

INCIDENCIA DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA EN LA  
PERCEPCIÓN DE IMAGEN DE LOS PÚBLICOS INTERNOS DE  
UNA ORGANIZACIÓN SOLIDARIA, CASO PROVITEC.

ROSSY CHABELLY MUÑOZ GARZÓN

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN  
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
MEDELLÍN  
2019

INCIDENCIA DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA EN LA  
PERCEPCIÓN DE IMAGEN DE LOS PÚBLICOS INTERNOS DE  
UNA ORGANIZACIÓN SOLIDARIA, CASO PROVITEC.

ROSSY CHABELLY MUÑOZ GARZÓN

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

ASESOR

JUAN DAVID MAZO

MAGISTER EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE COMUNICACIÓN

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

MEDELLÍN

2019

21 de julio de 2019

Rossy Chabelly Muñoz Garzón

“Declaro que esta tesis (o trabajo de grado) no ha sido presentada para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad” Art 82 Régimen Discente de Formación Avanzada.

Firma:

Rossy C. Muñoz

---

En honor a mis padres quienes me impulsan a superar mis miedos constantemente. Sin ellos, no tendría el coraje para enfrentar a la hoja en blanco...

## AGRADECIMIENTOS

A todos los docentes de la maestría cuyas enseñanzas alimentan este trabajo, en especial a Doris Muñoz, Verónica Suescún y Juan David Mazo que ayudaron a pulir las ideas que lo conforman y acompañaron su desarrollo en distintas etapas. A la junta directiva de PROVITEC por permitir y apoyar la realización de este proyecto, a los afiliados y colaboradores de la organización por su tiempo. Por último, gracias al apoyo y motivación constante de mis padres, hermanos, abuelos, primos, tíos, amigos...

## **TABLA DE CONTENIDO**

1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
1.2	Objetivo general .....	13
1.3	Objetivos específicos.....	13
2.	PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO.....	15
2.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	15
2.4	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
3.	CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS .....	18
4.	MARCO CONCEPTUAL.....	19
4.1	La identidad como producto de la relación entre la organización y sus públicos.....	19
4.2	La imagen corporativa como producto del consenso de los públicos relacionados con la organización. ....	30
4.3	La creación de valor compartido como insumo en la gestión de identidad e imagen corporativa.....	40
5.	ESTADO DEL ARTE.....	51
6.	MARCO CONTEXTUAL .....	68
5.1	Historia y contexto de PROVITEC.....	68
5.2	Economía solidaria y cooperativismo en Colombia.....	70
5.3	Los retos de las empresas solidarias.....	72
5.4	Hacia una comprensión de la visión marxista- leninista en PROVITEC.....	75
7	RESULTADOS .....	79
6.1	Análisis categorías y subcategorías.....	79
6.2	Análisis de la construcción de identidad en PROVITEC conforme a la visión de los directivos.....	79
6.2.1	Comportamiento organizacional ideal, principios orientadores, prácticas y políticas. ....	80
6.2.3	Información residual y aspectos simbólicos de identificación.....	85
6.2.4	Nivel de apropiación .....	87
6.2.5	Canales y Prácticas comunicacionales .....	89
6.2.6	Riesgos y barreras percibidos por la organización.....	90
6.3	Análisis de valoraciones que dan lugar a la imagen Corporativa en PROVITEC. ....	92
6.4.	Valoraciones sobre el relacionamiento entre los públicos internos de la organización. ....	117
6.5	Diagnostico de la imagen percibida. ....	129
	Resumen de aspectos positivos y negativos.....	129

7. CONCLUSIONES .....	132
8. RECOMENDACIONES .....	138
8.1 Objetivos, Estrategias y tácticas de comunicación para intervenir la imagen corporativa de PROVITEC desde la comunicación de su identidad.....	138
Estrategias y acciones desde la comunicación interpersonal .....	142
Estrategias y acciones desde el contexto de la comunicación grupal .....	144
Estrategias y acciones desde el contexto de la comunicación organizacional .....	149
REFERENCIAS .....	150
ANEXO 1 .....	154
ANEXO 2 .....	158
ANEXO 3 .....	159
ANEXO 4 .....	163
ANEXO 5 .....	166

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Categorías y sub categorías.....	18
Tabla 2: Definición de conceptos.....	80
Tabla 3 Conceptos de valoración desde la imagen .....	93
Tabla 4 Primera caracterización de públicos internos.....	96
Tabla 5: Lemas usados para diagnosticar el nivel de apropiación y conocimiento de los símbolos .....	105
Tabla 6 Rangos de edad y años de afiliación .....	117
Tabla 7 Rangos de edad y años de trabajo colaboradores.....	118
Tabla 8: Comparación de porcentaje de valoraciones en el relacionamiento entre afiliados y colaboradores .....	123
Tabla 9: Resumen de aspectos positivos y negativos.....	129
Tabla 10 Resumen de oportunidades y debilidades .....	138
Tabla 11: Estrategias y acciones desde la comunicación interpersonal.....	142
Tabla 12: Estrategias y acciones desde el contexto de la comunicación grupal .....	144
Tabla 13: Estrategias y acciones desde el contexto de la comunicación organizacional...	149



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logos PROVITEC Y ASOINCA .....	86
Figura 2: Rangos de edad afiliados .....	94
Figura 3: Rangos de edad colaboradores .....	95
Figura 4: Resultados sobre percepción del servicio para los afiliados.....	97
Figura 5: Calificación del servicio en PROVITEC según afiliados.....	98
Figura 6: Resultados percepción de los afiliados sobre el trato recibido por los colaboradores .....	99
Figura 7: Calidad y asimilación de los procesos entre colaboradores .....	100
Figura 9: Contraste de valoraciones de los afiliados de acuerdo a lo planteado por la directiva.....	102
Figura 8: Resultado nivel de conocimiento sobre la razón de ser de PROVITEC entre los afiliados .....	102
Figura 10: Evaluación de valores que representan a la organización entre los afiliados...	103
Figura 11: Resultados de la identificación de los elementos simbólicos de PROVITEC entre afiliados y colaboradores.....	104
Figura 12: Resultados sobre la asimilación del principio orientador entre colaboradores	106
Figura 13: Resultados sobre la asimilación del principio orientador entre afiliados .....	106
Figura 14: Calificación de la información sobre el estado de la organización entre afiliados .....	107
Figura 15: Calificación de la información sobre los estados financieros entre los afiliados .....	108
Figura 16: Resultados de la calificación de PROVITEC como organización entre afiliados .....	109
Figura 17: Resultados contraste de valoraciones positivas y negativas entre afiliados .....	110
Figura 18: Resultados calificación de la información recibida por los colaboradores sobre PROVITEC .....	110
Figura 19: Resultados de los porcentajes obtenidos por adjetivos negativos entre afiliados .....	111
Figura 20: Resultados de los porcentajes obtenidos por adjetivos negativos entre colaboradores .....	112
Figura 21: Valoraciones sobre información residual entre afiliados .....	113
Figura 22: Valoraciones sobre satisfacción laboral entre colaboradores .....	114
Figura 23: Resultados del nivel de confianza en PROVITEC entre afiliados .....	114
Figura 24: Resultados de la valoración del sentimiento de seguridad como afiliados de PROVITEC .....	115
Figura 25: Resultados de la valoración del sentimiento de seguridad como colaboradores de PROVITEC .....	116
Figura 26: Resultados de la calificación del trato recibido por los colaboradores de parte de los afiliados .....	119

Figura 27: Resultados de la calificación del trato recibido por los colaboradores de parte de los directivos .....	119
Figura 28: Resultados de la calificación sobre la valoración del ambiente de trabajo entre los colaboradores.....	120
Figura 29: Resultados sobre la percepción de deberes en colaboradores .....	121
Figura 30: Resultados sobre de la percepción respecto al rol que ocupan lo colaboradores .....	121
Figura 31: Resultados sobre la percepción de los deberes del afiliado.....	122
Figura 32: Comparación de resultados entre afiliados y colaboradores sobre la participación .....	124
Figura 33: Segunda comparación de resultados entre afiliados y colaboradores sobre la participación.....	125
Figura 34: Comparación de porcentajes sobre el sentimiento de valoración entre afiliados y colaboradores. ....	125
Figura 35: Uso de medios entre los afiliados .....	127
Figura 36: Uso de medios entre los colaboradores .....	128
Figura 37: Modelo Downs and Hazen .....	139

## RESUMEN

A través de un estudio no probabilístico, este trabajo buscó analizar la influencia que tienen los públicos internos de una organización en la construcción de identidad. La investigación pretendió establecer un análisis entre el comportamiento organizacional ideal y el comportamiento organizacional real de PROVITEC, que al ser una cooperativa promueve una serie de valores y características que instan a la lucha, la resistencia, la cooperación, la ayuda mutua, la honradez... Principios que deben ser confrontados con la forma en que funciona, la forma en que comunica su identidad, las acciones que promueve, la inclinación a la sostenibilidad, el respeto por los derechos de sus trabajadores y afiliados, y la pertinencia con la que sus líderes gestionan los recursos..

Las cooperativas, al igual que las pequeñas y las medianas empresas, a pesar que conforman un pequeño porcentaje de la economía del país representan el futuro del mismo. En el desarrollo de este sector existe la posibilidad de generar proyectos que sean amigables con el medio ambiente, permitan generar empleo, conciencia social. A la vez, gestar alianzas con el propósito de ayudar al crecimiento económico de diferentes procesos de emprendimiento bajo la noción de valor compartido. Este fue un ejercicio que trató de analizar todas las características que hacen a PROVITEC coherente con del sector al que pertenece

Las cooperativas, por otro lado, cargan con una visión negativa en Colombia debido a muchos escándalos sobre el manejo de sus recursos. Hecho que también influye en la configuración de imaginarios que dan lugar a la imagen corporativa de organizaciones similares, por tanto, este trabajo también se convierte en una forma de proponer acciones que ayuden a mejorar la percepción general sobre ellas. Al incentivar su estudio, desde la comunicación organizacional, se pueden plantear herramientas que les ayuden a mejorar la comunicación y el relacionamiento con sus públicos de interés.

**PALABRAS CLAVE:** Comunicación organizacional, cooperativas, imagen percibida, identidad corporativa.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PROVITEC es una cooperativa ubicada en la ciudad de Popayán, capital del departamento del Cauca. Se fundó con la finalidad de ayudar a los docentes damnificados por el terremoto de 1983. Desde entonces, ha dedicado su labor al saneamiento de las necesidades básicas de los docentes caucanos y sus familias. Es una organización que por el número de personal que la integra (menor a 200) y el total de activos que tiene (inferior a 15.000 salarios mínimos legales vigentes) no puede ser considerada una gran empresa, por lo tanto, puede clasificarse como una pequeña y mediana empresa (PYME). Es una entidad que aún se encuentra en crecimiento, factor que es consecuente con la falta de planeación en la gestión del sistema de comunicaciones, interno y externo, sobre el que se plantea este trabajo.

Por ser una organización de carácter sindical, asociada a ASOINCA, no tiene un área de comunicaciones definida ni mucho menos propia. Como pasa en la mayoría de PYMES este es un aspecto que no tiene la misma prioridad que otros procesos cuya gestión es de carácter económico, en estos casos, la comunicación es vista como un: “accesorio”. (Marín, 2016, p. 152) Por ejemplo, los ejercicios comunicativos por parte de PROVITEC están anclados a las comunicaciones del sindicato, que posee la infraestructura e insumos necesarios para la realización de todo tipo de productos informativos y audiovisuales. Desde ASOINCA, incluso, se gestiona la relación con los afiliados por medio de asambleas, boletines, circulares y comunicados en su mayoría.

En consecuencia, la gestión de la comunicación es vista como un ejercicio publicitario que puede ser obviado, dado que para la organización es más importante: “demostrar lo que hace mediante la práctica” (F. Vargas comunicación personal, 2018). Así, se evidencia un desconocimiento sobre las opiniones y percepciones que las personas tienen sobre la cooperativa, ya que es costoso diferenciarla de ASOINCA. En ese sentido, no existe

identificación oficial de los públicos, ni una planeación estratégica de los mensajes que se emiten para ellos. Los valores, metas, propósitos, normas y demás características que sirven para comunicar lo que es PROVITEC se hacen difusos en todo el sistema comunicativo.

Aunque tiene una identidad visual tradicionalmente constituida, esta pierde relevancia ante otros elementos que forman parte de su filosofía e historia. Los factores enunciados anteriormente influyen en que la imagen de la organización no sea clara para los públicos que conforman la cooperativa. Esta investigación se plantea en la disyuntiva que presentan dos aspectos importantes en la gestión de la identidad y el análisis de la imagen corporativa, por un lado, lo que la organización cree que proyecta y por otro, lo que en realidad está proyectando y cómo es entendido por los públicos internos.

En consideración a lo anterior, se proponen los siguientes objetivos:

## **1.2 Objetivo general**

Estudiar la incidencia de la identidad corporativa de PROVITEC en la percepción de imagen de los públicos internos.

## **1.3 Objetivos específicos**

- Caracterizar a los públicos de interés de PROVITEC teniendo en cuenta su cercanía con la organización y su participación en la construcción de identidad en términos de generación de valor.
- Analizar las características y elementos simbólicos que han constituido la identidad de PROVITEC.
- Diagnosticar la imagen percibida que tiene PROVITEC en sus públicos internos y su participación en la configuración de identidad.
- Proponer directrices de comunicación para fomentar una circulación pertinente de la información en los públicos internos, reforzando la identidad de la organización.

Los objetivos pretenden estudiar la percepción de la imagen corporativa existente en los públicos internos, esto permitirá analizar las experiencias que los trabajadores, afiliados y colaboradores han tenido con la organización, también, se identificarán las características y símbolos que han impactado al personal creando una asociación con la entidad, favoreciendo la construcción de imagen percibida.

Además, se analizará el nivel de conocimiento y asimilación de las políticas, procesos y valores entre los grupos ya mencionados. Es posible que este estudio también permita evidenciar factores que puedan indicar cuál es el nivel de satisfacción, apropiación e incluso identificación entre los empleados y afiliados, de esta forma, se podrían detectar posibles falencias en el sistema de comunicaciones y en consecuencia, proponer directrices para mejorarlo.

Hasta el momento, existen diferentes investigaciones que hacen un análisis de la imagen corporativa en organizaciones solidarias, pero en regiones de España, Brasil y México. En Colombia los estudios sobre imagen corporativa se han centrado mayoritariamente en instituciones académicas y en organizaciones presentes en departamentos con un gran desarrollo económico como Antioquia, Valle del Cauca o Cundinamarca, sin embargo, en el Cauca aún no se han publicado estudios similares. Esta investigación puede ser a futuro un referente para trabajos tanto de carácter comunicativo-organizacional como social en la zona.

## 2. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

### 2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para esta investigación se hizo necesario abordar el estudio desde un modelo mixto, que permitiera identificar percepciones a través de métodos cualitativos y a la vez, establecer similitudes entre los grupos que caracterizan el fenómeno, al usar instrumentos de medición cuantitativos. Según Sampieri, Collado y Baptista (2014) el desarrollo de una investigación bajo un enfoque mixto permite la compenetración de los modelos cuantitativo y cualitativo, dotándola de las ventajas de ambos. Cuando se hace una buena mezcla de los dos modelos de investigación se puede enriquecer el estudio, ya que ambos pueden tener visiones que resulten complementarias (Sampieri et. al, 2014).

Bajo el modelo mixto, se pretendía que las técnicas de cada enfoque (cualitativo y cuantitativo) permitieran un acercamiento mayor al fenómeno. Entre las técnicas escogidas referentes al enfoque cuantitativo estuvieron las encuestas, que buscaron obtener una percepción general del segmento de públicos más grande. Así, la cuantificación de las distintas variables permitió contrastar por medio de porcentajes; cómo se asimila la información que PROVITEC comunica de sí misma respecto a su identidad entre los públicos de mayor densidad.

Por otro lado, las entrevistas se utilizaron para identificar las características ideales que la organización cree que trasmite en la comunicación con sus públicos. Fueron aplicadas entre los directivos, ya que es el grupo que dirige a la organización, establece las pautas de conducta y toma decisiones que son definitivas para el funcionamiento de la cooperativa y demás proyectos.

A través de los cuestionarios y las entrevistas se realizó una comparación entre lo ideal (lo que la organización comunica sobre su identidad) lo real (lo que en realidad comunica) y las percepciones, es decir: valoraciones positivas o negativas que la persona posee sobre la organización. El valor conceptual de la percepción permitió que fuera usada como herramienta para identificar y caracterizar los elementos simbólicos y lingüísticos, sobre los

que se crea la imagen corporativa percibida que puede ser identificada por los públicos internos (Vecina, 2012).

### **2.3 DISEÑO METODOLÓGICO**

En vista del tiempo con el que se contó para aplicar los instrumentos y dado que la población estudiada comprendía tres grupos desiguales en densidad, se decidió hacer un ejercicio no probabilístico. De esta forma, las entrevistas fueron aplicadas a los doce directivos en total, también, se aplicaron 33 encuestas a 33 de los 55 trabajadores y 300 encuestas a 300 de los 1.600 afiliados. Los encuestados fueron escogidos al azar, mediante una lista proporcionada por la organización que contenía los correos electrónicos de los afiliados, medio que fue usado para el envío del cuestionario.

En el caso de los colaboradores, fueron entrevistadas aproximadamente cinco personas en cada establecimiento que hace parte de PROVITEC. Aproximadamente quince encuestas fueron enviadas mediante correo electrónico y dieciocho fueron realizadas de manera personal. Es de resaltar, que el uso de la muestra no probabilística permitió enfocarse en las cualidades y experiencias de las personas entrevistadas y/o encuestadas, por tanto fue pertinente para el caso de estudio, porque se buscó entender las experiencias que los públicos internos han tenido con la organización (Hernández Sampieri et. al, 2014).

Al usarse una muestra no probabilística, se pudo dar más libertad al análisis de los resultados y contrastar las experiencias de tres grupos de personas con roles distintos e intereses particulares, cuyo contacto con la organización forma impresiones propias que pueden ser agrupadas conforme a las características socio-culturales comunes y en esa misma medida, con las expectativas que tienen hacia la organización.

Este trabajo partió de tomar en consideración a todas las personas que tienen un vínculo cercano con la cooperativa, ya sea porque la dirigen, trabajan para ella o la financian. Personas que, además reaccionan de manera similar ante la información transmitida por la organización tanto por la emisión de mensajes como con su comportamiento. De esa forma y aunque resulta evidente, se tomaron como públicos de estudio a los directivos, afiliados y



colaboradores porque todos poseen un rol activo en el funcionamiento de PROVIEC, sin embargo, debido a su posición y poder dentro de la misma pueden tener visiones y opiniones distintas. Aunque los límites que definen a estos públicos internos pueden resultar obvios, dentro de la organización no se reconoce que son grupos con distintas necesidades e intereses, por lo tanto, no se evidencia una correcta planeación estratégica de acciones que le permitan a la organización relacionarse óptimamente con ellos.

## **2.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

Tomando en cuenta lo planteado por Sampieri et al. (2014) sobre los alcances que puede tener una investigación, es de reconocer que en un inicio estuvo orientado hacia un alcance exploratorio, que pretendía reunir información sobre la relación entre la imagen y la identidad corporativa, abordándola como constructo social producto de las percepciones de los públicos de una organización. No obstante, como uno de los objetivos de la investigación es establecer un contraste entre lo que comunica la organización sobre sí misma y la percepción de los públicos sobre esa comunicación, se abrió la posibilidad de que el alcance también pudiese ser correlacional, mientras el desarrollo de este objetivo implicara diferenciar el nivel de asimilación y conocimiento de las características de identidad entre los públicos estudiados, de esta manera: “evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables” (Hernández Sampieri et. al, 2014, p. 97) como explican los autores al conceptualizar este tipo de alcance.

### 3. CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS

Conforme a los objetivos propuestos y a la investigación realizada en el marco conceptual, se establecieron los conceptos dispuestos en la tabla 1, organizados de acuerdo con las dimensiones que se abordaron en el desarrollo del trabajo.

**Tabla 1**

**Categorías y subcategorías.**

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>
<b>IDENTIDAD</b>	• Comportamiento organizacional ideal.
	• Principios orientadores.
	• Prácticas comunicacionales.
	• Políticas organizacionales.
<b>IMAGEN</b>	• Comportamiento organizacional real.
	• Información residual.
	• Esquemas simplificados.
	• Impresiones y percepciones.
	• Nivel de apropiación.
<b>RELACIONAMIENTO CON PÚBLICOS</b>	• Elementos que generan valor.
	• Medición e indicadores existentes.
	• Elementos que destruyen valor.
	• Canales de comunicación.
	• Uso de canales de comunicación.

Fuente: elaboración propia.

Los conceptos propuestos fueron tomados desde los postulados de distintos autores, en virtud de la elaboración del marco teórico. Se escogieron por su pertinencia en el abordaje de tres dimensiones interconectadas entre sí, sobre las que surge este trabajo: la relación entre imagen e identidad, que da lugar a la imagen percibida a través del relacionamiento y las experiencias que los públicos pueden tener con una organización.

## 4. MARCO CONCEPTUAL

### 4.1 La identidad como producto de la relación entre la organización y sus públicos.

El estudio de la identidad es un tema cuya investigación es relativamente nueva, sin embargo, el término empezó a formarse siglos atrás, para Costa (2003) la identidad corporativa tiene sus inicios en el surgimiento de la marca comercial, concretamente en el comercio de Europa, cuando se hizo necesaria la utilización de sellos para distinguir las transacciones económicas y marcar las diferentes mercancías. Sin saberlo, aquellos símbolos que identificaban tal o cual producto y las frases consignadas en ella, con el tiempo crearían un sentido de asociación, pasarían de identificar únicamente lo producido a ser el referente de una organización. Mutar a una economía de negocios, ha implicado que en la actualidad, la identidad organizacional sea abordada con el fin de generar un valor agregado, crear una ventaja competitiva e incluso establecer estudios sobre el comportamiento humano, que da lugar al fenómeno de identificación en las distintas organizaciones (Costa, 2003).

Es así como en los últimos años, el estudio de la identidad corporativa ha marcado una nueva ruta de análisis en el que hacer de la comunicación organizacional. Olins (1998) expone que el funcionamiento de una organización debe tener algo que cree sentido de pertenencia entre las personas que la integran, algo que los motive a unirse hacia un mismo fin. En este sentido, la identidad se perfila no solo como un slogan o una marca, es algo visible que se reafirma en la forma en que la organización hace las cosas.

Para este autor la identidad presenta dos facetas: por un lado, finalidad y por otro, pertenencia.

La identidad se expresa en nombres, símbolos, logotipos, colores y ritos de paso que las organizaciones utilizan para distinguirse y para diferenciar a sus marcas y a las filiales que las constituyen. En cierto modo, estos signos tienen el mismo fin que los símbolos religiosos, los escudos heráldicos, las

banderas y los símbolos nacionales: Materializar y dar vida a una idea colectiva de pertenencia y finalidad. Por otra parte, representan normas uniformes de calidad y por tanto favorecen la lealtad de los consumidores (Olins, 1998, p. 73).

En aprendizaje organizacional, Argyris (2001) comenta que un aspecto clave en el abordaje de la identidad corporativa de una organización es la frase: “en nombre de la organización” porque evidencia que:

Es posible que los individuos piensen y actúen en nombre de una organización debido a que las organizaciones son entidades políticas, en un sentido fundamental de ese término. Las colectividades se vuelven organizaciones cuando satisfacen tres capacidades constitutivas: tomar decisiones colectivas, delegar la autoridad para la acción en un individuo en nombre de la colectividad y decir quién es y quien no es un miembro de la misma (Argyris, 2001, p. 13).

Por su parte, Sanz de la Tajada (2002) plantea que la identidad debe ser proyectada dentro y fuera de la empresa, de esta forma, ayuda a crear la imagen de la misma mediante la emisión de mensajes específicos para cada público. Por lo tanto, desde la comunicación organizacional; se deben crear acciones que permitan medir como son asimilados los mensajes y el tipo de percepciones que se crean al recibir esa información. El autor plantea que la identidad es el ser de la empresa, se forma a través de la comunicación que la empresa hace acerca de sí misma, cuyo resultado es la imagen percibida por los públicos, en otras palabras, el resultado es la creación de la imagen corporativa.

Ríos (2003) quien hace una revisión bibliográfica sobre la identidad, introduce en su texto algunos autores que reconocen la existencia de identidades múltiples. Al citar a Pratt y Foreman (2000) refuerza este planteamiento, ya que los autores exponen que esta “multiplicidad” se debe a la existencia de distintas percepciones en las organizaciones sobre lo que es “central, distintivo y perdurable”.

Sobre las múltiples identidades el autor explica que:

Éstas no necesariamente compiten entre sí, ni son siempre percibidas por los miembros de la organización, ni son comunes a todos, pero sí son definidas por subgrupos específicos de actores organizacionales. Pueden residir en grupos de individuos, pero también en roles, símbolos y otros sitios de almacenamiento de la “memoria” organizacional (como políticas, reglas y procedimientos). Sin embargo, la consideración de multiplicidad no debería dejar de lado el concepto de unicidad del individuo, del grupo o de la organización; es decir, se trata de analizar elementos o factores de un todo para comprender y encontrar sentido en un mundo organizacional específico (Ríos, 2003, p. 83).

Respecto a la “multiplicidad”, Ríos (2003) sugiere estudiar la identidad no como identidades múltiples sino como dimensiones de la identidad, teniendo en cuenta al individuo, los grupos, la organización y la sociedad como distintos niveles de estudio. Para este autor, la identidad se crea por medio de una negociación entre los individuos y grupos de personas que componen la organización tanto interna como externamente.

En la creación de identidad se dan cuatro procesos: en primer lugar, está el reflejo de la identidad en las imágenes de otros, algo que Hatch y Shultz (2002) han denominado como autorreflejo. En segundo lugar, estos autores nombran el reflejo; donde la identidad se incorpora a los supuestos culturales. En tercer lugar se encuentra la expresión, siendo la forma en que la cultura es percibida por medio de la identidad. Finalmente, en cuarto lugar, se da la impresión; en donde las formas de identidad establecen una idea en los individuos. (Hatch y Shultz, 2002, citado en Ríos, 2003).

Andrade (2005) por otro lado, hace uso del término: “*simbolismo organizacional*” refiriéndose a la influencia que tienen los símbolos sobre las personas en la configuración de la identidad, ya que sobre estos; se crean factores de arraigo cultural e integración. Otro

aspecto de la identidad, la cultura organizacional, se puede entender como un conjunto de significados compartidos, con un lenguaje en común que permite identificar los procesos y actividades de la organización como algo homogéneo, para que quienes la conformen finalmente actúen en concordancia.

Olins (1999) explica que los símbolos tienen la capacidad de influir en las emociones, sensibilidades y recuerdos, siendo capaces de evocar desde temor hasta generar placer o confortabilidad. Un ejemplo de ello son los símbolos heráldicos, que aún hoy, son sinónimo de hidalguía, por lo tanto suelen suscitar respeto a quienes los contemplan. Desde esta perspectiva, se puede establecer que uno de los factores de construcción de identidad tiene una estrecha relación con los símbolos que se pueden percibir dentro de una organización, sobre todo si estos tienen la capacidad de evocar algún tipo de sentimiento positivo o permiten a las personas representarse.

El término inestabilidad adaptativa es propuesto por Gioia, Shultz & Corley (2000) para describir el permanente cambio de la identidad, explicando que la identidad no es algo que permanezca inmutable en el tiempo, porque debido a presiones tanto internas como externas, la identidad tiene que mutar para que la organización pueda adaptarse a los cambios del contexto. Muchas veces los cambios son imperceptibles, dado que no todas las características de la identidad se modifican por igual, incluso algunas características pueden permanecer inmutables por largos períodos de tiempo.

La aparente durabilidad de la identidad está realmente contenida en las etiquetas usadas por los miembros de la organización para expresar quién o qué creen que la organización debe ser. Pero el significado asociado a estas etiquetas cambia para que la identidad sea en realidad, mutable (Gioia et al., 2000, p. 64).

Esta capacidad adaptativa de la identidad se debe, según los autores, a la relación con la imagen o imágenes de la organización.

El concepto básico de inestabilidad adaptativa en la identidad organizacional es sencillo: como consecuencia de sus interrelaciones con la imagen en sus diversas formas, la identidad organizacional se vuelve dinámica y mutable. Esta inestabilidad en la identidad en realidad confiere beneficio a la organización, ya que permite una mejor adaptación a las demandas de un entorno que está experimentando un cambio continuo. (Gioia et al., 2000, p. 74).

Sin embargo, los autores evidencian que muchas veces se asume a la identidad como algo estático y en consecuencia hay un esfuerzo de las organizaciones porque permanezca así, pero esto podría ser contraproducente, dado que supondría desconocer que la identidad es producto de un consenso, vinculada a un proceso de constante resignificación e interpretación desde las visiones de las personas que integran la empresa o están en contacto con ella.

La implicación teórica de reconocer una identidad organizacional construida socialmente (y reconstruida) es que aunque podríamos usar las mismas etiquetas para describir los elementos de una identidad central, esos elementos están sujetos a interpretaciones múltiples y variables, lo que implica que la identidad cambia con interpretaciones cambiantes. Debido a que usamos las mismas etiquetas a lo largo del tiempo para describir los elementos centrales de la identidad, es engañosamente fácil suponer que la identidad es estable o duradera. La durabilidad está en las etiquetas, pero no en la interpretación de los significados que componen el núcleo aparente (Gioia et al., 2000, p. 74).

En igual sentido, lo expuesto por Andrews, Basler & Coller (2002) reconoce el papel de las redes sociales, entendidas como el entramado de interacciones que las personas pueden tener en el ambiente organizacional. Estas serían el punto de partida para la formación de los consensos que dan lugar tanto a la identidad como a la imagen corporativa, desde la

constitución de la cultura organizacional. Para estos autores, las redes sociales tienen la capacidad de efectuar una homogenización de la identidad debido a la influencia de los diferentes grupos e individuos que integran la organización. Una de las formas en que opera esta influencia se debe a que:

Los actores centrales de una red pueden incorporar de una manera más directa y sólida la identidad organizativa en su psique. La centralidad puede ayudar a que las personas que ocupan posiciones centrales en una estructura social informal se forjen una identidad organizativa compartida, similar, que puede ser distinta de la identidad que se construyan los miembros de la periferia de una red. (Andrews et al., 2002, p. 42).

Por otro lado, Capriotti (2009) habla de los dos enfoques sobre los que se puede abordar el concepto de identidad corporativa. Desde el enfoque de diseño, se define a la identidad como lo que se ve. El enfoque organizacional, por otro lado, la define como el conjunto de características que la hacen única, son los aspectos que se mantienen en el tiempo y le permiten diferenciarse de las demás. Así, el enfoque de diseño es igual a la consideración de los elementos simbólicos y elementos gráficos que representan a la organización ante los individuos. Mientras que el enfoque organizacional supondría la consideración de las características internas de la organización, lo que hace, produce, cómo lo hace y los factores culturales que se crean y se intercambian en la interacción entre las personas que la integran.

Desde el enfoque organizacional, la identidad se comunica a través del comportamiento organizacional, el diseño corporativo o la presentación visual y la comunicación organizacional. En ese sentido, Milanés (2000) considera que una adecuada gestión de la identidad supone establecer normas de conducta que sean seguidas por todos los colaboradores, en una ética común y un sentimiento más o menos homogéneo sobre la historia de la empresa, además del compromiso con la calidad del producto que también



perfila el sello distintivo de la organización. Cuando hay una unión de estos aspectos, se puede hablar de la existencia de una cultura organizacional.

Al considerar la cultura organizacional, se pueden obtener insumos para establecer estrategias de acercamiento con las personas que integran la organización al proponer actividades que incentiven la participación y satisfagan otro tipo de necesidades, instaurando incentivos diferentes a la obtención del salario regular.

Cabe subrayar la necesidad de una correcta política de comunicación interna hacia los propios miembros de la organización. El sistema de estimulaciones, las actividades sindicales y familiares bien organizadas, la transmisión de tradiciones de viejos a jóvenes, el cumpleaños colectivo y el trato respetuoso personal y amistoso entre ejecutivos y empleados simples, junto a otras acciones, deben formar parte de esta política (Milanes, 2000, p. 90).

En el enfoque organizacional propuesto por Capriotti (2009), es posible situar el abordaje realizado por Currás (2010), que con el objetivo de desarrollar un marco teórico sobre la identidad, destaca las concepciones de autores como Christensen y Askegaard (2001) quienes a su vez, argumentan que el abordaje de la identidad no se puede realizar sin considerar que es una construcción social, dependiente de las interpretaciones de los sujetos y por tanto, perteneciente a una dimensión subjetiva, dónde los individuos son la clave para su configuración y análisis. Currás (2010) además, explica el “mix de identidad” propuesto por Van Riel (1995) quien, desde un “enfoque de diseño” (Capriotti 2009), clasifica las formas en que una organización puede auto representarse (comportamiento, comunicación y simbolismo).

Aunque las organizaciones esperan relacionarse con los públicos para que estos perciban lo mejor de ellas, olvidan que las personas generalmente tienen impresiones previas, que de alguna manera condicionan su conducta ante los mensajes recibidos.

Los públicos internos manejan, de forma más o menos consciente, un conjunto de significaciones y apreciaciones acerca del lugar donde trabajan, tanto de las implicaciones de su labor como de los calificativos sobre la organización y sus productos. Forman, en definitiva, un complejo conjunto de percepciones compartidas y aceptadas por el grupo al que pertenecen en virtud de su relación con la organización, base social mínima sobre la que se configura una verdadera comunidad interpretativa dentro de la empresa (Lozada, 2002, p. 97).

La identidad, como se ha explicado anteriormente, puede ser tomada desde diferentes enfoques, pero en las diferentes revisiones bibliográficas consultadas, se suele hacer una diferenciación entre identidad organizacional, identidad corporativa e identidad visual. La identidad organizacional, como se ha expuesto a través de las visiones de Capriotti (2009), Gioia et al. (2000) entre otros... corresponde a las interpretaciones que los individuos hacen sobre la organización, cuya construcción depende de los consensos que se dan mediante las interacciones entre las personas. La identidad corporativa, por otro lado, se refiere al papel de los directivos en la influencia y planificación de la identidad.

Para que la identidad organizacional tenga sentido, los miembros organizacionales en general deben estar de acuerdo en que la organización tiene ciertos aspectos distintivos, que esta difiere de otras en ciertos aspectos sobre el tiempo y que sus factores distintivos caracterizan la organización en diferentes situaciones y a través de varios temas, como las decisiones, acciones y políticas. (Duque & Carvajal, 2015, p. 116).

En última instancia y desde un enfoque de diseño, se encuentra la identidad visual, qué es considerada como:

Un conjunto de signos que traducen gráficamente la esencia corporativa. Estos elementos están regulados por un código combinatorio que determina

la forma y los usos del logotipo, del símbolo, de los colores corporativos y del identificador gráfico (Mínguez, 2000, párr 3).

Desde la identidad visual, el logo puede ser interpretado como algo más trascendental para la organización, ya que en su esquematización se condensa todo lo que la organización es, quiere y puede llegar a ser. El logo se transforma en un elemento simbólico que le permite a las empresas emitir un mensaje concreto sobre su personalidad. Aunque se le da mucha importancia al logotipo como factor de representación, este puede ser, solo uno de los aspectos de la identidad visual, ya que: “La IVC es pues una imagen de tipo complejo, una mezcla controlada de todos los recursos de manifestación visual” (Caldevilla , 2009, p. 8). En este sentido, la identidad visual supone la gestión de los recursos de representación, de los que pueden disponer diferentes áreas en una empresa (comunicación, diseño gráfico, mercadeo, publicidad) para diseñar una idea global que pueda ser transmitida a las demás personas por medio de la vista, el oído o el olfato, con la finalidad de ser reconocida y/o recordada.

Desde esta perspectiva, la identidad visual se estructura a través de una selección de atributos agradables y estéticos, que están en continua reconstrucción, porque se conciben desde la interacción con los públicos, sobre las tendencias del entorno y el mercado; convirtiéndose en una forma de auto representación, que busca la manera de integrar a la organización en la narrativa social. Esta forma de auto-representarse, puede ser tomada como: “la traducción simbólica de la identidad corporativa de una organización, concretada en un programa que marca, con unas normas de uso para su aplicación correcta” (Mut Camacho & Breva, 2003, p. 3). Es entonces, una acción de comunicación corporativa que busca influir en la construcción de la imagen corporativa: a través de la indumentaria de los empleados, del diseño de las instalaciones, de la atención al cliente, de los recursos tecnológicos... de acciones que le permitan a la empresa contarle a otros como se define.

Hablar de la narrativa social, del significado de contar como se define una organización, de los atributos de identidad, implica tomar el concepto desde el comportamiento del individuo como campo de estudio, a través de áreas como la sociología o la psicología.

Desde esta perspectiva, la identidad individual puede ser entendida como un conjunto de representaciones que de acuerdo al contexto en el que se vive, la moral, las costumbres y los roles, le sirven al sujeto para diferenciarse de otros. De esa forma, la identidad personal se estructura en función de las identidades de otros y de la necesidad de contar, demostrar, y hacer visibles las particularidades que diferencian a los individuos (Gimenez, 1996). Con las organizaciones pasa igual, la identidad corporativa se constituye cómo una serie de atributos que se cuentan a las personas en el entorno, con el fin de demostrarles esa diferencia, por ende, resaltar y ganar su confianza en un mercado muy competitivo (Capriotti, 2009).

Zuluaga (2013), en su trabajo titulado; *Análisis de la incidencia de la comunicación en la reputación interna de dos medianas empresas de la ciudad de Medellín*, estudia, mediante una metodología mixta, la reputación interna en dos PYMES desde el análisis de la incidencia de los procesos comunicativos. Sobre la identidad corporativa, la autora reconoce que es un elemento que se constituye como la personalidad, que define a la empresa como un organismo social, económico y político, señala además, que la identidad corporativa está expresada por la comunicación y el simbolismo.

Otro caso, en el que también se estudia el comportamiento de las PYMES, es en el texto de Marín (2016) quien hace un estudio sobre; *La Comunicación Empresarial en regiones con un bajo desarrollo empresarial: el caso de las PYMES del sur de Europa*, reconociendo, a través del artículo, la vulnerabilidad a la que están sujetas las PYMES y la posibilidad de impulsar sus procesos mediante una buena gestión de la comunicación interna. Destaca entre los principales obstáculos: la falta de preocupación por la comunicación, el no tener una estructura definida y el desconocimiento de públicos específicos. El autor propone la clasificación de Carrillo y Tato (2008) para clasificarlas en materia de comunicación, categorizándolas en: organizaciones básicas primarias, básicas secundarias y avanzadas.

Las organizaciones básicas primarias, son aquellas cuyas comunicaciones son centradas en lo que producen y no se interesan en la planeación de otro tipo de comunicación. Las organizaciones básicas secundarias, son aquellas que tienen mayor planeación en acciones

de marketing, pero a nivel interno, la comunicación es muy puntual. Las organizaciones avanzadas, son aquellas que realizan una gestión de la comunicación de manera integral y a la vez gestionan los activos intangibles (Marín, 2016).

Al ser una empresa de carácter solidario, los valores con los que se debe identificar una organización como PROVITEC están enmarcados en otro tipo de dinámicas, donde no importa la promoción de los servicios mediante la publicidad, en contraste, es la transparencia en las acciones internas lo que da la cara por la organización. Laporte (2000) señala que los principios comunicativos de la identidad institucional, que ayudan a diseñar una propuesta de comunicaciones interna, en una organización sin ánimo de lucro deben encausarse sobre el sentido colaborativo, la historia de lucha, el reconocimiento del otro... para impulsar valores como la solidaridad, bondad, distinción e interés colectivo.

Estas organizaciones deben orientar sus acciones hacia el impulso y desarrollo del compromiso interior, el respeto a las personas, además, negarse a considerar a los miembros como simples medios. Deben entonces promover la conexión del servicio que se ofrece con la naturaleza humana, en donde los bienes intangibles tienen una mayor relevancia en la comunicación interna y la satisfacción de las necesidades debe ser uno de los parámetros fundamentales de calidad. “En sentido amplio, las razones para llevar a cabo la comunicación interna en las organizaciones se concentran principalmente en crear fidelidad, suscitar orgullo de pertenencia a la organización y motivar e integrar a los empleados y voluntarios” (Laporte, 2000, p. 9).

Dadas las implicaciones del entorno en que se desarrollan todas las actividades de una organización: alta competitividad, inmediatez, híper conectividad, etc., es entendible que la identidad sea pensada y gestionada para la generación de ventajas competitivas, que le permitan a las empresas sobresalir. Incluso, se hace necesario que las organizaciones del sector solidario incorporen procesos de este tipo con el fin de construir confianza, en primer lugar, con las personas que la integran, en segundo lugar, con las personas a quienes prestan servicios y en tercer lugar, con el entorno.

Uno de los retos que han creado los ambientes VICA (volátiles, inciertos, cambiantes y ambiguos) en que se desarrollan las prácticas organizacionales, requiere considerar la gestión de la identidad como un proceso integral, apalancado en la comunicación corporativa, entendiendo y asimilando su carácter mutable, cuya construcción, gestión y análisis depende de la interacción de la organización con sus públicos. ( Balmer & Gray, 2000).

#### **4.2 La imagen corporativa como producto del consenso de los públicos relacionados con la organización.**

Esta investigación atiende a la premisa propuesta por Capriotti (2009) en su libro; *Branding corporativo*, en donde el autor expone que el primer eslabón en la comunicación de la identidad y la posterior formación de la imagen corporativa, depende de la experiencia que obtienen los públicos externos con el hacer de la organización. El contacto que la organización tiene con los agentes externos se efectúa a través de los empleados, quienes reflejan las acciones del lugar en que trabajan ante los usuarios, es decir, son los empleados quienes reproducen las características que terminarán identificando a la organización.

Carrillo-Durán y Núro-Moral (2010) en el artículo; *La documentación en la evaluación y gestión de la imagen corporativa*, establecen una de las diferencias entre identidad e imagen corporativa, entendiendo la relación de los términos como el resultado de una emisión, así, la imagen dependería de la identidad, ya que:

La identidad es la esencia de la empresa, su realidad, mientras que la imagen es la percepción de la identidad por parte del público. En este sentido una imagen positiva no solo es el resultado de una buena comunicación al exterior, sino que además es fruto de una buena y sólida definición de la identidad (Carrillo Durán & Nuro Moral, 2010, p. 125).

Al abordar el estudio de la imagen corporativa, se trabaja sobre una dimensión compleja, que fuera de aludir a los aspectos gráficos de una organización (nombre, logo, marca) trata

de analizar las percepciones que los diferentes públicos se forman mediante la interacción con la misma. A través de la relación de los públicos con la organización, la imagen corporativa puede definirse como: “El conjunto de significados que una persona asocia a una organización, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización” (Mínguez, 2000, párr. 5). En esta misma perspectiva, Lozada (2002) expresa que la imagen corporativa es:

La consecuencia de la recepción y asimilación individual, por cuanto se crea en la mente del sujeto para luego ser convertida en conjuntos de creencias auspiciadas por un grupo más o menos homogéneo de personas- públicos que comparten niveles similares de vinculación y expectativas con la organización (Lozada Días, 2002, p. 100).

Para Capriotti (2013), la imagen corporativa es considerada como una representación mental, que se forma en la mente de las personas sin intencionalidad, siendo el resultado de: “experimentar la presencia de la organización” en un ambiente cotidiano, en consecuencia, la imagen corporativa es producto del conglomerado de experiencias directas e indirectas que una persona tiene con la organización, factor que el autor explica a través de los esquemas cognitivos:

Los individuos, basándose en las experiencias pasadas, ya sean personales o sociales, realizan una actividad simplificadora, pero significativa, entre lo nuevo y lo ya adquirido, y otorgan a las personas o entidades un conjunto de atributos, rasgos o características, por medio de los cuales los identifican y distinguen de los demás. Estos esquemas simplificados de las cosas o personas, de carácter cognitivo, se incorporan a la memoria de las personas, y son recuperadas en los momentos en que los individuos las necesitan, para reconocer, identificar y diferenciar tales objetos o individuos con respecto a otros. (Capriotti, 2013, p. 54).

Aunque el concepto de imagen corporativa puede llevar a creer en la existencia de una sola imagen, algunos autores expresan que al estar sujeta a las percepciones de los individuos,

no es exacto hablar de una sola imagen, sino de varias imágenes: “En realidad no podemos hablar estrictamente de imagen corporativa, sino más bien de imágenes corporativas, ya que están conformadas por las percepciones, impresiones y experiencias de un conjunto muy variado de personas” (Mínguez, 2000, párr 5).

Lozada (2002) considera que la gestión de las percepciones dentro de la organización forma parte del que hacer del profesional en comunicaciones. Explica que dichas percepciones son: “un conjunto de interpretaciones subjetivas responsables de los comportamientos individuales y grupales- se reúnen en lo que denominamos imagen corporativa, un grupo de representaciones que los sujetos construyen como atributos asociados a una empresa”. (Lozada, 2002, p. 98).

En el estudio de la imagen corporativa, Capriotti (2013) describe los principales enfoques de análisis del tema, comenzando por la imagen-ficción, que debe su nombre a la manipulación implícita de la realidad como característica de la imagen corporativa, que puede servir para describir un objeto pero también para tapar la realidad. La imagen-ícono, donde el concepto se toma como la representación de algo tangible “lo que se ve de la empresa” se puede ver en la identidad visual de la organización. Desde otro ángulo, se puede tomar la imagen-actitud; en donde el concepto se plantea como una representación mental, producto del conglomerado de características de las que se dota a sí misma una organización. Este último enfoque se encuentra ligado a la planeación de la identidad e imagen corporativa.

Desde la perspectiva de las múltiples imágenes, Capriotti (2013) resalta que los públicos pueden percibir distintos objetos (mentales) de los atributos de una organización en cada nivel de producción, así, se crearía en los públicos diferentes imágenes de la organización, la marca, los productos, del sector empresarial e incluso el país: “Esta diferenciación no establece niveles de importancia o jerarquía, sino que, más bien, plantea una estructura de integración de las diferentes imágenes que se presentan para una organización, desde lo múltiple (la imagen de los productos) hasta lo global (la imagen de los países)” (Capriotti, 2013, p. 27).



En esta misma línea, Mínguez (2000) explica “las múltiples imágenes” planteadas por Capriotti (2013) desde una perspectiva más simple, asociándolas con la fragmentación de la imagen. Argumenta que sobre la fragmentación de la imagen global de la organización, se halla la proyección de diferentes tipos de imágenes. Explica que los niveles de análisis de la imagen corporativa que se pueden tomar para la realización de un análisis, se encuentran en:

La imagen de empresa, la imagen de marca y la imagen de producto. La primera se refiere a la imagen institucional de esa organización; la segunda, al conjunto de signos visuales y verbales que elige para identificarse, signos que representan a dicha organización en la mente de los públicos; y la tercera se refiere al lugar que ocupan los productos y servicios que ofrece dicha organización frente a otros que puedan existir en el mercado (Mínguez, 2000, párr 5).

De lo expresado por Capriotti (2013) es de destacar la diferenciación entre imagen de marca e imagen corporativa. La primera debe ser considerada como el sello bajo el que una empresa comercializa un producto o servicio, que a veces puede estar muy asociado a la organización, pero en otros casos son consideradas como entes separados. La imagen corporativa, por otro lado, alude a aspectos que tienen que ver con los atributos de una organización como entidad.

Según Capriotti (2013) “la imagen corporativa es la imagen de una nueva mentalidad de la empresa, que busca presentarse no ya como un sujeto puramente económico, sino más bien como un sujeto integrante de la sociedad” (p. 29). Esta imagen tiene su origen en la información que la organización emite continuamente a sus públicos. Para el autor la formación de la imagen corporativa tiene lugar en el “procesamiento de información” que los públicos de una organización hacen sobre lo que es, lo que hace, lo que comunica, lo que representa, posee e incluso la manera en que se relaciona con la comunidad.

No sólo los mensajes enviados por la organización influyen o afectan a la formación de la imagen, sino también todos aquellos que puedan provenir de

otras fuentes y que contengan información sobre la organización o sus actividades, como también aquellos que hagan referencia a su ámbito de trabajo o acción (sector al que pertenezca), que puedan afectar indirectamente su imagen (Capriotti, 2013, p. 31)

La información que circula sobre una organización es un factor determinante en el proceso de estructuración de la imagen corporativa, Cappriotti (2013) resalta que la información que los públicos reciben sobre las organizaciones está dada, en primer lugar, por la comunicación que la organización hace de sí misma (comunicación corporativa) y sobre este hecho, se desligan dos fenómenos: la conducta corporativa y la acción comunicativa.

La conducta corporativa, a su vez, se puede analizar desde tres variables: la conducta interna, comercial e institucional. En la primera variable, se destaca el actuar de los jefes en la toma de decisiones. En el segundo nivel, se toma en cuenta las acciones de mercadeo e interacción con los consumidores, así como, la calidad de los productos, los precios y el servicio. En el tercer nivel, se analiza el actuar de la organización como sujeto social.

Desde la acción comunicativa de las organizaciones en el proceso de formación de la imagen corporativa, se hace necesario entender cómo funciona la circulación de la información y de quien depende que dicha información llegue a los públicos, así, la búsqueda de información sobre la empresa se puede dar de manera activa o pasiva, experiencial o mediada. En relación a la información que los públicos obtienen de la organización, generalmente es obtenida por medio de tres tipos de fuentes: principalmente los medios de comunicación, las relaciones personales y las experiencias personales con las diferentes actividades de la organización (Capriotti, 2013).

En relación a lo expresado por Cappriotti (2013) una de las fuentes de información que ayuda a conformar la percepción de imagen en los públicos de una organización, son los medios de comunicación, capaces de difundir masivamente una visión sobre cualquier empresa. Lozada (2002) considera que los medios de información aún tienen la capacidad de influir positiva o negativamente en la forma en que los públicos ven a la organización,

no solo a través de la publicidad, sino del tratamiento noticioso que le puedan dar a hechos relacionados con la empresa o su entorno.

En Mínguez (2000) se encuentra que la idea asociada al concepto de imagen corporativa, remite a entenderla como un mosaico donde diferentes fragmentos se interrelacionan para formar una imagen mayor, esta intercepción establece una relación muy cercana a otros conceptos como la identidad, el entorno, la conducta y la comunicación. Cada uno de estos conceptos adicionales, a su vez, plantean tomar en cuenta a otras imágenes, por ejemplo: la imagen esencial, estaría compuesta por aquellos elementos que tienen un vínculo directo con la identidad. La imagen contextual, depende de factores externos a la organización, tiene que ver con el entorno en que se desarrollan sus actividades.

La imagen contextual está formada por un marco político y legal, por un marco social y cultural, por un marco económico y tecnológico y por un marco medioambiental. Así, una organización se puede beneficiar de pertenecer a un país con una imagen internacional fuerte o por el contrario deberá luchar para desmentir imágenes que afecten negativamente a su país (Mínguez, 2000, párr. 7).

Derivada de la conducta de la organización se forma la imagen factual, que por un lado, puede ser controlada porque depende de la comunicación que evoca la forma en que se comporta la organización, sin embargo, los comportamientos adyacentes puede afectarla: “la imagen factual es enormemente compleja pues tiene ramificaciones en un gran número de ámbitos diferentes: financiero, comercial, mediático, social, interno, institucional” (Mínguez, 2000, párr. 8). Finalmente, de la comunicación organizacional se deriva la imagen conceptual, siendo el producto de los atributos que una empresa quiere dar a conocer de ella, cuya finalidad puede ser diferenciarse de otras organizaciones.

Al considerar las percepciones que los públicos externos tienen sobre la organización, se puede abordar otra forma de entender la imagen o imágenes corporativas. Van Riel, Prury, & Smitds (2001) usan el término “imagen externa percibida” para estudiar la manera en que las percepciones externas influyen el sentido de identificación de los públicos internos.

Los autores explican que este tipo de imagen: “puede ser el resultado de diversas fuentes de información, como las opiniones de grupos de referencia, el boca a boca, la publicidad, información externa controlada por la compañía e incluso la comunicación interna sobre cómo los extraños perciben la empresa” (Smitds et al., 2001, p. 1055). Estos autores, mediante el estudio de cuatro organizaciones logran probar que el prestigio externo percibido, una prolongación de la imagen externa percibida, hace que los empleados se identifiquen en mayor medida con organizaciones que creen son evaluadas positivamente por personas externas.

Milanes (2002) explica la importancia de la gestión de la identidad en los públicos internos al considerar que: “Solo hay una forma de lograr que la organización tenga una imagen única para sus diferentes públicos: siendo única realmente. Y para ellos los primeros que deben percibirlo así son sus propios trabajadores, quienes han de ser portadores de los valores o atributos que dicha organización reconoce en sí misma como esenciales” (Milanes, 2000, p. 79). El autor además establece que:

La imagen pública de las entidades y sus productos y servicios aun sin que el cliente los haya sometido a prueba, decide sus opciones. Nos comunicamos desde mucho antes de entrar en contacto directo con el público. Y saber hacerlo bien hoy parece ser una cuestión de supervivencia y desarrollo (Milanes, 2000, p. 80).

Al contrario de lo postulado por Milanes (2002) en donde la imagen es producto de la proyección de la identidad corporativa, Currás (2010) reconoce que hoy en día la frontera entre lo interno y externo de una organización está difuminándose, estando tan relacionadas que cuesta diferenciarlas. “Así, mientras la distinción interno-externo se colapsa en la organización, ésta se encuentra más abierta a influencias externas, y la identidad está cada vez más influenciada por la imagen de la empresa” (Currás, 2010, p. 26). Por otro lado, y dada la influencia que las imágenes están tomando en el contexto competitivo en el que se desarrolla las actividades económicas, según la perspectiva posmoderna citada por Gioia et al. (2000) “las imágenes en sí mismas no se originan en una realidad organizacional básica,

sino que se han transformado mediante la búsqueda del éxito en un mercado cada vez más volátil e hipercompetitivo” (Gioia et al., 2000, p. 66).

