó a su director cuáles creía que se potenciaban actualmente, él sin titubear siquiera respondió *“todos”* y luego los mencionó: *“en esta organización existen muchos valores y eso se ha logrado gracias al accionar diario, dentro de tantos valores cabe destacar la responsabilidad, honestidad, profesionalidad, disciplina, amabilidad”*. Luego agregó: *“pienso que aquí todos estamos identificados con la organización, existe un alto grado de compromiso y sobre todo*

Capítulo III: Análisis de los Resultados

un amplio sentido de pertenencia, no solo en los que llevamos años trabajando aquí, sino también en los que llevan menos tiempo, hasta en los adiestrados se ve ese compromiso”. A partir de lo manifestado cabe destacar que existe armonía y correspondencia entre los valores expuestos por esta entidad y los que verdaderamente se potencian.

El directivo del FICAV se mostró satisfecho con los logros que ha alcanzado su empresa, según él cuentan con un avalado sistema de gestión de la calidad, son reconocidos a nivel nacional, lo que ha propiciado la obtención de la categoría de vanguardia nacional por tres veces consecutivas y además posee un capital humano totalmente capacitado. Sin embargo poseen ciertas debilidades que atentan contra su imagen y así dijo: *“yo estoy completamente satisfecho y contento con todo lo que hemos logrado y alcanzado, pero contamos todavía con un conjunto de debilidades que pueden afectar el funcionamiento del centro, por ejemplo, no contamos con la totalidad de los cuadros, aspecto en el que estamos trabajando arduamente, pero lo que más nos preocupa son los problemas tecnológicos ya que los mismos ocurren por cualquier desperfecto técnico, esto repercute grandemente en la prestación de nuestro servicio, pues si un equipo está descompuesto no se puede ejecutar completamente el trabajo y esto a su vez afecta a los clientes ya que salen molestos de aquí”*. La empresa debe encaminar su pensamiento a solucionar estas deficiencias, por lo que se hace necesaria la creación de estrategias y acciones que se concreten en la realidad, con el objetivo de resolver las mismas en el menor tiempo posible y para que no afecte en gran medida la proyección de su imagen.

El FICAV ante la sociedad tiene una amplia responsabilidad, pues son los encargados de garantizar la seguridad vial de todos los ciudadanos, o sea, mediante la revisión técnica de los autos contribuyen a disminuir el índice de accidentes en la provincia. *“La responsabilidad que tenemos como entidad ante la sociedad es muy alta ya que somos los encargados de garantizar la seguridad en la vía y a su vez de impedir que ocurran accidentes por desperfectos en los autos”*, comentó el director del centro.

El sentido de pertenencia para con la empresa está muy arraigado desde el surgimiento de la misma, al respecto su directivo señaló: *“como te dije anteriormente el sentido de pertenencia es uno de los valores que se comparten en esta entidad, hasta en los más jóvenes se*

Capítulo III: Análisis de los Resultados

evidencia, todos nos sentimos identificados con el centro y esto propicia un clima laboral agradable". En el FICAV existe un alto sentido de pertenencia así como un apego hacia la labor que realizan. Este valor, considerado como un elemento unificador en cualquier entidad, se convierte en el motor impulsor para enfrentar las dificultades objetivas y subjetivas que afectan a la misma.

- **Entrevista a la Jefa del Departamento de Recursos Humanos**

Antes de comenzar la entrevista se conversó de manera informal con la entrevistada sobre cuestiones personales con la intención de propiciar un ambiente sin tensiones. Durante el desarrollo de esta técnica también se tuvo en cuenta aspectos como los gestos realizados con el rostro, los movimientos corporales y el tono de voz.

En cuanto a la situación actual de los Recursos Humanos la entrevistada aportó información notable. Sobre los indicadores: cantidad de trabajadores y dirigentes, nivel ocupacional y salario comentó: *"Contamos con un total de 14 trabajadores, de ellos tres son mujeres y once hombres... En cuanto al nivel ocupacional tenemos solamente 3 trabajadores que poseen la categoría de obreros y los demás nivel superior debido a que la plantilla lo requiere...en esta empresa el salario no es un problema, pagan bien y todo está en correspondencia con los resultados obtenidos, de ahí que todos se esfuercen en la labor que realizan"*. Según lo expresado en esta entrevista el salario mínimo puede oscilar entre los 250 pesos en moneda nacional y los 300\$ y el máximo puede ser más de 400\$, además de una estimulación en CUC a cada trabajador que mensualmente es de 10 CUC.

Sobre la capacitación desarrollada en esta organización explicó: *"aquí se realizan constantes acciones de capacitación, estas se realizan cada quince días, específicamente los sábados laborables, donde todos los trabajadores pueden asistir"*. La entrevistada hizo referencia a un plan de acciones de capacitación que se confecciona a principio de año y es el que se ejecuta actualmente. Según sus comentarios todos los trabajadores están interesados en participar y hasta el momento se sienten interesados en los mismos.

Capítulo III: Análisis de los Resultados

Las relaciones interpersonales es un punto fuerte en toda organización pues incide en gran medida en el buen desempeño de la misma. La encargada de Recursos Humanos en esta entidad manifiesta que entre sus compañeros existen excelentes relaciones interpersonales, no hay discrepancias entre los mismos por lo que el clima laboral es agradable. *“como te has podido dar cuenta las relaciones entre compañeros es primordial aquí, no solo entre los propios trabajadores sino también con los jefes de departamentos y el director...todos nos llevamos bien y específicamente en mi caso tengo muy buenas relaciones con mis compañeros”*. El comentario anterior se pudo corroborar con la observación realizada.

La atención al hombre es un aspecto que no se debe descuidar pues influye en gran medida en la satisfacción y motivación laboral, lo mismo ocurre con las medidas de higiene y seguridad para el trabajador. *“en el centro hay implementadas medidas de protección para evitar accidentes laborales, cada trabajador es consciente de ello por lo que incumplirlas resultaría fatal ya que podría ocasionar graves accidentes laborales, por suerte aquí no ha ocurrido ninguna fatalidad y todo gracias al nivel de responsabilidad y profesionalidad de todos los que aquí laboramos”*. En este punto la Jefa de Recursos Humanos hizo referencia a que en el FICAV existe una adecuada atención al hombre pues cada seis meses se les da un módulo de overol y botas a los que están vinculados a la línea de revisión, además del sistema de pagos e incentivos que se ejecutan en este centro.

- **Entrevista a los trabajadores**

Las entrevistas realizadas al personal directo a la línea de revisión técnica estuvieron plagadas de trabas debido al poco tiempo con que contaban estos trabajadores, sin embargo se lograron realizar en el horario de descanso. La entrevista tuvo como propósito profundizar en aspectos como: planificación de Recursos Humanos, cultura organizacional y clima interno.

