



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN  
COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**ANÁLISIS DE LA TÉCNICA CS (NSS), PROPUESTA POR P.H. VAN WESTENDORP,  
COMO BASE PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA METODOLOGÍA DE  
MEDICIÓN DE LA IMAGEN INTERNA DE UNA ORGANIZACIÓN.  
ESTUDIO DE CASO: ORGANIZACIÓN JOBSITY**

**AUTORA: DENISE ADRIANA BERGMANN PARADA  
DIRECTORA: Mg. MARÍA ISABEL IMBAQUINGO**

**QUITO, 2017**

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia, por ser el soporte de cada día. A mi mami, Clara, por exigirme y motivarme a cada día ser una mejor persona y luchar por mis sueños. A mi papi, Freddy, por ser mi guía, mi héroe y un ejemplo a seguir, por su apoyo incondicional y por enseñarme a valorar cada momento de la vida. A mis hermanos, David e Ingrid, por siempre estar a mi lado y apoyarme en todo. A mi directora, Isabel, quien me guió en todo este camino y me motivó a realizar un excelente trabajo; le quiero agradecer por todo su tiempo invertido, esfuerzo y dedicación en este trabajo, por todas sus enseñanzas, pues es una gran guía académica, además de ser una gran amiga. A mis profesores por todos los conocimientos y lecciones compartidos. A mi tía Clemencia, por apoyarme en mis estudios, sin ella no hubiera podido continuar con mi carrera y por eso le agradezco de todo corazón, porque cada día me demuestra su cariño. A la empresa Jobsity y especialmente a Santiago Castro, por abrirme las puertas para poder realizar esta investigación. A mis amigos, Domenika Baquero, Daniela Santamaría, Evelyn Sánchez, Doris Lasso, Carlos Molina, Jaime (Xavo) Freire, Carlos Cuestas, Juan Manuel Paredes y Daniel Duarte por ese cariño inmenso con el que siempre me han apoyado. Y sobre todo a Dios, por todas las bendiciones recibidas siempre.

## **DEDICATORIA**

Este sueño se lo dedico a mis padres, Freddy Bergmann y Clara Parada, por su apoyo incondicional y por guiarme en cada etapa de mi vida. A mis hermanos, Ingrid y David, por brindarme la ayuda necesaria durante este proceso y en todos los aspectos de la vida. A mi tía Clemencia, por su apoyo emocional y económico para lograr cumplir con esta meta. A mi abuelita, Delfina Parada, quien siempre creyó en mi y me brindó todo su apoyo, mientras estuvo con nosotros. Principalmente, se la dedico a mi angelito Francisco Laspina (Panchito), que siempre va a estar presente en cada logro que consiga, porque la vida continua y los sueños también.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>Resumen .....</b>	<b>i</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>ii</b>
<b>Capítulo I</b>	
<b>La Imagen Corporativa y técnicas de medición de la Imagen Corporativa .....</b>	<b>1</b>
1. Imagen .....	2
1.1. Definiciones imagen .....	3
1.1.1. Categorización de la imagen .....	5
1.1.1.1. Imagen mental .....	6
1.1.1.2. Imagen natural .....	7
1.1.1.3. Imagen creada .....	7
1.1.1.4. Imagen registrada .....	8
1.1.2. La imagen desde la Teoría de la Gestalt .....	8
2. Identidad e Imagen Corporativa .....	10
2.1. Identidad Corporativa .....	12
2.2. Imagen Corporativa .....	14
2.2.1. Definiciones de Imagen Corporativa .....	16
2.2.2. Elementos de la imagen Corporativa .....	18
2.2.2.1. Sistema fuerte .....	20
2.2.2.1.1. Comportamiento corporativo .....	20
2.2.2.2. Sistema débil .....	21
2.2.2.2.1. Cultura corporativa .....	21
2.2.2.2.2. Personalidad corporativa .....	23
2.3. Autoimagen .....	24
2.4. Importancia de la gestión de la Imagen Corporativa .....	25
2.5. Técnicas de medición de la Imagen .....	26

2.5.1. Barómetro de Imagen Corporativa .....	26
2.5.2. Auditoria de Imagen .....	27
2.5.3. Técnica CS (NSS) .....	28
2.5.3.1. Categorías y conceptos de la técnica .....	30
2.5.3.1.1. Psicología y comunicación .....	30
2.5.3.1.2. Psicología cognitiva y teoría de la disonancia cognitiva .....	31
2.5.3.1.3. Juicios vs conocimiento asociativo .....	33
2.5.3.1.4. Imagen Genuina .....	35
2.5.3.1.5. Proceso de reacción asociativa .....	35

## Capítulo II

<b>Análisis de la autoimagen: caso Jobsity .....</b>	<b>37</b>
1. Organización de estudio: Jobsity .....	38
2. Análisis de la autoimagen .....	38
2.1. Análisis de la situación de la empresa .....	39
2.1.1. Filosofía Institucional .....	40
2.1.2. Historia y evolución .....	41
2.1.3. Contexto sectorial .....	42
2.1.4. Orientación estratégica de la empresa .....	43
2.1.5. Políticas corporativas .....	43
2.1.6. Estrategia directiva .....	44
2.1.7. Competitividad .....	44
2.1.8. Análisis FODA de Jobsity .....	45
2.2. Evaluación de la cultura corporativa .....	47
2.2.1. Población de estudio y cuestionario .....	47
2.2.2. Informe general de evaluación de la cultura corporativa .....	48
2.3. Planificación y desarrollo de los recursos humanos .....	50
2.3.1. Informe general de evaluación de estrategias de recursos humanos .....	50
2.4. Análisis del Clima interno .....	52

2.4.1. Informe general de evaluación del clima interno .....	53
<b>Capítulo III</b>	
<b>Aplicación de la técnica CS (NSS) como método de medición de la imagen genuina .....</b>	<b>55</b>
1. Metodología .....	55
1.1. Selección de atributos corporativos de Jobsity .....	55
1.2. Aplicación de la técnica CS (NSS) .....	58
2. Informe de resultados e imagen genuina .....	60
3. Discusión y conclusiones sobre el método .....	63
<b>Conclusiones .....</b>	<b>67</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>70</b>
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>71</b>
<b>Anexo 1 - Guía de reunión y entrevista abierta .....</b>	<b>75</b>
<b>Anexo 2 - Encuesta de la Cultura Corporativa .....</b>	<b>78</b>
<b>Anexo 3 - Encuesta de estrategias de recursos humanos .....</b>	<b>90</b>
<b>Anexo 4 - Encuesta del clima laboral interno .....</b>	<b>98</b>
<b>Anexo 5 – Tarjetas realizadas para el proceso de aplicación de la técnica CS (NSS) ....</b>	<b>112</b>
<b>Anexo 6 – Matriz de entrevistados .....</b>	<b>117</b>
<b>Anexo 7 – Informe de análisis de resultados de la técnica CS (NSS) .....</b>	<b>118</b>
<b>Anexo 8 – Informe de la Auditoría de Imagen a la empresa Jobsity .....</b>	<b>CD adjunto</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> <i>La génesis de la imagen</i> .....	<b>3</b>
<b>Figura 2.</b> <i>La circunferencia que no lo es</i> .....	<b>9</b>
<b>Figura 3.</b> <i>Dirección de toda la actividad de comunicación</i> .....	<b>11</b>
<b>Figura 4.</b> <i>Identidad Corporativa</i> .....	<b>12</b>
<b>Figura 5.</b> <i>Relación entre Identidad e Imagen Corporativa</i> .....	<b>18</b>
<b>Figura 6.</b> <i>Relación entre Identidad e Imagen intencional</i> .....	<b>19</b>
<b>Figura 7.</b> <i>Síntesis de la Cultura corporativa</i> .....	<b>22</b>
<b>Figura 8.</b> <i>Imagen Corporativa</i> .....	<b>24</b>
<b>Figura 9.</b> <i>Modalidad de la entrevista</i> .....	<b>59</b>
<b>Figura 10.</b> <i>División de la mente humana</i> .....	<b>64</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1.</b> <i>Análisis FODA</i> .....	<b>46</b>
<b>Cuadro 2.</b> <i>Atributos seleccionados</i> .....	<b>57</b>

## RESUMEN

La presente disertación propone la implementación de la técnica CS (NSS), propuesta por el Director de *NSS Market Research* Peter Van Westendorp, como una opción de fácil aplicación y de bajo costo para el análisis de la Imagen Corporativa interna de una empresa pequeña, debido a que los métodos más usuales, como la auditoría de imagen y el barómetro de imagen, son procesos largos y muy costosos a los cuales no todas las empresas pueden acceder y, por esto dejan de lado la gestión de la imagen. Esta investigación tiene como objetivo el análisis de la técnica CS (NSS), a partir de su aplicación en la empresa de programación JOBSITY, para determinar la eficacia de la misma en la medición de la imagen genuina de una empresa. Para realizar este estudio se aplicaron varias técnicas de investigación. Primero se realizó una revisión bibliográfica que permitió definir los conceptos y categorías sobre la Imagen Corporativa y la técnica propuesta, para así poder fundamentar desde una discusión teórica la técnica propuesta; luego, se realizó una auditoría de imagen de la empresa JOBSITY, para determinar los atributos de la organización y así proseguir, finalmente, con la aplicación de la técnica CS (NSS) y su análisis. Finalmente, se concluyó que a partir de la técnica propuesta, fundamentada en la capacidad de adaptar y crear nuevas ideas cognitivas en relación a la organización, se puede establecer una metodología de medición de la imagen interna de una organización.

## INTRODUCCIÓN

El análisis de la imagen interna es un tema importante y necesario para el desarrollo organizacional de una empresa pues, cada día, estas se ven involucradas en un sector con constantes cambios y transformaciones del entorno donde la “imagen positiva” (representación óptima de la organización) es un componente importante de la gestión empresarial. La capacidad de las empresas para gestionar con rigor su imagen y para permanecer dentro de la competencia en un universo mediático con otras empresas, se ha convertido en una estrategia decisiva para el crecimiento y sostenibilidad (Villafañe, 1993). Sin embargo, a causa de que los métodos de medición de la imagen son costosos y requieren gran inversión de tiempo para su realización, las pequeñas empresas no pueden acceder a este tipo de evaluaciones y se ven obligados a desistir de este proceso.

El tema planteado se define como un análisis de la técnica CS (NSS), propuesta por el Director de NSS Market Research Peter Van Westendorp, economista holandés, como una alternativa a los métodos de medición de imagen más comunes. Se busca implementar la técnica como una metodología de medición de imagen y como una opción de bajo costo para el análisis de la Imagen Corporativa interna de una empresa pequeña. Así, en esta investigación se tratan dos aspectos importantes dentro de la categoría de la Comunicación Organizacional: la Imagen Corporativa y las técnicas de medición de la imagen como la técnica CS (NSS).

Con respecto a la Imagen Corporativa se ha elegido la propuesta teórica del Doctor en Ciencias de la Información, Justo Villafañe, que describe la conducta de la imagen como un resultado muy productivo para el planteamiento teórico general relacionado con lo corporativo. Para Villafañe la imagen corporativa es “el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquélla produce en la mente de sus públicos” (Villafañe, 1993, p. 23) y se forma a través de la Identidad Corporativa, pues afirma que “la identidad de una empresa es lo que, básicamente, determinara su imagen” (Villafañe, 1993, p. 27). Por otra parte, para definir y explicar la Técnica CS (NSS) se recurrirá a utilizar una fuente secundaria, debido a la dificultad para acceder al estudio original de la técnica realizado por P.H. Para esto, se ha consultado los

aportes académicos de Cees van Riel, teórico de Comunicación Organizacional, consultor y profesor de Comunicación Corporativa, que ha realizado varios análisis sobre esta técnica de medición de la imagen de una organización, y es por esta razón que se utilizará el libro “Comunicación Corporativa”, en el cual Van Riel amplía los diferentes conceptos y categorías que se aplicarán, además describe cómo se aplica la técnica.

El problema de investigación radica en que el concepto de Imagen Corporativa ha ganado, en los últimos años, gran importancia dentro del mundo empresarial, sobre todo, en lo relacionado a la medición de la Imagen Corporativa y su directa relación con el desempeño organizacional y la reputación corporativa. Sin embargo, el análisis propiamente de la técnica CS (NSS), para medir la imagen interna, no se ha realizado en el Ecuador, pues no existe ningún estudio a profundidad sobre la misma en el estado de arte de Imagen Corporativa en el País, apenas es nombrada en algunas investigaciones sobre temas relacionados con la Imagen Corporativa.

Además, en muchos casos, la imagen que posee una organización no ha sido gestionada conscientemente, sino que es proyectada involuntariamente y sin conocimiento, por tal razón se hace necesario elaborar un programa dirigido a implantar, mejorar o mantener la Imagen Corporativa, pues como afirma Villafañe (1993): “la virtualidad que tiene la Imagen Corporativa como instrumento de gestión es su posibilidad de representar unitariamente todas las capacidades competitivas de la empresa” (p. 37).

Así, el presente trabajo tiene como objetivo general: determinar una metodología de medición de la imagen interna de una organización pequeña a partir de la técnica CS (NSS), y como objetivos específicos: describir los componentes de la técnica como herramienta para la medición de la imagen, definir los atributos de la organización como indicadores medibles de la técnica, definir a través del análisis de resultados la “imagen genuina” de la organización y determinar si la técnica CS (NSS) funciona como metodología de medición de la imagen interna de una organización pequeña, como el caso de Jobsity.

Esta investigación pretende ayudar a las pequeñas empresas del Ecuador, pues la técnica CS (NSS) puede ser una solución para que estas organizaciones puedan acceder a otro tipo de

método para analizar su imagen interna, mejorando así el desarrollo organizacional y el ambiente laboral, pues con esta técnica pueden saber cuáles son las carencias y debilidades que los colaboradores perciben en la empresa, así como también sus fortalezas. Además, no solo se beneficiará a las empresas, sino también a sus colaboradores, ya que se toma en cuenta la percepción que tienen los integrantes de la organización, los cuales permitirán saber cuáles son los problemas existentes dentro de la empresa y así poderlos solucionar, creando un mejor ambiente laboral y aumentando el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores hacia la organización.

El trabajo está dividido en tres capítulos claramente definidos; el primer capítulo comprende un marco teórico, en el cual se definen conceptos y categorías sobre Imagen Corporativa y técnicas de medición de la imagen y los principales conceptos que engloba la aplicación de la técnica como la teoría de la disonancia cognitiva, que permiten el desarrollo del análisis; el segundo capítulo está constituido por la definición de atributos corporativos de la empresa Jobsity mediante un análisis de la autoimagen de la empresa, el cual se basa en la auditoría de imagen propuesta por Villafañe; Finalmente, en el tercer capítulo se lleva a cabo la aplicación de la técnica CS (NSS), basada en la teoría de la disonancia cognitiva.

# CAPÍTULO I

## LA IMAGEN CORPORATIVA Y TÉCNICAS DE MEDICIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA

En este capítulo se definen los conceptos y las diferentes categorías sobre la Imagen Corporativa. Además, se tratarán algunas de las técnicas de medición de la imagen como el barómetro de imagen, la auditoría de imagen y la técnica CS (NSS). Se definen los principales conceptos que engloban la aplicación de la técnica como la teoría de la disonancia cognitiva y la reacción asociativa.

El análisis de la imagen interna es un tema importante y necesario para el desarrollo organizacional de una empresa pues, cada día, estas se ven involucradas en un sector con constantes cambios y transformaciones del entorno donde la “imagen positiva” (representación óptima de la organización) es un componente importante de la gestión empresarial (Villafañe, 1993).

En este sentido, se planteó, como objeto de estudio, el análisis de la técnica CS (NSS), propuesta por el Director de NSS Market Research<sup>1</sup> Peter van Westendorp, economista holandés creador del famoso medidor de sensibilidad al precio para medir la fijación basada en el valor, como una alternativa para las auditorías de Imagen Interna de una organización. Es decir, estudiar la eficacia y eficiencia de esta técnica para así analizar de una manera económica y en poco tiempo la Imagen Interna de una empresa.

Esta investigación se llevó a cabo en la empresa de programación JOBSITY, en la cual los colaboradores tienen el conocimiento requerido sobre la empresa para realizar dicha técnica de análisis de la Imagen Interna, la cual requiere de un público objetivo que conozca a profundidad la empresa.

---

<sup>1</sup> National Statistical Service & Association of Market Research; Agencia holandesa de mercadeo y estadísticas.

## 1. Imagen

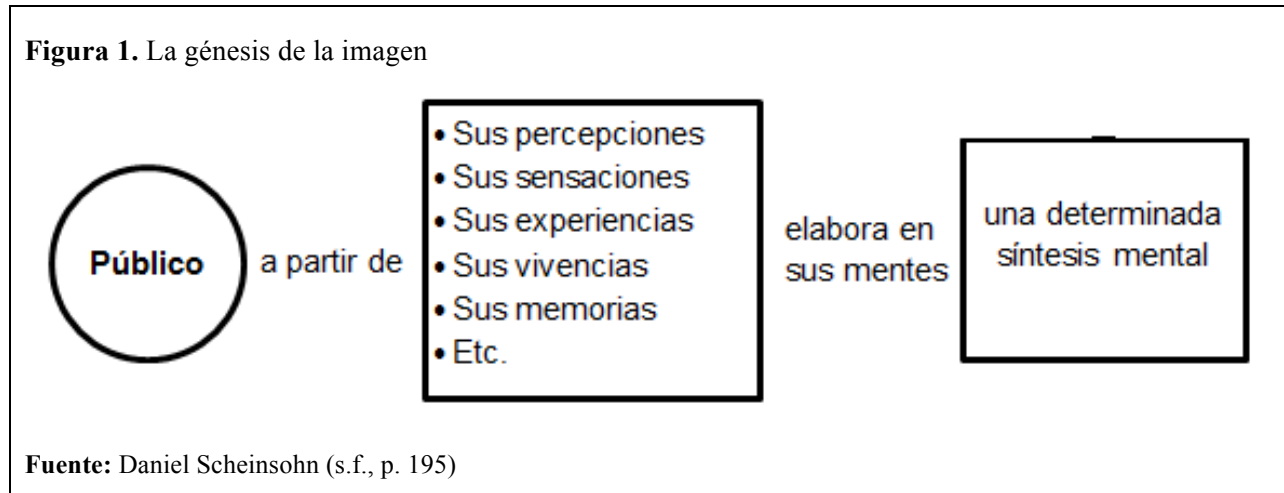
La imagen es una ciencia sin límites, pues diariamente hay que replantearse varios conceptos de la misma. Podemos comenzar con su etimología, la cual proviene del vocablo latín “*imago*” y del griego “*eikon*”, que regularmente se los asocia con la idea de: representación, reproducción y semejanza (Zunzunegui, 1998).

Existe una significación común de la imagen y es la que se ajusta perfectamente al entendimiento de la misma como lo gráfico, que corresponde al mundo visual, e icónico, que corresponde a la representación de una realidad. Sin embargo, esta definición constituye un enfoque limitado del concepto, el cual nos remite al conocimiento básico de la imagen como un soporte físico de algún elemento de la realidad, como son las pinturas, esculturas, etc. Normalmente, el concepto de imagen se vincula con el mundo material, sin embargo estas no son solo representaciones físicas de un elemento de la realidad, sino que se refiere también a un proceso psicológico, pues, en algunas ocasiones, la memoria se utiliza como soporte de la imagen (Pérez, 2015).

Por otra parte, la imagen puede ser entendida como una unidad de representación que sustituye a la realidad a través del lenguaje visual, el que implica una interpretación y significación. Villafañe (2012) afirma que: “existen en la imagen tres hechos irreductibles: una selección de la realidad, unos elementos configurantes, y una sintaxis, entendida ésta como una manifestación de orden” (p. 30). Por lo tanto, la imagen es referencial, ya que nos remite a algo más que a sí mismo.

Si se habla de la naturaleza de la imagen, esta se analiza a partir de la percepción, que es donde se selecciona la realidad, y la representación. Toda imagen posee un referente en la realidad independientemente de cuál sea su grado de iconicidad, su naturaleza o la media que la produce, generando una realidad modelada (Villafañe, 2012). Para Scheinsohn (s.f) “Al igual que la memoria, las sensaciones, experiencias y vivencias entre otras cuestiones, la percepción es sólo un elemento más de entre todos los factores implicados en la configuración de la imagen”

(p. 195). En la Figura 1 se puede observar como para Scheinsohn se crea una determinada imagen a partir de una síntesis mental, creada por distintos estímulos.



Existe una complejidad para encontrar una definición completa de lo que es una imagen, como dice Villafañe (2012):

La imagen como representación es la conceptualización más cotidiana que poseemos y, quizá por ello, se reduce este fenómeno a unas cuantas manifestaciones. Sin embargo, el concepto de imagen comprende otros ámbitos que van más allá de los productos de la comunicación visual y del arte; implica también procesos como el pensamiento, la percepción, la memoria, en suma, la conducta (p. 29).

### 1.1. Definiciones de la imagen.

Como afirma Villafañe (2012): “Las imágenes no son de hoy, sino que vienen de un pasado muy remoto y su mágica influencia no ha hecho más que crecer, a veces de forma espectacular y, en ocasiones, muy humildemente, en los últimos siglos” (p. 13), por esta razón, los conceptos de imagen son varios y diversos, pero no abarcan todos los aspectos que involucra la imagen en sí, pues estos dependen del punto de vista que son estudiados, por ejemplo desde el arte, la filosofía, la semiótica, entre otros. En función a esto, se presentan algunas definiciones de distintos autores.

Abraham Moles (1991), en su libro *La Imagen. Comunicación Funcional*, define a la imagen como “un soporte de la comunicación visual en el que se materializa un fragmento del universo perceptivo y que tiene la característica de prolongar su existencia en el tiempo” (p. 24).

Otra definición es la de Cees van Riel (1997), la que afirma que “una imagen se forma como el resultado de una serie de estímulos que un sujeto recibe de un objeto, directa o indirectamente. La interpretación o evaluación de dichos estímulos pueden estar influidos por muchos factores” (p. 85).

Para Peter J. Dowling, PhD australiano enfocado en la Gestión Internacional de Recursos Humanos, Dirección Internacional y Gestión Estratégica del Marketing y la Imagen Corporativa, la imagen es “el conjunto de significados por los que un objeto se conoce y a través del cual la gente lo describe, recuerda y relaciona. Es decir, es el resultado neto de la interacción de las creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene de un objeto” (Dowling, 1986, citado por Van Riel, 1997, p. 77).

Si pensamos en la imagen, como Santos Zunzunegui (1998), se puede decir que la imagen es un lenguaje, el que necesita de una representación y una percepción, por lo que es necesaria una teoría de la imagen que abarque todos los significados de la misma.

Para Jean Sartre (2005), la imagen es “un acto que en su corporeidad trata de aprehender un objeto ausente o inexistente a través de un contenido físico o psíquico que no se da por sí, sino a título de ‘representante analógico’ del objeto que se trata de aprehender” (p. 80). Además agrega que “la imagen trata de aprehender una *cosa real*, que existe, entre otras, en el mundo de la percepción; pero trata de aprehenderla a través de un contenido físico” (p. 80).

Se puede concluir que, los autores mencionados anteriormente concuerdan con la idea que la imagen es un fenómeno de la subjetividad, la cual es configurada por los receptores de acuerdo a sus valores, su sistema de significaciones y modos de vida.

Por último, como Villafañe (2012) manifiesta “diferenciar unas imágenes de otras no es complicado, y definir las una vez que están homogeneizadas en un grupo en función de algún criterio de pertinencia..., resulta, asimismo, fácil. El problema,..., es definir la imagen genéricamente” (p. 30).

### ***1.1.1. Categorización de la imagen.***

Clasificar, identificar y definir las imágenes a partir de algunas limitaciones, por ejemplo el soporte en el que se encuentra una imagen, no es difícil, pues existen varias clasificaciones. Como dice Villafañe (2012): “Las imágenes pueden ser clasificadas y posteriormente definidas en función de múltiples criterios” (p. 39). Sin embargo, se pondrá énfasis en la categorización según su materialidad, es decir, según la relación con el soporte.

Se escogió esta categoría, debido que la Imagen Corporativa es considerada una imagen mental, pues el estudio de la Imagen Corporativa es el estudio de cómo un individuo conoce a una organización, este conocimiento no se elabora como una acción premeditada, sino que es un conocimiento espontáneo, que se adquiere con la presencia de la organización en el diario vivir de sus públicos. La agrupación de las experiencias cotidianas forma la Imagen Corporativa, es decir son elementos intangibles que se crean en la psiquis de las personas, a través de la percepción de cada uno, por lo que la Imagen Corporativa es considerada una estructura mental (Capriotti, 2009).

Desde el punto de la materialidad, se pueden distinguir cuatro clases de imágenes que pueden ordenarse desde las más intangibles hasta las más técnicas: Por un lado, las imágenes mentales y las naturales, que son imágenes no manipuladas, y por otro, las creadas y las registradas, que son obtenidas mediante un sistema de registro manual o mecánico (Villafañe, 2012).

Además, Costa (2009), Villafañe (2012) y Zunzunegui (1998) están de acuerdo con que las imágenes mentales o naturales, carecen de una intencionalidad comunicativa, es decir que su significado depende de la percepción del receptor, mientras que las imágenes creadas o

registradas cumplen una función comunicativa intencional, que se refiere a que son creadas con un mensaje o concepto definido.

#### *1.1.1.1. Imagen mental.*

Las imágenes mentales, como afirma Villafañe (2012) “poseen,..., gran parte de las características de la naturaleza icónica «convencional». Tienen un contenido sensorial; suponen modelos de realidad, en ciertos casos altamente abstractos; tienen, por tanto, un referente” (p. 44). Una de sus características es su inmaterialidad, ya que tienen una naturaleza psíquica, es decir que no necesitan de un estímulo físico para surgir. Estas imágenes se las relaciona con el cerebro en un nivel inferior de consciencia (Villafañe, 2012).