Desde la perspectiva postmoderna usada por Gioia et al.(2000) para englobar los pensamientos de autores como Baudrillard (1988) Schultz (1992) Rosenau (1999) entre otros... los autores reconocen que los “postmodernistas” sugieren que debido a la influencia de la imagen en la identidad y la planeación de la misma en aras de favorecer la moda imperante, la identidad se reduce a una representación, una ilusión de permanencia que se brinda a los miembros de la organización con el fin de: “mantener un sentido de consenso donde no podría existir realmente, debido a la fluidez inherente asociada con la producción de una imagen inmediata, visible y cambiante. Dada la superficialidad, maleabilidad e influenciabilidad de la imagen” (Gioia et al.,2000, p. 72).

Sanz de la tajada (2002) desde un enfoque de diseño, considera la planeación de la identidad e imagen como algo positivo, que bien gestionados, se pueden convertir en activos para la organización, al reflejar los atributos de identidad a través de la creación de una imagen corporativa conveniente en la construcción de una marca fuerte, exponiendo además algunas acciones para lograrlo:

Las acciones de diseño y grafismo: suponen la incorporación de la creatividad al servicio de los objetos buscados mediante la creación de una serie de dibujos o manifestaciones graficas que mediante una coordinada y acertada disposición de sus elementos comunican los atributos básicos de la imagen corporativa” (Sanz de la Tajada, 2002, p. 50).

En el texto; *A sustentabilidade e gestão da imagen: um estudo de caso em cooperativa agroindustrial do este do Paraná*, los autores Seramin et al. (2017) realizan un estudio que aborda la forma en que la imagen corporativa es transmitida al público externo, a partir de las dimensiones de la sustentabilidad, para ello tratan de identificar las estrategias de sostenibilidad en una empresa agropecuaria. Mediante una metodología descriptiva con un

abordaje cualitativo, los investigadores hacen una recolección de datos a través de documentos, publicaciones y entrevistas semiestructuradas que les permiten identificar que:

En el contexto de la globalización, los cambios y avances de la informática y las telecomunicaciones, la comunicación corporativa asume una dimensión estratégica, la necesidad de mostrar lo que las empresas son y hacen para consolidar su imagen institucional, evitando rumores y distorsiones resultantes de la falta de comunicación (Seramin et al., 2017, p. 18).

La imagen que se tiene de una organización no se puede medir únicamente en términos racionales, puesto que las emociones están muy involucradas en las lecturas que el público hace de la misma. Es una dimensión en donde influyen tanto lo emocional como lo afectivo, ya que los niveles de emoción: “incrementa o menguan la imagen positiva y esa imagen positiva medida en términos emocionales predispone la generación de activos emocionales” (Lozada, 2002, p. 98) relación que es más evidente en el público interno dado su cercanía.

La imagen de una organización no es algo netamente físico, es más una representación mental, una idea que los sujetos tienen sobre todos los mensajes, impresiones y percepciones que reciben a través de la comunicación directa o indirecta con una empresa. “La imagen que tenemos de una institución no se puede medir únicamente en términos racionales, sino también emocionales- contenidos afectivos- un conjunto de variables difícilmente controlables y generadores de mecanismos de apreciación y preferencia en el sujeto” (Lozada, 2001, p. 98).

En resumen, la imagen corporativa no solo alude a la representación mental que los públicos de una organización se han formado sobre sus principales características, ya que también articula las emociones que la misma puede llegar a evocar en determinados momentos. La emotividad es uno de los componentes que puede establecer una percepción sobre atributos especiales, que además de generar recordación, muchas veces dan lugar a la formación de una imagen real o no, pero válida, para los diferentes públicos de la empresa.

Las imágenes corporativas no son homogéneas a causa de las diferencias en el contexto, grado de proximidad, recepción y procesamiento de la información, esto se debe a que el conocimiento sobre la organización y las experiencias adquiridas con ella son individuales. Por tanto, el estudio de las imágenes subyace en entender la relación de los individuos y los diferentes grupos que la integran e interactúan con la misma (Apolo, Baez, Pauker, & Pasquel, 2017).

Por último, aunque a lo largo de esta investigación se hizo mención del concepto de reputación, hasta el momento no se ha definido como tal. En este punto, se introduce nuevamente a Capriotti (2009) quien a través de un marco conceptual establece las diferencias y semejanzas entre la reputación y la imagen de una organización. El trabajo realizado por este autor permite deducir que; los dos conceptos pueden ser tomados como el producto de la emisión de los atributos que la organización, les comunica constantemente a las personas.

La diferencia implicaría la periodicidad a la que están sujetos ambos conceptos, es decir, la imagen al ser producto de las experiencias tendría un período de estabilidad más corto que el de la reputación, sería en consecuencia más efímera. Mientras que la reputación, se estructuraría con base a la sumatoria de experiencias positivas y a la buena conducta de la organización en un periodo de tiempo más largo (Capriotti, 2009).

Este trabajo se desarrolla sobre la suposición que la identidad es el camino para intervenir de manera indirecta las percepciones que dan lugar a la imagen corporativa. En consecuencia, una buena gestión y planeación de la identidad, en conjunto con la buena conducta organizacional, como resultado de incorporar políticas que garanticen sostenibilidad en todas sus dimensiones ayudaría a consolidar, a largo plazo, una buena reputación. Permitiéndole hacer una evaluación positiva, del impacto que ha tenido en el contexto a todos los públicos con los que puede tener contacto o que se vean afectados por sus prácticas. Es así como, la gestión de las relaciones con los públicos adquiere más importancia, asunto que se desarrollará en el siguiente capítulo.

### **4.3 La creación de valor compartido como insumo en la gestión de identidad e imagen corporativa.**

Al explorar los conceptos de identidad e imagen corporativa, se pudo determinar que son el producto de una construcción social, de una especie de consenso que establecen las personas conforme interactúan con la organización. Por lo tanto, para determinar las características a estas dimensiones se tienen que analizar los tipos de relaciones que la empresa tiene con las personas, también, cómo son percibidos los mensajes que estas reciben de la organización y cómo desde la comunicación organizacional se identifican grupos de personas con contextos socio culturales, intereses y expectativas similares. Para continuar con el desarrollo del trabajo, se hace necesaria la introducción de los conceptos sobre los que se estudia el comportamiento, la constitución de las relaciones y la influencia de las personas en la organización.

En virtud de la necesidad de obtener información como característica inherente del ser humano, las empresas obtienen la posibilidad de inmiscuirse en las mentes de las personas por medio de la publicidad, de los mensajes masivos, la presencia en internet y la emisión de contenidos. Conforme a ese bombardeo constante de información, se establece el concepto de **audiencias**, que puede ser descrito como: “un grupo cuyos miembros usan los medios de comunicación para satisfacer la necesidad de obtener información” (Miranda, Guamán, & Ortiz, 2018, p. 153).

La comunicación con las audiencias generalmente se hace de manera masiva, sin comprender específicamente quién hace parte de ella. En este caso de estudio; se hace necesario hablar de los **públicos**, cuya implicación conlleva a discernir entre las audiencias y los grupos de personas que tienen un contacto más directo con la organización. En este sentido, la planeación y gestión estratégica de la identidad e imagen corporativa, como se ha mencionado en los capítulos anteriores, debe comprender la importancia que tienen las personas en los distintos procesos, porque sus acciones hacen posible el funcionamiento de la organización. “Tanto los investigadores como los profesionales del sector ponen



diariamente de manifiesto la importancia vital que tiene para las organizaciones conocer y definir adecuadamente los públicos con los que se relacionan” (Capriotti, 2009, p. 69)

Conocer y definir los públicos con los que se relaciona una organización, significa entender los motivos por los que las personas se acercan a la empresa. Granada y Trujillo (2011) explican que la gestión de las relaciones entre las empresas y las personas tomó relevancia a partir de 1983, cuando las concepciones del profesor Edward Freeman originaron que la gestión de estas relaciones adquiriera una dimensión estratégica, es así como surge la visión de stakeholders. Los autores además indican que el paso de shareholders a stakeholder significó evidenciar la existencia de otros grupos de personas, diferentes a los propietarios o accionistas, que también podían ser afectados por la existencia de la organización.

Capriotti (2009) sugiere que uno de los derroteros en la definición de los públicos, significó dejar de pensar en la existencia de un público, y considerar a los públicos en plural, de esta manera, se empezó a comprender que las personas que reciben mensajes o información sobre un empresa, la decodifican y la interpretan con base en las características propias de su entorno, principios y personalidad:

Con este cambio, se pasó de la idea de *receptores* (todas aquellas personas capaces de recibir la información) a la idea de *destinatarios* (aquellos a los que va dirigido el mensaje, que poseen unas características específicas). Se pasó del *todos* al *algunos*. Se reconoció que las personas que pertenecen a los diferentes públicos tienen características diferenciales e intereses diversos, y que por lo tanto, pueden interpretar de manera diferente una misma información (Capriotti, 2009, p. 70).

En este sentido, los públicos se formarían con base a las relaciones que las personas tienen con la organización, Capriotti (2009) aclara que: “Cuando hablamos de públicos de la organización, estamos haciendo referencia a aquellos individuos, grupos u organizaciones que están unidos por un interés común en relación con la organización, y no a la totalidad de los grupos de una sociedad” (p.71). Los públicos entonces, se establecen en relación a

las consecuencias del accionar de una organización, dando lugar a una relación recíproca en donde la organización puede influenciar el pensamiento e incluso el comportamiento de estos y viceversa.

Por otro lado, y desde las concepciones anglosajonas de la comunicación corporativa, es recurrente hablar de stakeholder, término que puede ser traducido al español como “interesados” desde este punto se desprende el concepto de grupos de interés, que hace referencia a todas aquellas personas que pueden verse afectadas por la organización. Capriotti (2009) también explica la diferencia entre públicos y stakeholders considerando que: “el concepto de *stakeholder* estaría vinculado a los grupos con conducta comunicativa latente, mientras que el concepto de *Público* en sí, estaría ligado a los grupos con conducta comunicativa manifiesta” (p.73)

Desde esta perspectiva, el concepto de **públicos de interés** también contemplaría las acciones estratégicas que puede emprender una organización para lograr desarrollo en doble vía desde la dimensión de la responsabilidad social empresarial: “La RSE no puede existir si no se otorga a las demandas relevantes de los grupos de interés un papel destacado a la hora de desarrollar la actividad de la organización o diseñar o implementar su modelo de negocio” (Granada y Trujillo, 2011, p. 72) La RSE se ha incorporado a la planeación de la comunicación organizacional como una forma de establecer y mantener relaciones a largo plazo con diversos grupos de personas, que pueden facilitar o entorpecer los procesos de las empresas.

La relación que se establece entre los públicos y la organización se gesta a través de la comunicación corporativa. Este concepto puede ser entendido como el conjunto de mensajes implícitos, explícitos, intencionales y no intencionales que la organización emite a todas las personas que tienen una relación directa o indirecta con ella. Sheinsohn (1998) usa el concepto de “circuito comunicacional” (p.133) para explicar el flujo de mensajes que pululan en una organización, reforzando las creencias y símbolos de la misma, convirtiéndose en creadores de cultura. El circuito comunicacional se define a partir de la

empresa, tomándola como un “sistema integral de comunicaciones” en dónde confluyen distintos tipos mensajes, ya sean voluntarios o involuntarios. En el caso de los voluntarios, pasan por procesos de codificación y control, una especie de filtro que los diferencian de aquellos mensajes que no son intencionales. Estos, por el contrario, se distribuyen en el ambiente organizacional sin control (Sheinsohn, 1998).

Frente a los distintos tipos de mensajes que circulan en el circuito comunicacional explicado por Sheinsohn (1998) también hay sub sistemas que se establecen a través de las variaciones de los mensajes, clasificándose en: mensajes intencionales-explícitos, mensajes intencionales-implícitos, mensajes no intencionales-implícitos, mensajes no intencionales-explícitos. Esta clasificación permite comprender que la información que la empresa transmite no siempre es intencionada y controlada, incluso hay información residual que permanece en el ambiente:

Por ejemplo si una empresa alimenticia, en un pasado causó intoxicaciones graves en la población, este hecho puede que esté operando en la mente del público en el presente. A estos mensajes residuales negativos, podemos denominarlos parásitos residuales de la comunicación y actúan a modo de ruido. (Sheinsohn, 1998, p. 131).

Se debe poner atención a los tipos de mensajes que se emiten desde la comunicación corporativa ya que ellos influyen la creación de imagen corporativa, como explica Sheinsohn (1998) los “parásitos residuales de la comunicación” (p.131) son información que queda en el espectro, devienen de una comunicación involuntaria y pueden generar interferencia con los mensajes que la organización emite, de igual forma podrían afectar su imagen.

Capriotti (2013) cuestiona la poca preocupación, que desde la comunicación, se ha puesto al estudio del consumo de mensajes en los diferentes públicos. El autor expresa que los estudios se han centrado principalmente en analizar los resultados de las campañas publicitarias y de comunicación masiva, cuando el análisis debería abordar la relación entre el individuo y la organización, cómo se gesta y sobre qué motivos se desarrolla. Para

resolver estos interrogantes utiliza la noción de vínculo, explicando la conformación de los públicos argumentando que:

Los públicos se establecerían a partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre las personas o de las personas sobre la organización. Surge, entonces, un vínculo (*linkage*), una relación entre individuos y organización, en base a dichas consecuencias. Las personas, al reconocer un problema o las consecuencias de la organización sobre ellos, pasan a constituirse en público de la empresa (Capriotti, 2013, p. 37).

Dependiendo de la posición del individuo frente al hacer de la organización, el rol que ocupa en la misma y lo que espera de ella, se gestan una serie de expectativas que pueden ser similares entre algunos sujetos. De esta manera, las personas que establecen un vínculo con la organización pueden agruparse al tener en cuenta la razón que las une a ella y lo que esperan de la misma: “El público no es un grupo heterogéneo de personas, sino que es la posición compartida por un conjunto de individuos, que tendrá unas expectativas y obligaciones compartidas con respecto a la empresa” (Capriotti, 2013, p. 39).

Del rol que ocupa cada persona en la organización dependerá la forma en que se desarrollarán sus actividades, la información y conocimientos que obtendrá, además de las expectativas que se espera que cumpla, instaurándose un acuerdo mutuo donde la organización deberá dar en la medida que su público lo haga: “Surgirán unos derechos y obligaciones mutuos, siendo las obligaciones de uno los derechos del otro, y viceversa, que marcarán las relaciones entre los individuos como miembros de un público y la organización” (Capriotti, 2013, p. 41).

Identificar los intereses y expectativas que los públicos de la organización tienen respecto a ella, significa segmentar una audiencia global de acuerdo a atributos similares. De esta forma, se pueden hallar individuos con intereses parecidos, cuyos mensajes deberán modificarse de acuerdo a las necesidades que se espera la organización satisfaga. La planeación de mensajes para cada público contribuirá a la gestión de imagen y de la identidad, de esta forma, se podrá ejercer algo de control sobre la información residual,

centrando la atención de los públicos en los atributos que la organización necesita dar a conocer para bien de su imagen corporativa:

Así pues, los públicos pueden ser definidos por el tipo de interacción que realizan con la organización, y en función de esa interacción organizan sus percepciones y relaciones con la entidad. Analizando las expectativas y obligaciones mutuas del *rol de público* que desempeñan los individuos en cada posición será posible conocer cómo perciben a la organización y comprender sus intereses, para actuar en consecuencia (Capriotti, 2013, p. 40).

Sin embargo, aunque se logren diseñar tácticas y estrategias para la emisión de mensajes de acuerdo a los intereses y expectativas de los públicos, estos no son entes cuya función se limita a la recepción de información. Los públicos poseen mecanismos que le permiten decodificar todo lo que la empresa transmite. En el proceso de decodificación pueden converger distintos tipos de mensajes, a su vez, los públicos crearán información a partir de todos los estímulos que reciben. Esta nueva información será enviada nuevamente a la empresa en el proceso de retroalimentación. Esa retroalimentación se convierte en un insumo que la empresa puede captar con el fin de continuar su desarrollo, modificar sus productos y adaptarse a las necesidades de sus públicos:

Entendemos que el receptor es un “elemento creativo” del proceso comunicacional. El receptor no incorpora al mensaje tal cual le llega sino que lo interpreta y le da un sentido, es decir, él construye su propio mensaje, en definitiva es su propia creación. Así un mensaje no queda totalmente construido hasta que el receptor lo interpreta y le asigna un sentido determinado. Éste es el verdadero sentido del mensaje y no el que planificó el emisor (la empresa) (Sheinsohn, 1998, p. 63).

Las emociones juegan un papel importante en la creación y mantenimiento de los vínculos, ya sea entre dos o más individuos o entre una persona y una organización. Por un lado, permite generar identificación a través de la empatía y por otro, permite fidelizar a los

clientes a nivel externo, motivar a los colaboradores a nivel interno, para lo cual se deben identificar las necesidades y motivaciones de los grupos de interés de acuerdo a la cercanía con la organización.

El vínculo entre un público y una empresa será más armonioso cuanto más determinadas tenga la empresa la ubicación, características y necesidades de ese público. En cada empresa y en cada público subyacen expectativas en las que el vínculo que entre estos actores se configura halla su fundamento motivacional (Sheinsohn, 1998, p. 169).

Los cambios en el contexto también permiten entender que el comportamiento o pensamiento de los públicos no permanecen estáticos, estos cambian y son influenciados por el entorno social y cultural. En ese sentido, la retroalimentación además de ser una forma de leer el entorno, permite que la organización pueda adaptarse a los cambios, generando la posibilidad de dotar a los productos y servicios que ofrece de otras características que la diferencien de la competencia.

En esta época de grandes avances tecnológicos, las organizaciones se enfrentan a públicos con demandas particulares que quieren satisfacer sus necesidades, personas que también demuestran una preocupación hacia las causas ambientales y sensibilidad ante los problemas sociales, para resolver estas demandas han tenido que dotar a toda la estructura organizacional de herramientas que les permitan sumar valor ante las audiencias. Incluso, las empresas han tenido que crear soluciones para resolver los problemas que se crean en los lugares donde desarrollan sus actividades, gestionando proyectos de bienestar social que anteriormente correspondían al estado.

La creación de valor, depende de la alineación de los atributos de imagen e identidad con la estrategia de la organización en el relacionamiento con los públicos. Esta alineación implica tener en consideración los procesos de retroalimentación de toda la estructura organizacional, para modificar los productos y servicios, de acuerdo a las necesidades de la sociedad y el medio ambiente. Las presiones a las que se enfrentan las organizaciones están

determinadas por tres variables: los desarrollos tecnológicos, la globalización de la economía y la demanda de comportamientos éticos por parte de los públicos de la organización (Guerra, 2017). Así mismo:

La creación de valor no es una tarea fácil ni se consume de un día para el otro, sino que es el resultado de un trabajo y paciente proceso sostenido en el tiempo. Este proceso implica el compromiso de todos los niveles de la empresa. En él, cada persona cuenta y es importante (Sheinsohn, 1998, p. 39).

Las demandas de los públicos de interés exigen que la organización establezca comportamientos éticos para todas sus acciones y procesos, también implica que todas las personas que la integran se comprometan con esta visión. Los programas de responsabilidad social corporativa son una herramienta para alcanzar ese compromiso ético en toda la estructura. No obstante, si la estrategia de responsabilidad social no está alineada a la estrategia de la organización ni es acorde a los valores y principios de la misma, el proceso puede resultar en una imagen cosmética que se podrá desvirtuar con el tiempo, afectando la imagen y la reputación de la organización:

Por ello, la RSE no es un criterio de inversión social o extraempresarial. Es, ante todo, un valor y una filosofía de gestión de una empresa, corporación u organización, de sus accionistas, directivos y empleados, comprometida con el futuro de la comunidad a la que atiende (Guerra, 2017, p. 82).

Las organizaciones no son entes aislados, los problemas de las comunidades y del entorno también las afectan, aunque muchas veces no se tiene cuenta de ello. Se espera entonces que las empresas contribuyan a la solución de problemas sociales. Por otro lado, la necesidad de motivar e integrar a los empleados hace que las empresas se planteen dar más que un salario. En una organización que crea valor agregado, el trabajo puede ser un impulsor de las habilidades de cada persona, contribuyendo a la realización personal (Sheinsohn, 1998). “Desde una perspectiva estratégica, la responsabilidad social corporativa puede convertirse en una fuente de enorme progreso social a medida que las empresas aplican sus vastos

recursos, experticia y conocimiento a actividades que benefician a la sociedad” (Porter & Kramer, 2006, p. 3).

Contribuir a la solución de los problemas del entorno, se ha convertido en una actividad que convoca a las organizaciones, un requerimiento para ganar la empatía de sus públicos. Se presume que si las empresas generan ganancias a partir de su entorno, lo más justo es que retribuyan algo. Esa retribución se puede plasmar a través de programas de responsabilidad social corporativa: “La noción de licencia para operar se deriva del hecho de que toda empresa necesita permiso tácito o explícito de los gobiernos, comunidades y muchos otros stakeholders para hacer negocios” (Porter & Kramer, 2006, p. 5).

Es muy común que los negocios sean vistos como una actividad ajena al bienestar social. Aún queda en el imaginario que las empresas solo deban generar ganancias sin importar el costo social y ambiental. La historia de los negocios ha estado marcada por las fricciones y los conflictos de interés entre las comunidades y las organizaciones, e incluso entre las organizaciones y sus colaboradores. Sin embargo, es notable la dependencia entre las empresas y las comunidades, por lo cual, se deben gestar planes que generen beneficio en doble sentido y no sólo a nivel externo, porque sin los colaboradores la organización no podría operar.

Porter y Kramer (2006) proponen la creación de valor compartido a partir de la configuración de acciones de RSE, que generen beneficios tanto para las organizaciones como para las comunidades que las rodean y sus colaboradores:

Las empresas responsables incluyen en su identidad corporativa (visión, misión y valores) discursos directamente relacionados con la ética, la responsabilidad social y la sostenibilidad, en línea con las nuevas demandas sociales. En consecuencia, las marcas responsables, que son manejadas por valores responsables y éticos, son percibidas de manera más favorable en la sociedad (Villalba & Lopez, 2011, p. 209).

La comunicación es la base para que los públicos conozcan las apuestas en materia de sostenibilidad de una empresa, no obstante, las organizaciones socialmente responsables



comunican sus avances en materia de responsabilidad social empresarial manteniéndose en segundo plano, crean relaciones de reciprocidad con su entorno y se benefician de la capacitación de personas locales al incluirlas en el proceso organizacional. (Villalba & Lopez, 2011) Generar bienestar social se convierte en un potenciador de la imagen corporativa de la organización solo si: “La gestión asociada a la planeación estratégica requiere que la comunicación se convierta en una herramienta indispensable para el ejercicio del liderazgo y la forma de organizar una empresa (definición de valores, misión, visión, responsabilidades, estrategias, delegaciones y actividades)” (Castaño Quintero & Días Caceres, 2015, p. 106).

Los objetivos de desarrollo del milenio han catapultado a la sostenibilidad como una política para el desarrollo de las actividades empresariales. Aunque las organizaciones no están obligadas a crear procesos de RSE ni a generar valor compartido, la sociedad las demanda, bajo la necesidad de generar conciencia ambiental, inclusión social y desarrollo económico; a través de principios que prioricen el bienestar social. Entonces, la responsabilidad social desde la generación de valor compartido: “se apoya directamente con la gestión sostenible de stakeholders, pues de esa manera no se limita a crear un único valor para el accionista sino que busca difundir el crecimiento integral, la perdurabilidad y la creación de valor económico, social y ambiental” (Castaño Quintero & Días Caceres, 2015, p. 105)

A nivel social, se está buscando un nuevo enfoque económico en que las empresas, sin importar su razón social, tendrán que trabajar por la creación de un futuro mejor, modificar sus productos y servicio en beneficio del ambiente y de las personas que la rodean, sin afectar la calidad de vida del entorno “Esta función sólo podrá ser llevada a cabo con éxito si la empresa asume la responsabilidad social que la sociedad le está demandando, por lo menos, en un doble sentido” (Sheinsohn, 1998, p. 24).

El desarrollo económico apunta a acciones de reciprocidad, en donde las empresas y sus públicos deberán beneficiarse mutuamente. La apuesta es mayor en el caso de estudio,

porque se espera que el accionar de una cooperativa esté mediado por la ética y la transparencia, que genere beneficios para los afiliados, colaboradores y administrativos, se comprometa con causas sociales y fomente la protección del medio ambiente. Una sola falta a sus principios puede afectar seriamente la confianza de sus miembros, parar todos los procesos y desvirtuar sus logros.

## 5. ESTADO DEL ARTE

### **El papel de los públicos internos en la gestión de la relación entre identidad e imagen corporativa como insumos de la creación de valor compartido en las cooperativas.**

Analizar la identidad organizacional de una empresa requiere entender las dimensiones que la componen. Esta puede ser tomada como una intersección entre la forma en que es percibida una organización, su realidad, las características que proyecta y aquello que quiere proyectar, todo esto mediado por símbolos y signos que se transmiten a través de lo que comunica. Elementos que, a la vez, se transforman en información a disposición de quien tiene contacto con ella. Esa información, finalmente se convierte en una impresión que permanece presente en las mentes de las personas con las que mantiene una relación ya sea directa o indirecta.

En esas impresiones es dónde se da lugar a la imagen corporativa, por lo tanto, algunos autores afirman que hay una relación de constante retroalimentación entre la identidad y la imagen corporativa, dado que estos elementos son la reproducción tangible o intangible de los aspectos que hacen única a la organización (Capriotti, 2009). Asimilar la relación entre estos conceptos y rastrear las diferentes fuentes que la han estudiado permitió dar cuenta de una serie de trabajos, que desde diversos enfoques hablan de esta relación en diferentes contextos.

Así, al abordar el estudio de la relación entre identidad e imagen corporativa no se puede obviar el papel de los públicos de interés, porque son ellos quienes generan las condiciones (reproducción, comunicación, interpretación, retroalimentación y emisión) que da lugar a este proceso. Se entiende que ambos son temas estudiados desde la gestión de la comunicación interna, con el propósito de controlar las características que las organizaciones proyectan hacia el exterior.

Para Ramírez (2005) la identidad corporativa se refleja en la imagen corporativa. Mientras la imagen es dependiente de las percepciones que una persona posee sobre la organización

y por tanto no puede ser manipulada, la identidad sí. Es en este componente, en donde se hace visible el papel de los públicos internos debido a que son quienes integran la organización. Desde la interpretación y reproducción que los trabajadores hacen de la cultura organizacional, son capaces de contribuir en la creación de imágenes a través de las experiencias que los públicos externos tienen en el relacionamiento con ellos.

En el mismo sentido, Scheinsonh (1998) explica que la identidad está conformada por los rasgos o características “óptimas” que la organización quiere que se conozcan de sí. Es parte de la forma en como ella se identifica y si esta cambia, cambia por completo la organización. Para este autor, la imagen corporativa no se puede intervenir debido a que sería como entrar e influir directamente sobre el pensamiento de las personas para que perciban a la organización como se quiere. Sin embargo, plantea que se puede influir en los imaginarios que tienen las personas sobre la organización a través de la comunicación corporativa, es decir, a partir de la forma en que la organización comunica aquellos rasgos que la hacen diferente y por consiguiente, diferencian sus productos y servicios.

Los símbolos sobre los que se crea la identidad de una organización son importantes, porque influyen en el sentido de asociación entre las personas que la integran. En el estudio denominado como: *Impacto de los símbolos cooperativos en la percepción del asociado*, Muñoz y Ochoa (2010) identifican cómo la simbología y los signos asociados al movimiento cooperativo influyen en el sentido de pertenencia de los miembros de dos cooperativas, ubicadas en la ciudad de Medellín. Estableciendo que el nivel de conocimiento y asimilación de los símbolos que identifican a la organización, son indicadores del nivel conocimiento global que tienen los públicos internos sobre la empresa donde trabajan.

Las autoras concluyen que las cooperativas precisan implementar estrategias de formación y comunicación que permitan reforzar, de manera permanente, el conocimiento de los símbolos cooperativos con el fin de incitar a los miembros a asumir un papel más proactivo. Es en la capacidad de autogestión e igualdad donde está la diferencia entre las cooperativas y otro tipo de organizaciones (Muñoz & Ochoa, 2010).

Sobre la gestión de la imagen e identidad corporativa, en el texto titulado: *El reto de la comunicación en el tercer sector no lucrativo*, Balas (2018) da cuenta del efecto que tiene el abordaje de esta relación en la gestión de las organizaciones de carácter solidario. En este caso, Balas (2018) se enfoca en el trabajo de las ONG, organizaciones que comparten un origen y una filosofía similar al de las cooperativas. La autora evidencia que: “cuanto menor sea la distorsión entre lo que la organización es (identidad), lo que la ONG comunica (imagen transmitida o intencional) y lo que el público percibe (imagen pública), mejor será la gestión de la comunicación que realiza la organización y mayor será su nivel de transparencia” (p. 22).

Balas (2018) además, concluye que en las organizaciones no lucrativas pertenecientes al tercer sector, como en el caso de las cooperativas, existe una falencia de carácter comunicativo que se deriva de la falta de planeación estratégica. En este sentido, la autora expone que se percibe una escasa comunicación interna, y la promoción de estas entidades solo se hace con la finalidad de obtener ayuda y no para construir una imagen corporativa asociada a la transparencia, lo que en cierta forma limita su alcance comunicativo, a la vez, impide que la organización entable un verdadero proceso de relacionamiento con sus públicos de interés.

En las organizaciones de carácter solidario, la falta de transparencia puede generar desconfianza, por esta razón las ONG tienen que optar por volver más visibles sus procesos, ser más abiertas respecto a sus finanzas con el fin de cuidar su reputación. Por tanto, la rendición de cuentas debe ser una herramienta de comunicación y promoción que permita generar valor agregado, debe entenderse como un factor que logre diferenciar a este tipo de organizaciones y no únicamente un ítem a cumplir por moda u obligación gubernamental. Así, promocionar la imagen corporativa de una ONG y del tercer sector solidario no tiene que ir en contra de su razón de ser, se puede hacer desde la comunicación de los valores que son sus pilares, especialmente la transparencia (Balas, 2018).

Gestionar la identidad de una organización implica entender la relación subyacente de esta con otros componentes, entre ellos la cultura, la información que circula en el sistema de

comunicaciones, la reputación e incluso los elementos simbólicos que tiene la misma, por tanto para:

Actuar sobre la creación de la Identidad, se debe atender al diseño de los elementos que la componen, estos son el comportamiento de la organización, las comunicaciones y el simbolismo o identidad audiovisual. Pero igualmente se tiene que atender la emisión de estos elementos para que sean percibidos, primero por el cliente interno y luego por el externo (Ramírez, 2005, p. 19).

Existe una similitud en la esencia que subyace en el propósito con el que se crea una organización de carácter solidario. El papel que cumplen desde el sector no lucrativo las ONG, no dista mucho de los objetivos que promueve el movimiento cooperativo desde la economía solidaria. Ambos consideran que la cooperación y ayuda mutua son factores de desarrollo esenciales para superar las condiciones de pobreza en muchos territorios. En el estudio titulado: *La importancia de la cultura cooperativa y la comunicación como factores de éxito para las cooperativas de ahorro y crédito en Neiva (Huila)*, Huergo y Artunduaga (2013) abordan la forma en que se dan los procesos comunicativos en cuatro cooperativas ubicadas en departamento del Huila. Los autores concluyen que en las organizaciones estudiadas:

La cultura cooperativa es considerada un motor que hace que la entidad se posicione y crezca en el tiempo de tal manera que la comunicación interna es vehículo idóneo para lograr reflexión conjunta y participativa sobre la cultura de la empresa, consiguiendo que esta sea más competitiva y productiva, dando vida a su proyecto empresarial (Huergo & Artunduaga, 2013, p. 67).

El espacio geográfico dónde se inscribe una organización, su razón de ser, su nombre, las características culturales externas y también, las de cada persona que la integran son factores que determinarán la cultura interna de la empresa e influenciarán la identidad de la misma. Para autores como Andrews et al. (2002) es correcto hablar de identidades, ya que:

Las identidades organizativas son referentes culturales contruidos vía socialización e interacciones. Esto quiere decir que el grado de implantación (y ciertamente su existencia) variará. Las redes sociales desempeñan un papel crucial en este proceso de construcción. Por un lado, limitan pero, al mismo tiempo, promueven las interacciones a través de las cuales se suele construir la identidad organizacional (Andrews et al., 2002, p .41).

En el estudio titulado: *La Imagen de las cooperativas de ahorro y préstamo: desarrollo de un instrumento de medida internacional*, Coderre, Coto, Correa y Múrua (2005) buscan establecer un modelo de medición estándar para identificar cómo son vistas las cooperativas de ahorro y crédito entre sus públicos. Para la formulación del instrumento adoptaron un proceso metodológico en tres etapas, con el que generaron una lista de 49 percepciones basadas en encuestas realizadas en Quebec, México y Costa Rica. Después de haber formulado el instrumento, los autores concluyen que el peso de las variables está determinado por el contexto en el que opera cada cooperativa, es decir, mientras en México es posible que la variable con mayor peso sea el prestigio, en Puerto Rico la variable con más importancia quizá sea la transparencia.

Es así como las características culturales de cada territorio terminarán por influenciar la cultura de una organización y en esencia, terminarán diferenciándola de otras. Aunque el movimiento cooperativo y las organizaciones solidarias tienden a acogerse a principios universales, estas empresas estarán condicionadas por los factores externos en los que se inscriben sus prácticas, obedeciendo a las condiciones culturales del lugar en que operan (Coderre et al., 2005).

La cultura de la organización es dónde se establecen, renuevan y mantienen las pautas de comportamiento, los signos y simbolos de identificación, valores principios, objetivos, metas, propositos (todos los apectos que diferencian a una empresa de otra) al conjunto de estas características es a lo que se llama identidad. Rivera, Rojas, Ramírez, & Álvarez (2005) en un estudio realizado en la Universidad de Zulia, evidencian que la gestión de la comunicación interna debe tener en cuenta la identidad, esta debe estar presente en la comunicación que se hace dentro de la organización. Cuando la identidad está presente en

las comunicaciones, se refuerza y para el caso de estudio de los autores, permite la creación de una imagen compartida en la comunidad universitaria, es decir, se crea un imagen compartida en el público interno.

En un caso de estudio similar al expuesto por Rojas et al. (2005), Ruiz (2013) intenta analizar las percepciones que tienen los Stakeholders, en este caso los estudiantes de la universidad Tecnológica del Chocó, sobre la imagen corporativa de la misma. Llegando a la conclusión que para generar valor compartido las relaciones con los públicos de interés deben ser sostenibles, sólo serán sostenibles en la medida en que los estudiantes ven que la organización cumple con sus expectativas y satisface sus necesidades, generando una relación de beneficio mutuo, si la universidad también gana algún incentivo, por ejemplo: reputación y trayectoria.

Al mejorar las condiciones de sus estudiantes, la universidad podría aumentar en demanda y reconocimiento a nivel regional, en consecuencia, los estudiantes serán reconocidos ante la comunidad y las empresas al egresar de la misma. El caso expuesto por Ruiz (2013) ejemplifica cómo una organización puede generar beneficio en dos direcciones e impactar positivamente a sus públicos de interés.

En las organizaciones no lucrativas de carácter solidario, la creación de valor compartido es necesaria porque mejorar las condiciones de vida de las personas debe ser su finalidad. En ese sentido para Ruiz (2013) la percepción de la imagen dependerá de las condiciones en que se genera la relación estudiantes-universidad, si se cumplen o no las demandas de los estudiantes y las promesas hechas. Desde otro punto de vista, la percepción que tienen los estudiantes sobre la universidad también dependerá de la forma en que ellos creen que la universidad es vista por otro tipo de públicos, comunidad, empresas, estado... (Ruiz, 2013).

La imagen corporativa también tiene influencia en la construcción de la identidad en la medida en que los empleados perciben que su organización posee cierto prestigio. Una de las hipótesis probadas por Smitds, Pruyn y Van Riel (2001) sugiere que: “The higher the perceived external prestige of their organization, the more strongly members will identify with it.” (p.1052). Traduciéndolo al español significa que entre más positivos sean los



factores que los agentes externos asocian a la organización, más orgullo producirá para los agentes internos y por tanto el nivel de asociación será mayor y esto reforzará la identidad de la empresa. En este punto, se puede apreciar como los imaginarios que las personas perciben sobre su organización ayudan en la construcción de la misma identidad (Smitds et al, 2001).

Seramin, Pereira y Rojo (2002) en el texto: *A sustentabilidade e gestão da imagem: um estudo de caso em cooperativa agroindustrial do oeste do Paraná*, realizan un estudio que aborda la forma en que la imagen organizacional es transmitida a los públicos externos a partir de las dimensiones de la sustentabilidad. El objetivo del estudio se centró en identificar las estrategias de sustentabilidad presentes en la comunicación corporativa de una cooperativa agroindustrial, considerando las dimensiones económicas, sociales y ambientales. Los autores concluyeron que en el proceso estratégico la imagen es extremadamente importante y por tanto, la toma de decisiones necesita estar alineada al proceso de gestión de la misma, donde el asociado sería el primer actor en la construcción. Así, la idea sobre la que se desarrolla la imagen corporativa de una institución se relaciona directamente con la consistencia de sus actos, con la coherencia entre su discurso y su actuación. (Seramin et al., 2002).

El caso anterior tiene relación con el texto titulado: *Los medios de comunicación como generadores de imagen corporativa: los públicos internos*, realizado por Lozada (2002), en donde el autor explica que: “los públicos internos utilizan la información recibida para interpretar los sucesos de la vida organizacional y situarse ante ellos” (p.110) El autor manifiesta que todos los mensajes que los públicos internos reciben constantemente en su trabajo se convierten en una especie de “conocimiento organizacional disponible” que está en constante resignificación, a partir del cual se crean impresiones de lo cotidiano: “Los públicos internos reconstruyen este conocimiento disponible cuando reciben nueva información, en un proceso de restauración constante en el que la imagen puede acabar construyendo identidad” (Lozada Días, 2002, p. 111).

El conocimiento organizacional, a la vez, es un activo presente en el capital humano. Las personas que componen la organización, a través del análisis de los datos a los que tienen

acceso desde su puesto de trabajo, tienen la capacidad de crear información, que sumado a sus experiencias, percepciones del entorno, mediante un proceso cognitivo se transforma en conocimiento. A través de este conocimiento se puede crear valor agregado y valor compartido en la medida en que se produce retroalimentación en todos los procesos de la organización, sean de producción o de gestión de los recursos y del talento humano. Es una suerte de círculo donde también se construye identidad, además, en el que se puede ver la importancia de los públicos internos como gestores de los atributos tangibles e intangibles de su organización (Hernandez Silva & Mathi Lahera, 2016).

En la construcción de la identidad intervienen todo tipo de factores, tanto sociales como psicológicos e incluso culturales, que están presentes en el sistema de comunicaciones de cada organización y en la forma en que se desarrollan los procesos, que le permiten a la misma cumplir con sus propósitos. En síntesis: “la identidad de una organización describe lo que sus miembros creen que es su carácter. Es ese conjunto de características que los agentes internos creen que constituyen la organización a la cual pertenecen”. (Duque & Carvajal, 2015, p. 115).

Por otro lado, para Duque y Carvajal (2015) la imagen se forma por la proyección y a la vez la percepción de esas características. La relación entre imagen e identidad en una empresa se puede describir por: “la suma de características que la distinguen de las demás, que son proyectadas, lo que genera señales conscientes que constituyen una identidad, y que la impresión general formada por estas señales en las mentes de las audiencias constituye una imagen” (Duque & Carvajal, 2015, p.115).

Involucrar a los públicos internos, haciéndolos conscientes de las decisiones de la organización e informarlos sobre los procesos, sobre sus obligaciones, e incluso establecer canales de comunicación transparentes en tiempos de crisis, forma parte de las intervenciones mínimas que se deben establecer para propiciar una cultura organizacional medianamente favorable: “La cultura es el contexto donde se mantiene y desarrolla la identidad, y donde se conforma la imagen, ya que esta es representada e interpretada con base en los presupuestos culturales y valores que tiene la organización y los públicos que la rodean” (Currás, 2010, p. 26).

Es así como la organización se convierte en una “red de significados y símbolos” que son compartidos por quienes la conforman, en donde se desarrolla una cultura propia que puede ser entendida como un conjunto de imágenes: “La imagen interna de la empresa resume la concepción global de la misma por parte del personal. Cuanto más compartida sea, tanto más cabe hablar de una cultura fuerte” (Garmendia, 1988, p.12). Es de lógica que las organizaciones con una cultura más cohesionada también tengan una identidad más tangible y estructurada, porque hay mayor asociación, apoyo e identificación de los miembros con esta.

El tratamiento de la cultura como objeto de investigación en la comunicación organizacional se ha convertido en un reto, ya que el tema enlaza diversos componentes y características. En el estudio de la identidad, se reconoce que la cultura es un elemento que va a condicionar el dinamismo de la misma, siendo un hecho mutable en permanente cambio, discusión y consenso. Andrews et al. (2000) explican que:

La variedad de identidades puede facilitar la innovación o la flexibilidad, pero puede también debilitar la solidaridad. Se espera que la reacción de los miembros de la organización al cambio, por ejemplo, dependa de la fuente de identidades estables. Las culturas fuertes sugieren inercia y resistencia al cambio, mientras que la diversidad estructural implica gran flexibilidad, mejor acceso a la información y los recursos necesarios, y una mayor voluntad para adoptar métodos nuevos o normas. (Andrews et al., 2000, p. 45).

A diferencia de lo expuesto por Andrews et al. (2000), Alvarez (2007) desde otro enfoque, reconoce que la cultura es la dimensión que va influir tanto en fortalecer la identidad de la empresa como en configurar el reflejo de esta; la imagen corporativa. Para ello es de importancia que los públicos internos tengan a su alcance información sobre la organización, después de todo:

“La ausencia de información deja paso a los rumores, la incertidumbre, el descenso de productividad, la desintegración de la plantilla y la falta de credibilidad del equipo directivo. En los procesos de cambio la comunicación interna tiene una gran influencia en la imagen externa, ya que los trabajadores suelen convertirse en emisores o portavoces cualificados” (Alvarez , 2007, párr.5).

El primer público y al que deben ser presentadas de primera mano todo tipo de estrategias, es el interno, ya que de ellos depende la reproducción de los procesos y el uso de las tácticas que permitirán alcanzar los objetivos. De esta manera, el público interno se perfila como los primeros clientes y por tanto: “as empresas têm que desenvolver meios para “venderse” aos seus primeiros Clientes seus empregados. Se os bens ou serviços, campanhas de comunicação externas não conseguem ser vendidos ao público interno, o marketing estará fadado a ser mau sucedido junto aos Clientes finais” (Diaz Mendes, 2004, p.7).

Díaz (2004) demuestra cómo las estrategias que no tienen en cuenta a los miembros de la organización están destinadas a fracasar ante sus clientes externos. Así, para la construcción de la identidad, proyección y posterior constitución de la imagen corporativa son agentes activos todos los miembros de la organización. De igual forma, los dos aspectos (imagen e identidad) pueden verse como una construcción interna, en la medida en que son los públicos internos, sobre todo los encargados de los procesos comerciales, quienes tienen contacto con los agentes externos. A partir de esa interacción, se empiezan a configurar las distintas percepciones que darán lugar a la imagen corporativa.

Williams y Moffitt (1997) explican que la imagen se convierte en el resultado de un proceso complejo, en donde las impresiones se han estructurado a través de la combinación de distintos factores; como la reputación general que se percibe de la compañía y las experiencias que los públicos han tenido con ella. En el análisis de la imagen; se trata de ver las experiencias que los públicos han tenido con la empresa y cómo desde estos

encuentros se forman una impresión de aquella. (Williams y Moffit, 1997 - citado en Duque & Carvajal, 2015).

Las primeras teorías que intentaron demostrar la relación entre imagen e identidad, la concibieron como una relación de emisor-receptor, en el que la primera es producto de la segunda. Sin embargo, autores como Currás (2010) después de una revisión bibliográfica introducen la noción de múltiples identidades y múltiples imágenes, justificando además, que dependiendo de la perspectiva en que sea tomada esta relación, la imagen también acabará construyendo identidad. Ya sea que la relación entre imagen e identidad se aborde desde distinta aristas, es evidente la correlación entre ambas.

Para Capriotti (2009) al estar ligadas, la gestión de la identidad organizacional requiere considerar la gestión de la imagen corporativa y viceversa.

Toda organización, al plantearse un trabajo específico sobre su imagen corporativa, debe comenzar su acción “*por su propia casa*”. Sin duda, cualquier compañía, al iniciar la planificación de Imagen Corporativa, debe tener claro qué es, qué hace y cómo lo hace: es decir, debe realizar un Análisis Interno de la organización. Ello implicará la realización de una Auditoría Interna de Identidad Corporativa y de Comunicación de dicha Identidad. (Capriotti, 2009, p. 138).

Intervenir tanto la identidad como la imagen corporativa requiere pensar en la forma en que los públicos internos ven estos componentes, a la vez que se trata de identificar, por un lado la influencia de los mensajes a los que están expuestos y por otro lado, los imaginarios que se crean en torno. En este sentido para Perozo (2004) “la imagen no puede verse o pensarse como una máscara externa adaptable convenientemente, si no como una prolongación de su estructura interna y de su forma de actuar” (p.3).

Tomando como referencia todos los elementos que componen la estructura de la organización a una escala tanto social como jerárquica, Andrews et al. (2002) entienden que: “la relación entre la estructura social y la cultura en una organización crea las

condiciones en las que se desarrollan los comportamientos de los miembros” (p.50) y al estudiar esas interacciones los autores dan cuenta que: “Los actores centrales de una red pueden incorporar de una manera más directa y sólida la identidad organizativa en su psique. La centralidad puede ayudar a que las personas que ocupan posiciones centrales en una estructura social informal se forjen una identidad organizativa compartida” (p.39). Es desde las interacciones dónde se empieza a construir la identidad, no como un hecho fáctico sino como una especie de consenso (Andrews et al., 2002).

Intervenir la imagen corporativa a través de la identidad, alineando los componentes de identificación con los objetivos de la organización forma parte de los procesos de gestión estratégica que pueden ayudar a pequeñas organizaciones a mejorar de manera significativa el relacionamiento con sus públicos de interés, optimizando sus recursos y proyectando sus alcances futuros. Para Sanches y Campos (2007) uno de los limitantes de las cooperativas es su campo de acción, que muchas veces se reduce a una determinada región.

Por lo tanto, las cooperativas y organizaciones sociales deben hacer uso de la gestión estratégica para: “consolidar una posición competitiva en el mercado, sólida e incluso para afrontar los nuevos retos de desarrollo y crecimiento empresarial que el entorno turbulento y globalizado exige en la actualidad” (Sanches & Campos, 2007, p .255). Para los autores estas organizaciones deben generar ventaja competitiva conservando su propia identidad, es decir, conservando los principios sociales que las instan a generar compromiso para sus clientes, trabajadores y accionistas.

Para Ramirez (2005) desde la gestión estratégica de la comunicación se crean las herramientas necesarias para comunicar los componentes de la identidad. Elementos que en esencia son centrales en su misión y visión. Por consiguiente, no se puede hablar de la gestión de la imagen corporativa sin entender que:

La imagen es un hecho psicológico en la mente de quien percibe, capaz de desatar en él una cadena de valor –creencia-actitud-comportamiento. La imagen no puede literalmente ser manipulada, al menos no de forma directa.

Mientras que la Identidad sí. Por ello es tan determinante tener claro los componentes de la identidad para poder planificarla, dirigirla, evaluarla y controlarla. Solo así la gestión comunicacional puede coadyuvar la estrategia corporativa. Una adecuada gestión de la comunicación garantiza un alto nivel de solidez de la Identidad. (Ramírez, 2005, p. 22).

En el mismo sentido, la planeación de estrategias comunicacionales cuyo objetivo es fortalecer la identidad organizacional y con ello influenciar en la imagen corporativa, se hace pertinente comprender que los públicos que interactúan con la organización no son una masa amorfa. Por el contrario, las personas están constantemente decodificando la información que adquieren, interpretándola de acuerdo al rol y papel que cumplen dentro de la misma:

La recepción, asimilación e interpretación de la información sobre una institución (mecanismo desde el cual se genera la imagen corporativa), es diferente para cada uno de los públicos internos de la organización poseedores de unas características sociodemográficas específicas y un modo concreto de relaciones con la institución, lo que se concreta en el conjunto de expectativas sobre la institución, las obligaciones y los intereses respecto a ella y la diferente implicación. Este conjunto de características condicionan la recepción e interpretación de la nueva información y la creación de la imagen corporativa (Lozada, 2002, p. 109).

Desde el enfoque de Lozada (2002) la influencia de la comunicación corporativa, aspecto sobre el que se comunican las características de identidad que intervienen en la formación de imagen corporativa, dependen de la posición que las personas de la organización toman frente a las miradas de los otros y su asociación con la misma organización. Esas percepciones externas pueden producir orgullo y satisfacción, sentimientos que de alguna manera se convierte en un factor de motivación.

Al tener en cuenta los distintos roles y ocupaciones que cumplen las personas en una organización, se puede reconocer que dependiendo de la forma en que el individuo se percibe a sí mismo dentro de la organización, los atributos que asocia a la misma e incluso su rol y poder dentro de esta, ayuda a construir la identidad al interpretar la cultura organizacional, influenciando la forma en que más adelante la proyectará. Para Dutton y Durkerich (1991) este hecho se puede explicar desde:

La relación entre los sentidos de los individuos sobre su identidad e imagen organizacional y su propio sentido de quiénes son y lo que representan sugiere una conexión muy personal entre la acción de la organización y la motivación individual. Sugiere que las personas tienen interés en dirigir la acción de la organización de manera coherente con lo que creen que es la esencia de su organización. Las acciones también se dirigen de manera que intentan activamente gestionar las impresiones de los extraños sobre el carácter de las organizaciones (su imagen) para capturar una reflexión positiva (Dutton & Durkerich, 1991, p. 550).

Una de las preocupaciones encontradas en el estudio de la relación entre la imagen y la identidad, sugiere que en la medida en que se invierte la relación debido a presiones del ambiente externo, en dónde la imagen termina influenciando a la identidad, ambos objetos se convierten en ilusiones. Tras una revisión bibliográfica Gioia et al. (2000), explican desde la perspectiva denominada como “posmoderna” que:

Se encuentra la sugerencia de que la imagen no solo influye, sino que llega a dominar el sentido organizativo en su versión más radical de los retratos posmodernos de la vida organizacional contemporánea (Baudrillard, 1988, 1990, Hassard y Parker, 1993). A pesar del vocabulario sofisticado, la conclusión es simple: independientemente del punto de partida, todo termina como imagen. Más dramáticamente, todo termina como ilusión (Gioia et al., 2000, p. 73).



Los cambios en la forma de dirigir a las organizaciones en los últimos años, evidencian la necesidad de que la organización construya una identidad fuerte, que la diferencie de otras. En un mercado saturado, diferenciarse se está convirtiendo en la clave para captar nuevas audiencias. Hoy en día, una organización no es solo una productora de bienes y servicios, el boom de las redes sociales ha llevado a que las empresas se conviertan en productoras de información, actividad para la cual los miembros de la misma deben estar preparados.

Al respecto Contreras & Rodríguez (2011) exponen que las organizaciones deberían enfrentar los cambios salvaguardando su propia identidad, ya que a los directivos les genera mayor preocupación el cómo es percibida su organización (su imagen ante los demás), pero no se preocupan por cómo la ven sus actores (su identidad) al enfrentarse al cambio constante. Es por ello, que sus dirigentes tienen que: “repensar, reentender, rediseñar y reescribir el nuevo paisaje organizacional resaltando sí las racionalidades económicas, pero mucho más las racionalidades culturales, identitarias y humanas” (p. 157).

Aunque algunos autores han descrito que la forma para influir o gestionar la imagen corporativa es a través de la gestión de la identidad, Ríos (2003) argumenta que aunque la identidad: “puede ser diseñada con fines específicos” (p.91) es posible que encuentren algún tipo de resistencia, ya que podría haber una defensa de la identidad individual o incluso de la identidad existente. “Los actores organizacionales no pueden ser considerados consumidores pasivos de identidades designadas y diseñadas, por lo que estas identidades planeadas y programadas no son aceptadas de manera automática” (Ríos, 2003, p. 92)

Respecto a la gestión de imagen e identidad en las organizaciones de carácter solidario, la promoción que debe hacerse desde la publicidad, debe propender por reafirmar las características sociales de la misma. García (2013) después de realizar un estudio de caso en una cooperativa líder en Colombia, dónde estudia la correspondencia de la imagen e identidad, centrándose en el papel de la comunicación organizacional en la gestión de la relación, concluye que si la comunicación estratégica logra impulsar la percepción de los asociados en altos niveles, apelando a factores como el contacto, la gestión de conocimiento y la información: “si va a incidir para que construyan en su mente una mejor

imagen, valoración social y económica de la entidad, que les lleve a preferir la entidad y a permanecer en ella” (García, 2013, p. 124).

