

## **Comunicación y diseño: el proceso de gestión en LBF Laboratorios Farmacéuticos de Santiago de Cuba.**

*Communication and design: the management process on Pharmaceutical Lab (LBF).*

### **Autor**

MSc. Zoilo Rafael Fernández Hernández, [rafa5cu@uo.edu.cu](mailto:rafa5cu@uo.edu.cu)  
Universidad de Oriente, Cuba

### **RESUMEN**

El presente trabajo se titula Comunicación y diseño: el proceso de gestión en LBF, Laboratorios Farmacéuticos de Santiago de Cuba y revelará el método de trabajo desplegado en esta importante empresa productora de medicamentos, ubicada en la región oriental del país. Desde finales de 2013 esta empresa ha comenzado un arduo trabajo para gestionar de manera científica y coherente todos sus procesos entre lo que cobra un valor esencial —al estar presente en todas las áreas de cualquier organización—, la comunicación institucional; y dentro de ella, como eje primario de todo su accionar, la identidad y la imagen.

Primero se aborda el proceso de investigación y diagnóstico de comunicación, de acuerdo con el ajuste a una metodología que tiene entre sus principales basamentos teóricos a autores como Justo Villafañe, Joan Costa e Irene Trelles. Se expone cómo a partir de los resultados de este, comienzan a desarrollarse y diseñarse todos los elementos que componen este sistema, los cuales se han sometido a análisis, discusión y aprobación por parte de los órganos de dirección y los trabajadores de la empresa. Todo ello derivó en la tipificación de los rasgos identitarios de LBF y la definición de su imagen intencional.

### **Abstract**

*This research named Communication and design: the management process on Pharmaceutical Lab (LBF), from Santiago de Cuba, reveals the "know how" developed in this remarkable medicine enterprise, located on the Cuban east. Since 2013 this enterprise has begun a grueling work to achieve a scientific and coherent management process, which acquires an incalculable value; due to the organizational communication is present in every single area into the enterprise, as a fundamental axle of its corporate identity and image.*

*First, this research explains the communication diagnosis process, in order to the adjustment of Justo Villafañe, Joan Costa and Irene Trelles methodology. In other hand this research demonstrates how began the developing of the communication management system, based on the results of the diagnosis that were discussed and approved by executives and workers. All these elements contribute to typify the identity traits on LBF and the intentional image definition.*

**Palabras Claves:** gestión de la comunicación, diseño, identidad e imagen corporativa, sistema de gestión de la comunicación, identidad de marca y perfeccionamiento empresarial.

**Keywords:** communication management, design, corporate identity and image, communication management system, branding, corporate perfecting.

### **INTRODUCCIÓN**

Con la emisión del Decreto No. 281 del 16 de agosto de 2007, quedó establecido el reglamento sobre las principales normas de actuación y procedimientos técnicos del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. De esta manera los Organismos de la Administración Central del Estado, Consejos de Administración, otras entidades nacionales y el sistema empresarial cubano de forma general, quedaron dotados de un instrumento de

trabajo para una mejor aplicación del nuevo sistema, más comúnmente denominado Perfeccionamiento Empresarial

Este proceso tiene como objetivo central incrementar al máximo la eficiencia y competitividad de las organizaciones antes mencionadas, sobre la base de otorgarles facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos que conlleven al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores. Para esto se necesita un Sistema de Dirección y Gestión que logre un significativo cambio organizativo en el interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen. Y es precisamente aquí donde la comunicación —como actividad propia del ser humano, y factor común que relaciona, cohesiona y mueve todos los subsistemas presentes en una empresa— ocupa un papel preponderante.