Para Costa (2009), la imagen mental “se configura subjetivamente para cada uno en función de su cuadro de valores, su sistema de significaciones, su estilo de vida y sus motivaciones, expectativas y preferencias personales” (p. 53). Por otro lado, agrega que “Los filósofos sensualistas sostienen que no hay nada en la mente que no haya estado antes en los sentidos. Lo cual explica la transformación que hacemos los individuos de ciertos estímulos externos, percepciones y sensaciones, en imágenes mentales” (p. 53).

Del mismo modo, Zunzunegui (1998) afirma que “La imagen mental supone una forma de codificación previa a la proposicional que no lleva consigo una interpretación, con lo que vuelve a plantearse en este nivel una distancia que fue durante algún tiempo fundamental en los análisis de la percepción” (p. 24 - 25).

Por su parte, Sartre (2005) comenta que “El contenido no tiene exterioridad en el caso de la imagen mental” (p.81), pues se refiere a que la imagen mental no tiene relación con los objetos que hay alrededor del sujeto. También agrega que:

El “contenido” puramente psíquico de la imagen mental no puede escapar a esta ley: una conciencia que estuviese frente a la cosa que trata de aprehender sería una conciencia perceptiva; una conciencia que tratase de aprehender la cosa sin contenido sería una pura conciencia de significado. A esta necesidad para la materia de la imagen mental de estar ya constituida en objeto para la conciencia la llamaremos *trascendencia* del representante. (p. 81)

Es decir que la imagen mental es la representación de un objeto físico a través de la percepción, sin embargo, este no tiene que estar presente en el momento que se crea la imagen, ya que esta es una transferencia del contenido psíquico, que se encuentra en nuestra memoria.

La imagen mental es la que se crea a través de la percepción de diversos estímulos, esta es creada en el imaginario mental de las personas y poseen un contenido sensorial y muchas veces abstracto. “El «contenido» de la imagen está interiorizado (...), es de naturaleza psíquica” (Villafañe, 2012, p. 44).

#### *1.1.1.2. Imagen natural.*

Las imágenes naturales son las que el receptor extrae del entorno cuando existe una luminosidad que permite su visualización. Sus principales características son que su soporte es natural y orgánico (la retina); estas imágenes son las de mayor nivel de realidad, pues cuentan con un alto grado de iconicidad, alto grado de similitud con la realidad; es necesaria la presencia del referente para poder producirse y, por último, estas imágenes son intervenidas por el sistema visual y el proceso perceptivo. Es por estas razones que son conocidas como “las imágenes de la percepción ordinaria” (Villafañe, 2012, p. 45).

En términos más fáciles, se puede decir que las imágenes naturales es lo que se visualiza normalmente, como se percibe una cosa a través de los ojos, como comprendemos un objeto por medio del sentido de la vista.

#### *1.1.1.3. Imagen creada.*

Como su nombre hace referencia, son aquellas imágenes icónicas producidas por el hombre, estas tienen una intención comunicativa, “son generalmente vehículos de comunicación o, al menos, son significativas” (Villafañe, 2012, p. 46).

Villafañe (2012) también habla de otras características de las imágenes creadas, por ejemplo afirma que no es necesaria la presencia del referente para su creación, además esta se obtiene

mediante un sistema de registro de adición o de modelación, que requieren de utensilios y de un soporte sensible, el cual no permite la copia exacta de la imagen.

Como conclusión, las imágenes creadas son lo que se conoce también como artes visuales, pues se refiere a pinturas, esculturas, dibujos, afiches publicitarios o cualquier obra creada por el hombre con una intencionalidad (Zunzunegui, 1998).

#### *1.1.1.4. Imagen registrada.*

Las imágenes registradas son las más complejas, sobre todo desde un punto de vista material. “El factor más relevante de esta clase de imágenes es su registro por transformación, que permite, además de una representación con un elevado nivel de iconicidad, un copiado razonablemente exacto de la imagen” (Villafañe, 2012, p. 46).

Este tipo de imágenes son obtenidas por un sistema de reproducción técnica y, además, tienen una clara intención comunicativa. Como dice Villafañe (2012), la imagen registrada utiliza todos los tipos de medición, tanto la medición visual como la sensibilidad del soporte, aumentando un proceso de copiado.

#### *1.1.2. La imagen desde la teoría de la Gestalt.*

La teoría de la Gestalt y, sobre todo, algunos de sus postulados han trascendido al tiempo, pues ya es considerada una teoría clásica. Los comienzos de la Gestalt se encontraron en los trabajos desarrollados, en Viena, por Von Ehrenfels. Se los continuó en la Universidad de Berlín, por un grupo de investigadores. Sin embargo, estos estudios terminaron con la ascensión de los Nazis, en 1931, los cuales exterminaron a un gran número de intelectuales alemanes por ser judíos. A pesar de este hecho “la sólida innovación que supuso la Gestalt en el campo de la ciencia, favoreció sobremedida su influencia dentro y fuera de la psicología contemporánea en todo el mundo occidental” (Villafañe, 2012, p. 57). En Estados Unidos, los estudios de la conducta en función de los estímulos que provocan alguna respuesta, adoptan parte del conocimiento de la psicología, sobretodo de la Teoría Gestáltica (Villafañe, 2012).

Para Villafañe (2012) es un riesgo tratar de resumir el sentido y los planteamientos de la Teoría Gestáltica, pues es una teoría que ha trascendido a la psicología y ha sido asumida por otras disciplinas. Por otro lado, esta es una teoría clásica y experimental, debido a que algunos de sus postulados son solo hipótesis, no obstante, durante algunos años, el planteamiento gestaltista fue considerado el “paradigma metodológico más adecuado” (p. 57) para el estudio de la percepción.

Se reconoce que la Gestalt “no es algo que posean los objetos, sino que hace referencia a un «reconocimiento» por parte de un observador; la Gestalt solo se manifiesta en la percepción del estímulo cuando se reconoce la estructura de éste” (Villafañe, 2012, pp. 57–58). Esto hace referencia a la idea del estímulo como un todo, debido a que las partes o elementos pueden modificarse pero la esencia permanece. Como afirma Zunzunegui (1998): “El mundo ya se presenta organizado, de entrada, en virtud de leyes innatas que contribuyen a estructurar el campo visual” (p. 38).

**Figura 2.** La circunferencia que no lo es



**Fuente:** Justo Villafañe (2012, p. 59)

Se tiene claro que, la teoría de la Gestalt analiza las experiencias visuales del individuo a través de un proceso perceptivo, el cual adopta diversas manifestaciones como el cierre, el completamiento, la semejanza, entre otras, que aseguran la fuerza de la figura del objeto

observado (Villafañe, 2012). Como Scheinsohn expone “Desde una concepción gestáltica, la imagen es un proceso de conceptualización llevado a cabo por el Público, quien metaboliza un conjunto de estímulos transmitidos por la corporación” (s.f., p. 192).

Para comprender mejor el funcionamiento de la teoría de la Gestalt, Zunzunegui (1998) comenta que:

la idea de que la percepción visual no es un proceso de asociación de elementos sueltos sino un proceso integral estructuralmente organizado a través del cual las cosas se organizan como unidades o formas por motivos profundos, en concreto por la existencia de un isomorfismo entre el campo cerebral y la organización de los estímulos. (p.38)

Es decir que la teoría de la Gestalt se fundamenta en la relación entre la realidad y la experiencia de la misma, o lo que es lo mismo, “la relación que existe entre un estímulo del campo visual y el mismo estímulo en el campo cerebral” (Villafañe, 2012, p. 61).

## **2. Identidad e Imagen Corporativa.**

La Identidad Corporativa no es lo mismo que la Imagen Corporativa, sin embargo estas deben ir alineadas para el desarrollo óptimo de una organización. Pues las empresas tienen como eje central la cultura (cómo es), la Identidad (quién es), la comunicación (qué dice) la acción (qué hace) y la Imagen (qué es para sus públicos) (Costa, 2009).

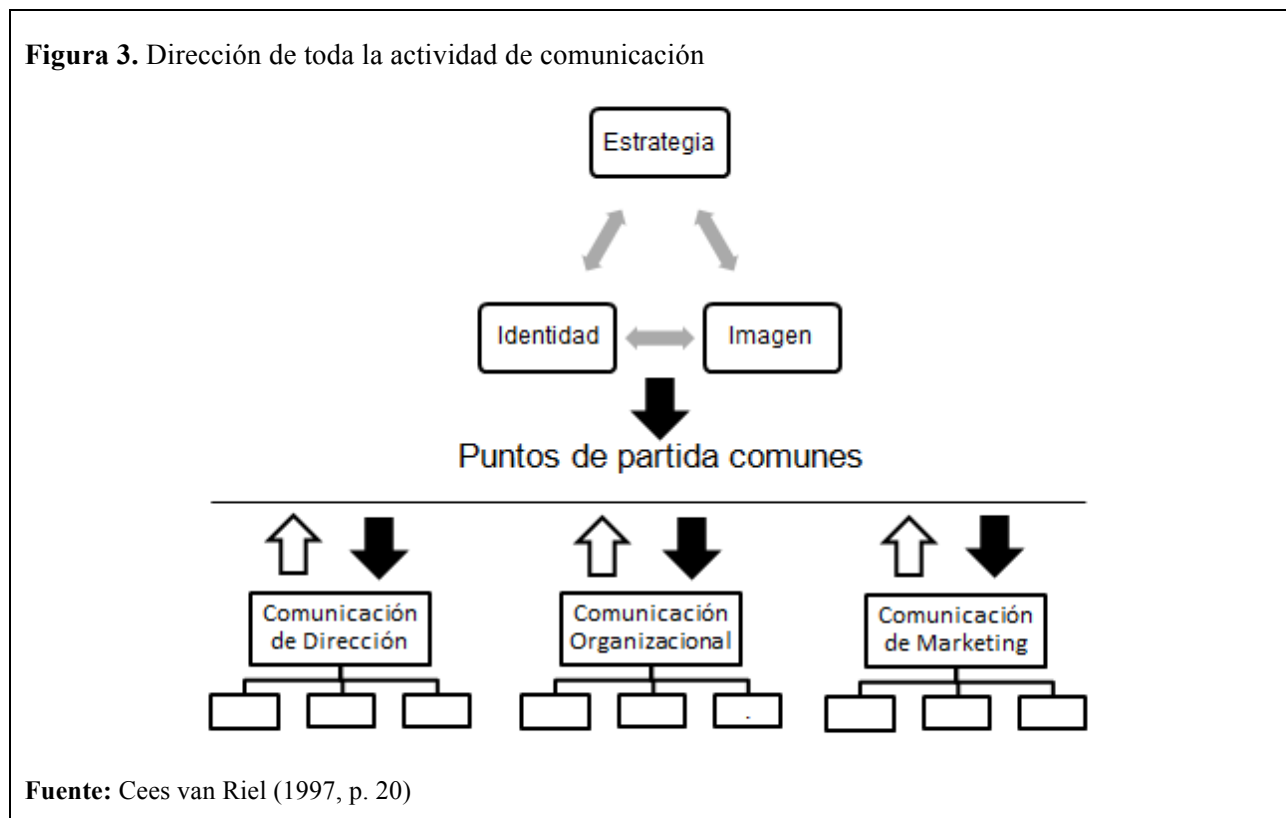
Al igual que Costa, Capriotti (2009) expone que “Desde una perspectiva teórica, la Identidad, la Imagen y la Comunicación Corporativa pueden ser consideradas como fenómenos específicos interrelacionados, incluidos dentro del contexto genérico de la comunicación de las organizaciones con sus diferentes públicos” (p. 17).

Del mismo modo, para Cees van Riel (1997), la Identidad y la Imagen Corporativa tienen una relación comunicacional, pues en su libro *Comunicación Corporativa* explica que:

Toda forma de comunicación es considerada para la potencial orquestación hacia la coherencia total. La filosofía base que fundamenta esta idea podría describirse como la que dirige la política de comunicaciones de la empresa dentro del triángulo “estrategia corporativa – Identidad Corporativa –

Imagen Corporativa”. Los representantes de las diversas especialidades en comunicación desarrollan en conjunto los “puntos de partida comunes” (PPC), derivados directamente de la estrategia de comunicación elegida, a su vez consecuencia de la identidad corporativa real y deseada de la empresa, y de la imagen de la empresa. (p. 19)

Se debe aclarar que, Cees van Riel al manifestar “las diversas especialidades en comunicación” que existen dentro de una empresa se refiere a la Comunicación de Dirección, Comunicación Organizacional y Comunicación de Marketing, explicado en la Figura 3.



Fernando Véliz Montero (2011) dice que “Identidad es quién soy e imagen es cómo me ven. Muchas veces las empresas descuidan su identidad y solo piensan en crear una buena imagen, sin saber que la imagen se relaciona con la identidad. La identidad es el corazón de la organización” (p. 148). A esto se suma Villafañe (2008) quien expresa “que un buen número de empresas están dilapidando una buena posibilidad de construir una imagen positiva simplemente por no comunicar lo más valioso de ellas mismas, su propio ser” (p. 18).

En conclusión, se puede decir que la Imagen y la Identidad van de la mano para crear una visión unificada y fuerte de una organización, debido a que la empresa debe ser lo mismo que es percibido por su público. Además, la Imagen y la Identidad dependen de un sistema de comunicación, el cual las fortalece si es bien gestionado.

## 2.1. Identidad Corporativa.

Antiguamente y ciertas empresas en la actualidad consideran que la Identidad es una cuestión básica de logotipos (Costa, 2009).

Al igual que Costa, Cees van Riel (1997) indica que al principio la Identidad era sinónimo de logotipo y de otras formas simbólicas utilizadas por una organización. Sin embargo este concepto se extendió y actualmente se define a la Identidad como “la forma en la que una empresa se presenta mediante el uso de símbolos, comunicación y comportamientos” (p. 29). Como se expone en la Figura 4.

**Figura 4.** Identidad Corporativa



**Fuente:** Cees van Riel (1997)

Esto ha afirmado la noción de Identidad Corporativa como una estrategia de diferenciación por excelencia (Costa, 2009), pues para algunos autores, como Costa y Villafañe, la Identidad Corporativa es lo que es la empresa, es decir las características que la diferencian y la hacen única.

Costa (2009) manifiesta que “ la Identidad Corporativa es un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones” (p. 202). Se puede decir entonces que es una unidad de estilo con base en los diversos comportamientos y actitudes dentro de una empresa.

Por su parte, Villafañe (2008) señala que “La Identidad Corporativa es el «ser» de la empresa, su esencia” (p. 17) y agrega que el estudio de esta puede ser abordado de distintas formas, sin embargo la más común y sencilla es identificar los atributos, los que crean un carácter de unidad y permanencia, es decir lo que le hace diferente del resto. Villafañe también agrega que:

La Identidad de una empresa sólo se puede entender cabalmente desde una concepción dinámica porque, aunque posee atributos de naturaleza permanente, otros son cambiantes e influyen sobre los primeros, no transformándolos sino reinterpretando su sentido y el significado que esos atributos tienen para la organización. (p. 17)

Para Fernando Veliz (2011) la Identidad de una organización son las necesidades comunicativas internas, las cuales pasan a ser el motor para fabricar y proyectar la imagen de la organización en sus públicos externos.

Otro aspecto que hay que tener en cuenta, es el planteado por Edison Duque y Lina Carvajal (2015), en el que hacen una diferenciación entre Identidad Corporativa e Identidad Organizacional. Ellos señalan que:

Mientras la identidad organizacional está basada en las percepciones, los sentimientos y los pensamientos de los diferentes miembros de la organización, la Identidad Corporativa depende directamente de las directivas, de lo que ellas quieren que su empresa sea y proyecte a todos los públicos. (p. 116)

Por su parte Capriotti (2009) define a la Identidad Corporativa como “un conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)” (p. 21), Capriotti se refiere a las características centrales como aquellas que son fundamentales y esenciales para la organización; a las perdurables como aquellos aspectos que tienen permanencia en el tiempo; y por último, las distintivas que están asociadas con los elementos individualizadores y diferenciales que posee una organización con respecto a otras.

Para concluir, se puede decir que la Identidad es lo que define a la organización basándose en las acciones y comportamientos que tiene esta con respecto a su entorno, tanto interno como externo. Esta forma parte de la diferenciación entre las empresas, pues es un atributo único.

## **2.2. Imagen Corporativa.**

Las empresas crean, desde sus orígenes, una Imagen Corporativa que las identifica y las diferencia de otras, pues la Imagen Corporativa es una imagen mental que los diferentes públicos tienen de una determinada organización y se forma a través de los comportamientos y acciones de la misma empresa. Autores como Villafañe, Scheinsohn, Sánchez y Pintado o Joan Costa confirman esta idea, donde se considera a la Imagen Corporativa como una imagen mental definida por los consumidores sobre una organización. En este sentido, Villafañe (1993) dice que “la Imagen de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquélla producen en la mente de sus públicos” (p. 23).

Además, se puede decir que la empresa depende de la Imagen generada por sus distintos públicos, pues esta es fundamental para el desarrollo organizacional; por lo tanto, es necesario para una empresa fabricar una imagen positiva y transparente de la misma, esto se consigue a través de una buena comunicación estratégica, pues la vulnerabilidad comunicativa se da por la falta de coherencia y consistencia organizacional, y es por esto que Fernando Véliz (2011) manifiesta que la comunicación de una organización debe ser como una bicicleta, todo terreno y transparente, para “acceder a un respeto compartido: a la reputación corporativa” (p. 110). Por tal

razón, las empresas tienen que comunicar lo que se hace y cómo se lo hace, a través de sus acciones.

Daniel Scheinsohn (2009), también comenta sobre la coherencia y consistencia que las empresas deben tener con respecto a sus comportamientos organizacionales, “la empresa debe procurar que su imagen guarde una fuerte relación y coherencia con su verdadera índole. Cualquier intento contrario puede traer aparejadas serias dificultades” (p. 87), pues todas las empresas transmiten, constantemente, distintos mensajes que dependen de varios factores situacionales; la Imagen Corporativa es el resultado de estos mensajes difundidos por la empresa.

Por otro lado, Daniel Scheinsohn (2009) también expone como las organizaciones generan imágenes que fundan distintos mensajes, “la empresa es percibida y aprendida en imágenes. Una empresa es, para quien la percibe, la imagen que tiene de ella. Cotidianamente una empresa lleva a cabo diversos actos, los cuales –y a veces sin que la empresa así lo considere–, constituyen mensajes” (p. 84).

Para Capriotti (2009), la gestión de la Identidad Organizacional y su comunicación a sus públicos tiene que lograr, primordialmente, la identificación, diferenciación y preferencia de la organización, debido al entorno competitivo que existe en la actualidad. Pues, Capriotti afirma que uno de los problemas específicos de las organizaciones es que sus públicos no logran “identificar y diferenciar los productos, servicios y las empresas existentes en el mercado” (p. 12). Además, agrega que “la Imagen Corporativa (los atributos que los públicos asocian a una organización) adquiere una importancia fundamental, creando valor para la entidad y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma.” (p. 12), es por esta razón que el manejo de una buena imagen ayuda en el desarrollo de las organizaciones.

Debido a la importancia y necesidad de la creación de una buena Imagen Corporativa para las empresas, esta se ha convertido en “un término que con el paso del tiempo ha ido tomando cada vez más relevancia dentro de la planeación estratégica de la organización e incluso se ha convertido en un aspecto constituyente de las compañías.” (Duque & Carvajal, 2015, p. 117)

### ***2.2.1. Definiciones de Imagen Corporativa.***

Existen varios autores que hablan sobre la Imagen Corporativa que, como se ha mencionado con anterioridad, es una base fundamental para el desarrollo de una organización. Además, la mayoría de los autores como Villafañe, Costa, Chávez o Scheinsohn están de acuerdo con que la Imagen Corporativa es una imagen mental que se crea en los públicos a partir de las distintas experiencias que cada uno tiene con relación a la empresa. Como afirma Joan Costa (2009) “cuando hablamos de imagen de empresa no hablamos de figuras visibles, sino de la imagen mental que ella suscita en la memoria colectiva” (p. 94).

Entonces se puede decir que la Imagen Corporativa es una representación icónica de una determinada empresa por parte de sus públicos (internos y externos), pues la Imagen Corporativa va más allá de los productos y servicios que ofrece la empresa, sino que depende de casi todos los aspectos que rodean a una empresa. Para Joan Costa (2009) “la Imagen de las empresas perdura más allá de sus productos y servicios –de los que se alimenta pero que al mismo tiempo les inyecta valor” (p. 76).

Del mismo modo, Scheinsohn confirma esta idea de la imagen creada a partir de la percepción de sus distintos públicos y es determina a causa de diferentes factores, pues Daniel Scheinsohn (s.f.) dice que:

La Imagen Corporativa es ante todo una construcción elaborada por el público a partir de elementos de naturaleza muy heterogénea (visuales, culturales, experienciales, etc.). Por lo tanto, en esta construcción que denominamos Imagen Corporativa impactan el conjunto de los activos invisibles pero también el de los activos tangibles. (p. 28)

Por otro lado, la Imagen Corporativa se ve como un recuerdo individual, es decir que lo que una persona percibe de una organización no es igual que lo que percibe otra persona de la misma organización, pues bien hay ciertos factores internos como externos que modifican las distintas interpretaciones sobre una empresa, por ejemplo la forma como un usuario fue tratado o como un mensaje fue entregado y comprendido. Teresa Pintado y Joaquín Sánchez (2009) afirman esta idea:

La Imagen Corporativa se puede definir como una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía: cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo. (p. 18)

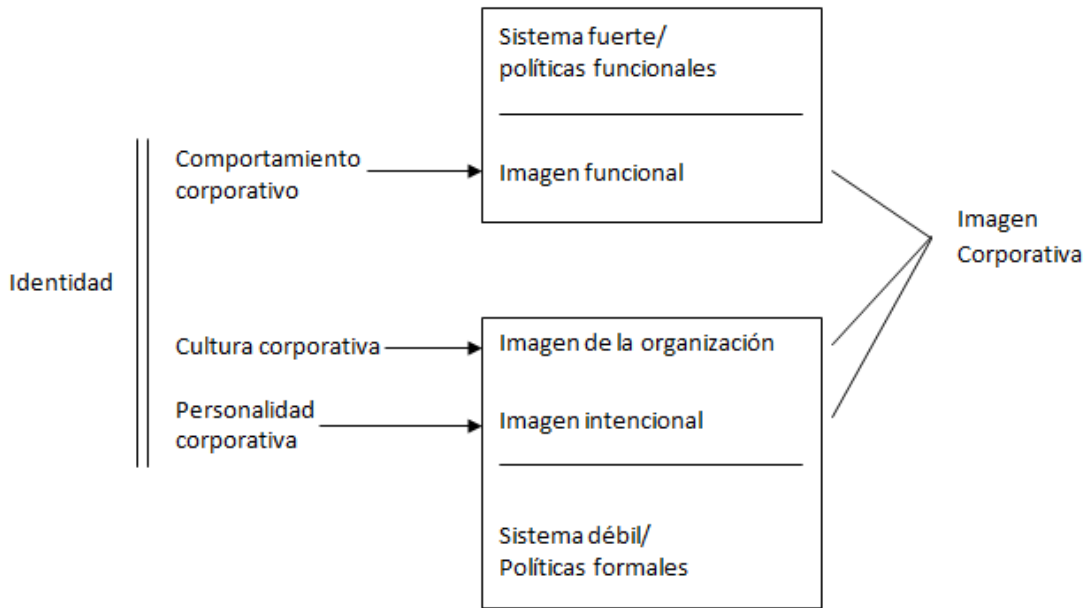
A pesar de que la Imagen Corporativa es una idea personal e individual de cada uno de sus públicos, también es el conjunto de los mensajes emitidos por la organización y por esta razón las distintas percepciones que existen de una empresa coinciden en su mayoría.

Al igual que Teresa Pintado y Joaquín Sánchez, Paul Capriotti afirma como existen algunos factores que interfieren en la creación de la Imagen Corporativa. Capriotti (2009) expone que:

La Imagen Corporativa de una organización sería una estructura mental cognitiva, que se forma por medio de las sucesivas experiencias, directas o indirectas, de las personas con la organización. Estaría conformada por un conjunto de atributos que la identificarían como sujeto social y comercial, y la distinguirían de las demás entidades. Es decir, las personas describimos a las organizaciones por medio de un conjunto de atributos o características. (p. 106)

Por último, Villafañe (1993) afirma 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” (p. 23). Además, agrega que la Imagen Corporativa es “la representación isomórfica de la Identidad de la empresa” es decir que “la Imagen es un equivalente estructural de la Identidad de la empresa” (p. 28). En la Figura 5 se puede observar la relación que existe entre la Identidad e Imagen Corporativa planteada por Villafañe.