La organización entonces, deberá generar condiciones de inclusión y generación de valor compartido que vaya más allá de dar a conocer los productos y servicios que tiene entre sus miembros. La autora además concluye que:

Las posibilidades de incidir en la percepción del asociado aumentan en la medida en que, estratégicamente, se logra comunicar el relato corporativo (a partir de los medios institucionales y la publicidad comercial), se aumenta el contacto experiencial, el conocimiento sobre la RS Cooperativa y la satisfacción de las expectativas, desde el análisis del contexto. En consecuencia se logrará una mayor correspondencia entre la identidad y la imagen corporativa, que se debe ver reflejada armónicamente en un lenguaje publicitario más social, asociativo, regional, orientado a los valores y principios del cooperativismo que debe identificar a sus públicos de interés (García, 2013, p. 123).

En el estudio titulado: *La identidad visual corporativa en organizaciones de la economía popular y solidaria. Estudio de casos en Guayaquil Ecuador*, Jaramillo (2017) explora la identidad visual de diferentes EPS (empresas de la economía popular y solidaria) en ciudad de Guayaquil- Ecuador, concluyendo que la generación de estrategias de creación y gestión de marca no es un recurso para uso de las grandes corporaciones únicamente. Las PYMES y en este caso de estudio, las organizaciones inscritas en la economía popular y solidaria, también pueden y deben hacer uso de las diferentes herramientas para el desarrollo de sus marcas. En consecuencia, este tipo de asociaciones que generalmente corresponden a medianas y pequeñas empresas, no solo deben centrar su preocupación en mejorar sus productos y servicios, también deben vincular aspectos de formación en áreas comunicativas que le permitan a la organización: “ampliar sus mecanismos de difusión aprovechando las nuevas tecnologías digitales”. (Jaramillo, 2017, p. 626).

A través de los argumentos expuestos por los autores mencionados en este apartado, se puede concluir que; de la misma forma en que la **identidad** se entiende como el conjunto de características que diferencian a la organización mediante una serie de asimilaciones, mediaciones y por qué no, consensos por parte de su público interno. La **identidad corporativa** se perfila como la unión de todos esos componentes en la conciencia de quienes tienen contacto con la empresa, convirtiéndose en rasgos que les permiten crear un sentido de colectividad y por consiguiente; trabajar en la consecución de unas metas colectivas, que como se dijo anteriormente; es la finalidad para la que se crea y funciona la organización. La proyección de todos estos componentes mediante: “la comunicación corporativa, determina la imagen corporativa, como conjunto de significados por lo que se conoce un objeto y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan” (Perozo, 2004, p. 5).

Finalmente, la identidad y la imagen corporativa tienen la capacidad de unificar los esfuerzos de las personas que integran una organización. En su gestión cabe la posibilidad de establecer procesos de creación de valor compartido para el beneficio de otras organizaciones, sus propios integrantes y demás públicos. Aunque la imagen corporativa e incluso la identidad visual pueden variar con el tiempo, dado que atienden a un principio de moda, tendencia y estilo, la identidad organizacional en general debe intentar mantener una misma línea, porque en ella se establecen los valores, los propósitos, los códigos, las prácticas, las metas... todos los actos formales e informales (percepciones) que impulsan el reconocimiento de la empresa a través del tiempo. Además, son aspectos que a la vez trazan la línea para su desarrollo. En el caso de las cooperativas, su identidad refleja la necesidad de crear una economía basada en la ayuda mutua, la cooperación, la resistencia social, igualdad e inclusión, características que deben integrarse a su identidad y tratar de pervivir.

## 6. MARCO CONTEXTUAL

### 5.1 Historia y contexto de PROVITEC.

El departamento del Cauca está ubicado al sur occidente de Colombia, limita con los departamentos de Valle del Cauca, Huila, Nariño, Tolima, Caquetá y Putumayo, tiene una población estimada de 1.354.000 habitantes. Es un departamento en donde el 60,5 % de habitantes vive en zonas rurales, superando el promedio nacional (23,9 %) (Documento Compes 3799, 2014).

La actividad económica del departamento se concentra en el sector de comercio y servicios, que representa casi el 55 % de la economía interna: “Respecto al mercado laboral, en 2012 el Cauca registró una tasa de desempleo de 17,512 %, más alta que la del total nacional (10,4 %)” (Documento Compes 3799, 2014, p. 14). De igual forma, tanto la tasa de ocupación (49,9 %) como la tasa global de participación fueron de las más bajas en el país ese año.

Popayán es la capital del departamento del Cauca, fue fundada en 1553. Esta ciudad gozó de gran reconocimiento y esplendor durante la época granadina. La que antaño fue una de las ciudades más importantes, en el 2017 ocupó el puesto número 10 en el ranking de desempleo de todo el país (Radio Super Popayán, 2018). “En el 2005 no alcanzó a representar ni siquiera el 2 % del producto interno nacional” (Vergara, 2007, p. 4).

En este contexto nace PROVITEC, una cooperativa de ahorro y crédito que surgió con la idea de ayudar con soluciones de vivienda a los docentes caucanos afectados por el terremoto de 1983, constituyéndose legalmente mediante la personería jurídica 088 del 29 de julio de 1983.

Esta organización, además, se creó con la idea de unificar los esfuerzos de los docentes caucanos en la búsqueda de condiciones de vida dignas. A la fecha, ha respondido con 1.900 soluciones de vivienda, dejando de ser un pequeño colectivo para convertirse en una

asociación con gran presencia en la zona, dado el número de afiliados que a 31 de diciembre de 2016 cerró con 6.200 personas.

PROVITEC tiene un proyecto adyacente denominado COOPROVITEC, como cooperativa multiactiva cuenta con tres estaciones de servicio para la venta de combustible (EDS) y un supermercado, todo ubicado en la ciudad de Popayán, teniendo a cargo 55 trabajadores entre PROVITEC Y COOPROVITEC, de igual forma, ambas organizaciones funcionan bajo los mismos principios.

El caso de las bombas de gasolina de PROVITEC puede establecer uno de los primeros imaginarios sobre los que se estructura su identidad. Aunque las bombas son administradas por la cooperativa multiactiva, la infraestructura posee todos los elementos de representación de TEXACO, incluso los “bomberos de gasolina”, secretarías y administradores contratados por PROVITEC portan los uniformes proporcionados por la franquicia, a los que se les ha añadido un pequeño logo de la cooperativa. Estos factores han dado pie a que las EDS sean percibidas como sedes de Texaco únicamente, sobre todo entre las personas externas que desconocen el trabajo y alcance de PROVITEC.

Por el número de empleados a cargo y por el alcance a nivel geográfico, tanto PROVITEC como COOPROVITEC no pueden ser catalogadas como grandes empresas. De ahora en más, se unificará a las dos organizaciones para su estudio bajo el nombre de PROVITEC. La identidad de esta cooperativa se ha construido a través de los 33 años de lucha que sus líderes y asociados han vivido como parte del magisterio caucano, convirtiendo al proyecto en un referente en cuanto al apoyo al movimiento sindical y a la gestión de prácticas solidarias en el sur occidente del país.

PROVITEC nace bajo la lógica de la economía solidaria; que plantea la creación de empresas y organizaciones mediante la asociación de personas, que además de buscar un interés económico se interesen por crear prácticas sostenibles, orientadas al desarrollo de la comunidad, a la autogestión, a la equidad y a la remuneración del trabajo justo. Más que prácticas, son principios contrarios a las tendencias neoliberales que privilegian la

acumulación de capital, la competitividad y la productividad (Economía solidaria. org, 2011).

## **5.2 Economía solidaria y cooperativismo en Colombia.**

En Colombia, la economía solidaria está reglamentada principalmente bajo la ley 454 de 1998, cuyo objetivo es establecer el marco conceptual que la regula y conformar la entidades que la representan, creando para ello el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, la Superintendencia de la Economía Solidaria y el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito.

La ley 454 define la economía solidaria como el:

sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias, solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía (párr.2).

Pérez Villa (2009), en su texto: *Desarrollo cooperativo e inicio de la economía solidaria en Colombia*, explica que las empresas enmarcadas en este tipo de economía son: “asociaciones de personas que se han unido para abordar sus comunes necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales mediante empresas de propiedad conjunta, controladas democráticamente” (párr.5). El cooperativismo, como explica más adelante, ha sido motivo de movimiento a nivel mundial, organizando a un gran número de personas en todo el planeta. Sin embargo, dado que los modelos económicos son diferentes en cada país, los proyectos que nacen desde esta alternativa obviamente generan más participación en países más desarrollados.

El cooperativismo es quizá, uno de los enfoques con más acogida entre las empresas gestadas en medio de la economía solidaria. En Colombia: “en términos macroeconómicos, las empresas solidarias contribuyen con un 5.4 % del producto interno bruto del país, del

cual el 93 % es realizado por Cooperativas” (Pérez, 2009, p. 8). No obstante, la actividad económica se concentra en las principales ciudades como lo expone el autor:

Pese a que el cooperativismo actúa en más del 80 % de los municipios del país, el 60 % de las Cooperativas están ubicadas en los Departamentos que albergan las cuatro principales ciudades del país: Bogotá, Medellín, Cali y Bucaramanga. El 56 % de las Cooperativas son microempresas, el 33 % son pequeñas empresas, el 8% son medianas empresas y el 3% son grandes empresas (COONFECOP, 2009 - citado en Pérez, 2009).

En Colombia, la mayor parte de dichas cooperativas corresponden a pequeñas y medianas empresas (PYMES). En el país, las pymes generan el 80 % de los empleos, sin embargo, en el PIB tan sólo aportan un 2 %. En el Cauca, las microempresas representan un 96.51 % de su actividad económica, hecho que demuestra la necesidad de abordar este fenómeno desde la comunicación organizacional, para plantear estrategias que le permitan a tanto a organizaciones solidarias como a las PYMES continuar con su desarrollo. No se puede desconocer que en ellas recae la posibilidad de generar innovación, incrementar el empleo, desarrollar otras formas de gestión más humanas y sostenibles (Moncayo, 2017).

La razón de ser de las cooperativas se fundamenta en las experiencias prácticas que cada empresa solidaria ha acumulado, que las hacen diferentes entre sí, pero en esencia mantienen unos rasgos similares siendo estos: la solidaridad, el mutualismo, la autogestión y la cooperación. Principios que hacen de este tipo de actividad económica una alternativa encaminada al servicio de la comunidad, contraria a la acumulación de capital. Además, hace posible la obtención de libertad económica y en sus concepciones más idílicas, propende por el alcance de la felicidad y el logro de la igualdad (Fajardo , Cabal , & Donneys, 2008).

La economía solidaria puede ser considerada como una expresión cultural, procesos similares pueden ser rastreados desde las organizaciones para la explotación de la tierra en común de los babilonios, en las sociedades prehispánicas de América; como en las civilizaciones Mayas, Aztecas e Incas. Antecedentes históricos que demuestran cómo el ser

humano, desde hace muchos años, ha unificado esfuerzos para la explotación de la tierra, de manera que todos los participantes obtuviesen iguales beneficios (Fajardo , Cabal , & Donneys, 2008).

Fajardo et al. (2008) después de un rastreo bibliográfico sobre la economía solidaria y el cooperativismo, consideran que los principios que rigen el accionar de este último son: “La libre adhesión y el libre retiro, el control democrático, retorno en proporción a las compras, capital limitado, neutralidad política y religiosa, ventas al contado y desarrollo de la educación” Principios que los autores reconocen se han convertido en universales debido a la promoción que el movimiento ha tenido en diversos foros de discusión. Además, explican que: “esta forma de cooperación estuvo presente desde la época precolombina en las civilizaciones que habitaron el territorio colombiano” (Fajardo et al., 2008, p. 57).

### **5.3 Los retos de las empresas solidarias.**

Uno de los retos a nivel local que enfrentan las cooperativas de zonas donde predomina la vida rural, como en el departamento del Cauca, es el poco conocimiento que los miembros y afiliados tienen sobre el funcionamiento interno de la cooperativa a la que pertenecen. Díaz (2016) considera que este hecho dificulta el cumplimiento de principios como la autogestión o la democracia, generando alta dependencia a intermediarios y poca participación.

En esta medida, el proceso cooperativo no ha representado un instrumento eficaz para superar el individualismo, mejorar el nivel de vida de sus asociados e incentivar una participación más directa en el desarrollo de actividades económicas tanto de producción como de comercialización. (Díaz, 2016, p. 6).

Álvarez y Serrano (2006) destacan cuatro retos para la integración del cooperativismo en Colombia y con ello su desarrollo a largo plazo. El primero es la falta de integración por parte de las cooperativas y los organismos que la representan, hecho que ha generado el surgimiento de diversas fuerzas que pugnan por lograr los mismos cometidos, fuerzas que



muchas veces se anulan entre sí y evitan que el cooperativismo tenga una identidad acorde con lo que representa:

En Colombia, las altas asimetrías en información entre entidades de base, la baja participación de organismos de segundo grado en organismos de grado superior y la lenta capacidad de reacción ante estímulos externos –sean oportunidades o amenazas–, evidencia que hay duplicación de esfuerzos gremiales en varios frentes. La duplicación de esfuerzos conlleva innecesarios costos de transacción, desgaste institucional y brinda oportunidades para negociaciones paralelas, en perjuicio de la identidad solidaria, por parte de agentes con fines mercantiles. (Alvarez & Serrano, 2006, p. 197).

Además de la desintegración entre los organismos de representación del movimiento cooperativo y entre las mismas cooperativas, Serrano y Uribe (2006) explican que la naturaleza misma de las organizaciones que se inscriben en esta modalidad, es otro de los retos a los que se enfrenta la economía solidaria, cuyas intenciones y propósitos se centran en las personas y no en el capital: “lo que genera dificultades para estructurar integraciones empresariales sin perder la identidad organizacional. Si a este factor se le añade la presencia de agentes buscadores de rentas y evasores de obligaciones tributarias y contractuales, es posible desencadenar una crisis de confianza interempresarial” (Alvarez & Serrano Uribe, 2006, p. 198).

Por tanto, las cooperativas necesitan fortalecer su posición en el mercado, lo cual implica integrar capital humano cualificado (que brinde buena atención) con innovación en procesos administrativos que sean eficientes. Recursos que deberán integrarse bajo un mismo propósito e identidad. “En definitiva, se trata de ganar eficiencia en base a la integración consciente de recursos, orientados a fortalecer la identidad solidaria” (Alvarez & Serrano, 2006, p. 198).

Otro de los retos a los que se enfrentan las cooperativas en Colombia, se debe a la diferencia en las dimensiones económicas que estas ocupan, es decir, el 90 % de las

cooperativas están constituidas por micro empresas y solo el 3 % son grandes empresas, lo que da lugar a una asimetría económica que entorpece la colaboración entre las empresas solidarias y posibilita la absorción. Este último aspecto puede generar desconfianza y desinterés entre las personas que integran una organización con estas características (Alvarez y Serrano, 2016).

Álvarez y Serrano (2006) también consideran que la integración y cooperación entre organizaciones solidarias se hace necesaria en el afán de fortalecer este sector, explican que: “Se trata en definitiva, de integrar y complementar esfuerzos para fortalecer la solidaridad como expresión orientadora de la sociedad civil, pero sin perder la identidad propia de las empresas de índole mutual”. Para los autores; el hilo conductor de la integración entre cooperativas está precisamente en la cooperación y la confianza, independiente del carácter que diferencia a cada una, ya sea por su razón social, propósitos o intereses. En pocas palabras, las cooperativas están hechas por las personas y para las personas, ese debería ser el punto de encuentro para la integración.

Para Fajardo (2003) los problemas económicos que enfrentan las cooperativas en Colombia, aparte de considerar al capitalismo como factor, se deben a condiciones históricas y culturales como la violencia, la corrupción, la legislación tributaria y la recesión económica que ha imperado en el territorio, impidiendo que florezcan muchas de las formas en que se presenta. Un ejemplo de ello es la desconfianza que se generó debido a la creación de cooperativas falsas, hecho que afectó la imagen del cooperativismo en el país. Además, el Estado no ha promovido una política que permita entender este fenómeno como una estrategia de desarrollo económico (Fajardo M. A., 2003).

Adicionalmente Fajardo et al. (2008) expresan la necesidad de que la economía solidaria sea estudiada como una alternativa económica que puede impulsar el desarrollo del país generando empleo. Para esto, los autores proponen que sea tomada como campo de estudio en las universidades públicas y privadas:

El tema de la Economía Solidaria tiene diversas líneas de investigación, bien sea desde la óptica del derecho, de la economía, de la contabilidad, de la

administración, de la sociología, de la psicología, etc., pero también existe la posibilidad de relacionarla con la educación, por ejemplo en su aporte a la formación de valores y cultura organizacional cooperativa. Componente que hace parte del perfil de un investigador en nuestro país para enfrentar las necesidades económicas del sector solidario en otros países (Fajardo et al., 2008. p. 70).

Es de resaltar que el cooperativismo es un modelo económico que permite la participación y la adhesión de personas del común a actividades económicas. Además, se gesta como una alternativa contraria al modelo capitalista, pero puede coexistir e inscribirse en él, cuyo centro de funcionamiento es el ser humano. Como se ha explicado, no todas las cooperativas son iguales, ya que están influenciadas por el contexto en el que se desarrollan sus actividades, su razón de ser, intereses, objetivos, la función que cumplen, etc.,

En este sentido, las cooperativas según Díaz (2016) deben preocuparse por:

Desarrollar e implantar una estrategia organizacional que propenda por el mejoramiento de los niveles de vida y el acceso de la población a los bienes y servicios disponibles, debe basarse en el compromiso permanente del desarrollo apropiado de instrumentos que contribuyan a la generación de una cultura de la participación, la tolerancia y el reconocimiento del otro como actor aportante de ideas y recursos (Díaz, 2016, p. 20).

#### **5.4 Hacia una comprensión de la visión marxista- leninista en PROVITEC.**

Al hacer un análisis superficial de los principios con los que surge PROVITEC, salta a la vista la unión que tiene con ASOINCA (Asociación de institutores del Cauca). “El sindicato de los profesores” como a menudo se conoce en Popayán. Esta unión conlleva a la necesidad de comprender cómo es visto el marxismo-leninismo en la organización, para entender su influencia en la construcción de PROVITEC. Sobre esta visión se estructuran

no solo los principios y valores sobre los que funciona, también se establece una resistencia ferviente a todo lo que esté ligado o promueva el neoliberalismo.

El marxismo fundamentalmente es un conjunto de enseñanzas o más bien principios que ponen en manifiesto el desequilibrio social y la lucha de clases. Esta forma de ver el mundo se asocia con Karl Marx, a quien debe su nombre. Autor que desde diversas publicaciones como: *El capital* de 1867, intenta comprender como se desarrollaron, a lo largo de los años, distintos modelos económicos y de producción. Este autor reconceptualiza una forma de entender la relación entre quien está en la cima de la pirámide y el que está en la base, una visión que además ya venía de antes. Así, se pone en discusión “la lucha de clases” y la relación entre el opresor y el oprimido que ha marcado la evolución económica del ser humano. En aras de proponer una solución o más bien, lograr una forma de desarrollo que no promoviera esta relación de explotación, Marx (1984) esquematiza sobre distintos planteamientos y junto a Engels (1984) publican el Manifiesto Comunista, en donde los autores:

Explicaron de qué forma el mismo desarrollo del capitalismo preparaba inexorablemente el advenimiento de la sociedad socialista, las fuerzas materiales y morales que debían asegurar el triunfo de la nueva sociedad. Esta aparece ahora como el producto lógico de la evolución de la historia humana. (Mandel, 1975, p.46).

Lenin (1973) describe el marxismo como la oposición a la esclavitud burguesa. Desde la visión de Marx se obtiene un pensamiento crítico en referencia a la forma en que por años se ha desarrollado la historia de la humanidad, en donde el opresor vive a costa del oprimido. Una forma de vida que para este autor se ha perpetuado durante siglos; desde el señor feudal y los vasallos, el rey y los plebeyos, hasta el patrón y los trabajadores. Entender el marxismo desde la visión de Lenin (1973) implica entender que: “Las instituciones políticas son la superestructura que se alza sobre la base económica. Así vemos, por ejemplo, que las diversas formas políticas de los Estados europeos modernos

sirven para reforzar la dominación de la burguesía sobre el proletariado”. (Lenin, 1973, p.3).

Sobre la idea de la lucha de clases y en el afán de proteger los derechos de los trabajadores, surgen los sindicatos y en esa medida otras formas de organización del movimiento obrero; como las mutualidades y los partidos sindicales que hoy son conocidos como de “izquierda”. Sobre las mutualidades o cooperativas, Mandel (1975) escribe que:

No son producto espontáneo de la lucha de clases, sino el fruto de la iniciativa tomada por Robert Owen y sus camaradas que, en 1844, fundaron la primera cooperativa en Rochdale, en Inglaterra. La importancia del movimiento cooperativo es real, no tan sólo porque puede constituir para la clase obrera una escuela de gestión obrera de la economía, sino sobre todo porque podría preparar en el seno de la sociedad capitalista la solución de uno de los problemas más difíciles de la sociedad socialista, el de la distribución. Pero al mismo tiempo encierra un potencial peligroso de competencia económica en el seno del régimen capitalista, con empresas capitalistas, competencia que no puede entrañar sino nefastos resultados para la clase obrera y, sobre todo minar la conciencia de clase del proletariado (Mandel, 1975, p. 47).

PROVITEC, como se verá más adelante, es considerada por sus líderes como la materialización de las críticas que hace ASOINCA en contra de las políticas de Estado, hecho que se logra evidenciar al poner atención a los diferentes documentos y productos audiovisuales que el sindicato ha realizado a lo largo de su historia, donde se denuncia que:

Por siglos la actividad sindical es legislada por la burguesía y como es lógico, le colocó límites a su accionar, convirtiéndola en un círculo vicioso que no la deja avanzar y con el correr del tiempo, no ha sido capaz de

detener y derrotar la política de opresión contra el trabajador ( PROVITEC, 2016, p. 10).

PROVITEC desde la visión de ASOINCA se convierte entonces; en un método para demostrar que materializar el socialismo es posible y la mejor forma de hacerlo es a través del trabajo mancomunado de una cooperativa.

## 7 RESULTADOS

### **6.1 Análisis categorías y subcategorías.**

A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de las entrevistas realizadas a los directivos, también de las encuestas aplicadas a afiliados y colaboradores, diseñadas con relación a las categorías y subcategorías previamente establecidas.

### **6.2 Análisis de la construcción de identidad en PROVITEC conforme a la visión de los directivos.**

Con el propósito de analizar cómo se ha constituido la identidad de PROVITEC se plantearon una serie de entrevistas semiestructuradas, que fueron realizadas a los doce directivos que la lideran. Los ejercicios fueron realizados atendiendo a lo propuesto por autores como Capriotti (2009), quien explica que la identidad corporativa hace referencia al papel de los directivos en la planificación de la identidad, porque establecen las características que permiten transformar “la idea empresarial” en una entidad física, con principios, valores y normas.

Desde la forma en que los líderes conciben, dirigen y gestionan los recursos tanto humanos como materiales de la organización, se establecen las pautas de comportamiento que terminarán replicándose en la base. También, son los encargados de plantear las metas que le permiten proyectarse a futuro, estableciendo la razón para seguir existiendo. Además, transmiten la ideología que sirve de soporte a la estructura, dándole importancia, sentido y validez a los símbolos que permiten representarla y en consecuencia representarse como parte de PROVITEC.

En un intento de definir la identidad de la organización se establecieron cuatro subcategorías de análisis, cuyo fin fue discernir aquellos componentes que dan lugar a la concepción simbólica de representación, caracterización e identificación de PROVITEC

como empresa. También, se establecieron tres conceptos para abordar la dimensión de la imagen y dos conceptos para abordar el relacionamiento con los públicos, aspecto en el que las acciones de emisión y comunicación de los líderes tienen influencia en su configuración. Los parámetros de estudio fueron establecidos a partir de los conceptos tomados en el marco teórico, cuya explicación está consignada en la siguiente tabla.

Tabla 2

### Definición de conceptos en subcategorías

Categorías	Subcategorías
<b>Identidad</b>	<b>Comportamiento organizacional Ideal:</b> Conjunto de comportamientos que los líderes de la organización creen ideales para su funcionamiento.
	<b>Principios orientadores:</b> Fundamentos y valores que sirven de sustento en la organización sobre los que se plantean las normas.
	<b>Prácticas organizacionales:</b> Forma en que PROVITEC gestiona sus procesos
	<b>Políticas organizacionales:</b> Normas específicas a seguir.
<b>Imagen</b>	<b>Información residual:</b> Información que existe en el espectro referente a la organización que puede comprometer su imagen y reputación.
	<b>Nivel de apropiación:</b> Información consensual y consciente que tienen los líderes respecto a lo que es PROVITEC.
	<b>Elementos simbólicos</b> que generan representación.
<b>Relacionamiento con públicos.</b>	<b>Canales de comunicación:</b> Medios de los que dispone la organización para comunicarse con sus públicos.
	<b>Uso de los canales:</b> Prácticas comunicacionales formales e informales.

Fuente: elaboración propia

#### 6.2.1 Comportamiento organizacional ideal, principios orientadores, prácticas y políticas.

En primera medida, se contemplaron los principios que orientan el accionar de PROVITEC para entender como se ha constituido su identidad a través de los 33 años de existencia. Es así como, se debe remitir a la trayectoria de ASOINCA, que desde el movimiento sindical y bajo ideales marxistas-leninistas ha trazado las directrices sobre las que se rige la organización. Para los doce directivos de la cooperativa, la diferencia entre las dos



entidades radica en que; ASOINCA es la fuerza sindical de oposición y crítica en contra de las políticas del Estado Colombiano. Es una organización con unos principios de izquierda, que ve en el socialismo y en los movimientos populares una opción de crecimiento y desarrollo para la consecución de la equidad. PROVITEC en cambio puede tomarse como la materialización de esas críticas, dónde el trabajo comunitario, la lucha, el ahorro, la honestidad y la confianza son claves en el desarrollo de sus procesos. Sobre estos factores se desarrollan las actividades y el comportamiento de sus miembros.

En el estatuto actualizado de la organización se consigna que los objetivos de PROVITEC serán: “Administrar los aportes económicos provenientes de las cuotas ordinarias y extraordinarias de los afiliados, planes de vivienda, parcelas y demás proyectos aprobados por la asamblea” (PROVITEC, 2016, p.145). También, priorizar la consecución de la vivienda mediante la distribución de auxilios para lotes, representar a los asociados ante entes públicos o privados, otorgar créditos ordinarios y extraordinarios, fomentar la discusión respecto al problema de vivienda. Finalmente, distribuir y reinvertir los excedentes en favor de la organización y sus afiliados.

La organización es liderada por doce directivos que son elegidos democráticamente en una asamblea general, mediante una votación en la que participan un total de 6.200 afiliados. PROVITEC cuenta con tres proyectos económicos, que según su directiva surgen de la necesidad de cubrir las carencias más sentidas de los docentes y sus familias, son: COOPROVITEC, las unidades agrícolas familiares y los proyectos de vivienda urbana.

Al indagar sobre el propósito de PROVITEC, el consenso entre los miembros de la junta directiva permitió establecer que la razón de ser de la organización se resume en: “establecer condiciones que le permitan al docente caucano y su familia tener una vida digna”.

La razón social de la organización es ayudar para que el docente y su familia puedan tener vida digna, con esto quiere decir, que ya entran otros propósitos como la parte de recreación, la parte de ahorro y crédito, lo que

tiene que ver con la solidaridad y los auxilios ((R. Garzón, comunicación personal, 20 de enero de 2019).

La Cooperativa Multiactiva Provitec (COOPROVITEC) empezó como una tienda popular, estaba ubicada en el barrio Villa Docente, barrio que además fue uno de los primeros proyectos de vivienda de la organización. Actualmente es un supermercado, en donde se intentan mantener precios asequibles y a la vez, comerciar productos orgánicos. Este lugar también genera incentivos para los afiliados, compartiendo con ellos los excedentes generados a final de año, de esta manera, la organización busca materializar uno de sus principios más importantes “darle a cada quien según su trabajo”.

El presidente actual de la cooperativa es el profesor Fernando Vargas, quien también hizo parte del comité que la fundó. Desde su visión; PROVITEC debe ser una organización que materialice las críticas en contra de las políticas de Estado, reafirmando como una organización sindical de izquierda. La visión del presidente además de ayudar a entender para dónde va la organización, permite comprender cómo se constituye una parte de su identidad, conectándola a principios socialistas que determinan la manera en que realiza sus procesos.

El objetivo concreto que nosotros desarrollamos es generar una economía realmente popular que beneficie a todos sus integrantes, no como la economía capitalista que beneficia al dueño del capital o a una o dos familias... También demostrarles a los trabajadores, a la gente de escasos recursos, que si nos juntamos podemos hacer grandes proyectos, que con honradez tienen que dar resultados (F. Vargas, comunicación personal, 9 de abril 2019).

Como se expresó anteriormente, Capriotti (2009) identifica dos enfoques sobre los que se puede abordar el concepto de identidad corporativa. El enfoque de diseño que define la identidad como: “lo que se ve” y el enfoque organizacional, que la define como: “el conjunto de características que la hacen única” aspectos que se mantienen en el tiempo y le permiten diferenciarse de las demás. Desde esta perspectiva, a PROVITEC la diferenciaría

la materialización de sus ideales, por ejemplo: desde la visión de los directivos, el trabajo colectivo es entendido como parte del movimiento popular y sindical, por lo tanto, es visto como algo voluntario. En concordancia, los miembros de PROVITEC que son docentes no perciben sobre sueldo, al ser trabajadores públicos reciben un sueldo básico según el escalafón al que pertenecen, este rubro es pagado por el Estado colombiano en el caso de los que están adscritos al magisterio. Así mismo, los afiliados que deciden colaborar en la organización, como en el caso de los activistas, tampoco reciben incentivos económicos adicionales.

Nosotros tenemos una concepción de servicio, de sacrificio, de esfuerzo, dedicación a los proyectos que con convicción sacamos adelante sin esperar nada a cambio. Ninguno de los directivos tanto de ASOINCA como de PROVITEC percibe sobre sueldo, nosotros sobrevivimos con el salario que nos paga el gobierno. Si usted mira de aquí para allá, en los demás departamentos que hacen parte de FECODE, todos tienen sobre sueldos altísimos que se cubren con la tabla oficial de viáticos. Cuando nosotros salimos a comisiones a los municipios, nos dan los viáticos, pero no los viáticos de la tabla oficial. Nos dan para el almuerzo, el desayuno, la comida “populares”, también el combustible para el recorrido y si nos sobra plata tenemos que reintegrarla (M. Daza, comunicación personal, 10 de mayo de 2019)

La figura del activista ilustra el principio de trabajo colectivo que motiva y promulga PROVITEC, que además, es el cimiento sobre el que funciona como asociación. El activista es el afiliado que mediante acciones de participación interviene o apoya las funciones de los distintos comités, colaborando como veedor principalmente. De esta manera, la organización insta la participación entre sus afiliados y crea condiciones para transmitir su filosofía. En esa misma línea, surge el principio que traza la ruta de desarrollo a mediano y largo plazo: “Darle a cada quien según su trabajo y darle a cada cuál según su necesidad”.

Hay que ver que “Darle a cada quien según su trabajo” permite el trabajo desde la honestidad, transparencia y el trabajo colectivo; que es clave porque impulsa el accionar de todos, y ahí está todo el trabajo con la disciplina, con la comunidad, donde se desarrollan los valores dentro de PROVITEC. (T. Torres, comunicación personal, 5 de mayo de 2019).

En el mediano plazo, según los directivos, PROVITEC estaría generando acciones que le permitan materializar la primera parte de ese principio por medio de incentivos y bonos que benefician a los afiliados. Los beneficios se logran mediante un sistema de puntos, que son acumulados cada vez que se compran víveres en el supermercado o combustible en algunas de las tres estaciones de servicio (EDS). También se reciben puntos por el cumplimiento de las cuotas en los créditos, la financiación de otros proyectos de vivienda y la participación en las asambleas.

Por ejemplo, para que puedas acceder a un plan de vivienda, primero debes tener un puntaje, y ese puntaje se acumula participando en las mingas, la participación en reuniones que se hayan hecho en determinado proyecto, el pago de cuotas pactadas a tiempo, el trabajo que estés desarrollando, y el papel que tú juegas dentro del grupo (R. Garzón, comunicación personal, 20 de enero de 2019).

“Darle a cada cuál según su necesidad” es la otra parte de ese principio orientador. Es la parte de más difícil comprensión según los líderes entrevistados, ya que en él se consigna la materialización del fin último de la organización; generar un cambio cultural que le permita a los afiliados desprenderse del individualismo para apoyar acciones colectivas que beneficien a los docentes con más necesidades. De esta manera, los docentes con mayores recursos podrían financiar la consecución de vivienda para aquellos que no la tienen, cuya capacidad económica es más limitada.

Somos justos y equitativos en esta primera etapa, porque llegará un momento en que la gente no va a tener una mentalidad que busque su interés personal, sino que podamos llegar a la segunda parte de la tesis, que es darle

a cada quién según su necesidad. Que las personas lleguen a tener una mentalidad tan solidaria que si a él, le toca de excedente un millón y otro necesita de ese millón, pueda decir denle a él, porque tiene un enfermo o se le cayó la casa... Entonces, nosotros esperamos cambiar de a poco la cultura, en el caso del comportamiento humano (F Vargas, comunicación personal, 10 de abril de 2019).

Se retoma a milanés (2000), quien especifica que desde el enfoque organizacional, la identidad se comunica a través del comportamiento de la misma organización, sobre la idea de establecer normas que todo el grupo que la conforma siga, entiendan y sean capaces de actuar en consecuencia. En PROVITEC se consideran como faltas graves aspectos que son contrarios a la honestidad, que ataquen el desarrollo de la colectividad, por ejemplo: promover fines políticos, la corrupción, que sus recursos sean usados para fines individuales y la inasistencia a más de tres asambleas. La importancia del último punto se debe a que sin la participación de sus miembros en la asamblea, la organización no puede tomar decisiones importantes, mover o utilizar recursos masivamente, tampoco hacer cambios de importancia en la gestión de los demás proyectos.

Los aspectos que la definen internamente están consignados en sus estatutos, siendo el más importante la distribución justa de los excedentes, como se explica en la página 221 del libro: *PROVITEC 33 años construyendo poder popular*. Publicación que fue entregada a cada uno de sus afiliados con motivo del trigésimo tercer aniversario. En este texto también se consigna los deberes y derechos del afiliado, del directivo, de los administrativos, el balance de ingresos de los distintos proyectos, las normas de vinculación, forma de vincularse y las causales de desafiliación. Este boletín ilustra un conjunto de normas sobre las que se forma la cultura organizacional de PROVITEC y la de sus demás proyectos económicos, de acuerdo a los conceptos planteados por Milanés (2000).

### **6.2.3 Información residual y aspectos simbólicos de identificación**

Milanés (2000) también explica que cuando hay una unión de la historia, de la identidad visual o gráfica, de las normas y principios se puede hablar de una cultura organizacional.

En consecuencia, la cultura será transmitida a través de la simbología que representa a la organización y de la comunicación que esta hace sobre sí misma. Cuando se indaga sobre los signos y símbolos que representan a PROVITEC, el conceso entre sus líderes permite comprender que aunque posee un logo, con el cual se representa su historicidad y la finalidad con la que surgió, hay otra serie de elementos simbólicos que son importantes porque la conectan con ASOINCA y los principios que hacen parte de su esencia.



Figura 1: Logos PROVITEC Y ASOINCA

Fuente: <http://www.asoinca.com> – Elaboración propia

El ADN corporativo de esta organización mantiene un fuerte lazo con el marxismo-leninismo que está muy presente en mensajes iconográficos en toda la estructura, así sobre la idea de la “lucha de clases” propia del socialismo, se traza su línea de negocios. Desde este punto de vista se retoman a Olins (1998), quien expresa que la identidad se materializa en la simbología, ritos, logotipos, colores... que de alguna manera permiten evocar una “idea colectiva de pertenencia” (p.20).

Hay que tener en cuenta, que en la fuerza política que maneja PROVITEC está la fuerza política de ASOINCA. Entonces como se ve, la junta directiva que maneja a ASOINCA es la misma junta que maneja a PROVITEC, esto conlleva a que esa fuerza política plasme en PROVITEC sus símbolos. Por ejemplo, cuando se pasa por la sede del sindicato está Ernesto el “che” Guevara, Camilo Torres. Esa es la simbología clave que se presenta, porque son compañeros que fallecieron en un trabajo mancomunado y conjunto, en defensa de los más débiles, en defensa del territorio... Pero en PROVITEC

tenemos una simbología propia que es la casita con la P y la V, que se fusionan y forman una sola simbología en los colores rojo y negro, que son colores que identifican la parte de liberación y el trabajo comunitario (T.Torres, comunicación personal, 5 de mayo de 2019).

Es de aclarar que la organización se muestra apática ante el uso de publicidad como forma de darse a conocer y llegar a más públicos, incluso las actividades comunicativas se sesgan ante esta forma de pensamiento. En consecuencia, el logo es visible en las diferentes oficinas, negocios y sedes como un elemento decorativo en segundo plano, al que no se le ha dado la relevancia necesaria: “En Provitec todavía estamos lejos de que la gente se aferre a una simbología propia, que lo sienta, que sea capaz de defender o de entender a través de los símbolos la importancia que tiene la organización” (F Vargaz, comunicación personal, de enero de 2018)

Desde el enfoque organizacional propuesto por Milanés (2000) y Capriotti (2013) se abordan las características que hacen diferente a PROVITEC. Siendo una cooperativa posee una serie de atributos que la inducen a pensar en el bienestar colectivo, así mismo, a impulsar y motivar el trabajo colectivo. Pero también, la supeditan a adoptar prácticas sostenibles, crear condiciones para desarrollar el valor compartido, establecer alianzas para impulsar a las pequeñas empresas del sector. Incluso, pertenecer al sector de las cooperativas, induce a que PROVITEC cargue con muchas de las percepciones que existen sobre este tipo de empresas, esto puede ser un factor de interferencia en el discurso que intenta construir.

#### **6.2.4 Nivel de apropiación**

Por otro lado, desde lo dicho en las entrevistas, se puede comprender que la confianza de los afiliados en la gestión de PROVITEC es otro eje que ha hecho posible el funcionamiento de la misma, ha contribuido a su crecimiento y ha unificado los criterios que pueden hacer realidad de la idea de: “pensar en nombre de la organización” (Argyris,

2001, p.13). El respeto por los estatutos y la visión de conseguir el bienestar no solo del afiliado, sino de su familia, ha permitido que se amplíe su visión y por tanto, se abran nuevas líneas de negocio por medio de proyectos económicos como COOPROVITEC. Es de enfatizar que desde la creación de esta asociación mutual, PROVITEC ha logrado atraer a nuevos afiliados y ha ampliado las opciones de participación, creando nuevos puestos de trabajo, a los que se pueden postular familiares o conocidos de los docentes/socios con previa recomendación de los mismos.

La participación, el nivel de apropiación de los principios que sustentan a la organización e incluso la adherencia a la disciplina pueden ser medidos, según sus directivos, a través de indicadores como las listas de asistencia de los socios a la asamblea general realizada anualmente, también por medio de los registros de asistencia a asambleas extraordinarias. Es así, como en cada uno de los comités de planes de vivienda, los afiliados pueden asumir funciones que permiten constatar el nivel de compromiso y adherencia, por medio de las actividades que se desarrollan dentro de las juntas directivas de los barrios y demás urbanizaciones.

La postura disruptiva sobre la que se mueve PROVITEC, ha permitido que la organización aborde temas como la soberanía alimentaria, por medio de las unidades agrícolas familiares, que buscan darle al afiliado herramientas para que produzca sus propios alimentos. Las unidades agrícolas familiares son, a su vez, una extensión de los planes de vivienda urbana. Con estos planes de vivienda rural, la organización busca incentivar la producción de productos orgánicos a pequeña escala, con el fin de volver al trueque y así, incentivar a que las familias intercambien distintos productos.

Nosotros planteamos crear unas pequeñas granjas rurales con miras a que los docentes empiecen a producir alimentos orgánicos. A eso, nosotros le llamamos planes de parcelación. En este momento hay más de 1.200 familias que están experimentando este proceso, algunas familias han avanzado muy bien en esta visión política y otras están quedadísimas, pero lo importante es seguir manteniendo esa línea, porque la granja rural es fundamental para



fortalecer la buena alimentación. (F Vargaz, comunicación personal, 10 de abril de 2019)

### **6.2.5 Canales y Prácticas comunicacionales**

Por medio de la realización de este trabajo y de las visitas previamente realizadas se pudo constatar que PROVITEC tiene varios canales de comunicación en articulación con ASOINCA. Cuenta con un programa radial que se emite cada ocho días de 1:00 pm a 2:00 pm, también, tiene un programa que se transmite por redes sociales, cuenta con la revista avancemos y un espacio en el periódico el Educador Caucano de ASOINCA, donde se tienen páginas dedicadas a PROVITEC. Incluso, cuenta con varias publicaciones como los boletines, circulares, plegables... que se distribuyen en las reuniones, juntas directivas, juntas de representantes y asambleas.

PROVITEC tiene muchos canales de comunicación, como está en articulación con ASOINCA, entonces tenemos el programa radial, que se hace cada ocho días de 1:00 a 2:00 de la tarde. Tenemos el programa que se emite por las redes sociales, tenemos la revista avancemos y un espacio en el periódico el Educador Caucano en ASOINCA (R. Garzón, comunicación personal, 20 de enero de 2019).

Teniendo en cuenta que PROVITEC tiene muchos recursos para comunicarse con las personas que la integran y transmitir los principios que la rigen, puede clasificarse como una organización “Básica secundaria” según la escala de Carrillo y Tato (2008), ya que es una organización que centra sus comunicaciones en cuestiones puntuales de los servicios que ofrece, cuya intención es más informativa. Sin embargo, tiene una red de comunicaciones que puede desarrollarse más, para apoyar ejes que le permitan alcanzar sus propósitos, por ejemplo; desde la creación y difusión de contenidos sobre educación, en temas políticos, económicos y sociales con el fin de instar la participación de sus miembros desde el pensamiento crítico, así, enganchar y fidelizar a sus públicos con el uso de recursos que ya posee (Marín, 2016).

Somos como muy a la antigua; del periódico, de la entrevista, del programa de radio, del programa de televisión, de unas circulares, así como se ven; muy planas. Hemos sido bastante descuidados en esa parte, la gente nos llega más bien, por los resultados prácticos (M. Valencia, comunicación personal, 22 de enero de 2019).

#### **6.2.6 Riesgos y barreras percibidos por la organización**

En resumen; de las encuestas realizadas a los doce directivos, se puede destacar que PROVITEC es una organización cuyos principios tienen en alta estima la honestidad y la transparencia, que da mucha importancia al trabajo colectivo, viéndolo como su principal sustento porque la conecta con su trasfondo político el marxismo- leninismo, la lucha de clase, la resistencia política... Desde esta postura, se marca la percepción general de las amenazas y barreras que impiden el cumplimiento de sus propósitos, acciones que están dadas por las regulaciones que establece el Estado colombiano, entidad vista como enemiga y detractora de los proyectos que genera el colectivo:

El principal enemigo es el Estado porque el tema de la vivienda, el saneamiento básico, el agua potable, es responsabilidad del estado, no lo hace, nosotros lo estamos haciendo. A nosotros, nos ha tocado que a través de la movilización, nos den la posibilidad de que esos proyectos salgan adelante (M. Burbano, comunicación personal, 10 de mayo de 2019)

Otro riesgo que se manifiesta dentro de la organización es la posibilidad que los nuevos dirigentes rompan la visión y las prácticas que hasta ahora ha tenido, influenciando un cambio en su identidad corporativa al no entender su propósito. En este sentido, los afiliados también son vistos como un riesgo en la medida en que no sean capaces de asimilar y entender la ideología de PROVITEC. Es de tener en cuenta que todas las acciones de la organización están pensadas para que los máximos beneficiarios sean los afiliados, quienes son tratados y llamados como socios por los directivos.

Para los directivos es necesario educar a los miembros de la organización, sobre todo a los afiliados, porque de esta manera se transmiten todos los aspectos que la hacen una entidad

sin ánimo de lucro, constituida con fines populares, que busca materializar acciones de desarrollo colectivo y demostrar que el socialismo dentro del capitalismo es posible. Si los afiliados son capaces de comprender la ideología de la organización entonces podrá seguir creciendo, dado que ellos son su músculo financiero.

En cuanto a la relación con los colaboradores que hacen parte de la organización, los directivos han destacado que dentro de PROVITEC no se discrimina entre directivos y trabajadores, porque como indican sus principios, no buscan establecer una relación Patrón-empleado. Siendo uno de los propósitos generar condiciones de vida digna para el docente Caucaño y sus familias, PROVITEC también es un solucionador de la falta de empleo, por tanto, los colaboradores que llegan a la organización son, en muchos casos, familiares de docentes, quienes de alguna manera han tenido contacto previo con los ideales de la misma. Aspecto que permite identificar cierta retroalimentación en cuanto a la transmisión de los atributos de identidad desde la dirigencia a otros públicos.

Muchos de sus colaboradores han sido permeados por los principios de asociación y ahorro que promueve PROVITEC, de esta manera y con el apoyo de la organización surge el fondo PROGRESAR, perteneciente a los mismos trabajadores de PROVITEC. Una idea que busca generar bienestar para la familia del trabajador, impulsar el ahorro y promover el trabajo mancomunado. Aunque está en fase embrionaria, este ejercicio de emprendimiento es visto como un foco de proyección por los directivos de la cooperativa, permitiendo replicar sus propios principios.

Forma parte de los objetivos de esta investigación analizar cómo la identidad de la organización se transmite a los demás públicos, proyectando una idea colectiva de lo que es PROVITEC, generando una serie de impresiones positivas o negativas que son clave para entender cómo son las relaciones con sus públicos internos. De esta manera, este trabajo es un intento de confrontar el aspecto ideal de la organización, para entender lo que sus públicos piensan y como se representa ante ellos sobre el comportamiento real de la cooperativa.

### **6.3 Análisis de valoraciones que dan lugar a la imagen Corporativa en PROVITEC.**

En el apartado anterior se pudo analizar como la identidad de la organización se va formando a través de la comunicación que PROVITEC hace sobre sus principios, metas, valores, políticas y normas. También se logró evidenciar la importancia que tienen símbolos como el logo y su principio orientador, “Darle a cada quien según su trabajo”, como puntos de partida en la generación de identificación para las personas que la encabezan. En este sentido, se puede apreciar que entre los directivos tienen más importancia los principios que los elementos gráficos, por lo tanto, se puede inferir que los primeros son los elementos con mayor difusión.

Para continuar con el análisis, se retoman los conceptos que describen la relación entre imagen e identidad utilizados por Ramírez (2005), Capriotti (2008), Lozada (2000), que exponen cómo desde la transmisión de información por parte de la organización y las experiencias o contacto de los públicos con la misma, en este caso PROVITEC, se dan lugar a una serie de percepciones en las mentes de los públicos, impresiones sobre lo que es para ellos la organización y dónde se va a formar la imagen corporativa.

En la mayoría de estudios donde se analiza la imagen, se tienen en cuenta las percepciones de los públicos externos, en este caso, el análisis se hará a partir de las percepciones que se pueden identificar en los públicos internos; afiliados y colaboradores respectivamente. En consideración, se hace necesario retomar el concepto de imagen percibida, de esta manera, se entiende que los públicos internos son el principal insumo en la construcción de la identidad, proyección y posterior constitución de la imagen corporativa (Capriotti, 2009).

En adelante, se analizará la forma en que la información creada por los directivos (comunicación corporativa) es transmitida a los otros dos públicos, para ello se tuvieron en cuenta las subcategorías establecidas en la tabla 3.

Tabla 3

## Conceptos de valoración desde la imagen

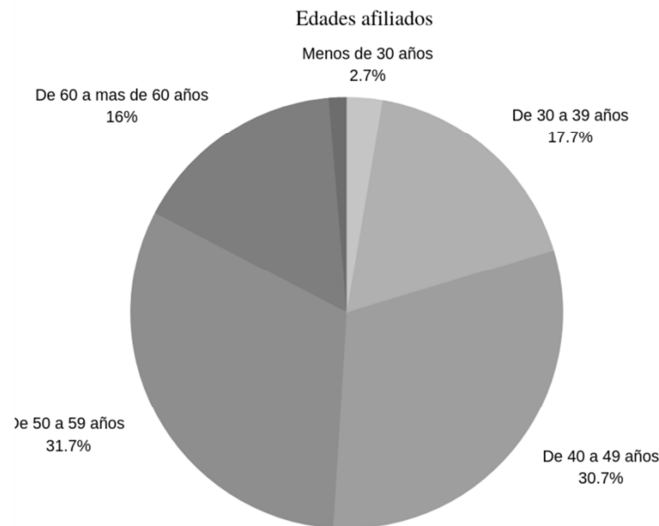
<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>
<b>Identidad</b>	<b>Principios orientadores:</b> nivel de conocimiento respecto a los principios normas y valores.
	<b>Nivel de apropiación</b> sobre las características de la organización.
<b>Imagen</b>	<b>Información residual</b> que puede generar interferencia en los mensajes que genera PROVITEC.
	<b>Impresiones:</b> opiniones que se forman los públicos al entrar en contacto con la organización (valoraciones inmediatas)
	<b>Percepciones:</b> imaginarios que se forman los públicos desde el hacer de PROVITEC (valoraciones emocionales de largo plazo)
<b>Relacionamiento con públicos</b>	<b>Comportamiento organizacional real</b> existente en la estructura.
	<b>Esquemas simplificados:</b> información directa o indirecta que ha sido decodificada y está en disposición de los públicos.
	<b>Prácticas comunicacionales:</b> estrategias y usos de los medios disponibles en PROVITEC.

Fuente: elaboración propia

Igual que en el capítulo anterior, las subcategorías de análisis se usaron para identificar los conceptos establecidos en el marco conceptual, que servían para identificar los elementos que dan lugar a la imagen percibida a través de la comunicación corporativa. Principalmente, se tuvieron en cuenta: el comportamiento organizacional real de PROVITEC, la información residual circulante en el espectro que puede afectar la percepción sobre la misma, las impresiones y percepciones existentes en los imaginarios de los afiliados y colaboradores, y el nivel de apropiación de aquellas características que hacen parte de la identidad de la organización, ya mencionadas con anterioridad.

A partir de un criterio no probabilístico, de mayo a junio de 2019, se realizó una encuesta a 300 afiliados y a 33 trabajadores de PROVITEC Y COOPROVITEC. Tuvieron un diseño e intención parecida a las entrevistas realizadas a los directivos, fueron enviadas por correo electrónico, usando los emails consignados en la base de datos de la biblioteca de ASOINCA.

Por medio de las encuestas se pudo determinar que entre los afiliados el rango de edades varía entre los 25 y 70 años, la población está constituida en su mayoría por personas de 45 a 50 años como se demuestra en el siguiente diagrama.



**Figura 2: Rangos de edad afiliados**

Fuente: Elaboración propia.

Los rangos predominantes son los que comprenden edades entre los 40 y 49 años y los 50 a 59 años. Al tratar de establecer un patrón de comportamiento según las experiencias comunes que estas personas pueden haber tenido de acuerdo con la edad, se pueden agrupar en distintas generaciones. El 18,3 % de los afiliados pueden ser considerados como Baby boomers, mientras el 61 % podrían ser considerados como parte de la generación (X).

Según Chirinos (2009) los Baby Boomers son una generación con poca adherencia a la tecnología, mucha resistencia a los cambios, con una ética de trabajo que puede verse como hermética porque privilegia la situación laboral ante todo. Son personas que buscan un contacto directo con la organización y tienen en alta estima valores como la responsabilidad (Chirinos, 2009). Sin embargo, hay otros hechos comunes que unen a esta generación en Latinoamérica, ya que mientras pasaban por la adolescencia fueron altamente influenciados por posturas de izquierda.

Los de la generación (X), por otro lado, son más abiertos al cambio, tienen un equilibrio mayor entre la vida laboral y la personal. Al igual que los Baby Boomers, son generaciones relativamente más fieles a las marcas y a las organizaciones para las que trabajan, en comparación con las personas pertenecientes a la generación (Y), que entre los afiliados representa el 16 %.

La generación (Y) según Chirinos (2009) es considerada como nómada, son personas que poseen un alto sentido de la creatividad y la innovación, son más críticas con respecto al actuar de las organizaciones, en ese sentido, no tienden a ser tan estables en los trabajos. Al tener mayor adherencia a las nuevas tecnologías esperan que las empresas puedan satisfacer su necesidad de información por medio de este tipo de canales.

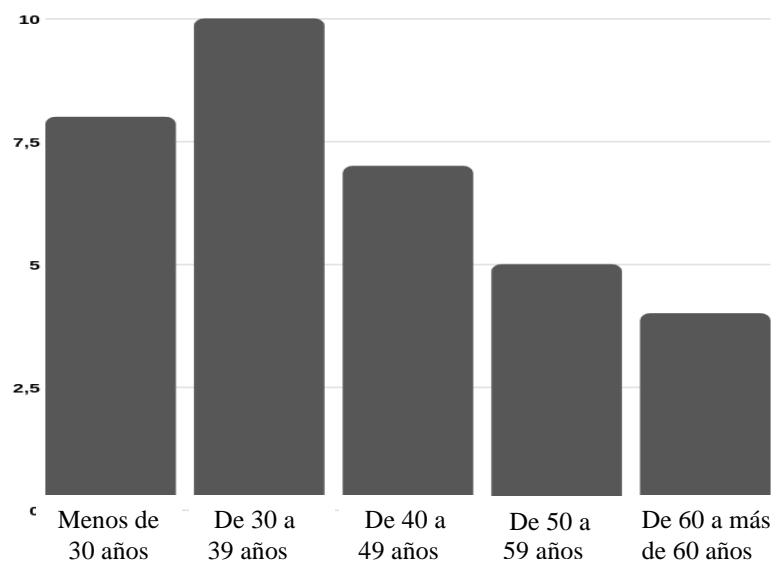


Figura 3: Rangos de edad colaboradores

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, entre los trabajadores las edades rondan desde los 25 a los 60 años, donde son más recurrentes personas entre los 28 y 49 años. En este caso, los Babyboomers representan un 12,1 %; la generación (X) un 33,3 % y la generación (Y) un 54,4 %. A diferencia de los afiliados, es un personal más joven para el que PROVITEC representa una oportunidad en la adquisición de experiencia.

