



Ministerio de Educación Superior
Sede Universitaria
"Medaldo Vitier Güanche"

DEMOS
SOLUCIONES
COMERCIALES

Trabajo de Diploma

TITULO: AUDITORIA DE IMAGEN DE LA EMPRESA DEMOS

AUTOR: JUAN MOISÉS RUIZ SORIANO

TUTOR: LIC CARIDAD RUIZ GALUD

**MATANZAS
2009**



“FORTALEZA Y MODERNIDAD EN NUESTRAS PRODUCCIONES”

**La imagen (...) Es un instrumento estratégico de primer orden y de un valor diferenciador y duradero que se acumula en la memoria social (...)
Trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa, a las que inyecta identidad, personalidad y significados propios y exclusivos.**

Joan Costa 2001.

“Imagen corporativa en el siglo XXI”.



DEDICATORIA

Dedico este trabajo a la Revolución, “a mis padres”, a mi hermana, Mercedes de Caridad Ruiz Soriano y en especial Caridad Ruiz Galup, los que han permitido mi formación como profesional; por el cariño y tolerancia que cada día me profesan.

AGRADECIMIENTO

- ✚ Agradezco a la Revolución por haberme dado la oportunidad de comenzar una carrera universitaria.
- ✚ A mis padres, hermana por todo que me han ayudado en la vida profesional.
- ✚ A mi tutora Lic. Caridad Ruiz Galup por entregarme su tiempo, su enseñanzas ideas en relación con el tema de esta tesis y sobre todas las cosas, por su asombrosa profesionalidad.
- ✚ A mi profesora Iris María Gómez Nodarse, Máster en Dirección, que he continuado con ella desde mi carrera como técnico medio, todos los Post Grados recibidos.
- ✚ A mi Director de mi Empresa, Freddy Pedro Fernández Gómez, Máster en Comunicación, por su ayuda.
- ✚ A todos mis seres queridos, a Juan Miguel Sánchez Palomino, mis compañeros de aula, Martha, Mechuca, que no me permitieron el cansancio para renunciar a una victoria final.
- ✚ A todos gracias por su ayuda, sin la cual, sencillamente jamás hubiera podido realizar este trabajo.



DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Yo, Juan Moisés Ruiz Soriano, estudiante de la Universidad, “Medardo Vitier Güanche”, , declaro que soy el único autor de este trabajo de diploma, presentado en opción al título de Licenciado en Comunicación Social, por lo tanto autorizo a dicha institución a utilizar la misma con la finalidad que estime pertinente.

Juan Moisés Ruiz Soriano



NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

Ciudad y Fecha:_____

RESUMEN

El presente trabajo se realizó en la empresa Provincial de Producciones Varias y Gráficas Matanzas, DEMOS y se trazó el objetivo general de elaborar una estrategia de comunicación para proyectar eficazmente la imagen de DEMOS y la proyección de sus productos, para el cumplimiento de estos objetivos planteados, se utilizaron técnicas de trabajo tales como.

→ La observación directa, entrevista, análisis documental

Los principales logros que se obtuvieron en esta investigación:

→ Se vislumbra una reanimación empresarial a partir de su política empresarial y la confección del Manual de Imagen Corporativa.

→ La capacitación de todo el personal para una mejor atención al cliente externo.

Soluciones propuestas:

→ Seguir el desarrollo de una política de capacitación y diversificación.

→ Priorizar dentro de las estrategias comunicativas la divulgación de la historia y evolución de la empresa para mayor identificación de sus públicos con la empresa.

INDICE

	Páginas
Introducción	8
Desarrollo:	
Capítulo I Marco Teórico	15
1.1. Definición de los Conceptos de:	
1.1.1. Comunicación Social. Modalidades	15
1.1.2. Comunicación Interna	15
1.1.3. Comunicación externa	19
1.1.4. Identidad	25
1.1.5. Públicos	29
1.1.6. Imagen	33
1.1.7. Auditoria de Imagen	36
1.1.8. Relaciones entre la imagen pública e interna	41
Capítulo II Marco Referencial “DEMOS en el Mercado”	43
2.1. “DEMOS”	43
2.1.1 Evolución y Desarrollo de la Entidad	45
2.1.2 Situación Actual de la Entidad	47
2.1.3 Proyección Estratégica	49
2.1.4 Auditoria en Función De La Imagen	50
2.1.5 Método, Técnicas y Muestra utilizada	53
2.1.6 Procedimiento	56
Capítulo III _Recopilación y Análisis de Resultados	59
3.1. Análisis de la imagen intencional: ¿Cómo me proyecto?	77
Conclusiones	81
Recomendaciones	82
Bibliografía	83
Anexos	

INTRODUCCIÓN

Los objetivos esenciales para la presente tesis, que lleva por título Empresa DEMOS, una Auditoria de Imagen, consisten en proporcionar y a la vez evaluar, a luz de la Comunicación Social y el Marketing la situación actual y perspectivas de la Entidad tomada por objeto del presente estudio, con la intención de aportar elementos que permitan proyectar las acciones futuras más a tono con las posibilidades y ventajas que ofrece el empleo de los adelantos científico-técnicos en la esfera de dirección empresarial, aprovechando las ventajas de la informática y la automatización aplicada a los procesos productivos, de dirección y de control.

Abordar como objeto de estudio una empresa de producciones y servicios que actúa en un marco local, como se presupone sumergirse desde una perspectiva general, en el análisis de la madeja dos procesos globales altamente complejos, y que en la realidad específica de Cuba, además del reto que supone ascender al desarrollo científico en las condiciones de subdesarrollo, se agrega la criminal acción de potencias tecnológicas imperiales, que constantemente tratan de obstaculizar el avance del país, siendo este el escenario más general, donde a pesar de los obstáculos referidos, resulta posible progresar, gracias a las ventajas que proporciona el sistema social del país, que asegurando el desarrollo educacional integral, aporta la capacidad intelectual suficiente para alcanzar la crecimiento económico sostenido en el importante campo de la producción de bienes y servicios .

En este trabajo de diploma, aplicando las efectivas herramientas de la comunicación social y el marketing, se investigó la situación específica de la entidad objeto de estudio, la situación de sus instrumentos de imagen en las diferentes variantes, sus particularidades comunicativas, a partir de su propia experiencia y de sus públicos, con el objetivo de proporcionar la información mínima requerida sobre la situación general que presenta la misma, revelando las

deficiencias y limitaciones y las posibles vías para la superación su erradicación y también sus fortalezas y posibilidades, aportando a la dirección de la Entidad los elementos objetivos que le permitan un accionar más realista y efectivo hacia la solución de las deficiencias y por el logro de los objetivos y planes trazados, poniéndose de manifiesto su importancia como imperativo para el cumplimiento de las misiones y de la función social y de la interrelación entre el crecimiento y el desarrollo empresarial y el empleo de las comunicaciones y las técnicas de mercadeo.

A partir de la situación específica de la Entidad estudiada, la presente investigación, incursiona con un nivel de profundidad, en toda la trayectoria y la vida de la Empresa DEMOS, revelando las deficiencias y desaciertos para mostrar, en lo posible, los procedimientos a seguir en la búsqueda del éxito empresarial.

Valorar el estado actual de la imagen pública, los impactos previstos y reales que la Empresa ha dejado en la memoria de sus clientes, es una cuestión de vital necesidad y solo alcanzable mediante el empleo de los recursos que proporciona la Auditoria de Imagen como modalidad de investigación, que muestre la realidad situacional y las perspectivas reales para encaminar las acciones futuras con, al menos, un mínimo requerido, de orientación científica.

La Empresa DEMOS, a partir del año 2002 emprendió las primeras acciones de estudio para posterior aplicación de algunas técnicas científicas, de dirección empresarial, registrándose avances más significativos en la capacitación de los cuadros, dirigentes y técnicos y en la realización de estudios especializados, apoyados en consultorías contratadas a tales efectos, que han posibilitado disponer de un volumen de información que hoy permite la realización de la presente Auditoria de Imagen.

Partiendo de la situación problemática que presenta la entidad, la investigación se realizará para dar respuesta al siguiente:

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

¿Cómo es la Imagen que reciben los públicos interno y externo de la Empresa DEMOS de Matanzas?

OBJETIVO GENERALES:

Diagnosticar la Imagen que reciben los públicos interno y externo de la Empresa DEMOS de Matanzas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Determinar los basamentos teóricos sobre los que se sustenta la Imagen que tienen los públicos interno y externo de la Empresa DEMOS de Matanzas.
2. Conocer la metodología que se aplicará en la caracterización de la Imagen que tienen los públicos interno y externo de la Empresa DEMOS de Matanzas.
3. Diagnosticar la situación actual de la Imagen que tienen los públicos interno y externo de la Empresa DEMOS de Matanzas.

PREGUNTAS CIENTÍFICAS:

1. ¿Cuáles son los basamentos teóricos sobre los que se sustenta la Imagen que tienen los públicos interno y externo de la Empresa DEMOS de Matanzas?
2. ¿Qué metodología se aplicará para conocer la Imagen que tienen los públicos interno y externo de la Empresa DEMOS de Matanzas?
3. ¿Cuál es la situación actual de la imagen que tienen los públicos interno y externo de la Empresa DEMOS de Matanzas?

La presente investigación responde al modelo cuanti-cualitativo o mixto, puesto que se tienen en cuenta para el análisis de los resultados los aspectos cuantificables arrojados por las técnicas aplicadas, así como las valoraciones,

criterios y opiniones que se recogen de los entrevistados y de la observación efectuada.

El objeto de estudio lo constituye **la imagen** de la Empresa DEMOS, mientras que **el campo de acción** lo constituye dicha **Empresa**.

Los métodos teóricos utilizados son:

Histórico-lógico: Este método permite captar las lógicas de consumo como objeto en constante movimiento y cambio y reflejar su naturaleza cualitativa como resultado del proceso histórico que expresa el conocimiento socialmente establecido. De esta manera el análisis de las necesidades de consumo (lo lógico) emerge como reflejo del contenido de lo histórico en que se reiteran los elementos esenciales y se despoja de causas secundarias y superfluas presentes en la historia del objeto; o sea, establece las regularidades y leyes que describen las lógicas del consumo del segmento de mercado mediante un sistema de abstracciones.

Analítico- sintético: Cuando se habla de **análisis y síntesis**, se debe determinar que el análisis como operación lógica consiste en la descomposición del proceso de creación publicitaria en sus partes, en sus múltiples relaciones y componentes, y que la síntesis establece mentalmente la unión entre esas partes y determina sus relaciones apoyándose en la abstracción y en la generalización. La base real de la necesidad del uso del análisis y de la síntesis radica en que el proceso de creación publicitaria de bien público tiene múltiples elementos que es necesario precisar (separar) y además, integrar (sintetizar, unir) en aras de poder transmitir a un amplio público los “mismos” contenidos.

Tránsito de lo abstracto a lo concreto: Este método permite concebir los mensajes sociales en dependencia de las estructuras establecidas socialmente y la relación de estas con el modo de producción predominante en consecuencia con el desarrollo de las fuerzas productivas, lo que sustenta las condiciones de

plausibilidad del mensaje social.

La utilidad del mensaje de bien público a crear dependerá del respaldo material que lo sustente, ya que no hay nada ideal si no se apoya en lo material y no existe nada en la abstracción si no es posible concretarlo en la realidad. Por ello, los mensajes sociales de bien público (lo abstracto) parten de la realidad aprehendida (lo concreto) y la concepción del diseño publicitario necesita de la vía científica del conocimiento que explica el tránsito de lo concreto real a lo abstracto y que vuelve a lo concreto pensado.

Modelación teórica: La **modelación**, por su parte, se utiliza para descubrir y estudiar nuevas relaciones y cualidades del texto publicitario a partir de la consulta de otras teorías y modelos del campo de las comunicaciones que coadyuvan a su creación, además de que son utilizados para representar la segmentación de los públicos objetivos. Se realiza mediante una representación simplificada de la realidad y los modelos que se crean se encaminan a estudiar el comportamiento de las comunicaciones en diferentes contextos sociales. El método se basa en los siguientes procedimientos: se esquematiza la realidad a manera de poder extrapolar los datos del fenómeno modelado, y se puede modificar y transformar y se puede simultanear con otros modelos de otros enfoques. Su comparación permite hallar el mejor y establecer adecuadamente los nexos entre las variables y entender la dinámica de las mismas. Los modelos de la comunicación utilizados representan relaciones y propiedades esenciales (analógico) que se toman como auxiliares, para aplicar al diseño del spot televisivo de bien público que se pretende.

Inductivo- deductivo: El método se utiliza como razonamiento que va de lo particular a lo general principalmente en el estudio de casos singulares, tales como las entrevistas al informante clave, para tomar lo esencial de ellas. La deducción, por su parte, va de postulados generales como las teorías de la comunicación que utiliza el estudio a otros menos generales como el contexto o

campo de actuación en el que se enmarcan los efectos de la investigación. Dialécticamente su integración y su complementación mutua son las que permiten un verdadero conocimiento sobre la realidad en un proceso integrador y coherente.

Para la construcción epistemológica de la investigación también se utilizaron métodos empíricos que facilitaron el acopio de la información necesaria para lograr la efectividad en el cumplimiento de los objetivos y solución del problema planteado.

La investigación desarrollada presenta la estructura siguiente:

- **Un Capítulo Primer** denominado Marco Teórico, en el ordenan los principales teorías que se mueven en torno a la Imagen Corporativa y el Marketing de la Empresa DEMOS Matanzas que constituya la línea de investigación.

- **En el Capítulo Segundo** Exponemos una Auditoria de Imagen realizada a la Empresa DEMOS Matanzas

Este caracteriza el objeto social de estudio (Empresa Provincial de Producciones Varias y Gráficas Matanzas DEMOS) Exponiendo sus avances, el escenario actual y perspectivas de las misma con las herramientas que suministra la Auditoria de imagen como modalidad de investigación.

- **El capítulo Tercero**, Propuesta de estrategia de comunicación permite demostrar las acciones, contribuir a mejorar los servicios y la Imagen de la Empresa DEMOS, esto nos posibilita analizar los resultados obtenidos a partir de las técnicas aplicada en la investigación proporcionando un material de incalculable valor práctico para su proyección.

- **En su final**, la Tesis, recoge las conclusiones y recomendaciones, bibliografía utilizada, así como los anexos.



La totalidad de los documentos se recogen y presentan a sus usuarios de manera en un único documento., lográndose cumplir no sólo el requerimiento de poner en manos de la de la Empresa DEMOS, herramientas para la toma de decisiones, sino que permite sistematizar y aplicar sistemáticamente a la práctica empresarial con apreciable celeridad.

Este trabajo persigue como meta obtener mi Licenciatura de Comunicación Social.

CAPITULO I: MARCO TEORICO.

1.1 Definición de conceptos

1.1.1 Comunicación social. Modalidades.

Tomando como base la concepción de la comunicación organizacional como un conjunto de procesos de construcción de significados compartidos entre los públicos de una entidad, tanto internos como externos, y considerando a la organización abierta al entorno y en constante cambio y evolución, puede inferirse la importancia que presenta la coherencia e interrelación entre comunicación interna y externa para el adecuado desarrollo de la Entidad.

La comunicación, como vínculo de efectos interactuantes, posibilita una mutua interacción recíproca que facilita la integración selectiva al sistema, tanto al entorno interno como al externo.

1.1.2 La comunicación interna, como transcurre en el seno de la Entidad, constituye una de las principales vías de influencias en la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional.

A través de la información que se intercambia, los intereses de los diferentes puntos o centros interactuantes, tienden a acercarse y fusionarse en bien de la consecución de los objetivos de la Empresa y facilitan el sistemático y adecuado flujo de los procesos y las acciones, en aras de los resultados, aportando a su vez, la información necesaria acerca de la organización, su funcionamiento y las personas que participan en ella, se conocen los cambios y se influye en su mejor desenvolvimiento.

Para Kreps, conocido autor norteamericano, la comunicación interna “es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción

humana que ocurre dentro de la organización y entre los miembros de la misma” (1990:24).