Con mucha frecuencia nos encontramos con la comunicación en organizaciones concebida, de facto, (pues ni siquiera se tiene plena conciencia de esto), como un fenómeno de generación espontánea, que opera sin necesidad de conceptualizar, ni planificar, ni gestionar, pues se trata al parecer de una actividad natural e inherente a todo ser humano. En las entidades que sustentan tales criterios, cada área organiza sus acciones comunicativas de manera independiente, sin coordinación entre sí, ni orientación central, lo que se revierte en incoherencia y hasta contradicción en el discurso, duplicación de esfuerzos y gastos innecesarios de recursos. (Trelles, 2002, p. 12).

En el capítulo XIX del mencionado Decreto, referente al Sistema de Gestión de Comunicación se establece la metodología básica a seguir para la implantación del mismo. Se plantea además, que la elaboración del sistema de comunicación en la empresa y su permanente actualización, no puede ser el resultado de aspiraciones espontáneas; éste parte de un estudio y análisis de todos los trabajadores, con la conducción del director general. Para ello deben contar como antecedente con la definición de sus valores empresariales y con la formulación de la estrategia integral definida, así como los planes de acción necesarios para la consecución de los objetivos estratégicos con el fin de evitar inversiones improductivas y un gasto de recursos innecesarios en su implementación.

La Empresa Laboratorio Farmacéutico Oriente de Santiago de Cuba, fundada el 24 de diciembre de 1972, perteneciente al Grupo de las Industrias Biotecnológica y Farmacéutica (BioCubaFarma), se dedica a la producción y comercialización de medicamentos, productos naturales y equipos médicos.

Con más de 40 años de experiencia en esta rama, cuenta en la actualidad con cinco líneas de producción farmacéuticas:

1. Comprimidos orales (Tabletas).
2. Soluciones parenterales de gran volumen (sueros).
3. Soluciones concentradas para hemodiálisis.
4. Equipos médicos (vendas enyesadas).
5. Polvos orales (Sales de Rehidratación Oral).

Sus líneas farmacéuticas están avaladas con la Licencia Sanitaria de Operaciones Farmacéutica que otorga el Centro para el Control Estatal de Medicamentos, Equipos y Dispositivos Médicos (CECMED).

La empresa tiene como responsabilidad social producir y tributar al cuadro básico de medicamentos el 100% de las vendas enyesadas que se producen en el país, el 100% de las Sales de Rehidratación Oral (SRO), y comparte la producción de formas farmacéuticas como tabletas, soluciones concentradas para hemodiálisis y soluciones parenterales de gran volumen en bolsas plásticas, con otros laboratorios. Un por ciento de la producción se destina a la exportación.

Una de sus principales fortalezas radica en el desarrollo, producción y comercialización de productos naturales a partir de plantas medicinales, derivados apícolas y otros, aprovechando las propiedades antioxidantes y nutritivas de los mismos, en formas farmacéuticas sólidas de dosificación (tabletas), entre las cuales se destacan, siendo las más reconocidas las tabletas de anamú, de propóleos y de lecitina de soya.

En el 2005 a través de la Resolución 312 del Ministerio de la Industria Básica se aprueba el cambio de denominación de la entidad, que anteriormente se llamaba Laboratorio Farmacéutico Oriente, pasando a ser Empresa Laboratorio Farmacéutico Oriente. Desde finales del año 2013, esta institución —como parte del perfeccionamiento empresarial en la que se encuentra inmersa— ha comenzado un arduo trabajo de gestionar de manera científica y coherente todos sus procesos, entre los que se destaca la comunicación institucional.

A pesar de ese esfuerzo, y de que la máxima dirección del centro mantenía una política abierta hacia la comunicación, esta organización no pensaba la misma como un proceso integrador de todos los procesos y sistemas empresariales, con un enfoque sinérgico y planificado que favoreciera el flujo de mensajes e informaciones en todos los niveles de la organización. Se hacía de forma operativa, con falta de coordinación y gestión de las acciones, lo que atentaba contra el fortalecimiento de su identidad, imagen y el logro eficaz de los objetivos empresariales.