Al establecer una comparación entre el promedio de edades de afiliación y el promedio de años de trabajo, se da cuenta que los afiliados tienen un promedio de 8,1 años, mientras que entre los trabajadores el tiempo de trabajo alcanzan un promedio de 5 años. Así mismo, cómo se verá más adelante, entre las personas con mayor edad, el promedio de años de afiliación y de trabajo es mayor que el de las personas más jóvenes, quizá por las preferencias que distinguen a cada generación.

La realización de este trabajo conllevó a la necesidad de conocer a los públicos de interés. En este sentido, estudiar el rol que ocupa cada persona en la organización también fue importante, porque dependiendo de su posición se van a generar una serie de interacciones, impresiones y percepciones que van a influir en la creación de la imagen percibida. Es de recordar que este factor se crea sobre en la adquisición de experiencias positivas o negativas al entrar en contacto con el comportamiento real de la organización (Capriotti, 2013). En la tabla 4 se hace un recuento de la información básica de los públicos internos con los que se trabajó.

**Tabla 4**

**Primera caracterización de públicos internos**

<b>Públicos</b>	<b>Características</b>
<b>Directivos</b>	Son personas elegidas democráticamente cuya función es planear y garantizar el desarrollo de PROVITEC.
<b>Afiliados</b>	Son Docentes del departamento del Cauca que han decidido de manera voluntaria vincularse a la organización. También son denominados como socios ya que sus aportes económicos son el músculo financiero.
<b>Trabajadores</b>	Son los encargados de la mayoría de procesos administrativos, se vinculan mediante contrato laboral por recomendación de un afiliado.

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el comportamiento organizacional real, se les preguntó a los encuestados sobre las prácticas organizacionales dentro de PROVITEC, la encuesta se centró en analizar el tipo de percepción que tienen afiliados y trabajadores respecto al servicio que presta y la calidad de los procesos.



Así, al preguntarle a los afiliados “¿Cuál es el servicio que presta PROVITEC?”, el 74.4% eligió la opción “todas las anteriores” que englobaba las opciones: a) Venta de productos de la canasta familiar; b) Realización de préstamos y venta de lotes para vivienda urbana y rural; c) Crear espacios de recreación y deporte; y d) educar en temas de economía popular (figura 4).

Como se muestra en la figura 4: el 6.2 % eligió la opción B; el 17 % eligió la opción D; el 1,3 % eligió la opción A y el 1 % la opción C. Con base a estos resultados se puede destacar que la mayoría es consciente de todos los servicios que ofrece la organización. Este resultado indica que en la comunicación corporativa, se hace hasta el momento, cierta promoción respecto a lo que hace PROVITEC. Sin embargo, si se hace una sumatoria de los porcentajes en donde solo se elige una opción, da como resultado 24,5 %; demostrando que hay cierta distorsión frente a la recepción de la información por una pequeña parte de los afiliados que debe ser revisada.

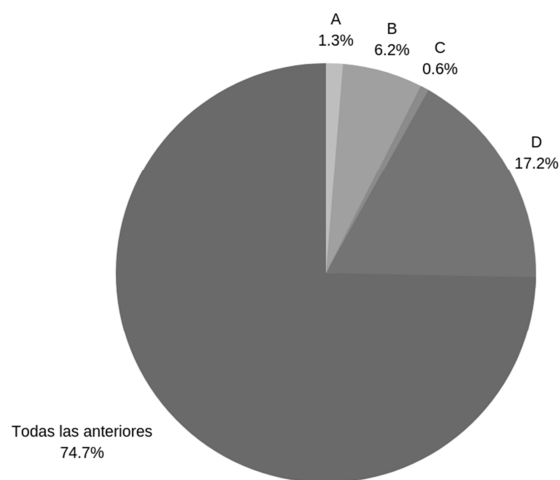


Figura 4: Resultados sobre percepción del servicio para los afiliados

Fuente: Elaboración propia

En la misma medida, se les pidió a los afiliados que calificasen el servicio dentro de la organización, entendiendo que es un factor que mide la disposición tanto de los directivos como de los colaboradores de dar información y atender a los socios según su necesidad. El servicio al cliente es un aspecto clave para entender cómo se generan las experiencias

dentro de PROVITEC, también para evaluar el desempeño de los trabajadores y el nivel de apropiación y conocimiento de los líderes y colaboradores. Por lo tanto, la escala de medición se definió teniendo como puntuaciones máximas y mínimas “muy bueno” y “Pésimo” respectivamente (figura 5).

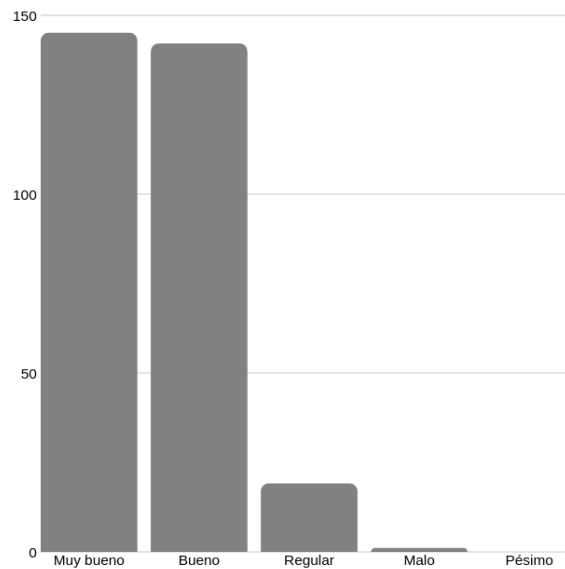


Figura 5: Calificación del servicio en PROVITEC según afiliados

Fuente: Elaboración propia

Los resultados arrojaron que para el 47 % de los encuestados el servicio se califica como “muy bueno”; para el 45,6 % el desempeño es “bueno”; para el 6,2 % el servicio que presta la organización es “regular” y para el 0,3 % “malo”. Adicionalmente, se les preguntó por el trato recibido por parte de los trabajadores de la organización, a lo que el 41,3 % respondió “muy bueno”; el 48,5 % seleccionó “Bueno”; el 8,2 % como “regular”; el “0,7 %” como malo y el 1 % como pésimo (Figura 6).

Si bien, en los resultados se logra ver que un gran porcentaje de los encuestados están conformes con la atención de los empleados y en general de la organización (89,8%), hay un pequeño porcentaje que no lo está, esto se logra evidenciar al tomar en cuenta los resultados obtenidos en los tres últimos ítems (10,2 %). Lo cual puede evidenciar una pequeña afectación en la creación de una experiencia positiva y memorable. Es de resaltar,

que este porcentaje podrían indicar una ruptura en el relacionamiento, que en el largo plazo influya negativamente la imagen percibida por los afiliados, en el caso de no establecer acciones que mejoren la predisposición a prestar servicio. Al respecto, se logró identificar que PROVITEC debía mejorar en términos de atención, siendo el resultado de tres casos en donde los encuestados usaron el espacio adicional para dar sus opiniones.

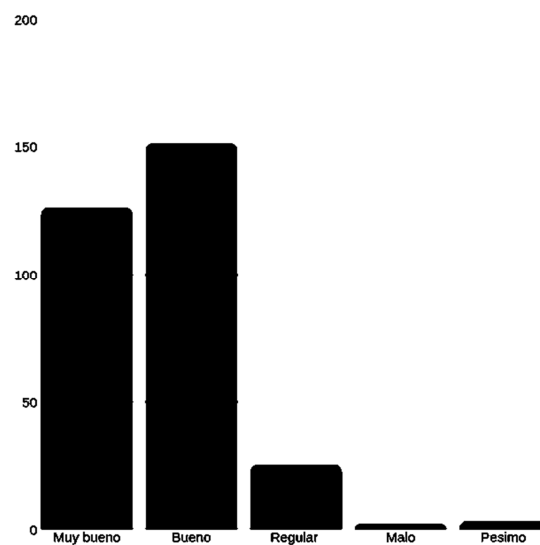


Figura 6: Resultados percepción de los afiliados sobre el trato recibido por los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Una de las finalidades de la entrevista a los líderes de la organización fue identificar cómo se gestiona la información que produce PROVITEC. Al cuestionarlos sobre el tema hicieron poca referencia a las estrategias usadas en la transmisión de información hacia los colaboradores, mencionando que la comunicación con este público se hace a través de los jefes inmediatos.

El “conocimiento organizacional disponible” enunciado por Lozada (2002) hace parte de los esquemas simplificados que le permiten a las personas formarse una opinión sobre el lugar en el que trabajan. Abordar este concepto significa asimilar que las ideas que representan a la organización están en continua reconstrucción por parte de los públicos internos. Es un punto, en donde la imagen puede terminar construyendo identidad, en la medida en que las percepciones se transmitan con más fuerza que las características de

representación de la organización, creándose una imagen cosmética alejada de su esencia, que a futuro puede desvirtuar sus principios y propósitos.

Como medida para constatar las percepciones que los colaboradores tienen sobre la organización para la que trabajan y a la vez, entender cómo perciben la calidad de su propio trabajo y el de sus compañeros, se les preguntó “¿Cómo califican el servicio prestado en PROVITEC?” El 24,4 % marcó la opción “muy bueno”; el 55,9 % lo calificó como “bueno” y el 14,7 % lo consideró como “regular”. Esta pregunta se diseñó para hacer un abordaje de los procesos.

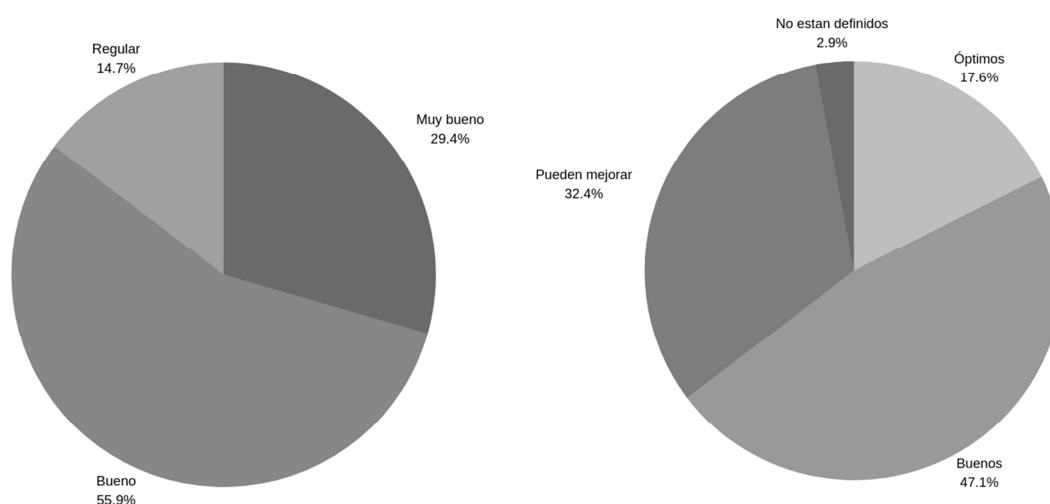


Figura 7: Calidad y asimilación de los procesos entre colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente se les preguntó “¿Cómo califican los procedimientos (conjunto de acciones que hacen posible el funcionamiento de la organización) dentro de PROVITEC?” El 17,6 % los calificaron como “óptimos”; el 47,1 % los calificaron como “Buenos”; el 32,4 % escogieron la opción “pueden mejorar” y el 2,9 % consideró que no están definidos. En la figura 7, se puede ver la comparación de los resultados obtenidos en ambas preguntas.

Es de tener en cuenta que todos los procesos de PROVITEC se definen en función de un modelo económico disruptivo, con la intención de crear un modelo de gestión propio desde

la economía popular, por tanto, a veces tiende a estigmatizar prácticas que pueden optimizar el trabajo porque son asociadas a una visión capitalista. Es así como, la capacitación del personal, la comunicación con los públicos, la capacidad para detectar ideas que retroalimenten y fortalezcan las habilidades de los colaboradores y también, las de los líderes se convierten en procesos aislados, ya que cada directivo lidera y gestiona a las personas a cargo de distintas formas. Aunque no es algo malo, sí en toda la estructura no se comparten las experiencias tanto exitosas como fallidas; la organización no podrá estandarizar su forma de hacer las cosas de una manera que realmente, le resulte útil.

Es necesario que PROVITEC evalúe constantemente la forma en que capacita y se comunica con su personal para evitar la desinformación de los afiliados y entre los mismos colaboradores, prevenir la confusión en la prestación del servicio, quitarle relevancia a los rumores e impulsar un ambiente de trabajo donde la comunicación fluya de mejor manera. Muchas veces, la falta de relacionamiento entre los miembros de una organización se debe a fallas comunicativas que terminan por dañar su experiencia, distorsionando la visión que se quiere proyectar.

Según las entrevistas hechas a los directivos, la razón de ser de PROVITEC se podría resumir en que busca: “Crear condiciones de lucha y resistencia para mejorar la calidad de vida de los docentes y sus familias”. Significa que los proyectos a desarrollar (supermercado, EDS, proyectos de viviendas rurales y urbanas) están destinados en primera medida, a suplir las necesidades básicas de los afiliados. Desde la visión socialista que promueven, es el Estado quien debe suplir estas necesidades, sin embargo, se ha quedado corto. Bajo el mismo precepto, crear condiciones de lucha y resistencia significa; poner en prácticas las críticas sindicales que supone abordar la economía desde una visión marxista-leninista, visión que se opone de manera radical al modelo capitalista tradicional. En consecuencia, se entiende la búsqueda que tienen sus líderes por diseñar un modelo económico propio.

Para entender el nivel de conocimiento de los afiliados sobre la organización se les preguntó “¿Cuál era es la razón de ser de PROVITEC?”. El 53,4 % de las respuestas de los afiliados coincidieron con lo expresado por los directivos (opción C); el 39 % consideró

que la razón de ser de la organización es mejorar la calidad de vida de los docentes y sus familias (opción B); el 4,3 % cree que la organización tan solo se limita a la realización de préstamos, vender productos y gasolina (opción A) y el 0,3 % que los beneficios solo los obtienen los docentes con los ingresos más altos (opción D) (Figura 8).

En general, el 53,4 % y 39 % de los encuestados reconocen las motivaciones de la organización, lo que se puede ver como un al considerar la comunicación de las apuestas e intenciones de PROVITEC. Sin embargo el 4,6 % (C y D) demuestran tener una percepción limitada de lo qué es la organización, lo que puede constituir en una falta de información que indica una falencia de aspecto comunicativo. En la figura 9 se puede ver el resultado obtenido.

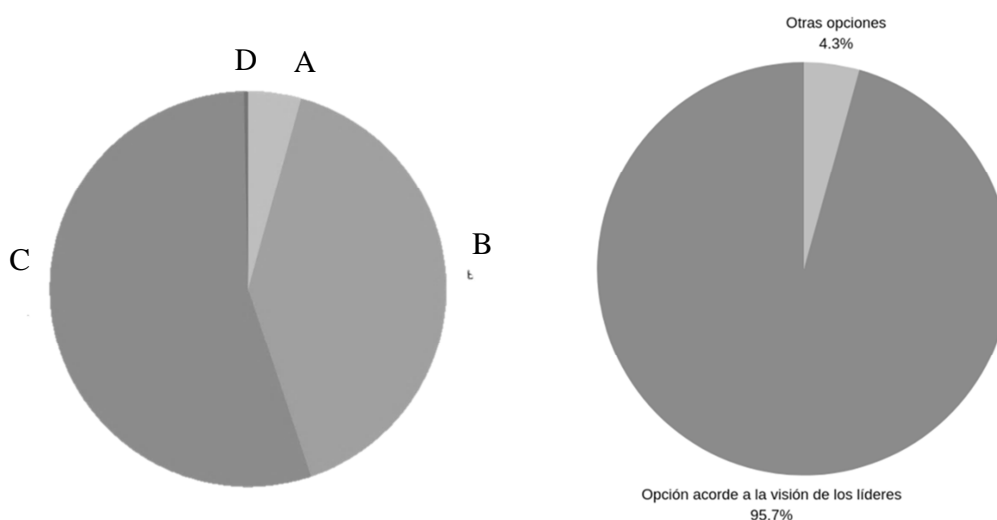


Figura 9: Resultado nivel de conocimiento sobre la razón de ser de PROVITEC entre los afiliados

Figura 8: Contraste de valoraciones de los afiliados de acuerdo a lo planteado por la directiva

Fuente: Elaboración propia

Para los directivos, los valores que fortalecen los principios e identifican el actuar de la organización son: la transparencia, la honestidad, honradez, la lucha y la resistencia. Como forma de constatar si en los afiliados, el nivel de conocimiento y asimilación de la información que trasmite PROVITEC, que se estima superior, es consecuente con lo planteado por los directivos, se les pidió que de una lista de valores eligieran los que

describían el actuar de PROVITEC. Es de aclarar que la pregunta fue diseñada para ser de múltiple escogencia.

Como se muestra en la figura 10, las respuestas con los porcentajes más altos se establecieron en el siguiente orden: honestidad (82,4 %); responsabilidad (77,1 %); transparencia (72,5 %); confiabilidad (62,9 %); lucha (72,2 %) y resistencia (55,2 %).

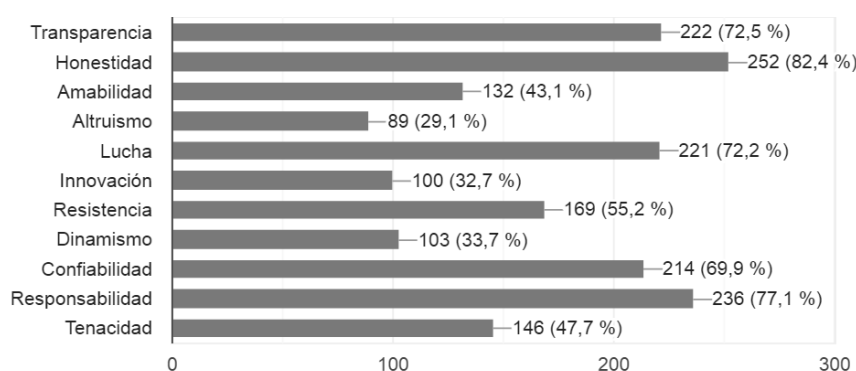


Figura 10: Evaluación de valores que representan a la organización entre los afiliados

Fuente: Elaboración propia

Valores como altruismo, amabilidad, innovación, dinamismo... obtuvieron un porcentaje menor al 43,2 %, sin embargo, todos fueron escogidos. Lo que permite concluir que se reconocen como valores de la organización aquellos que se derivan o están relacionados con los mencionados por los líderes, esto demuestra que hay una aceptación implícita de lo que es la organización y una valoración positiva de su actuación. Entre los afiliados esta valoración positiva se basa en la confianza, ya que ellos figuran como inversionistas permitiendo la consecución de recursos que posee PROVITEC.

### 6.3.1 Identificación de la simbología

Para identificar las imágenes, lemas o íconos que identifican a PROVITEC, que además les permiten a las personas formarse una representación mental de lo que es como organización. Se le pidió a los afiliados y a los colaboradores que, de una serie de imágenes, escogieran aquella que la representase. De esta manera, se buscó entender el nivel de asimilación de las características que comunica sobre su identidad desde el reconocimiento de los aspectos iconográficos que la representan y que condensan cómo se define la organización.

Entre los afiliados el 45,2 % eligió la opción 4 y el 34,7 % la opción 3 que correspondían a variaciones gráficas de logo símbolo de PROVITEC; el 23,4 % escogió la opción 2 que correspondía al logo de ASOINCA y el 3 % escogió la opción 1 que mostraba la imagen del “che” Guevara. Entre los colaboradores el 55,9 % eligió la opción 4; el 26,5 % eligió la opción 3; el 11,8 % la opción 1; el 2,9 % la opción 2 y el 2,9 % la opción 5. En la figura 11 se muestra una tabla comparativa entre los porcentajes obtenidos por ambos públicos.

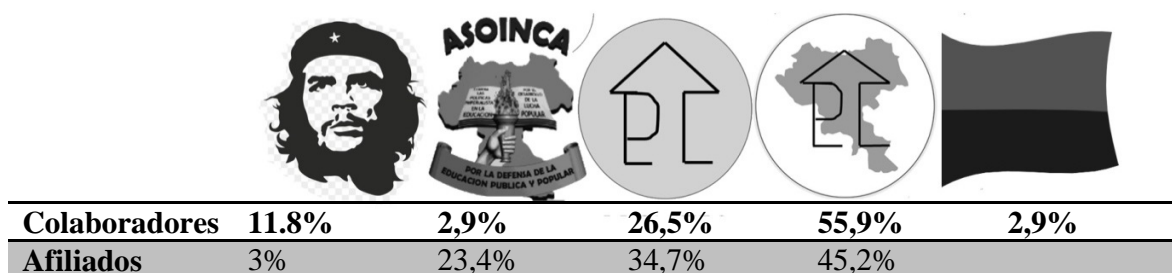


Figura 11: Resultados de la identificación de los elementos simbólicos de PROVITEC entre afiliados y colaboradores

Fuente: Elaboración propia

En general, el nivel de reconocimiento del símbolo de la organización es alto, ya que en ambos casos, la mayoría de los encuestados optó por las imágenes donde estaba consignado. Sin embargo, existe cierto porcentaje que vincula a la organización con los símbolos que identifican a ASOINCA, hecho que apoya la necesidad expuesta por los



directivos de dar a conocer que ASOINCA es la organización sindical de lucha y resistencia en contra de las políticas del gobierno, y PROVITEC el proyecto económico que materializa dicha resistencia. Algo que se puede lograr mediante una planeación adecuada de las comunicaciones.

Otra forma de diagnosticar el nivel de apropiación y conocimiento de los símbolos que sirven de representación, que además, permite analizar la eficacia del sistema de comunicación, consistió en preguntarles tanto a afiliados como a colaboradores sobre el lema que representa el hacer de PROVITEC, esperando que eligiesen el principio orientador: “Darle a cada quien según su trabajo y a cada cuál según su necesidad”, opción 2 para los colaboradores y opción 4 para los afiliados. En la tabla 5 se muestran las opciones provistas en la encuesta y en las figuras 12 y 13 los porcentajes obtenidos.

Tabla 5:

Lemas usados para diagnosticar el nivel de apropiación y conocimiento de los símbolos

<b>Op</b>	<b>Lemas colaboradores</b>	<b>Lemas afiliados</b>
<b>1</b>	Todos para uno y uno para todos.	Todos para uno y uno para todos.
<b>2</b>	Darle a cada quien según su trabajo y cada cual según su necesidad.	De la mano todos avanzamos.
<b>3</b>	Unidos todo es posible.	Avancemos por los caminos de la unidad.
<b>4</b>	El trabajo colaborativo es necesario para el avance social.	Darle a cada quien según su trabajo y cada cual según su necesidad.

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en las figuras 12 y 13, entre los colaboradores solo el 26,5 % eligió el principio orientador (opción 2), el resto de la población optó por lemas como “Unidos todo es posible” que obtuvo un 8,8 % y “El trabajo colectivo es necesario para el avance social” opción que tuvo el mayor porcentaje (52,9 %). Estos resultados permiten entender que entre los colaboradores el trabajo colaborativo es un concepto de mayor representación.

Entre los afiliados la opción 4 obtuvo el mayor porcentaje (48,5 %) mostrando que es el público con mayor nivel de asimilación de los símbolos que identifican a la organización. Sin embargo, la mitad de la población (52,5 %) eligió otras opciones que también son muy dicentes respecto al trabajo colaborativo “de la mano todos avanzamos” o “avancemos

todos por los caminos de la unidad” que apoya el argumento anterior, demostrando la importancia de la unidad en los imaginarios de este público.

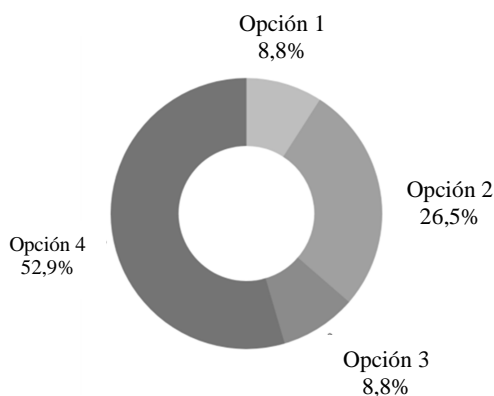


Figura 12: Resultados sobre la asimilación del principio orientador entre afiliados

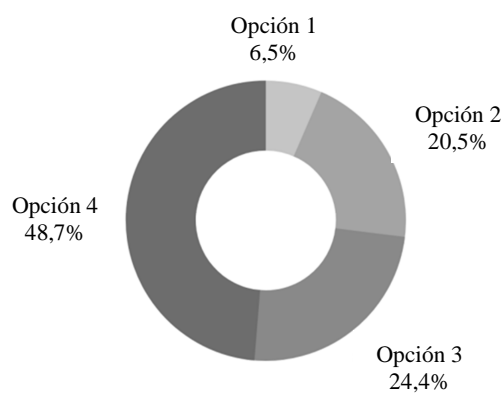


Figura 13: Resultados sobre la asimilación del principio orientador entre colaboradores

Fuente: elaboración propia

Aunque las opciones que enunciaban los símbolos de representación de la organización obtuvieron porcentajes más altos, sigue habiendo desconocimiento de gran parte de la población dado los porcentajes obtenidos por imágenes diferentes al logo y los lemas diferentes al principio orientador, siendo un hecho más notable entre los colaboradores. Aun así, los porcentajes se mantienen constantes en lemas que aluden al trabajo colectivo, uno de los principios más importantes de la organización según sus dirigentes. Este aspecto demuestra que ambos públicos toman el trabajo colectivo y la unidad como características de representación adicionales.

Desde otro punto de vista, se puede decir que los símbolos quizá no logren generar representación sí se desconocen la historia y los propósitos de PROVITEC. Siguiendo con este argumento, se retoman las conclusiones de Muñoz y Ochoa (2010) que explican como el nivel de conocimiento y asimilación de los símbolos que identifican a la organización, son indicadores del nivel de conocimiento global que tienen los públicos internos sobre la empresa que integran, este hecho demostraría que existen vacíos en la difusión de las características simbólicas de representación desde la comunicación en PROVITEC

### 6.3.2 Información residual e información organizacional disponible

En una organización: “la ausencia de información deja paso a los rumores, la incertidumbre, el descenso de productividad, la desintegración de la plantilla y la falta de credibilidad del equipo directivo” (Alvarez , 2007, parr 6). Como forma de identificar elementos que destruyen el valor de la organización, se les preguntó a los afiliados “¿cómo califican la información que dan los directivos sobre el estado de la organización?”. El 53,1% consideró que era “muy buena”, el 38.4 % la calificó como “buena”; el 7,9 % como “regular” y tan solo 0,6 % consideró que era “mala” o “pésima” (figura14).

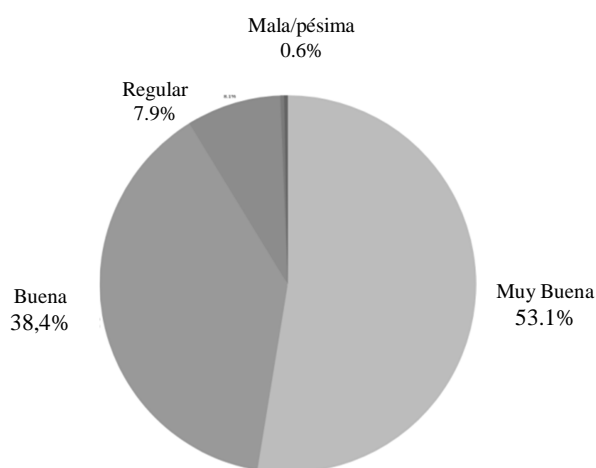


Figura 14: Calificación de la información sobre el estado de la organización entre afiliados

Fuente: elaboración propia

En esta pregunta, las opciones “Muy buena” y “buena” eran las que tenían mayor peso, por tanto, sí se suman ambas opciones se obtiene un porcentaje de 91,5 %, indicando como positiva la valoración de los afiliados respecto a la información que reciben. Este porcentaje puede ser un indicador de los temas que tienen más relevancia en el sistema de comunicaciones de PROVITEC, ya que el estado de la organización es un factor de mayor discusión en asambleas, también es tratado con más frecuencia en los boletines y folletos que produce.

De la misma forma, se les preguntó a los afiliados “¿cómo calificaban la información que reciben de PROVITEC respecto a los estados financieros?”. Los resultados permitieron establecer que el 36.4 % la calificó como “transparente”; el 33.1 % como muy clara y precisa; el 24,6 % como clara y precisa; el 5,5 % como poco clara y precisa; y finalmente, el 0,6 % como poco transparente y precisa. Como en el caso anterior, las valoraciones positivas obtuvieron un mayor porcentaje, hecho que también se debe al cuidado que los directivos le ponen a la rendición de cuentas (figura 15).



Figura 15: Calificación de la información sobre los estados financieros entre los afiliados

Fuente: Elaboración propia

Es de destacar que la rendición de cuentas es uno de los motores de la organización, porque constitucionalmente PROVITEC está en la obligación de dar a conocer de manera transparente sus finanzas. Sin el apoyo de los afiliados, los presupuestos para los diferentes proyectos no pueden ser ejecutados, por tanto una percepción negativa respecto a los estados financieros podría frenar su desarrollo.

Para seguir evaluando las percepciones sobre la información que reciben los afiliados, también se les pidió que calificaran la información que les llega sobre el accionar de PROVITEC. En este apartado, se pudo establecer que el 64,5 % considera que es una organización transparente y confiable; el 19,9 % que es una organización confiable; el 14%

que es una buena organización; el 1,3 % que es una mala organización y el 0,3 % que es una pésima organización (figura 16).

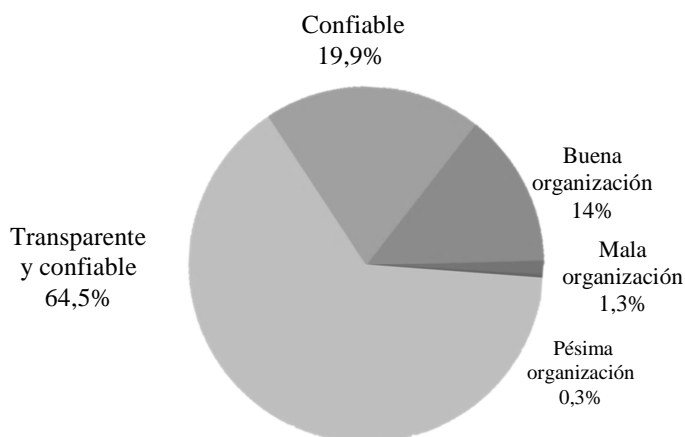


Figura 16: Resultados de la calificación de PROVITEC como organización entre afiliados

Fuente: elaboración propia

Como se ve en la figura 16, se sigue manteniendo un porcentaje alto en las valoraciones positivas de la organización, que además evalúan aspectos esenciales en la percepción de la confianza. No obstante, es necesario evaluar las experiencias que los afiliados han tenido con la organización respecto a la transmisión de información, ya que siguen habiendo valoraciones negativas.

Según dos de las encuestas; existe una falta de información respecto a los servicios que ofrece la organización en referencia al tipo de créditos y las características de los diferentes proyectos, además, no hay extractos bancarios que le permitan a los socios supervisar sus ahorros, aportes o número de puntos, lo que puede disminuir la percepción de confianza positiva a largo plazo.

En la figura 16 se hace una comparación de los porcentajes de las valoraciones positivas (A) y negativas (B) obtenidos en las últimas tres preguntas. Dado que las valoraciones positivas obtuvieron mayor porcentaje en los tres casos, se evidencia una percepción positiva de la confianza de los públicos en la organización, esto puede ser producto de dos variables: el comportamiento que se percibe de la organización en la forma en que gestiona todos sus

procedimientos, también de la información que emite PROVITEC sobre sobre dicha gestión.

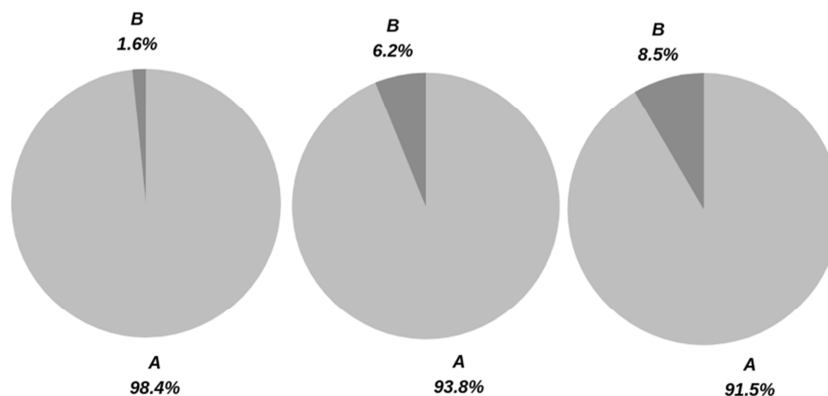


Figura 17: Resultados contraste de valoraciones positivas y negativas entre afiliados

Fuente: elaboración propia

En las encuestas a los colaboradores también se aplicaron algunas preguntas que pretendían identificar como se percibe la transmisión de información en la organización. Se les pidió que calificaran la información que recibían por parte de los directivos según las siguientes opciones: 1) transparente clara y precisa; 2) clara y precisa; 3) clara; 4) poco clara y precisa; 5) poco transparente y precisa. Las opciones 1, 2 y 3 correspondían a percepciones positivas, cuya sumatoria dio un porcentaje del 100 %; 44.1 % para la opción uno; 41,2 % para la opción dos y 14,7 % para la opción tres (figura 18).

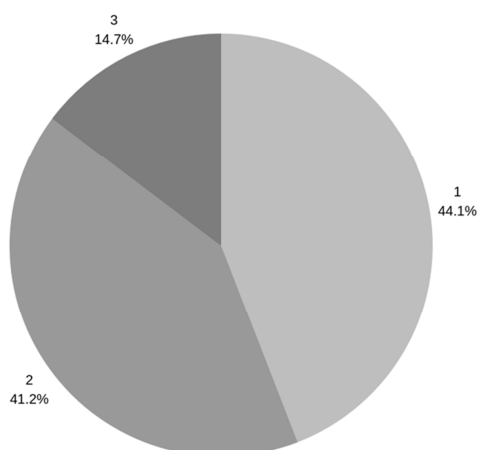


Figura 18: Resultados calificación de la información recibida por los colaboradores sobre PROVITEC

Fuente: Elaboración propia

El que las opciones asociadas a valoraciones negativas no obtuviesen porcentaje, indica que al menos entre la muestra obtenida con los colaboradores, los imaginarios referentes a la transmisión de la información son positivos. Esta suposición se reforzaría, al tomar en cuenta que los porcentajes de las valoraciones positivas es considerablemente mayor en gran parte de los resultados obtenidos por ambos públicos.

Para identificar si tanto entre los afiliados como entre los colaboradores existían percepciones negativas sobre la organización, se les pidió a los encuestados que de una lista de adjetivos negativos (corrupto, falso, confuso, intolerante, farsante, hipócrita, negativo, desorganizada) eligiesen alguno que pudiera asociarse con el accionar de PROVITEC. A los afiliados se les explicó que si consideraban que ninguno de los adjetivos se asociaba a la organización podían saltar la pregunta. A los colaboradores por el contrario, se les provisionó la opción “ninguna de las anteriores” (figuras 19 y 20).

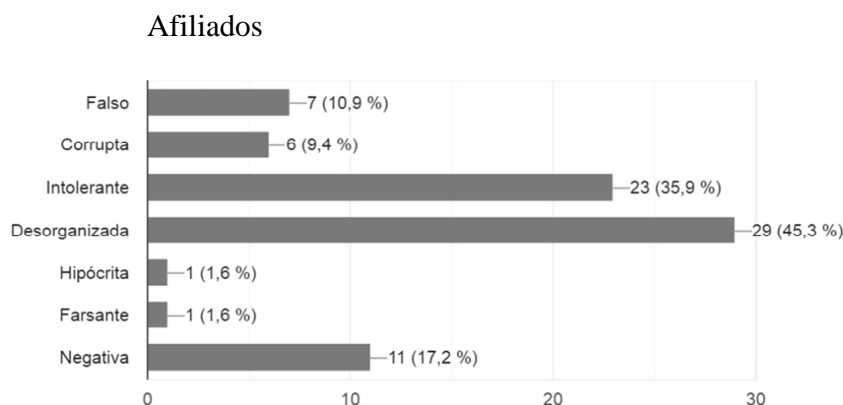


Figura 19: Resultados de los porcentajes obtenidos por adjetivos negativos entre afiliados

Fuente: elaboración propia

Entre los colaboradores tan solo adjetivos negativos como confuso (23,5 %) e intolerante (11,8 %) obtuvieron porcentajes, en contraste con la opción “ninguna de las anteriores” que obtuvo un porcentaje de 64,7 %. Entre los afiliados la opción que obtuvo el mayor porcentaje fue desorganizada (45,3 %); le siguieron de mayor a menor porcentaje: intolerante (35,9 %); negativa (17,2 %); falsa (10,9 %); corrupta (9,4 %); farsante (1,6 %); e hipócrita (1,6 %) (Figura 20).

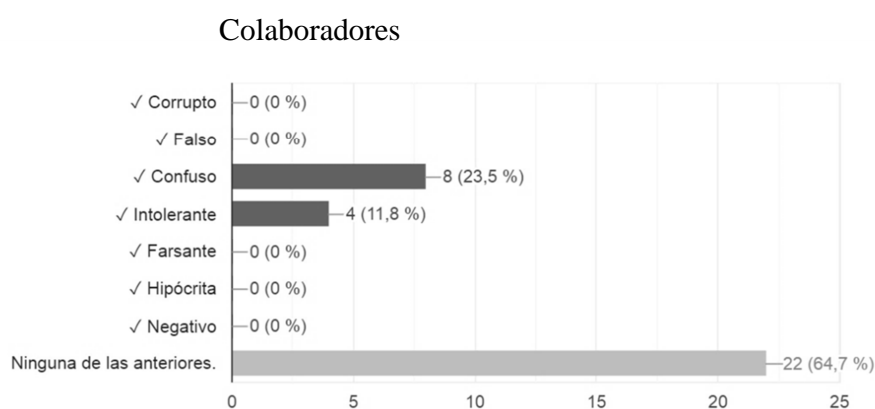


Figura 20: Resultados de los porcentajes obtenidos por adjetivos negativos entre colaboradores

Fuente: elaboración propia

Cabe destacar que entre los afiliados, tan solo 78 personas respondieron a la pregunta, lo que permite entender que los demás (227 personas) obviaron la pregunta porque posiblemente no encontraron asociación de los adjetivos negativos con las prácticas de la organización. La medición obtenida por los colaboradores donde la opción “ninguna de las anteriores” obtuvo el mayor porcentaje, también apoya lo supuesto con el público afiliados. A demás, demuestra que las valoraciones positivas sobre PROVITEC se mantienen constantes en los diferentes ejercicios.

### **6.3.3 Información residual**

Teniendo en cuenta los postulados de Sheinsohn (1998) y como forma de rastrear las percepciones que se crean debido a la información que circula por fuera de la organización, que puede motivar sentimientos que van desde la felicidad hasta el desagrado. Se le pidió a los afiliados que asociaran un sentimiento a la frase: “La información que circula por fuera de la organización sobre la misma, me hace sentir” Los porcentajes obtenidos fueron: feliz 43,8 %; confundido 12,3 %; indiferente 17,9 %; descontento 17,9 %; muy descontento 8,1%. Aunque el 43,6 % dice sentirse feliz con la información que circula por fuera de la



organización, es mayor la sumatoria de las opciones que representan valoraciones negativas (figura 21). De igual forma, la sumatoria de valoraciones negativas da cuenta que pueden haber mensajes que estén actuando a manera de “ruido”.

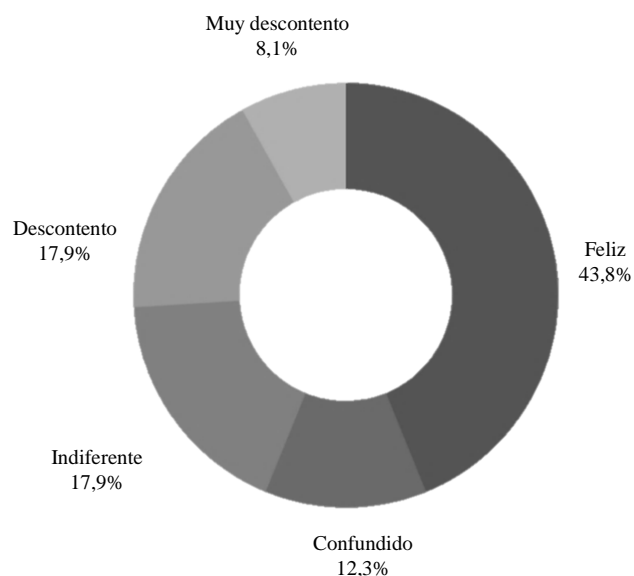


Figura 21: Valoraciones sobre información residual entre afiliados

Fuente: Elaboración propia

Es normal que los “rumores” o el “chisme” sean recurrentes en las organizaciones como consecuencia de la interacción entre los distintos públicos. Este tipo de información puede potenciar la multiplicación de percepciones negativas que afecten tanto la imagen como la confianza de una empresa. PROVITEC debe convertirse en la fuente oficial de información y poner a disposición de sus clientes internos herramientas que la validen como tal, además debe darlas a conocer, de esta manera, quienes tienen contacto con ella sabrán a donde recurrir para contrastar la información que genera dudas.

Con el ánimo de detectar las percepciones que se generan en los trabajadores, se usó un esquema parecido al descrito en los dos párrafos anteriores. A los colaboradores de PROVITEC se les pidió que también asociaran un sentimiento a la frase “Considero que trabajar en PROVITEC me hace sentir”. En este punto, el 94,1 % dijo sentirse feliz de

trabajar en la organización, en comparación con el 5,9 %, para quienes trabajar en la cooperativa les es indiferente (figura 22).

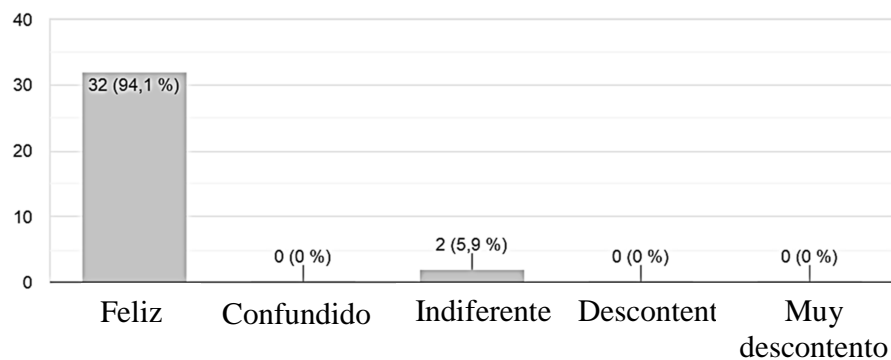


Figura 22: Valoraciones sobre satisfacción laboral entre colaboradores

Fuente: Elaboración propia

En la misma medida que se trató de identificar las percepciones que ayudan a construir o destruir la confianza de los diferentes públicos en la organización, la encuesta también buscó avalar la información obtenida por medio de preguntas puntuales. En concordancia, se les preguntó a los afiliados cómo calificaban el nivel de confianza que inspira PROVITEC. Los resultados obtenidos fueron: “muy alta” 60,3 %; “alta” 33,2 %; “media” 5,9 %; “muy baja” 0,7 % (figura 23).

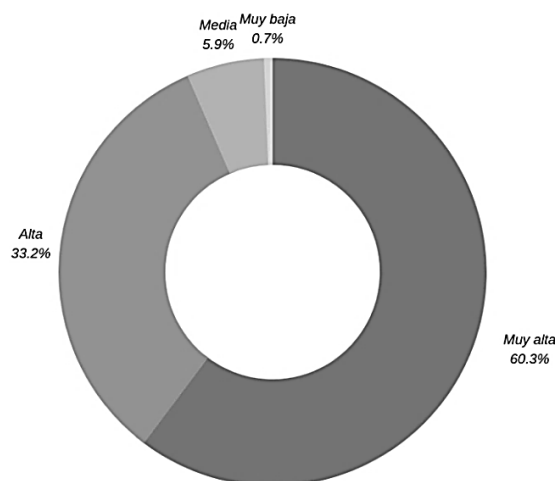


Figura 23: Resultados del nivel de confianza en PROVITEC entre afiliados

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se les pidió a los afiliados que calificaran de uno a cinco, siendo cinco “muy de acuerdo” y uno “muy en desacuerdo” si se sentían seguros como afiliados de la organización. En este caso, el porcentaje mayor fue obtenido por la opción cinco con el 59,8 % de las respuestas; le siguió cuatro con el 21,1 %; tres con el 9,5 %; uno con el 2 % y dos con el 1,6 % (figura 24).

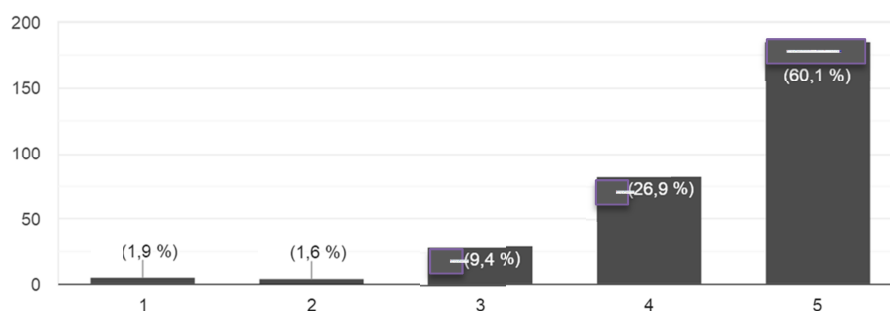


Figura 24: Resultados de la valoración del sentimiento de seguridad como afiliados de PROVITEC

Fuente: Elaboración propia

Al comparar el resultado obtenido con el de las otras preguntas, se puede apreciar cómo se sigue manteniendo un margen alto de percepciones positivas. No obstante, también se evidencia una constante respecto a las percepciones negativas, que puede representar a un sector de la muestra que quizá; no ha tenido buenas experiencias con la organización.

Para constatar el nivel de confianza entre los colaboradores se hizo un ejercicio parecido al de los afiliados. Se les pidió que calificaran de uno a cinco, siendo cinco “muy de acuerdo” y uno “muy en desacuerdo”, si se sentían seguros con su trabajo en PROVITEC. A diferencia de los afiliados donde las cinco opciones obtuvieron puntaje, en las respuestas de los trabajadores tan sólo las opciones con mayor valor positivo; cinco (67,6 %) y cuatro (32,4 %) fueron escogidos (figura 25).

A través de estas preguntas y respuestas, se puede concluir que la confianza es mayor entre los colaboradores que entre los afiliados dada la cercanía y participación de los mismos en los procesos, lo que indica que su experiencia es más vivencial.

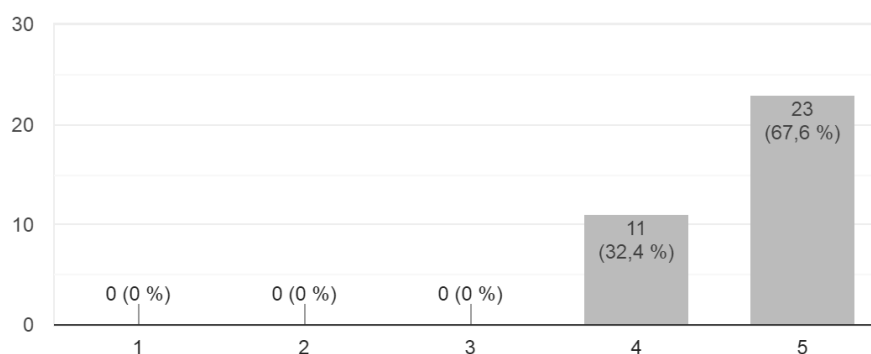


Figura 25: Resultados de la valoración del sentimiento de seguridad como colaboradores de PROVITEC

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al nivel de apropiación de los símbolos, se ve que es mayor en los afiliados que entre los trabajadores, lo que puede indicar que hay una mayor comunicación de las características de identidad de la organización hacia este público o que los afiliados reconocen con mayor facilidad estos factores, porque han hecho parte de la organización por más tiempo. Así mismo, la comunicación con los colaboradores está centrada en la transmisión de conocimiento sobre el puesto que ocupan y como desenvolverse en el trabajo, a diferencia de la información que les llega a los afiliados que se centra en los principios, características, metas y propósitos de PROVITEC.

Hasta este punto, las valoraciones positivas son mayores que las valoraciones negativas, indicando que la transmisión de las características de la organización aunque ha sido empírica, ha logrado satisfacer aspectos básicos como dar a conocer los principios, generar aspectos de identificación y asociación, establecer normas y crear una cultura propia, que necesitan ser transmitidas de mejor forma pero están presentes en las mentes de sus públicos más cercanos. En ese sentido, se reconoce nuevamente que los públicos internos son los mejores portavoces de la organización (Alvarez , 2007). En PROVITEC donde las relaciones se gestan y planean principalmente para los públicos internos, la gestión y el cuidado de las relaciones se hacen esenciales para perpetuar sus principios y continuar con su desarrollo.

#### 6.4. Valoraciones sobre el relacionamiento entre los públicos internos de la organización.

En un tercer momento de análisis, se consideraron aquellos elementos que destruyen y generan valor en las relaciones entre los públicos, las mediciones que hace la organización respecto a las condiciones en que se establecen esas relaciones, los canales de comunicación y el usos de esos canales. Por medio de la encuesta se pudo establecer la siguiente tabla que relaciona la edad de los afiliados con los años de afiliación.

Tabla 6  
Rangos de edad y años de afiliación

Rango de edad	Número de afiliados	Años de afiliación en promedio
<b>Menos de 30</b>	8	2,8
<b>30 a 39</b>	53	4,03
<b>40 a 49</b>	92	6,39
<b>50 a 59</b>	95	12,09
<b>60 a más de 60</b>	48	18,72
<b>No contesta</b>	4	4,5
<b>Total</b>	300	8,1

Fuente: Elaboración propia

La tabla permite establecer que entre los afiliados de mayor edad, el promedio de años de afiliación es mayor que el de los de menor edad, lo que indica además, que hay un cierto sentido de pertenencia, ya que los años de afiliación superan los 12,09 y los 6,39 años en promedio, sobre todo entre los rangos con mayor número de personas, esto significa un alto grado de adherencia con la organización. Los rangos de edad, también permiten comprender que PROVITEC se está comunicando con generaciones diferentes, como se demuestra al comparar las edades y los años de trabajo de los colaboradores en la tabla 7.

Así, al comparar las dos tablas se puede establecer que entre los colaboradores hay un mayor número de personas que están entre los 25 y 49 años, los años de trabajo en la organización son inferiores a los años de afiliación, esto puede ocurrir porque muchos de los proyectos económicos son muy jóvenes y no superan los nueve años de antigüedad.

Tabla 7

## Rangos de edad y años de trabajo colaboradores

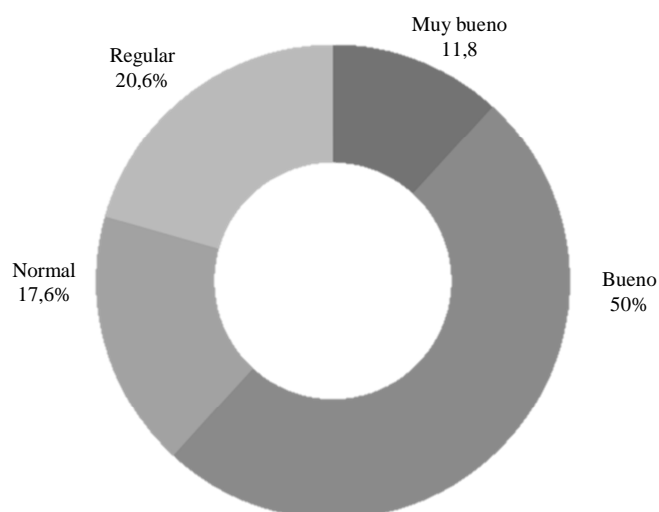
<b>Rango de edad</b>	<b>Numero de colaboradores</b>	<b>Años de trabajo en promedio</b>
<b>Menos de 30</b>	8	4,8
<b>De 30 a 39</b>	10	3,99
<b>De 40 a 49</b>	6	2,7
<b>De 50 a 59</b>	5	8,66
<b>De 60 a más de 60</b>	4	15,25
<b>Total:</b>	33	

Fuente: elaboración propia

El contraste entre los años de afiliación y de empleo también puede ser un indicador de alto nivel de rotación, que debe ser evaluado por los dirigentes. Ambas tablas permiten segmentar los principales públicos de la organización, abriendo el camino para estudiarlos a fondo y entender cuáles son sus intereses, qué esperan de la organización, además de sentar las bases para hacer del relacionamiento con ellos una mejor experiencia.

Determinar los elementos que generan valor y que de alguna forma condicionan las percepciones de los públicos internos y externos, fue una de las formas en que se abordó la dimensión de la imagen corporativa, para ello se pretendió medir las experiencias que los públicos han tenido con la organización desde la interacción entre los públicos internos de PROVITEC. Así, al preguntarles a los colaboradores cómo califican el trato que reciben por parte de los afiliados, los resultados permitieron ver en que “Muy bueno” obtuvo un porcentaje de 11,8%; “bueno” 50 %; normal 17.6 %; regular 20.6 %; pésimo 0 %.