Esta comunicación se estructura y produce de modos diversos, en dependencia de las características de la organización donde tiene lugar, y así podrá transitar por estructuras formales o por vías informales, y a su vez presentará un sentido o dirección, que corresponderá a objetivos determinados.

1.1.2.1 Canales y redes de comunicación

Las formas o canales mediante los cuales la comunicación se realiza es otro de los campos de estudio de la comunicación organizacional.

1.1.2.2 Comunicación formal.

Se habla de comunicación formal cuando los mensajes fluyen siguiendo los canales oficiales establecidos en la estructura de la organización.

1.1.2.3 Comunicación descendente.

Si el flujo de información procede de la dirección de la organización y se dirige a los niveles intermedios y la base, se trata de un flujo descendente de comunicación.

Katz y Kahn (citados por Goldhaber, 1990:35) han identificado cinco tipos de comunicaciones descendentes:

- 1- de instrucciones laborales, vinculadas a orientaciones en torno a procedimientos y normas.
- 2- explicación razonada de las tareas, que apuntan a la interrelación y razón de ser de grupos diferentes dentro de la organización y busca objetivos integradores.
- 3- procedimientos y prácticas, relacionados con políticas y normas, regulaciones, etc. de la organización.

- 4- retroalimentación, de elogio a los resultados de trabajo de empleados.
- 5- motivación en función de objetivos, que explican la misión y razón de ser de la organización, y cómo se integran las diferentes áreas de la organización en el logro de objetivos comunes.

Debe tenerse presente que este flujo de comunicación puede presentar dificultades en su desarrollo tales como, la sobre valoración de la comunicación indirecta sin búsqueda de retroalimentación necesaria; la sobresaturación de mensajes; el uso en un momento inadecuado, bien sea con demasiada antelación o con mucha premura; y la filtración de los mensajes en momentos o situaciones inoportunas.

1.1.2.4 Comunicación ascendente

Así se denomina al flujo de comunicación que se dirige de los empleados hacia los superiores, con el propósito de formular preguntas, aclarar dudas, hacer sugerencias, expresar inconformidades o quejas. Su importancia radica en que permite conocer el nivel de recepción de las disposiciones, el grado de cumplimiento de tareas y funciones, el surgimiento de problemas, dificultades o ruidos en la comunicación y el clima laboral existente.

Otras de sus ventajas es que permite encausar el apoyo del colectivo laboral para la toma de decisiones, a partir de consensos, contribuye al mejor conocimiento del público interno, sirve de canal adecuado de retroalimentación y de fuente de ideas valiosas.

Como dificultades, como influencias potenciales negativas, se analiza que pueden propiciar la contaminación del flujo ascendente, ocasionado por modificaciones sucesivas que tergiversan el sentido y restan utilidad a la información que llega a los niveles más altos de la organización.

1.1.2.5 Comunicación horizontal.

Se refiere al intercambio de mensajes mediante flujo de comunicación entre niveles similares de autoridad. Tiene propósitos de establecimiento rápido de coordinaciones para la realización de tareas en las que confluye más de un departamento o área.

1.1.2.6 Comunicación transversal.

Es uno de los flujos más contemporáneos que propone la comunicación en todos los sentidos, y desde todos los niveles, y uno de los menos frecuentes. Es la que más favorece la participación de todos los integrantes de la organización, y la toma de decisiones a partir de consensos. Se ha puesto en práctica en empresas a través de los círculos de calidad, de equipos especiales de análisis, o mediante la formación de grupos multidisciplinarios para tareas específicas.

1.1.2.7 Comunicación informal

Cuando la interrelación entre los públicos internos se produce en virtud de lazos de afinidad, simpatía, familiaridad, de manera independiente de los lugares que los protagonistas de la comunicación ocupan en el organigrama, se está en presencia de lo que se denomina, comunicación informal.

Entre las ventajas que presenta este tipo de comunicación, Goldhaber (1990) señala la rapidez, un mensaje transmitido a través de lo que se conoce como Grapevine, o enredadera, se trasmite a la velocidad deseada por el remitente y los receptores, es el canal más rápido de difusión entre los integrantes de una organización.

Presenta un alto contenido de información, y si bien una parte de ella puede no ser totalmente exacta, se han realizado investigaciones que han llegado a la conclusión de que su nivel de exactitud oscila alrededor de un 80 por ciento de verosimilitud (David, citado por Goldhaber: 1990:141).

El conocimiento y utilización de este tipo de red de comunicación puede resultar muy conveniente para el logro de los propósitos de una organización.

1.1.2.8 Comunicación mediática.

Se le denomina comunicación mediática cuando la comunicación no es personal, sino que se utilizan medios para realizarla. Pueden usarse en ella impresos gráficos tales como libros, folletos, periódicos o revistas, o más limitados en su reproducción, como boletines, hojas informativas, etc. Es también masiva la comunicación radial y televisiva en el sentido más amplio, a partir de las actuales posibilidades comunicativas que permiten las nuevas tecnologías más sofisticadas, teléfonos, fax; correo electrónico; redes internas; Internet, entre otros, en una amplia gama de formas específicas de manifestarse.

1.1.3 Comunicación externa

Como su nombre lo indica, es aquella que la organización establece con los públicos externos, es decir, se trata de la interrelación de los elementos constituyentes del entorno interno, con los que existen en el entorno externo, de manera particular, o de manera general, como la representación de un todo.

La dialéctica entre la comunicación externa y la interna es un principio de la comunicación organizacional subrayado especialmente por el enfoque sistémico, que establece interrelaciones de dependencia entre todos y cada uno de los integrantes de cada subsistema, tanto interno como externo.

Bartoli (1992) afirma que entre las formas de comunicación externa más importantes se encuentra la comunicación directa de los empleados en su cotidianidad, para lo cual debe “saber”, lo que implica un buen nivel de comunicación interna; debe estar convencido, lo que conlleva coherencia entre el discurso y las acciones concretas y la motivación o deseo de comunicar sobre su

empresa, lo cual supone determinado sentimiento de pertenencia. (Bartoli, 1992:88).

La dialéctica de la relación comunicación interna - comunicación externa va a conformar el equilibrio entre la estabilidad y el cambio que le permite a la empresa mantenerse flexible ante los cambios del entorno, lo que logra con un adecuado flujo de comunicación externa, tanto de adentro hacia fuera, como a la inversa; y la estabilidad de los aspectos básicos internos que le permiten no desviarse hacia el desorden y el caos.

Lucas Marín, siguiendo esta línea de pensamiento, y partiendo de un enfoque sistémico, concibe a la organización como un conjunto de partes independientes que también toman de fuera una serie de inputs y expiden outputs. Y apunta: “la creciente interdependencia de las organizaciones ha dado lugar a un mundo donde existe una necesidad de coordinación y cooperación efectiva entre los miembros de los diferentes grupos... La idea básica es que una organización no está nunca aislada, sino que funciona en un campo inter organizacional, y que debe coordinar, por tanto sus actividades con otras entidades con las que comparte algún tipo de interés” (Lucas Marín, 1997:95). Y a esos individuos u organizaciones con los que la empresa se relaciona, los denomina, siguiendo a Kreps, entorno relevante. Los cuales, afirma Marín, son en realidad ambientes de información y salidas básicas para los mensajes de los miembros de la organización.

Para la comunicación externa es igualmente fuente de inputs, o elementos que alimentan a la organización y de outputs o respuestas de la entidad a la sociedad. Por la importancia de la proyección social del sistema, no se concibe a una entidad, empresa u organización aislada del entorno, precisamente en su relación con el entorno, en lo que aporta a la sociedad en su conjunto radica la esencia de su existencia, y este enfoque está presente a todos los niveles organizacionales, e incluso que llega hasta el nivel personal.

Mediante la comunicación y el intercambio con el entorno externo o ambiente relevante, como lo llama Kreps, recibes todo aquello que permite funcionar, información, energía, materias primas, recursos humanos, en un plano material más concreto, pero además en el campo de la conciencia y la ideología, fuentes enriquecedoras, como puede ser la historia, el acontecer nacional, que aportan valores que permiten la supervivencia y fortalecimiento de la identidades.

Mensajes. En el sentido más general, es el objeto de la comunicación. Está definido como la información que el emisor envía al receptor a través de un canal determinado o medio de comunicación (como el habla, la escritura, etc.); aunque el término también se aplica, dependiendo del contexto, a la presentación de dicha información; es decir, a los símbolos utilizados para transmitir el mensaje.

Desde el punto de vista conceptual, por mensaje se puede entender una información o señal que expresa un significado inteligible para determinado público, emitido con destinos predeterminados. Aunque resulta evidente la estrecha vinculación existente entre los conceptos de mensaje e información, no identificar los mismos, pues cada uno posee significado independiente. Por tanto puede resultar, que aun habiendo recibido el mensaje, y estando en posesión del mismo no se logre captar la información en él contenida, ya sea por imposibilidad de interpretación, falta de conocimientos y habilidades o por insuficiencias de carácter científico técnico.

La anterior definición, no deja de tener un significado contradictorio, puesto que existen mensajes enviados y no recibidos; otros recibidos y no interpretados o descifrados, y por ello ¿dejan de ser mensajes?

Las formas y los tipos de mensajes, pueden ser infinitamente variados. Lo esencial estará en las claves o señales que permitan la comunicación entre receptores y transmisores, diversas señales sonoras, visuales e incluso táctiles pueden ser portadoras o soportes de mensajes.

En una organización social: empresa, escuela u otras muchas instituciones o conglomerados humanos donde se lleve a cabo la consecución de objetivos

comunes a diferentes plazos, deben ser estudiados y clasificados de diversas maneras, en dependencia de de los fines y resultados previstos para los mismos y a modo de que lleguen a la mayor cantidad de posibles receptores-trasmisores (propagadores),

Atendiendo a su aspecto más general los mensajes se clasifican por sus contenidos: por el canal, medio o modalidad de sus transmisiones y por las características de sus receptores, de la forma siguiente:

- Sonoros, visuales y táctiles.
- Educativos y diversionistas.
- Individuales, grupales y masivos.

En el primer grupo se encuentran todos los medios utilizados por los humanos para comunicarse entre sí, desde las señales de humo, los sonidos del cuerno y los macetazos, hasta las teleconferencias, mesas redondas, congresos, simposios, etc. Así como la información que le llega al individuo a través de los síntomas de carácter sensorial que permiten, no pocas veces arribar a certeras conclusiones.

En el segundo grupo, aunque obvio parezca, nada sencillo y fácil resulta detectar el veneno que puede ocultarse en los más atractivos y sofisticados mensajes que constantemente, apoyándose en las apetencias y motivaciones salvajes de los humanos, propagan y difunden quienes pretenden conservar sus intereses y privilegios apelando al engaño y las falsedades de todo tipo. Mientras que cada vez con mayor poder y eficacia, el mensaje educativo enfrenta, desenmascara, educa, instruye y difunde de muchas maneras la verdad que abrazan cada día más los hombres.

Obvia resulta la interpretación de la tercera clasificación. Sólo merece resaltar que el papel de la comunicación individual se yergue por encima de cualquier otra forma, pues está presente en todas las demás y es precisamente en la interrelación directa hombre a hombre donde se concreta y especifica la eficacia del mensaje.

En el sistema empresarial, el papel del mensaje adquiere relevancia significativa. Si pensamos en los temas que abordan, existen mensajes relacionados con el trabajo, es decir, qué hacer, cómo hacerlo, cuándo, quiénes, se clasifican como mensajes de tarea. Son aquellos que guardan estrecha relación con los productos, servicios o actividades que tienen un especial interés por la organización. Mensajes que tienen la misión de informar a las empresas sobre la manera de realizar sus trabajos. Incluyen actividades de capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, solución de ideas, etcétera. Los referidos a normas y reglas (órdenes, procedimientos, controles, etc.), que configuran la forma de existencia y supervivencia de la organización, son llamados mensajes de mantenimiento y están relacionados con la realización de la producción y la consecución de los objetivos organizacionales.

Los mensajes de contenido humano, son dirigidos a los individuos de la organización a fin de estimular y reconocer los buenos resultados alcanzados, o felicitar en ocasión de un aniversario o evento grato, o de expresar la solidaridad y condolencia ante una pérdida.

Otro aspecto a tener en cuenta para el estudio y tratamiento del mensaje en la entidad, es el de los objetivos a lograr con cada uno. Aunque muy frecuentemente los mensajes en el seno de una organización, sobre todo los vinculados a la vorágine de trabajo diaria, se emiten sin una clara conciencia de objetivos comunicativos por alcanzar, cada tipo de mensaje enviado a un público determinado, mediante un canal específico, debe plantearse la consecución de objetivos concretos.

Estos objetivos pueden clasificarse en: informativos, si sólo persiguen el logro de transmisión de información; de retroalimentación, si busca una respuesta del receptor en relación con mensajes enviados, de aumento de sentimiento de pertenencia, si se trata de desarrollar este sentimiento entre los miembros de la organización, o implicación si se pretende lograr un acercamiento entre las metas u objetivos individuales y los de la organización; de desarrollo, si se persigue el logro de aplicación de nuevas medidas, formas de organización, etc. tendientes a perfeccionar el funcionamiento de esta, de solución de conflictos si se tratara de

solucionar contradicciones internas, de superación y otros muchos, en dependencia de las necesidades de la empresa.

1.1.3. Concepto de Marketing:

El Marketing es una disciplina que ya excede el ámbito comercial, puesto que su metodología, para detectar y satisfacer necesidades de consumo y uso de bienes y servicios, también es útil para detectar y satisfacer necesidades de tipo social, humanitarias y espirituales. Por lo que su campo de acción no se limita solamente al ámbito de las empresas, sino que se extiende a asociaciones sin fines de lucro, fundaciones, entidades religiosas y también al Estado. Estos nuevos campos de acción comprenden lo que los autores denominan Marketing Social, que también incluyen las acciones de tipo social y humanitarias que realizan las empresas, para que el público las asocie a ellas y a sus marcas con una preocupación por lo social, lo humanitario y lo ecológico, y en esta afirmación se apoya el autor.

El concepto de Marketing social data de julio del año 1971 y lo utilizaron Kotler y Zaltman, para aplicar el uso de los postulados y técnicas del marketing comercial, en campañas de bien público o la difusión de ideas que beneficien a la sociedad.

Desde entonces, este concepto se utiliza para referirse al diseño, la puesta en práctica y el control de programas que tienen como objetivo, promover una idea o practica social en una determinada comunidad. De acuerdo a estas consideraciones, es decir, junto con Andreasen, que el Marketing Social es la aplicación de las técnicas del marketing comercial para el análisis, planeamiento, ejecución y evaluación de programas diseñados para influir en comportamiento voluntario de la audiencia objetivo en orden a mejorar su bienestar personal y el de su sociedad.

1.1.5. Relaciones Públicas

Se dirige a múltiples públicos potenciales de la empresa para conseguir la valoración de una imagen para la empresa. La gestión de la comunicación de los diferentes sectores de la opinión pública y la creación de un clima de confianza dentro y fuera de la empresa constituye áreas de gestión de las relaciones públicas

Dichas relaciones se analizan como el sistema de técnicas de investigación y comunicación que evalúa las actitudes de los trabajadores propios así como de los clientes, usuarios y público en general, identificando además las políticas y procedimientos de una entidad u organización con el interés público y planea y ejecuta los programas de acciones para mediante la elevación de la calidad de los productos o la prestación de los servicios ganarse la comprensión y aceptación del público a los fines de una mayor satisfacción individual y colectiva.

1.1.6 SOBRE EL CONCEPTO DE IDENTIDAD:

En el diccionario filosófico, se define la palabra **identidad** como “el hecho de ser una persona o cosa la misma que se supone o busca”, por tanto, ante un concepto que alude a un proceso en el que un modelo es confrontado con una realidad. Hay, por un lado, una búsqueda, un deseo de encontrar algo que tal vez no se posee, y por otro lado, el concepto alude a los rasgos que definen la esencia de un organismo. (Rosental y Ludin, 1983:232).