No contaban con una persona o estructura que se encargara de llevar a cabo este proceso correctamente, no se realizaban estudios internos acerca de la opinión que tenían sus propios trabajadores de la organización y sus directivos; declaraban valores que en algunos casos no se correspondían a los que existían realmente dentro de su colectivo laboral y no poseían una segmentación eficaz de sus públicos, que les permitiera desarrollar una atención diferenciada de los mismos.

En LBF no se habían trabajado los atributos culturales positivos que la identifican como organización, desde un enfoque comunicativo que priorizara el conocimiento y la socialización hacia su entorno, de su cultura e identidad organizacionales en una imagen intencional coherente. Existía falta de preparación de cuadros y dirigentes en este aspecto, así como insuficiencias en los mensajes y canales apropiados o la subutilización de los mismos. Para ello se trazó como **objetivo principal** diseñar un Sistema de Gestión de Comunicación capaz de aglutinar todos los sistemas y procesos que intervienen en la organización, en función del logro eficaz de los objetivos empresariales y la proyección de una imagen intencional positiva.

Con el propósito de encaminar los presupuestos trazados para esta investigación se definieron como **tareas científicas**: Realizar un diagnóstico de comunicación empresarial, establecer la dirección o estructura de comunicación que regirá este proceso en la entidad, establecer las normas generales de la comunicación, el estilo y la identidad corporativa, diseñar el mapa de públicos, el cual permitirá una segmentación adecuada para la elaboración efectiva de los diferentes mensajes, diseñar una estrategia de comunicación, que contribuya al alcance de los objetivos empresariales y permita a su vez proyectar una imagen controlada, diseñar un plan de acciones encaminado a lograr los objetivos planteados en la estrategia, diseñar el manual de gestión de comunicación, donde se establezcan las normas principales del sistema, diseñar la imagen visual corporativa de la empresa y su manual.

También se decidió impartir conferencias de capacitación y dar la asesoría necesaria y posible sobre los temas de identidad corporativa, comunicación y cultura organizacional y su rol dentro del Perfeccionamiento Empresarial.

### **Métodos y Técnicas**

Se seleccionó una muestra representativa con trabajadores de todas las plantas y departamentos de la empresa: directivos, obreros, cuadros y representantes de las diferentes organizaciones. Se encuestaron un total de 73 personas, lo que equivale al 10% del capital humano.

Para el diseño y aplicación de las principales técnicas de recolección de información se tomó en consideración como fuentes metodológicas las propuestas hechas por autores como Justo Villafaña, Joan Costa, Irene Trelles, Hilda Saladrigas y profesores del Departamento de Psicología de la Universidad de Oriente, así como encuestas realizadas en diversos trabajos de diplomas desarrollados en la Universidad de Oriente con objetivos comunes. Otra decisión fue la de enfocar el cuestionario en forma de interrogantes para facilitar la comprensión y las respuestas de los encuestados a los indicadores solicitados, así como el trabajo de los encuestadores.

Entre las técnicas principales utilizadas están:

- **Entrevistas no estructuradas y semiestructuradas:** Se les aplicaron a la muestra seleccionada de los diferentes departamentos de la empresa, directivos, clientes, fundadores y miembros de las diferentes organizaciones de masas, con el objetivo de buscar matices que complementarían, con criterios de expertos, los diferentes aspectos evaluados en los cuestionarios.
- **Encuestas:** Se elaboraron a partir de un importante número de indicadores que responden a los criterios metodológicos básicos que se consignan a continuación: Se aplicaron básicamente tres tipos de encuestas para el público interno: una referida a la comunicación, una para determinar los valores, clima interno y elementos de la cultura organizacional y una tercera de autoimagen.
- **Revisión bibliográfica:** Utilizada para la actualización y sistematización de información disponible en torno al objeto de estudio y la autosuperación.
- **Observación participante y no participante:** Realizada durante la aplicación de las diferentes técnicas con el objetivo de complementar información que posteriormente sirva para el necesario procesamiento y triangulación de resultados e interpretación de los datos.