**Figura 5.** Relación entre Identidad e Imagen Corporativa



**Fuente:** Justo Villafañe (1993, p. 29)

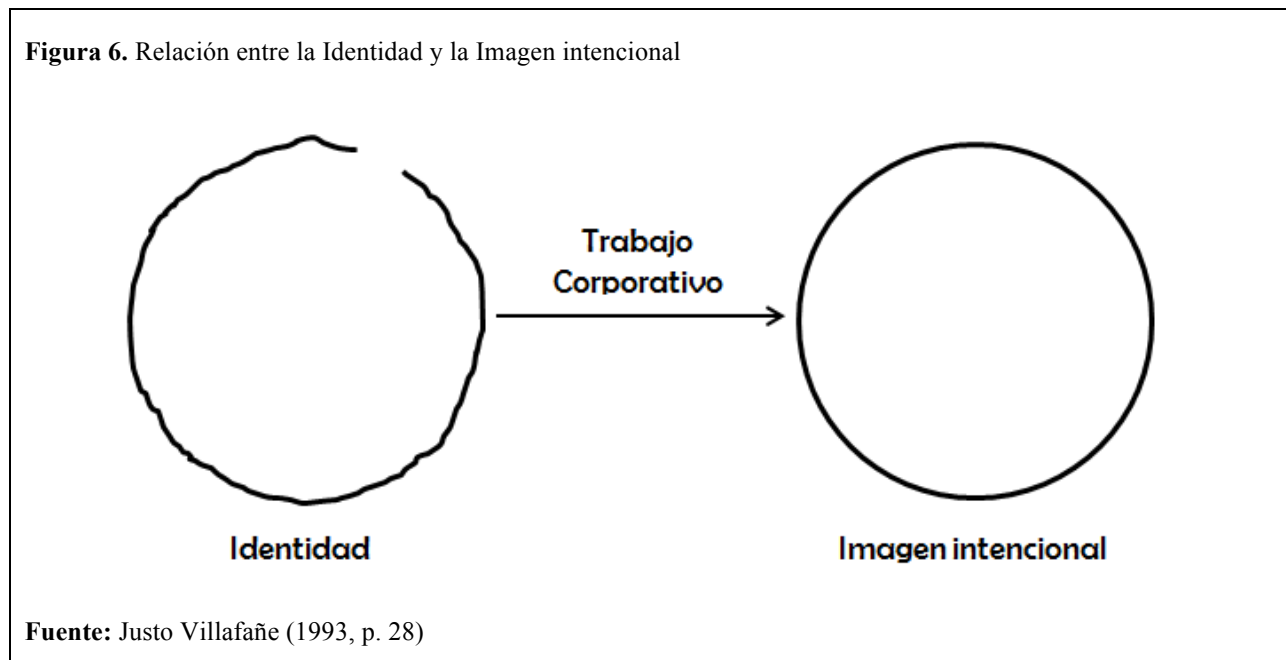
Para concluir, la Imagen Corporativa es una síntesis gestáltica de estas tres «imágenes»: imagen funcional, imagen de la organización e imagen intencional, la cual depende de “un proceso de conceptualización por parte del receptor, que metaboliza un conjunto de inputs transmitidos por una empresa” (Villafañe, 1993, p. 24), lo que significa que el proceso de la creación de la Imagen Corporativa no solo depende del estímulo objetivo, sino que también de la percepción del individuo.

### ***2.2.2. Elementos de la Imagen Corporativa.***

Para Villafañe (1993), la diferencia fenoménica entre la identidad de la empresa y la imagen de la misma se explica a través del trabajo corporativo. Villafañe lo resume en un simple esquema: “Identidad + Trabajo corporativo → Imagen” (p.26).

El trabajo corporativo se refiere a “todas aquellas posibles actuaciones, voluntarias o involuntarias, con intención comunicativa o sin ella, que hacen identificar en la mente de los

públicos la Imagen y la Identidad de la empresa” (Villafañe, 1993, p. 26). Además, Villafañe afirma que el trabajo corporativo busca crear una imagen intencional que influya en una posible imagen pública de la organización a partir de la identidad visual y de la comunicación corporativa. En la Figura 6 se puede apreciar la relación existente entre la Identidad y la Imagen intencional.



Este proceso termina con la Imagen Corporativa que se define como “la representación isomórfica de la identidad de la empresa.” (Villafañe, 1993, p. 28). Justo Villafañe hace una división del concepto para su mejor comprensión, donde explica que:

- a) La idea de representación hace referencia al proceso mismo de construcción de la Imagen. El resultado es un concepto mental que establece una relación con su referente –la empresa-,...
- b) Esta relación se explica en términos de isomorfismo gestáltico, es decir, la Imagen es un equivalente estructural de la identidad de la empresa, aunque, como ya he dicho antes, tal equivalencia admite cualquier grado de abstracción.
- c) El tercer aspecto de la definición exige una concreción mayor del concepto de identidad. (1993, p. 28)

En este sentido, la Identidad está compuesta y definida por tres ejes corporativos: el Comportamiento corporativo, la Cultura corporativa y la Personalidad corporativa.

#### *2.2.2.1. Sistema fuerte.*

La gestión del «sistema fuerte» de la empresa se manifiesta a través de sus políticas funcionales (producción, marketing, comercio, finanzas, etc.) se lo asocia con el comportamiento corporativo y crea una imagen funcional (Villafañe, 1993).

##### *2.2.2.1.1. Comportamiento corporativo.*

Villafañe (1993) explica que el Comportamiento corporativo “resume los «modos de hacer» de la empresa en lo que tiene que ver con sus políticas funcionales” (p. 28). Además, agrega que “este Comportamiento generará en el público una «Imagen funcional» de la empresa correspondiente a la Imagen de sus productos y servicios, a su solvencia financiera, a su saber hacer comercial, a su vocación por el servicio, etc.” (p. 28-29).

Cees Van Riel (1997) señala que el Comportamiento corporativo es “el medio más importante y eficaz por el cual se crea la Identidad Corporativa de una empresa” (p.34) y añade que “en última instancia, son los públicos objetivos los que juzgaran a la empresa por sus acciones” (p. 34). Sin embargo, se debe tener en consideración la idea de dar mayor o menor importancia a ciertos aspectos del Comportamiento corporativo por medio de la comunicación y símbolos.

Por su parte, Capriotti (2009) manifiesta que “todas las acciones y comportamientos de una organización tienen una dimensión comunicativa, es decir, hablan de la entidad” (p. 29). Por esta razón, Capriotti considera que la conducta de la organización actúa como un canal de comunicación, diciendo cosas sobre la empresa y comunicando los valores y principios con los que se identifica. Es decir que, esta forma de comunicación se constituye por lo que la organización hace o deja de hacer, en su cotidianidad.

Capriotti (2009) vincula el Comportamiento corporativo con el «saber hacer» y agrega que “la conducta corporativa es la comunicación que genera información mediante la experiencia de los públicos con la organización” (p.29). Además, afirma que:

La actuación cotidiana o conducta de la organización, es decir, todo lo que la empresa hace o deja de hacer -acción por omisión- en su devenir diario, juega un importante papel en la formación de la imagen de una empresa, ya que se convierte en uno de los parámetros principales de evaluación de la organización. Es importante remarcar que para los públicos de una entidad, la conducta de la empresa implica lo que ellos perciben que la organización hace o deja de hacer. (Capriotti, 2013, p. 72)

Para concluir, el Comportamiento corporativo es comprendido por los públicos como una expresión genuina de la forma de ser de la organización, debido a la demostración cotidiana, a través de los productos, servicios y actividades diarias de la organización (Capriotti, 2009). Además, se considera que estos los aspectos «dicen» algo sobre la organización, es decir “comunican cómo la empresa es, y por lo tanto deben ser cuidados y planificados, para que sean coherentes con los mensajes “simbólicos” de la organización” (Capriotti, 2009, p. 29).

#### *2.2.2.2. Sistema débil.*

Para Villafañe (1993), la constitución del «sistema débil» es inducida por la cultura y personalidad corporativas. Este sistema es gestionado a partir de las políticas formales, las cuales se identifican con la imagen de la compañía.

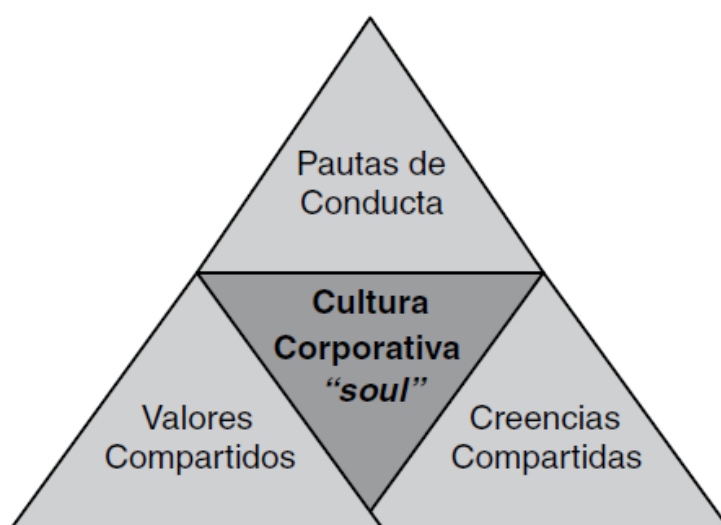
##### *2.2.2.2.1. Cultura corporativa.*

Para Villafañe (1993), la Cultura corporativa es lo que se podría llamar la ideología de la organización, es decir, “sus presunciones y valores respecto a la propia empresa y al entorno en el que ésta se desenvuelve” (p.29). Justo Villafañe, también agrega que:

La Cultura corporativa inducirá la «Imagen de la organización» como un grupo humano que gestiona sus normas internas de convivencia y desarrollo y que se relaciona con la sociedad en la que vive y ante la que tiene que dar respuestas a cuestiones como su propio papel y compromiso social. (p.29)

Por su parte, Capriotti (2009) señala que la Cultura corporativa es “el “alma” de la Identidad Corporativa y representa “aquello que la organización realmente es, en este momento”. Es el componente que liga el presente de la organización con su pasado, su evolución histórica hasta el día de hoy y todo lo que se relaciona con ello” (p. 23). Además, agrega que la Cultura corporativa es “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos” (p.145). Una síntesis de este concepto se puede observar en la Figura 7.

**Figura 7.** Síntesis de la Cultura corporativa “soul”



**Fuente:** Paul Capriotti (2009, p. 23)

Se puede decir que toda organización posee una Cultura corporativa, ya que se establecen determinadas formas de interacción y relación entre los miembros de una organización. Sin embargo, puede suceder que la cultura de una empresa no esté totalmente definida e incluso tenga pautas contradictorias, pero esto es una forma particular de la Cultura corporativa (Capriotti, 2009).

Por otra parte, se considera que la Cultura corporativa es un aspecto fundamental para la gestión estratégica de la identidad, debido a que los productos, servicios u otros aspectos de la

organización percibidos diariamente, están influenciados y determinados por la cultura de la empresa (Capriotti, 2009).

#### 2.2.2.2.2. *Personalidad corporativa.*

La personalidad corporativa, para Villafañe (2008), “es el conjunto de manifestaciones que la empresa efectúa voluntariamente con la intención de proyectar una imagen intencional entre sus públicos a través, principalmente, de su identidad visual y de su comunicación” (p.32). En adición a esto, Villafañe (2008) agrega que:

La personalidad pública o corporativa de una empresa se construye, básicamente, a través de su comunicación tanto en su dimensión interna (comunicación interna) como en la externa (comunicación corporativa), y su función principal, sobre todo en el caso de esta última, es la información de una imagen positiva de la empresa. (p. 32)

Es decir que, la personalidad corporativa se define en la Imagen intencional que la misma empresa pretende transmitir de sí mismo, por medio de su identidad visual y su comunicación corporativa (Villafañe, 1993).

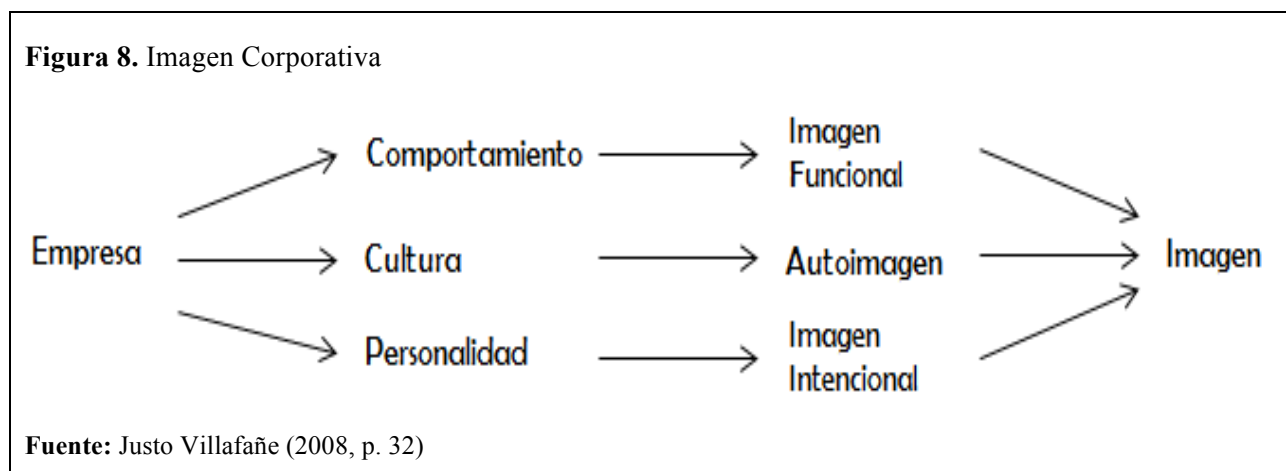
Esta imagen intencional está compuesta por distintos atributos que la organización pretende inducir en la mente de sus varios públicos (internos y externos) para lograr una imagen positiva (Villafañe, 1993).

Para Van Riel (1997), la Personalidad corporativa es “la manifestación de la autopercepción de la empresa” (p. 35), por esta razón la empresa debe conocerse a sí misma y tener una imagen real de su situación, para así “presentarse con claridad a través de su comportamiento, comunicación y simbolismo” (p. 35). Cees van Riel (1997) agrega que la personalidad corporativa de una empresa incluye sus intenciones y la manera en la que esta reacciona a los distintos estímulos del entorno.

### 2.3. Autoimagen.

La autoimagen es definida como “la Imagen Interna de una empresa y se constituye a partir de la percepción que ésta tiene de sí misma” (Villafañe, 1993, p. 56). Además, Villafañe (2008) agrega que “las manifestaciones de la Cultura corporativa, que son muy diversas, proyectan una «Imagen Interna» o «autoimagen» de la organización que tiene su reflejo en su Imagen Corporativa” (p. 32).

Como ya se ha mencionado antes, la Identidad Corporativa se forma a partir de tres ejes fundamentales de la empresa: el Comportamiento, la Cultura y la Personalidad corporativa. Cada uno de estos parámetros de la identidad se encarga de una determinada Imagen (imagen funcional, autoimagen, imagen intencional), formando así la imagen global de la organización o Imagen Corporativa. En la Figura 8, se puede observar una síntesis de la creación de la Imagen Corporativa, partiendo desde la organización misma.



Hay otros autores, como Daniel Scheinsohn (s.f.), que denominan a la autoimagen como endoimagen, y la define como “la síntesis interpretativa de la empresa, que elaboran exclusivamente los públicos internos”

En conclusión, la auto imagen o imagen interna está determinada por el modo de ser y hacer de una organización, es decir la manera en que una empresa integra y expresa los atributos que la definen, basándose en la Cultura corporativa (Villafañe, 2008).

#### **2.4. Importancia de la gestión de la Imagen Corporativa.**

En la actualidad, el reto empresarial es el de la competitividad y para ello es necesario realizar algunas acciones empresariales como “racionalizar la producción, elevar los niveles de calidad, optimizar los sistemas de gestión y el conjunto de las políticas funcionales de la empresa” (Villafañe, 1993, p. 36), sin embargo esto no es suficiente para superar este desafío. Como agrega Villafañe (1993), junto a estas mejoras básicas de la organización, “una empresa con vocación de liderazgo deberá abordar un proceso de cambio cultural que traduzca la potencialidad de su organización en ventajas competitivas reales” (p. 36).

La solución a este desafío ya está dada, pues la virtualidad que posee la Imagen Corporativa como una herramienta de gestión es la posibilidad de incorporar todas las capacidades competitivas de una organización para representarlas (Villafañe, 1993). Sin embargo, como agrega Villafañe (1993), “no se trata de enfatizar la política de Imagen de una compañía, ni mucho menos de supeditar sus políticas funcionales (financiera, de producción, comercial, etc.) a dicha política” (p. 36-37), sino de comprender a la empresa como un “*sistema corporativo global*”, en el cual no se puede deshacer ninguna de sus funciones básicas (Villafañe, 1993).

Los conocimientos sobre la Imagen Corporativa y sus bases teóricas serían algo especulativo si no se logra una cercanía con la realidad actual de las prácticas profesionales, para esto es necesario saber los conceptos, modelos, terminología y procedimientos que se pretenden utilizar en un trabajo sobre la Imagen Corporativa (Capriotti, 2009).

Por lo tanto, es adecuado elaborar una gestión estratégica de la Imagen Corporativa desde una visión profesional, relacionando dinámicamente la teoría y práctica, esto requiere una adaptación de los conocimientos teóricos en las actividades profesionales cotidianas (Capriotti, 2009). Sin embargo, como Capriotti (2009) dice, existe una dificultad en el modo de exponer y presentar

“los conceptos, la terminología y los procesos, puesto que no sólo deberá implicar la transmisión del conjunto de procesos, técnicas e instrumentos, sino también facilitar la posibilidad de una reflexión global sobre las posibilidades y necesidades de cada uno de ellos en la gestión estratégica.” (p. 131).

En este sentido, Capriotti (2009) agrega que “subyace la idea de que lo importante no sólo es conocer las diferentes técnicas e instrumentos disponibles, sino principalmente disponer de la capacidad estratégica suficiente para poder acometer, en cada momento, la toma de decisiones” (p. 131) para así poder fabricar una eficaz y positiva gestión estratégica de la Imagen Corporativa.

## **2.5. Técnicas de medición de la Imagen.**

En la actualidad existen varias agencias de comunicación, marketing, RP y de investigación que trabajan con la medición de la Imagen Corporativa. Existe una gran variedad de métodos llevados a cabo por diferentes agencias de investigación, como la auditoria de imagen o la técnica CS (NSS), sin embargo, como afirma Cees van Riel (1997) “la investigación más conocida y más extensa, es el desarrollo del barómetro de Imagen Corporativa” (p. 108).

### **2.5.1. Barómetro de Imagen Corporativa.**

Este método se lo llevo a cabo en Holanda, en un intervalo de dos años desde 1982. Fue una iniciativa de las empresas Bonaventura<sup>2</sup> y De Telegraaf<sup>3</sup>, sin embargo, la encuesta se concluyó en Research and Marketing Heerlen<sup>4</sup>, (R + M). Es el método de medición de la Imagen Corporativa más conocido, además se puede decir que es uno de los más extensos (Van Riel, 1997).

Cees van Riel (1997) explica que “esta investigación se centra en torno a dos elementos. El primero es la familiaridad de la empresa (¿Es conocida? ¿Se oye hablar, o se lee, mucho sobre ella?). El segundo es la valoración de su empresa en sus líderes de opinión.” (p. 108). Este último

---

<sup>2</sup> Empresa de comunicación social de origen holandés

<sup>3</sup> Empresa de comunicación social de origen holandés, editora del periódico De Telegraaf de Holanda

<sup>4</sup> Empresa de investigación de mercado localizada en Maastricht y Heerlen, en Holanda.

elemento está conformado por diez aspectos generales (beneficios, observación del medio ambiente, materias primas y seguridad, la empresa como empleado, innovación, grado de orientación al mercado, importancia en la economía del país, expectativas, calidad del producto, suministro de información) y un aspecto que mida el componente conductista, este se evalúa preguntando a los encuestados si recomendarían a la empresa como inversión (Van Riel, 1997).

Una vez concluida la encuesta, se procede a redactar un informe general, a partir de los datos obtenidos, luego se realiza un gráfico utilizando la «familiaridad» y la «valoración» como ejes. En este gráfico también se incluyen los resultados de las 10 empresas más conocidas del país, para así compararlas y saber en que está fallando la organización que se está analizando (Van Riel, 1997).

### **2.5.2. Auditoria de Imagen.**

Villafañe (1993) alude que para establecer una estrategia de Imagen se debe analizar con rigurosidad el estado actual de la organización, y para esto se requiere de un instrumento «ad hoc», el cual se refiere a la auditoría de Imagen. Villafañe (1993) agrega que la auditoría de Imagen no se diferencia mucho de la financiera; a pesar de la formalidad de la auditoría financiera, en ciertos casos resulta más complicada la de Imagen debido a que hay que evaluar aspectos intangibles de la empresa.

El modelo de la auditoria de imagen se dirige hacia el análisis de tres ejes fundamentales, la identidad visual, cultura y comunicación. En consideración de Villafañe (1993) “la auditoría de Imagen es equivalente a una radiografía corporativa en la que todo es revisado desde la óptica de la Imagen” (p. 44). A partir de este análisis se hace posible el diseño de una óptima estrategia que genere una Imagen positiva de la compañía.

En este sentido, la auditoría de imagen viene a ser una revisión orientada a todo el sistema empresarial, siendo su objetivo principal conocer el estado actual de la imagen de la organización y así proceder a su renovación y mejoramiento. En conclusión:

La auditoría de Imagen es un procedimiento para la identificación, análisis y evaluación de los recursos de Imagen de una entidad, para examinar su funcionamiento y actuaciones internas y externas, así como para reconocer los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales con el objetivo de mejorar sus resultados y fortalecer el valor de su Imagen pública. (Villafañe, 1993, p. 44)

### **2.5.3. La técnica CS (NSS).**

La técnica CS (NSS) fue una iniciativa del director de NSS Market Research, Van Westendorp<sup>5</sup>, que mejoró el método de clasificación de tarjetas creado por el German Institut für Demoskopie<sup>6</sup>. Este método evalúa la lógica abstracta y la capacidad de adaptar y crear nuevas estrategias cognitivas, como respuesta a situaciones ambientales cambiantes, es decir se fundamenta en la teoría de la disonancia cognitiva (ver acápite: 1.2.7.1.2 Psicología Cognitiva y teoría de la disonancia cognitiva), la cual expone que “la exposición siempre es selectiva; en otras palabras, existe una relación positiva entre la opinión de la gente y lo que ésta elige” (Ruiz, 2014, p. 153), es decir que ante dos ideas contrapuestas o contradictorias escogemos, a través de experiencias, comentarios o información recibida, la que más significación tiene.

Un ejemplo de aplicación de esta técnica y teoría consistió en presentar un conjunto de diecisiete tarjetas, que representaban características típicas positivas, neutrales y negativas sobre los lectores, a un grupo de periodistas alemanes y británicos (Ruiz, 2014). A los cuales se les preguntó qué características señalarían como típicas de sus lectores, espectadores y oyentes, los entrevistados tenían que escoger entre las 17 tarjetas, las que, según ellos, respondían a la pregunta. Los resultados indicaron que los periodistas de ambos países no tenían una opinión concreta de las personas a quien comunicaban, solo destacaron una característica positiva, “interesados en política”, todas las demás características fueron negativas como “pequeño burgués”, “indiferentes” o “superficiales”. Ninguno de los dos grupos de periodistas difirió sustancialmente de sus contrapartes, obteniendo respuestas similares basadas en su conocimiento.

---

<sup>5</sup> Economista holandés creador del famoso medidor de sensibilidad al precio para medir la fijación basada en el valor

<sup>6</sup> Instituto alemán de opinión pública

Así, la iniciativa de la técnica CS (NSS) nació debido a que Van Westendorp consideraba que no se presta la atención suficiente a la diferencia entre reacciones asociativas, capacidad de relacionar dos ideas a través de estímulos, y juicios, síntesis objetivas de experiencias y conocimientos adquiridos. Sin embargo, como afirma Van Riel (1997) “en muchos casos, y, en especial, en la pura investigación de la imagen, no se requiere juicios concretos, sino un tipo de conocimiento asociativo que podría estar más o menos lejos de la realidad” (p. 111). En este sentido, la técnica CS tiene como objetivo medir la imagen genuina (ver acápite: 1.2.7.1.4 Imagen Genuina), es decir, el trazo de reacciones asociativas, pues se asemejan a estereotipos discutidos en la psicología social (Van Riel & Fombrun, 2007).

Esta técnica se la diferencia por su simplicidad y rapidez de ejecución; consiste en mostrar a los encuestados una serie de atributos de la empresa y se les pide que escojan cuáles de ellos describen mejor a la organización. Como explica Van Riel (1997):

Se muestra a los encuestados una serie de atributos dibujados en cartas en las entrevistas personales, o se leen en entrevistas telefónicas. Se les pide que digan cuáles describen “bien” a la empresa. Después se les muestra los atributos una segunda vez, y se les pide que digan cuáles no la describen “en absoluto”. Se puede acortar el procedimiento mostrando los atributos una sola vez, y pidiendo a los encuestados que las clasifiquen según tres categorías: “encaja bien”, “no encaja en absoluto”, y “ninguna elección”. (p. 113)

La rapidez de este método le concede una favorable ventaja, pues ahorra un 25%, o más, del tiempo que utilizan otros métodos basados en escalas de valoración (Van Riel, 1997). Además como Van Westendorp, citado en Van Riel (1997), argumenta que muchos de estos métodos de medición de la imagen, basados en una escala de valoración, presentan una mezcla de tareas asociativas y de juicios. El uso de estas escalas para medir juicios no presentan dificultades, sin embargo, a los encuestados les resulta complicado medir las asociaciones en términos de un sistema marcado, ya que se las personas tienden a tener una naturaleza del “todo – o – nada”, siendo este el sistema que se maneja en la técnica CS (Van Riel, 1997).

Las entrevistas de la técnica CS (NSS), en su mayoría, nos permiten tener dos categorías de resultados: los que describen a la imagen y los que dan un valor relativo a la imagen. Como expone Van Riel (1997):

La descripción se basa en el número total de elecciones tomadas. Muestra hasta qué punto tienen significado los atributos para los encuestados en relación a la empresa. Un alto nivel de descripción indica la importancia del atributo. Suponiendo que haya habido descripción, el valor relativo de la imagen indica la calidad de la imagen. (p. 113)

No obstante, hay que tener en cuenta que la elección de la técnica de medición de la Imagen debe depender del tipo de público objetivo a estudiar, pues si los encuestados tienen sólidos conocimientos de la empresa en su totalidad, una escala de juicios es apropiada (Van Riel & Fombrun, 2007).