La cultura necesariamente está relacionada con la **identidad**...La cultura de un grupo es su identidad una vez metabolizada las influencias del entorno sobre todo aquellas influencias que han operado en el proceso de adaptación a dicho medio (Villafañe, 1997:65).

La **identidad** como una forma del proceso cognitivo es la categorización que ayuda al sujeto a comprender, ordenar, regular y hacer predecible el mundo en

que vive. Categorizar es agrupar bajo un mismo nombre objetos que son de alguna forma diferente (De la Torre, 2000).

Así define la **identidad corporativa** como el conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse ante distintos grupos de personas. (Dowling, 1994:8)

Selame y Selame definen la **identidad corporativa** como la expresión visual de la organización, según la visión que tiene de sí misma y según como le gustaría ser vista por otros. (Selame y Selame, 1988:6)

Para la Nápoles, la **identidad corporativa** es un símbolo que refleja la forma en que la compañía quiere ser percibida. (Nápoles, 1988:20)

Según Olins, la **identidad corporativa** puede definirse como la totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma. Por tanto, la identidad se proyecta de cuatro maneras diferentes: (Olins, 1995:3)

- . Quién eres
- . Qué haces
- . Cómo lo haces
- . A dónde quieres llegar

Esto implica que la **identidad** se manifiesta en tres áreas claramente visibles y en una cuarta menos visible pero igualmente perceptible:

- . Productos y servicios ¿lo que haces o vendes?
- . Entornos: Los lugares en los cuales desarrollas tus actividades o tus ventas
- . Comunicaciones: los modos en que explicas lo que haces
- . Comportamiento: Cómo te comportas con tus empleados y con el exterior.

Un claro ejemplo de la polisemia que signa al término identidad lo encontramos en un autor de tanto prestigio como Fombrun. Este profesor de la Escuela de Negocios de Nueva York atribuye en un mismo libro tres significados distintos al término identidad. En primer lugar define la identidad como el conjunto de valores y principios que los empleados y directivos asocian a la organización en la que trabajan, es decir, aquellos rasgos con que describen la actividad de la empresa, sus productos y los clientes a los que lo sirven (Fombrun, 1996:36). Es en definitiva, lo que la organización piensa de sí misma (Fombrun, 1996:277). Más

adelante delimita los distintos factores que determinan la identidad de una organización, y así produce de manera implícita una definición de identidad basada en las características de los productos, la estrategia corporativa y la estructura administrativa (Fombrun, 1996:287).

Por tanto, se evidencia el tránsito de la identidad como auto imagen a la identidad como realidad de la empresa.

Sin embargo, en el mismo texto se encuentra una tercera acepción del término que lo relaciona con los aspectos más visuales de la organización, como son el nombre y su sistema gráfico (Fombrun, 1996:31).

Otra manifestación de la variedad de significados existente en torno a este término la ofrece Van Riel, que recoge diez definiciones de otros tantos autores sobre el concepto de identidad corporativa. (Van Riel, 1997:31).

La definición de **identidad corporativa** de Mínguez (1999) adoptará una doble perspectiva que dará lugar a dos concepciones del término: una amplia y otra más restringida. A la primera se denomina identidad global o simplemente identidad corporativa y a la segunda identidad corporativa interna. (Mínguez, 1999:3)

La **identidad corporativa** está determinada por cuatro factores: el comportamiento corporativo, la cultura corporativa, la identidad visual y la comunicación corporativa. Todos ellos son expresiones de la personalidad de la organización y por tanto, la identidad corporativa en sentido amplio está constituida por los rasgos esenciales que hacen a cada organización diferente de las demás: su realidad, su manera de percibirse a sí misma y su comportamiento.

Por lo tanto, el concepto de **identidad corporativa** no tiene un carácter simplemente visual, sino que su ámbito posee mucha más amplitud abarcando también los aspectos culturales, ambientales y de comportamiento (y esto a pesar de que en la bibliografía anglosajona es muy frecuente la utilización del término corporate identity como sinónimo de identidad gráfica de la organización). En suma la identidad corporativa posee una dimensión esencial, pues alude a un conjunto de formas de ser y de hacer que comparten un grupo de individuos y tiene o puede tener un valor diferenciador y estratégico.

La **identidad** de una empresa es como la personalidad de un individuo. Se tiene, quiérase o no, se sepa o no, por el mero hecho de existir. Pero es un valor variable. Hay pues, empresas con una identidad coherente, penetrante, bien afirmada y bien controlada, con una clara personalidad exclusiva, y por tanto, con un patrimonio de excelencia y un gran potencial de éxitos. Hay también empresas con una identidad débil o ambigua, por lo cual no se llegan a imponer y esa identidad es un freno para su desarrollo (Costa, 1995:42).

Identidad (“quién soy” y “qué hago”).

Es el ADN de la empresa y la matriz de su exclusividad diferencial, que la extiende a todas sus producciones, actuaciones y manifestaciones; (Costa, 1995:42).

Según Costa, es el conjunto coordinado de signos visuales por medios de los cuales la opinión pública reconoce instantáneamente y memoriza a una entidad o un grupo como institución. (Costa, 1995:42). Los signos que integran el sistema de **identidad corporativa** tiene la misma función, pero cada uno posee características comunicacionales diferentes.

Estos signos se complementan entre sí, con lo que provocan una acción sinérgica que aumenta su eficiencia en conjunto.

Los signos de la **identidad corporativa** son de diversa naturaleza:

Identidad: Es el propio ser o ente (lo que es, existe o puede existir) más su entidad (su esencia, su forma y valor). La identidad es pues la suma intrínseca del ser y su forma, auto expresada en el conjunto de rasgos particulares que diferencian a un ser de todos los demás. La idea de identidad supone la idea de verdad, o de autenticidad, puesto que identidad significa, sobre todo idéntico a sí mismo.

Los signos de identidad.

Los signos que constituyen la identidad visual de la empresa, son el logotipo, el símbolo y la gama cromática. Este número de elementos debe considerarse como un máximo, sin que ello presuponga, que debe utilizarse necesariamente los tres juntos para formar la identidad visual de una empresa.

Los contenidos informativos tienen un valor decreciente desde el punto de vista de la identificación. El logotipo, siendo la construcción gráfica del nombre verbal, incluye intrínsecamente la información semántica.

El símbolo, por privilegiar el aspecto icónico, posee menos fuerza directa de explicitación pero mucha más fuerza de memorización.

La gama cromática ha de considerar un elemento complementario en la identificación visual.

La **identidad** de la empresa se concreta en dos aspectos complementarios que constituyen dos caras de una misma moneda: lo visual, que tiene que ver con la forma física de la identidad empresarial, y lo conceptual, que se refiere al contenido propio de la misma.

Desde la perspectiva de la identidad visual, es el diseño gráfico quien se ocupa de la concepción, desarrollo y elaboración de los elementos constituyentes de la identidad de la empresa y la ordenación operativa de su aplicación práctica.

Desde la perspectiva de la identidad conceptual, es la personalidad cultural de la empresa, la que responde de la problemática de contenido de dicha identidad; entendiéndose por personalidad cultural al conjunto de rasgos básicos de identidad, como el pensamiento o las ideas por las que comprende lo que es ella y el entorno donde actúa.

1.1.7 El concepto de públicos.

Significativas variaciones presentan las definiciones acerca del concepto de públicos de uno a otro autor, e incluso muchos de ellos, se refieren sólo a comunicación externa y comunicación interna, dando por sentado el tipo de público al que cada una de ellas se dirige, sin dedicar espacio alguno a la definición de lo que entienden por públicos, o su tipología.

En Wilson y Goodall, aparece un interesante enfoque en torno al tema. Proponen estos autores una definición de lo que significa el término público antes de entrar en el estudio de los tipos de comunicación que una organización debe establecer. Así definen el concepto público como un grupo de personas que tienen un interés común y son capaces de establecer una relación en torno a un tema acerca del cual se requiere algún tipo de determinación o acción (1986:172), de modo que identifican las fuentes de tal enfoque en los sociólogos Herbert Blumer y el filósofo

Dewey de los que seleccionan los siguientes aspectos como claves para la definición:

En el caso de Blumer, por indicar como elementos diferenciadores: la unidad en torno a un tema; la diferenciación en cuanto a cómo relacionarse con el problema y el establecimiento del debate en torno al tema; en tanto de Dewey su perspectiva de asumir al público como un grupo de personas que enfrentan un problema similar; reconocen que ese problema existe y se organizan para actuar acerca del problema (1986:172).

Blumer denomina “masa” a ese tipo de público, Wilson y Goodall lo modifican, incorporando el término de “mass opinion poll”. Aclaran además que tales definiciones no se refieren de manera particular a los públicos interrelacionados en organizaciones, pues su nivel de generalidad es tan amplio que no lo posibilita. (1986:173).

Para relacionarse con los diferentes tipos de públicos, proponen Goodall y Wilson cuatro modelos: el publicitario, de información pública, bidireccional asimétrico y de orientación. .

Los públicos, en opinión de Muriel y Rota (1980:268), son conjuntos de individuos unidos entre sí temporal o permanentemente en función de un interés común. Y a los efectos del tema que nos ocupa, se trata de todos aquellos individuos vinculados en mayor o menor grado a la institución, a la que afectan o por la que son afectados, en función del logro de los objetivos de ambos.

Para algunos especialistas existe además un tercer tipo de público, el mixto, es decir aquellas personas que aunque no forman parte de la estructura formal organizativa, están tan estrechamente relacionados con la organización, que pudieran considerarse mucho más cercanos que el resto de los públicos externos.

Público interno

El público interno, como se afirmó antes, está integrado por los diferentes grupos que conforman la organización, y su estructura y posición estará en concordancia con las características de cada empresa u organismo y el lugar que ocupan en los procesos que dan sentido a la organización sea esta de producción, de servicios, lucrativa o no lucrativa.

La relación entre el público interno y la organización a la que pertenece es muy estrecha y de mutua dependencia, lo que en opinión de Muriel y Rota, proviene de que la institución depende de su público interno para el logro de sus objetivos y su supervivencia, y otro tanto sucede con el público, quien a través de su vinculación con el sistema organizacional trata de resolver una serie de necesidades individuales que correspondiendo a la escala de Maslow, “van desde las fisiológicas hasta las de auto-realización personal” (Muriel y Rota, 1980:269)

Público externo

Los públicos externos son definidos por Muriel y Rota (1980) como aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema organizativo, lo que aporta un enriquecedor enfoque en términos de interrelación sistémica, en el cual la importancia de ese tipo de público está dada por la posibilidad que aporta a la entidad de conocer y ser reconocida en el medio ambiente donde vive; ofrecer a la organización insumos, información, energía, recursos humanos, y recibir de ésta a cambio el producto o servicio que constituye su razón de ser.

La conjugación de intereses de públicos externos e internos será la que permitirá el logro de los objetivos propuestos a nivel de organización y a nivel macro, y ello debe redundar en beneficio del desarrollo social.

El conocimiento de los públicos externos es de vital importancia para una organización social, y constituye un principio indispensable para el logro de una efectiva gestión de comunicación.

Entre las clasificaciones de los públicos externos de nuevo se recurre a Muriel y Rota, cuyos aportes en este tema resultan de gran valor. El autor propone una gran clasificación: públicos generales y específicos. (Muriel y Rota, 1980:273).

Esta relación es mucho más general y menos explícita que la relación de la organización con sus públicos específicos.

Los públicos específicos se encuentran en el ambiente externo inmediato de la organización, se trata de los grupos vinculados en mayor grado a la institución, lo que los lleva a buscar la relación para lograr un objetivo común. Los públicos

específicos tienen una relación directa y explícita con la organización, y entre ellos pueden citarse:

En primer lugar, a aquellos a los que va dirigida la actividad fundamental de la organización, sea esta de producción o de servicios, lucrativa o no lucrativa, es decir, aquellos conocidos como clientes o beneficiarios de la empresa. Estos clientes o mercado pueden ser reales o potenciales, y de su conocimiento va a depender en gran medida el éxito de la gestión de la empresa.

Los medios masivos de comunicación constituyen un público externo clave, por cuanto son formadores de opinión pública, y contribuyen al conocimiento de las organizaciones por parte de la comunidad tanto en sentido positivo como negativo. Los proveedores son públicos externos muy valiosos para la organización, de los cuales depende en gran medida la estabilidad de los procesos productivos o de servicios que se realizan, pues ellos proporcionan al sistema los insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones.

Las autoridades, los líderes de opinión y el público en general representan objetivos de interés particular para las organizaciones, aunque como se trata de grupos tan amplios y diversos, siempre es recomendable establecer un orden de prioridad en cuanto a su atención, lo cual puede lograrse mediante una adecuada gestión de comunicación, en la que se diseñan estrategias particulares para la atención de cada grupo.

El público mixto

Es aquel que sin ser parte integrante totalmente de la empresa, juega un papel tan importante en el desenvolvimiento de la institución que pudiera diferenciarse del resto de los públicos externos. Tal sería el caso de los familiares de los trabajadores, en casos en que exista un estrecho vínculo entre ellos y la entidad como un centro productivo o de servicio de gran importancia del que dependen muchos de sus pobladores. O el caso de entidades que dedican especial atención a los familiares de sus trabajadores, mediante facilidades desde el punto de vista de salud o educación en países en los que estas actividades no son gratuitas.

1.1.8 SOBRE EL CONCEPTO DE IMAGEN.

La **imagen**, como conjunto de significados por los que se llega a conocer un objeto, y a través de la cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan es el resultado de la interrelación de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que sobre un objeto tiene una persona (Dowling, 1986, citado por Van Riel, 1997:69).

La imagen (...).Es un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciador y duradero que se acumula en la memoria social (...) Trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa, a las que inyecta identidad, personalidad y significados propios y exclusivos (Joan Costa, 2001:6).

En la actualidad, la palabra imagen está siendo utilizada para definir gran cantidad de cosas o fenómenos. Esto es debido, a la polisemia del término y se puede comprobar en los espacios dedicados a imagen en las enciclopedias o diccionarios, en los que podemos encontrar diversas definiciones (Joan Costa, 2002:4).

La imagen de empresa no depende sólo de aquello que la organización quiere mostrar sino también de "lo otro" que el público quiere captar, apropiarse, interpretar, transformar. Sobre estas interpretaciones influyen razones ideológicas, raciales, culturales, históricas, etc. (Guisasola, 2001:3).

La imagen de la empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad. Estratégicamente y operativamente, la imagen ilumina el estilo y la conducta de la empresa; el sentido de las decisiones que toma y realiza; su modo propio de concebir productos y/o servicios y de innovar; su personalidad exclusiva y su manera distintiva de comunicar, de conectar con los públicos y de relacionarse con ellos. La imagen posee unas condiciones excepcionales que atraviesan toda la dinámica de la empresa hasta el largo plazo. Fomandruk, 2004:3).

La imagen es algo creado, construido para lograr algún fin. La imagen estaría generada en base a pseudo acontecimientos que serían eventos no naturales planificados y puestos en marcha para obtener una rentabilidad a cualquier nivel. La imagen es una variable más del management moderno por la revalorización que han sufrido los activos intangibles y porque se trata de una política transversal (al igual que la parte financiera, implica a todas las partes de la empresa). La imagen no sólo es fruto de la comunicación, sino también de la gestión de la empresa (cualquier comportamiento de la empresa puede evaluarse en términos de imagen) (Boorstin, 2001:60).

La imagen representa el primer mensaje comunicativo (Cárdenas, 2002:277).

La imagen siempre existe, lo deseo no la organización (Herbert, 1988:78).

La imagen como un fenómeno de opinión que los distintos públicos tienen sobre la organización (Berstein, 1986:10 como Pibernat, 1987:22).

La imagen se forma a partir de que la organización realmente hace y dice que hace y de las ínter influencias de los públicos (Rodríguez, 1999:7).

La imagen es la herramienta fundamental del posicionamiento de cualquier organización en el mercado (Álvarez, 2000:33).