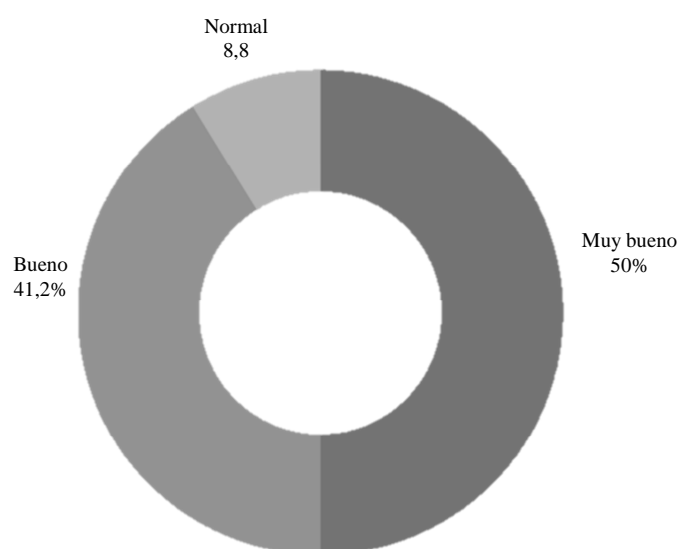
Si, se dividen los porcentajes entre percepciones negativas, neutras y positivas, se logra evidenciar que la sumatoria de las calificaciones positivas es 61,8 %, lo que supera el porcentaje de las opciones neutras y negativas, demostrando que en el contacto entre colaboradores y afiliados hay indicios de un buen relacionamiento. Desde otro punto de vista, al sumar el porcentaje obtenido por la opción neutra y la opción negativa el resultado es 38.2 %, lo que demuestra que hay un grupo de trabajadores que pueden estar descontentos con la forma de actuar de los afiliados.



**Figura 26: Resultados de la calificación del trato recibido por los colaboradores de parte de los afiliados**

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con esta idea, para entender cómo es percibido el trato de los colaboradores por parte de los directivos, se les pidió que lo calificaran. En esta ocasión tan solo las respuestas asociadas a percepciones positivas “Muy bueno” (50 %); “bueno”; (41,2 %) “normal” (8,8%) obtuvieron porcentaje (figura 27).



**Figura 27: Resultados de la calificación del trato recibido por los colaboradores de parte de los directivos**

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia una mayor valoración positiva de la relación entre los colaboradores con los directivos. Este hecho se puede constatar porque al preguntarles “¿Cómo calificarían el ambiente de trabajo de la organización?” Se obtuvieron resultados parecidos a la pregunta anterior: “Muy bueno” 29,4 %; “bueno” 52,9 %; “normal” 14,7 %; “regular” 2,9 %; “pésimo” 0 %. En donde las percepciones positivas siguen superando a las negativas, lo que demuestra que hay cierta satisfacción con respecto al trabajo (figura 28).

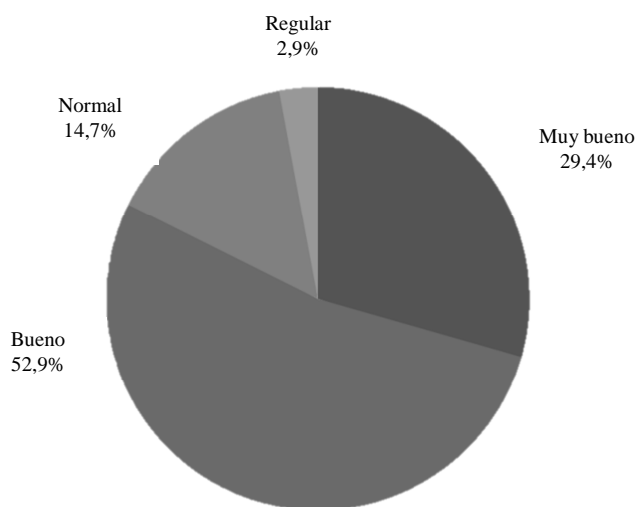


Figura 28: Resultados de la calificación sobre la valoración del ambiente de trabajo entre los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

También se intentó establecer si se generaba algún tipo de confusión en el trabajo que realizan día a día los colaboradores, para ello se les preguntó “¿cuál consideraban que era deber de un trabajador en PROVITEC?” La pregunta estaba diseñada para que ser de múltiple escogencia, los trabajadores podían elegir la opción o todas las opciones que consideraban se ajustaban a la respuesta. Las opciones provistas (figura 29) fueron implementadas con el objetivo de indagar sobre el papel de la colaboración en la repartición de las tareas.

Adicionalmente, se les proveyó de otro espacio para que consignaran más respuestas si lo consideraban necesario, esto se hizo con el fin de entender si los puestos de trabajo tenían límites en cuanto al rol. Así, entre las respuestas más importantes; se obtuvo que habían deberes adicionales como ayudar en los archivos o mingas, colaborar en todos los procesos,



comentarios que además resultaban generales en las encuestas que fueron asistidas, indicando que en la organización muchas veces se piden la realización de otras funciones, esto se debe al principio de colaboración que promulga.

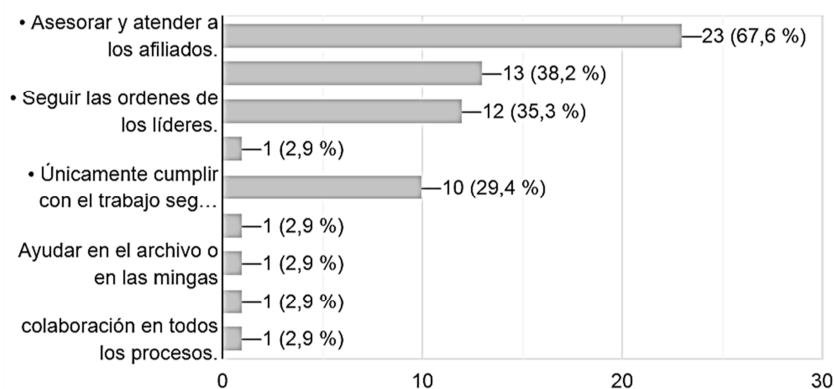


Figura 29: Resultados sobre la percepción de deberes en colaboradores

Fuente: elaboración propia

También se les preguntó si consideraban que el papel que cumplían según su puesto de trabajo y las funciones del mismo estaban: a) bien definidos; b) pueden definirse mejor; c) son confusos; d) no están definidos; e) están mal definidos. Las respuestas obtenidas apuntaron a dos opciones; el 47,1 % consideró que estaban bien definidas y el 52,9 % que podían definirse mejor.

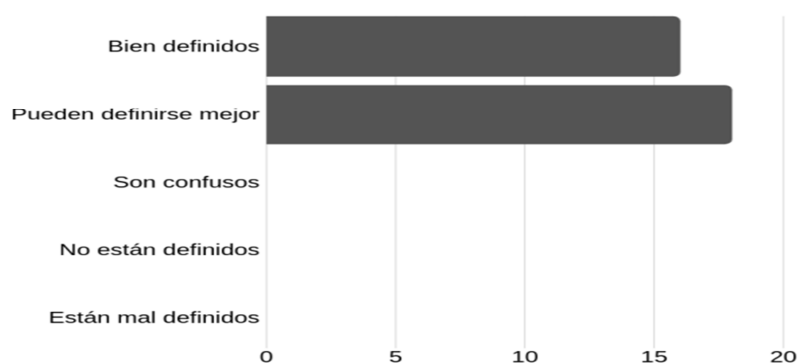


Figura 30: Resultados sobre de la percepción respecto al rol que ocupan lo colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Se puede comprender que los límites del trabajo según el puesto no están bien establecidos, ya que la dinámica en la organización impulsa y motiva la colaboración, aspecto en el que los directivos fueron muy enfáticos al indicar que en PROVITEC la colaboración es clave en el funcionamiento y según lo evidenciado, también es importante para la asignación de las ocupaciones de cada trabajador.

En un ejercicio similar con los afiliados, se les preguntó cuál consideraban que era su deber. A diferencia de la pregunta comentada con anterioridad, se les pidió que escogieran entre varias opciones predeterminadas la que consideraban como correcta. También se les dio la oportunidad que en caso de creer correctos otros deberes, pudieran escribirlos, de los comentarios adicionales se tomó que: “se debía contribuir desde las posibilidades de cada quien al mejoramiento de la organización” “participar en las asambleas con respeto y esperar de las mismas respeto” “leer y entender los principios cooperativos que nos rigen, conocer los estatutos de PROVITEC”. Las opciones y porcentajes obtenidos están consignados en la figura 31.

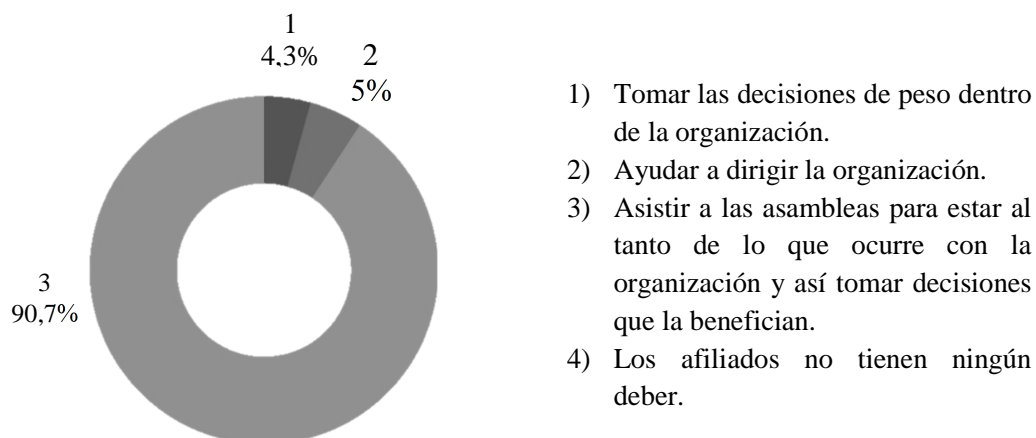


Figura 31: Resultados sobre la percepción de los deberes del afiliado

Fuente: Elaboración propia

Estos comentarios adicionales, demuestran que hay personas que perciben más allá del deber general de los afiliados, deberes que están descritos en la oración con el mayor porcentaje (90,7 %), que además son descritos en los estatutos de la organización. Sin embargo, así como se obtuvieron porcentajes que demuestran una valoración positiva y un

conocimiento adecuado de los deberes de un afiliado, también hubieron comentarios como: “cada vez que un afiliado da un argumento en la asamblea sus opiniones no son tenidas en cuenta”, “en PROVITEC no se tienen derechos”, “en las rendiciones de cuentas hacen falta diapositivas que ilustren el desempeño de la organización”. Los comentarios negativos que se obtuvieron adicionalmente demuestran cierto descontento frente al papel que cumplen los directivos, que a la vez pueden mostrar cómo es percibido el relacionamiento con los mismos, en este sentido, podrían haber falencias comunicativas entre los docentes y la organización.

Es de recordar que las organizaciones deben cuidar las relaciones con sus usuarios, una adecuada gestión de las relaciones con los públicos puede diferenciar a una organización, ayudándola a generar valor agregado, también, la puede motivar a establecer acciones que impacten positivamente su entorno cuando se crean proyectos de desarrollo en doble vía. Para entender cómo se perciben las relaciones en PROVITEC, se les pidió que calificaran de uno a cinco, siendo uno “muy en desacuerdo” y cinco “muy de acuerdo” tres oraciones según las experiencias vividas en la organización. Las oraciones y porcentajes fueron consignados en la tabla (8) para su valoración.

Tabla 8

Comparación de porcentaje de valoraciones en el relacionamiento entre afiliados y colaboradores

Oraciones	Porcentajes afiliados					Porcentajes colaboradores					
	Puntaje	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>PROVITEC me permite participar</b>		2,9%	3,3%	15,7%	34%	44,1%	0%	2,9%	29,4%	26,5%	41,2%
<b>Siento que me escuchan cuando he sugerido cambios en PROVITEC</b>		4,6%	6,5%	21,2%	38,2%	29,4%	0%	11,8%	14,7%	29,4%	44,1%
<b>Me siento valorado en PROVITEC</b>		3,6%	4,9%	13,4%	34,6%	43,5%	0%	5,9%	14,7%	29,4%	50%

Fuente: Elaboración propia

Al graficar los porcentajes, se crean las curvas A (afiliados) y C (colaboradores), ilustrando como las calificaciones se mantienen constantes, evidenciando que las experiencias vividas por los públicos en el contacto con la organización son en su mayoría positivas (figuras 32, 33 y 34).

Me siento escuchado en PROVITEC.

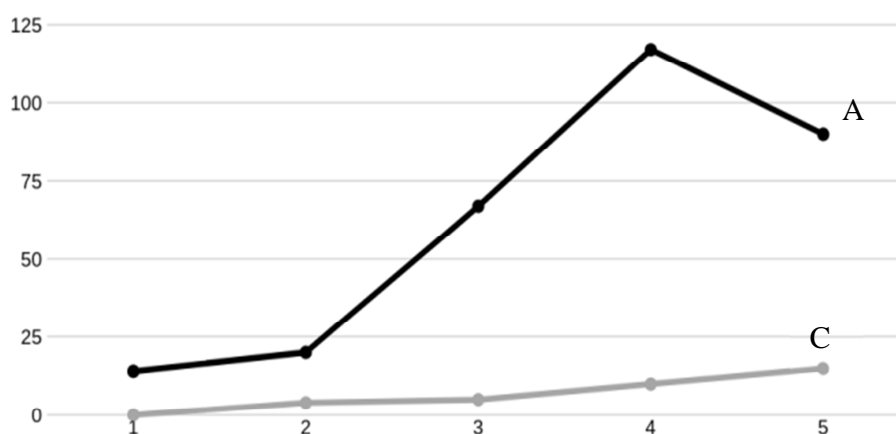


Figura 32: Comparación de resultados entre afiliados y colaboradores sobre la escucha.

Fuente: elaboración propia

Al comparar los resultados de los porcentajes obtenidos por afiliados y colaboradores, se puede apreciar que en el caso de los afiliados, aunque los porcentajes son mayores en calificaciones altas como: tres, cuatro y cinco, siguen habiendo porcentajes en calificaciones bajas que pueden asociarse a percepciones negativas. A diferencia de los colaboradores donde los porcentajes en la calificación más baja (1) es 0. Se puede decir que en general son mayores los porcentajes en las calificaciones altas (3, 4 y 5) en los colaboradores que en los afiliados.

Por otro lado, los porcentajes obtenidos por la muestra de colaboradores demuestra que las bases para la gestión de la relación entre este público y la organización (oportunidad de participación, sentimiento de valoración y escucha) que también dan lugar a la sensación de sentido de pertenencia (Olins, 1998), son a groso modo más positivas, lo que indica un buen camino para PROVITEC en términos de creación de valor compartido con este grupo.

### PROVITEC me permite participar.

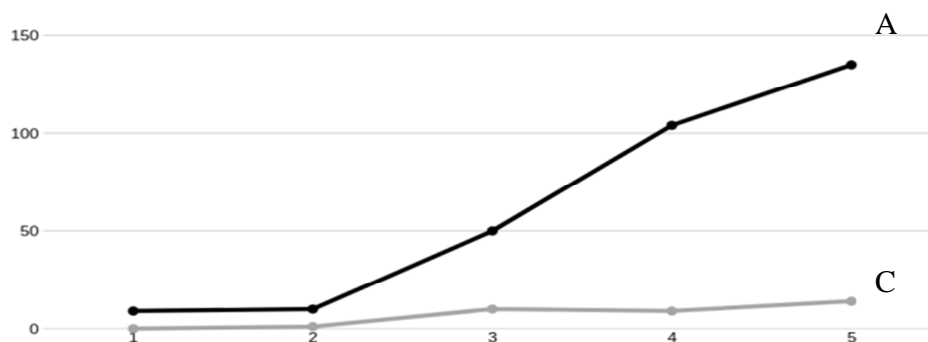


Figura 33: Segunda comparación de resultados entre afiliados y colaboradores sobre la participación.

Fuente: elaboración propia

Con los afiliados, la relación debe trabajarse desde la comunicación, que sirve de herramienta para dispersar los imaginarios negativos, acallar los rumores, retomar y fortalecer la confianza y también para demostrar transparencia en sus acciones. Los porcentajes obtenidos y consignados en la tabla apoyan lo analizado en el capítulo anterior, demostrando que hay una valoración positiva de los aspectos que identifican a PROVITEC y que dan lugar a su imagen corporativa (Sanz de la Tajada, 2002). Con este público la creación de acciones de valor compartido puede ser más fácil, sí la organización utiliza todas las herramientas de las que dispone, sobre todo en temas de educación y capacitación.

### Me siento valorado en PROVITEC.

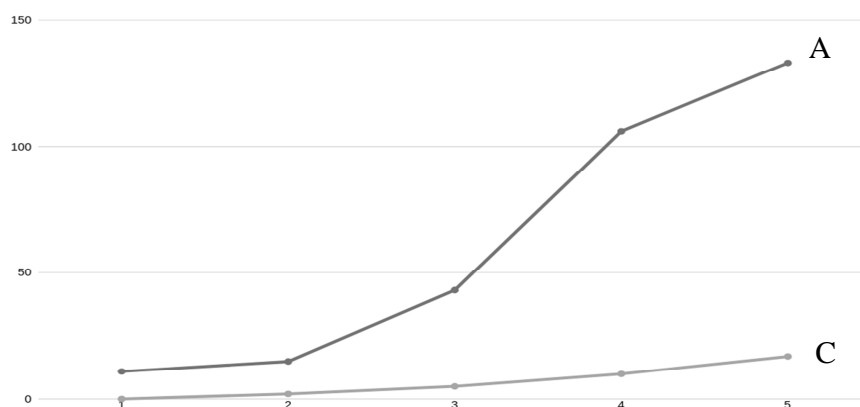


Figura 34: Comparación de porcentajes sobre el sentimiento de valoración entre afiliados y colaboradores.

Fuente: elaboración propia.

Aunque los porcentajes en las calificaciones más bajas son menores, la organización no puede desatender las relaciones con sus públicos, porque este punto también permite comprender que hay personas descontentas con la organización, esto debe ser tomado como una motivación para fortalecer las acciones de relacionamiento. Así, es de entender que los colectivos solo pueden considerarse como organizaciones si se satisfacen tres capacidades constitutivas: “tomar decisiones colectivas, delegar la autoridad para la acción en un individuo en nombres de la colectividad y decir quién es y quien no es un miembro de la misma” (Argyris, 2001, pág. 13).

### **Análisis del uso de medios entre colaboradores y afiliados**

Por último, se analizaron los canales de comunicación que existen en la organización y el uso que se les da a los mismos. Al hablar con los directivos sobre los medios de comunicación en PROVITEC, estos mencionaron que estaban en articulación con ASOINCA, por lo tanto, PROVITEC posee un espacio radial en el programa “Educación popular y el pueblo” que se emite los sábados de 12:00 a 2:00 pm por la cadena radial Radio Súper.

También cuenta con un espacio en la página web de ASOINCA, dónde de vez en cuando se da información sobre PROVITEC, así mismo, cuenta con algunas menciones en las páginas de Facebook de ASOINCA, incluso cada año se emite un boletín con la información actualizada de la cooperativa, generalmente son publicaciones que sostienen balances de cuentas y son dados a cada uno de los socios en la asamblea. El contenido que se emite por estos medios, al estar en articulación con el sindicato principalmente insta a la lucha, al pensamiento crítico, enaltece los principios de izquierda y por último informa brevemente sobre los acontecimientos que tienen que ver con el sindicato y con PROVITEC.

Cuando se les preguntó a los públicos encuestados por los medios de comunicación, por los que les había llegado información en el último mes, se obtuvo que las opciones con mayor porcentaje fueron: voz a voz con el 43.8 %; entre los afiliados y 50 % entre los colaboradores. Entre los medios más usados para los colaboradores se encontraron: las

llamadas con un 11,8 %; WhatsApp con un 17,6 %, a diferencia de los afiliados, donde este último medio obtuvo un porcentaje de 7,1 %.

En las gráficas 35 y 36 se puede apreciar la distribución del uso de los medios según los porcentajes mencionados.

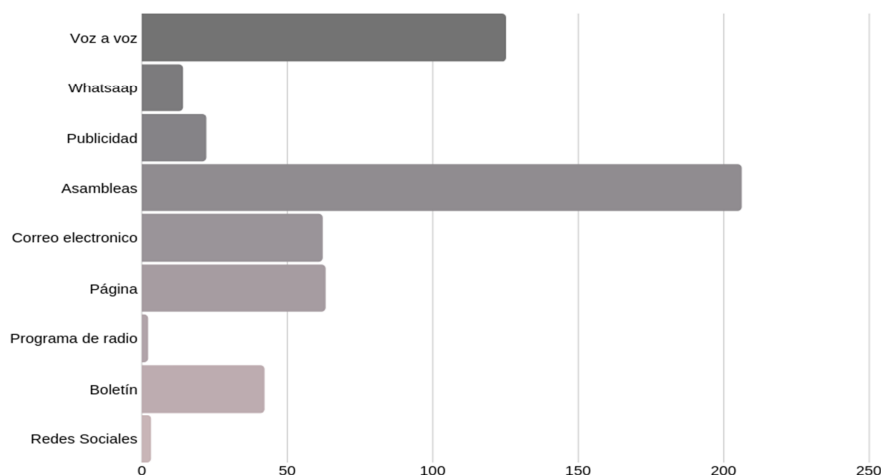


Figura 35: Uso de medios entre los afiliados

Fuente: elaboración propia

Además, se pudo establecer que entre los medios menos usados por los colaboradores estaba el correo (5,9 %); la radio (5 %); carteleras (2,9 %) y boletín (2,9 %). Para los afiliados, los medios más usados fueron: la asamblea (67,8 %); correo electrónico (20,6 %); página de internet (20,9 %); boletín (13,6 %). Medios como radio y otras redes sociales recibieron porcentajes de 1,2 % y 0,6 % respectivamente.

Por medio de los porcentajes obtenidos, se puede apreciar que entre los colaboradores se prefiere el uso de medios que tienen un contacto más directo con los líderes. Entre los afiliados se privilegia el uso de los medios que son masivos, aspectos que atienden diferentes necesidades; de dirección y liderazgo en los colaboradores y de información entre los afiliados.

Aunque PROVITEC cuenta con una serie de elementos que le permiten comunicarse masivamente, necesita establecer estrategias que le permitan optimizar esa comunicación.

La organización tiene muchas posibilidades que deben ser explotadas, al generar contenido atractivo y de interés para sus públicos, además de engancharlos, puede persuadirlos para mejorar el nivel de apropiación de sus principios, optimizar la trasmisión de conocimiento y evitar que sus principios pierdan validez.

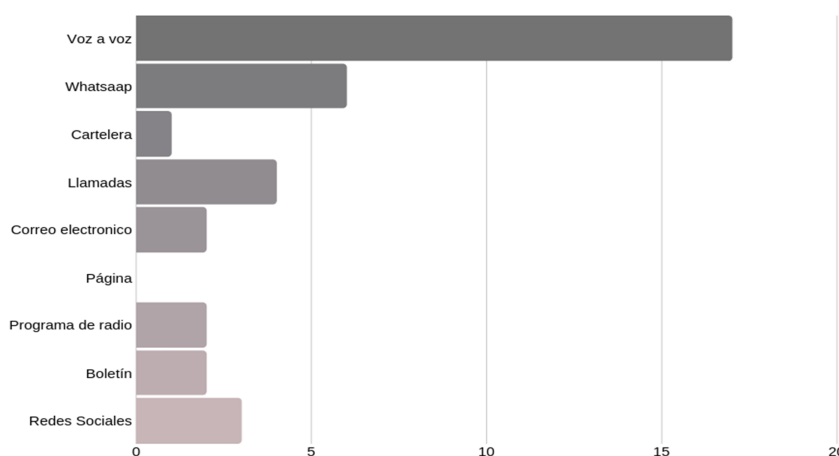


Figura 36: Uso de medios entre los colaboradores

Fuente: elaboración propia

Cuando se les preguntó a los directivos sobre la forma en que se gestionan los recursos de PROVITEC, estos hicieron alusión a los estatutos y normas de la organización, las causales de afiliación y desafiliación, y como estas condicionan e influyen la administración de los proyectos que están desarrollando. Igualmente las comunicaciones, implícita y explícitamente se han diseñado para transmitir los aspectos enunciados por los líderes de manera empírica, por tanto, la comunicación de la identidad puede tener distorsiones, ya que no se está transmitiendo con la relevancia necesaria.

Los porcentajes de las valoraciones negativas indican que hay desconocimiento de muchos factores que pueden aumentar la confianza y mejorar las interacciones entre los públicos. También, es entendible que por una cuestión filosófica, la organización hasta el momento no le haya dado importancia a la promoción de sus características. En consideración, se debe confrontar y trabajar con los públicos internos la posibilidad de generar un sistema de gestión de la identidad, la imagen y reputación propio. Este sistema de gestión de la



identidad debe ser planeado desde un marco metodológico que le sea útil, según las necesidades detectadas, el contexto en que se mueve y la visión económica que PROVITEC promueve.

## 6.5 Diagnostico de la imagen percibida.

Con la intención de diagnosticar la imagen percibida por los públicos internos de PROVITEC, se estableció un recuento de valoraciones positivas y negativas detectadas en el análisis de los resultados, organizados en la tabla 9.

Tabla 9

### Resumen de aspectos positivos y negativos

Aspectos negativos	Aspectos positivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planeación de las comunicaciones.</li> <li>• El 24,5% de los afiliados encuestados demostró un bajo nivel de conocimiento sobre los productos y servicios que ofrece.</li> <li>• El 6,5% de los encuestados dicen no estar conformes con el servicio de PROVITEC, evidenciando una falla en la creación de experiencias con el usuario.</li> <li>• No hay indicadores que demuestren eficiencia en la gestión de la organización en materia de comunicación.</li> <li>• Para el 35.3% de los colaboradores los procesos dentro de la organización no están bien definidos y pueden mejorar.</li> <li>• El principio orientador de PROVITEC no tiene alto reconocimiento entre los colaboradores.</li> <li>• Alto número de percepciones negativas encontradas en la imagen percibida por otros públicos.</li> <li>• Alto nivel de rotación entre los colaboradores.</li> <li>• Fallas en la relación entre colaboradores y afiliados.</li> <li>• Valoración del trabajo comunitario como pilar de la organización- confusión en los límites respecto al rol.</li> <li>• Falencias comunicativas en la trasmisión de información hacia los afiliados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen nivel de asimilación de los productos y servicios que ofrece.</li> <li>• Alto nivel de confianza entre sus públicos.</li> <li>• El 92,4% de los afiliados demuestra reconocer las motivaciones y razón de ser de la organización.</li> <li>• Los valores mencionados por los directivos: honestidad, lucha, transparencia y responsabilidad son reconocidos entre los afiliados como factores de representación de la organización.</li> <li>• El logo de la organización goza de un alto nivel de reconocimiento a pesar de las variaciones gráficas.</li> <li>• Se reconocen como características de la organización el trabajo colaborativo y la unidad.</li> <li>• Hay una percepción positiva sobre la información que la organización transmite sobre su estado y finanzas</li> <li>• Rangos de afiliación superiores a los 5,4 años en promedio, que pueden demostrar la credibilidad de los afiliados en la organización.</li> <li>• Buen relacionamiento entre directivos y colaboradores.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Con base en las valoraciones positivas y negativas, se puede considerar que el motor de PROVITEC es la confianza. De cierta forma, la creencia de los directivos en la gestión de la organización, la trasmisión de las prácticas que han desarrollado de manera casi empírica a través de los 33 años de experiencia y sobre todo la importancia de desarrollar un trabajo mancomunado son factores que se pueden detectar en cada una de las entrevistas realizadas. Aspectos que han sido transmitidos a los demás públicos de una manera experiencial, motivando la confianza en la cooperativa.

La confianza también se puede medir en los años de afiliación y en el número de afiliados que aumenta de manera secuencial con los años. Sin los afiliados y sin el dinero que aportan, la organización no tendría el financiamiento necesario para continuar con sus diferentes operaciones. Entre los afiliados, la confianza se ha instaurado como producto de las experiencias positivas en referencia al factor financiero, ya que PROVITEC ha diseñado un ambiente propicio para la rendición de cuentas, factor que además tiene un carácter ritual, cuya preparación involucra muchos esfuerzos.

El ambiente de colaboración aunque puede resultar confuso para los trabajadores, también demuestra generar cierto nivel de satisfacción. En este público la confianza se puede medir por la disposición al trabajo, al factor seguridad y al sentimiento de valoración que genera trabajar en PROVITEC, aspecto que tuvo el mayor porcentaje de valoraciones positivas entre los colaboradores.

Desde los directivos se transmiten los conceptos filosóficos sobre los que funciona PROVITEC: la lucha de clases, la necesidad de organizarse en un trabajo mancomunado para resistir los avances capitalistas, la pelea contra el capitalismo, la defensa de lo público... Conforme esta visión, los directivos dan especial importancia a elementos de identificación que tienen una connotación sociopolítica asociada a la izquierda, por ejemplo el logo de PROVITEC y el de ASOINCA portan los colores negro y rojo por la bandera de los trabajadores, dándole más importancia al factor emocional de representación, que a la estética y practicidad del mismo. Estos elementos se transmiten a los demás públicos, que desde su posición como afiliados o colaboradores los decodifican en base a sus propias experiencias.

Para los afiliados el consenso entre las percepciones puede ser más o menos uniforme, dado que tienen muchas más características en común (docentes, padres o madres de familia, intereses y carencias similares) sobre estos elementos se crea el sentido de asociación. Entonces, PROVITEC funciona porque tanto afiliados como directivos han estructurado una narrativa común sobre la organización, basada en la rebeldía, la crítica, la militancia, la necesidad de justicia social... que se reflejan en la movilización como factor de lucha, elemento de comunicación externa y de representación.

El papel de los colaboradores tiene un carácter de recepción, ellos reciben la información y la asimilan conforme a su papel dentro de la organización, adaptando su pensamiento y comportamiento al consenso y expectativas de directivos y afiliados. Para este público la lectura de PROVITEC proviene de la asociación explícita que existe con ASOINCA.

Como consideración final, cabe destacar que los públicos son quienes dan lugar a las condiciones de creación, emisión y reproducción de la identidad y la imagen corporativa, sin ellos las organizaciones simplemente no podrían existir. La imagen percibida de PROVITEC se convierte en el producto de la lectura que cada público hace de la organización. En este sentido, para los afiliados se estructura como un modelo de confianza y para los colaboradores; en una experiencia laboral que paulatinamente puede cambiar su manera de pensar. Entre los directivos se convierte en la reafirmación de una postura política y la materialización de un ideal.

En este estudio se hizo notable que sin la convicción de los directivos, la confianza de los afiliados y la credibilidad de los colaboradores; la cooperativa no existiría. Así mismo, se puede establecer que las valoraciones positivas y negativas que los públicos atribuyen a una organización como esta, pueden ser proporcionales a la credibilidad en la gestión de la organización, también a la aceptación explícita de la postura política que promueven sus líderes.

## 7. CONCLUSIONES

Conforme se investiga sobre la identidad corporativa, se da cuenta de distintos elementos que influyen su creación. Las metas, los propósitos, los valores, las personas, los jefes, las visiones, los procesos, etc., son algunos de los factores que entran a configurar la narrativa empresarial sobre la que surge y se planea la identidad. Desde muchas concepciones, la identidad corporativa puede ser tomada como una representación, cuya función principal es la comunicación de unos atributos empresariales para diferenciarse de otras organizaciones.

Sin embargo, la identidad no solo se estanca en el papel representativo, la identidad cambia conforme los productos de esa comunicación son decodificados por las demás personas, estableciendo un proceso cognitivo que puede dar lugar a la imagen corporativa y sus distintas variaciones. En ese sentido, la identidad corporativa puede ser entendida como el ideal de organización, porque en esencia condensa la visión del cuerpo directivo. En contraste, la imagen corporativa se visualiza como producto del conjunto de experiencias reales, a las que se exponen las personas al entrar en contacto con la organización.

Para PROVITEC, los factores de identificación se han constituido a través de los treinta y tres años de existencia. Estos se encuentran consignados en sus estatutos, actos formales que reflejan la manera en que se desempeña, sus convicciones, postura política y económica, también, establecen el ideal de comportamiento que deben seguir sus miembros. Por otro lado, describen implícitamente los riesgos y necesidades a los que se enfrenta.

Desde el día en que sus fundadores consolidaron un nombre: “PROVITEC”, se generó el primer factor de representación. Con ese nombre nació un propósito: “Proveer de vivienda digna a los docentes del Cauca”. Aunque el nombre se mantiene a la fecha, el propósito superior ha ido cambiando. Como se demuestra en las entrevistas a los líderes, PROVITEC al día de hoy, busca materializar las críticas que se hacen desde ASOINCA en contra de las políticas de Estado (falta de empleo, corrupción, privatización, carencia de vivienda

digna), hecho que se refleja en la importancia de: generar empleo, vivienda y vida digna, no financiar o participar en actos políticos, validar la economía popular como factor de desarrollo del pueblo y ser un modelo a seguir para otros proyectos económicos parecidos. Todo esto, con el fin de establecer e impulsar un modelo económico propio.

Para entender cómo se constituye la identidad de una organización, se deben tomar en cuenta esos elementos que la diferencian. En el caso de PROVITEC, la identidad corporativa se estructura sobre los principios de lucha y resistencia derivados del marxismo-leninismo, también, sobre el ideal de conseguir la equidad social por medio de la implementación del socialismo, de ahí que la organización visualice en el Estado su principal enemigo y detractor de aquello que intenta construir. Cómo en todas las estructuras organizacionales, la influencia de los líderes tiene gran importancia, ya que ellos se convierten en el referente de las conductas a seguir, por un lado establecen las normas y por otro, perpetúan y le dan validez a las mismas.

Como se ve en el estudio, pertenecer a PROVITEC implica que los públicos internos deben desarrollar un fuerte vínculo con las ideas que representa, también, impulsar y respetar valores como la transparencia, la lucha, la resistencia, la honradez y una serie de principios en favor del bien colectivo. Esto significa amoldarse a una manera de pensar que puede ser disruptiva en una sociedad capitalista, por esta razón, la cooperativa debe desarrollar un modelo de comunicación propio, que además de ayudar a difundir los elementos que la caracterizan, estreche lazos con las personas que la integran, para que después puedan impactar a otros públicos.

Entendiendo tanto la importancia de los públicos en la creación de la identidad corporativa, como el sentido que tienen en la configuración de la imagen corporativa, se convierte en el objetivo de este trabajo hacer un acercamiento a su conducta. Así, en el desarrollo de esta investigación se tuvo que dilucidar sobre el rol que ocupan los públicos internos en la organización, las expectativas que tienen respecto a la misma, su cercanía y para el caso de estudio propuesto; contrastar las valoraciones positivas y negativas obtenidas en los

resultados con el ideal de organización, sobre el que se concibe PROVITEC desde la perspectiva de sus líderes.

En orden descendente, desde las personas que gozan más poder en la organización hasta las que cumplen procesos operativos, se estructuran tres grupos. En primer lugar, se puede tomar a los directivos, son doce personas elegidas democráticamente mediante voto por la asamblea, son los líderes y por medio de ellos, PROVITEC se conecta con los principios sindicales sobre los que se crea ASOINCA. Son los encargados de construir el ideal sobre el que se basa PROVITEC como organización, y desde su visión como movimiento político, proponen, gestionan y direccionan los proyectos económicos y diferentes comités. Son docentes, padres y madres de familia que ven en la organización una oportunidad para que mediante la lucha mancomunada se gesticione un modelo económico diferente, más equitativo.

Conforme se comprende la estructura jerárquica de PROVITEC, se da cuenta que los directivos funcionan como una especie de modelo a seguir, sobre su conducta y gestión se desarrolla la confianza de los afiliados y con ello la capacidad de financiamiento de todas las apuestas de la organización. Los afiliados, también llamados socios cumplen tres roles diferentes en la cooperativa. Son socios porque mediante sus aportes económicos PROVITEC ha logrado la adquisición de diferentes bienes, y con ello ha puesto a disposición de los mismos diferentes productos y servicios, en ese sentido, también se convierten en clientes. Finalmente, conforme adquieren experiencias positivas o negativas pueden convertirse en voceros, recomendando, avalando e incluso defendiendo a la organización.

Las expectativas de los afiliados se estructuran de acuerdo al rol que ocupan; como socios, necesitan confianza para invertir; como voceros, deben adquirir experiencias de satisfacción que les incentive a promover la organización; como clientes, buscan beneficios e incentivos económicos, además de un trato especial, porque al ser socios también son dueños. En ese sentido, de los directivos esperan información veraz, ayuda y atención, y de

los colaboradores esperan buena atención y servicio. Es el público que mayor confianza tiene en la organización, así lo demuestran sus años de afiliación (8,1 años entre la muestra seleccionada) de igual forma, entre mayor sea el afiliado, los años de afiliación tienden a aumentar.

Para los afiliados, PROVITEC fuera de ser una oportunidad para salvaguardar y aumentar sus ingresos económicos, se convierte en un vínculo que pone en común manifiesto una serie de ideales y posturas económicas diferentes al capitalismo, que tuvieron especial acogida en la década de los 70 y terminaron por influenciar la postura política del grupo, facilitando que en cierta medida comprendan la postura de la organización y de alguna manera, se sientan identificados con la visión y el sentido crítico que promueve. Al tener intereses económicos, son el público que más pendiente está de su actuar, así mismo, están más expuestos a la información que emite, siendo el público que reconoce más fácilmente los atributos de identidad de la cooperativa.

Por último, quienes se encargan de dar vida a la organización e implícitamente protagonizan y encabezan las interacciones sobre las que se crean las experiencias; son los colaboradores, personas en promedio más jóvenes que los afiliados. En este grupo entran las secretarías, bomberos de gasolina, auxiliares de servicio al cliente, aseadores, vigilantes... cuyos roles y trabajos no se limitan al cargo, por el contrario, según sea requerido o por iniciativa propia, asumen distintas actividades en función del principio de colaboración que promueve PROVITEC.

Los trabajadores de PROVITEC ingresan a la organización mediante recomendación de un afiliado, esto indica que entran con conocimiento previo sobre cómo es y lo que hace, así mismo, este público posee una valoración más positiva sobre la conducta de la organización, demostrándose al comparar los porcentajes de valoraciones positivas con los afiliados. Para este grupo, la cooperativa se convierte en una oportunidad laboral, en una forma de satisfacer necesidades económicas y a la vez en un reto, al tener que comprender como se estructuran sus prácticas, en consecuencia, deben amoldar su forma de pensar y

actuar conforme a las normas y principios establecidos, porque la organización necesita que su comportamiento sea un reflejo de lo que promueve.

En teoría, la imagen corporativa surge como la asimilación de la sumatoria de características diferenciales de una empresa (identidad), también de las experiencias y mensajes, que son interpretadas con base a las características propias de cada individuo, por ejemplo: posición que ocupa, rol, contexto, personalidad, etc. En el caso de los públicos internos que hacen parte de PROVITEC, la imagen corporativa o más bien la imagen percibida se instaura como un conjunto de percepciones propias, en donde el sentido de pertenecía, el sentimiento de lealtad por la organización, las necesidades económicas y el deber ser están en continua confrontación con las experiencias, la interacción entre los mismos afiliados, directivos, colaboradores y demás públicos, también, con las expectativas propias y el sentido crítico frente a la manera en que se desarrollan los distintos procedimientos.

La gestión de la identidad y de la imagen corporativa hace evidente la necesidad de cuidar la relación con los diferentes públicos, las empresas con proyección social deben abordar las relaciones con sus públicos con la idea de desarrollar valor compartido. PROVITEC posee los insumos para promover un impacto positivo en doble vía, al considerar las necesidades de sus grupos de interés y propiciar la construcción de más proyectos que le permitan generar rentabilidad, beneficiando a las personas que se ven impactadas por su funcionamiento. Proyectos que además de ser sostenibles, impulsen emprendimientos en conjunto con el hacer de la cooperativa, logrando la vinculación de otras personas y la promoción de los principios que representan tanta credibilidad entre sus públicos internos.

Generar valor compartido implica promover incentivos que vayan más allá de la obtención de dinero, se trata de vincular a la estructura organizacional y a la gestión de las relaciones con los públicos otros beneficios que pueden ser: financieros, no financieros o de tiempo; por ejemplo: aprendizaje, recreación, empoderamiento... Hasta el momento PROVITEC posee las instalaciones, los recursos y la mentalidad para brindar este tipo de incentivos, sin



embargo, necesita reconocer otras necesidades en sus públicos y vincular la creación de valor compartido a su visión para detectar nuevas oportunidades de negocio, mejorar la relación con los afiliados, darle oportunidad de crecer a los colaboradores, y mantener la confianza, convicción y credibilidad entre las personas que la integran.

En este sentido, se hace necesario reconocer que la imagen corporativa no se forma exclusivamente por la transmisión explícita o implícita de las características identitarias de una empresa, tampoco por la emisión de mensajes específicos, sin embargo, una correcta planeación de las comunicaciones puede ayudar a que las personas tengan una valoración más positiva sobre una organización. No obstante, debe ser claro que aquello comunicado por cada entidad sobre sí misma debe concordar con su forma de actuar, de lo contrario, puede generar un efecto adverso, donde la imagen no se convierta en la proyección de la identidad, sino en una ilusión, una imagen cosmética que con el tiempo suscite desconfianza entre los públicos.

Con este trabajo se abren oportunidades para la investigación en este tipo de temas. El marco teórico desarrollado, las herramientas usadas y los análisis generados pueden servir de instrumento para que una empresa con características similares, conozca a sus públicos internos, identifique fallas y monitoree los imaginarios al contrastar las percepciones existentes. A demás, analizar el comportamiento organizacional de este tipo de empresas es una oportunidad para generar nuevas experiencias en el entorno comunicativo, permitiendo plantear nuevas teorías desde otros enfoques.

## 8. RECOMENDACIONES

### 8.1 Objetivos, Estrategias y tácticas de comunicación para intervenir la imagen corporativa de PROVITEC desde la comunicación de su identidad

Uno de los objetivos finales de este trabajo consistió en trazar directrices de comunicación que le ayudaran a la organización, brindándole, además, herramientas e ideas para mejorar la trasmisión de información y el relacionamiento con sus públicos. En toda planeación de la identidad e intervención de la imagen corporativa, se hace necesario la realización de un diagnóstico comunicativo, por tanto, se tomaron los hallazgos encontrados respecto a las entrevistas y encuestas como punto de partida, lo cuales está resumidos en la siguiente tabla

Tabla 10

#### Resumen de oportunidades y debilidades

Oportunidades	Debilidades
Alto nivel de confianza entre los públicos	Falta de planeación de las comunicaciones.
Buen reconocimiento de los valores que promueve	Bajos porcentajes en el nivel de conocimiento de productos y servicios.
Alto nivel de reconocimiento del logo	Se presenta inconformidad con el servicio.
La colaboración como principio tiene un buen reconocimiento.	Falta de reconocimiento de elementos de identidad
Buena valoración de los estados financieros	Fallas en la relación entre colaboradores y afiliados
Buen relacionamiento entre directivos y afiliados	Confusión respecto a papel de la colaboración
Tendencia ascendente en años de afiliación y cantidad de afiliados.	Falta de comunicación con afiliados.

Fuente: Elaboración propia

Con base en las oportunidades y debilidades detectadas en la organización, se analizaron y plantearon algunas recomendaciones, atendiendo al “communication satisfacción framework” de Downs & Hazen (1997), un modelo para el planteamiento de estrategias e indicadores de comunicación interna. Es una herramienta que aplicada en el caso de estudio, permite contemplar todos los componentes desde los que se establece el relacionamiento entre los públicos, por tanto, ayuda a evaluar la creación de experiencias e

identificar las necesidades de la organización o interferencias comunicativas, y en consecuencia, permite proponer ideas para satisfacerlas.



Figura 37: Modelo Downs and Hazen

Fuente: Modelo Downs and Hazen (1997)

Siguiendo el marco de análisis propuesto por los autores, en un primer momento se va a considerar el **contexto de la comunicación interpersonal**, en donde se tendrán en cuenta mecanismos e ideas de mejoramiento en el relacionamiento de la organización con sus colaboradores en tres dimensiones: la retroalimentación personal, la supervisión de la comunicación y la comunicación subordinada.

1.1 En la **dimensión de la retroalimentación personal** se deben tener en cuenta dos variables; el desempeño laboral y el reconocimiento de esfuerzos.

- **Desempeño laboral:** Mediante las tareas realizadas por cada uno de los colaboradores de PROVITEC, la organización aparte de funcionar puede establecer relación con los afiliados que son sus clientes principales. Generalmente los encargados de supervisar el desempeño en sus labores son los directivos, sin embargo, la organización debe tener en cuenta que quienes evalúan este aspecto son los afiliados, por ende, el trato hacia ellos debe priorizar tres variables: servicio, fraternidad y respeto.

Con el servicio se quiere decir que los trabajadores deben estar atentos a brindar una buena experiencia con cada uno de los servicios que ofrece PROVITEC en sus proyectos económicos. En esa misma vía, la comunicación con los usuarios puede establecerse desde la fraternidad y la cercanía, ya que los afiliados son parte importante de la organización. Finalmente el respeto, valor que PROVITEC debe apoyar en doble vía para mejorar el relacionamiento entre afiliados y colaboradores.

- **Reconocimiento de esfuerzos:** Con este modelo, los incentivos pueden convertirse en tácticas de mejoramiento de las relaciones con la organización, si se apoyan en la exaltación de los valores y principios que son su sustento, por ejemplo: entre los afiliados se deben establecer herramientas que permitan reconocer a las personas que pagan a tiempo sus créditos, aquellos con mejores puntajes, los afiliados con más años. Acciones que la organización realiza, pero no son visibles por falta de comunicación. Entre los colaboradores, se debe continuar con el reconocimiento de su trabajo desde los mecanismos establecidos por los dirigentes. La integración de fin de año y las actividades de recreación

pueden convertirse en plataformas que permitan visibilizar el esfuerzo de los equipos de trabajo, además de ayudar a integrarlos.

1.2 En el marco de la comunicación personal también se encuentra la dimensión de la **supervisión de la comunicación**, en donde se deben atender a cuatro variables indispensables para que la comunicación de la organización sea coherente:

- **Franqueza:** Los mensajes de la organización deben ser planeados desde la veracidad, al perder la integridad o ser incoherente con lo que comunica, el sentimiento de confianza puede desintegrarse.
- **Atención:** implementar herramientas que permitan mejorar la atención en términos de conocimiento en los públicos internos por medio de una reestructuración de los espacios de comunicación que posee PROVITEC.
- **Confianza:** potenciar la confianza en PROVITEC al mejorar la transmisión de información sobre la organización y los estados financieros de la misma.
- **Dirección:** Crear conciencia sobre la importancia de la creación de experiencias favorables para los públicos internos, desde el respeto y aceptación de las características de la organización, sobre todo entre afiliados y colaboradores.

2.2 Finalmente dentro de la dimensión de las comunicaciones subordinadas, deben ser atendidos dos aspectos:

- **Capacidad de respuesta** de la comunicación que circula entre los niveles inferiores, atendiendo a las interacciones entre trabajador/trabajador, trabajador/afiliado, afiliado/ afiliado. Refiriéndose entonces a la capacidad de los públicos internos que no hacen parte de la directiva ni de los comités de dar respuestas calificadas sobre la organización. Mediante las encuestas se pudo determinar que, entre los afiliados, el conocimiento sobre la organización es superior al de los colaboradores, lo que puede generar desconocimiento.

- Otro factor de análisis son los **niveles de comunicación ascendente** que van desde los niveles inferiores a superiores, desde los colaboradores hasta los afiliados y directivos. Ítem que se debe evaluar desde la información que permite generar retroalimentación, que sirve de herramienta a los directivos para escuchar a afiliados y colaboradores, convirtiéndose en insumo para que PROVITEC detecte fallas, modifique sus prácticas en aras del mejoramiento y haga sentir a sus públicos que los escucha.

Objetivo: Establecer acciones de apoyo y concientización sobre la gestión de las relaciones en la organización.

Tabla 11:

**Estrategias y acciones desde la comunicación interpersonal**

<b>Públicos</b>	<b>Objetivo</b>
Colaboradores	Concientizar sobre prácticas para el mejoramiento de las experiencias de los usuarios.
Directivos	Concientizar sobre la importancia del relacionamiento como motor de la organización.
Afiliados	Fomentar un ambiente de inclusión y respeto.
<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>
Contenidos de ayuda y adherencia a las prácticas organizacionales. (para colaboradores)	Creación de un folleto que permita dar a conocer los principios, prácticas, deberes y derechos del colaborador. Establecer espacios de comunicación formales donde se puedan reforzar los mensajes antes mencionados (cartelera, espacio web) Redefinir el tono de comunicación hacia los afiliados. Cambiar y adecuar los mensajes cada 3 meses.
Reflexión sobre la importancia del relacionamiento. (para directivos)	Creación de espacios de capacitación sobre la gestión de las relaciones corporativas. Instar a que los conocimientos adquiridos sean replicados en la organización a fin de que sean transmitidos entre los públicos internos, desde el ejemplo y el discurso.
Reflexión sobre el papel de los afiliados en la organización.	Creación de espacios de reflexión donde se inste al afiliado a conocer sobre la organización y adquirir prácticas de respeto hacia los colaboradores. Vincular mensajes de promoción y cuidado de las relaciones en otros espacios comunicativos.

--	--

Fuente: Elaboración propia

2. El modelo de DOWNS & HAZEN (1977) tiene como segundo campo de análisis las **comunicaciones grupales**, en donde son tenidas en cuenta las actividades que la organización establece para transmitir la información oficial.

2. 1 En este apartado es tenida en cuenta la dimensión de las **comunicaciones horizontales** que se forma del estudio de dos variantes; las actividades de la organización y la exactitud de la información.

- **Exactitud de la información:** En este punto es de tener en cuenta la forma en que se transmiten las características, el conocimiento y todos aquellos aspectos que permiten la integración y la funcionalidad de los miembros de la organización. Este estudio se centró en analizar cómo se trasmite la identidad de PROVITEC, desde la concepción de los directivos hasta los afiliados y colaboradores. Así, se pudo establecer que la organización necesita afianzar la transmisión de los aspectos que la diferencian, sobre todo entre los colaboradores.
- **Actividades de la organización:** Aunque la organización tienen muchas actividades de integración entre los líderes y los colaboradores, no cuenta con muchas actividades de relacionamiento con los afiliados, hecho que se debe tener en cuenta si se quiere establecer un acercamiento con ellos. Los espacios de relacionamiento con ellos deben adquirir una nueva dimensión comunicativa.

2.2 La segunda dimensión de análisis en la dimensión de las comunicaciones grupales, es la dimensión de **integración de la organización**, en donde se establecen las acciones de transmisión de conocimiento y comunicación del trabajo en equipo.

- **Políticas departamentales y metas:** Las metas de la organización en el momento están plateadas para el establecimiento de acciones que logren mejorar la calidad de vida de los docentes y sus familias, desde la lucha de clases, la movilización, la crítica, sin embargo, hay aspectos que son desatendidos dentro de las comunicaciones, referentes a las características que ella misma posee, como los valores inherentes que se incorporan desde el cooperativismo.
- **Requisitos de trabajo:** En PROVITEC el trabajo colaborativo es clave para entender cómo funciona la organización, también es un pilar para la misma. No obstante, debe definirse conceptualmente para que tanto colaboradores como afiliados entiendan su significado, importancia y la implicación que conlleva como principio. Esta reconceptualización implica establecer un consenso sobre los límites del trabajo, para validar que la carga de trabajo sea la misma y no sobrepase las capacidades.
- **Noticias del personal:** Las primeras personas y a las que se les debe comunicar todos los cambios, fallas y logros son los colaboradores, ya que ellos deben reproducir esa información para comunicarla a otros públicos. Es necesario que las noticias que circulan sobre la organización sean de carácter oficial, que dentro de la organización se puedan crear espacios para despejar dudas, empoderar a los trabajadores para que también sean informantes calificados.

Tabla 12

#### Estrategias y acciones desde el contexto de la comunicación grupal

Públicos	Objetivo
Colaboradores	Empoderar a los colaboradores respecto a los servicios que ofrece, normas y principios de la organización.
Directivos	Lograr una definición del trabajo colectivo desde su importancia e implicación en los principios de la organización y su funcionamiento.
Afiliados	Apoyar acciones de comunicación para la asimilación y valoración del trabajo colectivo.



<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>
Espacios de capacitación laboral.	Creación de espacios de capacitación laboral para mejorar el conocimiento de los colaboradores. Monitorear la circulación de información transmitida por otros medios. Implementar mensajes especiales en las comunicaciones que refuercen el conocimiento de los colaboradores sobre la organización. Capacitación en emisión y difusión de mensajes corporativos para directivos y activistas.
Definición de trabajo colaborativo como pilar en las practicas organizacionales	Realización de encuestas a afiliados y colaboradores para entender qué significado tiene la colaboración para ellos. Pactar una reunión que permita poner en discusión la necesidad de definir el trabajo colaborativo y sus implicaciones en el rol del afiliado y el colaborador.
Valoración del trabajo colaborativo como deber del afiliado.	Implementar mensajes especiales en las comunicaciones que refuercen la asimilación del trabajo colaborativo desde el deber de los afiliados en la organización

Fuente: Elaboración propia.