Nuestras investigaciones se enmarcan dentro del campo de la Comunicación Organizacional, es del tipo no experimental transversal descriptiva, lo que nos permite observar, analizar y caracterizar los fenómenos relativos a la comunicación en la organización tal y como suceden, sin la manipulación de categorías. De igual manera se apoya en el paradigma hermenéutico ya que es necesario conocer, estudiar e interpretar todos los procesos que se relacionan e influyen en el comportamiento de la imagen organizacional de las empresas trabajadas, desde el enfoque cualitativo, aunque se utilizan métodos y técnicas cuantitativas con el objetivo de enriquecerla y lograr una mejor aproximación y un análisis profundo del tema en cuestión.

### Resultados y Discusión

Para poder alcanzar los objetivos y tareas propuestas, la investigación se dividió en dos fases fundamentales: una primera, en la que se desarrolla el diseño del sistema de gestión de la comunicación —también conocida como planificación de la comunicación— y que contempla fundamentalmente el diagnóstico de comunicación empresarial, y el diseño del manual de gestión de la comunicación como principal documento normativo; y la etapa concerniente al diseño de la identidad visual a partir de la imagen intencional.

#### 1ra etapa: El sistema de gestión de la comunicación

Desde la didáctica, se ha dividido al proceso de planificación de la comunicación en dos grandes etapas denominadas diagnóstico, la primera, y planificación, la segunda, ambos son, junto con la gestión o puesta en marcha de las acciones, partes inseparables de un único proceso. Su diferenciación se establece más por necesidades metodológicas y analíticas que por el hecho de que pueda fragmentarse el proceso que se pretende reconocer y modificar. El diagnóstico y la planificación de la comunicación no son ajenos a la dinámica de la organización y esta dinámica es continua. Cada punto de llegada es, al mismo tiempo, un punto de partida hacia un nuevo objetivo. En ese sentido la evaluación de los resultados de este proceso de cambio se convierte, simultáneamente, en origen de un nuevo diagnóstico. (Cantero, 2011, p. 5).

El diagnóstico aplicado a cualquiera de los procesos empresariales, es una estrategia de producción de conocimiento acerca de determinada realidad con la particularidad de estar orientada por la voluntad consciente de modificar esa realidad. Esta es una elección no sólo metodológica sino además epistemológica, que genera la posibilidad de aportar elementos para que la organización se apropie de ellos y sus procesos queden liberados de la improvisación y dejen de ser simples ensayos.

Según lo estipulado en la metodología empleada, se incursionó en las políticas de comunicación existentes —identificación de estilos, paradigmas, lineamientos, disposiciones, prácticas, etc.—. La identificación y clasificación de los tipos de públicos y dentro de este, el público interno y su sistema de relaciones y el público externo: clientes, proveedores, competencia, gubernamentales y no gubernamentales de incidencia, medios de comunicación y sus relaciones, ciertos agentes e intermediarios funcionales, metodológicos, etc.

Se detectaron problemas con el anunciado de la visión y la misión empresarial, y el objeto social, los cuales fueron redefinidos, puestos a consideración y aprobados mediante consultas por los directivos y trabajadores de la organización.

Dentro de la comunicación interna se indagó en el clima organizacional, flujos de comunicación y manifestaciones de la cultura organizacional: relaciones de poder, de roles, de tareas o de personas, identificación de canales, barreras, estilos formales e informales, etc.

Otro resultado de este diagnóstico fue la identificación de las áreas comunicacionales. Cómo se desarrolla en la empresa la difusión y extensión de los mensajes, la aplicación de las nuevas tecnologías de la comunicación (Intranet, Internet, e-mail, etc.). En lo referente a la comunicación externa se realizó un análisis de la situación de la identidad visual y la imagen resultante percibida por los públicos.