La imagen son representaciones mentales, tanto afectivas como racionales, que están determinadas por las experiencias, creencias, actitudes (con c y con p), sentimientos e informaciones. La imagen se crea en y por los públicos (Santana, 2002:46).

La imagen de una institución, es la más o menos clara, la más o menos íntima manera con que es reflejada, pensada, sentida y valorada una institución y en función de la cual el individuo actúa.(Cirigliano, 1988:10).

Toda imagen es un esquema de conductas y de una proyección del "yo", señala el editor y autor. Un esquema de posibles respuestas, un perfil de conductas anticipadas. (Chaponick ,1989:15).

Los conceptos de imagen son relativos, de amplia variedad en cuanto a interpretación y aplicación. Así se encontrar con relativa frecuencia la acepción de imagen como algo relativo a lo externo, a lo visual, a lo gráfico. Para muchos la

imagen es casi sinónima de apariencia, del “look” tan en boga en los últimos tiempos.

El concepto imagen estará referido a una idea mucho más abarcadora, en la que se integran elementos tanto externos como internos, tanto formales como funcionales, tanto apariencia como esencia, en esta interpretación se acerca mucho a lo planteado por el autor español Justo Villafañe.

En su libro “La imagen Positiva”, este investigador comienza esclareciendo con toda razón las diferencias existentes entre las acepciones más comúnmente utilizadas acerca de la imagen de una organización, y la dimensión mucho más abarcadora y sobre todo integral que el concepto de imagen implica.

El concepto de imagen es “escurridizo y polisémico”, y así propone la siguiente definición: “La imagen como representación es la conceptualización más cotidiana que poseemos y quizás por ello se reduce este fenómeno a unas cuantas manifestaciones. Sin embargo, comprende otros ámbitos que van más allá de los productos de la comunicación visual: implica también otros procesos como el pensamiento, la percepción, la memoria, en suma, la conducta” (Villafañe, 1997:23).

Refiriendo tal definición al campo de lo corporativo, para Justo Villafañe la imagen de una organización, entidad o empresa resultará 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”. (Villafañe, 1997:24).

Joan Costa precisa que la imagen pública de una empresa o institución no es un objeto o un producto, es un fenómeno mental. (Costa, 1995:19). Subraya el hecho de que la imagen no se fabrica y alerta en torno a la visión simplista de muchos que la asumen como un producto susceptible de ser construido a partir de herramientas y técnicas manejadas por las organizaciones.

Llama la atención acerca de la intuición y el empirismo que ha primado en el tema imagen, así como del racionalismo excesivo que permea a aquellos que piensan en la imagen de la empresa como un producto estratégico que se obtiene con facilidad mediante el empleo de técnicas de comunicación adecuadas.

Coincidiendo con la complejidad y carácter integral de la imagen de la empresa, Villafañe propone una visión gestáltica, en la que tiene tanta importancia lo funcional, es decir, la manera en que se realizan los procesos que dan razón de ser a la organización, como lo formal, o lo que es igual, el mundo de las representaciones, de la comunicación.

Sitúa entonces un sistema fuerte en cada entidad, que resulta la matriz de la que se nutre la imagen funcional la cual se construye a partir de su interrelación con ese entorno, y un sistema débil, constituido por las políticas formales de la institución, cuyos componentes resultan los valores de la cultura corporativa y los procesos comunicativos, o sea, de construcción de significados compartidos.

Para lograr una adecuada gestión de imagen es necesario tomar como punto de partida a la identidad de la empresa u organización, y con pleno conocimiento de sus aspectos más fuertes y sus debilidades, diseñar estrategias de comunicación e intervención cultural tendientes a fortalecer la cultura y mejorar la comunicación, mediante una estrecha interrelación, además con lo funcional, para como resultado de un trabajo integrador, planificado y armónico, lograr la construcción de una imagen en la mente de los públicos lo más cercana posible a la imagen deseada.

1.1.9 _Auditoría de imagen:

La imagen casi nunca surge de un estudio detenido y profundo del estímulo utilizado por cada individuo ante una empresa concreta y en relación con una necesidad específica. La imagen es más bien el resultado de la experiencia de un grupo que se transmite oralmente a los individuos, sin ningún tipo de control de objetividad, por eso es que la imagen se ve deformada por los prejuicios, interés, actitudes y experiencias parciales, tanto colectivas como individuales.

El estudio de las imágenes de las diferentes empresas que compiten en un mismo sector es de gran importancia para la adopción de estrategias de desarrollo empresarial; y su posicionamiento entre la opinión pública de su entorno se obtiene con ayuda de una comunicación eficaz con el mismo.

Hasta hace unos años la apreciación de la imagen se efectuaba de modo extremadamente subjetivo; era posible examinar los diferentes aspectos de un modo muy analítico, pero era difícil hacerse una imagen sintética y sobre todo, era imposible establecer referencias relativas entre imágenes percibidas de las empresas que competían en el sector. En los últimos años ha cobrado un auge extraordinario este tipo de estudio debido a que la imagen positiva, al decir de muchos, es el requisito previo esencial para establecer una relación comercial con los públicos objetivos, a la vez que un factor indispensable para la adecuada relación con los internos y un instrumento estratégico para los procesos de talleres.

Su realización se exige con cierta periodicidad, de manera que mantenga informada a la empresa del estado de sus recursos de imagen, tanto técnicos como subjetivos, de comunicación e imagen; le permita evaluar los procesos funcionales y culturales de la organización; le ofrezca una visión global de su funcionamiento y actuación en el mercado; le diagnostique los puntos fuertes y débiles que influyen en su imagen; le facilite los puntos de vista internos sobre la auto imagen y la posición que ocupa la organización en el mercado y en la opinión pública, y le indique las principales oportunidades de mejora de los valores, tradiciones y ritos de manera que se fortalezcan la historia y la cultura.

La definición de una política de imagen tropezaba, en las empresas con un obstáculo importante: se podía medir con precisión el costo de las acciones llevadas a cabo – campaña publicitaria, operación de relaciones públicas o promoción, por ejemplo, pero era mucho más difícil apreciar el cambio o la evolución de la imagen resultante de tales acciones. Hoy para resolver tal problema se cuenta con una serie de métodos de apreciación y síntesis de los elementos cualitativos, así como metodologías precisas de análisis y de medida de las imágenes relativas de un conjunto de empresas que concurren en un mismo contexto.

En ese sentido la auditoría de imagen es una revisión orientada de todo el sistema corporativo global cuyo objetivo primordial es conocer el estado de los recursos

de imagen de la entidad y proceder para su optimización. (Pedrotti y Rossi, 2001:2).

Toda auditoría de imagen consta de tres partes: (Pedrotti y Rossi 2001:2).

Autoimagen: es la imagen interna de la organización, se construye a partir de la percepción que tiene la institución de sí misma.

Imagen intencional: es aquella imagen que la empresa quiere proyectar de sí misma a sus públicos.

Imagen Pública: es aquella que los diversos públicos se forman de la organización.

Para lograr los resultados deseados en términos de imagen intencional es necesario eliminar el espontaneísmo, empirismo que por su parte señalaba también Costa y lograr la coordinación necesaria entre lo funcional y lo formal, por una parte, y en los diversos elementos que conforman lo formal por la otra, con un adecuado enfoque sinérgico de comunicación. La coordinación aportaría la necesaria coherencia al discurso, la sinergia ofrecería solidez, y la planificación establecería límites al espontaneísmo. (Costa, 1995:5).

Dowling (1986), representante de este grupo de estudiosos e investigadores, propone un modelo – representado en cinco etapas (Van Riel, 1997:105) para la formación de la imagen corporativa en el que la investigación desempeña un papel importante, dividido por una etapa de investigación, una segunda etapa para la definición de los objetivos, una tercera etapa para la comunicación de la nueva imagen a los empleados, la cuarta etapa de implantación, donde se realiza la publicidad y cambio del producto y finalmente se realiza la auditoría y evaluación de los resultados..

En Holanda es muy conocido como método de investigación de la imagen corporativa (Van Riel, 1997:108) uno denominado barómetro de imagen corporativa, que evalúa diez aspectos de la empresa, a saber:

1. Beneficios – tasa de rendimiento.
2. Observación del medio ambiente.
3. Materias primas y seguridad.
4. La empresa como empleado.

5. Innovación.
6. Grado de orientación al mercado.
7. Importancia en la economía
8. Expectativas de futuro.
9. Calidad del producto.
10. Suministro de información.

La auditoría de imagen según Villafañe, es un procedimiento para la identificación, análisis y evaluación de los recursos de la imagen de una entidad, para examinar su funcionamiento y actuaciones internas y externas, así como para reconocer los puntos fuertes y débiles de sus políticas funcionales con el objetivo de mejorar sus resultados y fortalecer el valor de su imagen pública”. (Villafañe, 1993:44). Este autor propone la consideración de tres dimensiones básicas en la imagen corporativa:

- a. La **imagen interna**, o autoimagen; es decir, la imagen que construyen los públicos que integran la entidad;
- b. La **imagen pública**, o imagen de los públicos externos, y
- c. La **imagen deseada** o intencional, que es aquella que se desearía alcanzar por parte de la organización.

Para Villafañe la auditoría de imagen consiste en “una revisión orientada de todo el sistema corporativo global, cuya finalidad primordial es conocer el estado de los recursos de imagen de la entidad y proceder a su optimización, recomendando para ello un conjunto de políticas y actuaciones concretas que refuercen la coordinación, integración y sinergias de todos los instrumentos de imagen y comunicación de la misma”. (Villafañe, 1997:47).

Para la realización de la auditoría, tiene en cuenta las tres dimensiones que en su opinión presenta la imagen, a las que considera variables para los fines de la labor investigativa: Auto imagen, imagen intencional e imagen pública., donde para valorar la auto imagen, se establece como ítems o aspectos a examinar: el análisis situacional de la empresa, la cultura corporativa, los recursos humanos y el clima interno., el cual comprende, tanto el estudio de la evolución histórica de la misma, con una valoración determinada del proyecto empresarial actual, sus

políticas corporativas, su situación en el sector, la orientación estratégica y sus puntos fuertes y débiles.

La evaluación cultural, debe servir para determinar el estado actual de la misma, sus valores dominantes y la auto percepción corporativa.

La estrategia de los recursos humanos, posibilita conocer cómo se gestionan, la importancia que se concede a la formación, la selección del personal, las necesidades y resultados de la capacitación, etc.

Importante resulta el análisis del clima interno para evaluar los aspectos relacionados con la seguridad, promoción, participación, y los niveles de satisfacción, eficacia de la comunicación interna, expectativas y motivaciones de los empleados.

Para el examen de la imagen intencional, propone como ítems el examen de la identidad visual, y la comunicación interna, la externa y la corporativa, entendida ésta última como la comunicación de la dirección de la entidad. Que requiere consideración particular.

En cuanto a la identidad visual de la empresa de se requiere comprobar cuál es el estado corporativo de ésta y el grado de adecuación a su manual de normas de identidad visual.

Referente a la comunicación de la empresa se debe determinar cuáles son los recursos de comunicación, propios y ajenos, que están siendo utilizados, los criterios seguidos y los resultados obtenidos, con el fin de poder diseñar una estrategia de comunicación que mejore esta función corporativa.

Para el estudio de la imagen pública considera el examen del entorno en toda su amplitud y propone estudios de medios de comunicación, cuyo objeto de análisis es la naturaleza cualitativa de la empresa, debiéndose tomar en consideración a los distintos líderes de opinión representativa de los distintos entornos de la empresa.

La finalidad del análisis de los medios de comunicación, es procesar y evaluar la información que estos suministran sobre la empresa e inferir a partir de ahí un perfil de imagen que dichos medios proyectan de la misma.

A partir de los resultados arrojados por la auditoría de imagen, se logra un diagnóstico de lo que el autor denomina recursos de imagen, lo que permite entonces el diseño de los programas normativos y los planes y estrategias de comunicación que conforman la otra parte de la gestión de comunicación.

1.1.9. Relaciones entre las Imágenes Pública e Interna

La Entidad objeto del estudio debe lograr que las imágenes pública e interna se mantengan en estrecha relación, siendo importante aclarar que, la interconexión entre estos dos tipos de imágenes es un resultado de los esfuerzos sistemáticos y conscientes por parte de la organización y que no se da fuera e independiente de la voluntad de esta, a la manera de las leyes o las regularidades.

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

- Símbolos: Son aquellos que provocan un reconocimiento de la compañía o de la marca, se deben diseñar para su reconocimiento instantáneo.
- Medios escritos y audiovisuales: Los símbolos escogidos deben introducirse en la publicidad que comunica la personalidad de la empresa o de la marca a través de la historia, deben utilizarse de forma repetitiva y deben reflejar el tono de imagen que la empresa desea comunicar.
- Atmósfera: Aprovechamiento del espacio físico en el cual la empresa produce y entrega sus productos o servicios para comunicar las características del producto o servicio que ofrece (diseño correcto de sus edificios, colores, materiales y mobiliario).
- Acontecimientos: A través del patrocinio de diversos acontecimientos.

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

Hay autores que plantean otras formas de estudiar la imagen .Poiesz, por ejemplo, en 1988 (citado por Van Riel, 1997:87), habla de tres formas de enfocar la imagen y, por supuesto, estudiarla, que se reproduce a continuación: (ver Anexo 1y 2)

Como método de investigación de la imagen corporativa (Van Riel, 1997:108) propone el denominado barómetro de imagen corporativa, que evalúa diez aspectos de la empresa.



CAPITULO II: METODOLÓGICO Y CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....

2.1-“DEMOS”

En el año 1993, manteniendo la misma denominación, la entonces Unidad Básica Artes Gráficas Matanzas, se subordina a la Empresa Provincial Industrias Locales Varias de Matanzas, y en el 2000, eleva su categoría a Organización Económica Integral adquiriendo personalidad jurídica propia y paralelamente, se autoriza un amplio objeto social, que le permitía la producción y comercialización mayorista USD y MN, siendo en este contexto, partir de rápido crecimiento de sus producciones y del creciente papel desempeñado en la solución de problemas locales, el desarrollo de las producciones para el turismo y para el mercado interno en MLC, dos año más tarde, el 2 de febrero del 2002, mediante la Resolución 122 del Ministro de Economía y Planificación, al constituirse el Grupo Empresarial de Industria y Artesanía de Matanzas, GARDIS pasa adquiere el rango de Empresa Provincial subordinada al precitado Grupo y recibe, a partir de ese año, la autorización para operaciones en moneda libremente convertible y se le autoriza una cuenta independiente en USD, siendo así que se crea la actual **Empresa Provincial de Producciones Varias y Gráficas DEMOS.**

El propio desarrollo de la producción, los servicios y la comercialización determina el incremento de los niveles de complejidad, de know how, de circulación, prestación y por tanto de legitimación de organizaciones empresariales, cada vez más estratégicas para el escenario nacional en las que surgen y cada vez más complejas por la tipología que van adquiriendo en la medida que crecen y adquieren mayor protagonismo en el marco económico provincial.



DEMOS, se plantea como misión:

Ser líder, Producir y Comercializar Producciones Varias y Gráficas, de una forma sostenible y con una Calidad que cumpla las expectativas de los clientes; mediante un proceso de mejoras de innovaciones continuas.

VISIÓN

Somos una empresa que implantamos el Sistema de Gestión y Dirección Cubana alcanzando en la producción, comercialización de tanque plásticos y la regeneración de tonners, y la satisfacción de nuestros cliente tanto interno y externo y la eficiencia , eficacia económica de nuestra gestión y una relación altamente satisfactoria en el medio ambiente.

Objeto social actual.