3. Finalmente deben ser considerado el contexto de las **comunicaciones organizacionales**.

### 3.1 Dimensión corporativa de la organización

- **Cambio organizacional:** Por sus características y principios filosóficos PROVITEC es una organización hermética que se resiste al cambio. Hoy la organización está encabezada por el profesor Fernando Vargas, como presidente de la junta directiva, esta última, aún conserva como integrantes a varios miembros fundadores. Sin embargo, son personas que pasan de los 60 años por lo que un cambio de liderazgo se hará necesario con el pasar del tiempo.

En este sentido, los miembros de la organización deben ser conscientes que los cambios por pequeños que sean, suceden, por tanto se deben establecer acciones que permitan mantener la esencia de la cooperativa ante un cambio de

dirección. Esto significa, una oportunidad para incentivar la participación de los socios y una apuesta para formar a la siguiente generación de líderes, también para atraer y fidelizar a docentes más jóvenes.

- **Beneficios/ situación financiera:** Según los directivos, en sus 33 años de trabajo la situación financiera de PROVITEC ha sido estable. Al revisar cómo se realiza la rendición de cuentas, y entendiendo que sobre este factor se basa la confianza de los afiliados, se puede apreciar que la comunicación de los estados financieros aunque tiene mucha preparación, no logra cumplir algunas expectativas, ya que estos se comunican de manera masiva durante el periodo de tiempo que comprende la organización y ejecución de la asamblea general de socios. En este caso, los directivos deben ser conscientes de la importancia de comunicar y demostrar la estabilidad financiera de la organización en instancias por fuera de la asamblea, a modo de demostrar la efectividad de la gestión y despejar las dudas de los afiliados, de esta manera, se puede transformar esta acción en un ejercicio de fidelización.

Por otro lado, los beneficios de pertenecer a la cooperativa no se comunican con la respectiva relevancia, esto genera confusión e incluso puede llegar a desmotivar a los miembros.

- **Logros/ fallas:** Comunicar ambos aspectos es necesario, ya que visibilizar los logros permite que las personas sientan cercanía con la organización, genera orgullo y aceptación de las prácticas que realiza, además de confianza en la gestión. Mientras que comunicar las fallas desde una perspectiva optimista, permite que la organización reflexione, se valore a sí misma, rectifique errores, e incluso se refuerce la confianza. Para ello, PROVITEC debe aprender a contar su propia historia, también debe apoyar expresiones culturales propuestas por los afiliados para motivar un ambiente de inclusión, que puede servir de autopromoción con la debida gestión y visibilización.

### 3.2 Dimensión del clima de la comunicación

- **Motivación en la organización:** Entre los colaboradores la motivación está influenciada por el factor económico, pero hay herramientas que desde la gestión del talento humano pueden ayudar a motivar aún más. Con los afiliados la motivación se mueve desde la confianza y la posibilidad de participación. Se puede atraer, enganchar y fidelizar a ambos públicos desde la creación de acciones académicas de interés general para el docente y actividades de integración, capacitación y recreación para el colaborador.
- **Identificación con la organización:** Este estudio demostró que la organización tiene muchas posibilidades en la creación de experiencias que permitan generar más identificación con la organización. El uso del logo, la repetición y comunicación de los principios pueden ayudar a potenciar el sentido de pertenencia. Junto a estos ejercicios de uso iconográfico, se pueden generar campañas internas, con el fin de que PROVITEC demuestre interés en las personas que la integran, que las escucha y valora. Estrategias que pueden ir en articulación con la exhibición de producciones textuales, visuales y radiales que se han hecho desde los demás ejes.
- **Actitudes hacia la comunicación:** La comunicación, hasta ahora, ha sido realizada de manera empírica, en consecuencia, son muchos los vacíos que existen en materia, por ejemplo: la falta de comunicación de los beneficios que se tienen por pertenecer a la cooperativa, el desconocimiento de los acuerdos a los que se ha llegado en las asambleas, el desconocimiento sobre los requisitos y procesos para la inscripción de un plan de vivienda son elementos que deben ser monitorizados, estableciendo acciones de comunicación que logren salvaguardar dichos vacíos.

- **Calidad de los medios:** PROVITEC cuenta con espacios en el programa de radio, en el periódico el Educador Caucano, en la página de Facebook y página web de ASOINCA, este tipo de canales aunque pueden convertirse en indicadores, hasta el momento no son usados como tal. Los directivos deben evaluar la necesidad de crear medios y canales de comunicación propios, que sirvan para mantener informados tanto a afiliados como a colaboradores, de la misma manera, se deben establecer indicadores que les permitan verificar a quién, sobre qué y con qué frecuencia le está llegando información sobre la organización.
- **Reuniones:** Las quejas más comunes encontrada al realizar esta investigación, suelen referirse a las asambleas, ya que pueden ser muy extensas, cuestión que debe ser evaluada para proponer herramientas que permitan optimizar el tiempo. En el mismo sentido, las reuniones de los directivos deben ser planeadas con mayor efectividad dada su extensión. De alguna manera, los consensos de estas reuniones deben ser más visibles para los afiliados en aras de estimular la confianza y la cercanía.
- **Directivas escritas:** PROVITEC goza de unos estatutos sólidos que salvaguardan la integridad de todos sus públicos, sin embargo, existe un pequeño porcentaje que no tiene esta percepción, esto puede darse por el desconocimiento de los consensos a los que se llega en las asambleas, a malas experiencias en la solicitud de información o atención, cuestiones que deben ser revisadas, ya que el incumplimiento de lo pactado es un motivo para resquebrajar la confianza.
- **Cantidad de información:** Hasta ahora, la información que se emite sobre la organización es poca a comparación de la que se emite de ASOINCA. En muchas ocasiones el contenido de PROVITEC pierde protagonismo debido a

que ocupa menor extensión, su información suele ser puntual o muy breve. En consecuencia, se debe mejorar su planeación e incentivar a los directivos para que le den mayor relevancia, considerando que es un beneficio en el desarrollo de la cooperativa.

Tabla 13

### Estrategias y acciones desde el contexto de la comunicación organizacional

<b>Públicos</b>	<b>Objetivo</b>
Colaboradores	Reforzar la motivación y la confianza en la organización desde la comunicación
Directivos	Definir estrategias de comunicación que le permitan a la organización mantener la esencia cooperativa ante un cambio de dirección.
Afiliados	Atraer a los afiliados a la organización mediante otra serie de dinámicas.
<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>
Motivar, animar y enamorar.	Diseñar incentivos para motivar a los colaboradores mediante mensajes. Establecer actividades de reconocimiento al servicio. Incitar a los colaboradores a generar opiniones propias y participar. Juegos y trivias para premiar a los docentes que más saben de la organización. Vincular a la emisión radial, mensajes sobre las características de identidad de PROVITEC Rastrear productos audiovisuales, visuales, sonoros o escritos que los docentes hayan hecho sobre PROVITEC para hacer una muestra cultural.
Empoderar a los directivos en el diseño e implementación de estrategias de comunicación.	Creación de espacios de capacitación en el diseño e implementación de estrategias de comunicación. Creación de un comité de comunicaciones.
Mejorar la calidad de los contenidos que emite la organización.	Revisar la calidad, cantidad y número de emisiones/menciones sobre PROVITEC en los medios establecidos. Rediseñar los mensajes transmitidos dando más importancia a la organización. Evaluar el tono en que se presenta la información. Proponer contenido de interés en los medios web. Instar a los afiliados a participar con la publicación de artículos cortos, audios, videos. Creación de un espacio que permita mostrar al público los contenidos de los participantes. Concurso de investigación sobre educación popular.

Fuente: Elaboración propia

## BIBLIOGRAFÍA

- Balmer, J., & Gray, E. R. (2000). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Industrial and commercial training*, 256-262.
- Alvarez, J. (abril de 2007). Comunicación interna la estrategia del éxito. *Razón y palabra*, 12(56).
- Alvarez, J. F., & Serrano Uribe, R. (6 de Sin mes de 2006). *Estructuras de integración del cooperativismo y la economía solidaria en Colombia*. Obtenido de Sitio de Redalyc.org: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62261111>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional interna, proceso disciplina y técnica*. Madrid: Netbiblo S.L.
- Andrews, S., Basler, C., & Collier, X. (2002). Redes, cultura e identidad en las organizaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 31-56.
- Apolo, D., Baez, V., Pauker, L., & Pasquel, G. (2017). Gestión de comunicación corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista latina de comunicación social*, 521-539.
- Argyris, C. (2001). *Aprendizaje organizacional*. Mexico DF: Oxford.
- Balas, M. (2018). El reto de la comunicación en el tercer sector no lucrativo. *Revista Española del Tercer Sector*, 17-37.
- Burbano, M. A. (11 de Mayo de 2019). Entrevista semiestructurada a directivos de PROVITEC. (R. Muñoz, Entrevistador)
- Caldevilla, D. (2009). La importancia de la identidad visual corporativa. *Revista de comunicación Vivat Academia*, 1-26.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Colección de libros de la empresa.
- Capriotti, P. (2009). De la imagen a la reputación. Análisis de similitudes y diferencias. *Razón y palabra*.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga: IIRP- Instituto de investigación de relaciones públicas.
- Carrillo Durán, V., & Nuro Moral, V. (2010). La documentación en la evaluación y gestión de la imagen corporativa. *El profesional de la información*, 123-132.
- Castaño Quintero, C. A., & Días Caceres, N. (2015). Stakeholders: Base de la sostenibilidad empresarial. *Daena: International Journal of good conscience*, 94-108.
- Cees B. M. Van Riel, Ad Th. H. Pruryrn, & Ale Smitsds. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *The Academy of Management Journal*, 1051-1062.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 133-153.
- Coderre, F., Coto, L. G., Correa, J., & Murúa, A. (2005). Imagen de las cooperativas de ahorro y préstamo: desarrollo de un instrumento de medida internacional. *Unircoop*, 107-115.
- Costa, J. (2003). *Creación de imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI*. Obtenido de Sitio web de la revista Razón y palabra: <https://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>

- Currás, R. (2010). Identidad e imagen corporativa, revisión conceptual e interrelación. *Teoría y praxis*, 9-34.
- Daza, M. G. (10 de mayo de 2019). Entrevista semiestructurada a directivos de PROVITEC. (R. Muñoz, Entrevistador)
- Diaz Mendes, R. (2004). *Endomarketing como ferramenta de comunicação com o publico interno*. Obtenido de Universidad Federal de Juiz de Fora: <http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/artigo-endomarketing-como-ferramenta-de-comunicacao-com-o-publico-interno.pdf>
- Díaz, Z. R. (2016). *Organización y cooperativismo. Un estudio de caso de la Cooperativa de Rallaneros del Cauca COAPRACAUCA*. Obtenido de Sitio web de cgspace.cgiar.org: <https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/71294/coapracauca.pdf?sequence=1>
- Documento Compes 3799. (16 de Enero de 2014). Documento Compes 3799. *Estrategia para el desarrollo integral del departamento del Cauca*. Bodotá DC, Cundinamarca, Colombia: Republica Nacional de Colombia.
- Duque Oliva, E. J., & Carvajal Prieto, L. A. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Suma de negocios*, 114-123.
- Dutton, J. E., & Durkerich, J. M. (1991). keeping an eye on the mirror, image and identity in organizacional adaption. *Academy of management Journal*, 517-554.
- Economía solidaria. org. (2011). *Carta de principios de la economía solidaria*. Obtenido de sitio web de economía solidaria: <https://www.economiasolidaria.org/carta-de-principios>
- Fajardo , C. L., Cabal , C. C., & Donneys, O. A. (2008). La economía solidaria: de lo legal a la formación integral. *Criterio libre.*, 47-72.
- Fajardo, M. A. (2003). Presencia del cooperativismo en Colombia. *uniRcoop*, 121-138. Obtenido de Sitio web de la Universidad de Pamplona.
- García, C. I. (2013). Comunicación de la identidad corporativa centrada en la responsabilidad social. Más allá de la publicidad comercial. *CHASQUI Revista Latinoamericana de Comunicación.*, 107-126.
- Garzón, R. (20 de Febrero de 2019). Entrevista semiestructurada a directivos de PROVITEC. (R. Muñoz, Entrevistador)
- Gimenez, G. (1996). La identidad social o el retorno del sujeto en sociología. *Coloquio Paul Kirckhoff* (págs. 183-205). Mexico: UNAM- instituto de investigaciones antropológicas .
- Gioia, D. A., Shultz, M., & Corley, K. (2000). Organizational identity, image and adaptative instability. *Academic of management review*, 63-81.
- Granda, G., & Trujillo , R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Forética*, 71-76.
- Guerra, A. (2017). De la responsabilidad social empresarial a la ética en el cambio organizacional. *Compendium*, 77-90.
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hil Interamericana.
- Hernandez Silva, F. E., & Mathi Lahera, Y. (2016). *Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano*. (ACIMED, Editor) Recuperado el 06

- de septiembre de 2018, de Scielo. sdl. cu:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352006000100003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000100003)
- Huergo, P. L., & Artunduaga, D. M. (2013). La importancia de la cultura cooperativa y la comunicación como factores de éxito para las cooperativas de ahorro y crédito en Neiva (Huila). *Cooperativismo y desarrollo*, 57-68.
- Jaramillo, B. H. (2017). La identidad visual corporativa en organizaciones de la economía popular y solidaria. Estudio de casos en Guayaquil Ecuador. *Razón y Palabra*, 616-627.
- Junta directiva de PROVITEC. (2016). *PROVITEC 33 años*. Popayán: PROVITEC.
- Laporte, J. M. (2000). Principios de comunicación interna en el tercer sector. *Comunicación y sociedad*, 7-27.
- Lenin, V. (Julio de 2010). *Tres fuentes y tres partes integrantes del Marxismo: Américaxxiweb.com*. Obtenido de Sitio web de Américaxxiweb.com:  
<http://www.americaxxiweb.com/numeros/0063/noticias0063/htd.pdf>
- Lozada Días, J. C. (2002). Los medios de comunicación como generadores de imagen corporativa: los públicos internos. *Comunicación y sociedad*, 95-113.
- Mandel, E. (1975, 1977). *Introducción al Marxismo*. Madrid: Cuadernos Anagrama.
- Marín, P. P. (2016). La Comunicación Empresarial en regiones con un bajo desarrollo empresarial: el caso de las PYMES del sur de Europa. *Observatorio (OBS)*, 151-180.
- Milanes, H. C. (2000). Cultura y Comunicación organizacional: el problema de la identidad corporativa en las auditorías de comunicación. *Santiago*, 78-92.
- Mínguez, N. (2000). *Un marco conceptual para la imagen corporativa*. Obtenido de Sitio Web de la Revista ZER: Revista de estudios de comunicación:  
<http://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/view/17426>
- Miranda, C., Guamán, N., & Ortiz, C. (2018). La investigación de públicos en la comunicación. *Razón y Palabra*, 125-151.
- Moncayo, C. (14 de septiembre de 2017). *Las pymes la verdadera locomotora económica colombiana*. Obtenido de Sitio web del Instituto Nacional de Contadores Públicos.:  
<https://www.incp.org.co/las-pymes-la-verdadera-locomotora-economica-colombiana/>
- Muñoz, J., & Ochoa, D. (2010). Impacto de los símbolos cooperativos en la percepción del asociado. Medellín, Antioquía, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Mut Camacho, M., & Breva, E. (2003). *De la identidad corporativa a la identidad visual corporativa, un camino necesario: repositori. uji. es*. Obtenido de Sitio web del repositorio de universitat Jaume:  
[http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/79609/forum\\_2003\\_39.pdf](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/79609/forum_2003_39.pdf)
- Olins, W. (1998). *Identidad corporativa*. Madrid: Celeste Ediciones.
- Perez Villa, P. (Mayo de 2009). *WC.UCC.EDU.co*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2017, de <http://wb.ucc.edu.co/institucional4/files/2009/05/desarrollo-cooperativo-e-inicio-de-la-economia-solidario-en-colombia.pdf>
- Perozo de Giménez, G. (2004). Gestión comunicacional e imagen corporativa en la Universidad Nacional Abierta (UNA). *Revista de ciencias sociales*, 295-307.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*, 3-15.



- Radio Super Popayán. (31 de Enero de 2018). *La tasa de desempleo de popayán durante 2017 fue del 11,9%*. Obtenido de [www.radiosuperpopayan.com](http://www.radiosuperpopayan.com): <http://www.radiosuperpopayan.com/2018/01/31/la-tasa-de-desempleo-de-popayan-durante-2017-fue-del-11-9/>
- Ramírez, F. (2005). Desarrollo de la identidad corporativa: Función inherente de la gestión comunicacional. *ORBIS, revista científica de ciencias humanas*, 13-22.
- Ríos Ibarra, R. M. (2003). Reapropiación de modelos y construcción de identidad organizacional. *Iztapalalpa: Revista de ciencias sociales y humanidades*, 89-100.
- Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F., & Álvarez de Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión comunicacional. *Negotium*, 32-48.
- Ruiz, Y. (2013). *Evaluación de la imagen corporativa de organizaciones no lucrativas caso: Universidad Tecnológica del Chocó*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Universidad Nacional.
- Sanches, J. R., & Campos, V. (2007). La dirección estratégica en la economía social: Utilización de herramientas de análisis estratégico en las cooperativas. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, 237-258.
- Sanz de la Tajada, L. Á. (2002). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid: Esic Editorial.
- Seramin, R. J., Pereira Zanella, T., & Rojo, C. (2017). A sustentabilidade e gestao da imagen: um estudo de caso em cooperativa agroindustrial do este de Paraná. *Revista de gestao ambiental e sustentabilidade*, 15-31.
- Sheinsohn, D. (1998). *Dinámica de comunicación y la imagen corporativa*. Buenos Aires-Argentina: Fundación OSDE.
- Torres, T. R. (5 de Mayo de 2019). Entrevista semiestructurada a directivos de PROVITEC. (R. Muñoz, Entrevistador)
- Vargas, F. (9 de Abril de 2019). Entrevista semiestructurada a directivos de PROVITEC. (R. Muñoz, Entrevistador)
- Vargaz, F. (9 de enero de 2010). Entrevista semiestructurada al presidente de PROVITEC 2018. (R. Muñoz, Entrevistador)
- Vecina, M. L. (2012). Percepción e impresiones. *El portavoz de la comunicación*, 102-130.
- Vergara, J. R. (2007). *La economía en el departamento del Cauca*. Cartagena: Banco de la República- Centro de estudios económicos.
- Villalba, N., & Lopez, B. (2011). Análisis de los valores y la comunicación de las marcas responsables. Estrategias de las marcas corporativas en el contexto de la sostenibilidad. *Comunicación y sociedad*, 196-121.
- Zuluaga, A. M. (2013). Análisis de la incidencia de la comunicación en la reputación interna de dos medianas empresas de la ciudad de Medellín. *Análisis de la incidencia de la comunicación en la reputación interna de dos medianas empresas de la ciudad de Medellín, Tesis inédita de pregrado maestría o doctorado*. Medellín, Antioquia, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana (UPB).

## ANEXO 1

Entrevista Fernando Vargas, presidente de ASOINCA

9 de enero de 2018

¿Cuál es la historia de PROVITEC, cómo surge, qué busca, cuál es la identidad, qué políticas tiene?’

Quisiéramos plantear que en el caso de PROVITEC que es Pro Vivienda para los Trabajadores de la Educación del Cauca, surge en 1983 con el terremoto que sacudió a la ciudad de Popayán y los municipios cercanos. En ese momento en el magisterio afiliado a ASOINCA, venía realizando una huelga, ocurre este sismo, y el comité empieza una labor de solidaridad con los compañeros. Como a la mayoría se les destruyó la vivienda, fue uno de los puntos que nos dio la idea de crear una organización con el fin de solucionarles a los compañeros y también proveer a los que tampoco teníamos por eso se logra que julio de 1983 mediante la personería jurídica 088 ya tengamos vida legal como PROVITEC, y podamos asumir una serie de retos con el magisterio

El reto principal, o la misión nuestra es velar para contribuir a mejorar la situación de vida de los trabajadores y uno de los mecanismos surgió con la vivienda, en ese proceso podemos decir que con grandes dificultades, con muchos tropiezos, tenemos 8 proyectos de vivienda para 2200 educadores, cosa que si hubiéramos esperado como lo dice la ley, no pues serían 1000 años más para darle a ese número, porque la ley dice que de las ayudas de vivienda, el 1% tienen derecho los educadores.

En ese proceso hemos logrado que la población, incluso en Popayán, PROVITEC sea conocida. Hemos irrumpido en otros sectores de la economía porque estando organizados... si la mayoría tienen moto o tienen carro, pues era absurdo comprarle el combustible a otro tipo de personas particulares cuando de manera colectiva lo podíamos hacer, y por eso una asamblea aprueba estos proyectos, si hoy tenemos tres estaciones de gasolina en la ciudad de Popayán, donde no solamente surten los educadores, si no toda la población, primero por

la medida. Nosotros siempre estamos recalcando que se debe ser correcto en esto. En ese sentido la población sabe que ahí es una medida correcta y eso es para bien de PROVITEC, e l otro concepto es que si todos los educadores afiliados tenemos que hacer el mercado cada mes, pues hicimos igual acuerdo construir nuestro propio supermercado y eso es ya una experiencia de 5 años en la cual estamos demostrando que con honradez y honestidad esos programas no tienen por qué fallar.

Entonces el supermercado es otra línea de trabajo de economía. Estamos viendo que los alimentos ya vienen sintéticos, especialmente con pasta de petróleo, que los alimentos que hoy se cultivan se hacen con químicos que hacen grandes daños al organismo humano. Con todo eso nosotros plantemos recuperar unas pequeñas granjas rurales con miras a que lo docentes empiecen a producir alimentos orgánicos, eso nosotros les llamamos planes de parcelación en este momento hay más de 1200 familias que están experimentando, algunas familias han avanzado muy bien en esta visión política y otros que están quedadísimos, pero lo importante es seguir manteniendo esa línea, que la granja rural es fundamentalmente para fortalecer la buena alimentación.

También estamos desarrollando actividades con lo que normalmente se llama seguros de vida en que muchos educadores han sido estafados, porque por cualquier disculpa, con la letra menuda que le meten a ese tipo de contratos terminan desconociendo el derecho después de haber pagado años y años la cuota por ese concepto. A raíz de eso nosotros creamos una solidaridad en caso de muerte que está en 50 millones y eso ha contrarrestado la explotación a la que han venido siendo objeto miles de educadores en el Cauca

A todo este compendio de proyectos es a lo que nosotros les hemos llamado economía popular para el magisterio del cauca. El centro recreacional es otro proyecto pues, es muy sencillo pero con miras a determinar unos puntos que lleven al educador y a sus familias al sano esparcimiento. Son ocho hectáreas en las que hay piscinas y unas cocinetas en las que la familia puede estar todo un día, hacen su almuerzo ahí, y compartir con la familia, pues es una zona muy agradable, hay un sendero ecológico. Últimamente una comisión tiene por

objeto mejorar con nuevas inversiones para hacer más atractivo este centro recreacional. Esa es la labor de PROVITEC, últimamente hemos hecho una coordinación directa con ASOINCA y en ese sentido las cosas han avanzado mucho más para que el educador sepa que todos estamos organizados para bien colectivo y que no importa si es a través de ASOINCA o PROVITEC.

En este caso ASOINA hace la lucha contra el patrón y PROVITEC desarrolla proyectos productivos de economía popular

¿Cómo se hace para vincular a los empleados y a los directivos?

Acá se hace mediante las asambleas generales y el periodo de los directivos es de 2 años. Cada dos años en una gran asamblea los afiliados toman decisiones y se elige la directiva. En el caso de los trabajadores aún no hemos querido abrir la afiliación. Primero porque son personas que no han vivido el proceso que no conocen las ideologías políticas que nos mueven para estos proyectos y entonces pueden haber mucho líos. El capitalismo le da una mentalidad egoísta a la gente y si los dejamos meterse sin ninguna clase de requisitos, lo que van a hacer es entorpecer el desarrollo normal de compañeros que vienen hace 33 años en esto.

¿Cómo se comunican la organización con ellos?

Con ellos lo que se ha cambiado es el trato, se les aumenta el doble de lo que aumenta el gobierno nacional en su salario, les damos algunos mecanismos para que ellos se agrupen, por ese entre los trabajadores de ASOINCA y PROVITEC han hecho unos pequeños comités de trabajo donde están desarrollando pequeños trabajos colectivos, se les han dado algunos créditos que les han permitido solucionar algunas necesidades, se tuvo que suspender porque ante la irresponsabilidad quedaron unas deudas a lo cual la junta directiva decidió suspender los créditos porque no se sabe la responsabilidad con la que van a asumir

los trabajos y como los dineros son colectivos no podemos arriesgar la organización con gente que nos quede mal

¿Cuáles son la misión y la visión?

La misión en términos generales es promover el desarrollo y bienestar del docente y su familia, intentando resolver las necesidades que tiene una familia que el estado no supe.

Y la visión está en la vivienda, en una economía distinta donde todos los trabajadores nos beneficiemos, una visión importante como denunciar que nos están matando con los alimentos que el capitalismo produce. La carne ya no es de res si no de cualquier otro material, lo que causa enormes problemas, los cultivos son a través de químicos entonces como denunciar eso, como evitar esa transformación en los alimentos, en eso también hemos hecho algunos lazos con otras organizaciones; como campesinas e indígenas que llevan sus productos al supermercado que hoy tenemos.

En esos términos generales es que hoy opera la organización PROVITEC.

¿PROVITEC tiene alguna estructura definida?

Hemos adaptado una junta directiva, luego están los comités de trabajo, hay unos cargos directivos que son los que tiene cada organización, presidente, tesorero, fiscal. Pero ya en la operatividad se hace de manera colaborativa, intentamos que todo sea de carácter colectivo, en los eventos es donde se toman las decisiones.

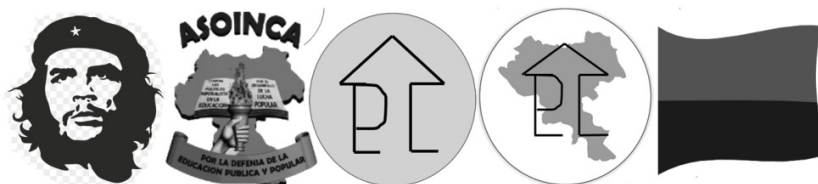
## ANEXO 2

### Formato entrevista a líderes

1. ¿Qué objetivos orientan la acción de la organización?
2. ¿Qué brechas han identificado en su cumplimiento?
3. Filosóficamente, ¿cómo se entiende PROVITEC?
4. ¿Qué principios caracterizan a la organización?
5. ¿Qué valores sirven como sustento a la empresa?
6. ¿Cuáles son los públicos a los cuales busca llegar PROVITEC?
7. ¿Cómo es el relacionamiento con ellos?
8. ¿Qué esperan ellos de la organización?
9. El componente simbólico es importante para el reconocimiento de la identidad de una organización, entiendo por símbolos los logos o figuras que sirven de referenciación en la organización ¿cuáles serían esos símbolos en el caso de PROVITEC?
10. ¿Cómo se podría definir la cultura organizacional de PROVITEC? Entendiendo por cultura organizacional al conjunto de normas y valores que existen en la organización que representan lo que es y dónde quiere llegar.
11. ¿Qué mecanismo de comunicación y participación tienen los trabajadores dentro de PROVITEC?
12. Existen comentarios malintencionados en PROVITEC ¿Cómo se manejan ese tipo de rumores en la organización? ¿Cómo se gestionan los posibles conflictos?
13. ¿Qué adjetivos utilizaría para definir a PROVITEC? Dé máximo 5, mínimo 3 (ejemplo: Responsable, solidaria etc...)
14. En cinco palabras ¿qué no debería ser PROVITEC en términos de prácticas y valores

## ANEXO 3

<b>ENCUESTA A COLABORADORES</b>	
<b>Objetivo al que apunta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar la imagen percibida que tiene PROVITEC en sus públicos internos y su participación en la configuración de identidad.</li> <li>• Caracterizar a los públicos de interés de PROVITEC teniendo en cuenta su cercanía con la organización y su participación en la construcción de identidad en términos de generación de valor.</li> </ul>
<b>Autores de soporte</b>	Capriotti (2009) (2013) Mínguez (2000) Lozada(2002) Milanés (2010)
<b>Categorías / subcategorías</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identidad:</b> principios orientadores; prácticas comunicacionales;</li> <li>• <b>Imagen:</b> información residual; nivel de apropiación.</li> <li>• <b>Relacionamiento con grupos de interés:</b> Comportamiento organizacional real; Información residual; Esquemas simplificados; impresiones y percepciones; nivel de apropiación.</li> </ul>
<b>Técnica</b>	Cuestionario cerrado
<b>Fuentes</b>	Colaboradores
<b>Preguntas</b>	<p>Creación por la investigadora</p> <p><b>Esta encuesta busca identificar los principios orientadores y prácticas comunicacionales que existen en PROVITEC Y COOPROVITEC. Recuerda que no hay respuestas buenas ni malas, estás colaborando en la construcción de una mejor organización.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Cuestionario para colaboradores de PROVITEC</b></p> <p>1) Cómo calificaría el ambiente de trabajo -Muy bueno -Bueno -Normal -Regular -Pésimo</p> <p>2) Cuando hay un problema, sé que debo recurrir a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualquiera de los directivos</li> <li>• Al presidente</li> <li>• A la secretaria</li> <li>• A un afiliado</li> <li>• Generalmente no tengo claro a quién acudir.</li> </ul> <p>3) La información que dan los directivos de la organización es</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparente, clara y precisa</li> <li>• Clara y precisa</li> <li>• Clara</li> <li>• Poco clara y precisa</li> <li>• Poco transparente y precisa</li> </ul> <p>5) El trato que dan los directivos de la organización es: -Muy bueno -Bueno -Normal -Regular -Pésimo</p> <p>6) El trato que dan los afiliados de Provitec es: - Muy bueno -Bueno -Normal -Regular -Pésimo</p> <p>7) El símbolo que identifican a PROVITEC es:</p>



8) De la siguiente lista de valores marque los que representen el trabajo en provitec, (escoja máximo 3).

Confianza	Profesionalidad	Pertenencia	Entrega	Solidaridad
Compromiso	Calidad	Iniciativa	Ambiente	Calidad de vida
Trabajo en equipo	Comunicación	Honestidad	Disciplina	Resiliencia
Creatividad	Flexibilidad	Justicia	Responsabilidad	Humanismo
Aprendizaje	Innovación	Eficiencia	Orden y limpieza	Empatía
Crecimiento personal	Liderazgo	Transparencia	Motivación	Asertividad
Excelencia	Sencillez	Vocación de servicio	Lealtad	Prudencia

9) Considero que el servicio que dan los colaboradores de PROVITEC es (por favor elija una palabra)

-Muy bueno    -Bueno    -Normal    -Regular    -Pésimo

10) Trabajar en PROVITEC me es: (por favor marque con una x la figura con la que asocia)



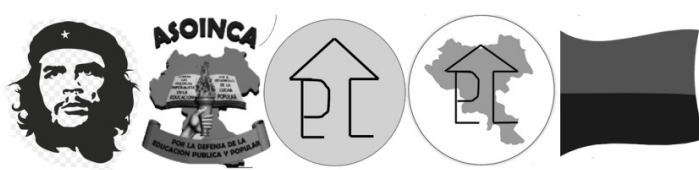
11) De la siguiente lista de adjetivos negativos elija 3 que se asocien con Provitec



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corrupto</li> <li>• Falsa</li> <li>• Confuso</li> <li>• Intolerante</li> <li>• Farsante</li> <li>• Hipócrita</li> <li>• Negativos</li> </ul> <p>12) Los deberes de los colaboradores de PROVITYEC son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar y atender a los afiliados.</li> <li>• Mantener limpias las instalaciones y ayudar a cuidarlas.</li> <li>• Seguir las ordenes de los líderes.</li>   <li>• Seguir las ordenes de los afiliados.</li> <li>• Únicamente cumplir con el trabajo según el puesto que ocupa.</li> </ul> <p>13) Los procedimientos (conjunto de procedimientos o acciones que se realizan en PROVITEC) dentro de la organización son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Óptimos</li> <li>• Buenos</li> <li>• Pueden mejorar</li> <li>• Confusos</li> <li>• No están definidos</li> </ul> <p>14) El papel que se ocupa dentro de la organización debido al puesto de trabajo y la funciones que se cumplen en PROVITEC están :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien definidos</li> <li>• Pueden mejorar</li> <li>• Son Confusos</li> <li>• Mal definidos</li> <li>• No están definidos</li> </ul> <p>15) Por qué medios de comunicación le ha llegado información de PROVITEC en el último mes?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voz a voz</li> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Llamada</li> <li>• Cartelera</li> <li>• Boletín</li> </ul> <p>16) siendo 1 “muy en desacuerdo” y 5 “muy de acuerdo” califique las siguientes oraciones de acuerdo a sus experiencias trabajando en PROVITEC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provitec me permite participar  <table style="display: inline-table; border: none;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">2</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">3</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">4</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">5</td> </tr> </table> </li>   <li>• Me siento seguro en mi trabajo en Provitec  <table style="display: inline-table; border: none;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">2</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">3</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">4</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">5</td> </tr> </table> </li> </ul>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5							
1	2	3	4	5							

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Siento que los jefes me escuchan cuando he sugerido cambios en Provitec ----- <input type="checkbox"/> 1    <input type="checkbox"/> 2    <input type="checkbox"/> 3    <input type="checkbox"/> 4    <input type="checkbox"/> 5</li><li>• Me siento valorado por mi trabajo en Provitec ----- <input type="checkbox"/> 1    <input type="checkbox"/> 2    <input type="checkbox"/> 3    <input type="checkbox"/> 4    <input type="checkbox"/> 5</li></ul>
--	---

## ANEXO 4

<b>ENCUESTA A AFILIADOS</b>	
<b>Objetivo al que apunta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar la imagen percibida que tiene PROVITEC en sus públicos internos y su participación en la configuración de identidad.</li> <li>• Caracterizar a los públicos de interés de PROVITEC teniendo en cuenta su cercanía con la organización y su participación en la construcción de identidad en términos de generación de valor.</li> </ul>
<b>Autores de soporte</b>	Capriotti (2009) (2013) Mínguez (2000) Lozada(2002) Milanés (2010)
<b>Categorías / subcategorías</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identidad:</b> principios orientadores; prácticas comunicacionales;</li> <li>• <b>Imagen:</b> información residual; nivel de apropiación.</li> <li>• <b>Relacionamiento con grupos de interés:</b> Comportamiento organizacional real; Información residual; Esquemas simplificados; impresiones y percepciones; nivel de apropiación.</li> </ul>
<b>Técnica</b>	Cuestionario cerrado
<b>Fuentes</b>	Afiliados
<b>Preguntas</b>	<p>Creación por la investigadora</p> <p><b>Esta encuesta busca identificar los principios orientadores y prácticas comunicacionales que existen en PROVITEC Y COOPROVITEC. Recuerda que no hay respuestas buenas ni malas, estás colaborando en la construcción de una mejor organización</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Cuestionario para afiliados de PROVITEC</b></p> <p>1) La razón de ser de PROVITEC es:</p> <p>a) Hacer préstamos, vender productos y gasolina a los docentes caucanos y sus familias.</p> <p>b) Mejorar las condiciones de vida de los docentes caucanos y sus familias</p> <p>c) Crear condiciones de resistencia y lucha en contra de las políticas del estado para mejorar la calidad de vida de los docentes caucanos y sus familias</p> <p>2) El servicio que presta PROVITEC es:</p> <p>a) Venta de productos.</p> <p>b) Realización de préstamos, venta de parcelaciones y viviendas para docentes.</p> <p>c) Educación financiera.</p> <p>d) Todas las anteriores</p> <p>3) Los símbolos que identifican a PROVITEC son:</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p>4) De la siguiente lista de valores marque los que representen a PROVITEC (escoja tres)</p>

Confianza	Profesionalidad	Pertenencia	Entrega	Solidaridad
Compromiso	Calidad	Iniciativa	Ambiente	Calidad de vida
Trabajo en equipo	Comunicación	Honestidad	Disciplina	Resiliencia
Creatividad	Flexibilidad	Justicia	Responsabilidad	Humanismo
Aprendizaje	Innovación	Eficiencia	Orden y limpieza	Empatía
Crecimiento personal	Liderazgo	Transparencia	Motivación	Asertividad
Excelencia	Sencillez	Vocación de servicio	Lealtad	Prudencia

5) El servicio en PROVITEC es :

Muy bueno    Bueno    Normal    Regular    Pésimo

6) El trato que dan los empleados de PROVITEC es :

Muy bueno    Bueno    Normal    Regular    Pésimo

7) La información que dan los directivos de la organización es:

Muy bueno    Bueno    Normal    Regular    Pésimo

8) El nivel de confianza que inspira Provitec es:

Muy bueno    Bueno    Normal    Regular    Pésimo

9) La información que recibo de la organización es:

- Transparente,
- muy clara y precisa
- Clara y precisa
- Poco clara y precisa
- Poco transparente y precisa

10) Los rumores que circulan sobre la organización me hacen asociarla (por favor marque con una x la figura con la que asocia el contenido de la oración)



11) De la siguiente lista de adjetivos positivos marque aquellos que se asocien con la organización

- Transparencia
- Honestidad
- Amabilidad
- Altruismo
- Innovación
- Lucha

- Resistencia
- Dinamismo
- Respeto
- Confiabilidad
- Responsabilidad
- Fuerza

De la siguiente lista de adjetivos negativos elija 3 que se asocien con Provitec

- Corrupto
- Falso
- Intolerante
- Farsante
- Hipócrita
- Negativo

11) Por qué medios de comunicación le ha llegado información de PROVITEC en el último mes?

Voz a voz  
Correo electrónico  
Llamada  
Cartelera

12) Puede considerarse como deber del afiliado:

- Tomar las decisiones de peso dentro de la organización.
- Ayudar a dirigir la organización.
- Asistir a las asambleas para estar al tanto de lo que ocurre con la organización y así tomar decisiones que la beneficien.
- Los afiliados no tienen ningún deber.

13) siendo 1 “muy en desacuerdo” y 5 “muy de acuerdo califique las siguientes oraciones de acuerdo a sus experiencias trabajando en PROVITEC

- Provitec me permite participar

1 2 3 4 5

- Me siento seguro estando afiliado en Provitec

1 2 3 4 5

- Siento que los directivos me escuchan cuando he sugerido cambios en Provitec

1 2 3 4 5

- Me siento valorado como afiliado en Provitec

	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 2px;">1</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 2px;">2</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 2px;">3</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 2px;">4</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 2px;">5</div> </div>
--	--

## ANEXO 5

Transcripción entrevistas a líderes de PROVITEC 20 de Enero a 20 de Mayo de 2019

**Rosalba Garzón:**

**Audio No: 190125\_001**

La organización surge en el año 1983 a partir del terremoto que azotó a la ciudad de Popayán y el departamento del Cauca, cuando muchos educadores habían perdido sus viviendas, tanto propias como en arriendo. A raíz de este movimiento telúrico, se canalizaron a nivel nacional unas ayudas a través de la FECODE (Federación Colombiana de Trabajadores del Cauca). Se organizó una junta directiva de tal manera que se canalizaran esos aportes económicos para darle el mejor uso posible Y se creó la asociación Provivienda para los trabajadores de la educación del Cauca (PROVITEC)

El otro propósito, lógicamente cómo las ayudas no eran suficientes para la adquisición de una vivienda, se constituyó la parte del ahorro y el crédito, entonces ese fue otro de los objetivos y otro propósito importante en la organización.

¿Cuál considera que es el objetivo actual de la organización?

R) El objetivo actual de la organización es velar porque el maestro tenga un hogar digno, que no sean unas casas como las que da el gobierno, de un área muy pequeña. Acá se tiene en cuenta que realmente la familia se pueda desplazar por un área digna.

¿Tomando a PROVITEC como un conglomerado donde confluyen diversos proyectos como COOPROVITEC y los diversos planes de vivienda, usted consideraría que cuál es la razón social de la organización?

La razón social de la organización es ayudar para que el docente y su familia puedan tener vida digna, con esto quiere decir que ya entran otros propósitos como la parte de recreación, la parte de ahorro y crédito, lo que tiene que ver con la solidaridad y los auxilios.

¿Cuáles es el símbolo o símbolos que identifican a PROVITEC?

R) El símbolo que identifica a Provitec lo tenemos en una casita, ese es el logotipo que hay y ahí nos está diciendo que es realmente para colaborar en la vivienda del trabajador. También tenemos unos lemas, tenemos unos principios.

¿Cuáles serían los valores políticos que representan a la organización?

R) Cómo valores políticos que representan a la organización y a las organizaciones que la acompañan como cooprovitec y Asoinca, tenemos la lealtad, la solidaridad, la fraternidad, la honestidad y el respeto entre los que se deben destacar como líderes sindicales y sociales que somos.

¿Cuáles son los impedimentos para que PROVITEC cumpla con sus objetivos?

R) El impedimento para que PROVITEC cumpla con sus objetivos puede ser el estado, por qué en este momento hay mucha regulación y mucha norma además de los impuestos que se tienen que pagar por cualquier actividad.

Otro que puede pasar es respecto a los socios y es que llegue la corrupción a los escenarios y permee los objetivos y estos no se cumplan.

¿Cuándo nombra la corrupción hay alguna estrategia para evitar este inconveniente?

R) Es decir desde que se inició PROVITEC siempre se ha estado incidiendo sobre el papel que debe jugar el líder en un colectivo. Es importante entender que estamos en la construcción de la economía popular, que es una economía propia, por lo tanto de un peso que se nos dé, hay que dar cuenta y razón a fin de que desde un principio las cosas estén bien planteadas y no se vaya a tener problemas, se tienen los reglamentos

importantes por ejemplo a la hora de acceder a un plan de vivienda. Por ejemplo para que puedas acceder a un plan de vivienda, primero debes tener un puntaje. Y ese puntaje se acumula participando en las mingas, la participación en reuniones que se hayan hecho en determinado proyecto, el pago de cuotas pactadas a tiempo, y el trabajo que estés desarrollando, el papel que tú juegas dentro del grupo.

¿Los públicos de interés en PROVITEC están identificados?

R) No entendemos mucho sobre los públicos, pero creo que tenemos tres grupos de personas que son importantes para las funciones de la organización dónde estaría la junta directiva, los trabajadores y los afiliados estos últimos toman las decisiones en una asamblea general de socios

¿Qué canales de comunicación posee PROVITEC Y cuál es su uso?

R) PROVITEC tiene mucho canales de comunicación, como está en articulación con ASOINCA entonces tenemos el programa radial, que se hace cada ocho días de 1 a 2 de la tarde. Tenemos el programa que se emite por las redes sociales, tenemos la revista avancemos y un espacio en el periódico el educador caucano en ASOINCA donde tenemos varias páginas dedicadas a PROVITEC, también tenemos los textos que se han sacado por ejemplo el texto de construyendo economía y poder popular y las circulares que se emiten dependiendo de la actividad que se vaya a realizar. Las convocatorias que se hacen para las reuniones y para las juntas directivas.

¿Cómo es el relacionamiento con los públicos de interés?

R) En Asoinca y Provitec estamos 24 directivos, de los cuales 12 pertenecen a PROVITEC, estamos distribuidos por ejes, por ejemplo para provitec tenemos el eje de economía popular y finanzas entonces ese eje se encarga del trabajo con Provitec y cooprovitec, el eje se encarga de interrelacionarse con los trabajadores que están distribuidos en los diferentes puntos. Lo hacemos por medio de comunicados, nos reunimos cada mes para dar pautas, evaluar e incluso animar al trabajador, vemos cómo nos está yendo, teniendo en cuenta a la persona, la salud y mirar cómo vamos en el trabajo porque entendemos que de la salud que tiene el trabajador son los ánimos que tiene para realizar su labor. Es más en cuanto al salario el gobierno aumentó para este año el 6% nosotros la junta directiva y la asamblea, se dice que no se debe aumentar el 6% sino el doble, ósea el 12%.

¿Qué consideran que esperan los públicos de interés sobre la organización?

R) Cuando hablamos de los trabajadores los directivos y los socios, yo creo que todos esperamos que la organización siga construyendo siga avanzando irnos modernizando ¡ojo sin perder de vista que es un trabajo colectivo, que siempre va a ser para el bienestar colectivo!

¿Qué mecanismos de participación existen en PROVITEC?

R) Los mecanismos de participación que hay en la organización: están las reuniones de socios, de junta directiva, del eje de economía popular, que da las orientaciones sobre todo para los trabajadores y están las reuniones que se hace en cada uno de los puntos de trabajo con los trabajadores de ese punto.

¿Hay indicadores que puedan demostrar cuál es el nivel de participación de los públicos?

R) El indicador que podría ser a nivel general puede ser la asistencia que socios, que se hace una asamblea a nivel general una vez al año, también hay asambleas de carácter extraordinaria cuando se necesita. En cada uno de los comités de planes de vivienda también hay unos indicadores que nos dan el nivel de participación de las personas, es decir en qué están comprometidas. Así mismo en la junta directiva porque se puede ver muy fácilmente cuál es el nivel de participación en cada una de las instancias.

¿Cómo se podría definir la cultura organizacional de PROVITEC?

R) La cultura en general de PROVITEC, se puede definir como una cultura académica, porque estamos todos los educadores allí y es una cultura de resistencia y de lucha porque nace de nuestro sindicato y con esto no podemos dejar de perder el camino de la lucha para la consecución y que se nos respeten los derechos.

¿Qué mecanismos de participación y comunicación tienen los trabajadores de PROVITEC?

R) los mecanismos de participación que tienen los trabajadores en primer lugar, el de integración que lo realizamos al iniciar el año nuevo, una asamblea de los trabajadores a fin de que nos sintamos mejor para iniciar ese año. Y al final del año también realizamos una de integración, también tenemos en cuenta las fechas de cumpleaños donde compartimos una trota y compartimos un refrigerio y aprovechamos para conversar sobre lo que ocurre en cada uno de los puntos de trabajo. Las reuniones mensuales que se hacen en cada uno de los puntos de trabajo es importante porque se evalúa el trabajo que se hace cada día, a la vez que cada uno de los trabajadores pide ser escuchado, también estamos dispuestos a escucharlo porque tenemos que construir. Eso sí el trabajador dará cuenta y razón que es muy diferente el patrón, que nosotros como patronos acá en nuestro trabajo popular y siempre lo hemos preguntado y analizado y se ha notado la

diferencia, casi que es de igualdad entre trabajadores y miembros de la junta directiva porque no debemos de perder de visión que somos líderes. Y siendo líderes sindicales y sociales, el papel que se juega es desde el ejemplo y con el ejemplo es que tenemos que construir todos estos proyectos que van hacia adelante.

¿cómo manejan los rumores?

R) los rumores son manejados de tal manera que no afecten a la organización, por ejemplo si hay un rumor en el que se diga que la organización por lo económico va a caer, hay que afrontarlo, llamar a una asamblea y explicar, ya que puede generar caos y mandar a pique todo lo que se ha construido con grandes esfuerzos. Es importante recalcar que como organización y cómo junta directiva tenemos una gran credibilidad el magisterio cree en nosotros. Han venido muchas delegaciones, educadores de Bello- Antioquia estuvieron por acá escuchándonos y viendo los proyectos que se han hecho en viviendas rurales con proyectos alternativos. Han venido educadores de diferentes países de diferentes departamentos. Entonces creemos que estamos gestando economía popular con vivienda digna para los trabajadores de la educación del cauca. Estos proyectos se pueden realizar en otros lugares y países pero siempre y cuando tengamos en cuenta esos principios. Acá admiramos a Ernesto Ché Guevara Lacerna porque hemos visto en él una persona muy sencilla, una persona integrada a los trabajadores, en su historia nos ha dejado ver que es un líder y que es líder ayudó a construir mucho y que no perdió de vista la lucha para hacer respetar los caminos de los trabajadores.

¿Cómo se manejan los conflictos en PROVITEC?

R) los conflictos se presentan y hay que tener táctica para enfrentarlos, sin embargo cuando hay reglamentos internos para cada proyecto, cuando hay estatutos, cuando todo está reglamentado desde las asambleas, pienso que no se presenta mucho conflicto porque usted ya sabe a qué atenerse. Porque lo construyó y lo votó. Si en algún momento se presenta un conflicto por alguna situación se le muestra el reglamento y se les recuerda que ya lo conocían. Es siempre bajo el lema de “darle a cada quien según su trabajo” Y por eso nos referimos a los puntajes cuando hay que repartir los lotes. Así mismo con los trabajadores, se conversa con ellos haciendo ver que lo que estamos construyendo es una economía popular para nuestro beneficio y para nuestras familias.

¿Qué adjetivos positivos usaría para describir a PROVITEC?

R) A PROVITEC lo describiría con los siguientes adjetivos: Transparente, luchadora, solidaria, respetuosa, participativa.

¿En cinco palabras que no debería ser PROVITEC en términos de prácticas y valores?

R) No debería ser deshonesto, inhumano, incorrecto, corrupto, impuntual, mentiroso.

### **Entrevista ingeniero Horacio.**

#### **Audio No 190125\_002**

¿Cómo surge PROVITEC?

Es una necesidad, hay un fenómeno natural en este caso el terremoto de Popayán 31 de marzo de 1983. La afectación es de casi un 90% de la ciudad y toca al magisterio caucano. Muchos docentes quedan en la calle a merced de la intemperie. Esperando ayudas que supuestamente llegan de nivel nacional e internacional pero que se canalizan con los politiqueros de siempre que usan los recursos para hacer política o para robárselos. El ministerio se ve afectado porque a pesar de estar afectados no están siendo beneficiados. Entonces un grupo de profes que se les llama activistas, que buscan un bien común en este caso era organizarse y lograr satisfacer esa necesidad que era en su momento, que es satisfacer la necesidad de una vivienda digna para los profes afectados. Es así como ellos empiezan a tocar puertas y FECODE que es la asociación nacional donde estamos afiliados los profes nos dice listo, les vamos a dar una ayuda pero organícense, entonces esa organización se llamó PROVITEC. Creería yo que son más o menos 250 profesores que están ahí censados y con ellos arranca los primeros brotes de organización. Primeros brotes porque a pesar que la necesidad es muy sentida y afectó a todos cada uno empieza a pensar de forma individual ellos no piensan la necesidad de todos. Entonces llegan los recursos y la idea es que de la unión de todos los recursos que lleguen se distribuyan en un proyecto comunitario. Algunos dicen que no ya que querían que la plata se repartiera entre quienes estaban censados, es así como el primer brote de organización se ve afectado como por desorganización interna porque cada uno piensa en lo individual, se retiran del grupo y quedan más o menos unas ochenta personas todo lo que se iba a dar para el proyecto cada uno lo toma para satisfacer sus necesidades. Queda un pequeño grupo que dice “mancomunemos esfuerzos” que trabajemos en conjunto y formemos un grupo que se llame PROVITEC (Provivienda digna para los docentes). Así nace PROVIEC con



sus inconvenientes y todo pero el ideal es organizarse, trabajar comunitariamente y comenzar a sacar adelante un proyecto de vivienda que dignifique la vivienda y satisfaga ese inconveniente tan sentido en ese momento.

¿Cuál es el propósito actual de PROVITEC?

A raíz de toda esta historia se empieza a dar credibilidad, este proyecto empieza a germinar y a dar frutos, es así como después de tanta talanquera política que evitaba que no surgiera este proyecto, surge el primer plan de vivienda que se llama Villa Docente. Es un plan para 200 docentes aproximadamente, con el trabajo comunitario se logra materializar. El gobierno es obligado a aceptarlo por qué no lo aceptaba, lo veía como clandestino y veía que afectaba sus intereses, porque mientras ellos manejan más recursos, no sacaron proyectos a pesar que llegaron ayudas nacionales e internacionales cuando el terremoto afectó la ciudad, lo que ellos hicieron fue robarse esos recursos y su imagen queda mal ya que son unos profes los que crean el primer proyecto con muy pocos recursos pero lo crean. Se demuestra que si trabajamos mancomunadamente y bajo transparencia se pueden hacer las cosas, entonces al gobierno como que no le gustó eso. Entonces se piensa ya no solo en los afectados por el terremoto sino en los demás asociados que cada vez que se van vinculando más y más, vienen con esa necesidad de una vivienda digna que a la fecha no brinda el estado. Entonces se empieza a plantear un proyecto más grande, ya no buscar un proyecto sino varios proyectos que satisfagan las necesidades de los 10.000 afiliados de ASOINCA y que también se vinculan a PROVITEC buscando esa solución. Eso se proyecta a crear soluciones de vivienda y ya no se piensa en vivienda urbana sino en proyectos de vivienda rural. Ya no es una alcancía como dice el gobierno 6x12 sino en lotes de 300 m<sup>2</sup>, donde no solo se satisface la necesidad de una vivienda sino de soberanía alimentaria, que cada uno siembre unos productos orgánicos que sirvan para su sostenimiento.

¿Cuáles son los objetivos que orientan la acción de PROVITEC?

En este momento ya que hay credibilidad y un músculo financiero que permite generar este tipo de proyectos. En este momento tenemos a un 30% de los asociados, la idea es llegar a un 60% o más. La idea es que cada docente pueda tener su casa o una parcela al ser asociado de PROVITEC.

¿Qué brechas o barreras hay para el cumplimiento de los propósitos de PROVITEC?

El principal es luchar con los demonios que uno tiene por dentro, el asociado viene aquí con una mentalidad capitalista, con una forma de satisfacer su necesidad personal, ese es la principal barrera y paradigma que hay que romper, porque acá se le dice, no es solo su solución de vivienda es una solución para todos. Es un proyecto donde se tiene que trabajar con mingas, sacrificar fines de semana, hay reuniones, hay que trabajar entre todos, dar una cuota, este proyecto no es de la noche a la mañana, lleva muchos años y para que se logre materializar se debe cambiar esa perspectiva que tiene el afiliado para lograr sacar el proyecto. Muchos vienen con el signo pesos en la cabeza no para tener una vivienda digna sino para engordarla y venderla y mejorar los recursos, ese es el mayor inconveniente que uno se encuentra, porque si al docente no se le satisface esa necesidad económica entonces decae el proyecto. Ha habido lunares sobre todo en ese sentido que desdibujan el objetivo principal que es dignificar la vivienda y brindársela al docente.