En el proceso de indagación de la imagen visual, de sus signos y símbolos, se pudo detectar la imposibilidad de registrar en la Oficina Cubana de Propiedad Industrial la palabra ORIENTE que aparecía en el identificador de la empresa —tanto en el logotipo, como en la denominación genérica—, por ser un denominativo de una zona geográfica, y porque existían grandes probabilidades de que en el extranjero se asocie ORIENTE con el Oriente Medio, y no con el Oriente cubano, por lo que hubo que, inexorablemente dedicarse a la compleja tarea de, a partir de la identidad, buscar un nuevo nombre y por consiguiente, nuevos atributos o símbolos que representarán a esta importante empresa. Esto constituyó uno de los resultados más relevantes de toda esta investigación, y será abordada con más detalles.

En esta etapa jugó un papel primordial la impartición de conferencias de capacitación sobre la temática al Consejo de Dirección y a los trabajadores en general, como forma muy efectiva de ir preparándolos para el cambio e ir venciendo los procesos lógicos de resistencia que supone la introducción de nuevas formas de gestión en la empresa.

Imperdonable sería obviar los extraordinarios aportes realizados por varios estudiantes de la Carrera de Comunicación Social de la Universidad de Oriente de Santiago de Cuba, que bajo la tutoría del autor y de la Prof. MSc. Tatiana Gómez Reyes, desarrollaron investigaciones que derivaron en Trabajos de Diplomas sobre auditorías de imagen, diagnósticos de cultura organizacional, diseño de planes de comunicación, etc.

La segunda etapa consistió en el diseño de la estructura básica del Manual de Gestión de la Comunicación como herramienta básica del sistema de comunicación y de los principales componentes del mismo, como forma de lograr que los resultados sean visibles, y sobre todo de utilidad práctica. Se trata fundamentalmente de propuestas realizadas por el equipo asesor de la comunicación, las cuales fueron discutidas y aprobadas en el Consejo de Dirección en primera instancia y en el debate abierto y franco de los trabajadores.

La estructura básica de este manual se basa en la aportada por Justo Villafañe, aunque se tuvieron en cuenta los elementos que se plantean en el Decreto 281, y consta de las siguientes partes:

- **Introducción.** Introducción al documento donde se plasma principalmente su importancia, necesidad, y utilidad. Dando una panorámica general del contenido de cada una de sus partes.
- **Capítulo 1. Caracterización de la empresa.** Aquí se puede encontrar el resumen de todos los acápites en el que se desarrolló el diagnóstico.
- **Capítulo 2. Normas generales de la comunicación.** El estilo y la identidad corporativas: En este punto aparecen recogidas —previa aprobación por parte de la empresa— elementos de medular importancia tales como: el credo básico de la organización, la estructura de la identidad y los lineamientos generales de la imagen institucional, la conceptualización de la identidad de marca, así como el enfoque de empresa. Se establecen cuáles serían los principales retos de LBF en el decursar del tiempo para garantizar la imagen. Se delinean los atributos de la imagen intencional, el discurso corporativo, así como los atributos de excelencia a desarrollar y alcanzar, los valores esenciales y otros principios que rigen la actividad en el Laboratorio.

Estos elementos, como obviamente se entiende, fueron determinantes en todo el trabajo posterior a la hora de concebir la imagen intencional y la comunicación empresarial,

- **Capítulo 3. La Dirección de Comunicación (DIRCOM):** Este constituye lógicamente una de las estructuras básicas del sistema, pues a partir de ella se logra regular y administrar el proceso de la comunicación dentro de la empresa. La forma en que esta funcionará y el lugar que ocupe en el organigrama de la empresa, queda establecida a partir del trabajo mancomunado con la Dirección de Capital Humano y del intercambio con los representantes del Consejo de Dirección. Aquí se pautó también la misión y el diseño orgánico y funcional del aparato de comunicación, su estructura, funciones, regulaciones para la comunicación interna, directrices para la comunicación externa, perfil y documentación del comunicador de la empresa, así como otras regulaciones de carácter general.
- **Capítulo 4. Las políticas y normas de la comunicación:** Se definen y establecen las políticas y ámbitos de la comunicación. Aquí se pautan también los programas para las relaciones y contactos con la prensa, las situaciones de crisis, la comunicación con los nuevos trabajadores, los canales autorizados tanto en la comunicación interna, en la externa y para la retroalimentación. Se deja establecido también la forma en que se fijará el presupuesto para la comunicación. Otros aspectos que aparece son las normas y estilos de la comunicación en todas sus formas y ámbitos: comunicación cara a cara, telefónica, así como una metodología básica para poder elaborar los planes de