El establecimiento de óptimas relaciones interpersonales es de gran importancia para los trabajadores del FICAV ya que según las respuestas emitidas contribuyen en gran medida al cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa además de lograr un clima laboral

Capítulo III: Análisis de los Resultados

agradable. *“Considero que llevarse bien es vital para todos ya que somos un colectivo, también pienso que no deben existir malentendidos entre nosotros sino esto repercutirá negativamente en la empresa pues dificultaría cumplir los objetivos”...“todos nos llevamos de lo más bien, mis compañeros de trabajo son muy atentos, yo no tengo quejas de ninguno, por eso me gusta trabajar aquí”...“yo llevo trabajando aquí unos cuantos años y sinceramente entre todos no llevamos bien”.* La opinión de los trabajadores es favorable en este sentido y comentan que no solo se llevan bien entre ellos sino también con los directivos y con los que laboran en las oficinas. *“pienso que aquí no hay diferencias entre trabajadores, todos nos llevamos bien”...“las relaciones son excelentes con los directivos y con los que trabajan en las oficinas, no hay diferencias entre ellos y nosotros, somos muy unidos”.*

Actualmente en el FICAV se llevan a cabo una serie de acciones de capacitación con el propósito de que los trabajadores se sientan preparados en lo que realizan, al respecto señalan: *“aquí se realizan bastantes capacitaciones, cada quince días si no me equivoco, todos participamos pues en ellas se dan buenas cosas que ayudan a mejorar nuestro trabajo”...“¿que si se realizan capacitaciones? Te diría que bastantes para mi gusto”...“las capacitaciones casi siempre son los sábados laborables y son para todos los trabajadores”...“pienso que todos los trabajadores tengan interés en participar en las capacitaciones pues todos asisten, a no ser que lo hagan por obligación, pero yo creo que no sea así”...“ particularmente a mí me gusta ir a las capacitaciones que dan en el centro pues son muy instructivas e interesantes además contribuyen a mejorar nuestra labor y a prepararnos profesionalmente”.* En este sentido cabe destacar la labor desempeñada por los directivos de este centro pues actualmente cuentan con un personal altamente calificado y preparado ante cualquier contingencia.

Los valores son aspectos percibidos de manera diferente por cada uno de los trabajadores. En esta entrevista cada cual emitió su criterio: *“en este centro están presentes diferentes valores en cada uno de nosotros, la responsabilidad es uno de ellos y el más importante, pues si no somos responsables ante la labor que realizamos no seríamos competentes ni productivos”...“en esta organización se manifiestan muchísimos valores, responsabilidad, honradez, honestidad, por solo mencionar algunos”...“entre los valores que poseen los trabajadores está el sentido de pertenencia, la solidaridad, la responsabilidad, todos son muy*

Capítulo III: Análisis de los Resultados

importantes y de cierto modo cada trabajador los posee, uno más que otro, esto se perciben a diario”.

En esta organización la participación de los trabajadores en la toma de decisiones es esencial. Los directivos del centro le dan la oportunidad a cada obrero para expresar sus ideas libremente, para esto existen diferentes espacios, tal es el caso de las asambleas de afiliados y los despachos, además cuentan con un buzón de quejas y sugerencias en el área de revisión técnica. Los trabajadores entrevistados así lo demostraron: *“en esta organización todos tenemos los mismos derechos, en las asambleas de afiliados todos emitimos nuestros criterios y puntos de vistas y siempre somos escuchados”...“nosotros podemos expresar nuestros criterios sin ningún problema, en los despachos con el director le damos a conocer las inquietudes de los trabajadores y él siempre presta mucha atención”...“me gusta trabajar aquí porque se tiene en cuenta mis opiniones, no solo expresamos nuestras ideas en las asambleas de afiliados sino también en otros espacios, por ejemplo cuando pedimos algún despacho personal con el director este no se opone, al contrario nos reunimos lo más rápido posible y él nos escucha muy atento”...“todos los trabajadores de aquí tenemos la posibilidad de dar nuestros criterios sobre cuestiones del centro y entre todos llegamos a conclusiones”.* Las respuestas recibidas durante esta entrevista fueron contundentes, por lo que no cabe duda que la participación de los trabajadores del FICAV en la toma de decisiones es un punto que vale la pena resaltar, esto también es posible debido a la estructura organizativa de la misma.

A la hora de preguntarles sobre los elementos que potencian su imagen actual contestaron: *“este centro cuenta con muy buenas instalaciones que facilitan nuestro trabajo, esto hace que todos estemos a gusto trabajando aquí, además todo el personal que pasa por aquí se queda asombrado por la limpieza y belleza del FICAV, considero que eso es muy bueno para la imagen del centro”...“contamos con excelentes condiciones laborales, el centro siempre está limpio, organizado debido al buen trabajo de la encargada de la limpieza, las señalizaciones están bien ubicadas y en perfecto estado”...“además de poseer una excelente limpieza en todas las áreas de trabajo y una buena organización pienso que otra cosa que facilita una buena imagen es que todos los trabajadores nos llevamos muy bien, esto repercute en la imagen de este centro y es una de las cosas por las cuales hemos podido*

llegar a ser por tres años consecutivos Vanguardia Nacional”. En sentido general todos los trabajadores valoraron de positiva la autoimagen actual del FICAV lo cual repercute directamente en el logro de las metas empresariales.

3.6 Análisis integral de los resultados

A partir de los datos obtenidos en cada uno de los instrumentos aplicados en esta investigación, se puede arribar a un razonamiento más profundo acerca del estado de la autoimagen presente en el FICAV.

Según los resultados, tanto trabajadores como directivos conocen la situación actual de su organización, sin embargo falta claridad sobre la historia y evolución de la misma. Por otra parte sí reconocen aquellos elementos que identifican visualmente al FICAV así como aquellos aspectos del perfil estratégico (misión, visión, objeto social). Esto ha facilitado una mejor identificación de los mismos con el centro.

Valores como la responsabilidad, la profesionalidad, la honestidad, la amabilidad y un alto sentido de pertenencia son reconocidos por todos los trabajadores del FICAV como aquellos que se manifiestan en el trabajo diario. Actualmente la institución tiene definido un conjunto de valores compartidos que se corresponden con los que están presentes en la entidad, por lo que puede hablarse de un consolidado sistema de valores, y de un alto y afianzado sentido de pertenencia.