¿Filosóficamente cómo se puede definir a PROVITEC?

Filosóficamente es trabajar en grupo bajo un ideal que es proveer de una vivienda digna para todos ya que el estado no da esa posibilidad. Se obtiene buscando siempre una economía popular siempre pensar en el bien colectivo y no en el bien individual y sacarnos de la cabeza que es algo que nos va a lucrar. Es un estilo de vida en el que se deja de ser esclavo del sector financiero y busco mi independencia para adquirir una vivienda para ir construyendo poco a poco sin endeudarse ni tener que trabajar toda la vida o estar muy viejo para lograrlo, cambiando el paradigma.

¿Qué valores y principios caracterizan a PROVITEC?

Los principios es tener unos líderes que generen credibilidad que se vea la transparencia y el buen manejo de los recursos. Si se tiene un objetivo claro y unos líderes que luchan por ese objetivo los proyectos salen adelante.

¿Qué valores sirven como sustento a la organización?

Los valores principales son la honestidad, la lealtad, el trabajo comunitario y las ganas de sacar los proyectos adelante. Porque muchos proyectos empiezan a flaquear ya que el mismo asociado habla mal cuando no se satisfacen sus necesidades inmediatas ya que esto tiene un proceso, empezando a desdibujar el proceso y haciendo daño a los proyectos.

¿A qué públicos busca llegar PROVITEC?

El primer factor aquí es el docente, tratar de llegarle directamente al docente sobre todo al docente afiliado, porque ellos son quienes creen en esta organización porque se comprometen a cumplir ciertos deberes y

requisitos que se plantean, después vendría la familia ya que la familia también se beneficia de los proyectos y también se piensa la comunidad dónde se hace el proyecto porque cada que llegamos con una idea, alrededor de esa idea para poder ejecutarla, se va a contratar mano de obra calificada, no calificada, se va a dignificar el trabajo, se va a generar trabajo de manera indirecta o directa, que pueden ser los obreros, los vendedores, quien lleva las remesas de manera ocasional, se mueve la economía en la zona en que se están ejecutando los proyectos.

¿Cómo cree que es el relacionamiento con los públicos de interés?

La relación es directa, no hay ningún tipo de intermediarios simplemente se inicia el proyecto en la zona, buscando el beneficio de esa zona. Si se necesita un trabajo se consigue a la persona y se le paga directamente, es una relación muy directa.

¿Cuál cree que son las expectativas de los públicos de interés?

Uno es buscar un tratamiento digno, una remuneración salarial de acuerdo a su trabajo porque con este mercado laboral están acostumbrados a que les den en la cabeza, los roban, no les pagan lo que les corresponde. Mientras que acá se paga lo que les corresponde, se busca la satisfacción del cliente y también de quien nos ofrece ese servicio. Entonces la gente nos busca para trabajar con nosotros porque sabe que somos honestos para pagar un precio justo sin ninguna intermediación, no hay cobro, soborno, coima. La expectativa es que lleguemos con los proyectos porque no solo nos beneficiamos nosotros sino toda la comunidad. Es un proyecto que no solo beneficia al docente sino a la comunidad.

¿Qué mecanismos de participación existen en PROVITEC? ¿Hay indicadores que puedan demostrar ese nivel de participación?

Acá los canales de comunicación y participación siempre tienen a un directivo a cargo del proyecto y la reunión con los asociados, todas las determinaciones se basan en un consenso en donde se explican las posibles soluciones y determinaciones, en reunión se toman las decisiones en conjunto. Eso se puede verificar por el número de votos que recibe cada proyecto, todo se hace pensando en las bases que mantienen esta organización, si un docente no está de acuerdo y lo expresa libremente en asamblea, la asamblea determina la viabilidad de la misma, todas las determinaciones se toman en consenso.

¿Cuáles son los símbolos que representan a PROVITEC?

Los símbolos más característicos son los líderes, son líderes muy comprometidos que se entregan al trabajo, son honestos, logran desarrollar cada proyecto desde el inicio hasta el final sin crear elefantes blancos, son líderes que luchan por un objetivo lo materializan y dan ese ejemplo de trabajo. Esos son los símbolos más importantes porque los asociados están aquí ya que confían en sus líderes.

¿Cómo se podría definir la cultura organizacional de PROVITEC?

Lo principal es tener un líder que logre sacar ese proyecto. Ese líder debe tener una serie de características propias como el carisma, que logren que la gente lo acepte para movilizarlos. Lo principal es que cumpla con estándares de compromiso, de lealtad, de honestidad, de trabajo comunitario.

¿Cómo manejan los conflictos y los rumores en la organización?

En asamblea se da la posibilidad de que se exprese libremente lo que se piense, si no se ahí, también hay otros espacios. De lunes a sábado siempre hay un directivo que atiende a los profes asociados, atienden quejas y sugerencias. Hay otros canales como los grupos sociales por internet, distintos canales donde los asociados pueden expresar sus ideas, donde si hay algún tipo de inconveniente se los recepciona donde el directivo encargado y el afectado se reúnen para empezar a socializar el inconveniente. Si no se logra una solución entonces se traslada el problema a un eje y se busca una solución en grupo, si ya no se encuentra una solución entonces se traslada a la junta directiva que ya son 24 miembros para buscar una solución entre todos en una reunión.

¿En cinco palabras que no debería ser PROVITEC en términos de prácticas y valores?

No debería de satisfacer una necesidad individual, no debería de hacerse política y evitar personas tóxicas que vienen a dañar el trabajo comunitario.

### **Entrevista Profesora Martha Yanza**

**Audio: 190125-003**

PROVITEC surge con el terremoto de Popayán. Un grupo de maestros que al ver que sus casas quedaron destruidas, decidieron reunirse, cada uno colocó un aporte y ya que el gobierno no les daba se agruparon para ver que conseguían así fueron hasta que buscaron el lote que hoy es de Villa Docente.

¿Cuál es el propósito de PROVITEC en este momento?

Pienso que el propósito de PROVITEC es mejorar las condiciones de vida del maestro, empezando por la vivienda, el ahorro, es lograr que el maestro esté bien, que tenga una buena calidad de vida.

¿Cuáles son los objetivos que orientan la acción de PROVITEC?

Un objetivo concreto es la vivienda digna, otro puede ser el bienestar del maestro.

¿Qué barreras pueden impedir el cumplimiento de los objetivos en PROVITEC?

Por ahora pienso que se está cumpliendo con lo que PROVITEC quiere, las barreras serían que lleguen a la dirección personas que no sigan con esa línea.

¿Cuál es el ideal de PROVITEC?

PROVITEC en cabeza de Fernando tiene mucha visión y el ideal de él; es que todos los maestros estén bien.

¿Cuáles serían los principios que caracterizan a PROVITEC?

La honestidad, responsabilidad, directivos que sean honestos responsables, honrados.

¿Qué otros valores sirven como sustento de la organización?

Siempre les digo a la directiva que un valor importantes es la responsabilidad, si usted como directivo es responsable usted va a seguir porque lo eligen para que usted cumpla con un cargo y ese cargo tiene que ser con responsabilidad, ese es un valor muy importante.

¿Cuáles son los públicos a los que les debería llegar PROVITEC?

En ese caso, sería como nosotros decimos “el pueblo” en general, que se podría afiliarse, que se podría movilizar, que podríamos ayudar a mucha otra gente, que sea capaz de organizarse de seguir trabajando, de abrir las puertas a más trabajadores.

¿Cómo es el relacionamiento entre las personas que integran PROVITEC (los públicos de interés)?

Yo pienso que es buena, acá entre los directivos por lo menos no se encuentran roces, siempre hay un direccionamiento y bajo ese direccionamiento, funciona todo. En cuanto a los empleados a veces se ven algunos roces por el trabajo, dada la carga laboral aunque la responsabilidad es igual.

¿Qué cree usted que esperan las personas que integran PROVITEC de la organización?

Creo que ellos quieren que PROVITEC siga creciendo, que siga brindándoles más cosas, aparte de lo que hay quieren más.

¿Hay mecanismos de participación acá en PROVITEC, hay indicadores que puedan demostrar cuál es ese nivel de participación?

Por ejemplo se hacen reuniones de comités de base, donde se les enseña a la gente nueva qué es PROVITEC y cuál ha sido el camino que se ha seguido para llegar donde está, para que la gente vaya interiorizando. Hay mesas donde se habla y se reúne, hay mucha gente que no participa, pero la mayoría de los directivos y comités de base participan.

¿Cuáles son los símbolos que identifican a PROVITEC?

Hay un símbolo que es avanzar, siempre avanzar por eso el periódico se llama avancemos, todo el tiempo, ese no ha cambiado, también está el loguito de PROVITEC, la casita, siempre es avanzar y la casita.

¿Cómo definiría usted la cultura organizacional de PROVITEC?

Es avanzar, luchar, unión, trabajo.

¿Cuáles son los mecanismos de comunicación y participación que tienen los empleados?

Las reuniones que se tienen con el presidente o con los directivos que tienen a cargo, los reúnen y les informan, si ha hecho algo mal les comunican por escrito siempre ha sido en la línea donde se maneja una cuestión verbal.

¿Cómo se manejan los rumores y posibles conflictos dentro de la organización?

Casi no he oído que hallan conflictos o rumores por chismes dentro de la organización, si por ejemplo alguien llegó tarde, entonces se le dice, esas cositas así. Yo les digo, no se pongan a estar chismoseando, dígale a la misma persona.

¿Qué no debería ser PROVITEC en términos de prácticas y valores?

Pienso que deberían bajarle un poco la hora de trabajo a los trabajadores en el súper, por ejemplo que el sábado se trabaje hasta las 4, porque ellas como mamás deben estar con sus niñitos, así sea con sus esposos, porque ellas deben estar acá en punto y algunas almuerzas acá porque no les alcanza el tiempo, entonces el trabajo es bastante. Hay días que son flojos, pero hay días que son duros, debe haber un mecanismo para que las de arriba y las de abajo roten. Lo mismo sería en las gasolineras porque el trabajo es duro.

### **Entrevista Profe Maria.**

#### **Áudio No: 190126-001**

¿Cómo surge PROVITEC?

Lo que hemos conocido es que PROVIYEC surge como una respuesta a la necesidad que tenían los maestros en ese momento del terremoto de una vivienda porque tuvimos dificultades con las viviendas aquí en Popayán entonces los docentes del país hacen como una recolecta y les envían una solidaridad a los docentes del Cauca. Un grupo de docentes tomaron esos aportes de manera individual y otro grupo de docentes tomó la decisión de usar esos aportes que habían dado a nivel nacional para organizarse como grupo y con esa plata que les dieron empezar un trabajo ya más colectivo donde les permitiera salirle al paso a esa necesidad de vivienda que quedó en municipio de Popayán.

¿Cuál es el propósito de PROVITEC?

Para nosotros como docentes, estando en la clase trabajadora, el aumento salarial que nos dan anualmente, no se compadece con el alza de la canasta familiar y del costo de vida. Entonces nosotros estamos organizados para demostrar primero que un grupo organizado de trabajadores así no tengamos suficiente plata, podemos lograr mejores cosas que si lo hacemos de manera individual. Eso es como una meta que tenemos, demostrar eso.

Lo otro es que nosotros como trabajadores y que no somos propietarios de empresas, ni somos empresarios pues con el esfuerzo de todos y la unidad de todos podemos generar proyectos que mejoren nuestras condiciones de vida y lo otro demostrar que una forma diferente de administrar este país, de administrar los recursos de una manera colectiva y para beneficio colectivo es posible dentro del capitalismo.

¿Qué objetivos concretos orientarían la acción de la organización?

Esos son los objetivos generales, pero para lograr eso por ejemplo se hacen proyectos productivos, por ejemplo proyectos para conseguir vivienda. Cuál es el objetivo del proyecto, la posibilidad de darle vivienda a la clase trabajadora, en unas condiciones dignas, que no sean unas cajas de fosforo que nos está implementando el estado para la clase pobre, si no que sean unas casas con condiciones dignas de vivienda a unos costos más bajos, que no nos dejemos explotar por las grandes empresas constructoras, sino que nosotros mismos organizados podamos generar la solución a nuestros propios problemas. Y que seamos nosotros mismos los que nos generemos esas posibilidades que no nos da el estado de una vida más digna.

¿Qué brechas o impedimentos existen en el cumplimiento de los propósitos?

Lo que pasa es que cuando la clase dirigente quiere comprar por ejemplo un plan de vivienda, lo compra de una porque tiene todas las posibilidades. Nosotros lo que estamos haciendo es reuniendo los esfuerzos económicos de más o menos 6.000 compañeros que tenemos afiliados en la organización, los aportes poquitos de todos lo unimos y con eso tratamos de dar solución a las necesidades más sentidas de nuestros afiliados, entonces eso lo que nos permite a nosotros ir como dando esa posibilidad de cumplir los objetivos generales y los específicos, que sea el esfuerzo total de la clase trabajadora, un trabajador para poder hacer algo tiene que hacer un sacrificio de si salario y darnolo a nosotros para poder hacer esos proyectos.

Los impedimentos que hemos encontrado es la parte legal. El estado colombiano como vendió todos los proyectos productivos que tenía como estado, por ejemplo entregó las vías y el peaje que se supone que debería ser un impuesto que pagamos para todos se lo dio a una empresa privada y todo el sector financiero que era del estado se lo entregó a la empresa privada, entonces el estado se está sosteniendo de los impuestos y las sanciones que nos coloca a todos los trabajadores y a toda la clase pobre del país. Uno de los impedimentos es que tenemos demasiadas exigencias para poder generar empresa en el país. Nosotros estamos tratando de hacer unos proyectos productivos pero tenemos que pagar demasiados impuestos, requisitos, mucha cosa para poder generar nuestro propio desarrollo de la vida digna. Entonces tenemos la cooperativa, la súper solidaria nos exige una cantidad de papeles y cosas para poder funcionar y eso nos lleva casi el 50% de los excedentes que podríamos tener para solucionar problemas que el estado no nos ha solucionado. Sin embargo en vez de apoyarnos no quita los esfuerzos que estamos teniendo. Ese es uno de los problemas más grandes que tenemos, el estado Colombiano en el momento está viviendo de los impuestos que pagamos nosotros, de la pequeña y mediana empresa y eso es lo que no deja que crezca más aceleradamente en el desarrollo de nuestros proyectos para que generar más vida digna para los afiliados.

¿Filosóficamente cómo se puede entender a PROVITEC?

La propuesta de nosotros aparte de económica es política porque lo que queremos es mostrar como un nuevo modelo de gobierno es posible en este mundo, donde no haya corrupción, donde la gente sea más inclinada, donde no pensemos tanto en lo individual sino en lo colectivo, eso es lo que queremos, que nosotros como

sociedad entendamos que el modelo que no están mostrando no es el ideal y no es el único en el mundo como no lo muestra la clase dirigente. El modelo que nos están imponiendo es un modelo que definitivamente no nos sirve a nosotros, lo que queremos mostrar es que hay otra forma de hacer las cosas y que como trabajadores podemos generar nuestros propios proyectos y que no necesitamos que nadie nos venga a manejar la plata.

¿Cuáles son los principios que caracterizan a PROVITEC?

Como principios hemos dicho que el interés colectivo debe estar por encima del interés individual. Nosotros trabajamos para que a todos les llegue en partes no iguales pero si equitativas, de acuerdo a su trabajo. El segundo principio es darle a cada quien según su trabajo, al que más trabaja se le da más. Significa que al que más ahorra más compra, se le da más bono y eso. Otro principio es que la organización no participa directamente con todo lo electoral institucional, los recursos de la organización no se pueden utilizar para campañas de ninguna clase. El cuarto principio es el respeto a unos valores éticos de la clase popular que son: la responsabilidad, el compromiso, la honestidad, la disciplina y el desarrollo de los trabajos de la manera más leal posible, esos son como los valores éticos que tratamos de impulsar acá. Dentro de los principios en los proyectos productivos, el que más se ha intentado desarrollar es darle a cada quien según su trabajo para que no se vuelva una cosa de camarilla, sino a través de unos principios claros que beneficie a todos por igual por lo menos equitativamente.

¿Cuáles son los públicos a los que busca llegar PROVITEC?

Directamente llegamos a los afiliados que serían docentes, trabajadores del sector oficial de cualquier nivel, puede ser básica primaria, bachillerato, universidad o colegios técnicos. Lo otro es a los administrativos, ósea a las personas que trabajan en las instituciones pero no son docentes, esas son las personas que nosotros beneficiamos directamente.

Pero indirectamente lo que nosotros buscamos es que toda la clase trabajadora entienda que este modelo y esta forma se puede aplicar para cualquier trabajador en el país. Indirectamente ahora estamos beneficiando con nuestros proyectos productivos a sindicatos o cooperativas o a organizaciones sociales que se quieran unir con nosotros y que podamos distribuir los excedentes que tenemos al año los compartimos con algunas organizaciones que trabajan con nosotros, eso es lo que tratamos de hacer directa e indirectamente para que la sociedad se dé cuenta y diga "somos capaces". Porque lo que no ha dicho la burguesía es que ustedes como trabajadores necesitan que alguien venga y les construya la casa, el almacén porque ustedes no son capaces, entonces eso es lo que intentamos demostrar nosotros.

¿Cómo es el relacionamiento con los públicos de interés?

Nosotros lo hacemos a través de los proyectos productivos, con la distribución con ellos de excedentes, pero también a través de charlas, reuniones, tratando de demostrar cómo es la experiencia, vamos a otros departamentos a buscar otros trabajadores a mostrarles qué estamos haciendo, cómo se está haciendo, osea que tratamos de impactar a través del ejemplo pero también a través de los medios de comunicación intentando mostrarles que si es posible.

¿Qué esperan los grupos de interés de la organización?

Nosotros esperaríamos que la gente llegara acá más por una convicción política que por una necesidad económica, pero la realidad es que la gente nos está llegando por una necesidad material. La gente nos busca porque le parece bueno que al final del año después de haber comprado se les retribuya algo por medio del bono, porque los planes de vivienda son más económicos, pero lo ideal sería que no solo miremos esa parte del crecimiento económico sino como una posibilidad política de implementar un modelo de sociedad diferente y de una implementación de nuestros principios en todas las organizaciones sociales y populares. Eso es lo ideal, lo intentamos hacer a través de charlas, videos, programas, de la reglamentación que se colca en cada proyecto productivo para que la gente vaya cogiendo la disciplina y eso. Pero usted sabe que somos formados en una sociedad capitalista donde nos han enseñado el individualismo, la deshonestidad bueno... La falta de compromiso, la falta de disciplina entonces si hemos tenido algunos inconvenientes pero lo que intentamos es eso.

¿Qué mecanismos de participación existen en PROVITEC?

Los medios de comunicación, programa de radio, programa de televisión, las circulares, el periódico, la revista, las visitas directas a los demás trabajadores, las conferencias con lo demás, tenemos un registro de cómo hemos ido desarrollando el trabajo en la parte ya más práctica para mostrarle a otros trabajadores como sería implementar un nuevo proyecto, cómo lo podemos hacer, incluso hemos hecho alianzas económicas

donde se presta un determinado monto para la creación de otros proyectos, dónde hacemos el acompañamiento a este tipo de procesos de manera ya independiente.

¿Cuáles son los símbolos que identifican a PROVITEC?

En eso si estamos quedados, esa parte la hemos descuidado bastante porque solamente tenemos el loguito, por ejemplo la parte donde tenemos los proyectos no la hemos llenado de propaganda, porque no hemos sido muy agresivos en la parte de ser más simbólicos de desdoblar todo lo que hacemos de una manera más expresiva. Somos como muy a la antigua del periódico, de la entrevista, del programa de radio, del programa de televisión, de unas circulares así como se ven muy planas, hemos sido bastante descuidados en esa parte, la gente nos llega más bien por los resultados prácticos que porque hayamos desarrollado eso del simbolismo. Ahora la gente que nos apoya a hecho vayas con el logo porque ni eso hacíamos, teníamos que eso era de PROVITEC pero ni si quiera decía PROVITEC, ahora si estamos colocando las vallas para que la gente vea que la organización ha crecido, que se encuentren vayas en los barrios, que se diga esto es de PROVITEC. Pero de esto hemos sido muy descuidados incluso en la parte de la psicología y en la parte de la escritura como tal, de la sistematización de la experiencia. Básicamente nos hemos centrado en dar resultados para que la gente vea que los proyectos no se quiebran. Si tenemos afiliados que se han dedicado más a esa parte, por ejemplo tenemos canciones, tenemos poesías, tenemos acrósticos. Pero mira, la gente los hace, los sacamos a la luz pública, “decite” vos un mes dos meses y nos olvidamos de que ese profe hizo ese documento hizo esa canción ese acróstico para nosotros. Entonces en esa parte según mi forma de ver estamos quedados, ni siquiera tenemos unos colores una bandera.

¿Cómo se podría definir la cultura organizacional de PROVITEC?

La asamblea general es la que nos da todas las ordenes y nosotros como junta lo que tenemos es que eso que ellos dan poderlo aplicar al trabajo que estamos haciendo, entonces la junta es la encargada de ejecutar y llevar acabo eso que dice la asamblea. Entonces es una organización como muy tradicional donde la asamblea dice, la junta asume y empieza a desarrollar lo que la asamblea ha dicho y todos los miembros de la junta tienen que cumplir con unas funciones, entonces cada uno tiene una función y se encarga de un proyecto y tiene que dar un informe a nivel general y luego se pasa a la asamblea, generalmente esa es la forma de organización asamblea- junta y tenemos unos órganos de decisión como comités encargados de cada proyecto, como plenun de presidentes que vienen los representantes de cada municipio y se discuten las problemáticas, pero acá se tiene una forma de organización que no es común, la misma junta directiva del sindicato, es la misma junta directiva de la cooperativa y es la misma junta directiva del fondo de trabajadores que nos vamos a convertir, estamos en ese trámite de pasar de asociación a fondo de empleado. Esa es la variación en cuanto a lo organizacional, que somos las mismas personas orientando las mismas cosas. Pero es una forma de asamblea, junta, plenun de presidentes, comités y de ahí se desarrolla todo lo que diga la asamblea.

¿Cómo funcionan las asambleas?

Son asambleas generales, también hay asambleas de delegados que serían los representantes de cada municipio, ellos son los que hacen la reforma estatutaria, pero hay asambleas generales donde se trata de reunir a los 6.000 afiliados para discutir los proyectos, esa se hace una vez al año. Tenemos una ventaja, que es mientras otras organizaciones se ven a gatas para reunir a la mitad más uno, para nosotros las asambleas son casi que de un lleno total. Se hace esa asamblea para que ellos digan más o menos cuáles son las expectativas, la asamblea de delegados define los estatutos, el plenun dice vamos a empezar así y ya la junta ejecuta.

¿Cómo se manejan los rumores?

Hemos tenido varios rumores y fuertes. Si son rumores como que somos lavadores de dinero ilegal, lo denunciamos, vamos a la fiscalía ponemos la denuncia y empezamos a hacer todo el trámite de la denuncia penal porque son rumores que pueden en un momento destruir a la organización. Si son rumores políticos en donde nos dicen que no somos una organización social ni sindical, sino una empresa, entonces empezamos a explicarles a nuestros afiliados a explicarles porque nosotros no somos empresarios sino un proyecto político, económico le damos las herramientas a los afiliados para que ellos empiecen a desvirtuar todo ese proceso que nos están haciendo en contra, se saca el documento se va a la radio utilizando los canales de comunicación que tenemos para desvirtuar esos rumores para que los afiliados sobre todo no se dejen desanimar por lo mismo.

Cuando hay rumores de corrupción y eso, se hace el proceso de investigación a ver qué es lo que está pasando, si se han descubierto procesos de corrupción al interior y la decisión es la expulsión de la

organización, si el proceso de corrupción es de los directivos la decisión es la expulsión y si es de los afiliados, la asamblea también determinará si los expulsa o no.

¿Esas son formas de evitar conflictos?

Si, también la persuasión en las asambleas, decirle a la gente que no vote por determinada propuesta. Porque a veces la gente está tan inmiscuida en el sistema capitalista que lo que nosotros decimos les parece ilógico, les parece más lógico seguir en el proceso que les han enseñado en toda la academia. Entonces ellos piensan que los que se han equivocado somos nosotros y no ellos. Entonces se hace el proceso de diálogo y sino la expulsión.

¿Qué adjetivos positivos podrían describir a PROVITEC?

Honestidad, disciplina y trabajo colectivo, porque a pesar de que el trabajo colectivo en el sistema que tenemos lo ven como una cosa mala para nosotros es algo bueno. El trabajo colectivo para nosotros es fundamental.

¿Qué no debería ser PROVITEC en términos de prácticas y valores?

Hay un riesgo que tenemos como organización, que al dar tanto beneficio individual la persona se olvide de lo colectivo, entonces hay que tener ese equilibrio entre todos los beneficios que se dan individuales, no vaya a ser que la persona teniendo una casa en un buen barrio, una parcela empiece a pensar que es de la otra clase social y que se olviden de ir a una minga, a una movilización, por eso hay que hacer mucho trabajo educativo para que no se pierda esa conciencia de clase.

### **Entrevista Profe Cuellar.**

**Audio No: 190126-002**

¿Cómo surge PROVITEC?

La organización surge a partir de una necesidad que teníamos los docentes de tener vivienda. Lo que pasa es que en este sistema capitalista en el cual venimos viviendo por siglos, solo prioriza la vivienda para los ricos, los pobres quedaríamos endeudados toda la vida. Entonces en medio de una crisis, de un temblor que sufrió la ciudad de Popayán, de los más afectados fueron los maestros pero también se pudo percibir por parte de los compañeros que en ese momento lideraron el proceso que el magisterio carecía de una vivienda digna desde ahí empieza a surgir el proceso de PROVITEC y en la medida de los años que han ido pasando, hemos ido avanzando en otros frentes populares de economía popular.

¿Cuál es el propósito de PROVITEC?

Para entender PROVITEC hay que entender primero qué es ASOINCA es la asociación de institutores y trabajadores de la educación del Cauca. ¿Qué buscamos? Buscamos unos beneficios colectivos tanto en nuestra organización sindical, como en nuestra organización hermana PROVITEC. ¿Entonces cómo se entiende PROVITEC? PROVITEC es el espacio o es la organización donde intentamos solucionar de manera colectiva y popular las necesidades de los maestros en este caso lo afiliados porque también hay administrativos. Estamos hablando de vivienda de granjas, la granja tiene el propósito que es la alimentación saludable sin transgénicos, tenemos unos escenarios recreativos, porque el pueblo tiene derecho también a la recreación y a la cultura, pero también intentamos avanzar en un proceso que hemos denominado “de medicina alternativa” como lo es de oxigenación y por supuesto el supermercado donde estamos avanzando mucho más para que lo que se venda en el supermercado sea libre de transgénicos, en ese proceso estamos, no quiere decir que no se venda lo otro que es más comercial.

¿Cuáles son los objetivos de la organización?

El objetivo concreto es el beneficio para los afiliados y sus familias con proyección departamental y ser ejemplo nacional porque la economía popular si la puede ejercer el pueblo

¿Cuáles son las barreras existentes para el cumplimiento de los objetivos?

Primero ese gran capitalismo que pretende ser ellos los únicos que puedan tener el control de las cosas. Las personas que venden sus parcelas pensando en un beneficio económico también es un riesgo que tiene la organización. Las personas propietarias de las grandes cadenas de supermercados, en términos prácticos el sistema en el que vivimos es el primer gran riesgo que tenemos y el segundo es el riesgo que las personas que estamos afiliadas no comprendamos el proyecto político que trae PROVITEC.

¿Filosóficamente cómo se puede entender PROVITEC?

Una de las visiones que tiene PROVITEC es el beneficio colectivo y popular, todos trabajamos, todos colocamos y al final también aplica el lema “darle a cada quien según su trabajo” o “darle a cada quien según su necesidad”.

¿Cuáles son los principios que sirven de sustento a la organización?

Marxismo- leninismo

¿Qué valores podrían servir de sustento?

La solidaridad fundamentalmente.

¿Cuáles son los públicos a los que quiere llegar la organización?

Nosotros pensamos que primero nuestros afiliados, los trabajadores de la educación que son los docentes, directivos docentes y los administrativos, pero queremos es impactar desde el ejemplo, de decirle a los demás “mire organizados di se puede” ese es el principio fundamental.

¿Cómo es el relacionamiento con los públicos de interés?

Si no hay organización no puede haber una base popular, solamente terminaría repitiendo el ejercicio capitalista, es por eso que lo que tiene ASOINCA y PROVITEC es colectivo, no es para beneficios personales o familiares, entonces en esa misma vía el primer escenario es organizarse, después de organizarse ya puede empezar a trabajar. Creemos que una de las formas de hacer revolución es penetrándole a la economía que tiene este capitalismo, deben primero haber unos directivos honrados, honestos que no estén pensando en beneficios personales, particulares y en esa misma línea cuando hay una organización, ASOINCA viene siendo un ejemplo para organizaciones del Cauca y organizaciones nacionales e internacionales que vienen a ver nuestro proyecto y se quedan sorprendidos cuando se evidencia que sí es posible hacer economía popular.

¿Qué esperan los públicos de la organización?

Las expectativas es seguir avanzando y seguir introduciéndonos desde nuestro ejercicio de economía popular, confrontando esa economía burguesa y capitalista que existe. Es por eso que se sigue insistiendo ASOINCA y PROVITEC no es para beneficios personales o de un grupo muy cerrado, no, es un beneficio colectivo.

¿Qué mecanismos de participación tiene PROVITEC?

Nosotros tenemos varias formas... el primero es la asamblea, es la máxima instancia tanto en ASOINCA como en PROVITEC, la asamblea de la cual participan todos los afiliados , pero también tenemos una estructuras organizativas, y como te decía que para entender PROVITEC hay que entender a ASOINCA, entonces nosotros tenemos comités internos, subdirectivas, comités de quejas y reclamos, tenemos las juntas de activistas y en los que colaboramos en la organización sindical y en la organización de economía popular.

¿Cuáles con los signos o símbolos que identifican a la organización?

La gente asocia de manera directa a ASOINCA con PROVITEC. Muchas organizaciones aún dicen que el ejercicio no es de PROVITEC, sino de ASOINCA y en parte tienen razón porque la junta directiva de ASOINCA es la misma junta directiva de PROVITEC. Nuestros símbolos e pues la bandera de los trabajadores que es el rojo y el negro, el escudo de ASOINCA, la canción, es una canción compuesta por el doctor Harold Mosquera que hace referencia fundamentalmente a PROVITEC y la gente en la calle generalmente dice, vamos a las estaciones de gasolina de los profesores, vamos al supermercado de los profesores, entonces PROVITEC tendría el termino dentro de lo oficial en cámara y comercio pero la gente lo identifica fundamentalmente con los docentes.

¿Cómo se puede definir la cultura organizacional de PROVITEC?

Primero es que para la junta directiva de PROVITEC no hay sobre sueldos y tampoco laboramos sobre horarios. Cómo te das cuenta hoy es un sábado y aquí estamos como directivos trabajando, unos estamos atendiendo personas otros están atendiendo grandes asambleas, otros están acordando lo que hay que hacer en espacios donde se proyecta lo que es la economía popular, otros están atendiendo el tema de radio todos estamos haciendo algo, pero primero, sin sobre sueldo, sin límites de tiempos y tres pensándonos fundamente en el bien colectivo y popular.

¿Cómo es el relacionamiento con los trabajadores de PROVITEC? ¿Cómo es el relacionamiento?

Con ellos también de manera frecuente y constante se están haciendo reuniones porque también consideramos que el control es necesario, nosotros partimos desde un principio y así como nosotros somos trabajadores , ellos son trabajadores y partimos del respeto como trabajadores, como personas de la clase oprimida, de la clase trabajadora y en esa medida va la línea de respeto, no nos sentimos patronos o jefes, si un compañero de la directiva hace eso, pues está cometiendo un error porque está en contravía de nuestros principios políticos, porque reitero somos trabajadores como ellos.

¿Cómo se manejan los rumores?

Lo primero que hacemos es una valoración en junta directiva, dependiendo del nivel o la junta directiva toma la decisión de hacer caso omiso o en su defecto colocamos una denuncia.

¿Cómo afrontan los conflictos?



Si es con los compañeros trabajadores es por medio de las reuniones, si es entre directivos lo resolvemos al interior de la junta por supuesto como seres humanos hay momentos en los que no estamos de acuerdo en algunas cosas pero como posición política, sí estamos unificados a veces son cuestiones de forma y no de fondo por ejemplo si la movilización la hacemos en la mañana y no en la tarde, la discusión no es la movilización porque todos partimos que la movilización es nuestro principio fundamental de lucha. Entonces son como ese tipo de discusión pero lo discutimos al interior de la junta y se asume la mayoría.

¿Dé tres o cinco adjetivos positivos que describan a PROVITEC?

Resistencia, unidad, decencia, organización, transparencia?

¿Qué no debería ser PROVITEC en términos de Prácticas y valores?

Pienso que por el contrario nos falta comunicarle más a nuestros afiliados los grandes avances que tenemos. A veces aún los compañeros desconocen todo lo que hemos avanzado.

### **Entrevista Profe Main**

#### **Audio No 190126-0003**

¿Cómo surge la organización?

PROVITEC que es provivienda para los trabajadores de la educación del Cauca surge hacia el año 1983 como consecuencia del terremoto catastrófico de aquel momento en donde muchos habitantes de Popayán salieron fuertemente damnificados entre ellos profesores que perdieron su vivienda, que perdieron sus familias y en el afán de ser solidarios entre compañeros en aquel momento se organiza un comité que pudiera ser receptivo de algunos recursos económicos que llegaban para damnificados y poder desde ese comité darle transparencia al manejo de esos recursos y que realmente llegaran a los compañeros que lo necesitaban. Quienes lideraban ese grupo deciden mantener esa organización, que era muy pequeña en el momento y muy escasa de recursos ya que lo que había llegado era para inversión de los compañeros damnificados entonces esa experiencia hace que se mantenga el grupo y se comience a crear un fondo ya de manera muy particular a la cual se le comienza a llamar PROVITEC y empieza con el ahorro de estos compañeros que en ese momento hacen parte de este comité que ese momento eran 40 personas. Lógicamente desde el primer momento a la cabeza de esto está el profesor Fernando Vargas. Quien ha sido el ideólogo y que de manera muy transparente y muy clara ha venido llevando ese proceso hasta conocer lo que hoy tenemos como PROVITEC.

¿Cuál es el propósito de PROVITEC?

El propósito actual de PROVITEC es por el lado político hay una claridad enorme, que es ir en pro de lo social, de lo popular, de la clase menos favorecida en este sistema en este estado y desde ahí tratar de hacer ver un poco de resistencia respecto al capitalismo, a la gran burguesía de esta nación y del Cauca, de tal manera que hallan procesos sociales que puedan llegar a la gente en este caso asociados a nuestra organización que son los docentes y las familias de los docentes, los administrativos y las familias de los administrativos de nuestra organización. Y por el lado social pues lógicamente PROVITEC aparece como una alternativa al problema de vivienda, al problema del ahorro. Que a veces los bancos de la burguesía pues terminan explotando al campesino al de la clase popular, sacándole provecho. En PROVITEC se vive este tipo de experiencia, se presta un servicio a los afiliados lo del crédito, teniendo en cuenta no las mismas condiciones que coloca el banco formal sino con otro tipo de políticas y lógicamente aparecemos ahí como alguien que facilita la solución al acceder a una casa digna de acuerdo a la capacidad que tenga el afiliado, pero se les ha facilitado acceder a esa vivienda, y también hoy estamos llegándoles con la solución de en poco nivel irle mermando a las comidas transgénicas, sino que a través de las parcelas el mismo docente y las familias del docente puedan crear comida sana para el sustento, si no se puede para el comercio.

El objetivo macro de PROVITEC podemos ponerlo en dos sentidos como te decía, desde lo político aspiramos que el ejemplo nuestro le sirva a todas las organizaciones sociales populares a los trabajadores a la gente desempleada para que de manera organizada puedan crear su propia economía y de esa manera no dejarse explotar de los grandes capitalistas de los grandes comerciantes, si no que puedan acceder a su propia economía y de esa manera subsistir mucho más fácil. En segundo lugar mantener vivo la organización de trabajadores popular que será la única forma de hacerle resistencia a un sistema rígido tan radical y sobre todo como en el caso del gobierno que persiste hoy, que es un gobierno de extrema derecha que va a servirle únicamente a los grandes ricos de este país.

¿Cuáles son las barreras existentes para el cumplimiento de los objetivos?

Hay muchas barreras, de hecho en el camino que hemos recorrido a través de los 35 años de vida en esta organización, hemos encontrado desde pequeños obstáculos con los mismos pares, con la gente del gremio, la gente pobre de nuestras comunidades que miran a PROVITEC desde otro punto de vista diciendo que somos

unos terratenientes, que somos unos grandes empresarios, que estamos creando monopolio, que estamos creando grandes capitales. Se nos acusa de todo, esos son grandes obstáculos que a veces a los líderes a quienes empuñan estos caminos, nos frena un poco. A veces la gente no ayuda y en vez de ayudar pone trabas. La resistencia más grande lógicamente la encontramos en el otro lado, en los grandes burgueses en los que comercializan la tierra productos de la alimentación, los productos básicos, quienes no ven con muy buenos ojos que acá se le esté poniendo al consumidor, al afiliado otras condiciones que ellos no creían que fuera posible y que ellos poco a poco se han ido retirando de los bancos de las compañías de seguros, se han ido retirando inclusive de los monopolios de mercado que existían den Popayán para llegar hasta PROVITEC porque hoy no solamente tenemos a los docentes sino gente particular que llega hasta PROVITEC y hoy tenemos otros sindicatos, otras organizaciones particulares a docentes que se han organizado y han llegado a PROVITEC para hacer uso de las estaciones de gasolina del supermercado y de esa manera ellos se han dado cuenta para quien son esas ganancias para quien son esas utilidades y dar cuenta que los recursos que se recogen acá no son para una sola persona sino todos los que trabajamos de alguna manera en este tipo de proyectos.

¿Filosóficamente cómo se puede definir a PROVITEC?

Podemos decir que PROVITEC es una organización popular, ya no solo para los afiliados sino para la clase pobre de Popayán y del Cauca y que realmente esta organización de un lado ha prestado de manera indirecta o directa su servicio a otras personas que no son docentes de la educación y por el otro lado ha servido mucho porque pone en los ojos de la gente una posibilidad de organización y de economía popular entonces podríamos definir a Provitec como una organización de economía popular propia para los trabajadores de la educación del departamento del Cauca

Cuales son los principios que orientan a la organización?

Los principios hay que entenderlos que uno es el gran liderazgo, gente que realmente tiene la claridad política para liderar y poder atraer a la gente y ganar la confianza.

Segundo principio la transparencia en el manejo de todos los proyectos que se manejan desde PROVITEC, eso es lo que ha hecho de que realmente se crea en esta organización para que se den las confianzas que necesitamos para que estemos aquí.

¿Qué valores podrían servir de sustento?

Un valor es por ejemplo el sentido de pertenencia de los afiliados y de la diligencia, el sentido de desprendimiento, de que la gente no llegue acá por sacarle provecho particular y personal, ya hoy todo el mundo conoce quienes son los directivos de PROVITEC lo directivos de ASOINCA y que realmente no están haciendo fortuna particular acá sino que es un trabajo mancomunado para todas. Considero que esos valores son importantes y esa es la exigencia que debe haber para quien quiera llegar hasta acá.

¿A qué públicos busca llegar PROVITEC?

Nosotros queremos llegar a la otra realidad de Popayán, a toda esa gente que se choca con las realidades y que miren que hay otras expectativas de vida, que hay otras formas de salir de este sistema de explotación para poder crear nuestras propias fuentes y formas de subsistir.

¿Cómo es el relacionamiento con los públicos de interés?

En PROVITEC, se vive una relación de familia con todo el mundo, si le preguntas a los trabajadores la relación que tienen con los directivos, ellos te van a contar que hay una confianza absoluta que a los directivos no los va a encontrar solamente en una oficina que el trabajador no tiene que desplazarse hasta la oficina del líder de los personajes de la junta, si no que más bien los personajes de la junta están llegando a cada puesto de los trabajadores, no solamente para hacer fiscalización del trabajo, ni nada de eso, sino sencillamente para conversar para relacionarnos y para ganarnos la confianza de ellos, porque nosotros sabemos que si ellos confían en nosotros y nosotros confiamos en ellos el resultado será mucho mejor. Entonces hay una familiaridad, hay una relación de confianza y aquí no hay escalonamientos jerárquicos entre directivos, trabajadores y afiliados, todos tenemos el mismo relacionamiento. Eso nos da pie para decir que en el caso de los trabajadores por ejemplo no hay rangos. Por ejemplo el asesor puede ganar igual que el operario, eso hace que ellos se sientan en igualdad de condiciones, se sientan en igualdad de importancia dentro de esta empresa, dentro de esos proyectos.

¿Qué esperan los públicos de interés de la organización?

Hemos ido poco a poco soltándolos de la expectativa de que PROVITEC va a solucionar todo el problema económico que puede haber al interior de cada familia de cada trabajador. Hemos ido enseñando que PROVITEC a igual que ellos empezamos trabajando, dejándonos explotar pero que hemos ido caminando

hacia la organización, que ellos tienen que aprender de eso, por eso hay un relacionamiento muy de continuidad, estamos trabajando y haciendo charlas de forma continua para que ellos también que empiecen a organizarse, hoy miramos como hay dos organizaciones conformadas prácticamente por afiliados de PROVITEC también dentro de su propia organización, no podríamos decirles que estén dentro de la organización como tal por los estatutos. Los estatutos hablan con claridad de que es para trabajadores de la educación del Cauca. Entonces ellos como trabajadores tienen que organizarse, pueden acceder a servicios de PROVITEC pero como organización no de manera particular.

¿Qué mecanismos de participación existen entre los afiliados?

Los afiliados participan de diferentes maneras. 1 en la parte operativa, hay mucho afiliado que llega a colaborar con el supermercado, que llega a colaborar con los programas de parcelas, con los programas de vivienda, así no estén involucrados en un programas de esos pero ellos llegan a prestar su apoyo en el momento que como organización lo necesitamos y de otro lado tenemos que decir que de la parte económica por ejemplo cuando se necesitó empezar a funcionar con el supermercado los afiliados fueron los que aportaron de 100.000 mil pesos para que de poco a poco poder crear el capital y poder montar el súper mercado. Igual pasa cuando hay que montar un plan de vivienda o parcela, entonces los afiliados hacen su aporte y con eso es que nosotros podemos acceder a la compra del terreno.

Lo más efectivo han sido las asambleas tanto en los municipios como las asambleas generales de PROVITEC acá en Popayán y las reuniones pequeñas que se tienen por cada programa que desarrolla PROVIEC. Entonces en esas asambleas se escuchan las quejas directas de los afiliados, o a través de cartas, de solicitudes escritas, ellos de alguna manera se hacen escuchar y acá se ha sido receptivos con todo tipo de misivas que llegan de parte de los afiliados.

¿Hay indicadores que demuestren cuál es el nivel de participación?

Si pues se hacen los registros de asistencia, se lleva ese control estricto, igualmente se lleva el registro de la gente que de alguna manera viene haciendo su participación en los proyectos de manera aislada pero hace su participación entonces se hace ese registro y se tiene ese conocimiento de la forma y de cómo participan ellos.

¿Cuáles son los símbolos que identifican a PROVITEC?

Nosotros hemos adoptado el logo de PROVITEC pues la casa, eso se nos está quedando corto porque hace mucho que PROVITEC salió del programa neto de vivienda y hemos avanzado mucho más allá, los símbolos hoy podrían ser otros como por ejemplo la protesta social para reclamar de este sistema todo lo que le corresponde como responsabilidad y que nosotros lo estamos haciendo de manera particular como organización. La vivienda también hay que manejarla como símbolo, la tierra, la soberanía alimentaria, la comida sana esos serían símbolos que llevarían a distinguir a PROVITEC.

¿Cómo se puede definir la cultura organizacional de PROVITEC?

Se podría explicar cómo la organización de las personas, la creación de la plataforma para poder mantener la unidad entre este grupo de personas en este caso los administrativos, los educadores que hacen parte de PROVITEC y esa organización debe tener su norma estricta porque usted sabe que si la organización no tiene algo que amarre esto se puede desajustar, entonces en ese sentido PROVITEC si sería esa plataforma bien estructurada, bien organizada para mantener la unidad de los trabajadores en este caso los afiliados que hoy encontramos en PROVIEC.

¿Cómo se gestionan los conflictos y los rumores en PROVITEC?

Hemos sido muy estratégicos y eso es gracias a quien ha sido el creador de esta organización, que hay que recibir las críticas con mucha calma con cabeza fría y no salir a enfrentar por enfrentar. Entonces a nosotros no nos pueden decir que hemos salido a chocar contra quienes realmente son contradictores. La forma de nosotros de salir a plantear otra situación a la crítica que ellos hacen ha sido organizándonos mucho más y saliéndole al paso a todas las dificultades que tenemos como trabajadores y como organización.

En cuanto a los conflictos siempre somos partidarios que inicialmente hay que dialogar, hablar y escuchar y que si tenemos errores y debilidades al interior, si las crítica han sido dirigidas allí, siempre hemos sido muy receptivos a solucionar nuestras fallas desde adentro, desde el interior y con los de afuera siempre hemos sido dados a que si es de dialogar se dialoga pero nunca salimos a enfrentar a discutir a crear escándalos afuera de nuestra organización.

¿Qué adjetivos positivos usaría para describir a PROVITEC?

Organización, unidad, transparencia.

¿Qué no debería ser PROVITEC en términos de prácticas y valores?

El autoritarismo no podría estar dentro de la diligencia, acá no se manejan rangos, igualmente con los afiliados, tampoco el interés personal, lógicamente la corrupción, acá la combatimos de paso, hay muchos dirigentes que han tenido que irse de acá porque dieron pasos al otro lado.

Transcripción entrevista mes de abril

Profe Estela 120101-001

¿Cómo surge la organización?

Surge a partir de una necesidad de vivienda después del terremoto de 1883 cuando los docentes toman un terreno, lo invaden pero son sacados de ahí, entonces allí ya se mira que hay mucho docente aquí en Popayán que no tiene vivienda al cual el estado no ha respondido con esta necesidad y por eso se organiza PROVITEC (Provivienda para los trabajadores de la educación del cauca).

¿Cuál es el propósito que hoy tiene la organización?

El propósito actual de PROVITEC es gestar una economía propia, nosotros precisamente nos hemos organizado con diferentes frentes de trabajo y la idea es dignificar la vida del docente y su familia. El objetivo concreto es la vivienda, conseguir vivienda, hacer créditos para construir la vivienda, pequeños porque no somos una organización grande además satisfacer las necesidades básicas de los docentes como lo es la alimentación y el combustible porque mucho docente se transporta a sus lugares de trabajo en motos o en sus carros.

¿Qué brechas o barreras pueden impedir el cumplimiento de esos propósitos?

La legislación que nos limita mucho, porque hay muchas leyes que nosotros como pioneros de esto no las tenemos muy presentes, ye en mucha ocasiones no nos cobijan o nos cobijan tanto que tenemos que pagar demasiados impuestos, somos a la que más no fiscalizan a quien más retienen. Y también mucho compañero maestro que se asocia a nuestra organización para obtener solo beneficios y no acogerse a nuestros estatutos sino llegar a ampararse sólo en la legislación de afuera, eso nos tiene bastante limitados.

¿Cómo se podría entender filosóficamente a PROVITEC?

Pues una organización que se va empoderando de parte de la economía desde nosotros los docentes y sus familias.

¿Qué otros principios podrían caracterizar a la organización? El principio es trabajar colectivamente, nosotros no somos individuales trabajamos para todos, son cerca de 4800 afiliados y todos ellos se les dan según nuestro principio que es “darle a cada quién según su trabajo” de acuerdo al trabajo se distribuyen unos excedentes que nosotros conseguimos en nuestros frentes de trabajo, entonces de acuerdo al trabajo también van unos bonos que nosotros repartimos anualmente entre nuestros compañeros afiliados. Entonces por ejemplo un compañero que compra en el supermercado que ha hecho ahorro, que compra en las estaciones, va a tener más bono que un compañero que no lo hace.

¿Qué valores podrían servir de sustento a la organización?

Para nosotros lo fundamental es la honestidad, queremos que nuestros dirigentes sean honestos porque hay una gran base de docentes a los cuales tenemos que responder que es primero la honestidad luego la responsabilidad, el compromiso que debe haber en cada una de las acciones y la entrega que nosotros debemos tener con la organización.

¿Cuáles son las personas a las que busca llegar PROVITEC? Principalmente a los docentes y sus familias, esa es nuestra línea y por ahí es que nosotros hacemos los sacrificios para llegar hasta allá.

¿De qué manera ustedes instauran el relacionamiento con sus familias? Tenemos algunas instancias que es a través de ASOINCA nuestra organización grande y gremial de los docentes que es una organización con la base directamente a través de las asambleas generales, porque es la que nos da la política la que nos dice lo que debemos hacer y tenemos un grupo, que se llama el grupo de activistas donde nos reunimos un grupo de compañeros más cualificado y de dónde se saca lo que tenemos que hacer, de acuerdo a lo que nos dictan los activistas nosotros como directiva vamos ejecutando el proyecto.

¿Qué cree que esperan los docentes de la organización?

Principalmente como en todo la organización, lo económico, la solidaridad que nosotros podamos responder con honestidad eso es lo fundamental, mostrar que el trabajo colectivo es posible y que con el trabajo colectivo se pueden sacar muchas cosas, que vamos sacando poco a poco para irnos proyectando cada vez más.

¿Qué mecanismos de participación hay en PROVITEC?

Aquí cada socio puede venir y sugerir, pero el principal mecanismo es la asamblea general es la que nos dice qué tenemos que hacer, los activistas ósea nosotros vamos puliendo las cosas que la asamblea necesita, esas son las instancias que nosotros tenemos como organización

¿ Hay indicadores que puedan demostrar cuál es el nivel de participación de los docentes?

Claro los bonos, porque los bonos cumplen el principio de darle a cada quien su trabajo, para nosotros el trabajo son las compras y los aportes en trabajo que hacen en nuestros proyectos económicos, también están los auxilios de solidaridad por ejemplo los auxilios de maternidad, hospitalización y cirugía de hijos, auxilios funerarios cuando muere algún familiar de los docentes, que de acuerdo al ahorro se le va a dar una ayuda.

¿Qué símbolos pueden resaltarse de la organización?

La casita que se tiene que simbolizar “Provivienda para los trabajadores de la educación” ese es el símbolo que se tiene y que hasta ahora no ha cambiado

¿Cómo podría definirse la cultura organizacional de PROVITEC?

Bueno nosotros desde las asambleas tenemos nuestros estatutos, cada comité de base tiene su estatuto general y cada comisión, por ejemplo las comisiones de vivienda tienen su estatuto, los proyectos también tienen sus estatutos, las parcelaciones también tienen su estatutos, todo ello da lugar a nuestra propia reglamentación claro que sin apartar la legislación que ya vamos teniéndola más en cuenta porque hemos tenido bastante conflicto con algunos compañeros afiliados que se afilian sin conocer como realmente operamos

¿Cómo se gestionan los rumores y conflictos?

En los estatutos también están las sanciones los derechos lo deberes, ahí está contemplado como es nuestro proceder, hay mucho conflictos es cierto pero a veces es porque los compañeros no conocen los estatutos. Ha habido compañero que incluso ha tocado responder ante los tribunales. Muchas cosas que son difíciles porque dejamos de hacer el trabajo acá para ir a responder a los estrados judiciales.

¿Qué adjetivos podrían definir a PROVITEC?

Honestidad, compromiso, responsabilidad

¿en cinco palabras que no debería ser PROVITEC?

La no corrupción, nada de robos aquí, deslealtad, no mentiras, hablar francamente con los socios.

### **Entrevista Fernando Vargas**

#### **áudio Z0000001**

#### **¿Como surge PROVITEC?**

Para entender la fundación de Provitec, tendríamos que ligarlo a un proceso que venía teniendo Asoinca, en la década de los ochenta había un movimiento a nivel interno que criticaba una serie de hechos que venían ejerciendo en el sindicato y que reñían con ese propósito de bien colectivo, de igual manera el uso de los recursos económicos entonces había todo un movimiento interno que daba la pelea contra la dirigencia en esos años y más concretamente en el 83 en medio de este proceso surge el terremoto de Popayán y esa fuerza que venía criticando que la denominamos grupo de activistas asumimos la responsabilidad de generar una solidaridad con las personas que sufrieron estragos por el terremoto. Ese mismo grupo de activistas se une con miras de recuperar un terreno para vivienda, duramos horas ya que fuimos desalojados por la fuerza pública pero de ahí nació la inquietud de que la vivienda fuera una de las necesidades a resolver por el gremio. Llevo a que nos convirtiéramos en el comité pro damnificados de esa época y ese comité fundamentalmente fue liderado por ese grupo de activistas conllevó a unificar esfuerzos con ayudas de otros departamentos y del magisterio a constituir y fundar a PROVITEC.

¿Cuál sería el propósito de PROVITEC actualmente?