comunicación.

- **Capítulo 5. El mapa de públicos:** Este constituyó un aporte sustancial al establecer los parámetros claves para su clasificación, lo que permitió más adelante establecer las políticas generales y los enfoques de los mensajes de manera segmentada y detallada, en función de las características específicas de cada uno de ellos, tanto internos como externos, incluyendo a los competidores, fundamentalmente a nivel nacional. Se valoraron también aspectos como la participación y resultados de eventos y acciones de Relaciones Públicas (internas y externas).
- **Capítulo 6. Plan de acciones:** concebido por espacio de un año, en el aparecen detalladas las diversas tareas comunicativas, organizativas, así como de creación de infraestructuras y condiciones objetivas, que garanticen el surgimiento de las condiciones subjetivas y el establecimiento y funcionamiento de la comunicación como un sistema científicamente concebido, y que coadyuven a la introducción de la nueva imagen en los diferentes mercados de la empresa.
- Como parte de los **anexos** de este documento aparece el diagnóstico íntegro, con el análisis pormenorizado de todos los aspectos estudiados, así como otros aspectos esenciales para la comunicación como son la cartera de productos, el organigrama de la entidad, etc.

Por último, es importante especificar que este manual fue concebido según lo establece Justo Villafañe, es decir, como un instrumento de trabajo, de renovación constante, por lo que su contenido debe ser revisado de forma sistemática y permanente.

### **2da Etapa: La creación de los símbolos y de la imagen visual de la empresa**

Según Justo Villafañe, la imagen corporativa es el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior, por lo que es necesario cultivar una imagen adecuada y positiva en las empresas, ya que de esta forma se logrará obtener la confianza del público pues permite una mayor credibilidad y confianza, una mayor reputación en la sociedad, haciéndola diferente de las demás y contribuyendo a crear la impresión de una empresa única y específica.

Existen empresas que se preocupan únicamente en lo que muestran al exterior y no prestan atención a lo que hay dentro, sin darse cuenta que la imagen externa es el puro reflejo de lo que sucede internamente; por tanto se mostrará una identidad falsa, que no refleja los verdaderos valores de la organización. Para una empresa que planea desarrollar una imagen organizacional positiva es sumamente necesario conocer lo que pasa dentro y a partir de ahí planificar una imagen externa coherente con sus objetivos. Son diversos los propósitos que se pueden obtener cuando una empresa presenta una imagen organizacional fuerte, establecida sobre la base de atributos internos comunes y generalizados, desde la dirección hasta el trabajador de menor rango.

La imagen corporativa -señala Justo Villafañe (1999)- se manifiesta fundamentalmente a través de:

- **El comportamiento corporativo:** Es la manera en que la empresa actúa en el plano funcional y operativo de sus procesos productivos.
- **La cultura corporativa:** Es el modo de ser y de hacer de la organización.

- **La personalidad corporativa:** Es el conjunto de manifestaciones que la empresa efectúa voluntariamente con la intención de proyectar una imagen intencional entre sus públicos a través, principalmente, de su identidad visual y de su comunicación.

