

CULTURA E IMAGEN ORGANIZACIONAL: UNA INTEGRACIÓN NECESARIA.



MSc. Mirlandia Valdés Florat, Profesora Asistente, Lic. Elizabeth Iglesias Huerta, Profesora Instructora y MSc. Vivian Gaviero Gutiérrez, Profesora Asistente. Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial, Facultad de Economía, Universidad de Camagüey.

Toda organización, para permanecer en el mundo de los negocios debe prever los posibles cambios o transformaciones a través de un equilibrio dinámico organización - entorno. Esta integración se observa en la imagen que tiene el medio sobre la organización, que será positiva o negativa en dependencia de la calidad con que la organización responda a las exigencias de ese medio. Esa capacidad de respuesta está fuertemente determinada por las características de la Cultura Organizacional existente.

De aquí la importancia de estudiar la Cultura y la Imagen para dirigir adecuadamente el proceso de integración de la organización con el exterior.

¿Qué es la Cultura Organizacional?

El concepto de cultura es relativamente nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones.

Diversos autores la definen como:

- “la cultura constituye el agregado interactivo de características comunes que influyen en la respuestas de un grupo humano a su medio”.²
- Según Vigía Sathe: “La cultura es el conjunto de entendimientos importantes(generalmente no declarados) que los miembros de la comunidad tienen en común”.³
- Davis(1993) plantea: “La cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes”.⁴

² Fremont Kast, James Rosenzweig. Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias. México, [s.n], 1994. p.702.

³ Idem.

⁴ Ibíd. , p.701.

Según Fremont Kast y James Rosenzweig, “cultura es el pegamento social o normas que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir manifestados en elementos simbólicos como mitos, rituales, historias leyendas y un lenguaje especializado”.⁵

Para Bro Uttal, “la cultura organizacional es un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento”.⁶

Harold Koontz la define como el patrón de comportamientos general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros. La cultura se puede inferir de lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional.⁷

⁵ Ibíd. , p.703.

⁶ Idem.

⁷ Harold Koontz, Heinz Weihrich. Administración, una perspectiva global.

- Para Harold J. Leavitt, la cultura se refiere a un conjunto completo de creencias, tradiciones, valores, reglas, expectativas y hábitos, con frecuencia inconscientes y ampliamente compartidos que caracteriza a un grupo específico de personas de una organización.⁸
- Edgar Schein llama cultura a un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y en consecuencia, ser enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.⁹
- Delgado (1990) sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad".¹⁰
- Pümpin y García, citado por Vergara, definen la cultura como "...el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen".¹¹
- Martina Menguzzato: " Conjunto de valores, creencias, actitudes, expectativas, racionalidades, aptitudes..., comunes a todos o por lo

México, Ed. Mc Graw – Hill, 1995, p.334 y 335.

⁸ Harold Leavitt. Senderos corporativos. Como integrar vision y valores en las organizaciones. México, Ed. Continental S.A, 1986, p.194.

⁹ Edgar Schein. La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Cuba, Libro reproducido por el MES, 1995, p. 25 y 26.

¹⁰ C.E Delgado. La influencia de la cultura en la conducta del consumidor. Caracas, [s.n], 1990, p.1.

¹¹ Vergara. La cultura organizacional en una institución de Educación Superior. Caracas, Tesis Doctoral, 1989, p.26.

menos a la gran mayoría de los miembros de la empresa y que son otras normas implícitas que influyen sobre su comportamiento en el contexto de trabajo".¹²

• Ronnie Lessem, la conceptualiza como un todo integral formado por instrumentos y bienes de consumo, estatus constitucionales... ideas y oficios humanos, creencias y costumbres. Un vasto aparato en parte material, en parte humano y en parte espiritual, por el cual el hombre puede hacer frente a los problemas concretos y específicos que se le presentan.¹³

¹² Martina Menguzzatto. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Cuba, Libro reproducido por el MES, 1991, p.350.

¹³ Ronnie Leessem. Gestión de la cultura corporativa. Madrid, Ed. Díaz de Santos S.A, 1992, p.250.

Los conceptos anteriores se pueden agrupar en tres clases:

1. Los que definen la cultura como conjunto de juicios, creencias y valoraciones compartidas por los miembros de la organización.
2. Los que definen la cultura como conjunto de conductas compartidas por los miembros de la organización.
3. Los que integran las dos clases anteriores.

Las autoras de este trabajo se inscriben en el tercer grupo debido a que se integran los diferentes tipos de elementos que constituyen la cultura y asumen el concepto planteado por Celia González y Maydé Oramas.