### *2.5.3.1. Categorías y conceptos de la técnica.*

#### *2.5.3.1.1. Psicología y comunicación.*

La comunicación es considerada como una ciencia integradora, debido a que articula métodos, teorías y hallazgos de muchas otras disciplinas. La mayor parte de sus conexiones interdisciplinarias son compartidas con la psicología (Ruiz, 2014). El rol que juega la psicología en el desarrollo de la comunicación se fundamenta en que:

Solo nos fue posible lograr un avance fundamental en nuestro conocimiento explicativo de los procesos de comunicación porque adaptamos conceptos, teorías y métodos de la psicología. Así, por ejemplo, encontramos fenómenos psicológicos en todas las fases del proceso de comunicación... Durante el proceso de recepción, los enfoques psicológicos juegan un papel en la exposición a la información y su procesamiento... Finalmente, los conceptos psicológicos son de suma importancia para la investigación de los efectos de los medios de comunicación. Esta importancia comienza con los primeros estudios sobre la persuasión. (Ruiz, 2014, p. 150)

En la actualidad, las investigaciones en comunicación se fundamentan primordialmente en su propia disciplina, dejando atrás la fuerte influencia de la psicología. No obstante, si bien en este campo se ha registrado un alto nivel de captación, el conocimiento básico en psicología sigue siendo importante y a menudo se lo incluye en los planes de estudio de las carreras de ciencias de la comunicación, pues hay que tener en cuenta que la colaboración entre ambas disciplinas permitió generar hipótesis de comunicación más precisas (Ruiz, 2014).

#### 2.5.3.1.2. *Psicología Cognitiva y teoría de la disonancia cognitiva.*

Cuando se habla de la relación entre la comunicación y la psicología, hay que remitirse a la teoría de la disonancia cognitiva, debido a que esta teoría tuvo un papel decisivo en “el desarrollo de la investigación de los efectos de los medios y ninguna otra teoría está más arraigada en el conocimiento general de los científicos y los profesionales de la comunicación” (Ruiz, 2014, p. 152). Además “las personas se vuelven más selectivas en función de sus intereses subjetivos o también de sus comunicaciones” (p. 69), por esta razón se han reditado estudios basados en las teorías de la exposición selectiva y disonancia cognitiva. Para entender la teoría de la disonancia cognitiva, primero hay que comprender la Psicología Cognitiva.

Son varios los libros que al hablar de la historia de la Psicología Cognitiva mencionan a W. Wunt como fundador de la misma, quien creó, en 1874, el primer laboratorio de psicología experimental. Por otra parte, existen autores que no solo se enfocan en su historia, sino también en los distintos factores que llevaron a la conformación de este nuevo campo en la psicología (Altamirano, 2015).

Gardner (1998) sostiene que a fines de la década del 40 ya se tenía la necesidad de una ciencia específica que se encargue de estudiar la mente humana, y es en 1956 que nace la Psicología Cognitiva, durante el Simposio sobre la Teoría de Información en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). El surgimiento de este nuevo campo en la psicología, fue conocido como la *Revolución Cognitiva*, debido a que “suponía una recuperación de la “mente” en las ciencias humanas después de un prolongado y frío tiempo de objetivismo” (Altamirano, 2015, p. 125). Es decir que el paradigma mismo de la psicología había cambiado, pues “pasó de la descripción y explicación de la conciencia a la descripción, predicción, control y explicación de la conducta” (Altamirano, 2015, p. 126).

Para comprender mejor a la psicología cognitiva, hay que:

Primero: distinguir entre las representaciones mentales, que son las que interesan a los psicólogos cognitivos, de las representaciones cerebrales que las sustentan y las hacen posibles. Segundo: cuando en psicología cognitiva se habla de representaciones mentales eso no implica que las representaciones

a las cuales se hace referencia sean accesibles a la conciencia. La mayor parte de las representaciones internas y las representaciones mentales no son accesibles a la conciencia. (Altamirano, 2015, p. 146)

En resumen, se entiende como Psicología Cognitiva al conjunto de perspectivas utilizadas en el estudio del comportamiento humano que se fundamentan en los aspectos no observables, o sea mentales, que se miden entre un estímulo y una respuesta abierta. La PC es la responsable de estudiar los procesos mentales implicados en el conocimiento, adoptando un enfoque simbólico-computacional, es decir formalismo computacional que actúa mediante el ciclo reconocer-actuar e implica una condición y una acción (Altamirano, 2015).

En cuanto a la teoría de la disonancia cognitiva, los lineamientos básicos fueron propuestos por su autor, León Festinger<sup>7</sup>. Estos señalan que una de las posibles relaciones que existen entre dos elementos cognitivos es la disonancia, es decir, que los elementos son disonantes cuando lo contrario de un elemento surge del otro. Idalberto Chiavenato (2009), en su libro *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*, menciona que la teoría de la disonancia cognitiva “se basa en la premisa de que toda persona se esfuerza por establecer un estado de consonancia o consistencia consigo misma y con su entorno” (p. 220), si no se logra esta congruencia entre el individuo y su entorno, se presenta un estado de disonancia cognitiva. Por lo tanto, se puede decir que todo estado de disonancia cognitiva produce un estado de displacer para el actor de la situación, el que intentará alcanzar un estado de equilibrio (Ruiz, 2014).

Así mismo, se puede decir que el estado de disonancia cognitiva es, en sí mismo, una cognición producida por la experiencia, pues una primicia de esta teoría proviene de la psicología de la Gestalt y “supone una percepción de estímulos ambientales que buscan la simplicidad y el orden” (Ruiz, 2014, p. 155). Además, este proceso de disonancia se determina empíricamente a través de distintas fuentes: “a) Inconciencia lógica entre los elementos cognitivos; b) Presión cultural; c) Inclusión de una opinión específica en una más general y d) La experiencia pasada.” (Rodríguez Kant & Morales de Barbenza, 1972, p. 104).

---

<sup>7</sup> León Festinger fue un psicólogo social estadounidense, autor de la teoría de la disonancia cognitiva, que revolucionó el campo de la psicología social, y que ha tenido múltiples aplicaciones en áreas como la motivación, la dinámica de grupos, el estudio del cambio de actitudes y la toma de decisiones.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que existen tres maneras distintas en que se relacionan los elementos cognitivos:

1. Una relación disonante se presenta, por ejemplo, cuando la persona cree que fumar es nocivo, pero continúa haciéndolo. Son dos cogniciones contradictorias, es decir disonantes: la conciencia del peligro y la persistencia del hábito. La persona se comporta de tal manera que no acepta íntimamente su comportamiento.
2. Una relación consonante se presenta cuando alguien cree que fumar es nocivo y, por tanto, deja el hábito. Son dos condiciones consonantes entre sí. El comportamiento de la persona demuestra que acepta y valora sus creencias.
3. Una relación irrelevante se presenta cuando la persona considera que el humo es nocivo para la salud y le gusta pasear por la mañana. Son dos elementos de una relación irrelevante, es decir, que no tienen relación alguna entre sí. El comportamiento no tiene que ver con sus convicciones personales. (Chiavenato, 2009, p. 220)

Es decir que la cognición manifiesta distintas ideas que cada persona las adoptará como propias, así ubicándose en el mundo. Por su parte, la disonancia cognitiva “por lo general se deriva de situaciones que involucran algún proceso de decisión personal y del conflicto que resulta de cogniciones que chocan o no concuerdan” (Chiavenato, 2009, p. 220). Se la puede conocer como un estado motivador, pues estimula a un individuo a modificar sus opiniones o su comportamiento.

Finalmente, como ya se mencionó, la teoría de la disonancia cognitiva explica que “la exposición siempre es selectiva; en otras palabras, existe una relación positiva entre la opinión de la gente y lo que ésta elige” (Ruiz, 2014, p. 153) es decir que el paradigma principal de esta teoría consiste en la idea de que el ser humano trata de mantener una armonía interna, a través de la consistencia de sus actitudes, opiniones, conocimientos y valores.

#### *2.5.3.1.3. Juicios vs conocimiento asociativo*

Como se mencionó anteriormente, se considera que en gran parte de la investigación de la imagen no se necesita juicios concretos, más bien de un conocimiento asociativo, que no justamente se acercara a la realidad (Van Riel, 1997). Van Westendorp crea la técnica CS (NSS)

debido a que creía que se debe prestar más atención a la diferencia entre reacciones asociativas y juicios. Para comprender este planteamiento, hay que tener clara la diferencia entre juicios y conocimiento asociativo, pues si bien los dos están relacionados con la mente humana y la psicología cognitiva, son conceptos distintos.

Los juicios se pueden definir como “una síntesis no sólo de conceptos sino de conocimientos” (Jáuregui, Moledo, Pringe, & Thisted, 2015, p. 233), es decir que es una síntesis mental entre ideas o conocimientos para llegar a una conclusión. También se menciona que “un juicio no es nada más que la manera de llevar a la unidad objetiva de la percepción” (Jáuregui et al., 2015, p. 233), por lo tanto el juicio es siempre la afirmación de una verdad fundamentada en ideas y conocimientos que adquirimos a través de las experiencias. Carlos Zerpa (2007) menciona que “la persona actúa de acuerdo a su pensamiento y establece juicios en relación con modelos establecidos” (p. 141). Por esta razón, el valor de los juicios está sujeto, en gran parte, a la capacidad intelectual, y al conocimiento que el individuo posee.

Por su parte, el conocimiento asociativo o síntesis asociativa se formula con base en “juicios de percepción que expresan lo que percibo que ocurre en la circunstancias particulares de mi estado perceptivo actual” (Jáuregui et al., 2015, p. 233), es decir que el conocimiento asociativo tiene una validez subjetiva relacionada con situaciones particulares, dependientes del punto de vista del individuo. Es por esta razón que la técnica CS (NSS) se fundamenta en el conocimiento asociativo, pues justamente busca identificar el trazo de reacciones asociativas que corresponden a una descripción de la imagen genuina.

En resumen, se puede decir que los juicios son síntesis objetivas de experiencias y conocimientos adquiridos. No son perceptivos debido a que “no hacen ninguna referencia o mención a mí mismo o mis estados” (Jáuregui et al., 2015, p. 233). Es decir que los juicios se fundamentan en una realidad, mientras que el conocimiento asociativo es personalizado, se basa en situaciones particulares vividas por el mismo individuo.

#### *2.5.3.1.4. Imagen Genuina*

Cees Van Riel (1997) define a la imagen genuina como el trazo de reacciones asociativas. Además, agrega que “una imagen genuina (o característica de la imagen) sólo existe si las impresiones asociativas de la clase descrita juegan un papel más importante en la significación de un objeto que el conocimiento basado en la realidad” (p. 111). Esto se explica a través de las leyes de la Gestalt, donde mencionan que “el cerebro transforma lo percibido en algo nuevo, algo creado” (Leone, 1998, p. 1), sin embargo, la creación de esta nueva imagen coherente a través de elementos percibidos puede caer en la inexactitud.

La teoría de la Gestalt manifiesta que “la forma en que percibimos sienta las bases de la forma en que pensamos” (Leone, 1998, p. 3). La persona primero tiene percepciones y de ahí viene el desafío de interpretarlas, es decir de darles una forma coherente. Pues, como afirma Guillermo Leone (1998) “al igual que una computadora recibe pulsos eléctricos como señales digitales y las decodifica transformándolas en cálculos, imágenes o sonidos, nuestro cerebro recibe estímulos y los convierte en configuraciones que le sirvan para interpretar el mundo” (p. 3).

La imagen genuina se basa en el modo único en que cada persona organiza e interpreta sus percepciones, pues esto determinará sus pensamientos y, por lo tanto, su experiencia de la realidad (Leone, 1998). Por lo tanto, se puede decir que la imagen genuina es única, pues se basa en el conocimiento cognitivo, por lo cual los elementos percibidos dependen únicamente del individuo y la situación en la que se encuentra.

#### *2.5.3.1.5. Proceso de reacción asociativa*

Al proceso de reacción asociativa se plantea desde los experimentos realizados por Carl Jung, psiquiatra y psicoanalista suizo fundador de la psicología analítica, quien dedicó gran parte de su tiempo a la investigación del método de asociación. Para Carl Jung, la asociación era “la idea o imagen que surge espontáneamente a partir de una palabra o imagen – estímulo. Las asociaciones están relacionadas con temas comunes de naturaleza emocional, constituyendo complejos psicológicos impulsados por arquetipos” (Dawson & Young-Eisendrath, 1999, p.

462). Estos son una especie de imágenes temáticas sin un contenido específico, Jung los definió como “un contenido inconsciente, que al concienzializarse y ser percibido cambia de acuerdo con cada conciencia individual en que surge” (Jung, 2009, p. 11). Además, Jung también los define como “factores y motivos que ordenan los elementos psíquicos en ciertas imágenes, pero de tal forma que sólo se pueden reconocer por los efectos que producen” (Jung, 1991, citado por Sharp, 1997, p. 29).

Con los experimentos de reacción asociativa de Carl Jung se distinguieron dos factores que participan en las asociaciones, “uno de orden consciente (calidad del estímulo, concreto o abstracto; calidad de la asociación, interna o externa; tonalidad efectiva de los eslabones asociativos, etc.) y otros de orden inconsciente, que obraban sobre el tiempo y contenido de la reacción por su valor emotivo” (Huertas, Romero, & Álvarez, 1987, p. 87).

Por otra parte, se puede decir que “los tiempos de reacción asociativa comparten respuestas vocales o estimulaciones verbales – auditivas o visuales -, respuestas que consisten en cualquier palabra o sometidas a condiciones definidas previamente” (Pieron, 1993, p. 663). Es decir que el proceso de reacción asociativa depende de estímulos previos, externos o internos, los cuales interfieren en el comportamiento del individuo.

En conclusión, el proceso de reacción asociativa es la capacidad de relacionar dos ideas a través de estímulos, tanto conscientes como inconscientes. Las respuestas que se obtienen con este proceso de asociación dependen tanto del individuo como de su entorno (Huertas et al., 1987).

## **CAPÍTULO 2**

### **ANÁLISIS DE LA AUTOIMAGEN: CASO JOBSITY**

En este capítulo se describe a la organización, objeto de la aplicación de la técnica propuesta, en términos de imagen. Y, como se manifestó en la discusión teórica, se abordará específicamente el análisis de la autoimagen de esta organización, mediante una auditoría de imagen. Se escogen técnicas e instrumentos de la auditoría de imagen, propuestas por Justo Villafañe (1993) porque además de permitir el análisis de la imagen, nos permitirá obtener información sobre los atributos de la organización, mismos que servirán para la construcción del instrumento de aplicación de la técnica Cs (NSS).

Como ya se ha mencionado con anterioridad, el análisis de la imagen interna es un aspecto importante y necesario para el crecimiento organizacional de una empresa, debido a que las organizaciones permanecen en un mercado con constantes cambios y transformaciones del entorno (Villafañe, 1993).

Por esta razón, se plantea un análisis de la imagen interna de la empresa Jobsity, a través de una auditoría de imagen propuesta por Justo Villafañe. La cual consiste en algunas evaluaciones, debido a las distintas variables que intervienen en la construcción de la misma. Como dice Villafañe (1993), son variables que se deben establecer dentro de una tipología en función de:

- Su naturaleza cuantitativa/cualitativa
- La amplitud de las unidades de observación a que se refieren
- Su nivel de abstracción
- Su relación (cruce de variables)

Además, en este tipo de evaluaciones, por lo general, se ha partido siempre de una variable dependiente, para luego elaborar las variables independientes. Por último, se establecen los indicadores con los que se medirán estas variables, estos indicadores tienen un carácter empírico e inferencial, debido a que miden algo que al principio no es observable. (Villafañe, 1993)

Una vez establecidos estos aspectos, se puede proceder a realizar la auditoría de imagen, la cual posee tres dimensiones: La autoimagen, la imagen intencional y la imagen pública. Sin embargo, en este estudio solo nos enfocaremos en el análisis de la imagen interna de la organización, correspondiente a la primera dimensión.

## **1. Organización de estudio: Jobsity**

Jobsity es una empresa de desarrollo web especializada en tecnologías de código abierto, la cual ofrece servicios de outsourcing a empresas de Estados Unidos. Actualmente se encuentra en Ecuador, con oficinas en Nueva York y Colombia. Es una organización que intenta contratar a los mejores y más brillantes desarrolladores que puedan encontrar en América Latina, para así poder canalizar el talento latino a Estados Unidos. La empresa también pone énfasis en la cultura organizacional que existe dentro de sus muros y trabaja continuamente para enriquecer a sus desarrolladores tanto personal como profesionalmente. Este enfoque empresarial ha dado a Jobsity la oportunidad de colaborar en increíbles proyectos como para la NBC, Aeropostale, Cartoon Network, Matel, General Electric, entre otros. (“Jobsity,” 2014)

La organización tiene las características necesarias para que se pueda aplicar la técnica CS (NSS). Los colaboradores de Jobsity tienen el conocimiento requerido sobre la empresa para realizar dicho método de análisis de la imagen interna, el cual requiere de un público objetivo que conozca a profundidad la empresa. Además, esta es una empresa pequeña, de apenas 40 colaboradores, los cuales tienen una relación muy cercana a la compañía y deben tener una percepción más amplia de lo que es la organización, facilitando así el proceso de análisis de la imagen interna.

## **2. Análisis de la autoimagen**

El carácter constante que posee la autoimagen, convierte a ésta en el primer objeto de estudio en la empresa; pues, como afirma Justo Villafañe (1993), “en el análisis de la autoimagen existe una constante, que es la identidad de la empresa” (p. 56). Como ya se ha mencionado antes, la identidad es “un conjunto de atributos asumidos por un sujeto como elementos definatorios de sí

mismo” (p. 56). En nuestro caso, el sujeto es empresarial, ya que se refiere a la organización Jobsity.

Por otro lado, Villafañe (1993) agrega que el análisis de la autoimagen posee una variable dependiente de la identidad, la cual es la cultura. Ésta es “el conjunto de imágenes y percepciones más o menos compartidas” (p. 56), para poder evaluar la cultura existente en la actualidad de Jobsity, es necesario un análisis histórico de la organización.

Retomando con el análisis de la autoimagen, éste comprende de cuatro variables metodológicas, como lo menciona Villafañe (1993):

- El análisis de la situación de la empresa
- La evaluación de la Cultura corporativa
- La planificación y desarrollo de los recursos humanos
- El análisis del clima interno

### **2.1. Análisis de la situación de la empresa.**

El análisis de la situación de la empresa influye, fundamentalmente, en la imagen de la organización, por lo que forma parte de los grandes parámetros para analizar la autoimagen (Villafañe, 1993). Además, éste análisis “comprende tanto el estudio de la evolución histórica de la empresa, como una valoración detenida del proyecto empresarial actual, sus políticas corporativas, su situación en el sector, la orientación estratégica, sus puntos fuertes y débiles, etc.” (p. 56).

Este estudio debe realizarse desde una perspectiva dinámica, aunque, como afirma Villafañe (1993), “metodológicamente se trata de un análisis sincrónico”. Debido la perspectiva dinámica que se requiere, se ha planteado a la empresa con variables en siete áreas, que se las explicaran a continuación.

El análisis de situación de la empresa se lo realizó a través de una entrevista con Santiago Castro, el C.O.O (Jefe de operaciones) de la empresa Jobsity y encargado de Recursos Humanos dentro de la organización.

### ***2.1.1. Filosofía Institucional.***

La misión corporativa, según Capriotti (2009), es la definición de lo que es el negocio o la actividad que la organización realiza. Además agrega que la misión se refiere a lo “que hace” la entidad. En el análisis de la autoimagen, es una de las áreas que se estudiarán, pues se debe medir “su grado de expresión, explícita o implícitamente, y el conocimiento y adhesión a la misma por parte de los empleados” (Villafañe, 1993, p. 57).

Jobsity es una empresa de desarrollo web, la cual trabaja con una modalidad de empresas tecnológicas de Estados Unidos, la cual se denomina Stack Aumentation. Esta técnica de desarrollo empresarial consiste en una rápida implementación de nuevos enfoques a las ventas, *marketing*, desarrollo de productos y servicios, en fin, todo lo relacionado con la forma en la que una empresa se maneja en el mercado y hace sus negocios. Estos cambios se deben hacer con el objetivo de intensificar la competencia, ya que el Stack Aumentation permite a los competidores no tradicionales sobre salir en el mercado de la tecnología (Liu, s.f.).

Es decir, que el Stack Aumentation no maneja las técnicas tradicionales del desarrollo empresarial, sino siempre está en búsqueda de métodos nuevos y más creativos (Liu, s.f.). Es por esta razón que, Jobsity no se define con una misión, visión, ni objetivos, pues para su C.O.O. (Jefe de operaciones), Santiago Castro (2016), la empresa no cree en los métodos clásicos, sin embargo, considera que su misión y visión se fundamentan en los valores de la empresa.

Santiago Castro (comunicación personal, 14 de junio de 2016) comentó que sus valores se ven enfocados en el desarrollo de sus empleados, pues ellos quieren invertir para sus colaboradores, ya que sin ellos no existiría la empresa. Sus valores fueron definidos por Andrés Garzón (2014), el C.O. de Jobsity:

- Ser comprometido
- Ser apasionado
- Sé el individuo fresco, a su manera, por supuesto.
- Estar obsesionado con atención a los detalles
- Compartir lo que sabes, siempre
- No es barato
- Aprender cosas nuevas cada semana
- Trabajo duro
- Ser siempre cortés, agradable y tratar a todos con respeto
- Lee

Los valores presentados por la empresa desean mostrar los rasgos característicos de los colaboradores de Jobsity, pues al cumplir con estos rasgos se comprometen con la empresa y el cliente, manteniendo un contacto excelente y creando un gran equipo de desarrollo software, con personas altamente calificadas. Pues, como afirma Andrés Garzón (2014), C.O. de Jobsity, en la página oficial de la empresa, ellos valoran los rasgos de carácter de su gente y por eso los quieren compartir en su blog para que todos puedan leerlos.

### ***2.1.2. Historia y evolución.***

Aunque el análisis de la autoimagen posee variables que miden el estado actual de la organización con relación a sus colaboradores, es necesario tener en cuenta la trayectoria en los últimos años y el papel que han jugado en las acciones presentes.

La trayectoria de Jobsity ha marcado mucho en su actualidad, pues gracias a ciertos acontecimientos en su pasado han logrado crecer y mejorar como organización. Además, los directivos consideran importante seguir mejorando y ampliándose, por esto tienen como propósito aumentar su número de colaboradores y crear un departamento de Recursos Humanos, en un futuro cercano.

La idea de Jobsity nace en Estados Unidos por uno de sus socios fundadores, Andrés Garzón. El trae la idea de crear una empresa de desarrollo web, pero con la modalidad del “Outsourcing”. Esta técnica consiste en prestar recursos, por lo general humanos, para que otras empresas los utilicen; es decir que un proyecto sea realizado por gente externa a la organización (Dell Uomini & Pérez, 2005). Así, Jobsity provee de programadores a otras empresas, generalmente de origen estadounidense.

La empresa comenzó con apenas 12 personas, sin embargo, tras dos grandes proyectos de programación, uno de ellos con el canal NBC Sports, la empresa se muda a Guápulo, en el 2013, y comienza a incrementar su personal. En la actualidad cuentan con 30 colaboradores, trabajando en Ecuador. Para el 2014, abren una sucursal en Cartagena, Colombia, para luego expandirse hacia Medellín. Así fue creciendo la empresa y su personal también, pues Santiago Castro (comunicación personal, 14 de junio de 2016) comentó que piensan seguir contratando a nuevo personal.

### **2.1.3. Contexto sectorial.**

El contexto sectorial se refiere a la situación de la empresa en comparación con la competencia directa. Para Villafañe (1993), “el conjunto de variables de esta área se evalúa desde la perspectiva actual, valorando la situación de la empresa en relación con las empresas del sector, la competencia directa” (p. 57).

La competencia directa de Jobsity son otras empresas de programación, sin embargo, la visión de la organización les ha permitido sobresalir. Pues ya cuentan con clientes establecidos. La mayoría de ellos son agencias de publicidad de Estados Unidos, las cuales constantemente les solicitan nuevos proyectos. Además, al ser una empresa de *outsourcing* y estar canalizando el talento latinoamericano a Estados Unidos, no tiene una gran competencia, pues en el Ecuador no se han desarrollado muchas empresas con esta idea.

#### **2.1.4. Orientación estratégica de la empresa.**

La orientación estratégica de la empresa es el tipo de estrategias que utiliza para su desarrollo. Villafañe (1993) dice “aunque los parámetros de esta área poseen una significación diferente según el tipo de empresa, un cierto equilibrio entre todas las orientaciones estratégicas de la compañía sería expresión de una autoimagen positiva” (p. 57).

Como ya se mencionó antes, la estrategia principal es la de *Stack Aumentation*, la cual intenta crear modificaciones creativas y actuales dentro de la organización y rechaza las reglas clásicas de las empresas (Liu, s.f.). Otra de sus estrategias es la de *outsourcing*, es decir “alquilan” a sus desarrolladores para que trabajen en otras empresas y proyectos. Además, se observó que la mayoría de sus estrategias son pensadas en el bienestar de los colaboradores, por ejemplo, el lugar de trabajo está rodeado de áreas verdes para que el colaborador no se sienta encerrado, asimismo cuenta con una cocina todo equipada para que sus empleados la puedan usar si es necesario, cuentan con un cuarto de juegos y un dispensador de cerveza las 24h del día. Como comentó Santiago Castro “buscan lo mejor para el empleado” (comunicación personal, 14 de junio de 2016).

#### **2.1.5. Políticas corporativas.**

Las políticas corporativas, se refieren a los “planes de acción presente, o implantación en el futuro inmediato, suponen en la mayoría de los casos una mejora en la valoración de la autoimagen” (Villafañe, 1993, p. 57). En este caso, las variables solo sirven como una orientación para el consultor a la hora de evaluar cada una de las políticas, hay que “hacer notar que solo deben ser objeto de análisis las nuevas políticas puestas en marcha o de inmediata aplicación” (p. 57).

Como ya se menciona con anterioridad, las políticas de Jobsity consisten en implementar estrategias modernas, alejándose de las teorías clásicas de las organizaciones. Igualmente, se mencionó la planificación del aumento de personal y la creación de un departamento de Recursos Humanos; estas son políticas que serán estudiadas antes de su implantación. Como afirmó

Santiago (comunicación personal, 14 de junio de 2016), se implementarán estas estrategias cuando sean necesarias.

#### **2.1.6. Estrategia directiva.**

Las estrategias directivas se refieren al comportamiento de los directivos, y de este “depende en gran medida la situación de la empresa en lo que se refiere a su propia imagen” (Villafañe, 1993, p. 57). Del mismo modo que en el anterior, las variables solo son de orientación.