- Producir y comercializar de forma mayorista productos de la actividad poligráfica, tales como impresión, encuadernación, especialidades graficas, artículos de fiestas, troquelado de envases de cartón y cartulina, así como vasos pergas en moneda nacional y divisa.
- Producir y montar señales de orientación, identificación, peligro e imagen corporativa en moneda nacional y divisa.
- Producir y comercializar de forma mayorista cintas, tonners y cartuchos de equipos de cómputo, a través de entintado, recambios, y llenados respectivamente en moneda nacional y divisa.
- Producir, ensamblar y comercializar de forma mayorista medios y materiales de oficinas en general, relacionada con la actividad gráfica en moneda nacional y divisa.
- Producir y comercializar de forma mayorista tanques cisternas y otros artículos de la rama plástica en moneda nacional y divisa.
- Producir y comercializar de forma mayorista artesanía variada elaborada de materias primas, residuos de la industria y los diversos recursos naturales del país en moneda nacional y divisa.



- Brindar servicios de encuadernación, fotocopiado de documentos, exclusividades graficas, preparación tesis, envoltura de regalos, artículos de festividades y tarjetería en general a las entidades en moneda nacional y divisa.
- Ofrecer servicios de encuadernación, elaboración de tarjetería y grabados a mano a la población, en moneda nacional.
- Brindar servicios de alimentación a los trabajadores de la empresa, en moneda nacional.
- Prestar servicios de transportación de cargas de sus producciones a las empresas del Grupo Empresarial GARDIS cumpliendo con las regulaciones establecidas en moneda nacional.
- Ofrecer servicios de almacenamiento a las empresas del Grupo Empresarial GARDIS, de las Industrias Locales de todo el país y de la Industria Ligera en moneda nacional.
- Brindar servicios de mantenimiento constructivo y reparaciones menores en moneda nacional.

A la Empresa Provincial Artes Gráficas de Matanzas, DEMOS se le cambia su denominación por Empresa Provincial de producciones Varias y Gráficas, DEMOS a todos los efectos legales.

2.1.1. EVALUACIÓN Y DESARROLLO DE LA ENTIDAD

Antecedentes.

En sus inicios, las producciones de DEMOS, Entidad que entonces se denominaba Artes Gráficas de Matanzas, sólo incluían, artículos gráficos para un mercado fundamentalmente local y en lo artesanal, aprovechando materiales del entorno tales como recortaría de papel, cartón, para ayudar a mitigar las necesidades perentorias existentes en la población. Así, bajo diferentes jerarquías y con la categoría de unidad básica productiva, se realizaron producciones y servicios gráficos menores destinados a la población y a entidades de la economía

interna, cumpliendo desde su constitución, un importante papel en apoyo al desarrollo de la economía socialista y en atención a las necesidades de la educación y de otros sectores imprescindibles en el ámbito local.

Las bases se han ido creando y hoy las condiciones son favorables para, introduciendo los adelantos tecnológicos y científicos, dar el salto hacia niveles superiores en cantidades y calidades de nuevas mercancías y servicios, empeño en el cual se enmarca la toma de conciencia sobre la necesidad de desarrollar y consolidación de los valores que proporcionan la proyección de una imagen corporativa en el entorno social con el que se desenvuelve la Empresa, así como disponer de un mayor control y conocimiento del estado de la imagen pública que han generado sus acciones.

La imagen pública se convierte hoy por hoy en una herramienta imprescindible para cualquier empresa que se respete, de la cual incluso puede llegar a depender su permanencia en el mercado, sobre todo si se toma en consideración que cada vez es mayor la similitud entre los productos y servicios de las diferentes Empresas, lo que exige incorporar un nuevo valor, una nueva ventaja competitiva diferencial, alcanzable a partir de la gestión de los elementos que componen las imágenes de la propia entidad, lo que permite un mayor atractivo para todos sus públicos.

La importancia y la necesidad del conocimiento y la aplicación y de trabajar y atender debidamente todo lo relacionado con la imagen que el público se va haciendo de la Entidad, de sus productos, de sus representantes y de sus servicios, se va haciendo cada vez más evidente, lo cual revela la necesidad de involucrarse en la realización y actualización de diagnósticos sobre la base de la Auditoría de imagen.



2.1.2-SITUACIÓN ACTUAL DE LA ENTIDAD.

DEMOS emplea a alrededor de 198 trabajadores, sus producciones se incrementaron de 124.6 MP en 2007 a 144.7 MP en el 2008, generando ingresos por el monto de 179.3 MCUC . Destacándose por la utilidad de sus producciones las de tanques plásticos, regeneración de tonners y cartuchos que día a día van incrementando su significación y su peso en las obras y programas sociales y en la contribución al abastecimiento de artículos de primera necesidad para la población, para las entidades de la economía interna y para el Turismo

Paralelamente al incremento de la gestión económica ha marchado la gestión por el desarrollo tecnológico y logístico en el ámbito productivo, contando en la actualidad con una planta automatizada, con tecnología de punta para la fabricación tanques y cisternas plásticas y otra moderna planta recuperadora de tonners, de cartuchos y de cintas de, actividad que proporciona un ahorro notable a nuestra economía.

Aunque la Entidad hoy dispone de los elementos comunicativos fundamentales tales como correo electrónico e Internet, la disponibilidad de los mismos se encuentra a escala muy limitada y se requiere de más cantidad de equipos que hagan posible enlazar y masificar los sistemas y avanzar paulatinamente en su empleo para la automatización de procesos productivos.

Para DEMOS, hoy constituye un imperativo insoslayable, la ampliación de tecnología de punta, el auge de la informática, el perfeccionamiento de la comunicación social y el marketing a tono con los avances científicos y las innovaciones tecnológicas que han marcado profundamente el mundo de hoy, en el cual a la vanguardia necesariamente ha de marchar el sistema empresarial de cualquier nación. Tales adelantos han hecho emerger un nuevo tipo de sociedad, la llamada sociedad de la información, que requiere, ante todo, formar a sus integrantes en el conocimiento y la habilidad necesarias; toda vez que no basta

con disponer de los equipos, sino también se requiere contar con los especialistas que aseguren la explotación satisfactoria de las actuales y futuras tecnologías., como condición ineludible de la cultura empresarial actual.

No es posible negociar con éxitos en el mundo de hoy sin el mínimo requerido de cultura de las comunicaciones y la información. Preciso resulta conocer cómo se genera la información, cómo se almacena, cómo se transforma, cómo se transmite y cómo se accede a la misma en las múltiples manifestaciones en que se presenta.

DEMOS cuenta con un capital humano compuesto por 214 trabajadores, calificados profesionalmente según las actividades que realizan, motivados que desempeñan sus funciones con aceptable nivel de profesionalidad y sentido de pertenencia, posee una estructura plana. (Ver Anexo 3)

Composición de la fuerza de trabajo:

4% Universitarios

15% Técnicos Medios.

70% 12mo grado.

9% 9no grado

2% Obreros calificados.

Proyectos más relevantes:

- ❖ Introducción 3 nuevos modelos de tanques plásticos
- ❖ Regeneración de tonners, cartuchos y cintas de impresoras y fotocopiadoras
- ❖ Fabricación de tubos, mangueras y conexiones lisas y de roscas.
- ❖ Producción e instalación de señaléticas y lumínicos.
- ❖ Producciones graficas adicionales para mercados en Divisa y en MN.



Alcance del Mercado Nacional.

DEMOS para lograr que sus producciones tengan un alcance nacional, se apoya en comercializadoras nacionales, que recepcionan, promueven y distribuyen sus producciones.

Exportaciones.

Demos, ha recibido determinadas solicitudes e intenciones para la exportación de tanques plásticos hacia países de Centroamérica y el Caribe, siendo muy limitada la cantidad exportada debido a limitaciones con el flete marítimo por las características del espacio que ocupa el tipo de mercancía en cuestión

Descripción de la Empresa:

- **Oficina Central.:** En esta radica la dirección central, la dirección económico financiera, los departamentos de industria local, personal, cuadro, capacitación, aquí radican los principales especialistas. Ver anexo 6

2.1.3. ROYECCIÓN ESTRATEGICA:

DEMOS fue desarrollando, con asesoría contratada a diferentes consultorías, avanzar en el establecimiento de sus manuales de identidad corporativas, la aplicación de sistemas de planificación estratégica, el estudio y tramitación de sistemas de calidad, implantación de sistema de control interno, emprender trabajos de estudio y preparación para el expediente del Perfeccionamiento Empresarial y la capacitación de los recursos humanos mediante cursos impartidos por consultores especializados.

DEMOS hoy cuenta con productos únicos por su diseño, elaboración, y ejecución propia y con un amplio mercado tanto para la MLC como para la moneda nacional, entre los cuales se destacan los surtidos de tanques plásticos de 500, de 100 y de 1500 litros , la regeneración de tonners, cartuchos y citas para



impresoras y fotocopiadoras, la producción de mangueras y tuberías plásticas para agua y la elaboración de señaléticas que incluyen lumínicos y otros signos e imágenes de identidad corporativas.

Valores Compartidos

Patriotismo y lealtad.

Compromiso político incondicional para afrontar las tareas de la Revolución con alto espíritu proletario.

Sentido de pertenencia.

Sentirse implicado y comprometido con la Empresa y sus productos.

Responsabilidad.

Actitud positiva ante el cambio, disposición para inducir y asimilar transformaciones y enfrentar riesgos.

Ejemplaridad.

Actuar con abnegación, dedicación espíritu de sacrificio, optimismo y honestidad.

Justicia.

Compromiso de la Organización con sus trabajadores, preocupación permanente por garantizar estabilidad laboral bienestar a todos los trabajadores.

Laboriosidad-Eficacia.

Capacidad para solucionar problemas, creatividad, profesionalidad y experiencia son las característica de obreros, técnicos y dirigentes en su actitud cotidiana.

2.1.4 AUDITORIA EN FUNCION DE LA IMAGEN.

Dado que para una Empresa su imagen externa además de necesitar una serie de requisitos que se cumplan y se desarrollen sistemáticamente, con una cultura inviolable; la calidad del producto o el servicio que se brinda garantiza que si esta Calidad es la apropiada y la que necesita el cliente, coadyuvará a reforzar positivamente la imagen externa ante los públicos que posee la Empresa, por tal motivo se hace necesario cómo se está llevando a cabo la política de la Entidad.

MATRIZ FODA

Fortalezas:

F1: La empresa cuenta con personal con experiencia en los negocios que abarca la misma.

F2: La empresa ha tenido utilidades en los tres últimos períodos contables.

F3: La empresa cuenta con el financiamiento necesario para el desarrollo de su plan de producción para el año en curso.

F4: La empresa cuenta con consultores externos en las áreas de Dirección, Calidad, Medio Ambiente y Perfeccionamiento Empresarial.

Oportunidades:

O1: El Grupo Empresarial GARDIS tiene interés en que sus empresas implanten el Perfeccionamiento Empresarial.

O2: El Gobierno y el Partido en la provincia apoyan la implementación del Perfeccionamiento Empresarial en estas empresas.

O3: Existencia de un convenio de colaboración con la Universidad de Matanzas para el asesoramiento en materias de dirección y gestión de la producción.

Debilidades:

D1: La empresa presenta un alto índice de fluctuación laboral en su oficina central.

D2: La empresa tiene un déficit significativo de cuadros.

D3: La tecnología en algunos de los talleres tiene un alto grado de obsolescencia.

D4: Malas condiciones de trabajo en algunos talleres.

D5: Bajo índice de satisfacción laboral de los trabajadores.

D6: La contabilidad de la entidad no está certificada.

D7: No existe una adecuada preparación de los cuadros para enfrentar con éxito el Perfeccionamiento Empresarial.

D8: Falta de idoneidad de los empleados en algunas áreas funcionales.

D9: Falta de transporte para la atención metodológica y el control a los talleres radicados fuera del municipio cabecera.

Amenazas:

A1: Competencia existente para la venta de producciones gráficas en el área de CUC.

A continuación se expone el resultado de la matriz FODA, utilizando para ello una de las escalas recomendadas: de 1 a 5, donde (1) es el menor valor. (Ver Anexo 5)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- Precios competitivos
- Precios del mercado internacional
- Relación Oferta-Demanda
- Capacitación y desempeño
- Logística
- Calidad
- Promoción
- Tecnología
- Tramitaciones financieras.

(Ver anexo 6) (Factores claves de éxitos y capacidades distintivas)

ESCENARIO POSITIVO:

Se logra una reanimación empresarial a partir de una correcta política de tramitaciones financieras y capacitación del personal, que permite elevar las producciones y servicios. Se dan pasos positivos, incrementando las relaciones económicas con los suministradores y clientes nacionales y extranjeros, incorporando además una estrategia adecuada en cuanto a la logística y mejoramiento de la tecnología y la calidad, insertándose con precios competitivos en el mercado nacional e internacional, llegando a cumplir su objetivo principal: satisfacer al cliente al lograr un equilibrio en la relación oferta-demanda.

ESCENARIO NEGATIVO:

Aún persisten dificultades con las tramitaciones financieras, lo que no permite contar con un capital estable, provocando disminución en las producciones. Se pierde el mercado de los productos a partir de dificultades en la tecnología instalada, desempeño y capacitación del personal, aseguramiento logístico, falta de calidad y promoción en las producciones; frenando su comercialización en los mercados nacional e internacional.

ESCENARIO INTERMEDIO:

Que existan dificultades en los procesos de logística, tecnológicos, financieros, de capacitación y calidad, imposibilita la satisfacción de la demanda, aunque cuenta con precios competitivos que permiten que algunos de los productos continúen posicionados en el mercado.

Obtener el financiamiento para las diferentes actividades de los negocios de la Empresa.

2.1.5. TÉCNICAS Y MUESTRAS UTILIZADAS

- **Análisis bibliográfico y documental:** se consultaron bibliografías y sitios de Internet, para la preparación del capítulo teórico y referencial sobre el objeto de estudio.

Se analizaron y consultaron todos los documentos rectores de la Empresa de Producciones Varias y Gráficas, DEMOS, así como disposiciones legal para diferentes áreas de trabajo.

- **De naturaleza comunicacional:** A falta de un documento que recoja la política de esta actividad, la investigación se remitió a la consulta y revisión del Manual Visual Corporativo, así como el boletín interno

- **De naturaleza comercial:** Se revisaron los documentos sobre el procedimiento de selección y contratación de la fuerza, el cual constituye una



herramienta para el público interno pues permite familiarizar al trabajador de nuevo ingreso conocer desde un enfoque general que es la Empresa Demos , sus directivos, objeto social, estructura organizativa, etc.

- Manual de la Identidad Visual de la Empresa DEMOS.
- Balances económicos de los años (2004, 2005 y primer semestre del 2006).
- Diagnostico de la Calidad de la Empresa DEMOS.
- **De naturaleza mercadológica:** Se consultó el manual de procedimientos de venta en su versión 2006.
 - Manual de procedimientos de los de los procesos productivos y de aseguramientos 2006.
 - Informes de estudios realizados por la Empresa sobre la posición y comercialización de Demos dentro de las Empresas comercializadoras mayoristas que circulan nuestros productos.
- **Otros:**
 - Boletín OCPI en su versión 2004-2005. Tratamiento de las marcas y otros signos distintivos Visita a Ferias Comerciales.
 - **Cuestionarios:** Fueron confeccionados para el público interno y público externo, sobre un esquema básicamente cerrado en el cual se incluyen como cierre valorativo y de constatación preguntas abiertas. (Ver anexos No: 8, 12 - 9, 13 - 10, 17).
 - Se aplicó el calculador del tamaño de la muestra basado en la adaptación de creative research systems por J.B. Madrigal, donde se definió por los autores una población de 50 para un nivel de confianza del 95% e intervalo de confianza de 4,0, obteniéndose un tamaño de muestra de 46. (Ver anexo No: 11)
 - Sobre procedimientos: Para la entrevista # 1 (Anexo 9,14) de autoimagen del universo de la Empresa DEMOS, de los 19 dirigentes se les aplicó a los 19, es decir a la totalidad Consejo de Dirección.
 - Para la encuesta # 4 (ver anexo 8,13) de autoimagen del universo de los 18 administrativos se le aplicó a los 18 y en cuanto al personal técnico y

de servicio se tomó la muestra de 25, en ambos casos están ubicados directamente al cliente amén de su nivel de calificación y se encuentran localizados en ciudad de la Habana y Matanzas, territorios de mayor contacto con los clientes.