De la misma forma consideran varios rasgos que definen hoy al trabajador del centro, entre los cuales se destacan: la profesionalidad, la responsabilidad, trabajador, comprometido y eficiente. Lo anterior tiene gran repercusión en los resultados alcanzados por la organización, los cuales han sido catalogados de Vanguardia Nacional por tres veces consecutivas, han obtenido tres calificaciones de sobresalientes en las inspecciones integrales del MITRANS, y actualmente poseen una contabilidad certificada por once años, por lo que el valor profesionalidad es el considerado por todos como el más importante.

En el FICAV existe una buena opinión, por parte de directivos y trabajadores, vinculado a las prácticas de recursos humanos. A principio de cada año se confecciona un plan de capacitación donde todos los trabajadores tienen la posibilidad de participar, esto tiene gran trascendencia pues todo el personal manifiesta sentirse preparado en la labor que realiza, debido a las acciones que aquí se desarrollan. También reconocen positivamente la atención al hombre y el establecimiento de medidas de higiene y seguridad ya que cada seis meses se les proporciona a los que están vinculados a la línea de revisión un módulo de overol y botas, además cuentan con un sistema de medidas de protección, su cumplimiento propicia la no existencia de accidentes laborales en esta organización.

Del mismo modo se destaca la presencia de excelentes relaciones interpersonales, no solo entre los trabajadores del mismo nivel sino también entre estos y los directivos, aunque vale resaltar que entre los propios subordinados existen relaciones más informales, no siendo de esta forma con los directivos. Esto constituye un aspecto favorable a la hora de alcanzar las metas organizacionales además influye notablemente en el establecimiento de un clima laboral armónico y agradable.

La existencia de acciones encaminadas a reconocer las labores de los trabajadores, la atención brindada a los mismos, el sistema de estimulación estipulado y las interacciones humanas, son algunos de los catalizadores que miden el nivel de satisfacción y motivación laboral. Todo el personal del FICAV confirma sentirse a gusto trabajando en este lugar ya que existen estrategias institucionales, tales como sistema de pagos y estimulación en ambas monedas, estimulaciones personales, capacitaciones, que motivan en gran medida a todos los trabajadores, además cuentan con excelentes condiciones laborales lo que contribuye a que cada trabajador se sienta cómodamente laborando en este centro.

La participación es otro elemento del clima interno al que se le presta especial atención y es percibido de manera positiva en esta entidad, esto se debe a que la totalidad del personal que labora tiene la posibilidad de participar en los procesos de toma de decisiones y de expresar libremente sus ideas en diferentes espacios concebidos en tal sentido, esto contribuye a que cada uno de los trabajadores se sientan implicados con la organización.

Capítulo III: Análisis de los Resultados

0La comunicación en esta organización es considerada como un factor decisivo para su funcionamiento. Actualmente no cuentan con políticas de comunicación bien establecidas ni de documentos normativos de comunicación (Manual de Comunicación), sin embargo el manejo de la comunicación es favorable lo cual se evidencia en la retroalimentación continua entre directivos y trabajadores lo que contribuye el establecimiento de un clima laboral armónico, agradable, grato. Las relaciones comunicativas establecidas entre todo el personal del FICAV tienen como base el respeto, las mismas están en función del papel que desempeña cada cual en la organización y se adecúan al momento específico en el que transcurren. Mayormente se utilizan diferentes canales como es el caso de los despachos, las reuniones y los contactos directos (cara a cara) siendo este último el más empleado debido a las características de la organización, además poseen un sistema de redes computarizadas que no explotan debidamente. Durante la investigación se apreció la existencia de una comunicación formal vertical descendente y ascendente donde todos los miembros pueden plantear sus puntos de vistas, inquietudes, sugerencias para conjuntamente con el directivo tomar las decisiones acorde a sus necesidades, además de la comunicación formal existe la informal, la cual está presente en cada momento, estableciéndose aquí relaciones interpersonales efectivas.

Teniendo en cuenta las categorías y los indicadores estudiados se concluye que los trabajadores del FICAV poseen una visión positiva sobre el estado de la autoimagen actual de su organización, lo cual está en correspondencia con la imagen que actualmente proyectan, esto favorece el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

Conclusiones



- El público interno del FICAV de Santa Clara posee una percepción adecuada sobre los elementos del perfil estratégico, basada fundamentalmente en la misión, visión y los objetivos empresariales, sin embargo existe un escaso conocimiento sobre la historia y evolución del centro, manifestado especialmente en los trabajadores que llevan laborando menos de 5 años.
- En esta entidad existe una correspondencia entre los valores declarados formalmente y los que actualmente se comparten, ellos son: responsabilidad, honradez, honestidad, profesionalidad, amabilidad, solidaridad, sentido de pertenencia. Además se identificaron otros rasgos que definen al trabajador, entre ellos se encuentran: responsable, eficiente, motivado y comprometido.
- La percepción sobre la gestión de los recursos humanos incluye aspecto como la selección del personal, la capacitación de los trabajadores y la atención al hombre, estos son de suma importancia para todos los miembros del FICAV, de ahí que se gestionen estratégicamente.
- La participación es un elemento valorado de manera positiva al interior de esta organización, debido a que la totalidad de los trabajadores tienen la posibilidad de participar en los procesos de toma de decisiones, de expresar sus ideas y ser escuchados, por lo que existe una adecuada satisfacción y motivación, lo propicia la consolidación del sentido de pertenencia.
- En esta organización hay una equivalencia entre los flujos vertical descendente, ascendente y horizontal. Los canales más empleados son las reuniones, los despachos y los encuentros personalizados cara a cara.
- La autoimagen del FICAV es percibida de manera positiva por todos sus trabajadores lo cual está en estrecha relación con la realidad de la organización.

Recomendaciones



- Desarrollar estudios de imagen intencional e imagen pública de la empresa, para completar las aristas que definirían un criterio general sobre la imagen empresarial del FICAV.
- Insertar estudiantes de la carrera Comunicación Social en la entidad durante el período de prácticas pre-profesionales en aras de desarrollar nuevas y periódicas investigaciones organizacionales.
- Elaborar un documento que recoja la historia del FICAV, sus elementos estratégicos y otras cuestiones de interés para uso del público interno y demás públicos.
- Confeccionar el manual de gestión de la comunicación teniendo en cuenta los resultados obtenidos en esta investigación.