Estas autoras definen la cultura como: “un conjunto de creencias o presunciones básicas y valores manifestados en normas, actitudes, comportamientos que orientan la conducta de los miembros y les permiten percibir, juzgar, sentir y actuar en las diferentes situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de un ambiente organizacional”.¹⁴

A continuación se realiza la definición operacional de los elementos que componen el concepto anterior.

- ✓ Creencias o Presunciones Básicas que son definidas como “estructuras de pensamientos, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para explicarnos la realidad”¹⁵
- ✓ Valores que son “una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria”¹⁶
- ✓ Normas que son “reglas de conducta consensuadas”.¹⁷
- ✓ Actitudes que constituyen “una tendencia evaluadora -ya sea positiva o negativa- con respecto a personas, hechos o cosas. Las actitudes reflejan cómo nos sentimos con respecto a algo o a alguien y predicen nuestra tendencia a actuar de una determinada manera”.¹⁸
- ✓ Comportamientos “que significan la manera de comportarse, la conducta”.
- ✓ Percibir es decir, recibir impresiones y conocer una cosa.
- ✓ Juzgar que no es más que, realizar valoraciones críticas acerca de algo.
- ✓ Sentir, que son respuestas emocionales de lo que se percibe.
- ✓ Actuar, que no es más que poner en acción funciones propias del cargo.
- ✓ Estable, es permanecer en el tiempo.
- ✓ Coherente que tiene enlace unas con otras.

Como se puede apreciar, los elementos esenciales que se consideran que conforman la cultura son las creencias y los valores. Ellos son el centro alrededor del cual giran todas las demás cualidades.

Los VALORES constituyen uno de los puntos fundamentales a la hora de diagnosticar la cultura, porque es, de los esenciales, el elemento más visible de la misma. Es por ello que, los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional. Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional,

¹⁴ Celia González y Maydé Oramas. Relación entre la Cultura y la Imagen Organizacional de la Fábrica de Helados Coppel de Camagüey. Camagüey, Tesis de Licenciatura, 2003, p. 24.

¹⁵ Salvador Gracia, Shiman Dolan. La dirección por valores. Ciudad de La Habana, Ed. Revolucionaria, [s.a], p.71.

¹⁶ Ibid., p.63.

¹⁷ Ibid., p.72 y 73.

¹⁸ Idem.

definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario. Es por esto que en el presente trabajo se toman como criterio fundamental para el estudio de la Cultura Organizacional.

Las organizaciones poseen características que las hacen ser diferentes de otras, esa diferencia se puede percibir a través de la cultura que predomine en cada organización. Al respecto Davis plantea: "que las organizaciones al igual que las huellas digitales son siempre singulares".¹⁹

Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

Por lo que la cultura en cada organización es única y exclusiva y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

Según Enrique J. Díez, también se caracteriza por ser dinámica, esto quiere decir que, aunque posee cierta estabilidad, la cultura es esencialmente dinámica, siendo constantemente reinterpretados los valores y creencias y renegociados sus significados en función de los acontecimientos concretos que se van presentando y a los que hay que aplicar dichos valores y creencias. "La cultura es aprendida"; se adquiere por un proceso de aprendizaje. En dicho proceso interactúan dos fuerzas: la cultura social externa a la propia organización, pero de la que forma parte, tanto ella como los miembros que la componen, y la cultura propia de la organización, la cultura organizativa.

El desarrollo de la cultura de una organización, pasa por las mismas fases de desarrollo que la

organización. Este proceso se podría descomponer en tres grandes fases que corresponden a momentos de su evolución: surgimiento y primeros tiempos, expansión y madurez.²⁰

Pero, además de ese cambio natural o evolución espontánea de la cultura organizacional, se puede hablar también del cambio consciente e intencional de la cultura organizativa, si es posible y de los factores que lo van a determinar.

Los dos enfoques básicos en el acercamiento al fenómeno de la cultura organizacional (la cultura como algo que tiene la organización y la organización como cultura) suponen dos posicionamientos diferentes respecto al cambio cultural.

Entre los primeros, los que consideran la cultura como una variable, se entiende que el cambio no sólo es posible, sino deseable. Los protagonistas de tal cambio son los directivos, los gerentes. Se debe hacer desde una perspectiva racional, intencional, controlada y para el cual caben una serie de estrategias efectivas y prácticas. Entienden el cambio como transformación de esa variable organizacional y que va a afectar al resto de variables de la organización: rendimiento,

productividad, satisfacción, etc. La finalidad que se persigue con tal cambio, desde esta perspectiva, es lograr una mayor eficacia, un mayor rendimiento y productividad, a través de un control ideológico promovido desde la dirección.