- Para la encuesta # 6 (Anexo 10,17) de imagen percibida, la muestra intencional tomada se refiere a esos 17 clientes, pues son decisivos en cuanto a la estructura de ingresos de la Empresa, así como sustentación cualitativa de relaciones empresariales con terceros a partir de la condición de la Empresa como productora. Por último coinciden en este grupo algunas de las empresas de mayor antigüedad como cliente.
- igualmente jerarquizadas por su papel importante en la Batalla de Ideas.
- **Entrevistas a partir de preguntas abiertas**, que se aplicaron de forma individualizada para conocer la opinión de directivos sobre el comportamiento de la imagen intencional de la Empresa con el objetivo de obtener criterio de experticidad. (Ver Anexo No:16)
- Se tomó como muestra intencional y deliberada para la aplicación de este instrumento, a un grupo de directivos compuestos por: Director general de la Empresa DEMOS, Subdirectora económica, Subdirectora de recursos humanos y los subdirectores de las restantes áreas, cubriéndose con ello a la línea directiva de primer nivel en la toma de decisiones.

Observación participante: Para la aplicación de esta técnica se utilizó una guía estructurada enfocada a un registro de detalles con relación a los siguientes aspectos:

- ambiente laboral
- imagen y presencia personal.
- comunicación interpersonal
- recepción y entrega al cliente
- motivación y presencia de valores

La técnica fue realizada simultáneamente a la aplicación de los diferentes mecanismos, con el objetivo de complementar información que posteriormente sirviera para el necesario proceso de triangulación de resultados e interpretación. (Ver Anexo No: 17)

2.1.6- PROCEDIMIENTOS

Primero: Visita y recorrido por las diferentes talleres y departamentos que componen a la Empresa DEMOS, utilizando una guía estructurada de observación.

Segundo: Intercambio con el Director General de la Empresa y otros miembros del Consejo de Dirección de la Empresa.

Tercero: Análisis y adecuación de la metodología que sería puesta en práctica para la realización de la investigación.

Cuarto: Asesoramiento por parte de los consultores de la Empresa a los encargados de realizar el trabajo de terreno.

Quinto: Elaboración de los diferentes instrumentos según los requerimientos de la metodología de auditoría de imagen.

Sexto: Realización del correspondiente pilotaje para la prueba de los Instrumentos.

Séptimo: Reelaboración de los instrumentos a partir de lo acontecido en el pilotaje de manera que los mismos fueran los más precisos posibles.

Octavo: Realización del trabajo de campo en dos fases con la aplicación de los diferentes cuestionarios, realización de las entrevistas y la guía de observación.

Noveno: Procesamiento de la información en dos fases:

- 1) Instrumentos cuantitativos: Codificación, introducción en sistemas de bases de datos, procesamiento estadístico y análisis de los resultados.

- 2) Instrumentos cualitativos: Lectura activa de la información recopilada, análisis e interpretación de los resultados.

Décimo: Análisis e interpretación de los resultados cuantitativos y cualitativos a partir de una revisión crítica de la teoría al respecto y la contextualización del marco referencial de objeto de estudio.

Decimoprimer: Análisis y discusión de los resultados arrojados con el consejo de dirección de la Empresa estudiada.

Decimosegundo: Aplicación de la información que se presenta en el siguiente documento.

Para las **técnicas cualitativas** se empleó el muestreo teórico o estructural, en el que tanto las cuotas fijadas como las categorías de los sujetos a entrevistar (individual o grupalmente) y las situaciones a observar, son definidas por el investigador según las posibilidades que ofrece este tipo de muestreo para buscar la representatividad estructural más que la estadística pues sus resultados sirven de apoyo a los datos cuantitativos de la técnica del cuestionario.

Guía de observación:

• **Trabajadores:**

Ejercicio Grupal en (grupo compuesto por 10 trabajadores de las diferentes talleres de la Empresa de Producciones Varias y Gráficas, DEMOS)

Total: 10

Entrevistas a partir de preguntas abiertas:

Cuadros de la Empresa de Producciones Varias y Gráficas, DEMOS Empresa DEMOS

Subtotal: 6

PROCEDIMIENTO DE ANALISIS DE LA INFORMACION

- **Sistema de procesamiento de los resultados:**

Softwares utilizado:

- Sistema Atenas para la elaboración de esquemas y gráficos.
- Nomenclador de Producción.
- Nomenclador de Ventas
- Self-List

Para las técnicas cualitativas se desarrollaron análisis descriptivos con carácter reflexivo interpretativo.

Y en general se realizaron análisis interpretativos que permitieron describir la variable objeto de estudio, el nivel de relación existente entre ella en la unidad de observación, así como su comportamiento respecto al enfoque teórico que prima actualmente en su estudio e investigación.

CAPÍTULO III: RECOPIACION Y ANALISIS DE RESULTADOS.

A partir de la triangulación de la información que tributaron las técnicas que se aplicaron, y bajo el supuesto de que para una entidad de 36 años de vida organizacional, un diagnóstico de auto imagen, de hecho comprometería y revelaría aspectos decisivos de su evolución así como las fisuras que desde una connotación interna va a incidir a su proyección externa.

La investigación aportó los siguientes resultados:

Como parte de los ítems que se midieron, se pudo constatar un alto nivel de conocimiento y coincidencia al interior del grupo estudiado de datos tan importantes para la empresa como la fecha de creación, el (80% de los trabajadores y el 90 % en los directivos lo definen), existe una identificación media y aún insuficiente de la **misión** de la Entidad 40% en los trabajadores y el 80% en los directivos que en correlación con los flujos de información estructuradas (ver anexo No:13, cuestionario para trabajadores), bien puede tener su causa en el no uso cotidiano de esta información por parte del trabajador común, y no en debilidades del flujograma informativo.

Sin embargo, resulta revelador como se verá en el análisis de la imagen intencional el elevado por ciento de trabajadores del (público interno) que hoy no sabe el porqué de la denominación DEMOS, hecho que se refuerza por la omisión sobre este tema en el “Manual de normas de imagen” de la Empresa.

Sobre la **historia y evolución organizacional**, salta a la vista un reconocimiento bastante alto para aquellas figuras fundadoras de un 73,0%, aún cuando la Empresa no cuenta con ninguna historia escrita que exprese la evolución.

La mayoría de los encuestados resaltan entre las cualidades que distinguen a estas figuras aspectos positivos en torno a competencias profesionales, experiencia laboral, prestigio, ejemplaridad entre otros rasgos o cualidades que sin dudas repercuten en un clima laboral favorable y el estímulo por el sentido de pertenencia.

Por otra parte, la organización ha institucionalizado la práctica de celebrar los aniversarios, resaltando a los fundadores y jubilados; así como almuerzos diarios que se brindan a trabajadores retirados y discapacitados.

Aspectos de la empresa tales como equipamiento, eficiencia, preparación del personal, disciplina laboral, disciplina tecnológica, estilos de dirección, imagen, innovación y racionalización fueron sometidos a consideración de los encuestados para su correspondiente evaluación en débil, ni débil ni fuerte y fuerte. En sentido general la valoración se inclinó a calificar como ni débil ni fuerte a los aspectos equipamiento con un 63,0% para los trabajadores y en el caso de los directivos se comparte la opinión a un 50,0% y la preparación del personal 46,7% para los trabajadores y el 100% en los directivos. Es bueno destacar que se notaron diferentes comportamientos dentro de la calificación de ni débil ni fuerte, así el mayor por ciento de evaluación lo alcanzó el estilo de dirección con un 83,0%, la eficiencia 76,7 %, seguido la disciplina tecnológica con un 70,0 %, la disciplina laboral con un 60,0%, mientras el menor por ciento era marcado por la imagen 56,7%.

En el caso del indicador innovación y racionalización su clasificación fue débil con un 80,0%, sin embargo cuando analizamos más adelante se encuentra que los trabajadores plantean en la pregunta 42 de su cuestionario que el 53,3% tiene poca probabilidad de poner en práctica cualquier idea y en el caso de los directivos en su cuestionario en la pregunta 47 expone el 56,23% que si tiene posibilidad de ser creativo), lo cierto es que en la empresa el movimiento de innovadores y racionalizadores esta creado, funciona y juega un papel decisivo en la actividad dentro de la organización,.

Al relacionar el nivel de satisfacción con el trabajo y la evaluación del estado del equipamiento se constata que de aquellos que lo evaluaron de “fuerte” resultó significativo que un 67,0 % de los trabajadores expresara sentirse poco satisfechos con el trabajo, un 30,0% respondió que sentía mucha satisfacción y un 3,3 % declaró sentirse nada satisfecho. Por otro lado resulta curioso como la totalidad de los directivos expresan estar satisfechos con su trabajo y lo

consideran importante y ameno, aunque solo valoren en un 68,7% que los trabajadores se encuentran regularmente satisfechos.

Al relacionar el nivel de satisfacción con el trabajo y la evaluación del estado de la eficiencia se observa que de aquellos que lo evaluaron de “ni débil ni fuerte”, un (67,0 %) declaró estar poco satisfecho y un (3,3 %) nada satisfecho con el trabajo.

Al indagar sobre los valores o características que se han mantenido constantes en la organización desde su fundación, sobresalen en primer y segundo lugar indistintamente “la profesionalidad y el compañerismo 23,33% para los trabajadores y el 87,5% para los directivos, la responsabilidad, la consagración, la cooperación, el sentido de pertenencia y la unidad” 13,33% para los trabajadores.

Otros resultados de las consultas con los trabajadores fueron: Los_ trabajadores de la Empresa plantean que se sitúan mayoritariamente “cerca de los destacados” el 56,7 %, lo que viene un poco a reafirmar la existencia de una alta autoestima y valoración de sus capacidades y cualidades laborales.

Según ellos las principales dificultades que enfrenta la empresa actualmente son el suministro inestable de las mercancías y las cuentas por cobrar 30,0 %, insuficiente transporte el 26,0 %, poca identificación con el cliente el 13,3 %, gestión demorada de la contratación económica, así como bajo cumplimiento de las cifras planificadas de ventas en divisa el 7,0 % y la poca organización que tiene la Empresa DEMOS 6,6 %, lo que se ratificó en las observaciones que se realizaron en los distintos talleres de apoyo cuando opinaban los trabajadores “este cliente lleva más de 15 días para que le firmen el contrato”, “por culpa de las cuentas por cobrar hoy se me afecta mi desempeño”, “porque en los talleres el personal indirecto puede ganar altos sobrecumplimientos y el de la dirección no”. En las reflexiones que se hicieron en torno a este aspecto algunos trabajadores expresaron que tal situación tenía sus orígenes en “la nuevas tareas productivas que ha sufrido DEMOS”, “pues cuando solo se producían productos gráficos nada de esto sucedía, y se trabajaba más y se cumplían mejor los compromisos de venta con los clientes. (Ver Anexo 9).

Por otra parte, un 67,0 % de los trabajadores afirmaron poder precisar algunas cualidades o características positivas compartidas por la mayoría de sus compañeros y definen mejor a la empresa, siendo las más señaladas “el compañerismo 13,3%, la atención al trabajo, la disposición de asumir las tareas, y la profesionalidad” en un 6,6 % y “la consagración, tenacidad, sinceridad, unidad, comprensión, sentido de pertenencia, cumplidores, previsores, solidario, disciplinados, inteligentes” el 3,33%. Significativo resultó en esta pregunta que un 30.2% de los sujetos no emitieran respuesta alguna.

Ante la interrogante sobre la existencia de un hecho, actitud o circunstancia que no fuera de tipo salarial que lo uniera más a su empresa, un (53,3%) 16 sujetos respondió afirmativamente.

El argumento de más peso fue ver crecer a DEMOS 33,3 % y en menor medida la diversidad del trabajo 13.3%, la solidaridad 6.7%, demostrativo resulto un 46.7% que no ofreció argumentación a la respuesta.

En el momento en que se aplicaban las encuestas se evidencian planteamientos tales como: “a mí me duele todo lo que pase aquí, llevamos más de 20 años en la industria local, nosotros vimos crecer a los hijos de nuestros compañeros que hoy por hoy son trabajadores de este centro, yo vi nacer a DEMOS cuando no tenía nada, solamente operábamos equipos mecánicos-manuales y ahora tenemos alguna técnica de punta”.

Si revisamos los años de permanencia de los trabajadores en esta empresa se observa que el 36,5% lleva más de 10 años en la entidad. Independientemente de tales resultados un 77,0% señaló que no existía hecho alguno que lo uniera a la empresa y un 3.3 % afirmó que existía el hecho pero de manera indefinida.

Sobre la razón o evento que lo separara más de la empresa, el 20,0% de los entrevistados plantean que no hay sistematicidad en los suministros, el 13,3 % se refiere a la ausencia de transporte y el 6,6%, al suministro inestable de medios de trabajo.

Sometidos a una valoración de correspondencia con la realidad de la empresa a partir de una enumeración de aspectos, todos fueron evaluados en gran proporción como ligeramente positivos, como tendencia, aunque con gradaciones

diferentes. Sobresalió la atención al trabajo en un 73,0% seguido por la consagración al trabajo 70,0 %; la estabilidad en el puesto de trabajo 67,0%; la eficiencia 60,0 %; la información sobre los planes de la empresa 50,0 % y el compañerismo 47,0 %.

En las entrevistas individuales y en la observación grupal, se percibieron planteamientos textuales que mostraron matices en torno al compañerismo “aquí a pesar de las dificultades se mantiene el compañerismo, aunque aún existe individualismo, a la gente si es preocupada por las cosas importantes de los demás, ayudan cuando alguien cae en desgracia, la gran familia que siempre hemos sido se mantiene, a pesar de los problemas”.

El nivel de participación que se facilita por parte de la dirección de la organización en la toma de decisiones a sus miembros, marcó una tendencia en las respuestas hacia lo no suficiente; a veces se considera la participación de las organizaciones (CTC, UJC, PCC) el 53,3%, se argumenta con informaciones buscadas al efecto el 60,0% y se facilita la participación de los trabajadores 80,0% lo que también fue expresado en la entrevista cuando se afirmó que “los dirigentes trabajan mucho pero son lentos en la toma de decisiones, a veces. Aquí se observa con estos datos que hay nivel de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, si bien es todavía débil el trabajo entre los factores del centro, los cuales carecen de un papel más protagónico en la Entidad, el sindicato, la UJC y el PCC”.

El 43,75% de los directivos aseguran que la emulación en la empresa no funciona bien, si se reconocen los méritos de los trabajadores en un 62,5%. El 93,25% de la encuestada estima que la empresa goza de ventajas que no existen en otros centros de trabajo la búsqueda de alternativas productivas, la relación entre trabajadores y directivos, por lo que hace que permanezca el trabajador. Es oportuno señalar que fue expresado por los trabajadores “que esta empresa no tiene vanguardias nacionales ni provinciales”.

Al abordar el nivel de centralización existente en la organización y con ello comprobar los resultados del indicador anterior se observó que un 63,0% dijo que a veces las decisiones están completamente centralizadas en la dirección, mientras que a veces sucede que una vez tomada la decisión, no hay los medios

para cambiarlos 73,0%, evidenciándose cierto grado de concentración en la gestión y las finanzas.

Estrategia de Recursos Humanos

Para hacer la valoración corporativa se formularon un grupo de preguntas que comprendían una serie de indicadores los que en su totalidad recibieron mayoritarias respuestas positivas y que en orden tuvieron los siguientes comportamientos: reconocieron que la empresa dedica recursos a su superación e identificaron al representante de recursos humanos, fue marcada por el 100%; la política de recursos humanos y la información sobre las oportunidades de cambiar de puesto de trabajo el 80,0%; existencia de un sistema permanente de evaluación de la labor profesional dentro de la empresa el 77,0%, y posibilidad de cambiar de puesto de trabajo en función de los resultados demostrados, para un 76,7%.