En Jobsity solo existen tres puestos directivos:

- C.O. Andrés Garzón
- C.T.O. (Jefe de tecnología) Mauricio López
- C.O.O. (Jefe de operaciones) Santiago Castro

Los tres puestos directivos se encargan de realizar todas las actividades directivas, como comento Santiago Castro (comunicación personal, 14 de junio de 2016) “todos hacemos todo”, es por esta razón que existe una buena relación entre los colaboradores y los directivos, ya que estos se ven involucrados en el desarrollo y crecimiento de Jobsity.

Se pudo observar que los colaboradores tienen una buena comunicación con sus superiores, pues un 41% afirmó tener buena comunicación con sus superiores, mientras que un 24% confirmó su muy buena comunicación con estos (Anexo 8; Ver CD adjunto). Esto demuestra una buena práctica en las labores directivas de Jobsity.

#### **2.1.7. Competitividad.**

La competitividad comprende “el análisis de los puntos fuertes y débiles de la empresa constituye asimismo un parámetro de importancia en la valoración de su autoimagen” (Villafañe, 1993, pp. 57–58).

Jobsity tiene algunos puntos fuertes como organización, pues sus colaboradores consideran que uno de sus fortalezas es la puntualidad de entrega de los proyectos, además la tecnología que se usa para realizarlos.

Por otro lado, como ya se mencionó con anterioridad, uno de los puntos fuertes de Jobsity es su filosofía corporativa, en la que su objetivo es el bienestar de sus colaboradores, pues como comentó Santiago Castro “sin los programadores, no existe la empresa” (comunicación personal, 14 de junio de 2016); el *outsourcing* es otro de sus puntos fuertes, sin embargo este también puede ser un punto débil. Pues, Santiago (comunicación personal, 14 de junio de 2016) menciona que como sus colaboradores trabajan para otras empresas, a veces se olvidan que son parte de Jobsity, es decir que se encuentran expuestos a un conflicto de identidad y pertenencia por parte de los colaboradores.

Para determinar de mejor manera los puntos fuertes y débiles de la empresa de desarrollo web Jobsity, se realizó un análisis FODA.

#### **2.1.8. Análisis FODA de Jobsity.**

El análisis FODA consiste en “evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Es una herramienta de fácil uso para obtener una rápida visión general de la situación estratégica de una compañía” (Thompson & Strickland, 1997, p. 97)

Las oportunidades son las “tendencias positivas presentes en el entorno externo” (Robbins & Coulter, 2014, p. 243), mientras que las amenazas son las tendencias negativas. Por otro lado, las fortalezas son “cualquier actividad en cuya realización se destaca la organización o los recursos únicos que tiene a su disposición” (Robbins & Coulter, 2014, p. 243) y las debilidades son las “actividades que la organización no realiza adecuadamente; también los recursos que requiere pero de los que carece” (Robbins & Coulter, 2014, p. 243).

**Cuadro 1.** Análisis FODA

<p style="text-align: center;"><u><b>Fortalezas</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Personal altamente capacitado</li><li>• Alianzas estratégicas para fidelización de los clientes.</li><li>• Horarios similares al del cliente</li><li>• Personal altamente capacitado en el dominio del inglés.</li><li>• Menores costos de mano de obra</li><li>• Especialización en distintos idiomas de software</li></ul>	<p style="text-align: center;"><u><b>Oportunidades</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asociación con empresas de publicidad estadounidenses</li><li>• Aparición de nuevos clientes</li><li>• Tendencia del mercado al desarrollo tecnológico</li><li>• Posibles asociaciones con distintas empresas de desarrollo web.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><u><b>Debilidades</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura horizontal, no existe carrera profesional</li><li>• Falta de promoción y publicidad de sus servicios en el país</li><li>• Falta de promoción y publicidad en el extranjero</li></ul>	<p style="text-align: center;"><u><b>Amenazas</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Situación Económica mala, Ecuador está pasando por una etapa de crisis que puede afectar a las empresas privadas.</li><li>• Alta competencia de países emergentes en el mercado de desarrollo web</li><li>• Mercado vulnerable a cambios, pues la tecnología está en constante evolución</li><li>• Constante innovación tecnológica</li></ul>

## **2.2. Evaluación de la Cultura corporativa.**

Desde este planteamiento, el cuestionario que configura Villafañe para la auditoría de imagen es premeditadamente abierto, ya que es una evaluación que será adaptada según la entidad y a los resultados de la situación actual de la empresa. Pues, para Villafañe (1993):

Evaluar 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 dicha cultura a través de la medición de diferentes indicadores subjetivos (actitudes, comportamientos, creencias, etc.) 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. (pp. 60–61)

Para el caso Jobsity, se hizo varias modificaciones a la evaluación propuesta por Villafañe. Pues se realizó un cuestionario (Anexo 2) que cumpliera con todos los requerimientos de la organización y su Cultura corporativa. Esta evaluación consta de 20 ítems, de los cuales algunos están divididos en sub-ítems. Cada pregunta está conformada por respuestas de opción con escalas ordinarias y algunas tienen una segunda pregunta vinculada, no cuantitativa, para así matizar y profundizar en el análisis cualitativo del tema en cuestión.

### **2.2.1. Población de estudio y cuestionario.**

La evaluación era personalizada y anónima, se la envió vía correo electrónico a 23 colaboradores de Jobsity (total de la población), se obtuvo 17 respuestas, es decir que tuvo una participación del 73%. Además, todas las respuestas fueron por parte de los desarrolladores web, ninguna de los directivos.

En cuanto a los objetivos del cuestionario, este tiene como finalidad la evaluación del estado actual de la Cultura corporativa de Jobsity, a través de “la medición y el análisis de indicadores básicos de conocimientos, actitudes, comportamientos, estados de opinión, percepciones, etc., de los grupos humanos que la integran” (Villafañe, 1993, p. 61). Además, también se puede estudiar los procesos psicológicos y sociológicos involucrados en la organización y su Cultura corporativa; conocer la importancia de los procesos en la conformación de la cultura

organizacional; y finalmente, comprender el peso y la importancia que posee la cultura dentro de la imagen de la empresa (Villafañe, 1993).

### ***2.2.2. Informe general de evaluación de la Cultura corporativa.***

El informe general de la evaluación es “un análisis explicativo global de la Cultura corporativa de la empresa, su influencia en la Imagen Corporativa de la misma y aporta orientaciones sobre las posibles acciones selectivas de mejora” (Villafañe, 1993, pp.66)

A partir de la encuesta realizada (Anexo 2) y el informe de las mismas (Anexo 8; Ver CD adjunto) se pudo determinar algunas características específicas que posee Jobsity en cuanto a su Cultura corporativa. Se observó que los colaboradores de la empresa desconocen sobre la historia de Jobsity, pues no saben cuándo fue fundada, ni tampoco cuáles son los valores en los que se fundamenta la identidad de la empresa. Por otra parte, conocen los principales servicios que ofrece Jobsity, el *outsourcing* y el *software development*.

Además, se conoce que Jobsity tiene algunos proyectos en función de la comunidad, es decir tienen una postura preestablecida con respecto a la sociedad. Pues la entidad fue fundadora de proyectos sociales como Deliktum que colabora con la disminución de los crímenes, o el proyecto que se lanzó para ayudar a los damnificados del terremoto en el Ecuador, [www.terremotoecuador.com](http://www.terremotoecuador.com). No obstante, los desarrolladores desconocen de la participación de Jobsity en estas iniciativas de ayuda a la comunidad.

Se determinó que, en relación a las otras empresas de desarrollo de software en el Ecuador, Jobsity no se considera líder, pero, opinan que está cerca de serlo. Además se evidenció que los colaboradores de Jobsity la consideran bastante mejor en relación al resto de empresas de desarrollo web. Pues la organización cuenta con varios puntos fuertes, como su atención al cliente, pues es considerada una empresa muy cumplidora con sus proyectos, también cuenta con tecnología de punta, un buen estado financiero y una muy buena comercialización, esta se la maneja desde las oficinas en Estados Unidos.

Se establecieron también algunos de los rasgos característicos compartidos por la mayoría de los miembros de la empresa, como la capacidad de resolución de problemas, su responsabilidad, el respeto mutuo, su compañerismo, además, se consideran desarrolladores altamente cualificados. Hubo una caracterización que destacó más entre los colaboradores, esta fue el deseo por aprender cosas nuevas para extender sus conocimientos técnicos.

Adicionalmente, se establecieron los motivos, no de tipo salarial, por los cuales los colaboradores se apegan más a Jobsity. Estos son: el aprendizaje que les brinda Jobsity, el buen ambiente laboral que los hace sentir como en casa, los buenos amigos que han hecho dentro de la organización, la cultura americana con la que la empresa se maneja, pero su mayor motivación es la flexibilidad que brinda Jobsity, la cual les permite trabajar desde sus propias casas. También se determinaron los hechos, no de tipo salarial, que alejan a los empleados de Jobsity. Entre estos hechos está la ubicación de la organización, que es de difícil acceso si no se posee un carro, el que no hay planes de carrera definidos, pues piensan que no se puede hacer carrera dentro de la entidad; además, consideran que no existe un trato igualitario para todos; y sobre todo el apego hacia el cliente externo, como se explicó anteriormente los colaboradores de Jobsity realizan proyectos para otras empresas en Estados Unidos, lo que ocasiona que los colaboradores decidan trabajar directamente con la empresa del exterior y abandonar su trabajo en Jobsity.

Igualmente, se determinaron otros aspectos de Jobsity, como la seguridad en el empleo, o una adicción al trabajo por parte de los desarrolladores de Jobsity, además que entre ellos hay muy poca competitividad y no existe un ambiente machista, a pesar de que la mayoría son hombres, pues con las encuestas se determinó que apenas hay 2 mujeres en la empresa. Por otra parte, se considera que la organización le da mayor valor al resultado y no a todo el proceso que se realiza para obtenerlo, es decir que a los directivos solo les interesa que el proyecto se cumpla, sin importar los sacrificios que tenga que hacer el colaborador responsable. También se observó que existe poca información sobre los planes de la empresa, es decir que los trabajadores no están enterados de los acontecimientos que ocurren dentro de Jobsity.

### **2.3. Planificación y desarrollo de los recursos humanos.**

A la hora de evaluar la autoimagen de una organización, la planificación y el desarrollo de los recursos humanos es uno de los parámetros con mayor significación en el estudio. Como afirma Villafañe (1993), “el grado de adecuación de las políticas de RRHH en el seno de la empresa, 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. 66). Es por esta razón que existen varios métodos para la gestión global de los RRHH.

Al igual que en la evaluación de la Cultura corporativa, se ha optado por un cuestionario para el análisis del manejo de recursos humanos (Anexo 3). Este se lo creó con base en el cuestionario presentado por Villafañe, sin embargo, se tomó en cuenta las características de la empresa para modificarlo. En cuanto a su estructuración, éste consta de 29 ítems agrupados en seis diferentes secciones: Valoración corporativa de los RR.HH., previsión estratégica de los RR.HH., formación, selección de personal, desarrollo de carrera, evaluación y control de resultados. La mayoría de ítems cuentan con respuestas basadas en una simple escala nominal con tres opciones de respuesta: sí, no, no sé. Villafañe (1993) afirma que “la elección de este tipo de escala viene determinada porque es la que me parece que evalúa de forma más precisa los aspectos que el cuestionario pretende medir” (pp. 67).

La aplicación de este formulario tiene como finalidad un doble objetivo: el primero se fundamenta en evaluar el grado de planificación y desarrollo de las políticas de RR.HH. y el segundo se refiere a valorar el conocimiento y las actitudes que los trabajadores de la organización tienen hacia estas políticas (Villafañe, 1993).

#### ***2.3.1. Informe general de evaluación de estrategias de recursos humanos.***

El informe general de evaluación de las estrategias de RR.HH. de Jobsity se obtiene con la valorización e interpretación de los resultados (Anexo 8; Ver CD adjunto), los cuales están representados en porcentajes. Como menciona Villafañe (1993):

Las diferencias en los porcentajes permiten obtener una amplia información sobre la existencia o no de determinadas políticas de RR.HH., el conocimiento que de las políticas existentes tienen los afectados, el grado de implantación de dichas políticas y, en los ítems actitudinales, la aceptación o rechazo de las mismas. (pp. 67-68)

La aplicación de este cuestionario presentó una dificultad ya que, al no contar con un departamento de recursos humanos, los colaboradores desconocen o tienen poca información de las políticas de RR.HH. establecidas por Jobsity, esto fue lo primero que se pudo determinar con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas.

Aparte, se pudo definir que, no se puede realizar carrera dentro de Jobsity, pues la organización tiene una estructura horizontal, es decir, sus colaboradores no pueden seguir creciendo profesionalmente dentro de la organización. Se conoce que por el tipo de empresa que es, las funciones de los colaboradores no varían en su mayoría. Adicionalmente, los colaboradores desconocen la existencia de un plan de sucesión, es decir que los “camino de carrera” no están lo suficientemente definidos, y es por esta razón que los empleados desconocen si existe algún tipo de movilidad interna, en función de los resultados demostrados. Igualmente, los colaboradores no reciben la información necesaria sobre las oportunidades de promoción de carrera dentro de su empresa.

Del mismo modo, dentro de Jobsity se desconoce la existencia de algún tipo de identificación y planificación de las necesidades de desarrollo de los distintos cargos de la empresa, es decir que los colaboradores no saben cuáles son las necesidades de desarrollo a corto y medio plazo para el personal administrativo, profesional y directivo.

Por otro lado, se determinó que Jobsity emplea los recursos suficientes, en tiempo o asignación presupuestaria, para la formación profesional del personal, además cuentan con un programa permanente de formación en la empresa y se considera habitual el sistema de tutorías dentro de la organización. Por esta razón, se puede afirmar que los directivos se preocupan por el crecimiento profesional de sus desarrolladores.

Aparte, con respecto a la evaluación y control de resultados, se muestra que dentro de Jobsity no existe un sistema de evaluación periódica del personal, además se desconoce si la alta dirección de la empresa utiliza procedimientos de evaluación normalizados, es decir procesos ajustados a normas y reglas comunes. Sin embargo, los colaboradores consideran que las evaluaciones que se realizan en Jobsity son eficaces.

Para concluir con el informe general de estrategias de recursos humanos, la mayoría de los colaboradores no están informados y desconocen sobre el manejo de RR.HH. en su totalidad, pues hay poca información y tratamiento a este tema, esto se debe a la falta de un departamento especializado en estos temas. Además, se pudo determinar que en función a este tema, no se puede aplicar este tipo de auditoría, ya que el método está relacionado con las teorías clásicas de las organizaciones, y esta empresa tiene una gestión particular, como ya se ha mencionado anteriormente, Jobsity funciona estratégicamente con el *Stack Aumentation*. Esta es una de las razones por la que se intenta encontrar un método eficaz de qué para este tipo de nuevas organizaciones.

#### **2.4. Análisis del clima interno.**

Con el análisis del clima interno, se pretende evaluar y analizar un conjunto de parámetros que poseen un significado relativo e importante dentro de la autoimagen. Por esta razón, Villafañe (1993) comenta que existen varios modelos que permiten una valoración del clima interno, desde los trabajos de Maslow sobre Motivación y personalidad en 1954 hasta propuestas más modernas y operativas.

En este sentido, Villafañe ha optado por una propuesta diferente para la medición del clima interno de una empresa desde una perspectiva más a fin con el concepto de autoimagen, por lo que propone un cuestionario que “aborda el problema desde una doble óptica, conceptual y metodológica” (Villafañe, 1993, p. 68). A esta propuesta se la modificó con base en las necesidades de la empresa Jobsity, creando un nuevo cuestionario para el respectivo análisis (Anexo 4).

La evaluación del clima interno utilizada es un cuestionario que sirve de retroalimentación sobre las políticas de Recursos Humanos, previamente analizadas y que mide el clima a través de tres parámetros: Satisfacción/ insatisfacción, Comunicación/ información y Expectativas/ motivaciones.

#### ***2.4.1. Informe general de evaluación del clima interno.***

Del mismo modo que en los anteriores, el informe general de la imagen interna de Jobsity es un análisis explicativo global, el cual se basa en las encuestas realizadas (Anexo 4) y los resultados de las mismas (Anexo 8; Ver CD adjunto).

Lo primero que se definió son los temas relacionados con la satisfacción e insatisfacción de los colaboradores. Se observó que los desarrolladores de Jobsity están satisfechos con su trabajo, ya que sus responsabilidades van de acuerdo al cargo que cada uno de ellos ocupa. No obstante, los empleados de la empresa están insatisfechos con sus salarios y consideran que el nivel de formación profesional que poseen es superior al requerido en la empresa. A pesar de esto, los trabajadores no están dispuestos a cambiar de empresa para desarrollar un trabajo similar y en igualdad de condiciones.

Además, se observó algunos aspectos por lo que sus colaboradores no renunciarían a la empresa, pues dentro de Jobsity existe un buen clima interno, hay buena comunicación, colaboración en el trabajo y compañerismo, es muy parecido a un club de amigos, según sus propias respuestas. Existe una buena relación entre desarrolladores y sus jefes, pues esta se basa en el respeto mutuo y la confianza, además que no existen boicots, ni rivalidades y mucho menos competencia entre los miembros de Jobsity.

Se estableció que el trabajo de un desarrollador web en Jobsity no es sencillo, sino bastante complejo, además requiere de una alta responsabilidad y creatividad., En ciertas ocasiones, es un poco rutinario. Adicionalmente, se evidenciaron algunas de las características o rasgos que comparten los colaboradores de Jobsity, por ejemplo, son trabajadores que están dispuestos a ayudar y se adaptan a cualquier situación, pues la mayoría de colaboradores se consideran

adaptativos, además son responsables, eficaces y puntuales, pues es un personal calificado y con alto nivel de formación profesional.

Se conocieron algunos datos sobre la información y comunicación en Jobsity. Los colaboradores reciben la información suficiente de la empresa, y esta es dada por parte de la gerencia o del jefe de oficina, más comúnmente por los gerentes.

Se determinó que no existen claras interrelaciones entre los diferentes puestos de trabajo, ni se conoce el organigrama de la empresa. Esto es causa de la estructura horizontal que tiene Jobsity, como ya anteriormente se mencionó, y solo existen tres puestos gerenciales: CO, COO, CTO; el resto de los miembros de la organización son, en su mayoría, desarrolladores de sistemas.

Por último, la tercera parte de la encuesta permitió obtener información sobre el sistema de expectativas y motivaciones que tienen los trabajadores de Jobsity. Se determinó que los empleados de Jobsity se sienten motivados dentro de la empresa, debido a que sus ideas son tomadas en cuenta por los altos cargos y puestas en práctica, por ejemplo, cuando se pidió un dispensador de cervezas, y ahora lo poseen. Pese a estas estimulaciones, la mayoría de los colaboradores consideran que su mayor motivación sería el salario percibido, no obstante, están insatisfechos con el mismo. Finalmente, el personal afirma que la organización ha mejorado en los últimos años y tienen la expectativa que en los próximos años mejorará aún más.

## **CAPÍTULO 3**

### **APLICACIÓN DE LA TÉCNICA CS (NSS) COMO MÉTODO DE MEDICIÓN DE LA IMAGEN GENUINA**

Este capítulo describe paso a paso la propuesta metodológica de aplicación de la técnica de medición de la imagen CS (NSS). Primero, presenta el proceso de la selección de los atributos más descriptivos de la empresa Jobsity, los cuales fueron divididos en tres categorías para facilitar su interpretación; después, se describe la aplicación del método dentro de la empresa, sus complicaciones y efectos y finalmente, se presenta el análisis de resultados, donde se determinará la imagen genuina de Jobsity. El capítulo incluye también una breve discusión sobre el método y sus respectivas conclusiones.

#### **1. Metodología**

##### **1.1. Selección de atributos corporativos de Jobsity.**

La selección de atributos es la primera fase de la técnica CS (NSS) para medir la imagen genuina de una organización pequeña. Esta selección comienza con la definición de aquellos atributos sobresalientes de la realidad actual de la empresa, pues como afirma Villafañe (1993) “los atributos seleccionados deben constituir «sesgos de Imagen» sobre los que construir la personalidad corporativa de la entidad” (p. 133).

El objetivo de esta fase es averiguar las orientaciones y características predominantes de Jobsity y “elevarlas al nivel de valor o atributo corporativo” (p. 133), es decir, a los rasgos que van a definir la imagen interna de la organización. Para esto, primero se realizó una reunión (Anexo 1) con uno de los representantes de la organización Santiago Castro, COO de Jobsity y encargado de RR.HH. La reunión inició con la presentación del proyecto y la explicación de las técnicas de medición de Imagen Corporativa que se iban a aplicar. Luego de concluir con la presentación, se procedió a entrevistar a Santiago y se le consultó sobre la situación de la empresa, es decir, sobre la evolución histórica de Jobsity, sus políticas corporativas, su situación

en el sector, la orientación estratégica, sus puntos fuertes y débiles, sus valores dominantes, su autopercepción corporativa, como se gestionan los recursos humanos, la selección de personal, los desarrollos de carrera, la estructura corporativa de la organización, los procesos de evaluación, aspectos sobre la seguridad laboral, participación de los miembros de la empresa, la eficacia de la comunicación interna y las expectativas y motivaciones que se les ofrece a sus colaboradores. Esto para definir los atributos considerados que más describen la realidad de la empresa.

Aparte, se realizaron tres evaluaciones: sobre la cultura corporativa, sobre la planificación y desarrollo de los recursos humanos y sobre el clima interno, propuestas por Villafañe (1993) y que corresponden a la auditoría de imagen descrita en el segundo capítulo de esta disertación. Estos instrumentos fueron adaptados a las características de Jobsity, las cuales se definieron mediante la aplicación de técnicas cualitativas como la reunión a Santiago Castro.

Finalmente se seleccionaron los atributos más destacados en la reunión y en las encuestas. Estos atributos fueron divididos en positivos, negativos y neutros (Figura 9), como en el método de clasificación de tarjetas creado por el German Institut für Demoskopie. Esta clasificación se la realizó para poder identificar con facilidad los distintos tipos de atributos y poder así facilitar el análisis de resultados, pues hay que tener en cuenta que a los encuestados no se les presenta los atributos clasificados, sino mezclados para que ellos escojan los que más representan a la organización. Así se puede ver cuáles de los atributos positivos, negativos o neutros describen más a la organización y permiten definir qué tipo de imagen tiene la organización, una positiva o una negativa, dependiendo de los resultados obtenidos. Como afirma Cees van Riel (1997) “el número total de elecciones tomadas, ofrece una indicación directa de lo significativo que han sido los atributos elegidos para los encuestados” (pp. 113–114).

**Cuadro 2.** Atributos seleccionados

Atributos Positivos	Atributos Neutros	Atributos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> <li>• Seguridad Social</li> <li>• Gestión social</li> <li>• Buen clima laboral</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Líder en el mercado</li> <li>• Motivación a los colaboradores</li> <li>• Buena relación entre colaboradores</li> <li>• Colaboración por parte de los superiores</li> <li>• Personal capacitado</li> <li>• Buena calidad de información</li> <li>• Planes de carrera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización Flexible</li> <li>• Gestión descentralizada</li> <li>• Diversificación en actividades</li> <li>• Desarrollo de talento humano</li> <li>• Comodidad</li> <li>• Participación abierta en decisiones empresariales</li> <li>• Movilidad interna</li> <li>• Procesos de evaluación recurrentes</li> <li>• Estructura horizontal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividad interna</li> <li>• Personal conflictivo</li> <li>• Rotación Laboral</li> <li>• Sobrecarga de trabajo</li> <li>• Monotonía – Rutina</li> <li>• Machismo</li> <li>• Adicción al trabajo</li> <li>• Conflictos laborales</li> <li>• Complejidad en las actividades</li> </ul>

Hay que tener en cuenta que no todos los atributos seleccionados describen o corresponden a la empresa. Algunos fueron colocados de manera arbitraria, justamente porque no pertenecen. Esto mejora la aplicación de la técnica propuesta, debido a que se obtienen resultados más apegados a la realidad de la empresa, pues los colaboradores tienen que escoger cuáles de estos atributos sí pertenecen a la organización y cuáles no.

El método está mejor adaptado al carácter del “todo – o – nada”, en relación de las otras técnicas usuales de valoración basadas en un sistema marcado de valoración, debido al proceso de reacción asociativa que hacen los colaboradores al clasificar los atributos que corresponden a

la organización o que no corresponden a la misma. En este sentido, se define a la imagen genuina como el trazo de reacciones asociativas, “el cerebro transforma lo percibido en algo nuevo, algo creado” (Leone, 1998, p. 1). La creación de esta nueva imagen coherente a través de elementos percibidos puede caer en la inexactitud, hay que tener en cuenta los dos factores que participan en las asociaciones, según Carl Jung, “uno de orden consciente... y otros de orden inconsciente, que obran sobre el tiempo y contenido de la reacción por su valor emotivo” (Huertas et al., 1987, p. 87).

## **1.2. Aplicación de la técnica CS (NSS) a los colaboradores de Jobsity.**

La aplicación de la técnica CS (NSS) se la realiza a través de una entrevista estructurada, la cual es personal y cuenta con una pregunta de tipo cerrado. Como se mencionó anteriormente, esta técnica se diferencia por su simplicidad y rapidez de ejecución; consiste en mostrar a los encuestados una selección de atributos empresariales y se les pide que escojan cuáles de ellos describen mejor a la organización. Como explica Van Riel (1997):

Se muestra a los encuestados una serie de atributos dibujados en cartas en las entrevistas personales, o se leen en entrevistas telefónicas. Se les pide que digan cuáles describen “bien” a la empresa. Después se les muestra los atributos una segunda vez, y se les pide que digan cuáles no la describen “en absoluto”. Se puede acotar el procedimiento mostrando los atributos una sola vez, y pidiendo a los encuestados que las clasifiquen según tres categorías: “encaja bien”, “no encaja en absoluto”, y “ninguna elección”. (p. 113)

Primero, los atributos seleccionados (ver acápite: 3.1. Selección de atributos corporativos de Jobsity) fueron impresos en cartulina y cortados en tarjetas (Anexo 5); el método lo requiere así.