Para aquellos que se posicionan dentro de la concepción que entiende

¹⁹ Kast Fremont, James Rosenzweig. Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias. México, [s.n], 1994, p. 701.

²⁰ Enrique J. Díez Gutiérrez. La cultura corporativa.

< <http://www.bibliotecas.white.cl/docushare/dscgl/ds.py/get/file.1566> > (enero 2003).

las organizaciones como culturas, el cambio también es posible. Pero es un proceso mucho más lento puesto que afecta a todos los aspectos de la organización, a la identidad de la misma. Es un proceso mucho más difícil de controlar y gestionar puesto que supone la implicación de todos los miembros de la organización de una forma activa y real, no sólo de la dirección como protagonistas y los miembros como objetos pasivos, puesto que la cultura emerge, según esta concepción, como un proceso de asignación compartida de significados a las experiencias colectivas. La finalidad que se persigue con este cambio es la mejora, negociada y consensuada entre todos los implicados, del funcionamiento de la organización

Con respecto a lo planteado anteriormente por Enrique J. Díez las autoras coinciden con el segundo enfoque, el cual ve a la organización como cultura; porque al ser vista la cultura de esta forma supone la implicación de todos los miembros de la organización, ya que esta no separa directivos de subordinados sino que los relaciona de manera activa y real al interactuar con su entorno. En este enfoque el cambio es visto como un proceso mucho más lento, ya que es difícil cambiar valores, creencias, comportamientos, expectativas y patrones de conducta. Ese proceso requiere de mucho tiempo (de 5 a 10 años aproximadamente).

El tema de la cultura ha sido muy debatido por diversos estudiosos. Edgar Schein, un clásico en el tema, en su libro "La Cultura Empresarial y el Liderazgo" estudia las presunciones básicas, las que denomina como esencia de la cultura. Para él los valores y conductas son solo manifestaciones de la misma.

Para descubrir estas presunciones utiliza análisis históricos y la estudia a través del método de investigación acción participativa.

A su vez, distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos

(jergas, historias, rituales y decoración) d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

Como ya se ha planteado en el presente trabajo, se considera que los valores son elementos esenciales al estudiar la cultura bajo la relación Directivo-Subordinado y también, un elemento fundamental que desde adentro de la organización influye en la información de la cultura, es el papel de los directivos o líderes.

En el trabajo de Diploma "Cultura Empresarial. Importancia de su Estudio" de Elizabeth Iglesias y Yoanka Frías, se presentó la siguiente propuesta de estudio de la Cultura Organizacional.²¹

Estas autoras parten de que en toda organización existe un subsistema Decisor que representa a todos los directivos de la empresa y un subsistema Ejecutor integrado por los encargados de materializar el pensamiento del Decisor mediante un sistema de acciones coordinadas.

Toda meta que la organización se propone y alcanza es un producto de la interacción estrecha que existen entre los subsistemas mencionados durante el proceso de planificación, organización, mando y control.

Cada uno de estos subsistemas posee una cultura, ya que se diferencian en cuanto al papel que cumplen en la organización.

Donde definen ambas culturas como:

✓ Cultura Directiva (CD): Conjunto de valores, actitudes, comportamientos y creencias que la actividad del equipo directivo en general y del máximo directivo en particular, van creando, desarrollando con el decursar del tiempo en las empresas y que caracterizan su estilo, organización, disciplina, sentido de la orientación para conducir al éxito a la empresa.

²¹ Elizabeth Iglesias y Yoanka Frías. Cultura Organizacional. Importancia de su estudio. Camagüey, Tesis de Licenciatura, 2001, p. 24.

- ∇ Cultura no Directiva (CND): Refleja los valores, actitudes, comportamientos y creencias que van a estar determinados por las relaciones sociales que se establecen entre todos los miembros de una empresa, obviando su posición geográfica.

La interacción entre estas dos culturas origina una cultura organizacional determinada. La CD se crea con el accionar cotidiano de los directivos de cualquier organización a través del tiempo y la CND se genera entre todos los miembros de la organización, dado el carácter social de esta.

A partir de los valores como elemento esencial para estudiar la cultura bajo esta concepción, se estudia la forma en que se da la relación entre directivos y subordinados a la hora de evaluar los valores que existen en la organización.