La formación del personal igualmente fue evaluada a través de un grupo de indicadores que tuvieron la siguiente validación: se hacen en la empresa acciones concretas de adiestramiento para el personal que se incorpora desde los centros de estudio (politécnico, etc.) un 93,0% lo suscribe; los directores de áreas, responsables de grupo, etc. colaboran adecuadamente en la formación y desarrollo de los trabajadores y se considera habitual en su empresa el sistema de adiestramiento laboral, fue asumido por el 80,0 % de las respuestas, así como la existencia de un programa permanente de superación o actualización en su empresa, fue reconocido por un 67.0 %, para confirmar un saldo más que favorable con todo lo que tiene que ver con la superación, actualización y gestión de capacitación del recurso humano, procesos que suelen tener trascendencia más allá del escenario empresarial propiamente, pues en la práctica este es un indicador que se suele jerarquizar en el entorno empresarial cubano como muy extendido.

Sin embargo es de señalar que en las entrevistas se precisaron un grupo de planteamientos negativos respecto a la atención a los adiestrados tales como:

“aquí, se gasta mucho dinero en la preparación técnica y profesional de los trabajadores” y “nadie aplica nada del conocimiento adquirido, seguimos invirtiendo tiempo por gusto”..., lo que pudiera estar indicando problemas más de índole cualitativa que de procedimientos o de política de recursos humanos. En entrevista individual con la técnica de capacitación de la Empresa se conoció que existen 18 graduados de técnicos medios y 8 graduados universitarios distribuidos en todas sus unidades producción, a la vez refirió que la actividad de capacitación tiene muy bien definido su objetivo el cual consiste en “garantizar la adecuada formación y desarrollo de los recursos humanos de la Empresa en el concepto de las necesidades y potencialidades de la Empresa; capaz de asimilar los procesos de cambios organizativos y tecnológicos que demanda nuestra economía”.

Asimismo tienen identificadas como fortalezas de la capacitación, la planificación del presupuesto para ejecutar la tarea, la existencia de normas y procedimientos, la presencia de un sistema con enfoque estratégico para asumir la formación y desarrollo de los recursos humanos; una preparación adecuada del personal que labora en la actividad, fundamentalmente a través de diplomados y la existencia en el territorio de convenios de colaboración con la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” y el resto de las enseñanzas, que asume la capacitación del personal. Como **debilidades**, no están diagnosticadas las necesidades de aprendizaje en la totalidad de los trabajadores y la no sistematicidad de estos con la capacitación ante la perentoriedad de las tareas laborales que se le asignan.

La selección del personal fue evaluada a través de dos indicadores:

- La selección del personal que entra nuevo de acuerdo a una planificación de los recursos humanos en función de las necesidades, ante lo cual el 80,0% en trabajadores y el 100% de los directivos, respondió afirmativamente.
- El conocimiento de la existencia de un calificador de cargo que exprese las competencias laborales obtuvo respuestas favorables en un 73,0%.

Es pertinente señalar como los trabajadores conocen de estos elementos expuestos anteriormente e incluso plantearon que la Empresa no cuenta con una reserva de compañeros optantes de plazas organizados por perfil.

Para otorgar la entrada de nuevo personal al centro, los optantes son sometidos a un proceso de investigación y después cada caso es analizado en una comisión de ubicación laboral, presidida por recursos humanos. Una vez que se hace efectiva la contratación, la técnica de recursos humanos hace partícipe al trabajador de su contenido de trabajo y del código de conducta de la organización.

La evaluación y control de los resultados fue medida a través de seis indicadores que desde el punto de vista positivo reportó los siguientes resultados: conocimiento de los aspectos a evaluarle en el puesto de trabajo el 97,0%; las personas que evalúan en la empresa tienen conocimiento y práctica para hacerlo así como la existencia de un sistema de evaluación periódica del personal en su empresa el 70,0%; la promoción profesional en la empresa es consecuencia en gran medida de la evaluación de resultados el 63,0% .

Sin embargo el 37,0% de los encuestados refirió no saber el por qué el hecho la alta dirección de su empresa evalúa sólo los resultados, independientemente de los procesos.

Realmente se conoce que la Empresa aplica el procedimiento trimestral de la evaluación para el desempeño, sobre lo cual fueron capacitados la inmensa mayoría de los cuadros. Sin embargo, la realidad es otra, no son pocos los trabajadores que se quejan de cierta superficialidad a la hora de emitir la evaluación de la misma, pues con frecuencia se cae en posiciones de subjetividad y subestima el aporte de cada trabajador en el desarrollo de un proceso, se pierde integralidad a la hora de realizar el análisis.

La gestión de la información sobre los recursos humanos se sometió a consideración a través de tres aspectos ante los cuales se debía medir el nivel de información que brinda la empresa sobre asuntos relacionados con los recursos humanos. La capacitación del personal con el 97,0% se situó a la avanzada de la lista, seguida de los resultados individuales y colectivos el 87,0% y por último las plazas vacantes con un 80,0%.

Estos resultados contrastan con lo observado respecto a la gestión de la comunicación que resultó escasa en cuanto a frecuencia y cantidad, y

básicamente conformada por mensajes de tarea, que son aquellos que están relacionados con la actividad comercial específica que se realiza y con relación a los planes económicos a partir del cumplimiento de los planes de comercialización y de servicios técnicos, procesos asociados al desenvolvimiento funcional de la organización y en los que se sitúan las normativas y reglamentaciones.

Los flujos en este caso son predominantemente de tipo vertical descendente, a partir de un conjunto de informaciones que van de los directivos a los subordinados, y fluye con sistematicidad de los niveles altos de dirección a los intermedios, en tanto con menos sistematicidad y rigor se produce el tránsito de las instancias intermedias a los trabajadores.

Funcionan en la comunicación formal principalmente de manera directa a través de reuniones, asambleas e indirectamente se expresan de manera ocasional mediante escritos, murales e informes.

Clima interno

En este bloque de preguntas se comenzó indagando a cerca del nivel de satisfacción con el trabajo de manera general ante lo cual, un 67,0% respondió que era poco, un 30,0% mucho y un 3,3% nada.

Los resultados de esta pregunta fueron deliberadamente contrastados relacionados con otros ítems del cuestionario a tenor de su significado, múltiples interrelaciones y determinaciones. Así, por ejemplo, en la pregunta en que fueron sometidos a criterio de evaluación en débil, ni débil, ni fuerte y fuerte un grupo de indicadores de la empresa fueron marcados el equipamiento y la eficiencia para relacionar sus comportamientos con los de la satisfacción hacia el trabajo, resultando que:

1ro. En la valoración del equipamiento, la evaluación de fuerte se cruza con el criterio de poca satisfacción, la evaluación ambivalente (ni uno, ni otro) con mucha satisfacción y ninguna satisfacción con la evaluación de débil.

2do. En la valoración de la eficiencia, la evaluación de fuerte con el criterio de mucha satisfacción, la evaluación ambivalente (ni uno, ni otro) con poca satisfacción y la evaluación de débil con ninguna satisfacción.

Puntualmente 7 sujetos expresaron sentirse lejos de los destacados respecto a otras empresas del sector, para un (23,3%) del total de los que respondieron la pregunta, y de ellos 17, es decir un (67.0 %) manifestaron sentirse cerca de los destacados y poco satisfechos con el trabajo, en tanto 5, para un (30.0%) manifestaron con mucha satisfacción estar dentro de los destacados. De lo que se obtiene cuantitativamente una posición sensible a sentirse competitivo dentro del sector, lo que pudiera estar dado también por la no visualización de una competencia tangible.

La existencia de un hecho de tipo no salarial que lo separe de la empresa tiene perfecta correlación con los niveles satisfacción, pudiendo observarse que aquellos que refieren la existencia del mismo dicen sentirse poco satisfechos y a la vez que quienes niegan la existencia de algo que los separe de la institución coinciden con quienes dicen estar muy satisfechos con su trabajo.

Evidentemente el estado de tales indicadores está influyendo en el grado de satisfacción hacia la actividad laboral.

Particularmente el nivel de insatisfacción (poco y nada) que en total fue manifestado por 21 sujetos fue analizado según los datos de control de la muestra y así se conoce que por edad resulta el grupo comprendido entre los 20 y 49 años, del sexo femenino, con niveles de escolaridad universitario y obreros en su mayor parte con un período de trabajo en el sector de entre 1 a 5 años. Interesante resultó que al hacer un análisis más profundo en torno a la edad y los años de trabajo de los insatisfechos se constata que los pertenecientes al grupo más insatisfecho, se corresponden con períodos de trabajo en el sector más o menos largos, de entre 6-10 años, 11-15 años y 26-30 años, en tanto se verificó una relación entre el grupo de 20 a 29 años y los que llevan laborando en el giro menos de un año.

Al determinar si en igualdad de condiciones laborales y salariales los sujetos se cambiarían a otra empresa para desarrollar un trabajo similar un 70,0% dijo que no, sin lugar a dudas, el 10,0% cree que no, un 6,6% afirmó que si, sin dudas y un 3,3% afirmó que si, evidenciándose una mayoritaria tendencia hacia la posición contraria a un cambio de puesto de trabajo.

Al relacionar esta pregunta con los siete sujetos que considera que la empresa se encuentra lejos de las destacadas del sector no se observó posible incidencia toda vez que mayoritariamente consideran que no se cambiarían de puesto de trabajo, con lo que descartamos esta sea una posible causa de deserción laboral.

Sin embargo cuando se comparó con los que afirman la existencia de un hecho que no es salarial que separa a los sujetos de la empresa se pudo constatar que entre los que dicen que creen que sí y sí, sin dudas, existe relación directa, así como entre quienes dicen que el hecho en cuestión no existe y no se van a cambiar de puesto de trabajo.

Interesante resultó que del total de insatisfechos con el trabajo en general, 24 sujetos para un (9,97%) afirman que sí y sin dudas, se cambiarían a otra empresa, un por ciento despreciable y muy lejano al que niega un posible cambio de puesto de trabajo el 80,0%. Lo que quiere decir que una parte importante de los insatisfechos laboralmente no resultan bajas potenciales, y que el salario no parece constituir una razón de peso para determinar un cambio de centro laboral.

El posible cambio de puesto de trabajo en condiciones laborales y salariales igualitarias (creo que sí y sí, sin dudas) fue planteado por 6 sujetos que según sus características sociodemográficas resultaron personas entre 20- 29 años y 50- 59 años de edad, mayoritariamente hombres, con nivel de escolaridad de la enseñanza media y técnico medio, obreros, con entre menos 1 año y de 26 – 30 años de trabajo. Interesante resultó comprobar la fuerte relación que existe entre la edad y los años de trabajo en quienes evidencian actitudes proclives al cambio laboral.

El ambiente de trabajo existente en la Empresa fue sometido a valoración a partir de un grupo de indicadores y el comportamiento en la dirección a (bueno y regular) registrado fue el siguiente: la comunicación con los superiores el 73,0%; la comunicación con los compañeros el 67,0%, colaboración en el trabajo y la solidaridad un 63,0%, la forma en que son promovidos los trabajadores un 50,0%). Es importante señalar que la mayor proporción de las respuestas se situó en la valoración positiva sin matices de intensidad, o sea, en la categoría bueno.

Particularmente llama la atención el bajo comportamiento de los índices de comunicación en general y la diferenciación entre la que se establece entre compañeros de trabajo, flujo horizontal y la que funciona con los superiores o flujo vertical ascendente. Ello apunta hacia un predominio de escasez en los flujos comunicativos, que bien puede estar dado por la rigidez y verticalidad.

Al solicitarse una calificación de las relaciones con su jefe inmediato superior un 47,0% en trabajadores las consideró como buenas y 75,0% en los directivos la consideró muy buena y el 43,3% trabajador como buenas, lo cual muestra una tendencia favorable.

En los directivos de la Empresa se manifiesta un buen nivel de comunicación con sus subordinados y trabajadores, discutiéndose los problemas con franqueza y aceptable objetividad. involucrando a los trabajadores de las áreas en la gestión por erradicar las deficiencias, manifestándose en ello un interés aceptable y la existencia de una percepción favorable en cuanto a la comunicación descendente de jefes a subordinados, tanto en lo formal como a en lo informal.

Las opiniones, al valorar las actividades comunicativas refieren un enfoque de la comunicación espontáneo, aunque existen actividades comunicativas que se planifican y gestionan, en función de las implicaciones técnicas y funcionales de índole básicamente informativa, no de retroalimentación o de participación: consejos, consejillos, reuniones departamentales y asambleas que como actividades comunicativas no prevén de manera consciente objetivos de comunicación, y los resultados que se obtienen en este sentido son espontáneos y

casuísticos, con lo que no se aprovecha suficientemente el potencial de los recursos comunicativos.

Con respecto a la satisfacción con el salario devengado y un 6,7% de los trabajadores y el 68,75% de los directivos planteó que ninguna, un 53,0% que poco y un 37,0% que mucho. Nótese que se concentra la mayor cifra en la clasificación de poco, situación que resulta significativa. Si se analiza a los directivos estos plantean que su salario no le alcanza 87,5% y el 68,75%, el salario no se corresponde con el trabajo que realmente realiza. En las entrevistas realizadas se plantearon criterios tales como “aquí solo se puede contar con el salario, otra estimulación depende de que la gestión de la dirección y nadie resuelve nada”.

Para caracterizar el ambiente interno se seleccionó un grupo de expresiones para que los encuestados valoraran según su criterio. Así el 80,0% niega que la institución funcione como una selva, el 43,0% afirma que son como una gran familia, el 40,0% alega que se llevan como un grupo de amigos, el 63,0% no reconoce que sea un cuartel, el 53,0% no considera que sea una sala de urgencias y el 40,0% no cree que sea una sala de esperas.

Estos resultados desde el punto de vista comunicativo no niegan la verticalidad de la comunicación que no puede ser identificada a priori con adjetivos como autoritarismo, rigidez y ausencia total de retroalimentación a la vez que evidencia la existencia de una rica comunicación informal, interpersonal y grupal, con flujos horizontales marcados por las buenas relaciones humanas y la solidaridad y en ocasiones de forma vertical.

La calificación de la tarea laboral en cuanto al grado de responsabilidad que le exige fue realizada a partir de un diferencial semántico que refirió un grupo de pares de adjetivos opuestos, donde que prevaleció el criterio de complejidad 57,0%; de alta responsabilidad 53,3%; importante 53,0%; necesaria 43,0%. Donde el énfasis resalta en lo complejo e importante, como expresión referida a conciencia en torno al valor de su trabajo en concreto, elemento que resulta muy positivo a los efectos de la responsabilidad que sienten con la misma. (Ver Anexo 10)

También les fue solicitada una calificación del sector según el papel que desempeña en la economía nacional esta vez a través de otro grupo de pares de calificativos y los resultados arrojaron que sobresalen valoraciones de eficiente y con futuro el 57,0 %; necesaria e importante 50,0%; en desarrollo 36,7% . Como puede observarse no todos los calificativos recibieron la misma evaluación, sobre todo es el desarrollo el que menos reconocimiento.

Sin embargo le es muy reconocida la necesidad, la perspectiva y la importancia, factores que están contrarrestando las percepciones negativas y que fueron reflejadas de manera cualitativa en las entrevistas aplicadas donde argumentaron que “la importancia de DEMOS estaba en el papel que está jugando en la sustitución de importaciones, en el que emplea alrededor de 200 personas, que mantiene relaciones con otros países para beneficio de la Empresa y el país y contribuye a satisfacer la amplia demanda popular de la Provincia de Matanzas y de otras aledañas como parte de la misión de la Industria Local.”

Estas últimas preguntas estuvieron encaminadas a buscar la autopercepción de los trabajadores de la organización en torno a su actividad en concreto y la del sector donde se desempeñan. La resultante fue satisfactoria a favor de una auto imagen positiva. (Ver Anexo 16)

Una caracterización de los trabajadores de DEMOS

En la actualidad fue realizada a través de la identificación de un grupo de rasgos, de los cuales sobresalieron en primer lugar que son trabajadores el 90,0%, dispuestos a ayudar 86,7%; responsables 73,0%; puntuales y orgullosos de su Empresa el 66,7% emprendedores; 27,0%. Estos resultados fueron corroborados por la observación realizada a través de la cual se verifica la disposición para el trabajo, la preocupación por el desempeño de sus tareas y el cumplimiento del plan de producción y venta.