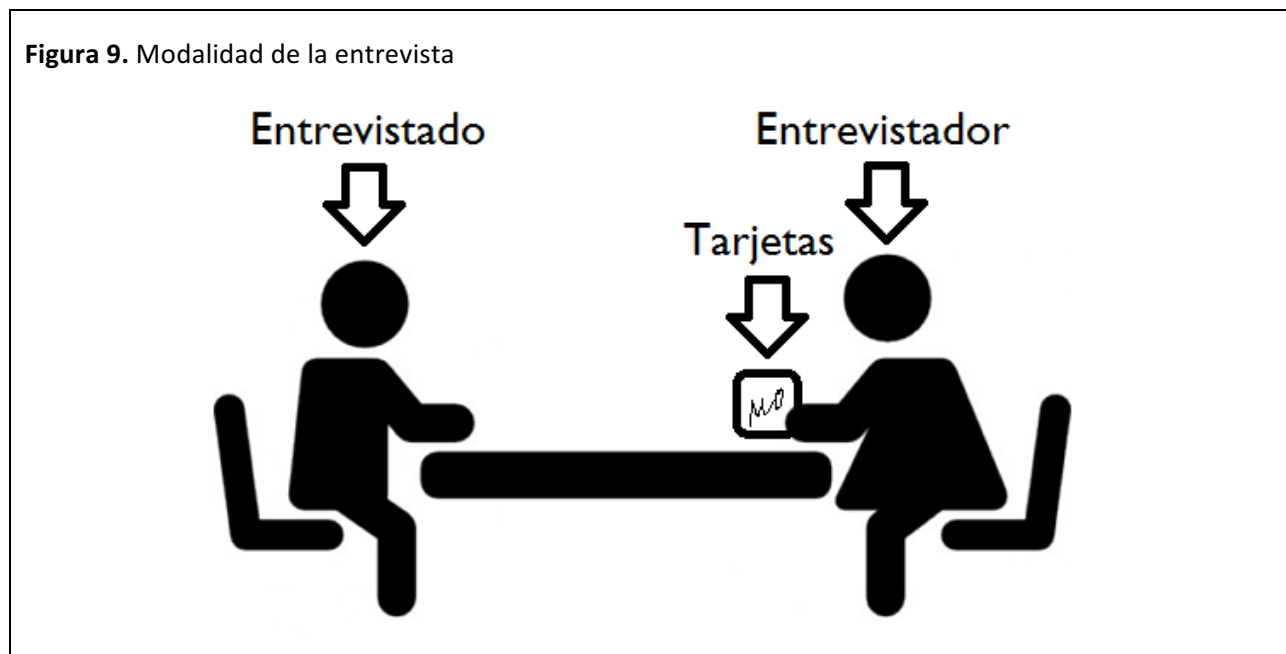
### **- Población de estudio:**

Luego se prosiguió con las entrevistas personales a los colaboradores de Jobsity, un total de 30 entrevistas (Anexo 6), es decir al total de la población, solo contando a los desarrolladores. Estas se realizaron en un periodo de tiempo de dos días.

El método con las tarjetas consiste en que cada colaborador las clasifique según las tres categorías propuestas: “Sí pertenece”, “No pertenece” o “No sé”, procedimiento más corto, ya

antes mencionado, debido a la disponibilidad de tiempo de los entrevistados. Como ya se mencionó anteriormente, este es un método adaptado al carácter natural de las personas de elegir entre el “todo – o – nada”, por tal razón los encuestados deben seleccionar los atributos que pertenecen a la empresa o los que no pertenecen a la misma. Sin embargo, en este procedimiento, existe una tercera opción, “No sé”, pues los encuestados no están obligados a tomar una decisión. Además, esta opción del “No sé” representa una respuesta válida que posteriormente se la utilizará en la interpretación de resultados.

Las entrevistas tuvieron lugar en las instalaciones de Jobsity, en Guápulo, y consistió en que cada uno de los colaboradores se sienta frente a un entrevistador, el cual estaba a cargo de enseñar las tarjetas (Figura 10). El encargado le solicitó a cada uno de los trabajadores que clasifique las tarjetas, en los tres grupos definidos “Sí pertenece a la organización”, “No pertenece a la organización” o “No sé”. Se recurrió a cambiar el orden en el que se mostraban los atributos con cada uno de los entrevistados, para así evitar cualquier tipo de efecto secuencial. El proceso de aplicación fue rápido, cada entrevista se demoró aproximadamente 20 minutos y los colaboradores participaron abiertamente en el proceso.



Se debe notar que en el proceso de seleccionar entre el “Sí pertenece” y el “No pertenece” se manifiesta la teoría de la disonancia cognitiva, pues son dos cogniciones (ideas) contradictorias que involucran un proceso de decisión personal, en donde interfiere el proceso de reacción asociativa. Son los estímulos previos los que actúan en este acto de selección, pues como afirma Fernando Ruiz (2014) “la exposición siempre es selectiva; en otras palabras, existe una relación positiva entre la opinión de la gente y lo que ésta elige” (p. 153). Es así como, el número total de elecciones tomadas brinda una predicción directa de lo significativos que han sido cada atributo elegido por los encuestados, creando de esa manera la imagen genuina de la empresa Jobsity.

En cuanto a la entrevista se puede decir que los entrevistados accedieron a la misma de una manera abierta, cada uno de los colaboradores se sentó y escuchó al entrevistador. Primero se hizo una pequeña presentación y luego se prosiguió con las indicaciones del proceso. Los colaboradores no hicieron ninguna pregunta, pues se entendió con claridad la modalidad de la entrevista, sabían que tenían que clasificar las tarjetas dependiendo lo que ellos percibían de su organización. Cuando comenzó el proceso de aplicación de la técnica, se pudo ver que algunos términos como “movilidad interna” causaron confusión entre los colaboradores de Jobsity, algunos sí preguntaron a qué se refería ese término en específico, mientras otros optaron por escoger la tarjeta en la opción de “no sé”. Una vez terminado el proceso de selección, el entrevistador agradecía y se despedía, para luego anotar los resultados obtenidos y proseguir con el siguiente entrevistado.

## **2. Informe de resultados e imagen genuina**

Las entrevistas de la técnica CS (NSS), en su mayoría, nos permiten tener dos categorías de resultados: los que describen a la imagen y los que dan un valor relativo a la imagen, Van Riel (1997) expone que:

La descripción se basa en el número total de elecciones tomadas. Muestra hasta qué punto tienen significado los atributos para los encuestados en relación a la empresa. Un alto nivel de descripción indica la importancia del atributo. Suponiendo que haya habido descripción, el valor relativo de la imagen indica la calidad de la imagen. (p. 113)

La descripción de la imagen de la organización se basa en el número de veces que fue seleccionado cada atributo, entre mayor sea este número mejor va a ser la descripción. Mientras que la calidad de dicha imagen se fundamenta en el valor relativo, es decir en la diferencia que existe entre las respuestas positivas y negativas de cada uno de los atributos. Por ejemplo, si “Atributo X” fue escogido 52% como perteneciente a la organización y 48% no perteneciente a la misma, la imagen no será muy clara, pues entre mayor sea la diferencia entre las categorías, más clara será la imagen. Además, hay que tener en cuenta la opción “No sé”, esta al ser una mayoría crea una distorsión en la imagen, ya que realmente los colaboradores no identifican el atributo ni dentro, ni fuera de la organización.

La técnica CS (NSS) determinó varios aspectos que conforman a la empresa, dando una imagen genuina positiva de Jobsity. Pues los atributos seleccionados por la mayoría de los colaboradores son positivos o neutros, mientras que se rechazaron a los negativos.

Los atributos seleccionados como pertenecientes a la organización fueron: innovación, organización flexible, seguridad laboral, gestión descentralizada, gestión social, diversificación en actividades, buen clima laboral, desarrollo de talento humano, eficacia, comodidad, motivación a los colaboradores, movilidad interna, adicción al trabajo, buena relación entre colaboradores, colaboración por parte de los superiores, personal capacitado, buena calidad de la información, estructura horizontal y complejidad en las actividades. En su mayoría son atributos positivos, sin embargo, el valor relativo es mínimo en varios de estos, por ejemplo, en el caso de movilidad interna, el valor relativo es de apenas 7% lo que hace de mala calidad a la imagen. La diferencia del valor relativo se puede observar mejor en el análisis de resultados (Anexo 7).

El número de elecciones de cada atributo nombrado demostró la significación que cada uno de estos tiene para los colaboradores, por lo que se consideran parte de la imagen genuina de Jobsity, sin embargo, no se pudo establecer una imagen concisa de la organización ya que la diferencia (valor relativo) entre las opciones fue mínima. En este caso se plantea que existe una confrontación de informaciones, lo que genera la necesidad de realizar una gestión de imagen corporativa. Capriotti (2009) comenta que la imagen debe ser adecuadamente transmitida a los públicos, pues es un instrumento de gestión, lo que lleva a considerar que la imagen de la

empresa la construye la propia compañía, y la comunica a través de su acción cotidiana y de su comunicación corporativa.

En cuanto a la calidad de la imagen, se refiere a la configuración de la misma. Pues, en la técnica CS (NSS), la calidad de la imagen determina cuan definidos están los atributos dentro de la organización. Es decir, si un atributo tiene una buena calidad de la imagen, este representa en su totalidad a la empresa, pero si la calidad es mala, quiere decir que el atributo no define completamente a la organización, por lo que se requiere una gestión de imagen corporativa, como ya antes mencionado.

Por otro lado, los atributos seleccionados como no pertenecientes a la empresa fueron: competitividad interna, personal conflictivo, rotación laboral, sobrecarga de trabajo, monotonía – rutina, machismo, conflictos laborales, planes de carrera, procesos de evaluación recurrentes y participación abierta en decisiones empresariales. Los colaboradores rechazaron en su mayoría los atributos negativos, sin embargo, igual que con los positivos, el valor relativo es mínimo por lo que la calidad de la imagen no es muy clara (Anexo 7). Del mismo modo que en los atributos seleccionados como pertenecientes a la organización, el número mayoritario de elecciones de cada atributo para la opción “No pertenece”, demostró la baja significación que cada uno de estos tiene para los colaboradores, por lo que se consideran que no son parte de la imagen genuina de Jobsity. Igualmente, se puede decir que estos atributos no describen a la organización en su mayoría, sin embargo, pueden tener una representación minoritaria en la descripción de la imagen, esto se debe a que la calidad de la imagen no es buena, debido al mínimo valor relativo entre las respuestas positivas y negativas de cada atributo.

Para finalizar, solo un atributo salió seleccionado por la mayoría como “no sé”, este fue: líder en el mercado. Con lo que se determinó que los colaboradores desconocen si Jobsity es la empresa líder en el mercado, ya que obtuvo un alto número de elecciones en esta categoría y le otorgo su significación. Se puede evidenciar que, como afirma Van Riel (1997), “el encuestado no está obligado a tomar una decisión. “Ninguna elección” es una respuesta válida, y se utiliza en la interpretación de resultados” (p. 113).

### 3. Discusión y conclusiones sobre el método

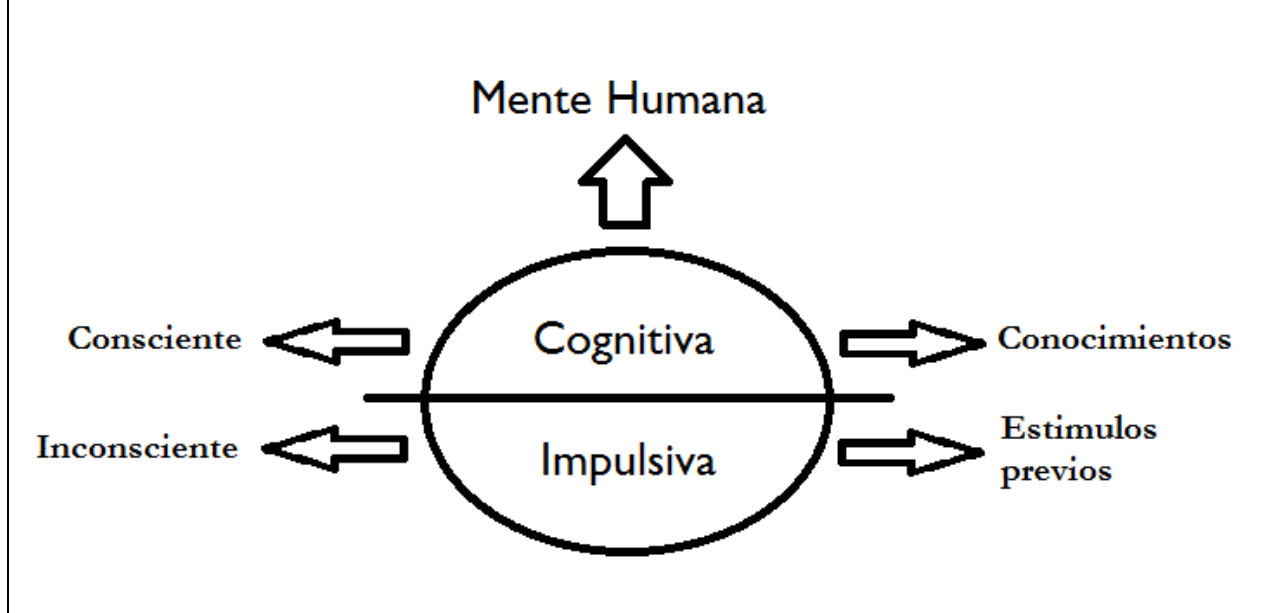
Hay factores que influyen en las técnicas de medición de la imagen, como la confidencialidad, la situación de la empresa y del colaborador, el tiempo, etc. Sin embargo, todos estos métodos intentan recrear una imagen fiel a la realidad de la empresa. En el caso de la técnica CS (NSS), la imagen que se intenta conseguir es una imagen genuina, es decir única, basada en el conocimiento cognitivo de los empleados de la organización y el proceso de reacción asociativa que interfiere en la selección de sus respuestas, por lo que no se la puede validar comparándola con los resultados de otro método, como la auditoría de imagen que se basa en una escala de juicios. Pues como afirma van Riel (1997):

Muchos de los métodos de medición utilizados, de los que utilizan escalas de valoración, incluyen un mix de tareas asociativas y de juicio. El uso de escalas de valoración para medir juicios no presta problemas; sin embargo, es difícil que los encuestados puedan medir las asociaciones en términos de un sistema marcado, ya que tienden a tener una naturaleza del “todo – o – nada”. (p. 111)

Es decir, los resultados obtenidos con la técnica CS (NSS) son únicos, por lo que crean esta imagen genuina de la organización.

En relación a la metodología de la técnica, se puede decir que interfieren varios aspectos de la mente humana. Primero los encuestados se ven inmersos en una disonancia cognitiva, ya que se les presentan dos ideas (cogniciones) que se contradicen: “Si pertenece a la organización” o “No pertenece a la organización”. Al encontrarse con esta disonancia, el entrevistado tiene que recurrir a un proceso de selección asociativa, donde se emplean los dos factores distintivos de la mente humana: el consciente que representa a la función cognitiva de la mente y el inconsciente que representa la función impulsiva de la misma (Figura 11). El colaborador para tomar una decisión recurre a los conocimientos que adquirió de la empresa y a los estímulos previos a la entrevista. Por lo que se puede fundamentar que es una técnica completa en la cual se fabrica una imagen genuina basada en los trazos más cercanos a la realidad de la empresa.

**Figura 10.** División de la mente humana



Por esta razón, la técnica propuesta y la auditoría de imagen son dos métodos distintos de medición de la imagen corporativa. Pese a esto, los resultados fueron muy parecidos en ambas. Por ejemplo, en ambas técnicas se definió a Jobsity como una organización flexible, orientada hacia la innovación y eficaz, pues en la auditoría de imagen se resaltó su flexibilidad en los horarios y la puntualidad para la entrega de proyectos como unas de las características más destacadas de la organización. La comodidad es otro aspecto que resaltó en ambos métodos, pues la edificación en general son características favorables de la empresa y los colaboradores las identifican con facilidad. No obstante, también hubo algunas diferencias, estas fueron mínimas.

Por otro lado, se puede decir que existe una diferenciación en el tipo de resultados obtenidos, pues como ya se mencionó con anterioridad, la auditoría de imagen utiliza una escala de valoración, la cual no representa ningún problema, sin embargo, a los encuestados les resulta difícil medir las asociaciones en términos de un sistema ya marcado. Además, los colaboradores se ven condicionados a escoger una respuesta, esta no siempre será la que más se apegue a la realidad sino la que más les convenga, ya que tienen presente que los directivos están inmersos en el proceso y las respuestas dadas puede tener una repercusión sobre los empleados, por tal razón y pese a que era confidencial, se obtuvo una menor participación de los colaboradores en

la auditoría de imagen. Uno de los factores que pudo influenciar en esto fue que las encuestas fueron enviadas por Denisse Yazigi, office manager de Jobsity.

En cambio, en el caso de la técnica CS (NSS), las respuestas están condicionadas a los estímulos previos que han tenido los colaboradores de la organización, dando respuestas instantáneas y más cercanas a la realidad, además que los directivos no están presentes en el proceso, por esta razón se pudo tener un mayor número de participación. Por ejemplo, si un colaborador antes de la entrevista tuvo un problema con uno de sus compañeros, va a calificar el atributo “Buenas relaciones entre colaboradores” como no pertenecientes a la organización, lo cual es verdad y representa una situación actual de la empresa. En el caso de la auditoría, el encuestado puede pensar que solo fue un caso fortuito y puede clasificar que existe un buen ambiente laboral y buenas relaciones entre sus compañeros, lo cual se aleja un poco a la realidad inmediata de la organización.

También se observó que, en ambas técnicas, varios de los colaboradores se contradecían en sus respuestas, por ejemplo, afirman que no hay planes de carrera en la empresa y que es una empresa horizontal, sin embargo, también afirman que hay movilidad interna. Estas contradicciones fueron más comunes en la auditoría de imagen que en la técnica CS (NSS), debido que en esta, algunos colaboradores de Jobsity si cuestionaron el significado de estos términos corporativos. También, esto se debe a la disonancia cognitiva que presentan los colaboradores en el momento de la entrevista, obligándoles a escoger la opción que más se apegue a la realidad de la empresa.

Hay que tener en cuenta que estos métodos usan terminología corporativa técnica, lo que pudo causar cierta confusión en los términos y las contradicciones encontradas en el análisis. Por ejemplo, en el caso de la técnica CS (NSS), se dio el caso de que los encuestados no sabían a qué se refería el término “Rotación laboral” por lo que un gran número de ellos, once exactamente, desconocían si este atributo pertenecía o no a la organización. Por otro lado, hay que tomar en cuenta que las encuestas de la auditoría de imagen estaban en inglés, ya que así lo solicitó la empresa, esto pudo interferir en la comprensión de las mismas.

En conclusión, se puede decir que la técnica CS (NSS), propuesta por P.H. van Westendorp, es eficaz. Esta describió la imagen genuina de la empresa Jobsity por parte de sus colaboradores, una descripción que puede ayudar con el desarrollo y mejoramiento de la empresa. Pues a través de la reacción asociativa se generó una relación positiva entre la opinión de los colaboradores de la empresa y lo que estos eligieron como los atributos más destacados de la organización.

En este proceso interfiere la disonancia cognitiva, representada en los dos tipos de opciones para clasificar las cartas, por lo que los entrevistados tenían que asociar su conocimiento acerca de la empresa con los estímulos previos que recibieron para elegir la opción más cercana a la realidad actual de la organización Jobsity. El número total de elecciones tomadas de cada atributo, indica el valor significativo de cada uno, por lo que las impresiones asociativas toman un papel más importante en la significación de la empresa que el conocimiento basado en la realidad de la misma, por lo que se creó eficazmente la imagen genuina de Jobsity.

## Conclusiones

- Por medio de esta disertación se propone a la técnica CS (NSS), iniciativa del director de NSS Market Research Van Westendorp, como una metodología de medición de la imagen interna de una organización pequeña. Pues, esta es una alternativa económica y rápida para el análisis de la imagen genuina de una empresa. Dentro del análisis se mencionó ciertas características que se vinculan con los conceptos de imagen corporativa y las categorías y conceptos utilizados en el método, como la reacción asociativa y la imagen genuina, lo cual implica que la técnica CS (NSS) cumple con su función descriptiva de la imagen «genuina» de una organización, es decir, el trazo de reacciones asociativas. Este método se fundamenta en la teoría de la disonancia cognitiva, pues se basa en la percepción que los colaboradores tienen de la empresa, tomando en cuenta la lógica abstracta y la capacidad de adaptar y crear nuevas ideas cognitivas en relación a la organización, como respuesta a situaciones ambientales cambiantes.
- Con el análisis se determinó que el proceso de reacción asociativa es una herramienta para la medición de la imagen. Como lo define Carl Jung, psiquiatra y psicoanalista suizo, este proceso consiste en la creación de una idea o imagen espontánea que surge a partir de un estímulo. La técnica CS (NSS) se fundamenta en este proceso de asociación, pues las respuestas obtenidas se ven influenciadas por estímulos previos recibidos, tanto externos como internos, creando así una imagen más apegada a la realidad, la cual dependen del individuo y de su entorno. La imagen genuina se alinea justamente con este proceso psicológico debido a que esta solo existe si las impresiones asociativas de la descripción tienen un papel más importante en la significación de un objeto que el conocimiento de “realidad” del mismo. Es decir que, a través del proceso de reacciones asociativas, el individuo combinará su conocimiento cognitivo con los estímulos previos para seleccionar las características más significativas de un objeto, creando así una imagen nueva y apegada a la realidad actual del individuo y del objeto.

- Dentro del estudio se describieron los componentes de la técnica CS (NSS), como la psicología cognitiva, la teoría de la disonancia cognitiva y el conocimiento asociativo, los cuales son herramienta para la medición de la imagen corporativa. Pues se observó que las técnicas de medición de la imagen corporativa recurren a la comunicación organizacional y a la psicología. Esto se debe a que a la comunicación se la considera una ciencia integradora, pues enuncia métodos, teorías y hallazgos de muchas otras disciplinas.
- La comunicación se ayuda de la psicología, justamente en lo que se refiere a imagen, debido a que los postulados referentes a la creación de la imagen y la percepción de la misma se encuentran en teorías psicológicas. También se debe a que la imagen corporativa y organizacional se basa en las percepciones que reciben los distintos públicos que tiene una empresa, este es un proceso mental estudiado desde la psicología y aplicado en la comunicación organizacional.
- Sobre la base de lo mencionado en el análisis, la selección de atributos es la primera fase de la técnica CS (NSS) para medir la imagen genuina de una organización, es decir que los atributos de una empresa son definidos como indicadores medibles para el método. Esta selección se basa en encontrar las características más destacadas de la empresa, las que forman parte de la imagen y con las cuales se puede construir la personalidad corporativa de la organización. De esta manera, se asumen ciertos atributos que pueden ser verdaderos como falsos, pues el objetivo de esta fase es averiguar las orientaciones y características predominantes de la organización.
- Finalmente, con la presente disertación se concluyó que la técnica CS (NSS) permitió medir la imagen interna de Jobsity. El análisis determinó varios aspectos que conforman a la empresa, dando una imagen genuina positiva de la misma. Con base en la reacción asociativa generada por los colaboradores de la empresa, se formó una relación seria entre la opinión de los colaboradores de la empresa y lo que estos adoptaron como los atributos más destacados de la organización, pues el número total de las selecciones realizadas de cada atributo, indicó el valor significativo de cada uno y creó la imagen

genuina de Jobsity que perciben sus colaboradores. Además, se puede decir que los resultados que ofrece esta técnica son únicos, ya que se adapta al carácter natural del hombre de elegir entre el “todo – o – nada”, dando así respuestas más cercanas a la realidad de la empresa.

## Recomendaciones

- Realizar un estudio a profundidad de la técnica CS (NSS) a partir del campo de la psicología, debido a que sus componentes se fundamentan en esta ciencia social.
- Analizar la eficacia de la técnica en otro tipo de organización, más grande o con estrategias de desarrollo clásicas.
- Plantear nuevas variables para el método de aplicación de la Técnica CS (NSS), se pueden crear diferentes metodologías para probar nuevas técnicas, por ejemplo, se puede utilizar el mismo método, pero en vez de los atributos escritos, se puede dibujar los atributos y hacer una técnica más visual.
- Realizar más estudios y análisis de la técnica CS (NSS) en español, pues existen varios estudios de la misma, pero están en inglés, holandés o en otros idiomas, por lo que se puede crear estudios más avanzados de esta técnica en nuestro idioma.

## Referencias

- Altamirano, P. (2015). *Historia de la psicología. Orígenes, teorías y corrientes* (Editorial). Buenos Aires.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago: Colección de Libros de la Empresa. Retrieved from <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Malaga: Ariel.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México D.F.: McGraw Hill.
- Costa, J. (2009). *Imagen Corporativa en el siglo XXI* (Cuarta edi). Buenos Aires: La Crujía.
- Dawson, T., & Young-Eisendrath, P. (1999). *Introducción a Jung*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dell Uomini, M. R., & Pérez, L. C. (2005). *Outsourcing como una herramienta de apoyo empresarial para el presente y futuro*. Universidad De Oriente.
- Duque, E. J., & Carvajal, L. A. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Suma de Negocios*, 6(13), 114–123. <http://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.011>
- Gardner, H. (1998). *Inteligencias Múltiples: La teoría en la práctica*. Barcelona: Paidós.
- Garzón, A. (2014). Our Values at Jobsity. Retrieved June 16, 2016, from <http://blog.jobsity.com/our-values-at-jobsity/>
- Huertas, R., Romero, A., & Alvarez, R. (1987). *Perspectivas psiquiátricas*. Madrid: Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- Jáuregui, C., Moledo, F., Pringe, H., & Thisted, M. (2015). *Crítica y Metafísica: Homenaje a Mario Caimi* (Georg Olms). Hildesheim.
- Jobsity. (2014). Retrieved January 17, 2017, from <http://www.jobsity.com/>
- Jung, C. G. (2009). *Arquetipos e inconsciente colectivo*. Barcelona: Paidós Ibérica.