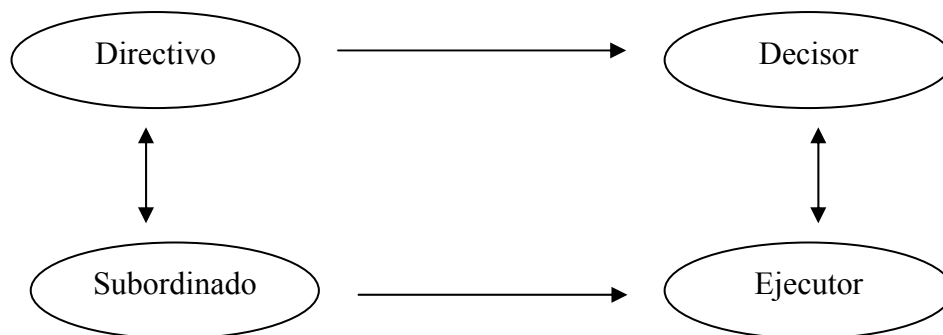


Figura 1: Relación y Concepción Técnico – Organizativa.

1.5- Imagen Organizacional. Diferentes Conceptos.

Las organizaciones que trabajan en busca de la excelencia desarrollan culturas de éxito para responder de forma eficiente a las exigencias del medio, creando una imagen de sí mismos que será percibida por el medio.

A partir de esto se puede afirmar que ningún estudio de la cultura será completo si no se contrasta con la imagen que al exterior de la organización existe acerca de ella.

El interés por la imagen tiene sus orígenes en el campo de marketing vinculado en un principio al producto y sus marcas, pues su teoría está firmemente arraigada en la noción de que el servicio y la actuación son tan buenas como el cliente piensa que lo son. Es por ello que, escuchar a los clientes constituye la regla de oro del marketing.

Con posterioridad, el interés por la imagen se extiende al mundo organizacional en el que cobra especial connotación por el reconocimiento de la incidencia que tiene en el comportamiento que asumen los clientes (internos y externos) hacia la organización.

Actualmente, las empresas reconocen su significativa importancia por su influencia en la confianza, permanencia y fidelidad del mercado y son conscientes, de que el conocimiento del comportamiento de este fenómeno en su organización, determina su futuro, favoreciendo la materialización de la estrategia empresarial, orientándolos en el inestable mundo del mercado y preparándolos para enfrentar los constantes cambios que suceden.

Es por ello que la imagen ha sido abordada por diferentes autores, los cuales la definen según sus puntos de vista:

- Nicholas Ind la define como: “la que tiene un determinado público sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido”.²²
- Norberto Chávez la expresa como: “el fenómeno de opinión pública consistente en la lectura social de los atributos y valores de la de la institución, resultante del tipo de comunicación entablada entre ambos. Es la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o constituye de modo intencional o espontáneo.”²³
- B. Almazán la define como: “es algo que la identifica y lo reconoce inmediatamente”.²⁴
- J. Villafañe plantea que “...La imagen de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquella producen en la mente de sus públicos”. Es una representación isomórfica de la identidad de la empresa”.²⁵
- Ghaddra M. González la identifica la imagen como “... el resultado de todas aquellas experiencias, impresiones, creencias y sentimientos que poseen las personas sobre una empresa”.²⁶
- H. Mohamed plantea que “... es un conjunto receptor, cómo nos ven, cómo perciben aquéllas manifestaciones y qué valoración de ellas se hace por parte de una serie de audiencias o públicos objetivos. Representación de alguna cosa en la mente...”²⁷
- Christian Grönroos dice que “... es un filtro que influye en la forma como se perciben las operaciones en la empresa.”²⁸

Al analizar las definiciones se puede apreciar que la imagen presenta un carácter subjetivo y global. Subjetivo, es decir intangible, porque puede ser visto como un concepto receptor, emisor o como un producto de las comparaciones que hacen las personas entre las expectativas y las experiencias. Global porque sintetiza la idea que existe sobre la organización, que será transmitida hacia los individuos, los que serán capaces de establecer valoraciones y juicios acerca de la misma.

En este trabajo, la imagen organizacional constituye la valoración cualitativa que hace un público determinado acerca de la cultura de una organización y de sus diferentes elementos.

Como ya se ha planteado, las autoras de este trabajo asumen la posición de que la organización en su integridad es cultura. Cultura organizacional es la manera en que la organización piensa, se expresa y hace.

La cultura se define, en este trabajo, como: un conjunto de creencias o presunciones básicas y valores manifestados en normas, actitudes, comportamientos que orientan la conducta de los miembros y les permiten percibir,

²² Nicholas Ind. La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces. Madrid, Ed. Díaz de Santos S.A, 1992, p. 11.

²³ Norberto Chávez. La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional. México, Ed. G. Gill S.A, 1994, p. 142.

²⁴ Mirlandia Valdés. Imagen del helado de la Fábrica Coppelia de Camagüey. Tesis de Maestría. – Camagüey: Universidad de Camagüey, 2002, p.13.