Bibliografía



1. Alonso, M. y Saladrigas, H. (2001). *Teoría de la Comunicación. Apuntes*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
2. Alonso, M. y Saladrigas, H. (2002). *Para investigar en Comunicación Social. Guía didáctica*. La Habana: Editorial Félix Varela.
3. Álvarez, Y. (2000). *Imagen Corporativa. Teoría y práctica desde un enfoque psicológico*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
4. Araya, S. A. y Orero, A. (2004). Los sistemas de información y su integración con la dimensión cultura de las organizaciones. *Revista Ingeniería Industrial*, 3 (1), 17-28.
5. Asís, A. (2008). *Diagnóstico de comunicación interna en la empresa Palacio de Convenciones de La Habana*. Trabajo de Diploma no publicado. La Habana, Universidad de La Habana. Recuperado el 24 de noviembre de 2010 de <http://www.comunicacion.com/bv/comunicacion.html#>
6. Bartoli, A. (1999). *Comunicación corporativa. La organización comunicante y la comunicación organizada*. México: Editorial Paidós.
7. Benedit, B.J. (2008). *Gestión de la comunicación promocional hacia clientes en restaurante del Palacio de Convenciones*. Tesis de diploma no publicado. La Habana, Universidad de La Habana.
8. Betancourt, L: (2003). *Diagnóstico de la comunicación interna en la compañía de Cubanacán Turismo de Salud*. Trabajo de Diploma no publicado. La Habana, Universidad de La Habana. Recuperado el 24 de noviembre de 2010 de <http://www.comunicacion.com/bv/comunicacion.html#>

9. Bustos, P. (2008). *Clima Organizacional*. Recuperado el 23 de noviembre de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
10. Capritotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. España: Editorial Ariel.
11. Carbone, G. (2007). *Reflexiones sobre la comunicación*. Entrevistas a Joan Costa. Recuperado el 7 diciembre de 2010, de Monografías.com
12. Carvajal, G. (2001). *Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al Título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos*. Recuperado el 7 de diciembre de 2010, de Monografías.com
13. Cháves, N. (1994). *La imagen corporativa: teoría y metodología de la investigación institucional*. México: Ediciones Gustavo Gili, S.A.
14. Chiavenato, I. (1993). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
15. Chiu, A. y González, A. (2007). *Auditoría de Imagen y Comunicación para las líneas de productos Natural Cuba y Arte en Casa de la División Comercial LAUROS y propuesta de Plan de Comunicación en el año 2008*. Trabajo de Diploma no publicado. La Habana, Universidad de La Habana. Recuperado el 20 de diciembre de 2010, de <http://www.comunicacionymedios.com/Reflexion/teorias/findesiglo>.
16. Comunicación y Cultura organizacional: Entramados e interrelaciones. (2001) *Revista Espacio*. 5 (4), 3-26.
17. Cortina, L. (2008). *Diagnóstico de comunicación interna en el nivel central de la compañía cubana de aviaciones S.A. y propuesta del plan de comunicación interna para el período Julio 2008/Julio 2009*. Trabajo de Diploma no publicado. La Habana,

Universidad de La Habana. Recuperado el 20 de diciembre de 2010, de <http://www.comunicacionymedios.com/Reflexion/teorias/findesiglo>.

18. Costa, J. (1992). *Imagen Pública. Una ingeniería social*. Madrid: Editorial Fundesco.
19. Costa, J. (1995). *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*. Madrid: Ediciones de Ciencias Sociales.
20. Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. Buenos Aires: Ediciones La Crujía.
21. De Souza, A. (1998). *Cultura Organizacional*. P.A. & Partners.
22. Domínguez, I., Rodríguez, B. B., Navarro, J. A. (2009). La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. *Revista médica electrónica*, (6), 33-50. Recuperado el 7 de diciembre de 2010, de <http://www./revista%20medca/ano%202009/vol6%202009/.htm>.
23. Eco, H. (1998). *¿Cómo se hace una tesis?* Barcelona: Editorial Gedisa.
24. Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
25. Fernández, C. (1997). *Organización; información y comunicación*. México: Editorial Trillas.
26. Formanchuk, A. (s.f.). *Comunicación interna, externa e imagen corporativa: nuevos paradigmas para una economía global*. Recuperado el 7 de diciembre de 2010, de <http://www.sincronia.cucsh.udg.mx/commun2.html>.
27. Goldhaber, G. (2000). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.

28. Gómez, Y: (2009). *Diagnóstico de Imagen Intencional e Imagen Pública del Hospital “Gustavo Aldereguía Lima” de Cienfuegos*. Tesis de Licenciatura no publicada. Santa Clara. Universidad Central de las Villas.
29. Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Recuperado el 20 de diciembre de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
30. González, E. (2008). *Diagnóstico de imagen interna Casa Matriz. GEE Palmares*. Tesis de Licenciatura no publicada. La Habana, Universidad de la Habana.
31. González, G. (1990). *Imagen, diseño y comunicación Corporativa*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
32. Gonzáles, I. (2001). *Cultura y valores organizacionales en la empresa*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
33. González, R. (1995). *Comunicación, personalidad y desarrollo*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
34. Hernández R. y Alma D. (2001). De tal nombre tal posicionamiento. *Revista Espacio*, 2 (4), 20-23.
35. Hernández, R. (2003). *Metodología de la investigación*. La Habana: Editorial Félix Varela.
36. Horta, L. y Curbelo, M. (2007). *Estrategia de comunicación. Dirección de televisión universitaria*. Tesis de Licenciatura no publicada. La Habana, Universidad de la Habana.
37. Ind, N. (1992). *La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Madrid: Editorial Díaz de Santos S.A.

38. Iñiguez, L. (1999): "Investigación y evaluación cualitativa. Bases teóricas y conceptuales". *Revista de atención primaria*. Vol.23 No. 8.
39. Katz, D. y Khan, R. (1986). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
40. Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia*. Madrid: Ediciones Prentice Hall Hispanoamericana.
41. Kotler, P. (1997). *Dirección de Marketing: Análisis, Planificación y Control* (9na ed.). London: Prentice- Hall Internacional.
42. Leyva, E. (2006). *Identidad y cultura organizacional*. Tesis de Licenciatura no publicada. La Habana. Universidad de la Habana.
43. Lucas Marín, A. (1997). *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Barcelona: Ediciones Bosch.
44. Martín, M. y otros (2002). *Teoría de la Comunicación. Epistemología y Análisis de la referencia*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
45. Martín, F. (1996). *Comunicación en empresas e instituciones*. Salamanca: Editorial Universidad de Salamanca.
46. Martín, J. (s.f). *Comunicación fin de siglo. ¿Para dónde va nuestra investigación?*
Recuperado el 20 de diciembre de 2010, de <http://www.comunicacionymedios.com/Reflexion/teorias/findesiglo>.
47. Martínez, Y. (2007). *La comunicación institucional: análisis de sus problemas y soluciones*. Madrid: Editorial Fragua.
48. Miró, D. (2008). *Auditoría de imagen en el Conjunto Folklórico Nacional*. Tesis de Licenciatura no publicada. La Habana, Universidad de la Habana.