- Leone, G. (1998). *Leyes de la Gestalt. Guillermo Daniel Leone*. Retrieved from <http://www.guillermoleone.com.ar/LEYES DE LA GESTALT.pdf>
- Liu, J. (n.d.). Stack to solution: go big, or go home. Retrieved June 16, 2016, from [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-top-of-mind-stack-to-solution/\\$FILE/EY-top-of-mind-stack-to-solution.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-top-of-mind-stack-to-solution/$FILE/EY-top-of-mind-stack-to-solution.pdf)
- Moles, A. (1991). *La Imagen. Comunicación Funcional*. Trillas.
- Pérez, S. T. (2015, May). El valor estratégico de la imagen corporativa, su interrelación con la cultura e identidad. Retrieved March 20, 2016, from <http://www.eumed.net/rev/caribe/2015/05/identidad.html>
- Pieron, H. (1993). *Vocabulario de Psicología*. Madrid: Akal.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración (Decimosegu)*. Mexico D.F.: Pearson.
- Rodríguez Kant, A., & Morales de Barbenza, C. (1972). La potencialidad ansiogénica de la disonancia cognoscitiva. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 103–115. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/805/80540106.pdf>
- Ruiz, F. (2014). *Cómo entender al periodismo; Selección de la obra de Wolfgang Donsbach*. Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung.
- Sánchez, J., & Pintado, T. (2009). *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC.
- Sartre, J.-P. (2005). *Lo imaginario: psicología fenomenológica de la imaginación*. Buenos Aires: Losada.
- Scheinsohn, D. (s.f.). *Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa*.
- Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación Estratégica: La opinión pública y el proceso comunicacional*. Buenos Aires: Granica.
- Sharp, D. (1997). *Lexicon jungiano : compendio de términos y conceptos de la psicología de Carl Gustav Jung*. Santiago de Chile: Cuatro Vientos Editorial.
- Thompson, A., & Strickland, A. (1997). *Dirección y Administración estratégicas (Edición es)*. México D.F.: McGraw Hill.

- van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hal.
- van Riel, C., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. Oxford: Routledge.
- Véliz, F. (2011). *Comunicar; Construyendo diálogos estratégicos en 360 para organizaciones del nuevo siglo*. Barcelona: Gedisa S.A.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2008). *La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*. Madrid: Piramide.
- Villafañe, J. (2012). *Introducción a la teoría de la imagen*. Madrid: Pirámide.
- Zerpa, C. E. (2007). Tres teorías del desarrollo del juicio moral: Kohlberg, Rest, Lind. Implicaciones para la formación Moral. *Laurus*, 137–157. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/761/76102308.pdf>
- Zunzunegui, S. (1998). *Pensar La Imagen*. Madrid: Cátedra S.A.

# **ANEXOS**

## Anexo 1

### Guía de reunión y entrevista abierta

#### **Preparación:**

Antes de reunirse con el entrevistado (Santiago Castro, representante de Jobsity) se debe disponer de los siguientes elementos:

- 1. Una clara definición de los temas a tratar sobre la disertación.**
- 2. Los beneficios que yo recibiré de la empresa y los beneficios que daré a la misma.**
- 3. Una lista de preguntas que permiten identificar los distintos aspectos a tratar sobre la empresa que ayudara con la auditoría de imagen.**
- 3. Una Guía de Entrevista para llevar registro de la entrevista y realizar el trabajo.**
- 4. Revisar los pasos a seguir en la entrevista.**

#### **Paso 1: Apertura (20 minutos)**

##### **• Establecimiento de contacto afectivo**

Presentarse y saludar cordialmente. Agradecer por el recibimiento y dar paso a la conversación. Ej.: "Buenas tardes, soy Denise Bergmann, hermana de David. Realmente aprecio que me reciba esta tarde."

##### **• Explicación del proyecto y de los pasos a seguir para poder realizarlo**

“Bueno, me he reunido con usted debido a que quiero realizar mi trabajo de disertación en su empresa, Jobsity. Este es un análisis de un método para medir la imagen interna de una organización, se la conoce como Técnica CS (NSS)...” Realizar un pequeño resumen de la técnica, en que consiste y lo que se conoce de esta. Ver si el encuestado tiene alguna duda o pregunta sobre esta explicación.

“Para realizar este proyecto, primero necesito realizar una auditoría de imagen, la que consiste en dos pasos: una pequeña entrevista a usted para poder conocer las características de la empresa, y tres encuestas a los colaboradores de la empresa; una evaluación de la cultura corporativa, otra de las estrategias de recursos humanos y un análisis del clima interno. Por último, necesito aplicar la técnica propuesta, la que consiste en...” breve resumen del proceso de aplicación.

- **Beneficios que ambas partes recibirán**

Explicar que la empresa va a recibir una auditoría de imagen sin costo alguno, para así identificar si existen problemas dentro de la organización y mejorar la visión que los colaboradores tienen de Jobsity.

Comentar que tu beneficio será la información que obtendrás con este proceso, para así realizar la disertación para obtener el título académico.

<b>Paso 2: Introducción a la entrevista (5 minutos)</b>
---

- **Propósito y Visión de Conjunto de la Entrevista**

"Voy a darle una visión general acerca de lo que vamos a hablar hoy, es decir que le explicaré de lo que se trata. Quiero lograr conocer información específica de la organización. El propósito de esta entrevista es poder reconocer las características de Jobsity y hacer un análisis de la situación de la empresa. Para esto voy a hacerle preguntas abiertas, para así poder obtener una gran cantidad de información de su parte."

<b>Paso 2: Cuestionario</b>
-----------------------------

Las preguntas del cuestionario pueden cambiar depende las respuestas dadas por Santiago. Se pueden eliminar preguntas o aumentar más preguntas, depende del desarrollo de la entrevista y de la cantidad y calidad de la información recibida.

- **Situación actual de Jobsity**

¿Qué es la empresa?

¿Cuál es su misión, visión, y valores?

¿Cuáles son los servicios o productos que ofrecen?

¿Quiénes son sus clientes?

¿Cuál es la estructura corporativa de la empresa?

¿Qué puestos o roles existen en la empresa?

- **Historia y evolución**

¿Cómo nace Jobsity?

¿En qué año?

¿Quiénes son los fundadores?

¿Cómo ha evolucionado Jobsity?

- **Contexto sectorial**

¿Cuál es la situación de la empresa en comparación con la competencia directa?

¿Qué la distingue de otras empresas?

- **Orientación estratégica de la empresa**

¿Qué tipo de estrategias utiliza para su desarrollo?

¿En qué consisten estas estrategias?

¿Cómo se las aplica en Jobsity?

- **Políticas corporativas**

¿Cuáles son los planes de acción presente?

¿Cómo funcionan estos planes?

¿Se piensa implantar planes de acción para un futuro inmediato?

¿En qué consisten estos?

- **Estrategias directivas**

¿Quiénes son los directivos de Jobsity?

¿Cuál es el organigrama?

¿Cuáles son las funciones de cada uno de los directivos?

- **Competitividad**

¿Cuáles son los puntos fuertes de la empresa?

¿Cuáles son los puntos débiles de la empresa?

¿Cómo ve usted a la empresa?

¿Cuál es su valoración de la autoimagen de la empresa?

## Anexo 2

### Encuesta de la Cultura Corporativa

---

# Corporate Culture Assessment

The main purpose of this survey is to evaluate Jobsity's current state of corporate culture, through the measurement and analysis of key indicators of knowledge, attitudes, behaviors, statements of opinion, perceptions, etc., of its integrating collaborators. The survey is anonymous and completely confidential, the data collected will serve for academic purposes only. Answer with sincerity and confidence.

\* Required

## General data

### Age \*

- 18 - 23
- 24 - 29
- 30 - 35
- 36 and over

### Gender \*

- Female
- Male

**Labor seniority \***

- Less than a year
- 1 - 3 years
- 4 - 7 years
- 8 years and over

**Work site \***

- Quito
- Cartagena
- Medellin
- New York
- Other: \_\_\_\_\_

**What is your position in your workplace? \***

- Administrative
- Software developer
- Sales

**Corporate Culture**

**Do you know what year your company was created? \***

- Yes
- No

**Do you know the company's philosophy of work? (What the company is, what it intends to do, what goals and purposes it has, how it works) \***

- I do not know it
- I know it a little
- I know it well
- I know it very well

**Do you know your company's values? \***

- I do not know them
- I know them a little
- I know them well
- I know them very well

**Can you highlight some values or characteristics that have remained constant in your company? \***

- Yes
- No

**If your answer was YES, please state these values**

Your answer

---

**Do you know the main services your company provides, the ones that characterize your company more? \***

- None
- Some of them
- Almost all
- All of them

**Please enumerate which are these main services**

Your answer

---

**Do you know if your company has any pre-established position towards society? (Environment protection, dissemination of knowledge, development of culture, etc.) \***

- I do not know
- I know something
- I know perfectly
- I know very well

**Enunciate any of these positions**

Your answer

---

**Which are, in your opinion, the strengths of your company? \***

	Very little strong	Little strong	Strong enough	Very strong
Technology	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Human Resources	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financial policies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Commercialization	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Image	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Services and products	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Customer Support	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**In relation to other software development companies in your country, in what position you think your company is? \***

- It is not important
- Far from the leader
- Near the leader
- The leader

**Would you describe your company as achiever of its customers' projects? \***

- Very little achiever
- A little achiever
- Rather achiever
- Very much achiever

**Do you know any recent difficulty your company has come across to achieve the project of a client? \***

- Yes, I know very well about one, because it affected myself negatively
- Yes, I know a little about one
- I have heard about one
- I do not know

**If you know about one, please describe it very briefly**

Your answer

---

**In your opinion, where is your company's business more strongly targeted as a whole? \***

	Very little	Little bit	Quite	A lot
Towards user service (good quality controls, speed, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Towards action (flexible organization, reduced management, speed in meeting demands, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Towards innovation (application of new technologies, new services)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Towards human resources (high internal cohesion, informal participation, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**In your opinion, how is the financial status of your business? \***

- Bad
- Regular
- Good
- Excelent

**Could you specify any of the values, attributes, characteristics, etc., shared by a majority of your colleagues, that best defines your company. \***

- I could not
- It would be difficult to specify them
- I could specify them, after some thinking
- I could specify them without thinking

**Lists some of these values, attributes, characteristics, etc.**

Your answer

---

**Is there probably a fact, attitude or circumstance, not being a salary type, which ties you more with your company? \***

- None exists
- Even if there exists one, I could not specify which is it
- Yes, there is, but it is undefined
- Yes, there is a concrete fact

**Could you specify any of the values, attributes, characteristics, etc., shared by a majority of your colleagues, that best defines your company. \***

- I could not
- It would be difficult to specify them
- I could specify them, after some thinking
- I could specify them without thinking

**Do you think your company is positively different from other software development companies? \***

- Nothing
- Something
- Quite a bit
- A lot

**If your answer is yes, please specify which is the positive difference**

Your answer

---

**Do you think your company is negatively different from other software development companies? \***

- Nothing
- Something
- Quite a bit
- A lot

**If your answer is positive, please specify which is the negative difference**

Your answer

---

Rate the following statements according to the degree to which they correspond to the reality of your company \*

	Very little	A little	Quite a bit	A lot
Internal competitiveness	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Job security	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fellowship	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Workaholism	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Information on business plans	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Results is what counts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sexist internal environment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
To move a paper, it must be authorized by a director	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is the closest thing to a ministry	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**What, in your opinion, are the main weaknesses of your company? \***

	Very little weak	A little weak	Quite weak	Very weak
Expensive labor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Underutilization of production capacity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inadequate production equipment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lack of sales organization	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lack of markets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poor organization of the company	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Labor disputes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Low productivity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rigidity of labor legislation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lack of market competitiveness	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lack of information on new markets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Rate now the degree of certainty of the following statements regarding the decision-making processes in your company \*

	It is not true	It is somewhat true	It is quite true	It is very true
There are always considered various factors	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
There is a great documentary support	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The level of participation is very open	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decisions are completely centralized in the direction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Once the decision is made, nothing can change it	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Anexo 3

### Encuesta de estrategias de recursos humanos

#### Human Resources Strategy

This survey aims to assess the degree of planning and development of HR policies and also to assess the knowledge and attitudes, agreement or rejection, which Jobsity collaborators have towards such policies.

#### HR Corporate Rating

Do you know any explicit formulation on the company's HR policies? \*

- Yes
- No
- I don't know

Is there any information on career promotion opportunities within your company? \*

- Yes
- No
- I don't know

Is there internal mobility, depending on the results shown, within the organizational structure of your company? \*

- Yes
- No
- I don't know

Does your Company use enough resources, time or budget allocation, for staff training? \*

- Yes
- No
- I don't know

Do support and development policies on human resources is a clear feature of the corporate culture of your company? \*

- Yes
- No
- I don't know

### Strategic review of HR

Do you think that strategic HR forecasts are integrated with the strategic management of the company as a whole? \*

- Yes
- No
- I don't know

In exceptional situations, enough staff is assigned in accordance with the circumstances? \*

- Yes
- No
- I don't know

Is there a succession planning? \*

- Yes
- No
- I don't know

## Training

Is there a permanent training program in your company? \*

- Yes
- No
- I don't know

A tutorial system is considered usual in the company? \*

- Yes
- No
- I don't know

Do area or projects managers duly cooperate in the formation and development of "high potential prospects"? \*

- Yes
- No
- I don't know

Is there some kind of identification and planning of the development needs for senior management positions? \*

- Yes
- No
- I don't know

Is the direction receptive to regular discussions on career planning with participating employees, supervisors and managers? \*

- Yes
- No
- I don't know

Are short and medium term development needs identified for administrative, professional and managerial staff? \*

	Yes	No	I don't know
Administrative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professionals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Managers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Are "career steps", which suppose effective individual development, identified? \*

- Yes
- No
- I don't know

## Staff selection

Do employees have realistic expectations about their career possibilities? \*

- Yes
- No
- I don't know

Is there a catalog of jobs, with accurate and useful descriptions towards appointments and recruitment? \*

- Yes
- No
- I don't know

Are there enough forecasts for the establishment of career plans? \*

- Yes
- No
- I don't know

## Career development

Is the top management informed on career development techniques? \*

- Yes
- No
- I don't know

**Are there in your company "career paths" sufficiently described in terms of your expectations and obligations? \***

- Yes
- No
- I don't know

**Are there potential successors of management, "high potentials", etc., well identified? \***

- Yes
- No
- I don't know

**Are there prejudices in the management of your company towards an employee who chooses not to accept a promotion? \***

- Yes
- No
- I don't know

**Does your company have a counseling and career planning program for employees? \***

- Yes
- No
- I don't know

## Results evaluation and control

Is there a system of regular evaluation of personnel in your company? \*

- Yes
- No
- I don't know

Do you think development processes in your company are effective? \*

- Yes
- No
- I don't know

The senior management of your company, regarding evaluation of results, is in favor of: \*

	Yes	No	I don't know
Evaluating results only, regardless of the processes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relativizing the results according to the context and situation in which they are obtained	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Using standard evaluation procedures	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Practicing evaluation based on daily observation, contact, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Have the results obtained by senior management, that will be evaluated, accurately determined? \*

	Yes	No	I don't know
Administrative posts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professional posts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Management posts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Do you think professional advancement in your career is largely a result of the evaluation of results? \*

- Yes
- No
- I don't know

Has senior management, from your point of view, a strong vocation to objectify the results and evaluation processes at all levels in the company? \*

	Yes	No	I don't know
Administrative posts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professional posts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Management posts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Anexo 4

### Encuesta del clima laboral interno

#### Evaluation of internal environment

This survey aims to define the level of satisfaction, the level of communication and expectations of company employees Jobsity, through the measurement and analysis of the internal climate of the organization.

#### Satisfaction / dissatisfaction

Are you satisfied with your work as a whole? \*

- Not at all satisfied
- A little satisfied
- Satisfied
- Very satisfied

Based on equal professional and salary conditions, would you move to another company to perform a similar job? \*

- Yes, definitely
- I think so
- I do not think so
- No, definitely

**What do you think about internal environment in your company regarding ...? \***

	Bad	Regular	Good	Very good
Internal promotions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication with staff	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication with peers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Collaboration on the job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individual freedom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fellowship	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**How would you rate the relationship with your immediate boss? \***

- Bad
- Regular
- Good
- Very good

**The degree of delegation of your immediate boss on you is? \***

- None
- A little bit
- Quite a bit
- A lot

The degree of support from your boss in your work performance is? \*

- None
- A little bit
- Quite a bit
- A lot

The promotion system in your company, compared to other software development companies, is? \*

- Bad
- Regular
- Good
- Very good

Are you satisfied with your wage? \*

- Not satisfied at all
- A little satisfied
- Satisfied
- Very satisfied

If you had to define the internal environment that exists in your company, what expression would fit you? \*

	It is not true	A little true	True enough	Very true
A big family	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A jungle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A club of friends	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A barracks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A waiting room	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

What kind of relationship do you have at work with the top management of your company? (1 being the lowest and 4 the highest) \*

	1	2	3	4
Very close collaboration	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Camaraderie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confidence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mutual respect	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keep away	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competition / Fight	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rivalry / Confrontation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boycott / Obstruction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

What kind of relationship do you have at work with same level partners of your company? (1 being the lowest and 4 the highest) \*

	1	2	3	4
Very close collaboration	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Camaraderie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confidence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mutual respect	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keep away	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competition / Fight	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rivalry / Confrontation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boycott / Obstruction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

What kind of relationship do you have at work with subordinates in your company? (1 being the lowest and 4 the highest) \*

	1	2	3	4
Very close collaboration	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Camaraderie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confidence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mutual respect	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keep away	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competition / Fight	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rivalry / Confrontation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boycott / Obstruction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In your opinion, your category and responsibility agree? \*

- They disagree
- They agree a little
- They agree
- They strongly agree

How would you rate your professional task regarding creativity, complexity and responsibility that it demands? (Punctuate by grade level, being 1 the lowest and 4 the highest) \*

	1	2	3	4
Routine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Simple	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Complex	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Low responsibility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
High responsibility	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

What are the features that best describe the average employee profile of your company? (Point 5) \*

- Individualistic
- Ambitious
- Entrepreneur
- Achiever
- Aggressive
- Willing to help
- With team spirit
- Responsible
- Punctual
- Dynamic

- Adaptive
- Aware
- Moderate
- Resigned
- Diligent
- Effective
- Radical

**Do you believe that senior management is close or far from what happens in the company? \***

- Very far
- Far
- Close
- Very close

**In your opinion, do th different departments of your company successfully cooperate together? \***

- Do not collaborate at all
- Collaborate a little
- Collaborate enough
- Collaborate a lot

**On average, what is the percentage of effective daily working time in your company? \***

- 100%
- 80%
- 60%
- Less than 50%

**Personally, what percentage of effective time you work daily? \***

- 100%
- 80%
- 60%
- Less than 50%

**Overall, how is schedule punctuality satisfied in your company? \***

- Not punctual
- A little punctual
- Punctual enough
- Very punctual

**In your case, are you punctual? \***

- Not punctual
- A little punctual
- Punctual enough
- Very punctual

**Overall, how do you rate your level of professional training to perform your job? \***

- Well above the needs of the post
- A little above the needs of the post
- According to the needs of the post
- Somewhat below the needs of the post
- Well below the needs of the post

**In your opinion, what is the current situation of your company? \***

- Flourishing and expanding
- Normal development and stabilized
- It is subject to random factors
- With serious difficulties and in regression

**What image do you think your company offers to the outside? \***

- Very good
- Good
- Regular
- Bad

**Does this image correspond to reality? \***

- No, the reality is much better
- No, the reality is somewhat better
- No, the reality is worse
- No, the reality is much worse

## Communication / Information

How much information do you receive about your job? \*

- No information
- Little information
- Enough information
- A lot of information

How do you value the information received? \*

- Weak and confused
- Unclear
- Enough
- Rich and abundant

What is your idea of the interrelationships of your job with other jobs within the company? \*

- Rather confusing
- Some idea, but not clear
- Moderately clear
- Very clear

Do you know the organizational structure of your company? \*

- I don't know it
- I know it a little
- I know it quite well
- I know it very well

Do you regularly receive information about your company? (staff turnovers, plans, etc.) \*

- No, I don't receive information
- Yes, but very seldom
- Yes, but not regularly
- Yes, regularly

From whom do you receive information about your company? (Here you can select one or more options) \*

- From the management
- From my colleagues
- From the boss
- From the chief operating officer
- Other: \_\_\_\_\_

## Expectations / motivations

How do you value the chances of promotion and professional fulfillment in your company? \*

- I don't value
- I value a little
- I value enough
- I value a lot

To what extent would you say you feel identified with what your company is and represents? \*

- Not identified at all
- A little identified
- Identified
- Very identified

Type in order of preference what is most important to you, being 1 the most important and 5 the least important. \*

	1	2	3	4	5
Wage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Job security	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promotion possibilities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Your work interests	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work environment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

If you came up with a new idea in connection with your work, what are the probabilities it would be implemented? \*

- Any
- Few
- Quite a bit
- A lot

**In your opinion, the company as a whole in recent years ... \***

- Has greatly improved
- Has improved somewhat
- Has deteriorated somewhat
- Has deteriorated a lot

**In the future years you think ... \***

- It will improve a lot
- It will improve somewhat
- It will get somewhat worse
- It will get a lot worse

## Anexo 5

Tarjetas realizadas para el proceso de aplicación de la técnica CS (NSS)



**Gestión Social**

**Diversificación  
en actividades**

**Rotación  
laboral**

**Buen clima  
laboral**

**Desarrollo de  
talento humano**

**Sobrecarga de  
trabajo**

**Eficacia**

**Comodidad**

**Monotonía -  
Rutina**

**Líder en el  
mercado**

**Participación  
abierta en  
decisiones  
empresariales**

**Machismo**

**Motivación a los colaboradores**

**Movilidad interna**

**Adicción al trabajo**

**Buena relación entre colaboradores**

**Procesos de evaluación recurrentes**

**Conflictos laborales**

**Colaboración  
por parte de  
los superiores**

**Complejidad en  
las actividades**

**Personal  
capacitado**

**Estructura  
horizontal**

**Buena calidad  
de la  
información**

**Planes de  
carrera**

## Anexo 6

### Matriz de entrevistados

Fecha	Hora	Entrevistado	Duración de la entrevista
18/01/2017	10:00 am	José Buitrón	Aprox.: 20 minutos
18/01/2017	10:25 am	Lázaro Reyes	Aprox.: 20 minutos
18/01/2017	10:50 am	Estefanía Regalado	Aprox.: 20 minutos
18/01/2017	11:15 am	Andrés Duque	Aprox.: 20 minutos
18/01/2017	11:40 am	David Amores	Aprox.: 20 minutos
18/01/2017	12: 05 pm	Paul Fierro	Aprox.: 20 minutos
18/01/2017	12:30 pm	Enrique López	Aprox.: 20 minutos
18/01/2017	12:55 pm	Yudeikis Orta	Aprox.: 20 minutos
18/01/2017	14:30 pm	Marcelo Andrade	Aprox.: 20 minutos
18/01/2017	14:55 pm	Jules Braga	Aprox.: 20 minutos
18/01/2017	15: 20 pm	Iván Rodríguez	Aprox.: 20 minutos
18/01/2017	15:45 pm	Alexis Saransig	Aprox.: 20 minutos
18/01/2017	16:10 pm	Edison Quisiguana	Aprox.: 20 minutos
18/01/2017	16:35 pm	Paul Hinojosa	Aprox.: 20 minutos
18/01/2017	17:00 pm	Álvaro Mena	Aprox.: 20 minutos
19/01/2017	11:30 pm	Carolita Torres	Aprox.: 20 minutos
19/01/2017	11:55 pm	Marcelo Aguilera	Aprox.: 20 minutos
19/01/2017	12:30 pm	Ramón Morales	Aprox.: 20 minutos
19/01/2017	12: 55 pm	Nora Guzmán	Aprox.: 20 minutos
19/01/2017	14:00 pm	Randy Otero	Aprox.: 20 minutos
19/01/2017	14:25 pm	Andrés Yajamin	Aprox.: 20 minutos
19/01/2017	14:50 pm	Jairo Narváez	Aprox.: 20 minutos
19/01/2017	15:15 pm	Víctor Sandoval	Aprox.: 20 minutos
19/01/2017	15:40 pm	Ana Landázuri	Aprox.: 20 minutos
19/01/2017	16:05 pm	David León	Aprox.: 20 minutos
19/01/2017	16:30 pm	Jessica Perea	Aprox.: 20 minutos
19/01/2017	16:55 pm	David Loor	Aprox.: 20 minutos
19/01/2017	17:20 pm	Ricardo Yazigi	Aprox.: 20 minutos
19/01/2017	17:45 pm	Efraín Herrera	Aprox.: 20 minutos
19/01/2017	18:10 pm	Erick Aguayo	Aprox.: 20 minutos

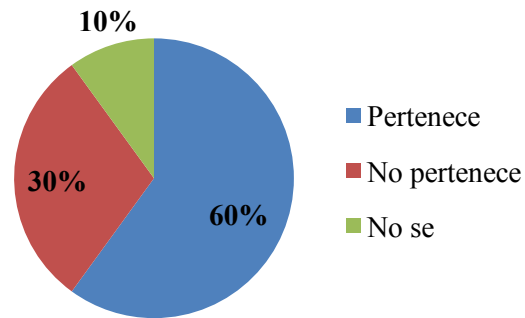
## Anexo 7

### Informe del análisis de resultados de la técnica CS (NSS)

#### Innovación

**Descripción de la imagen:** La innovación es un atributo destacado de la empresa Jobsity, pues un 60% de los colaboradores lo seleccionaron.