²⁵ Justo Villafañe. Imagen corporativa. Gestión estratégica de la imagen de la empresa. Madrid, Ed. Pirámide, 1993, p. 23.

²⁶ Ghaddra González. Imagen, diseño y comunicación corporativa. La Habana, Ed. Pablo de la Torriente, 1990, p. 44.

²⁷ Mirlandia Valdés. Imagen del helado de la Fábrica Coppelia de Camagüey. Tesis de Maestría. – Camagüey: Universidad de Camagüey, 2002, p.13.

²⁸ Christian Grönroos. Marketing y gestión de servicios. Madrid, Ed. Díaz de Santos S.A, 1994, p. 39.

juzgar, sentir y actuar en las diferentes situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de un ambiente organizacional.

En este concepto pueden apreciarse, como plantea Salvador García, que en toda cultura organizacional existen dos niveles:

1. “Nivel nuclear o implícito: constituido por las creencias o supuestos básicos y - sobre todo- los valores esenciales.
2. Nivel explícito u observable, denominado el nivel de los “artefactos culturales”, que está compuesto a su vez por otros dos niveles:
 - El nivel de lo que la empresa hace: procedimientos, conductas, organigramas, rituales, tecnologías, etc.
 - El nivel más superficial de lo que la empresa aparenta que es a nivel de aspectos físicos e imagen externa en general: logotipos, edificios, zona de ubicación, etc.”²⁹

Por tanto, al hablar de imagen organizacional nos referimos en este trabajo a todos aquellos elementos de la cultura de la organización que sean visibles para los diferentes públicos de ella:

- a) Público Interno: Personas que forman parte de la organización.
- b) Público Externo: Personas que no forman parte de la organización, pero sí están estrechamente ligados a ella.

Una forma de estudio que se adapta perfectamente a la visión que se define en este trabajo sobre la imagen de la organización es la propuesta por Justo Villafañe, quien plantea que la imagen de la organización está compuesta por tres dimensiones:

- Imagen Interna o Autoimagen.
- Imagen Externa.
- Imagen Intencional.

En el presente artículo se presenta nuestra concepción acerca de los indicadores a partir de los cuales se deben estudiar estas dimensiones y la forma en que se debe realizar el análisis integrado de estas categorías.

La Autoimagen (Imagen Interna) de la organización consiste en las representaciones compartidas acerca de las cualidades y potencialidades de la organización.

En la autoimagen organizacional participan dos indicadores:

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

Aquellos aspectos de la organización en que las personas no coinciden forman parte de la imagen de la persona sobre la organización pero no de la autoimagen de la organización. En caso de que las representaciones sobre determinados aspectos de la organización sean opuestas, según el criterio de distintos grupos de personas, estas constituirán puntos de conflicto interno en la organización.

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 de la organización y la respuesta adecuada a las exigencias del ambiente.

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

La calidad de la coherencia puede ser de dos tipos:

1. Negativa: es decir, la mayoría de los miembros de la organización valoran como negativas determinadas cualidades que esta posee.

²⁹ Salvador García. La Dirección por Valores. Ciudad de la Habana, s/n, s/a, p. 33.

Las actitudes derivadas de esto pueden ser de dos tipos:

- a) Conformismo, apatía, desinterés.
- b) Reconocimiento de dificultades y errores y actuar tratando de superarlos.

- 2. Positiva: es decir, la mayoría de los miembros de la organización valoran como positivas determinadas cualidades que esta posee.

Las actitudes derivadas también pueden ser de dos tipos:

- a) Conformista: la organización puede enamorarse de su producto o servicio, de las cualidades que posee y estancarse en su desarrollo porque deja de responder a las necesidades del mercado.
- b) Optimista: ven esas cualidades como fortalezas y las aprovechan para continuar perfeccionando su respuesta a las necesidades del mercado.

La autoimagen organizacional puede ser adecuada o inadecuada. En el caso en que sea inadecuada, puede serlo por exceso o por defecto.

Se clasificará en uno u otro caso en dependencia de si la organización evalúa sus rasgos culturales en función de en cuanto estos responden a las necesidades del mercado.

Una autoimagen organizacional adecuada implicaría que la organización cree ser para el mercado lo que verdaderamente es.

Una autoimagen organizacional inadecuada podría diagnosticarse en una de las siguientes clasificaciones:

- I. La organización se subvalora: es decir tiene muchas mejores cualidades de las que reconoce y valora.
- II. La organización se sobrevalora: es decir, cree tener mejores cualidades o en más altos niveles de expresión que los que tiene en realidad.

Como puede apreciarse la adecuación o inadecuación de la autoimagen organizacional solo puede ser establecida a partir de la definición de lo que es esta para los diferentes públicos que no forman parte de ella: clientes, distribuidores, proveedores, etc.