Nosotros iniciamos con lo de vivienda pero posteriormente nos dimos cuenta que habían otra serie de cosas que el magisterio requería precisamente el ahorro y el crédito y esto generó una expectativa enorme porque cambiamos una serie de métodos que en su momento las organizaciones cooperativas o asociaciones venían en un desprestigio que en tal caso la cooperativa que había en el magisterio desapareció por la corrupción por los métodos que los líderes usaban para desarrollar la actividad. De igual manera una de las cooperativas más poderosas en su momento era la de la universidad estaba en un proceso de liquidación de desprestigio eso nos llevó a modificar la manera en que se hacen los créditos y se manejan los recursos. También nos llevó a identificar cómo recuperar un pedazo de tierra para el desarrollo de cultivos orgánicos porque empezamos a entender que la alimentación genera una serie de enfermedades por los químicos con que se cultiva. Eso nos llevó a crear otro frente de trabajo que son las pequeñas granjas rurales dónde el educador pudiera practicar

esta nueva opción de vida, de igual manera pudimos generar proyectos en el caso de la comercialización los educadores vimos que uniéndonos ya no seríamos objetos de explotación con los artículos de primera necesidad y logramos crear un supermercado bajo la garantía que todos los afiliados pudiéramos mercar ahí. Algunos docentes tienen moto o carro entonces dijimos lo mismo colectivamente compremos una estación de gasolina y vamos a tanquear ahí y evitemos que nos sigan explotando para que una o dos familias se enriquezcan en cambio acá lo podemos hacer de manera colectiva, socialista. Y ha sido el caso que ha tenido tanto auge que hoy tenemos tres estaciones de gasolina funcionando normalmente y hemos podido ampliar la cobertura con sindicatos y organizaciones populares para que compartamos los excedentes que puedan quedar en cada proyecto.

¿cuál sería entonces un objetivo concreto de PROVITEC?

El objetivo concreto que nosotros desarrollamos es generar una economía realmente popular que beneficie a todos sus integrantes y no como la economía capitalista que se beneficia es el dueño del capital una o dos familias. Ese es el objetivo central de PROVITEC, demostrarle a los trabajadores a la gente de escasos recursos que si nos juntamos podemos hacer grandes proyectos que con honradez tiene que dar resultados y eso es lo que demostramos aquí año con año.

¿Cuáles son las brechas o barreras que pueden impedir el cumplimiento de esos propósitos?

A nivel externo nosotros entendemos que el poder del capitalismo es tanto que pueden aplicar una serie de mecanismos con miras a destruir estos pequeños brotes de economía popular. Por ejemplo nos pueden aplicar el dumtim o sea que el pez grande se come al pez pequeño, eso pasó con todas las fábricas de cemento que había en la década de los noventa, eran como diez o más, el más poderoso empezó a bajar los precios hasta que quebró a muchas de esas fábricas y los obligaba o a juntarse como accionistas minoritarios o a vender la fábrica y hoy vemos un gran oligopolio que es cementos Argos, entonces a nosotros nos pueden aplicar lo mismo monopolizar el mercado, para subir los precios y recuperar lo que invirtieron. En segunda instancia como el parlamento y el gobierno están en manos de los grandes empresarios de este país, ellos han empezado a sacar una serie de medidas para detener el auge de la economía popular, entonces hay una serie de medidas que lo que hacen es entorpecer y en algunos casos con la cantidad de impuestos y multas que colocan han quebrado a cientos de pequeños tenderos. Esa es otra de las causas externas que nos pueden llevar a impedir cumplir el objetivo porque los empresarios nos ven como enemigos porque les estamos quitando mercado. La otra situación ya interna es la incomprensión de muchos afiliados desde el punto de vista político, de cómo construir la economía de cómo respetar los criterios, entonces muchos afiliados quieren obtener el beneficio sin respetar las normas, en las granjas rurales por ejemplo hay problemas cuando no se respetan los cercos. Hay entonces una mentalidad corrupta cuando no pagan los créditos, cuando intentan evadir los estatutos por ejemplo acá no se puede tener lote para vivienda si el docente ya la tiene o su pareja ya la tiene, muchos han intentado evadir esas normas y nos han puesto demandas, que afortunadamente hemos ganado. Entonces hace falta mucha educación para que el afiliado entienda que este es un proceso contrario al capitalismo y mientras eso no lo podamos generalizar vamos a tener muchos problemas con los afiliados. Pero en términos generales la gente está entendiendo lo que estamos haciendo y nos hemos vuelto visibles en Popayán porque estamos construyendo una economía totalmente distinta a la capitalista.

¿Filosóficamente cómo se puede entender a PROVITEC?

Desde el punto de vista filosófico y político es una corriente contraria al capitalismo, algunos le temen a la palabra socialista pero es eso, es comunitaria, otros pueden decir que es una filosofía comunista donde así sea un peso pero ese peso tiene que llegarle a todos de acuerdo al trabajo. Entonces es una filosofía anti capitalista donde intentamos que la gente se quite la idea de hacer trampa. Acá tenemos que ser justos de acuerdo al trabajo se trata de demostrar que es posible hacer un ejercicio económico para bien colectivo.

¿Cuáles son los principios y valores que caracterizan a la organización?

Lo primero ha sido atacar la corrupción, cómo indicaba anteriormente el grado de corrupción en organizaciones cooperativas, sindicales y populares llevaron al desprestigio de estas organizaciones ya nadie creía, se desafilaban masivamente. Entonces surgió esa nueva fuerza combatiendo la corrupción y hoy podemos demostrar que fue un trabajo correcto, cuyos resultados pueden demostrar que estamos en un buen camino.

Otro punto puede ser que se logró cambiar el método, anteriormente quien llegaba a la dirigencia era para robar o para tener privilegios y en ese sentido nosotros empezamos a plantear que la dirigencia tendría que tener una actitud distinta, no es que el líder va a coger el crédito o el primer crédito violando los lineamientos, todo lo contrario el líder tendría que ser el último. Un plan de vivienda lo mismo, no es que el líder se va a

coger el mejor lote o el de mayor extensión no, teníamos que cambiar totalmente esa conducta esos líderes corruptos y eso lo fue entendiendo la gente hasta el punto que hemos recuperado tal credibilidad que la gente viene a rogar que lo afiliemos, ya no tenemos que hacer campañas de afiliación como lo hacen algunas cooperativas.

La otra la honestidad, el compromiso, es decir que quien nos hemos dedicado a esto no lo hacemos para bien personal si no que nosotros somos un afiliado más que tenemos igual derecho pero sin privilegio, entonces nosotros un aspecto central es que los que dirigimos acá no cobramos. Nosotros somos educadores y vivimos del sueldo de ser educadores, no es que el sindicato nos pague un sobre sueldo o la cooperativa un sobre sueldo, entonces esa actitudes distintas es lo que ha hecho que realmente avancemos y hoy tengamos un gremio altamente unificado, un gremio que confía en sus organizaciones no por lo que les digamos, si no por lo que ellos observan en los proyectos en cada actividad con los resultados.

¿A qué públicos quiere llegar PROVITEC?

El primer actor serían los afiliados, la creencia de los afiliados en su organización que para cualquier proyecto dan sus aportes económicos, dan su trabajo. Y con ellos intentamos generar una serie de comités o comisiones de trabajo que le permitan disminuir gastos a la organización entonces ahí aplicamos la distribución del trabajo y muchos educadores de base contribuyen en muchas de las actividades sin pagarles, porque lo que ha corrompido a las organizaciones ha sido la plata que ganan tanto los gerentes como los comités, haciendo que la plata se quede en una cúpula y a la base no le llegue nada y por eso es que muchas cooperativas para poder mantener medio contento al afiliado le hacen una fiesta cada año, lo emborrachan, le dan comida, hacen alguna rifa pero hacen todo esto en el afán de mantener una clientela bajo cosas que no son reales.

Lo segundo son las personas que entienden que este tipo de organizaciones son una apuesta para bien colectivo entonces se necesita un grupo de líderes con una mentalidad no capitalista, no corrupta que no busquen un bien personal sino que les interese hacer un trabajo para bien de la comunidad, en este caso pues acá están los educadores con sus familias entonces si esos líderes si no se nutren de esa filosofía de ese pensamiento seguramente van a llevar al fracaso a cualquier organización porque terminan o robando o generando privilegios que llevan a la bancarrota a la organización. Esa dirigencia debe tener claro que no debe burocratizar la organización. Si uno analiza algunas cooperativas pues el gerente tiene una o dos secretarías, el subgerente el mismo, entonces se crea una burocracia tan enorme que al final terminan desprestigiando la labor de organizaciones que puedan ser el embrión para un cambio más a fondo de la sociedad colombiana.

¿Qué cree que esperan los afiliados de la organización?

La gente o en este caso cualquier persona se organizan o se afilia para resolver problemas materiales, es decir resolver necesidades, entonces en el caso de acá pues nosotros tenemos varios aspectos. Muchos se afilian porque carecen de vivienda, otros porque su salario no alcanza entonces un crédito se lo podemos dar al menor costo que cualquier entidad o cooperativa que halla en el país y a nivel nuestro de los líderes es demostrar que se puede lograr una economía distinta que realmente satisfaga y llegue a los afiliados. Cualquier situación es para todos los afiliados así nos toque de a un peso, darle a cada quien según su trabajo es la tesis central. Por ejemplo si a un compañero para comprar una de las estaciones de gasolina dio 10 millones los excedentes de ese año van a corresponder a 2 millones y al que dio 20 millones tendrá 4, entonces ahí somos justos y equitativos en esta primera etapa porque llegara un momento en que la gente no va a tener una mentalidad que busque su interés personal si no que podemos llegar a la segunda parte de la tesis que es darle a cada quién según su necesidad y es que las personas lleguen a tener una mentalidad tan solidaria que si a él le toca de excedente un millón y otro necesita de ese millón puede decir denle a él porque tiene un enfermo o se le cayó la casa... Entonces nosotros esperamos cambiar de a poco la cultura en el caso del comportamiento humano.

¿Qué mecanismos de participación existen en PROVITEC?

Nosotros para que toda esa nueva cultura vaya pegando tenemos que tener un sistema al interior de la organización comenzando por la gran asamblea general donde se toman las decisiones ya sea para distribuir los excedentes o hacer una nueva inversión, todo eso lo hablamos con la mayoría de los afiliados ya internamente empezamos a organizar la distribución del trabajo en ejes determinantes por ejemplo el eje de la economía, entonces hay un grupo de compañeros encargados de ver y controlar casi que semanal cómo está el desarrollo del plan de vivienda, o la venta de combustible o del supermercado. Hay otro eje que es la relación con el sindicato entonces la cosa ha evolucionado a tal punto que la misma dirigencia de PROVITEC es la misma de ASOINCA, hay una relación directa entre el sindicato y la organización de economía popular que

es PROVITEC y en ese sentido hemos avanzado y le hemos dado participación al sindicato en todos los proyectos porque les demostramos que mientras en un banco pagan por un millón ochocientos pesos en PROVITEC el sindicato se beneficia más. Los recursos del sindicato no están en los bancos sino dentro de los proyectos que tiene PROVITEC.

¿Hay indicadores que puedan demostrar cuál es nivel de participación?

En este momento estamos superando los siete mil afiliados, acá se hace afiliación anual, no es cuando el educador quiera, si no que la asamblea nos autoriza si vale la pena seguir afiliando o no porque en economía las cosas no funcionan como en el sindicato. En economía es mejor ir despacio con miras a que los aportes realmente se vayan acoplando a las responsabilidades que tenemos frente al afiliado. Dentro de eso tenemos una debilidad y es en los municipios, dónde ya empiezan a organizarse como PROVITEC pero está muy débil y centralizado aún no es como el sindicato que tiene comité sindical en cada municipio aún eso no lo hemos podido lograr como Provitec y está más centralizado con los compañeros de Popayán que en distintos comités de trabajo hace posible que PROVITEC funcione, en eso si agradecemos a los compañeros de Popayán o de municipios cercanos que viven en Popayán que gracias a ellos funcionan todos los frentes de trabajo. Sin ellos sería imposible porque tendríamos que pagar más empleados y eso no genera entender la economía popular porque estaríamos dando un mal mensaje porque darían un aporte y se sentarían a ver cuánto les llega. Muchos nos ayudan en el control, en el estudio de precios, en el estudio de mercado y vamos aprendiendo lo que es realmente economía.

¿Cuáles son los símbolos que identifican a PROVITEC?

La simbología juega un papel, que en el caso de Provitec aún no se siente, nosotros hemos hecho un símbolo ahí como el de una casa pero no se le ha dado la importancia, no hay un himno tampoco que nos identifique. En el caso del sindicato ya hay un avance, por lo menos nosotros hemos tomado los colores rojo y negro como bandera porque eso ha sido como el símbolo a nivel mundial de los trabajadores, así otras organizaciones lo hayan tomado pero nosotros hemos previsto que es fundamentalmente de los trabajadores y eso está pegando más que todo en el sindicato. Pero en Provitec todavía estamos lejos de que la gente se aferre a una simbología propia que lo sienta que sea capaz de defender o de entender a través de los símbolos la importancia que tiene la organización.

¿Cómo se podría definir la cultura organizacional de PROVITEC?

Nosotros entendemos que lo primero es tener claros los principios y los principios nuestros son de carácter comunitario también, esos principios deben reflejarse desde la organización, el plan de vivienda, desde la organización de una inversión, todo debe ser bajo el criterio comunitario y también de combatir la corrupción. En el caso nuestro hemos comprado un terreno y lo primero que nos preguntan es cómo es el negocio con ustedes. Lo primero que nosotros hacemos es plantearles que aquí les vamos a dar lo mínimo en aras de que se beneficien todos no un corrupto, porque si el corrupto recibe la coima o la comisión con qué autoridad moral puede pedir rebaja de precio. Entonces casi que la ciudad es conocido que negociar con nosotros es difícil, porque si piden 10 pesos por algo nosotros les ofrecemos 3.

La tercera es la participación de la gente en decisiones que se sientan... eso que es tan difícil de conseguir que es el sentido de pertenencia, tanto en el decidir lo que se va a hacer como en recibir los excedentes. Acá los excedentes tienen toda una filosofía que se hace al nivel de la asamblea, entonces nosotros creemos que eso va a generar una cultura muy distinta en medio del capitalismo porque eso es contradictorio, porque de pronto en una asamblea sienten un mundo distinto porque hablamos de comunidad, colectividad de compartir pero salen a la calle y lo que encuentran es un capitalismo egoísta, individualista pero ahí vamos poco a poco en una lucha.

¿Qué mecanismos de participación tienen los colaboradores? ¿Cómo es el relacionamiento con ellos?

Lo primero que uno siente es la contradicción porque terminamos siendo patrones, pero alguien tiene que dirigir, ya sea en el capitalismo o en el socialismo, la tradición obliga a pensar como los diferenciamos, entonces acá la diferencia es el trato al trabajador, la participación del trabajador en su defensa cuando comete errores, a veces compartir en los errores por decir algo, que le meten un billete falso entonces normalmente debería pagarlo él ya que cometió el error al no revisar entonces compartimos eso que el pague la mitad y nosotros la otra mitad, pero ya en la segunda vez él debe hacerlo para que aprenda y vea que es un perjuicio para una colectividad. Lo segundo es que no estamos presionando al trabajador en su jornada, tienen mucha libertad lo que ha permitido que ellos abusen y toque sacarlos. Pero ese cambio de trato ha generado problemas para ellos mismos, en estos años de experiencia hemos tenido muchos casos de esos. Lo otro es cómo nos diferenciamos en lo salarial. Entonces nosotros hemos logrado demostrar que se puede pagar un



salario justo, nosotros optamos que si el salario lo aumentan en el 6% como fue este año entonces PROVITEC aumenta el doble, en 12% y no nos hemos quebrado, disminuirán los excedentes pero ayudamos al trabajador. Hubo un tiempo en el que dejamos afiliar al trabajador pero por los errores que cometían al llegar a trabajar borrachos y todavía en una estación de gasolina, entonces decidimos que no porque todavía no tenemos unos trabajadores consientes, que sepan el papel que están jugando en esta opción de vida en materia económica, entonces se detuvo y ya no se pueden afiliar entonces podemos contribuirles haciéndoles prestamos, pueden hacer uso del centro recreacional. A un grupo de trabajadores que se organizó se les ayudó a comprar una pequeña finca, entonces ellos empiezan a entender que colectivamente pueden hacer cosas. Esas son cosas que funcionan distintos con otros empresarios de carácter capitalista.

¿cómo se gestionan los rumores dentro de la organización?

Cómo en todo hay que se opone y se vuelven enemigos, acá hay gente que como no se les hace el crédito como ellos quieren entonces se vuelven enemigos de la organización, que porque no se les deja participar en los planes de vivienda por ejemplo sacamos a las personas que ya tienen lote o vivienda para que le dé la oportunidad al que no la tienen, entonces se vuelven enemigos y empiezan a hablar barbaridades pero por fortuna la asamblea nos ha dado la razón porque se han dado cuenta que esas actitudes egoístas corruptas pues no vayan a permeare la organización y hemos llegado hasta procesos de tipo judicial, han demandado porque se les ha cobrado al codeudor. Pero han sido demandas que perdieron porque la lógica es que se debe pagar. De resto no ha habido ningún lío, no hemos tenido en ningún año saldo en rojo. El afiliado se ha dado cuenta que ha valido la pena estar afiliado porque de una u otra manera el beneficio lo ha tenido y le damos derecho a la defensa cuando hay algún inconveniente, llamamos a junta directiva plateamos el problema y le damos oportunidad para que si ha cometido el error pueda resarcirlo y nos ha tocado hasta expulsar gente. Entonces desde la directiva les hemos demostrado que han querido robar o traficar con la organización y nos hemos visto obligados a expulsarlos no solo como directivos si no de la organización. Pero redondeando todo esto a mí me parece que la principal acción que hemos hecho para avanzar es que desde la junta directiva el principio que nos mueve y guía es que acá no se puede hacer política, ese es un principio que ha permitido en primer lugar cohesionar más el gremio. En segundo lugar que la junta directiva sea más compacta porque si la politiquería entra no solamente se divide la junta apoyando x o y candidato para alcaldía, gobernación, congreso... sino que dependiendo de la composición de esa junta directiva podrían usar recursos de la organización para apoyar campañas electorales que ha llevado al fracaso a muchas organizaciones y que terminan en unas peleas internas graves. Entonces tanto en ASOINCA como en PROVITEC la dirigencia la ha desechado, no se involucra en eso y se respeta ya al afiliado, el verá si participa en los directorios pero debe ser por fuera de la organización.

¿Qué adjetivos positivos utilizaría para describir a PROVITEC?

Todo eso es relativo porque uno podría tener PROVITEC- transparencia, no corrupción, honradez, valores que mientras no se recuperen ninguna organización va a salir adelante. Si hay honradez en la directiva no tiene por qué fracasar y nunca fracasará.

¿Qué no debería ser PROVITEC en términos de prácticas y valores?

Generar privilegios en la dirigencia eso podría generar caos y podría ser una rapiña no por hacer el bien colectivo sino el bien personal. Lo segundo no burocratizar la organización es decir el directivo debe seguir normalmente el trabajo sin burocracia. Lo tercero es distribuir bien el trabajo entre los directivos que no haya directivos solamente de nombre y que no se metan al trabajo y lo último es que lo poco que quede sea para toda la colectividad bajo ese criterio que hemos previsto, darle a cada quien según su trabajo, del directivo hasta el de la base.

### **Entrevista Profe Tito**

**Audio: 120101-002**

¿Cómo surge la organización?

La organización nace en 1983 después del terremoto de Popayán y a partir de eso se inicia un proceso organización con los compañeros de ese entonces en cabeza del profesor Fernando y compañeros que hacían parte de un colectivo de activistas a partir de 1983.

¿Cuál es el propósito actual de la organización?  
 el principal propósito es brindarle unas condiciones de vida dignas al magisterio, a los afiliados, las condiciones dignas son vivienda, recreación, ahorro y crédito. Sigue siendo vigente desde el 83 partimos desde la vivienda, el crédito y la recreación principalmente para dignificar la vida del docente

¿Qué brechas podrían impedir que se cumplan esos propósitos?

Hay muchas brechas pero una de tantas puede ser la normatividad que no beneficia a las partes de la organización, cada vez se está aplicando normatividad en favor de las grandes empresas multinacionales y procesos populares y sociales tratan de opacarlos y eso lo opacan mediante normatividad como las ABLAC que restringen un poco el accionar de las organizaciones. Lo importante es que de 1983 a la actualidad aún se mantiene vigente PROVITEC, sigue el ahorro, sigue el crédito pero toca cambiar y adaptarse a la nueva normatividad por eso PROVITEC posiblemente en los próximos años o en los próximos meses pasa de ser de una asociación de vivienda a un fondo de empleados para adecuarnos a las normas vigentes.

Otra podría ser la situación con los afiliados, esa brecha se puede ampliar porque los docentes que van llegando en la actualidad no tienen las mismas condiciones que los docentes fundadores de PROVITEC, los docentes que van llegando no tienen la misma visión. Entonces PROVITEC ya tiene su soporte, su estructura, su peso e formación pero la gente que llega nueva cree que ya todo está hecho, que solamente es el crédito a la orden, pero cuando se abre un plan de vivienda la gente choca porque toca implementar la minga, el trabajo colectivo, el trabajo para desarrollar proyectos, entonces no hay esa vocación del trabajo colectivo y es que las universidades nos han creado con esa visión, el egoísmo de ser yo no tengo que ver con los demás esa es una brecha que nos puede estar abriendo. Pero nosotros desde acá, desde la formación política luchamos poco a poco.

¿Cómo se puede entender filosóficamente a PROVITEC?

Filosóficamente nos lleva a la parte política, porque el pensamiento de acá es el trabajo colectivo con visión colectiva, con un quehacer de los docentes en materia colectiva. Pero hacia dónde nos lleva, a la filosofía institucional “darle a cada quien según su trabajo” que esa es clave como lo plantea el marxismo, darle a cada quien según pero no individual sino colectivo.

¿Qué principios orientan la acción de la organización?

El principio básico es darle a cada quien según su trabajo, de ahí parte lo que es la honestidad, el trabajo sin corrupción. La corrupción aquí no existe, se eliminan los actos de corrupción para que la gente empiece a confiar en la organización porque un ente corrupto no funciona y desde todos los directivos, los que han venido trabajando, tienen una visión ya plasmada. Por ejemplo cuando hay un proyecto a desarrollar la gente cree en el proyecto.

¿Qué valores sustentan

Hay que ver que “Darle a cada quien según su trabajo” permite el trabajo desde la honestidad, transparencia y el trabajo colectivo que es clave porque impulsa el accionar de todos y ahí está todo el trabajo con la disciplina con la comunidad donde se van viendo los valores y desarrollando dentro de PROVITEC.

¿A qué públicos quiere llegar la organización?

Principalmente a los afiliados que beneficia eso, que atrae a la familia de los afiliados que es la primera parte. Sería bueno llegar en futuro a las organizaciones sociales con la parte de combustibles por ejemplo hay empresas que vienen acá y tanquean por ejemplo transcoototoró que compran gasolina y se les dé el bono y así poco a poco se va atrayendo a esas comunidades que están por fuera de PROVITEC y que no son maestros. O los campesinos con la parte del supermercado eso con COOPROVITEC, pero con PROVITEC está la parte recreativa con las piscinas, al llegar la gente allá ya tiene en su imaginario piscinas de PROVITEC y la gente ya sabe que son de PROVITEC y tienen en la Cabeza PROVITEC y como es solidaria con la gente con bajos costos donde se paga de 3.000 a 1000 pesos entonces se le aporta a la comunidad, tanto de las veredas como habitantes de acá de Popayán.

¿Qué mecanismos hay para relacionarse con ellos?

En el caso de los afiliados la relación empieza cuando las personas se independizan y empiezan a buscar una casa, así la visión de la organización se soporta en la vivienda, en el ahorro también porque para tener vivienda hay que tener un ahorro. Si usted como afiliado tiene un ahorro eso implica también a la familia y si usted necesita un recurso para sacar adelante a su familia entonces con el crédito, eso lo va apuntalando hacia la parte de como que el docente y la misma familia se vuelvan parte integral de PROVITEC.

Por ejemplo están los activistas que colaboran en la organización, hay gente que colabora en el centro recreativo, que colabora en la parte contable de PROVITEC, en la parte de vivienda. Por ejemplo en la parcelación se organiza una junta y esa es la manera en se integran a la organización, en este caso hay una relación directa porque tienen que apropiarse de esa parcela o un barrio.

¿Qué podrían esperar los asociados de la organización?

A futuro, seguir implementando los planes de vivienda, las parcelaciones, y las unidades agrícolas familiares, implementar procesos de soberanía alimentaria. La idea es que todas las parcelas produzcan productos sanos y eso unirlo con COOPROVITEC que es el supermercado. La unidad agrícola familiar es clave en el proceso de la soberanía alimentaria también es clave en la vida del docente para una alimentación sana, con un buen deporte para que el docente disminuya la cantidad de enfermedades.

¿Qué símbolos representan a la organización?

Hay que tener en cuenta que la fuerza política que maneja PROVITEC es la fuerza política de ASOINCA. Entonces como se ve la junta directiva que maneja a ASOINCA es la misma junta que maneja a PROVITEC, esto conlleva a que esa fuerza política plasme en PROVITEC sus símbolos. Entonces por ejemplo cuando pasas por acá por la sede del sindicato, está Hernesto el che Guevara, Camilo Torres. Sí se da la vuelta por ahí esa es la simbología clave que se presenta porque son compañeros que fallecieron en un trabajo mancomunado y conjunto, en defensa de los más débiles, en defensa del territorio y por ahí parte. Pero en PROVITEC tenemos una simbología propia que es la casita con la p y la v que se fusionan y forman una sola simbología en los colores el rojo y el negro que son colores que identifican la parte de liberación y el trabajo comunitario.

¿Cómo se puede entender la cultura organizacional de PROVITEC?

Eso parte de los estatutos que son definidos por los mismos docentes quienes llevan esos estatutos a las asambleas. Esos estatutos se implementan primero desde la elección de la junta directiva que se hace en forma democrática, donde se eligen todos los cuadros que van a manejar a PROVITEC y esa fuerza es la que implementa o hace posible que se implementen esos valores, principios y se le dé el sello de clase.

Como soy el tesorero, cómo se va a hacer el manejo de los recursos que se hace según el estatuto y lo aprobado en asamblea. Otro ejemplo es que esa fuerza diga no a la farsa electoral, el estatuto dice que no se utilizará a la organización para fines políticos que se terminan implementando dentro de la organización. También la parte de darle a cada quien según su trabajo, que se implementa a través del plan de vivienda que según el trabajo que hace se le da la posibilidad de escoger de primero la ubicación del lote. Quien trabaja menos no va a recibir las mismas condiciones del que trabaja más.

¿Qué mecanismos de participación tienen los trabajadores?

PROVITEC son 5 y COOPROVITEC son 55, se trata de que ellos repliquen eso que es la organización y ya lo están haciendo con un fondo que ellos tienen que se llama PROGRESAR donde asimilan todo esa política y ese estatuto, desde la organización se les brinda a ellos el apoyo para que creen ese fondo, también tienen opciones de crédito y de ahorro como trabajadores y ellos también tienen que conocer la política, las características de la organización, cómo se trabaja, los principios y valores que se implementan ese darle a cada quien según su trabajo también tienen que entenderlo y tienen un equipo de trabajo que nos fortalece porque quiere decir que el trabajador también está haciendo parte de la organización tanto de Provitec como de cooprovitec y se plantea el sentido de pertenencia. Cuando te sientes bien en un trabajo vas a trabajar mejor porque se ha creado un vínculo. Acá en lo posible no se discrimina al trabajador.

¿Existen rumores que puedan afectar la imagen de la organización?

Sí hay pero es información que no es válida por el trabajo que se da, porque la gente que trabaja, los activistas, los afiliados tiene confianza y al tener confianza los chismes no destruyen. De lo que estoy acá la gente siente la confianza pero antes era más duro.

Cómo se solucionan los conflictos. Los conflictos se solucionan más es en formación, de esta forma no hay conflictos porque la persona entiende cual es la visión de la organización. El problema es que la parte de educación a veces no es tan acentuada, lo importante y que estamos desarrollando en cada municipio es llevar formación sobre lo que es ASOINCA, PROVITEC los principios, qué es lo que se hace, cuáles son los resultados. En las asambleas también se da esta información, entonces sí hay un proceso de educación, disminuyen los conflictos.

¿qué adjetivos podrían definir a PROVITEC?

La clave de todo esto es la honestidad y el trabajo colectivo, si no hay eso no hay nada.

¿Qué no debería ser PROVITEC en términos de prácticas y valores?

Deshonestidad, indisciplina, politiquería, trabajo individual, egoísmo. Ojala las nuevas generaciones fortalezcan a la organización y que no llegue a eso porque se acaba la organización y la gente pierde la confianza y al no haber confianza se acaba todo.

### **Entrevista profe Mario**

**Audio: 120101-0003**

¿Cómo surge la organización?

PROVITEC es fundada en el año de 1993 después del 31 de marzo, del terremoto de Popayán, un terremoto que sacudió a la ciudad y los municipios vecinos, básicamente surgió con un grupo de compañeros de los que soy un fundador, particularmente por la necesidad de la vivienda porque el terremoto destruyó gran parte de la ciudad, dentro de todas esas casas que se cayeron un gran sector de los maestros perdieron su vivienda total o parcialmente y nace de la necesidad de resolver un tema tan sentido como lo era la vivienda. En ese momento había un sector de los maestros que no creíamos que el estado resuelve las necesidades básicas del pueblo por eso vimos la necesidad de organizarnos, de agruparnos y empezar a ahorrar 500 pesos mensuales en esa época y con ese ahorro empezamos a fundar PROVITEC. La primera discusión que se dio fue a sobre a quién se iba a apoyar con esos 500 pesos mensuales entonces se empezó a definir que a los que hubieran perdido básicamente la vivienda.

¿Cuál es el propósito de PROVITEC?

Nosotros hemos asumido un tema de resolver las necesidades básicas más sentidas, no solo de los maestros sino de cualquier persona que vive en este país que es la necesidad de vivienda. Nosotros hoy más que nunca tenemos claro que el estado no va a resolver el tema de la vivienda, resolverlo en términos de fondo porque todo se ha privatizado, la vivienda, la salud, la educación. Entonces claro hay muchos planes de vivienda de interés social suntuosa que no está al alcance de los salarios que percibimos los trabajadores. Cuando se creó Provitec se determinó resolver el tema de la vivienda, fundamentalmente del que no tiene vivienda porque como en todas las organizaciones hay avivados y esa una de las principales discusiones que tenemos acá en la organización porque la gente quiere pescar en río revuelto y aprovecharse de las coyunturas para hacer de la vivienda un negocio y eso es lo que en cierta manera en estos 30 y pico de años que llevamos en PROVITEC de alguna manera se ha ido menguando.

Hemos crecido tanto en estos últimos años, que también estamos resolviendo otro tipo de cosas, por ejemplo nosotros en esa época decíamos el estado nos paga con una mano y nos quita con la otra entonces empezamos a hablar del supermercado o más bien de una tienda comunitaria porque así arrancó PROVITEC y cómo no teníamos dónde era en casas de compañeros que de manera gratuita prestaban la sala o el garaje para poner a funcionar. Me acuerdo que la segunda inversión fue en la casa de Fernando en el barrio Villa Docente. Posteriormente hemos crecido tanto que ya tuvimos la opción de comprar un lugar en una zona muy céntrica de la ciudad de Popayán donde hoy funciona el supermercado. Entonces vivienda, alimentos, hoy tenemos otros proyectos económicos como las estaciones de servicio, los proyectos económicos como las unidades agrícolas familiares. Creemos que de alguna manera hemos ayudado que nuestros afiliados y sus familias tengan una vida digna que el estado no ha sido capaz de dar.

¿Qué brechas han impedido que se logren esos objetivos?

El principal enemigo es el estado porque el tema de la vivienda, el saneamiento básico, el agua potable, eso es responsabilidad del estado, no lo hace, nosotros lo estamos haciendo. Sin embargo a los proyectos de vivienda y a los proyectos de las unidades agrícolas familiares que el estado en el caso de Popayán, el alcalde de turno debería viabilizar eso de manera rápida porque al fin y al cabo nosotros estamos ayudando algunas de las responsabilidades del estado. Sin embargo no se puede negar que aquí hay mucho tráfico de influencias, a los urbanizadores que venden proyectos de vivienda que venden inmuebles en sitios muy bien ubicados de la ciudad de Popayán las procuradurías les salen la licencia de construcción lo más rápido posible, en cambio a nosotros nos ha tocado a través de la movilización nos den la posibilidad de que esos proyectos salgan adelante. Fundamentalmente hemos tenido problema con el tema de los servicios públicos. En la última lucha que acabamos de hacer, en el acuerdo quedó que por lo menos el alcalde de Popayán va viabilizar de alguna manera estos proyectos.

¿Qué principios y valores caracterizan el accionar de la organización?

Yo he acuñado una frase que para mí es muy importante que en las organizaciones sociales y populares cuando no se roba, cuando los dirigentes van con una mentalidad altruista, de servir a la comunidad los proyectos económicos salen adelante y el mejor ejemplo que hoy tenemos no solo en el departamento del Cauca o en el país, somos un referente nacional por lo que hemos hecho porque todos los que hemos pasado por la dirección de ASOINCA y que hemos hecho parte de la junta directiva de PROVITEC. Hay que aclarar que Asoinca es el sindicato que pelea los temas sindicales y los proyectos económicos los lidera PROVITEC. Acá ha habido unas prácticas malsanas y malquerientes frente a lo que es ASOINCA y lo que es Provitec, nos

ha tocado ir a los medios a desvirtuar ese tipo de cosas. Porque ASOINCA es la protesta es la movilización para confrontar al estado sobre los derechos que nos niega y PROVITEC es la que se encarga de coordinar, de viabilizar y sacar adelante los proyectos económicos como las estaciones de servicio, supermercado, proyectos de vivienda.

¿Cómo se entiende filosóficamente a PROVITEC?

Nosotros tenemos una concepción de servicio, de sacrificio, de esfuerzo, dedicación a los proyectos que con convicción sacamos adelante sin esperar nada a cambio. Ninguno de los directivos tanto de ASOINCA como de PROVITEC percibe sobre sueldo, nosotros sobrevivimos con el salario que nos paga el gobierno. Si usted mira de aquí para allá en los demás departamentos que hacen parte de FECODE todos tienen sobre sueldo altísimos que se cubren con la tabla oficial de viáticos. Cuando nosotros salimos a comisiones a los municipios, nos dan los viáticos pero no los viáticos de la tabla oficial. Nos dan para el almuerzo, el desayuno, la comida “populares”, también el combustible para el recorrido y si nos sobra plata tenemos que reintegrarla. Por eso cada vez que hay elecciones nosotros nos preocupamos por personas que quieran llegar a hacer cosas distintas a las que nosotros hemos venido haciendo con esfuerzo, dedicación, honestidad y transparencia con sacrificio no a despilfarrar porque es más fácil gastarse lo que uno tiene, hacer con la plata que no es de uno cosas que no son debidas.

¿a qué públicos quiere llegar PROVITEC?

Básicamente el costo beneficio es para nuestros afiliados, fundamentalmente maestros y personal administrativo que trabaja en el tema educativo y últimamente se han podido afiliar algunos profesores de la universidad del Cauca, porque ha habido muchas solicitudes que la afiliación sea abierta pero la asamblea general de afiliados y maestros ha dicho que no porque es muy complicado el manejo ya que es muy diferentes y tenemos ejemplos como la cooperativa de maestros del putumayo que abrió a otros públicos y hoy quien dirige la cooperativa no son los maestros sino los particulares y eso no queremos que pase acá, porque acá hay una filosofía, postulados, valores y principios que los que vienen haciendo escuela con nosotros ya de alguna manera los han asimilado y cuando nosotros faltemos serán quienes harán el papel de dirección.

¿Cuáles son los mecanismos de comunicación y participación?

Lo primero que se debe lograr en cualquier organización social y popular es la confianza y un gran sector de los maestros del departamento del Cauca y yo creo que la gran mayoría de la comunidad reconoce el prestigio que hoy tiene ASOINCA y PROVITEC. Cuando hemos hecho las asambleas generales de los afiliados, todas las propuestas que hace la junta directiva, unánimemente son aprobadas, hay discusiones como en todas las organizaciones pero en su gran mayoría todas las propuestas que hace la junta directiva y es por eso porque hemos ganado confianza en la gente. Usted se sube a un taxi y habla con el conductor y tiene muy buen concepto de lo que es ASOINCA y PROVITEC y eso no es gratuito es un trabajo de muchos años, esfuerzo y dedicación que parte desde los compañeros que ya no están pero que le pusieron el pecho a esta organización para sacarla adelante.

¿Qué cree que esperan los afiliados de la organización?

La gran mayoría ha entendido cual es la filosofía de PROVITEC, todavía hay unos que quisieron hacer de PROVITEC un negocio pero no lo pudieron hacer, porque hoy tenemos unos estatutos que se crearon desde la fundación de PROVITEC, que son unas reglas mínimas para poder hacer parte de la organización, donde están planteados unos derechos pero también unas obligaciones que son de obligatorio cumplimiento porque en una organización debe haber disciplina porque si no las cosas se anarquizan y no pueden salir adelante. Productos de esos estatutos, compromisos y obligaciones la organización ha podido crecer.

¿Qué símbolos representan a la organización?

Acá nosotros tenemos un logo de PROVITEC que es el que nos caracteriza y nos identifica como trabajadores de la educación y donde de alguna manera están planteados los beneficios que los docentes tienen en la cooperativa.

¿Cómo se podría definir la cultura organizacional de PROVITEC?

Acá están planteadas unas normas mínimas que son de obligatorio cumplimiento, y acá hemos tenido que expulsar a algunos compañeros, respetándoles el debido proceso que han hecho un mal uso de los bienes y de los servicios que presta Provitec, porque como en todas las organizaciones, no todos piensan de la misma manera y unos tienen una concepción altruista y de ayudar a la gente pero hay otros que buscan otras cosas como ganar beneficios por encima de los derechos de los demás y de alguna manera los estatutos han

permitido que se resuelvan las situaciones y no pase a mayores porque no podemos arriesgar a la organización por unos pocos compañeros que no tienen la misma concepción que la mayoría.

¿Qué mecanismos de comunicación y parthay en PROVITEC?

Los mecanismos de comunicación que hoy tenemos son básicamente las redes sociales Facebook, WhatsApp, Instagram, las circulares, los medios hablados y escritos que tenemos aquí en ASOINCA y en PROVITEC porque en estos últimos 12 años estamos tan fusionados a ASOINCA con PROVITEC que ya la información le llega a través de cualquiera de las dos organizaciones y lógicamente las llamadas voz a voz para informarle a la gente de las diferentes convocatorias y citaciones para tomar decisiones para efectos de la organización.

¿Qué mecanismos de comunicación y participación tienen los trabajadores?

Ellos hoy están organizados en un fondo que tienen los trabajadores y también buscan recibir algunos beneficios aclarando que nosotros a nuestros trabajadores el doble de lo que incrementa el gobierno el salario, por ejemplo el año pasado el incremento salarial fue del 6 por ciento nosotros les pagamos el 12% y ha sido muy difícil porque por ejemplo nosotros no estábamos preparados para incursionar en el tema de los combustibles. Nos ha tocado aprender en el camino, hemos tenido algunas dificultades con algunos trabajadores que no han cumplido con las exigencias de la cooperativa y se han tenido que ir. Pero en general el material humano responsable de las actividades de los proyectos económicos es un personal muy bueno que se ha ido cualificando poco a poco y colocando su granito de arena para que esos proyectos salgan adelante.

¿Qué adjetivos podrían definir a PROVITEC?

Honestidad, transparencia, dedicación, honradez. Yo les digo a los profe cuando voy a las reuniones que nos podrán cuestionar por cualquier cosita de forma porque somos humanos y cometemos errores pero jamás le podrán decir que le robamos un peso a la organización.

¿Cómo se gestionan los rumores?

Bueno esos rumores fue hace más o menos unos doce o trece años, porque nos dicen un sindicato cooperativista, pero ahí están los resultados que hablan por sí solos, hemos crecido y el patrimonio que hoy tiene PROVITEC que empezó con un ahorro de quinientos pesos y hoy es más grande producto del trabajo de un grupo de compañeros que nos propusimos sacar adelante esta cooperativa. Intentos en el departamento ha habido muchos que se han quebrado. PROVITEC no ha tenido no ha tenido el primer conato de quiebra, porque acá nadie viene a robar y todos tenemos puesta la camiseta para que estás cosas funcionen y funcionen de la mejor manera, aquí nadie cobra por prestar el servicio, sobrevivimos con lo que nos paga el estado como educadores porque estamos convencidos de lo que estamos haciendo y lo hacemos con una profunda convicción, aquí no tenemos horario porque a veces se nos olvida ir a almorzar por estar pendientes. No faltaran los contradictores que quieren aprovecharse pero no han tenido ninguna acogida, y siempre hemos dicho que la muestra son los resultados.

¿Qué no debería ser PROVITEC en términos de prácticas y valores?

Lo contrario a todo lo que se ha planteado, acá no cabe la corrupción, cuando nosotros llegamos acá, no teníamos nada y cuando construimos el auditorio y la sede la gente nos preguntaba qué cuanto iban a tener de comisión, cuando nosotros jamás hemos cobrado ni pagado comisiones y aquí lo que van a rebajar no es para una persona, es para la organización, hoy tenemos sedes en varias partes y ahí de alguna manera se replican los proyectos económicos que tiene PROVITEC.

### **Entrevista PROFESOR MIGUEL ANDRES**

**Audio: 120101-004**

¿Cómo surge PROVITEC?

Nosotros podríamos plantear que PROVITEC tiene como una base a partir de la necesidad tiene que ver con que en marzo del 83 la gente se convoca a partir de un movimiento en contra de distintos mecanismos de parte del ministerio de educación nacional. Eso hace que el magisterio esté más o menos un mes en una huelga regional esa necesidad reivindicativa los lleva a exigir y se programa una toma porque las represalias seguían existiendo, no les habían pagado, se insistía con un mecanismo que se llamaba mapa educativo. Se había programado una toma a la catedral porque estábamos en semana santa pero resulta que con el terremoto que se da ese jueves santo, esa necesidad reivindicativa se convierte en otra clase de necesidad que es la solidaridad, la fraternidad, para ayudarnos porque la situación lo ameritaba por los heridos, los muertos y eso hace que surja una necesidad más sentida que es la vivienda entonces la federación colombiana de educación FECODE convoca al magisterio y hace una colecta de recursos económicos y esos recursos económicos deben ser girados hacia los damnificados y el gobierno nacional también hace lo mismo para el magisterio,

entonces uno de los primeros criterios que se daba o que se dio es que el magisterio debería estar organizado y ahí es donde se piensa que sea a través de una organización que se reciban esos recursos económicos tanto de FECODE como de otros organismos que se solidarizan con el magisterio del Cauca. Así es como nace la organización provivienda para los trabajadores de la educación del Cauca (PROVITEC) para en un primer momento recibir esos recursos. En adelante cómo distribuir esos recursos y ese fue un bonito sentido de organización porque no todo el mundo podía recibir lo mismo o recibir porque no era damnificado. Entonces a quienes se les destruyó la casa por completo, a quienes se les averió, se empezaron a crear criterios. Pero resulta que esa condición de necesidad de vivienda trascendió y trascender quiere decir que los compañeros de ese momento vieron la necesidad de crear un sentido más organizativo entonces 133 compañeros se organizan y le dan proyección ya no recibiendo solidaridades sino empezando a ahorrar, después fueron los créditos pero créditos que las personas realmente necesiten como vivienda, compra de un lote, estudio o enfermedad. Poco a poco las personas fueron creándose condiciones de confianza y eso fue lo que hizo surgir a PROVITEC.

¿Cuál es el propósito actual de PROVITEC?

Demostrar que otra clase de economía es posible porque no podemos quedarnos en la crítica, entonces por un lado se demuestra que estemos en contra del capitalismo, pero por otro que una economía diferente sí es posible.

¿Filosóficamente cómo se puede entender a PROVITEC?

Los principios se apalancan en la confianza, la credibilidad y el prestigio.

¿A qué públicos quiere llegar PROVITEC?

Nos gustaría que fuera a todo el mundo, a los diferentes movimientos sociales a los pueblos pero las condiciones organizativas en las que estamos y como gremio ya organizado nosotros llegamos al magisterio a la base de los docentes del departamento del Cauca.

Otras personas a las que quiere llegar la organización son los directivos docentes, y hay otro componente que se desprende y esos son los trabajadores que hacen parte de los proyectos económicos y que hacen que estos funcionen.

¿Cómo hacen para que el afiliado se integre a la organización? No hay necesidad de hacer propaganda porque quien tiene la necesidad llega porque si usted no tiene la vivienda se piensa en PROVITEC, si usted necesita un crédito, se piensa en PROVITEC, también si necesita un centro recreativo. Esto va de acuerdo a las necesidades por ejemplo abastecen en la bomba de gasolina de los profesores porque saben que allí hay un bono que me retribuye lo que yo estoy haciendo entonces el docente se ve en la necesidad y comienza a organizarse.

¿Qué brechas o barreras podrían impedir el cumplimiento de los propósitos de PROVITEC?

Básicamente el individualismo que dificulta que la fuerza política de PROVITEC avance porque es muy complicado aceptar que otras personas trabajan más y que reciben más, eso en un pensamiento egoísta es difícil pero en un pensamiento de formación colectiva es más fácil aceptarlo.

¿Qué esperarían PROVITEC de los afiliados?

Comprensión, interpretación y transformación de los comportamientos

¿Qué cree que esperan los afiliados de PROVITEC?

Lo mismo, que la dirigencia no le sea inferior a esas necesidades.

¿Qué valores son el sustento de la organización?

La honradez, la honestidad, la disciplina, el respeto.

¿Qué elementos simbólicos identifican a la organización?

En esta situación de símbolos y lemas, nosotros casi no nos hemos ocupado de esta clase de cosas porque lo más simbólico en el comportamiento humano es la praxis, que sea la praxis la que diga lo que realmente nosotros queremos y que sea eso lo que identifique a la organización, a los dirigentes y a la base en esa coherencia del respeto y la honradez.

¿Cómo se puede definir la cultura organizacional desde los estatutos?

A mí me parece que hay dos postulados que pueden definir las independientes de las normas que lo rigen y esos dos postulados son “darle a cada quien según su trabajo” y “darle a cada cual según su necesidad” aunque este último es de muy difícil comprensión, hemos avanzado en darle a cada quien según su trabajo y la gente ha entendido el primer postulado aunque con algunas dificultades eso la gente lo acepta, pero según ya es un trabajo que para nosotros es de más largo plazo que se tiene que trabajar a partir de la formación política e ideológica.

¿Qué indicadores existen que puedan medir el nivel de participación?

Por ejemplo las convocatorias a las asambleas ordinarias o extraordinarias esto es masivo, se llena, pero hay una convocatoria que dice más sobre la confianza y sobre la materialización de la honradez y la honestidad y es cuando a los afiliados y a las afiliadas se les dice que hay un proyecto para invertir por ejemplo la compra de una estación donde los afiliados pueden hacer sus aportes. Las contribuciones son masivas porque los docentes creen en la gestión de PROVITEC.

¿Cómo se le transmite esa ideología a los trabajadores?

Empezamos por quien es el trabajador, cómo estamos en una organización de profesores, de administrativos y directivos docentes entonces decimos que el trabajador que va a ser parte de un frente de trabajo debe ser familiar de un docente, por la confianza, por la cercanía y por la comprensión, entonces la mayor parte de los trabajadores que tenemos por ejemplo en el supermercado, en las estaciones de gasolina en el centro recreativo... sonde alguna u otra manera conocedores de nuestra organización a partir de que son familiares de docente y ese es nuestro primer criterio. Nuestro segundo criterio es que empezamos a reunirnos con ellos y comenzarles a comentar cuales son nuestros principios, cual es nuestro propósito y como se debe desarrollar el trabajo, entonces algunos lo entienden en eso de la atención, el respeto, la disciplina, honradez pero hay quienes no y quien falla a esos principios pues infortunadamente no se puede contar con esas personas. Básicamente ellos materializan esa confianza en la organización.

¿Hay mecanismos que a ellos les permita participar?

Hay algunos que son afiliados a PROVITEC, pero de un tiempo para acá resolvimos que sean ellos mismos quienes empiecen a crear sus propios brotes de economía popular, entonces los trabajadores han creado su fondo a partir del ahorro y de actividades. Estos compañeros crearon dos fondos que hoy son uno solo y están haciendo algo similar a lo que estamos haciendo nosotros.

¿Existe información que puede afectar la imagen de la organización?

Hay algo generalizado que se dice a nivel nacional y es que nosotros como directivos de PROVITEC también somos directivos de ASOINCA, entonces les ha costado muchísimo a las personas que no conocen por dentro nuestra organización nuestros sentidos de coordinación y conducción y no hacen la diferencia entre ASOINCA Y PROVITEC. Entonces nos dicen que somos un sindicato corporativista, que somos un sindicato empresarial pero esa visión se da al desconocer lo que hacemos al interior de estas dos fuerzas. Porque ASOINCA es la organización política ideológica y PROVITEC es la organización de economía popular. No las podemos juntar en tanto en una promulgamos, creamos condiciones reivindicativas del restablecimiento de los derechos políticos en la otra materializamos lo que estamos criticando eso ha quedado muy complejo de entender para personas que desconocen todo eso. Cuando lo conocen dicen ahora sí entendimos, entonces esa es como la mal interpretación que hay de nuestras prácticas. Y para evitar esos malos comentarios casi que no hay necesidad que la coordinación lo haga porque la misma base se encarga de explicarle a quién está embolado, los mismos trabajadores también van aclarando que la base de esto es la honradez, ahí se van limando los desconocimientos y haciendo las claridades.

¿Cómo se solucionan los conflictos?

Todos los conductos son que se los llama, si las cosas continúan entonces va por escrito y ya cuando no hay solución y se impone el individualismo, se impone el beneficio personal, entonces le pedimos se desafilie voluntariamente.

¿Qué no debería ser PROVITEC en términos de prácticas y valores?

Lo que más debería seguir haciendo y no dejar de hacer es demostrar que es posible otros mundo, otra clase de sistema económico, otras prácticas, continuar haciéndolo fortalecerlo y no dejarlo de hacer y siempre insistir que es posible una práctica popular, e insistir que estas organizaciones ASOINCA Y PROVITEC demuestran que es posible un socialismo.

Entrevista profe Fredy Molano

¿Qué brechas pueden evitar el cumplimiento del propósito de PROVITEC?

Las brechas como siempre son los obstáculos que el gobierno coloca con todas las organizaciones populares, esto ha impedido que varios planes de vivienda urbana y parcelas por varios años no se hayan cumplido a tiempo, esto sin dejar de comentar los costosos impuestos que estos planes tienen que cumplir.

¿Cuál es el objetivo de PROVITEC?

El objetivo principal es la unidad de los maestros y su familia, unidad que se proyecta colectivamente para un bienestar general y educativo de la organización.

¿Filosóficamente cómo se entiende PROVITEC?



PROVITEC es una organización popular, cuyo sistema de trabajo es colectivo, es una organización que propende no solamente por crear una economía popular, sino que nos hemos encausado por la defensa de la educación pública el medio ambiente y la lucha en contra de los alimentos transgénicos.

¿Qué valores sirve de sustento a la organización?

El mejor valor es la honestidad y transparencia de nuestros socios, el trabajo solidario y colectivo, el trabajo desinteresado y la constancia y perseverancia en sus proyectos..

¿Qué principios caracterizan a la organización? Sus principios son el trabajo colectivo, la honestidad y transparencia en sus recursos y la lucha en defensa de la educación pública y popular junto a nuestra organización sindical Asoinca...

¿Qué mecanismo de comunicación y participación tienen los trabajadores dentro de PROVITEC?

Hemos trabajado de acuerdo al tiempo, al momento, llevamos 36 años día a día construyendo la organización, el medio más efectivo de comunicación y participación es la asamblea general de socios, ahí se define los derroteros a seguir pues ella es la máxima autoridad...

¿Cómo se podría definir la cultura organizacional de PROVITEC? Entendiendo por cultura organizacional al conjunto de normas y valores que existen en la organización que representan lo que es y dónde quiere llegar... A parte de ser cultura, PROVITEC se enmarca en un contexto práctico de la ausencia de estado con los maestros, es decir lo que tiene que facilitar el estado y no lo hace, PROVITEC lo ha estado luchando atreves de todos estos años, su cultura colectiva, económica y política ha hecho de nuestra organización un ejemplo a nivel nacional e internacional..

El componente simbólico es importante para el reconocimiento de la identidad de una organización, entiendo por símbolos los logos o figuras que sirven de referenciación en la organización ¿cuáles serían esos símbolos en el caso de PROVITEC? R) El símbolo como tal es una casa, pero hay otro que es más importante y es un mensaje o principio y es : darle a cada quien según su trabajo, como el trabajo es colectivo, cada compañero debe mostrar que es lo que está haciendo por la organización..

En cinco palabras ¿qué no debería ser PROVITEC en términos de prácticas y valores .

La verdad no le daría un solo ser, hemos tratado y seguiremos tratando de hacer cada día un mejor trabajo para presentar a la asamblea anual o extraordinaria los mejores resultados..

¿Qué adjetivos utilizaría para definir a PROVITEC? Dé máximo 5, mínimo 3 (ejemplo: Responsable, solidaria etc... colectividad, solidaridad, honestidad, transparencia, responsabilidad y compromiso...

Existen comentarios malintencionados en PROVITEC ¿Cómo se manejan ese tipo de rumores en la organización? ¿Cómo se gestionan los posibles conflictos?

En toda acción social y popular no faltan los malos comentarios, se ha tratado de darle un manejo prudente, inteligente y participativo y cuando no hay acuerdo los estatutos contemplan unas sanciones y correctivos y sino algunos conflictos han llegado a estrados judiciales en donde es un juez es quien tiene la última palabra...