Hoy en día las empresas reconocen su significativa importancia por su influencia en la confianza, permanencia y fidelidad del mercado y son conscientes, de que el conocimiento del comportamiento de este fenómeno en su organización, determina su futuro, favoreciendo la materialización de la estrategia empresarial, orientándolos en el inestable mundo del mercado y preparándolos para enfrentar los constantes cambios que suceden. La importancia que actualmente se le está otorgando al estudio de la imagen de las organizaciones queda definida por el investigador Joan Costa (2001) cuando propone su inclusión dentro del Paradigma del siglo XXI: “los vectores del nuevo paradigma son claramente estratégicos: la Identidad, la Cultura, la Acción, la Comunicación y la Imagen”.

Por eso se partió en primer lugar de las características de la empresa, su objeto social, y su visión, para establecer que la organización debe buscar desde el punto de vista estratégico una identidad de marca por asociación de valores internos, cultura, personas, innovación tecnológica y sistema de calidad imperante, todo sobre la base de un sólido **trabajo en equipo**, siempre **en beneficio del cliente**. Esto garantizará una asociación diferente, menos tangible, más subjetiva y menos vinculada a la clase y características de sus productos y servicios. Estas asociaciones tienen el potencial de jugar un rol significativo, pero diferente en la generación y apoyo de la proposición de valor y relaciones con el cliente. La empresa ha de crear el orgullo en sus clientes de ser una empresa cubana que, siempre ofrece productos óptimos y altamente competitivos en pos de un mejor entorno y mayor calidad de vida.

El nuevo nombre se basa en el uso de las siglas del genérico que acompaña a la marca: LABORATORIOS FARMACÉUTICOS, lo que garantiza la inmediatez del reconocimiento por parte de los receptores. Su pronunciación es fácil y no trae muchas complicaciones ni en español, ni en inglés, ni en francés, idiomas estos que hay que tener en cuenta porque son los que predominan en el Caribe como área de interés para la exportación. Es importante añadir que la utilización de siglas como nombres comerciales es una tendencia que ha demostrado su eficacia en el mundo, siempre y cuando se combinen de la forma adecuada.

Junto al imperativo de calidad y la orientación hacia el trabajo en equipo, la forma en que LBF trate a sus clientes constituirá una dimensión definida en su cultura organizacional, además de la base para muchas de sus características. El primer elemento básico de la identidad que constituye una de las invariantes claves de este fenómeno y que resume toda la filosofía empresarial de los Laboratorios Farmacéuticos LBF, es su eslogan institucional **Comprometidos con tu salud**, que implica asumir una responsabilidad con sus clientes, un accionar en función del cumplimiento de los objetivos empresariales, y esto a su vez trae aparejado, la vigilancia perenne sobre todos los sistemas y del mercado para cumplir con los parámetros de calidad necesarios para obtener esa meta. El vocablo SALUD, representa el objetivo final de todo el accionar del complejo, y por ser además, una indudable promesa de beneficio o principal argumento persuasivo, a la cual aspiran todos los seres humanos.

El símbolo propuesto tiene como eje central el concepto expuesto en el slogan, es decir se presenta al ser humano como centro de todo el accionar del complejo farmacéutico: ya sean sus trabajadores como los principales artífices de todos sus logros y forjadores de una cultura fuerte e inigualable, así como de los consumidores finales, objetivo principal y final de todo el accionar de esta entidad. Esta imagen es reflejo también de un gran complejo de laboratorios y de las interacciones que se establecen en el sistema empresarial, al presentarse las elipses y el círculo separados, pero convergentes en el centro geométrico de la figura que se forma.