A esta imagen que tienen los públicos externos acerca de la organización la llamamos Imagen Externa.

La 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).

Las cualidades identificadas y evaluadas por el público externo a la organización pueden pertenecer al nivel explícito o implícito de la cultura, aunque predominan las del nivel explícito.

Esta imagen es un producto de la interacción entre la imagen ideal que posee un determinado público de una organización o servicio de este tipo (que está estrechamente relacionado con las necesidades de ese público) y las características que percibe de la organización o servicio que la hacen más o menos capaz de satisfacer estas necesidades y por tanto, los acercan o los alejan de ese ideal.

También la imagen externa de una organización es un producto de la comparación que refleja el público del nivel en que la organización, producto o servicio satisface sus necesidades en comparación con el nivel en que las satisfacen otras organizaciones que ofrecen igual producto o servicio.

Se puede concluir que los indicadores más importantes a la hora de evaluar la imagen externa serían:

- 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.

1.7- Relaciones entre las Imágenes Pública e Interna

La organización debe lograr que estos dos tipos de imagen estén en estrecha relación. Es importante aclarar que, la interconexión entre estos dos tipos de imágenes 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, a la manera de las leyes o las regularidades.

Para ello la organización emplea la Imagen Intencional que es la proyección que se ofrece de la empresa y el producto a través del hacer y el decir. Esta debe transmitirse a través de todos los medios de comunicación como un mensaje singular repetidamente. Este mensaje singular debe expresarse con símbolos, a través de medios escritos y audiovisuales, en la atmósfera, en acontecimientos sociales y por el propio personal.

Se realiza a través de los siguientes medios de comunicación:

1. Símbolos: Son aquellos que provocan un reconocimiento de la compañía o de la marca, se deben diseñar para su reconocimiento instantáneo. La organización debe escoger un objeto para simbolizar algún aspecto de calidad de la organización y el producto que ofrece o construir una imagen de marca a través de una persona famosa, color de identificación y, a veces, piezas específicas de sonido o de músicas.
2. Medios escritos y audiovisuales: Los símbolos escogidos deben introducirse en la publicidad que comunica la personalidad de la empresa o de la marca a través de la historia, deben utilizarse de forma repetitiva y deben reflejar el tono de imagen que la empresa desea comunicar.
3. Atmósfera: Aprovechamiento del espacio físico en el cual la empresa produce y entrega sus productos o servicios para comunicar las características del producto o servicio que ofrece (diseño correcto de sus edificios, colores, materiales y mobiliario).
4. Acontecimientos: A través del patrocinio de diversos acontecimientos.

La imagen intencional debe cumplir un papel orientador, informando al público externo las cualidades que tiene la organización y su producto que pudieran hacerlo más atractivo para ese público que busca satisfacer necesidades específicas e informar, al público interno la imagen que tienen la organización y el producto en el público externo.

De manera ideal la imagen pública o externa debe ser el centro de atención de la imagen interna. Se debe lograr que, internamente, se evalúen la organización y los productos o servicios, teniendo en cuenta el nivel en que estos satisfacen las expectativas del público. La imagen interna debe orientarse hacia aquello que es más valorado por el público acerca del producto, del servicio y de la organización, de manera que las acciones internas se dirijan a fomentar en el producto y en la organización estas cualidades. Hay que tener en cuenta que el personal es determinante en la formación de la imagen del producto, del servicio o la empresa ya que, los valores y las acciones que vive, los proyecta con acciones convincentes a los diferentes receptores de la institución.

Esta relación entre la imagen interna y la externa puede manifestarse en cuatro formas distintas las cuales quedan expresadas en la siguiente matriz:

MATRIZ IMAGEN INTERNA - EXTERNA

I M A G E N I N T E R N A		IMAGEN INTERNA ALTA
	IMAGEN INTERNA ALTA	IMAGEN INTERNA ALTA IMAGEN EXTERNA ALTA
	IMAGEN INTERNA BAJA	IMAGEN INTERNA BAJA IMAGEN EXTERNA BAJA
	IMAGEN EXTERNA BAJA	

Según la matriz se pueden dar las cuatro situaciones siguientes, para cada una de las cuales se recomiendan diferentes acciones de acuerdo al caso específico:

Cuadrante 1: Imagen Interna Baja - Imagen Externa Alta (IIB-IEA).

Se manifiesta cuando hay una baja coherencia entre los criterios de directivos y subordinados, es decir, existen criterios contradictorios al evaluar los elementos culturales. Sin embargo la Imagen que tiene el público acerca de los productos o servicios de la organización es buena.