49. Muñiz, R. (2006). *La comunicación integral en el marketing*. Recuperado el 20 de diciembre de 2010 de <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicación-integral-en-el-marketing-108.htm>
50. Muriel, M. L. y Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: enfoque social de las Relaciones Públicas*. Ecuador: Editora Andina.
51. Ollins, W. (1991). *Identidad Corporativa*. Madrid: Ediciones Celeste.
52. Peiró, J. M. (2004). *Psicología de la Organización*. La Habana: Editorial Félix Varela.
53. Peteiro, L. M., Rodríguez, R. y Rodríguez M. T. (2007). *Reflexiones sobre cultura organizacional e instituciones en el mundo actual*. Recuperado el 20 de diciembre de 2010 de <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-271-1-reflexiones-sobre-cultura-organizacional-e-instituciones-en-el-mundoactual.html#>
54. Picazo, L. R. y Evadista, G.(1993). *Comunicación estratégica para crear, fortalecer y posicionar imagen corporativa*. México: McGraw-Hill.
55. Puchol. L. (1997). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
56. Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española*. Vigésima segunda edición. Madrid. España.
57. Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Madrid: Editorial Prentice Hall.
58. Rodríguez, G. (1998). *Investigación Cualitativa*. Madrid: Editorial Paidós.
59. Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (2004). *Metodología de la investigación cualitativa*. La Habana: Editorial Félix Varela.

60. Saladrigas, H. (2007). Nuevas perspectivas y prácticas en la investigación de la comunicación institucional. *Revista Espacio*, 1 (11), 11-30.
61. Saló, N. (2000). *La comunicación en las organizaciones*. España: Ediciones Pirámide.
62. Sandoval, C. A. (1996). *Investigación cualitativa*. Colombia: Editorial ICFES.
63. Sanz, L. Á. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de una empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid: Editorial ESIC.
64. Sanz, L. Á. (1996). *La Auditoría de la Imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Editorial Síntesis.
65. Schein, E. (1991). *Psicología de la Organización*. México: Editorial Prentice-Hall.
66. Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la Imagen Corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Macchi.
67. Shein, E. (2006). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. La Habana: Editorial Félix Varela.
68. Solana, R. F. (1993). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A.
69. Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona: Editorial Paidós.
70. Tejada, L. (1999). *Gestión de imagen corporativa*. México: Editorial Prentice-Hall.
71. Trelles, I. (2002). Gestión de comunicación institucional: reflexiones en torno a un concepto y una praxis. *Revista Espacio* (10), 38-46.
72. Trelles, I. (2004). Comunicación Organizacional: La importancia de su aplicación en Cuba. *Revista Espacio*, 2 (3), 25-28.

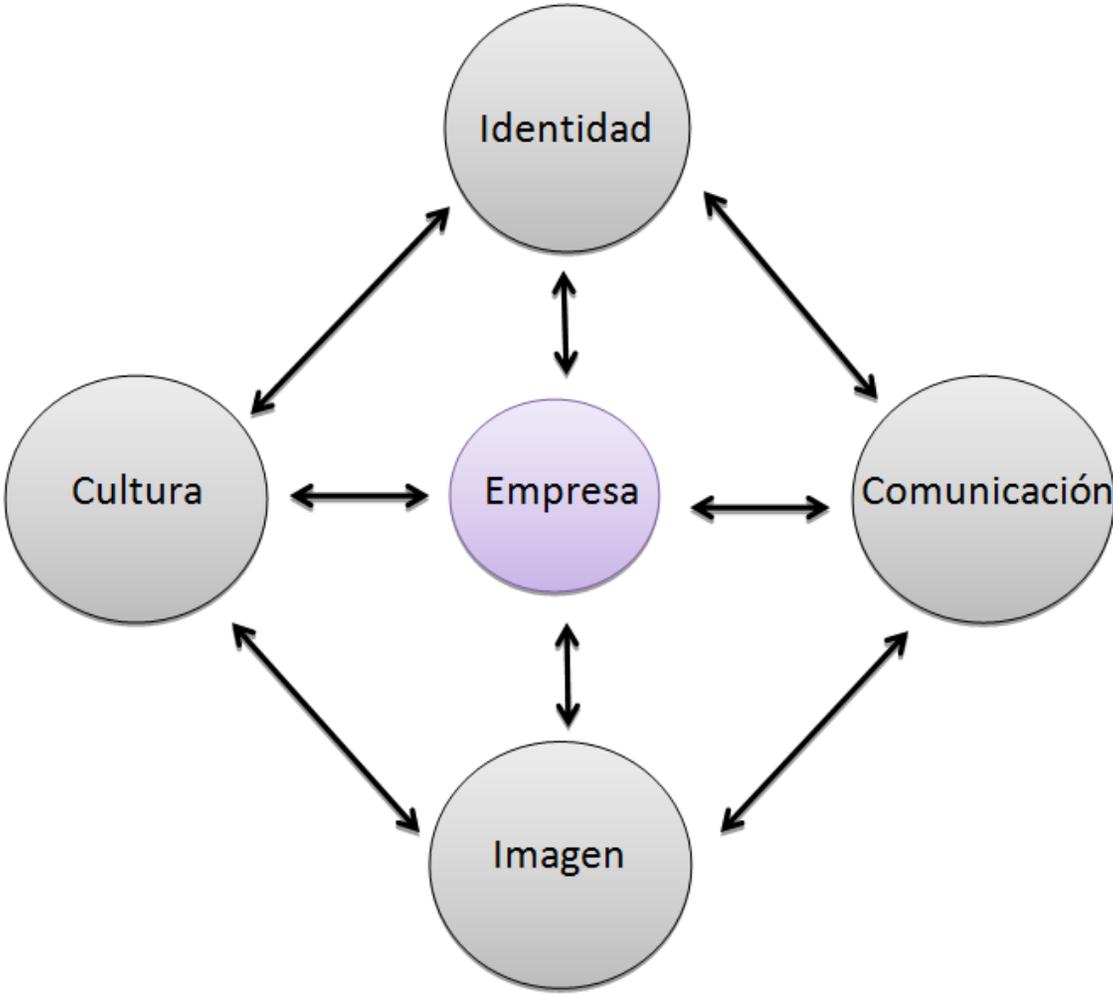
73. Trelles, I. (2006). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. (2. Ed.) La Habana: Editorial Félix Varela.
74. Trelles, I., Meriño, J., Espinoza, A. (2005). *Comunicación, imagen e identidad corporativas. Selección de lecturas*. La Habana: Editorial Félix Varela.
75. Valle, M. (2003). La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI. *Revista digital Razón y Palabra*. (32), 56-68 Recuperado el 20 de diciembre de 2010 de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>
76. Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Editorial Prentice Hall.
77. Varona, F. (2001). *La Comunicación Intercultural. Una Dimensión Olvidada De La Comunicación Interna en las Empresas*. Cuadernos De Comunicación Interna, 1, 5-34. Recuperado el 20 de diciembre de 2010 de <http://www.comunicacionymedios.com/Reflexion/teorias/findesiglo>.
78. Vázquez, Y. (2010). *Auditoría de imagen corporativa a Radiocuba División Villa Clara: la dimensión autoimagen*. Tesis de Licenciatura no publicada. Santa Clara. Universidad Central de las Villas.
79. Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las instituciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.
80. Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Anexos