### Principales resultados alcanzados

Entre las principales acciones desarrolladas para el lanzamiento y afianzamiento de la nueva imagen de LBF Laboratorios Farmacéuticos, donde el diseño ha jugado un papel primordial, podemos mencionar:

- Diseño del Manual de Identidad Visual Corporativo.
- Aplicación paulatina de los soportes comunicacionales pautados en el manual. (Rotulación de vehículos, solapines, tarjetas de presentación, papelería institucional, etc.).
- Diseño del sistema de prospectos, blíster, etiquetas y envases de los productos naturales y los genéricos (medicamentos, sueros, sales de rehidratación oral y vendas enyesadas).
- Diseño de los sueltos promocionales para los productos de origen natural.
- Diseño de gigantografías promocionales para la institución y para los productos.
- Diseño y montaje paulatino del sistema de señalética y ambientación gráfica interior de las diferentes plantas y edificaciones. Incluye también la comunicación política.
- Diseño de sistemas de murales informativos.
- Diseño de *displays* de exhibición para los innovadores y racionalizadores de la empresa.

### CONCLUSIONES

1. El proceso de gestión de la comunicación como basamento primario que da lugar a la detección y tipificación de los rasgos identitarios se torna en un proceso imprescindible para poder determinar, en conjunto con los directivos de la empresa, la imagen intencional que se proyectará. La visión, la misión, los objetivos empresariales, así como un profundo diagnóstico de que tenga en cuenta la cultura, la identidad y la imagen, son sintéticamente, aspectos insoslayables a tener en cuenta.
2. Al tenerse en cuenta los elementos anteriores, la planificación y el diseño de los elementos comunicacionales se logran asentar sobre bases muy sólidas, y esto contribuye a erradicar algunos vicios y errores que persisten en la forma de trabajar de algunos profesionales en la actualidad. Lo anterior debe estar estrechamente ligado a un profundo trabajo en equipo y a un arduo proceso creativo, para lograr un alto porcentaje de éxito en el cumplimiento de los objetivos trazados. No se puede obviar en este proceso la necesaria interacción de retroalimentación, aprobación y asesoramiento recíprocos entre los encargados de tomar decisiones en la empresa y el equipo de trabajo de comunicación.
3. No obstante a todo lo logrado, subsisten aún muchas inconformidades, ya que en la actualidad persisten barreras subjetivas muy fuertes en el estilo de trabajo de muchos directivos que no ven en la comunicación una herramienta fundamental para saltar a nuevos estadios del desarrollo empresarial. También existen otras de carácter objetivo como las relaciones de precios y las formas de contratación a los expertos en esta materia, que no dan libertad de acción, desconocen la totalidad de los trabajos que se enmarcan dentro de esta área —principalmente en el diseño— y el intrusismo profesional de algunos trabajadores del sector privado, constituyen el mayor freno para la conformación de los equipos multidisciplinarios. A esto hay que sumarle cierta tendencia al facilismo por parte de algunos profesionales que en muchas ocasiones sacrifican la calidad en aras de los beneficios económicos.
4. Existen otros obstáculos no menos importantes relacionados con ciertas políticas de comercialización y exportación que resultan parcialmente inoperantes y desestimulantes

al esfuerzo y las inversiones que se realizan en algunos sectores de la economía, al no tener en cuenta en lo absoluto la imagen de los productores.

### BIBLIOGRAFÍA

- Cantero Montano, Yanela. *Tecnología de diagnóstico del sistema de comunicación desde la integración con los intangibles empresariales. Estudio de caso en el contexto del perfeccionamiento*. INFOGEST 2011. La integración como elemento de desarrollo. Santiago de Cuba, 2011.
- Costa, J., *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina, Ediciones La Crujía, 2001.
- Fernández Collado, C.: *La comunicación en las organizaciones*. Ed. Trillas. México. 1997.
- Moreno Oliva, Odalis I. *Gestión integral del sistema de comunicación en las organizaciones en perfeccionamiento empresarial*. INFOGEST 2011. La integración como elemento de desarrollo. Santiago de Cuba, 2011.
- Trelles, Irene. Comunicación organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba. Revista *Espacio*, No. 3/2000.
- Villafañe, Justo. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ediciones Pirámide, S:A. Madrid, 1993.
- : *La gestión profesional de la Imagen Corporativa*. Ediciones Pirámide S.A., 1999, Madrid, España.