Pudiera darse en organizaciones de reciente creación o aquellas que hayan introducido un producto o servicio nuevo que cubre necesidades del mercado que hasta el momento no han sido satisfechas.

Por tanto, estas organizaciones deben rápidamente hacer un fuerte trabajo interno para lograr ser coherentes en cuanto al reconocimiento de sus problemas y pasar al Cuadrante 4 o de lo contrario pasarían al Cuadrante 2.

Cuadrante 2: Imagen Interna Baja - Imagen Externa Baja (IIB-IEB).

Se manifiesta cuando hay una baja coherencia entre los criterios de directivos y subordinados, es decir, existen criterios contradictorios al evaluar los elementos culturales y la Imagen que tiene el público acerca de los productos o servicios de la organización es mala.

Por tanto, la empresa debe primeramente lograr la coherencia entre todos los miembros de la organización, en cuanto al reconocimiento de los aspectos negativos de la Cultura que le impiden atender y solucionar adecuadamente las necesidades de los clientes, para pasar de esta manera al Cuadrante 3 y luego poder pasar al 4.

Cuadrante 3: Imagen Interna Alta - Imagen Externa Baja (IIA-IEB).

En este Cuadrante pueden darse 3 situaciones:

1. Existe unidad de criterios en directivos y trabajadores, planteando ambos que la Cultura Organizacional tiene muy buenas cualidades (Coherencia Alta con Calidad Buena) y la Imagen Externa es baja.

Esto puede darse en organizaciones que a pesar de que trabajan muy bien internamente, han descuidado el trabajo con su imagen intencional, lo que ha redundado en una Imagen externa baja, debido al poco conocimiento que existe en el público acerca de su producto o servicio. Estas organizaciones tendrán que dedicarse a realizar un intenso trabajo en su imagen intencional a través de la asignación de recursos y esfuerzos a la comunicación dirigida a dar a conocer las cualidades que tiene su producto o servicio apreciadas por su público consumidor.

También puede ocurrir que la organización se evalúa muy bien internamente sin tener en cuenta el criterio de su público consumidor, para el cual el producto o servicio que ofrece dicha empresa, no tiene las cualidades que él desearía encontrar. En este caso, la organización debe reajustar su Imagen Interna en función de lo que plantea su público y tratar de incorporarle a su producto o servicio las cualidades que este desea.

2 y 3. Las dos situaciones restantes, se dan cuando la Coherencia es Alta con Calidad Regular y Mala, es decir, cuando existe un alto nivel de coincidencia en el reconocimiento, por parte de directivos y subordinados de los problemas que existen. Por tanto, primeramente la organización debe atender como, los mismos, afectan la satisfacción de las necesidades del consumidor y trabajar buscando solucionar los problemas para luego comenzar a comunicar al consumidor los beneficios que pudiera encontrar en el producto o servicio de la empresa, pasando así al Cuadrante 4.

Cuadrante 4: Imagen Interna Alta - Imagen Externa Alta (IIA-IEA)

Al igual que en el Cuadrante anterior, pueden darse tres situaciones:

1. Estado Ideal: Existe una Alta Coherencia entre directivos y trabajadores, al considerar que las cualidades culturales y la Imagen Interna son muy buenas. Sin embargo, la organización debe trabajar para mantener y perfeccionar su Imagen Interna y Externa, siempre tomando la Imagen Externa como criterio fundamental para realizar los ajustes necesarios.

2 y 3. En los otros dos casos, existe una alta coincidencia entre directivos y subordinados, al considerar que se presentan problemas internos y la Imagen Externa es buena.

Esto puede ocurrir en organizaciones que a pesar de confrontar algunos problemas internos tienen una Imagen positiva bien establecida en su público. Esto implicará que la organización debe reflexionar en cómo sus problemas internos pudieran afectar la Imagen Externa y establecer acciones para solucionarlos y de esta forma evitar que la organización retroceda al Cuadrante 3.

Imagen Interna Alta o Baja - Imagen Externa Media (IIA o B-IEM):

Para el caso de que la Coherencia sea Media (Imagen Interna), la ubicación de la organización pudiera observarse entre los Cuadrantes 2 y 3 ó 1 y 4.

Cuando existe una Coherencia Media, independientemente de su calidad, la tarea sería hacer un fuerte trabajo interno para lograr incrementarla y pasar de este modo al Cuadrante 3 ó 4. Una vez logrado esto, deberá realizar las acciones indicadas para cada uno de ellos.