Anexo 1

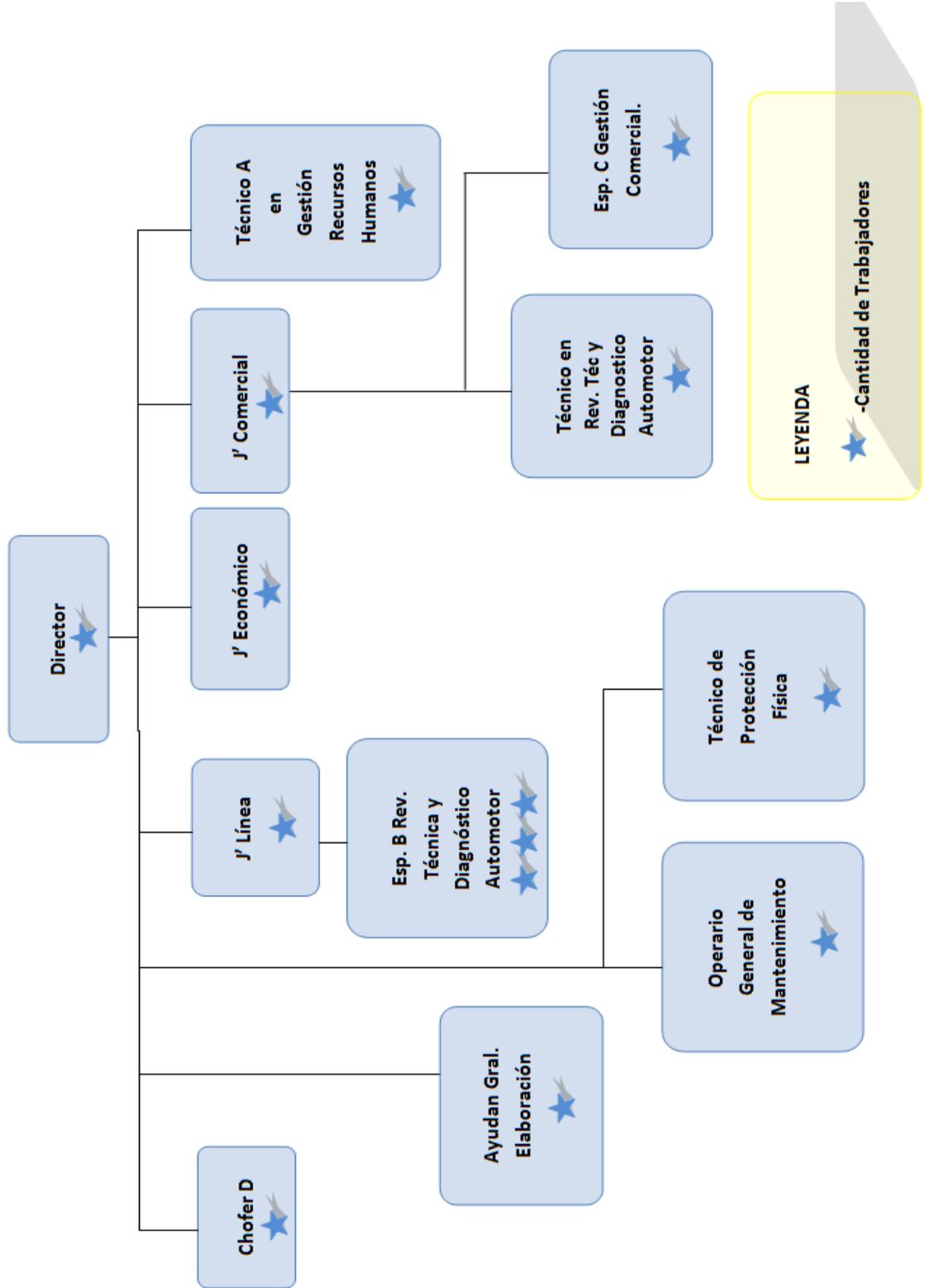
Paradigma del Siglo XXI



Fuente: Imagen Corporativa en el siglo XXI.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA UEB
"Centro de Revisión Técnica Automotor"

Villa Clara



Anexo 3

Guía de observación participante

Objetivo:

- Valorar el estado de algunos factores que influyen en la conformación de la imagen interna actual del FICAV.
- Corroborar los resultados alcanzados con la aplicación de otras técnicas.

Período:

Lugar:

Aspectos a observar:

- Presencia de valores compartidos.
- Actitudes (oficinas, comedor, reuniones, áreas de trabajo)
- Sentido de Pertenencia.
- Ambiente laboral (expresiones verbales y no verbales, lenguaje corporal, opiniones espontáneas)
- Nivel de satisfacción - insatisfacción (quejas, disgustos profesionales, estimulación personal y profesional)
- Expectativas - motivaciones.
- Niveles de participación. (en reuniones, conversaciones laborales informales, frecuencia de las participaciones de los miembros del público interno en general)
- Relaciones interpersonales.
- Comunicación interpersonal.
- Atención al hombre
- Flujos de comunicación.
- Canales de comunicación.
- Otros aspectos de interés.

Criterios del observador

Anexo 4

Entrevista en profundidad al Director del FICAV

Objetivo:

- Describir la percepción del director del FICAV sobre la gestión de los recursos humanos.
- Describir la percepción del director del FICAV sobre el clima interno.
- Describir la percepción del director del FICAV sobre la cultura organizacional.

Indicadores:

1. Situación presente en la entidad en cuanto a sus recursos humanos (cantidad de trabajadores, nivel ocupacional, capacitación y adiestramiento del personal, atención al hombre).
2. Valoración sobre las relaciones interpersonales entre los diferentes niveles.
3. Nivel de participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
4. Valores que prevalecen en la entidad.
5. Fortalezas y debilidades de la entidad.
6. Valoración sobre la responsabilidad social de la organización.
7. Valoración sobre el sentido de pertenencia en la organización.
8. Otros temas de interés.

Anexo 5

Entrevista en profundidad al Director del FICAV

Objetivo:

- Conocer las percepciones de los directivos sobre su organización.
- Profundizar sobre la situación comunicativa presente en la organización.