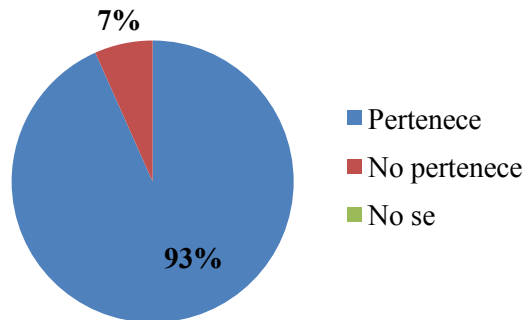
**Calidad de la imagen:** Esta imagen es clara, pues el valor relativo que existe entre el pertenece y no pertenece es de 30%, lo que equivale a que 9 personas más estuvieron de acuerdo con que existe innovación en la empresa.



#### Organización flexible

**Descripción de la imagen:** Jobsity es considerada una organización flexible, pues el 93% de sus colaboradores están de acuerdo con esta afirmación.

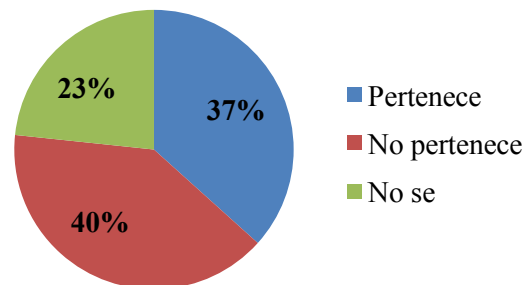
**Calidad de la imagen:** Esta imagen es bastante clara. La diferencia entre los que eligieron a este atributo como perteneciente a la organización y los que no es bastante grande, pues el valor relativo es de 86%.



#### Competitividad interna

**Descripción de la imagen:** No existe competitividad interna dentro de Jobsity, la mayoría de los encuestados confirmo esto.

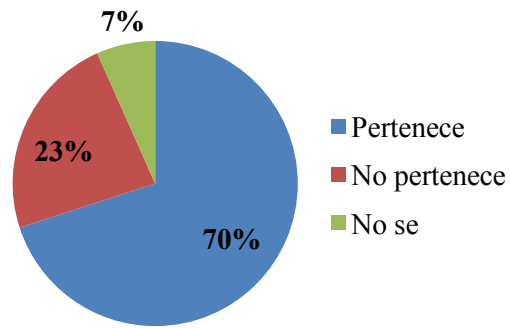
**Calidad de la imagen:** No es clara esta imagen, pues el valor relativo entre el “Si pertenece” y el “No pertenece” es mínima, apenas un 3%. Apenas un encuestado hizo marcó esta diferencia.



### Seguridad laboral

**Descripción de la imagen:** Los colaboradores de Jobsity sienten seguridad en su empleo. Pues el 70% de ellos eligió este atributo como perteneciente a la organización.

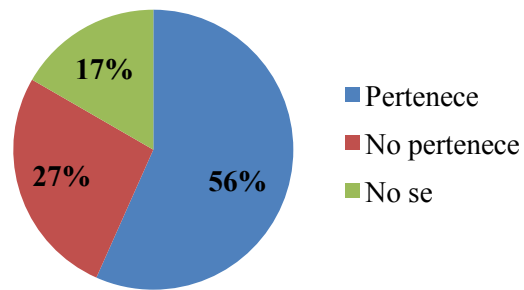
**Calidad de la imagen:** La calidad de esta imagen es muy clara, pues el valor relativo equivale a un 47% de diferencia.



### Gestión descentralizada

**Descripción de la imagen:** Jobsity trabaja con una gestión descentralizada, es decir que no existe una sola autoridad que maneja el funcionamiento de la empresa. Una mayoría, del 56%, destacó este atributo.

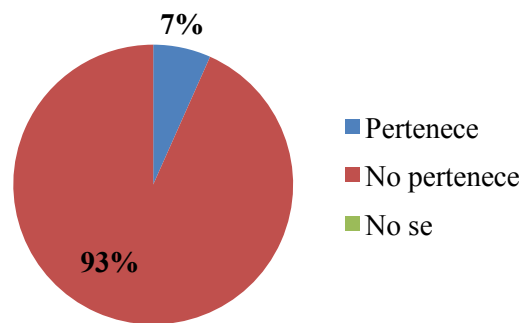
**Calidad de la imagen:** Es poco clara esta imagen, pues apenas un 29%, es decir 9 decisiones tomadas, marcan el valor relativo. Es decir, existió una diferencia mínima entre las opciones presentadas.



### Personal conflictivo

**Descripción de la imagen:** No existe personal conflictivo dentro de Jobsity, el 93% de sus colaboradores lo afirman.

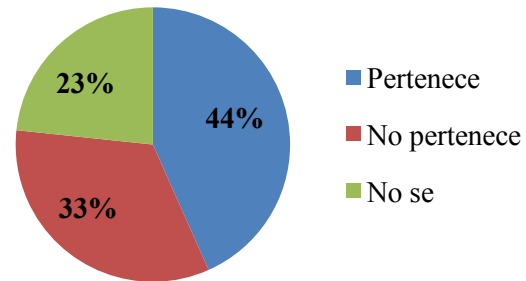
**Calidad de la imagen:** El valor relativo de esta imagen es del 86%, es decir una gran diferencia entre las distintas opciones que eligieron los colaboradores de Jobsity. Es por esto que la calidad de la imagen es bastante buena, y se puede decir que es una imagen clara.



### Gestión Social

**Descripción de la imagen:** Jobsity tiene proyectos de gestión social. La mayoría de los colaboradores eligieron este atributo como perteneciente a la organización.

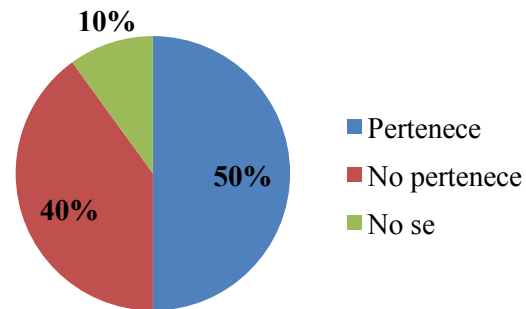
**Calidad de la imagen:** La claridad de la imagen es mala, pues la diferencia entre las elecciones positivas y negativas es del 11%. Es decir que apenas tres personas generan este valor relativo.



### Diversificación en actividades

**Descripción de la imagen:** Las actividades que se realizan dentro de la empresa Jobsity son diversificadas, esto lo afirma el 50% de sus colaboradores, es decir una mayoría.

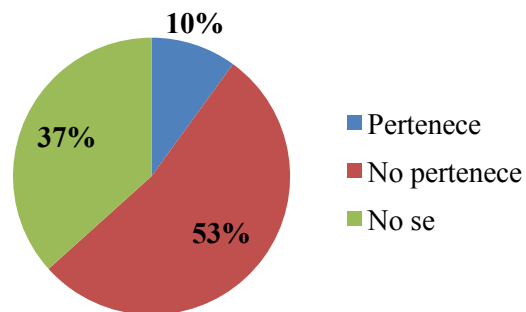
**Calidad de la imagen:** La imagen no es clara, pues el valor relativo equivale al 10%.



### Rotación laboral

**Descripción de la imagen:** La mayoría de los encuestados afirman que no existe una rotación laboral en su empresa Jobsity.

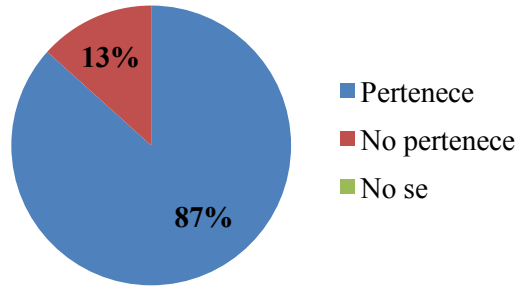
**Calidad de la imagen:** El valor relativo entre la opción de "Si pertenece" y la del "No pertenece" es del 43%, lo que hace clara a la imagen. Sin embargo, un 37% no sabe si hay o no hay esta rotación, lo que causa una distorsión en la imagen.



### Buen clima laboral

**Descripción de la imagen:** En Jobsity existe un buen clima laboral, el 87% de los encuestados afirman esto.

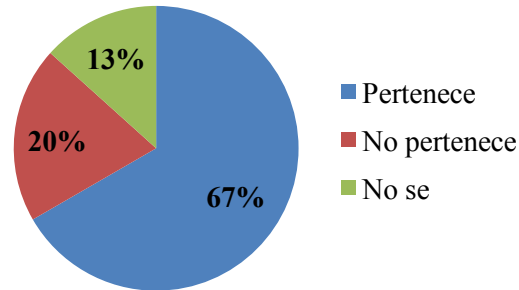
**Calidad de la imagen:** La imagen es bastante clara, pues el valor relativo es del 74%, lo que hace de buena calidad a la imagen.



### Desarrollo de talento humano

**Descripción de la imagen:** Jobsity se preocupa por el desarrollo de talento humano. 20 de los encuestados, es decir el 67%, destacó este atributo como de la empresa.

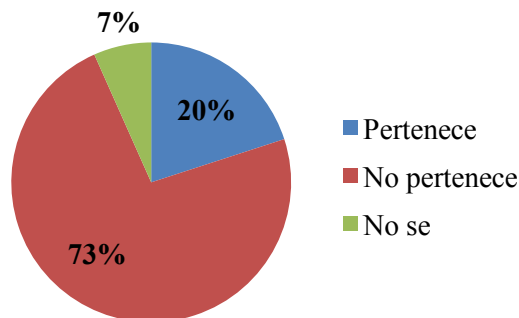
**Calidad de la imagen:** La imagen es de poca calidad, es decir no es muy clara debido a que existe una mínima diferencia entre el “Si pertenece” y el “No pertenece”. El valor relativo es apenas del 47%.



### Sobrecarga de trabajo

**Descripción de la imagen:** Los empleados de Jobsity no tienen una sobrecarga de trabajos. Pues una mayoría, el 73%, decidió que este atributo no pertenece a la organización.

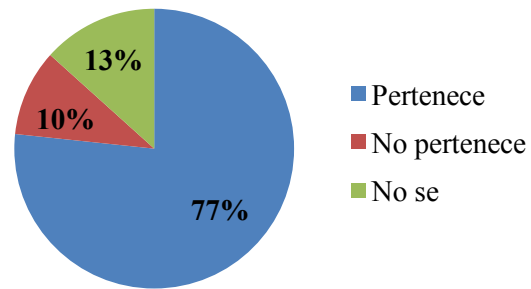
**Calidad de la imagen:** La calidad de la imagen es buena, pues el valor relativo, entre la opción positiva y la negativa, es del 53%, lo que hace clara a la imagen.



### Eficacia

**Descripción de la imagen:** Jobsity es una empresa eficaz. El 77% de los encuestados afirman esto, es decir que la mayoría de ellos, 23 en total, tomaron este atributo como perteneciente a la organización.

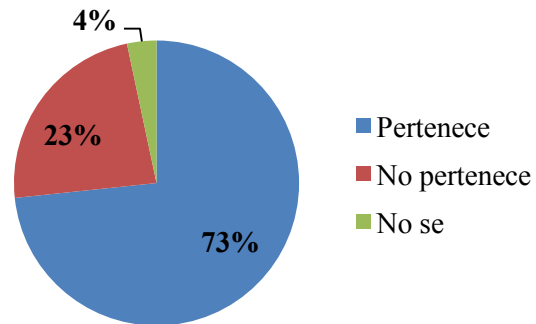
**Calidad de la imagen:** Es una imagen clara, pues una diferencia de 20 encuestados marca la diferencia entre las opciones elegidas. Es decir que existe un valor relativo del 67%.



### Comodidad

**Descripción de la imagen:** La empresa les ofrece comodidades a sus colaboradores y es por eso que la mayoría de ellos, un 73%, eligió este atributo como característico de Jobsity.

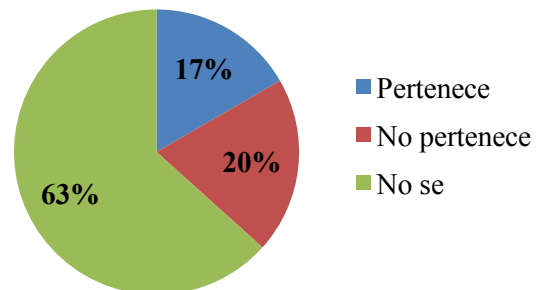
**Calidad de la imagen:** El valor relativo es del 50%, lo que hace que sea una imagen de buena calidad y clara.



### Líder en el mercado

**Descripción de la imagen:** La mayoría de los colaboradores desconocen en qué posición del mercado se ubica Jobsity. El 63% no sabe si la empresa es líder en el mercado.

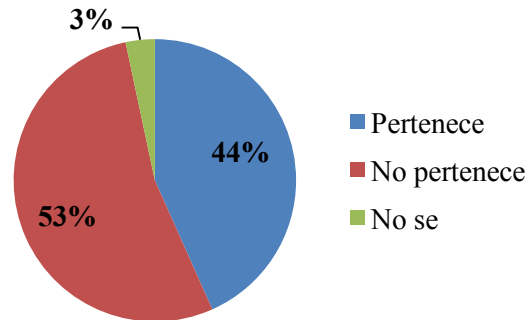
**Calidad de la imagen:** Entre las respuestas negativas y positivas existe un valor relativo de apenas 3%, lo cual hace una imagen de mala calidad. Además, esta no es clara, debido a la distorsión que se crea debido a que la mayoría desconoce este atributo.



### Monotonía – Rutina

**Descripción de la imagen:** El trabajo que ejercen los colaboradores en Jobsity no es monótono o rutinario. El 53%, que corresponde a 16 encuestados, afirmaron que esta característica no es parte de la empresa.

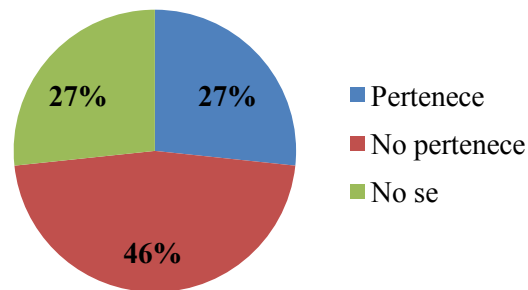
**Calidad de la imagen:** No es una imagen clara, pues el valor relativo es de apenas el 9%. Es decir que la calidad de la imagen es mala porque solo tres personas marcan la diferencia entre el sí y el no.



### Participación abierta en decisiones empresariales

**Descripción de la imagen:** Pese a que la mayoría de los colaboradores afirmaron que existe una gestión descentralizada dentro de Jobsity, aseveran que no hay una participación abierta en Jobsity. Pues el 46% selecciono este atributo como no perteneciente a la organización.

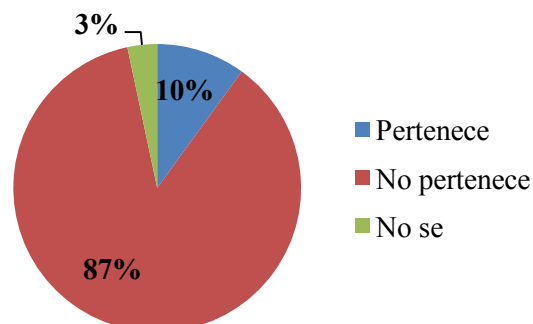
**Calidad de la imagen:** La calidad de la imagen es mala, pues el valor relativo entre las respuestas es del 19%. Además, existe una distorsión, ya que el 27% de los encuestados desconocen si existe o no una participación abierta.



### Machismo

**Descripción de la imagen:** Jobsity no es una empresa machista, pues la mayoría de los encuestados, el 87%, lo afirma.

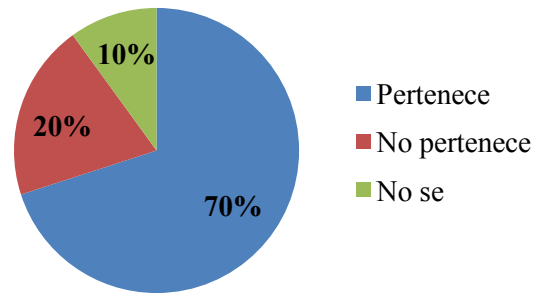
**Calidad de la imagen:** Es una imagen bastante clara, el valor relativo es del 77%. Pues 23 encuestados marcan la diferencia entre la elección positiva y negativa, creando una buena calidad en la imagen.



### Motivación a los colaboradores

**Descripción de la imagen:** La motivación a los colaboradores es una característica destacable en Jobsity. El 70% de los entrevistados lo afirman.

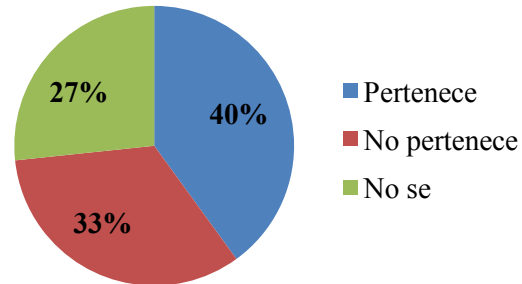
**Calidad de la imagen:** La calidad de la imagen es buena, pues el valor relativo es del 50% entre las respuestas. Es decir es una imagen clara.



### Movilidad interna

**Descripción de la imagen:** La mayoría de los entrevistados, el 40%, afirman que existe movilidad interna, pese a que no existen planes de carrera y una estructura horizontal en Jobsity.

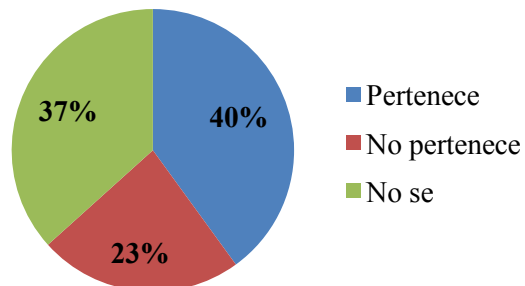
**Calidad de la imagen:** La imagen no es clara, el valor relativo es de apenas 7% lo que hace de mala calidad a la imagen. Además, existe una distorsión, ya que el 27% de los entrevistados, desconocían a que se refería este atributo y optaron por calificarlo como que no saben si pertenece o no a la empresa.



### Adicción al trabajo

**Descripción de la imagen:** El 40% de los entrevistados, o sea una mayoría, afirmó que existe adicción al trabajo en Jobsity.

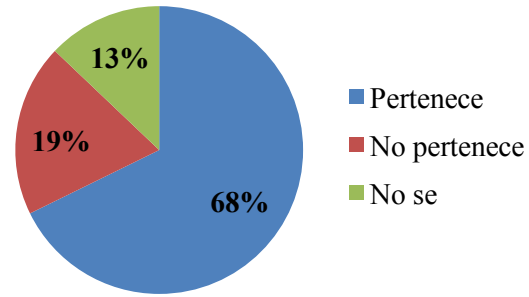
**Calidad de la imagen:** La calidad de la imagen es mala, apenas hay un valor relativo del 17% entre las respuestas a elegir. Por otro lado, existe distorsión, ya que el 37% de los entrevistados desconocen si existe adicción al trabajo dentro de la empresa.



### Buena relación entre colaboradores

**Descripción de la imagen:** Existe una buena relación entre los colaboradores de Jobsity, pues el 68% de los entrevistados afirmó esto.

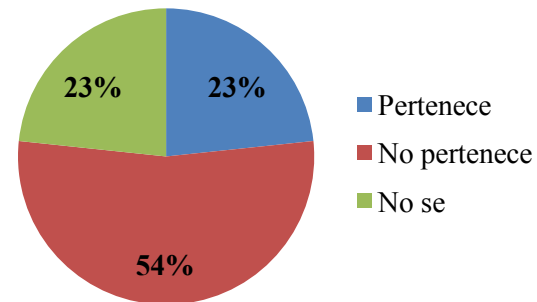
**Calidad de la imagen:** Es una imagen de poca calidad, el valor relativo es del 49%.



### Procesos de evaluación recurrentes

**Descripción de la imagen:** En Jobsity no existen procesos de evaluación recurrentes, pues el 54% de los entrevistados destacó como no perteneciente a la organización este atributo.

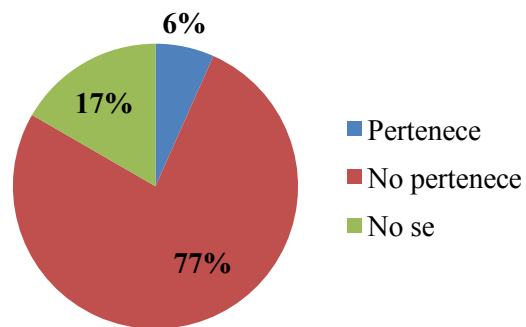
**Calidad de la imagen:** La calidad de la imagen no es buena, pues el valor relativo es de apenas el 31% entre las respuestas elegidas. También, existe distorsión en la calidad de la imagen, debido a que el 23% de los entrevistados desconocen si existen procesos de evaluación recurrentes.



### Conflictos laborales

**Descripción de la imagen:** Jobsity no tiene conflictos laborales, es una característica destacada por el 77% de los entrevistados.

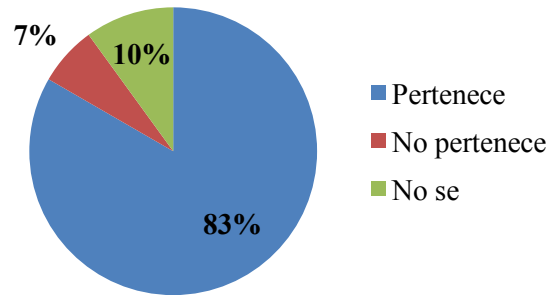
**Calidad de la imagen:** Es una imagen bastante clara, pues el valor relativo es del 71%. Es decir que es de buena calidad la imagen y tiene un alto valor descriptivo, pese a que existe una pequeña distorsión.



### Colaboración por parte de los superiores

**Descripción de la imagen:** Jobsity se destaca debido a que existe una colaboración por parte de los superiores, esto lo afirmó el 83% de los entrevistados.

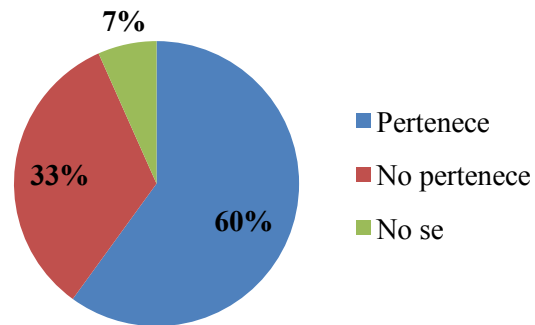
**Calidad de la imagen:** La calidad de la imagen es bastante buena, pues el valor relativo entre las respuestas positivas y negativas es del 76%. Es decir que es una imagen clara.



### Complejidad en las actividades

**Descripción de la imagen:** La mayoría de los colaboradores de Jobsity, el 60%, aseveran que las actividades que realizan son complejas.

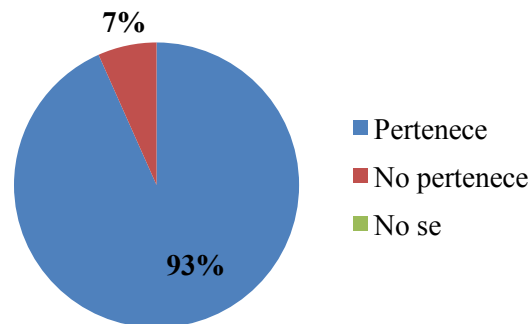
**Calidad de la imagen:** Es una imagen poco clara. La diferencia entre las respuestas es del 27% apenas. Solo 8 entrevistados marcan el valor relativo, por lo que causa que sea mala la calidad de la imagen.



### Personal capacitado

**Descripción de la imagen:** Jobsity cuenta con un personal capacitado, así lo confirmó la mayoría de los entrevistados, el 93%.

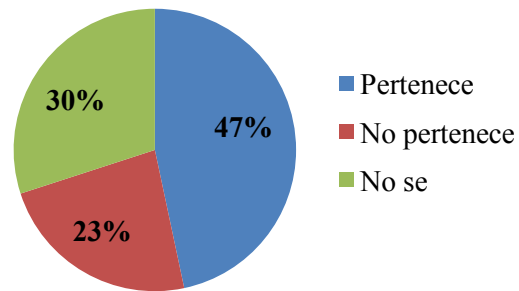
**Calidad de la imagen:** Es una imagen de muy buena calidad, el valor relativo entre las respuestas es del 86%. Es una imagen muy clara.



### Estructura horizontal

**Descripción de la imagen:** Jobsity tiene una estructura horizontal, esto lo ratifica el 47% de los entrevistados.

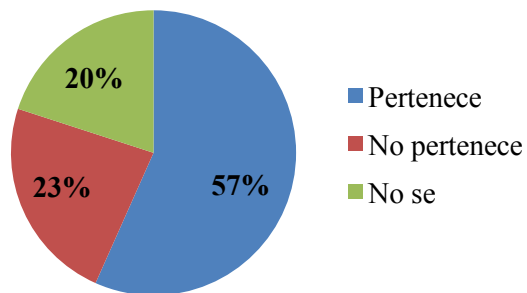
**Calidad de la imagen:** La imagen no es de buena calidad, pues esta no es clara debido a la poca diferenciación entre las respuestas a elegir. El valor relativo es de apenas un 24% y existe una distorsión, ya que el 30% de los entrevistados eligieron como “No sé” a este atributo.



### Buena calidad de la información

**Descripción de la imagen:** Los colaboradores de Jobsity reciben información de buena calidad, pues una mayoría, representada por el 57%, seleccionó este atributo como perteneciente a la organización.

**Calidad de la imagen:** La imagen no es clara, pues el valor relativo, obtenido de la diferencia entre las respuestas positivas y negativas, es de tan solo el 34%.



### Planes de carrera

**Descripción de la imagen:** Jobsity no cuenta con planes de carrera establecidos. Esto lo aseguró el 50% de los entrevistados.

**Calidad de la imagen:** No es buena la calidad de la imagen, apenas existe un valor relativo del 19% entre las respuestas del “Sí pertenece” y del “No pertenece”. La que se refiere a que la imagen no es clara.