Imagen Interna Media- Imagen Externa Alta o Baja (IIM-IEA o B):

Cuando la Imagen Externa sea Media la ubicación de la organización pudiera observarse entre los Cuadrantes 1 y 2 ó 3 y 4. En el primer caso, las acciones más adecuadas serían las mismas que han definido para las organizaciones que se encuentren en el Cuadrante 2. En el segundo caso, las acciones a realizar serían las indicadas para el Cuadrante 3.

Podemos afirmar a partir de todo lo expuesto en el presente trabajo que existe una relación indisoluble entre la imagen que proyecta la organización y la cultura que la sustenta debido a que sus cualidades culturales determinan si esta está o no orientada al mercado.

BIBLIOGRAFÍA.

1. DELGADO, C.E. La influencia de la cultura en la conducta del consumidor/ C.E Delgado. – Caracas: [s.n], 1990. – 126p.
2. DIAZ, VICENTE. La dirección estratégica. Un enfoque para su aplicación. Dirección por objetivos y dirección estratégica/ Vicente Díaz, Miguel Ramírez, Angela Palacios. – Ciudad de La Habana: Ed. MES, 1998. – 240p.
3. DIEZ GUTIÉRREZ, ENRIQUE J. La cultura corporativa. < <http://www.bibliotecas.while.cl/docushare/dscgl/ds.py/get/file.1566>>. (enero2003).
4. GARCÍA, SALVADOR: Dirección por valores/ Salvador García, Shiman Dolan. – Ciudad de la Habana: Ed. Revolucionaria, [s.a]. – 307p.
5. GONZÁLEZ, CELIA: Relación entre la Cultura y la Imagen Organizacional de la Fábrica de Helados Coppelia de Camagüey/ Celia González, Maydé Oramas.- Tesis de Diploma. – Camagüey: Universidad de Camagüey, 2003, 83h.
6. GONZÁLEZ, GHADDRA. Imagen, diseño y comunicación Corporativa/ Ghaddra González. - La Habana: Ed. Pablo de la Torriente, 1990. –52p.
7. IGLESIAS, ELIZABETH. Cultura empresarial. Importancia de su estudio / Elizabeth Iglesias, Yoanka Frías. - Tesis de Diploma. –Camagüey: Universidad de Camagüey, 2001, 53h.
8. IND. NICHOLAS. La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces/ Nicholas Ind. – Madrid: Ed. Díaz de santos S.A, 1992. – 195p.
9. KAST, FREMONT. Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias/ Fremont Kast, James Rosenzweig. – México: [s.n], 1994. – 754p.
10. KOONTZ, HAROLD. Administración, una perspectiva global/ Harold Koontz, Heinz Weihrich. – México: Ed. Mc Graw – Hill, 1995. – 745p.
11. KOTLER, PHILIPS. Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control/ Philips Kotler. – Madrid: Ed. Prentice May Hispanoamericana, 1994. – 850p.
12. LEAVITT, HAROLD. Senderos corporativos. Como integrar visión y valores en las organizaciones/ Harold Leavitt. – México: Ed. Continental S.A, 1986. – 259p.
13. LEESEM, RONNIE. Gestión de la cultura corporativa/ Ronnie Leesem. – España: Ed. Díaz de Santos S.A, 1992. – 300p.
14. MENGUZZATTO, MARTINA. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management/ Martina Menguzzatto. – Cuba: Libro reproducido por el MES, 1991. – 427p.
15. PORTER, MICHAEL. Ventajas competitivas/ Michael Porter. – La Habana: Ed. EMPES, 1985. – 550p.
16. REYES, AGUSTÍN. Administración de empresas. Teoría y práctica/ Agustín Reyes. – México: Ed. Limusa S.A, 1990. – 250p.
17. RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, IGNACIO. La comunicación de la imagen de la empresa/ Ignacio Rodríguez del Bosque. Revista Alta Dirección. 81: 79-95, 1995.
18. SCHEIN, EDGAR. La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica/ Edgar Schein. – Cuba: Libro reproducido por el MES, 1995. – 340p.
19. TABLADA PEREZ, CARLOS. El pensamiento económico de Ernesto Che Guevara/ Carlos Tablada Pérez. – Ciudad de La Habana: Ed. Casa de las Américas, 1987. – 210p.

20. VALDES, MIRLANDIA. Imagen del Helado de la Fábrica Coppelia de Camagüey/ Mirlandia Valdés. – Tesis de Maestría. – Camagüey: Universidad de Camagüey, 2002. 53h.
21. VERGARA. La cultura organizacional en una institución de Educación Superior/ Vergara. – Caracas. - Tesis Doctoral, 1989. - p. 100.
22. VILLAFANE, JUSTO. Imagen corporativa. Gestión estratégica de la imagen de la empresa/ Justo Villafañe. – Madrid: ed. Pirámide, 1993. – p. 100.