Indicadores:

1. Historia y evolución de la organización.
2. Elementos del perfil estratégico
 - Misión
 - Visión
 - Objeto social
3. Objetivos de trabajo para el 2011
4. Valoración sobre la calidad del servicio
5. Percepción sobre cómo se desarrolla la comunicación interna en la organización.
6. Vías o canales que más utiliza para transmitirles la información a sus subordinados
7. Vías que utilizan los trabajadores para comunicarse con los directivos
8. Otros temas de interés.

Anexo 6

Entrevista en profundidad a la Jefa del Departamento de Recursos Humanos

Objetivo: Describir la percepción sobre las políticas de Recursos Humanos del FICAV.

Indicadores:

1. Situación actual de los Recursos Humanos.
2. Valoración sobre la capacitación.
3. Relaciones interpersonales.
4. Atención al hombre y medidas de higiene y seguridad.
5. Otros temas de interés.

Anexo 7

Entrevista en profundidad a los trabajadores del FICAV

Objetivo: Profundizar en cuestiones referentes a planificación de Recursos Humanos, cultura organizacional y clima interno.

Indicadores:

1. Relaciones interpersonales entre los diferentes niveles.
2. Capacitación desarrollada en el centro.
3. Valores compartidos.
4. Participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
5. Elementos que potencian la imagen del FICAV.

Anexo 8

Cuestionario realizado a los trabajadores

Estimado trabajador:

El Departamento de Comunicación Social de la Universidad Central de Las Villas realiza un estudio en este centro con el propósito de caracterizar su imagen interna. Su punto de vista es importante por lo que solicitamos su cooperación y sinceridad a la hora de responder las preguntas. La información que brinde será totalmente confidencial. De antemano le agradecemos su colaboración.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de pertenecer a la organización?

- a) Menos de 5 años b) 5 a 10 años
c) 11 a 15 años d) Más de 15 años

2. ¿Por qué trabaja usted en el FICAV?

- a) Porque me gusta lo que hago
b) Por el sueldo
c) Porque no encontré otro empleo

Otras: _____

3. ¿A qué se dedica la empresa en la que usted labora?

4. ¿Se siente identificado con los objetivos de su empresa?



Anexos

- a) Si me siento identificado b) Me siento bastante identificado
c) No me siento identificado d) Me siento poco identificado

5. Conoce usted el logotipo que identifica al FICAV.

- a) Sí b) No

6. En caso de que lo conozca, cree que se relacione con el trabajo de esta organización.

- a) Sí b) No

7. ¿Qué significan las siglas FICAV?

8. ¿Cuáles son los colores que identifican mejor al FICAV?

- a) Violeta y Gris b) Violeta y Blanco c) Azul y Gris d) Azul y Blanco

9. ¿Qué valores usted cree que están presentes en esta organización?

- a) Responsabilidad b) Honradez c) Honestidad
d) Profesionalidad e) Amabilidad f) Solidaridad

Otros: _____

10. ¿Cómo se siente usted en la organización a la hora de realizar su trabajo?

11. Considera que la labor que realiza es útil para la sociedad. ¿Por qué?

12. Se siente usted capacitado y preparado en cuanto a la labor que realiza

a) Si b) No

13. ¿Dedica recursos su empresa a la superación de los trabajadores?

a) Si b) No

14. Se hacen en su empresa acciones concretas de adiestramiento para el personal que se incorpora desde los centros de estudio.

a) Si b) No

15. ¿Cuáles son los rasgos que mejor definen hoy al trabajador del FICAV?

a) Trabajador b) Responsable c) Eficiente d) Motivado

e) Indisciplinado f) Inestable g) Ineficiente e) Desmotivado

Otros: _____

16. Describa cómo es el trato con sus superiores.

17. Cómo clasificaría las relaciones entre:

	Muy Buenas	Buenas	Regular	Malas
Entre compañeros				

Entre jefes y subordinados				
Entre personal de oficina y los técnicos				

18. La información necesaria para el cumplimiento de su labor la recibe:

- a) Por indicación de sus superiores
- b) Por sus compañeros de trabajo
- c) Por un comentario que escucha

Otras vías: _____

19. En su empresa Ud. recibe información relacionada con (Ordene numéricamente las repuestas, señalando con un 1 lo más importante, un 2 lo siguiente...etc):

- a) Tareas a realizar.
- b) Reconocimiento profesional
- c) Reconocimiento personal
- d) Metas de la empresa.
- e) Incumplimiento de las tareas asignadas.

20. ¿Cuáles son los canales de comunicación fundamentales que emplea para transmitir sus opiniones, sugerencias y/o inquietudes?

- a) Reuniones
- b) Comentarios de pasillo
- c) Cara a cara
- d) Teléfono
- e) Despachos
- f) Buzón de quejas y sugerencias

Otras vías: _____

21. ¿Considera usted que a la hora de tomar decisiones se tiene en cuenta sus opiniones o solo las de sus superiores?

22. Si a Ud. se le ocurriese una idea nueva en relación con su trabajo, ¿hay probabilidades de que fuera puesta en práctica?

a) Casi siempre b) A veces c) Casi nunca

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

a) Muy Buena b) Buena c) Regular d) Mala

24. ¿Cree que esta imagen se corresponda con la realidad?

a) No, la realidad es peor

b) Sí, se corresponde

c) No, la realidad es mejor

25. Si le ofrecieran un empleo diferente pero con el mismo sueldo ¿lo aceptaría?

a) Sí b) No

¿Por qué?_____

Anexo 9 *Plan de Acciones de Capacitación para el 2011.*

No	Acciones a Desarrollar	Mes	Área	Responsables	Participantes	Cant. de capacitaciones	Horas
1	Inspecciones Visuales	Enero	Línea Fija	Francisco Artiles	Inspectores	2	1Hrs
2	Resolución 297	Enero	Dirección	Armando Glez	Todos los Trabajadores	1	1Hrs
3	Doc. Legales a presentar para hacer contratos	Enero	Comercial	Jesús Herrera	Trabajadores de la Línea y Facturadora	1	2Hrs
4	Desastre	Enero	Seguridad y Protección	Félix Yerbilla	Todos los Trabajadores	1	2Hrs
5	Discusión del Nuevo Reglamento MN y CUC	Enero	Recursos Humanos y economía	Yoryana , Xiomara,	Todos los Trabajadores	1	2Hrs
6	Incendio	Febrero	Seguridad y Protección	Félix Yerbilla	Todos los trabajadores	1	1Hrs
7	Desastre	Febrero	Seguridad y Protección	Félix Yerbilla	Todos los trabajadores	1	2Hrs
8	Antidroga	Febrero	Seguridad y Protección	Félix Yerbilla	Todos los trabajadores	1	2Hrs
9	Procesos de Inspección equipos Tecnológicos	Febrero	Línea	Francisco Artiles	Inspectores	1	1Hrs
10	Evaluación del Desempeño	Marzo	Recursos Humanos	Yoryana Moya	Todos los trabajadores	1	1Hrs
11	Resolución /297/03	Marzo	Dirección	Armando Glez	Todos los trabajadores	1	2Hrs
12	Seminario sobre Sistemas Informáticos	Marzo	Dirección	Armando Glez	Trabajadores con acceso al sist. computariz.	2	2Hrs
13	Procedimientos sobre Medios Básicos	Marzo	Economía	Xiomara Pérez	Todos los Trabajadores	1	2Hrs
14	Reglamento organizativo de PHT	Marzo	Recursos Humanos	Yoryana Moya	Todos los Trabajadores	1	2Hrs
15	Capacitación para G.S.I	Abril	Seguridad y Protección	Félix Yerbilla	Agentes	2	2Hrs
16	Resolución 297/03	Abril	Dirección	Armando Glez	Todos los	1	2Hrs

					trabajadores		
17	Incendio	Abril	Seguridad y Protección	Félix Yerbilla	Todos los trabajadores	1	1Hrs
18	Antidroga	Mayo	Seguridad y Protección	Félix Yerbilla	Todos los trabajadores	1	1Hrs
19	Resoluciones y legislaciones enviadas por la Subdirección de RRHH	Mayo	RRHH	Yoryana Moya	Todos los Trabajadores	1	1Hrs
20	Estrategias de Seguridad y Salud	Mayo	RRHH	Yoryana Moya	Todos los Trabajadores	1	1Hrs
21	Defensa	Mayo	Seguridad y Protección	Félix Yerbilla	Todos los Trabajadores	1	1Hrs
22	Plan de Medio Ambiente	Junio	C. Ambiental	C Ambiental	Todos los Trabajadores	2	2Hrs
23	Ley 60	Junio	Línea	Francisco Artiles	Inspectores	1	1Hrs
24	Reglamento Disciplinario	Junio	RRHH	Yoryana Moya	Todos los Trabajadores	1	1Hrs
25	Plan Antivectorial	Junio	Seguridad y Protección	Félix Yerbilla	Todos los trabajadores	1	1Hrs
26	Seminario sobre el MAP	Junio	RRHH	Yoryana Moya	Todos los Trabajadores	2	2Hrs
27	Resolución 297/03	Julio	Dirección	Armando Glez	Todos los Trabajadores	1	1Hrs
28	Desastre	Julio	Seguridad y Protección	Félix Yerbilla	Todos los trabajadores	1	1Hrs
29	Seminario sobre control de tarjetas de combustibles y portadores energéticos	Julio	Economía y dirección	Xiomara Pérez	Todos los trabajadores y trabajadores de economía	1	1Hrs
30	Aspectos a tener en cuenta para cumplir todo lo establecido en SST	Julio	RRHH	Yoryana Moya	Todos los Trabajadores	1	1Hrs
31	Diferentes módulos del Sistema SPARTA	Agosto	Dirección	Armando Glez	Trabajadores que trabajen con el Sistema	1	1Hrs
32	Plan Antivectorial	Agosto	Seguridad y Protección	Félix Yerbilla	Todos los Trabajadores	1	1hrs
33	Defensa	Agosto	Seguridad y Protección	Félix Yerbilla	Todos los Trabajadores	1	1hrs
34	Incendio	Agosto	Seguridad y Protección	Félix Yerbilla	Todos los Trabajadores	1	1hrs
35	Capacitación para los G: S: I	Agosto	Seguridad y Protección	Félix Yerbilla	Todos los Trabajadores	1	1hrs
36	Procedimiento para la planificación y ejecución de mantenimientos	Sept	Línea	Francisco Artiles	Inspectores	2	2Hrs
37	Defensa	Sept	Seguridad y Protección	Félix Yerbilla	Todos los Trabajadores	1	1Hrs
38	Plan Antivectorial	Sept	Seguridad y Protección	Félix Yerbilla	Todos los Trabajadores	1	1Hrs
39	Plan de Prevención	Sept	Dirección	Armando Glez	Todos los Trabajadores	1	2Hrs
40	Código de Ética de las Reservas de Cuadros	Octubre	Dirección	Armando Glez	Reservas de Cuadros	1	1Hrs

3. Proceder a realizar las operaciones de Revisión de acuerdo al flujo tecnológico establecido en la Línea y en correspondencia con lo enmarcado en el modelo de Revisión Técnica donde se describen los aspectos de cada uno de los 10 grupos.
4. Ejecutar los trabajos en los puestos de diagnóstico de acuerdo a lo establecido en el “Procedimiento para la Revisión Técnica Automotor”
5. Evalúa el servicio realizado en las categorías siguientes: “Favorable”, “Favorable con Defectos Leves”, “Desfavorable” y “Grave” la cual se obtiene al introducir los datos del vehículo en el ordenador de Defectos, firmando y acuñando el informe obtenido.
6. Ejecuta los mantenimientos técnicos planificados según el ciclo a los equipos de diagnóstico, confeccionando y firmando la Orden de Trabajo correspondiente, así como participar en la reparación del equipamiento.
7. No permitir personal ajeno en las líneas.
8. Tratar al cliente con cortesía y respeto.
9. Mantiene la disciplina durante el proceso de revisión técnica no fumando, ni comiendo ningún tipo de alimento.
10. Coloca la pegatina (en el caso que fuere favorable el resultado) y en cualquier caso explica de forma clara y concisa los defectos que durante la revisión hubo de detectar y que el cliente deberá resolver.
11. Dejar su área de trabajo asignada al concluir la jornada laboral limpia y ordenada.
12. Participar en los trabajos de embellecimiento, limpieza y organización del área asignada a su planta.
13. Otras tareas que le sean asignadas por la Administración, a fin con su especialidad.

III.-AL TERMINAR LA JORNADA LABORAL.

1. Limpiaras y guardara los equipos de protección, así como los medios de trabajo.
2. Ordenas y limpiaras el puesto y área de trabajo antes de abandonarlo.
3. Informará al Jefe Inmediato superior cualquier deficiencia detectada durante la jornada laboral.
4. Dejará los componentes, piezas, medios de trabajo, etc. en lugares adecuados para que no entorpezcan el paso de personas o vehículos y puedan accidentar a otros trabajadores.

5. Se desconectaran los equipos, circuitos, etc. que no estén funcionando.

RESPONSABILIDADES.

El incumplimiento de alguno de los requisitos enunciados en la presente Regla constituye una violación de la disciplina laboral y sancionada de acuerdo a la legislación laboral vigente.

Anexo 12

Imágenes del FICAV