Al ser evaluada la posición de la dirección respecto a lo que ocurre en la empresa, el 76,7% respondió que nada alejado, el 23,3% un poco alejado, nadie la

consideró muy alejada, revelando que se percibe a la dirección en el centro de los problemas, si bien la empresa es vulnerable en cuanto al estilo participativo que presupone la dirección por objetivos, la estructura que tiene hoy la Empresa no favorece el desarrollo armónico ni sincrónico de la dirección.

El nivel de cooperación entre los distintos departamentos y talleres de la empresa fue valorado por los encuestados, el 93,3% afirmó que colaboran poco y hubo criterios compartidos entre colaboran mucho 3,33% y no colaboran 3,33%.

Los trabajadores se basan a la hora de emitir estos criterios en que no existe una gestión coordinada de todos los departamentos, principalmente y no todos los departamentos tienen la misma capacidad de respuestas, existiendo casos tales como hay departamentos, transporte, logística, negocios y mantenimiento que actúan para sí mismos y se olvidan del efecto que provocan en el resto, y sus ineficiencias repercuten negativamente en el resto del colectivo e incluso pueden echar por tierra la estimulación de los trabajadores.

Sobre el porcentaje de tiempo efectivo que, primero se trabaja diariamente en la empresa, un 93,0% señaló que se trabaja el 70% del tiempo efectivo a la vez que un 30,0% labora sólo el 100% del tiempo. Respecto al tiempo que trabaja diariamente cada sujeto encuestado un 67,0% respondió que el 100% del tiempo y un 30,0% el 70% del tiempo efectivo, el 3% se abstuvo. Como podrá observarse los resultados muestran ligeramente contradictorios toda vez que ofrecen la imagen de que en el plano individual se trabaja más, sin embargo en sentido colectivo es menos; evidentemente se constata falta de espíritu autocrítico.

Respecto al estimado de la puntualidad en los horarios, primero, por parte de la empresa el 60,0% opinó que es mucho, un 37,0% poco y un 3,0% nada. Segundo, el resto del personal, un 73,0% consideró que es mucho, un 23,0% poco y un 4,0%) no respondió. Como puede observarse se reitera el mismo comportamiento de la pregunta referida al porcentaje de tiempo efectivo que se labora, o sea, los sujetos parten de sus altos cumplimientos individuales, pero los

colectivos son percibidos como bajos; nadie reconoce que esa colectividad que queda por debajo de la individualidad es una resultante cualitativa y que si una es baja la otra lo debe ser también. Por otra parte este comportamiento puede estar denotando ciertos rasgos de individualismo si se tiene en cuenta que en primera persona todo marcha bien, pero el colectivo, ese está mal o bien falta de espíritu crítico para reconocer que en lo personal se está contribuyendo a la impuntualidad de la organización.

Cuando se indagó con los encuestados sobre la actitud de su jefe inmediato superior respecto a su superación, el 73,0% planteó que le facilita la superación imprescindible, el 23,0% se interesa mucho por su superación y el 3,3% que no se interesa por su superación.

La situación actual de la empresa es considerada por un 47,0% de los encuestados, que se encuentra sujeta a situaciones imprevistas, se mantiene igual y con un desarrollo normal y estable en un 23,0%, el 6,7% opina que presenta serias dificultades y que está en regresión y un 3,3% la considera floreciente y en expansión.

La imagen que ofrece la empresa

Este criterio fue considerado por un 63,3% como regular y un 36,67% la calificó de buena, aquí se concentraron las opiniones, el resto de los calificativos que no tuvieron respuesta.

Los resultados de esta pregunta fueron contrastados con los resultados de la pregunta referida a la satisfacción con el trabajo acotándose la coincidencia que existe entre los sujetos que manifiestan mucha satisfacción hacia el trabajo y los que evalúan como buena la imagen de la organización, así como de aquellos que están poco y nada satisfechos con su trabajo y los que catalogan a la imagen de

regular. Con tales comportamientos se afirma que entre estos indicadores existe una estrecha relación de condicionamiento.

La existencia o no de correspondencia entre la imagen y la realidad.

Una interrogante que contrastaba el resultado del indicador anterior resultó la existencia o no de concordancia entre la imagen y la realidad, donde el 87,87% de los sujetos afirmó que sí se corresponde, el 16,67% afirma que la realidad es mejor, el 6,66% plantea que la realidad es peor. Cuando se correlacionaron estos resultados con los de la pregunta anterior se comprueba la alta coincidencia entre quienes afirman que la imagen es buena y muy buena con los que plantean que se corresponde con la realidad.

La dimensión relativa a la información que sobre el trabajo se ofrece en la organización fue evaluada a partir de una batería de preguntas. La primera indagó en la cantidad a lo que el 50,0% opinó que es poca, el 46,7% refirió que es mucha, el 3,33% ninguna. La segunda solicitó de quién se recibe dicha información a lo que el 38,0% respondió que de su jefe inmediato, el 19.25 % reconoce que de las organizaciones políticas, 10.33 % plantea que del sindicato, un 20,0% de la dirección y un 12.42% habla de otras fuentes sin especificar. La tercera y última demandó una evaluación de la información recibida y el 70,0% considera que es suficiente, el 16,67% que es escasa y confusa y el 13,33% que es rica y abundante. En sentido general el balance de estos resultados de la evaluación de la información que se brinda en la organización son favorables y marcan el carácter informativo- transmisor de la comunicación que desarrolla la organización.

El dominio que tenían los miembros de la organización de la estructura de la empresa en general fue como sigue: un 63,4% mencionó otras cosas que no tenían que ver con la estructura y su respuesta se consideró incorrecta; un 36,6% ofreció respuestas correctas, de la Empresa reconocieron total o parcialmente la

existencia del Consejo de Dirección y las Unidades Productivas y los talleres de apoyo.

El nivel de identificación que sienten los trabajadores con su organización y lo que la misma representa es mucho para el 56,67%, poco para un 56,66%, no reflejándose respuesta en el criterio nada, todo se concentró en mucho y poco.

Con el interés de comprobar las motivaciones que tienen los trabajadores de la organización hacia la misma le fueron referidas un grupo de atributos para que fueran jerarquizados según el orden de preferencia y los resultados obtenidos fueron los siguientes:

En mayor proporción fue situado las posibilidades de ser promovido, como segundo se destacó el ambiente y la seguridad del trabajo, paralelamente como terceros se determinó la seguridad del empleo y lo útil y necesario del trabajo y en cuarto lugar el salario recibido.

Si se le ocurriese una idea nueva en relación con su trabajo el 33,3% de los sujetos encuestados considera que tiene poca probabilidad de ser puesta en práctica, mientras un 53,3% cree que serían muchas y un 10,0% expone que ninguna. Ello habla del alto espíritu de innovación y de facilidades para los trabajadores en las posibilidades de participación en el proceso de comercialización. Ello a su vez demuestra la necesidad de potenciar la participación real de los trabajadores en las acciones y que hasta cierto punto marca un grado de espontaneidad toda vez que es enfocado principalmente como un proceso productivo y no comunicativo.

En la parte final del cuestionario se formularon dos preguntas encaminadas a obtener una valoración general del estado de la organización en su desarrollo. El 43,33% considera que ha mejorado algo, el 23,3% que se mantiene igual, el 13,33% ha mejorado bastante y se comparte el criterio en un 10,0% de que la empresa ha empeorado algo y ha mejorado bastante.

Esta pregunta fue relacionada con la satisfacción con el trabajo en general y se comprueba que quienes consideran que la empresa ha empeorado son los mismos sujetos que refieren estar poco o nada satisfechos con su trabajo en la organización, así como que los que por su parte opinan que la empresa ha mejorado son los mismos que se sienten muy satisfechos con su trabajo. Ello nos demuestra la estrecha relación que tiene la satisfacción con la labor y la óptica con que estos sujetos asumieron la valoración del estado actual de su organización. Por otra parte, un 40,0% considera que en los próximos años la empresa mejorará algo, un 30,0% cree que mejorará bastante, un 20,0% opina que empeorará algo, un 6,66% opina que se mantendrá igual, un 3,33% que empeorará bastante.

En sentido general se pudo constatar que el clima organizacional es favorable y en las observaciones realizadas se pudo apreciar un estado de ánimo mayoritariamente positivo, alta disposición para trabajar a pesar de las dificultades, un buen nivel de información y de superación profesional y técnico, aunque existen insatisfacciones, niveles de participación aceptables que deben adoptar otras formas de materialización que la enriquezcan y fortalezcan. También se observaron buenas relaciones humanas, ambiente de confianza, optimismo y respeto mutuo.

(Ver anexo No: 9) Tabla resumen.

Cuestionario para trabajadores de la Empresa de Producciones Varias y Gráficas, DEMOS. (Autoimagen).

(Ver anexo No: 13) Tabla resumen.

Cuestionario para el consejo de dirección de la Empresa de Producciones Varias y Gráficas, DEMOS. (Autoimagen).

3.1. Análisis de la imagen intencional: ¿Cómo me proyecto?

Para evaluar la imagen intencional es preciso realizar el Manual de Identidad Corporativa de la Empresa Incluyendo los Talleres.

Existe el criterio generalizado sobre la necesidad del empleo con mayor intensidad del Manual de Identidad como documento rector de consulta para especialistas y trabajadores, como forma de avanzar en su aplicación en todos los departamentos



de la Entidad, destacándose la necesidad de disponer de un trabajador que atienda las tareas de Comunicación Social y Marketing que oriente y controle metodológicamente la actividad. Y trazar la política de marketing y comunicación de la Empresa.

Los objetos portadores de los símbolos de identidad corporativa se encuentran aún en un bajo nivel de aplicación, tales como no existe el uniforme, los cuños no están actualizados en su totalidad, los rótulos no están completos, entre otros.

Los directivos carecen de tarjetas de presentación con todos los datos de contactos., y sin embargo en el Manual si se reconocen a los talleres como unidades organizativas no así con sus correspondientes aplicaciones, generando desde el propio documento rector incongruencias y omisiones que luego en la práctica se acentúan, a partir de una gestión débil y no planificada.

En cuanto a la gestión de relaciones públicas o de comunicación, se establece deficientemente y distante del nivel que le corresponde y que debe ser alcanzable para la Entidad.

Los entrevistados expresan el poco nivel de empleo real de las comunicaciones, que incluyen los medios de prensa radial, escrita y televisiva, el uso de página Web del Grupo Empresarial no así su sistemática participación en Ferias nacionales e internacionales y la organización de ferias internas. Además establecimiento de un sistema expositivo a través de centros promotores de ventas en diferentes provincias y en los principales polos turísticos del País.

La Empresa de Producciones Varias y Gráficas, DEMOS desde hace alrededor de 2 años ha venido trabajando en el establecimiento de un sistema de calidad, asesorado por consultores especializados, encontrándose en su fase de implantación, lo que debe mejorar sensiblemente la actividad comunicacional de la Entidad, que propiciará en breve plazo conocer las inquietudes, necesidades, ideas o propuestas de mejoría para desarrollar un trabajo sistémico en función de elevar el nivel de satisfacción tanto del público interno como del público externo.

El edificio donde radica la Empresa no se encuentra señalizado, ni en el resto de sus unidades..

En el empleo de la información escrita que circula en el sistema de la Empresa y hacia otros públicos, no se aprovecha dicha vía para divulgar debidamente la imagen corporativa.

Hoy Demos emite una imagen, fragmentada que no se corresponde con las posibilidades de la Entidad y que está limitando el mejor desarrollo de la misma.

Análisis de la imagen percibida o externa. ¿Cómo me perciben?

El entorno se valoró por el público encuestado de la siguiente manera: el 94,11% planteó que tiene buena ubicación la instalación, que le permite llegar ella con facilidad y reconoció que de la Empresa DEMOS valoran asimismo la atención personalizada al cliente en 76,47%.

En cuanto a la valoración de la gestión y la competencia profesional: el 88,25% plantea que el precio está acorde con los productos recibidos, el 76,47% refiere tener precio competitivo en los productos que se brindan, el 70,58% califica de buena la calidad de los productos brindados, el 29,42% clasifica los productos y servicios ofertados con calidad; los trabajadores no conocen de los principales clientes sus necesidades, aspiraciones, expectativas en un 56,25%; los productos que se brindan cubren sus necesidades así como la eficiencia, 52,94%, la variedad de productos a veces se cubre, fue señalado por el 52,94%, marcando todo ello una tendencia favorable a ser posicionada DEMOS como en la avanzada de la competencia profesional.

La organización conoce de la importancia de la satisfacción del cliente aunque no conoce de forma documentada sus requisitos, ni realizan los estudios de mercado con la profundidad requerida, además no cuenta con todos los recursos para satisfacer las necesidades y expectativas de los mismos.

En la comunicación interna entre los diferentes niveles de la organización existe un flujo tanto vertical como horizontal sencillo, en este último generalmente se efectúa en contactos personales en los Consejos de Dirección entre los administradores y los factores de las unidades que participan en él.

La organización tiene establecido un sistema para la selección de los trabajadores pero no está documentado.

En sentido general para la parte obrera los conocimientos son transmitidos por obreros de más experiencia en adiestramientos pero en ningún caso se capacitan con temas afines o para enriquecer la cultura de la organización. No se cuenta con documentación para realizar las actividades, se enseña a través del conocimiento tácito.

La organización cuenta con instalaciones suficientes y espacio en ellas (aunque se necesita construir una nave para el parqueo que no existe) pero en sentido general se encuentran en mal estado constructivo, sin pinturas, falta de tejas, filtraciones, los baños presentan un deficiente estado higiénico y de infraestructura etc.

Para el cliente interno cuenta con las especificaciones de los productos que solicitan y revisan las ofertas contra esta así como cuando se le entrega el pedido por los compradores y con el especialista que lo solicitó al hacerle entrega en la empresa, si no se cumplen establecen una reclamación.

No hay un mecanismo de retroalimentación con los clientes, ni para darle tratamiento y seguimiento a las quejas. La organización no tiene documentado este proceso, ni el de selección de proveedores.

Existe información con alguna de las características del producto, debe completarse y extenderse a todos. No tienen elaborada las normas de especificaciones de calidad de los productos. Ej. Tanque plástico.

La organización realiza la medición de la satisfacción del cliente solo a través de la comunicación directa con el cliente interno y externo por lo que su monitoreo no es eficaz.

CONCLUSIONES:

Al integrar los resultados obtenidos mediante la utilización de diferentes técnicas se comprobó que la conceptualización de la imagen, es en sentido general débil:

- ❖ El clima organizacional como tendencia es favorable, se pudo apreciar un estado de ánimo mayoritariamente positivo.
- ❖ La imagen intencional existe de forma planificada, aunque no se utiliza todas sus herramientas, no se ha trabajado de manera sistemática la personalidad de esta organización, la cual se ha conformado y trascendido de manera espontánea con lo que conlleva de positivo como también de negativo. Ello refuerza la subutilización de los recursos propios de imagen que posee la organización y que detectó la investigación, en detrimento de la necesaria consolidación de su proyección interna y externa coherente, lo que a su vez lograría aumento en los niveles de implicación y por consiguiente un mejor desempeño organizacional hacia todos los públicos.
- ❖ La imagen percibida por el público externo es buena, a pesar de que reconocen que Demos aún no ha logrado el liderazgo en el mercado que pudiera tener, debido fundamentalmente al suministro inestable de materias primas, a la insuficiente gestión en la contratación y la no facilidad de créditos comerciales.
- ❖ La Auditoria de Imagen realizada permitió verificar que existe un desbalance entre la autoimagen, la imagen intencional y la percibida, marcado por importantes debilidades en torno a incoherencias en la imagen intencional, que ya pesan sobre aspectos importantes de la gestión de marketing y comunicación.
- ❖ La gestión de comunicación, desde la perspectiva de la comunicación corporativa, la publicidad, las relaciones públicas, constituyen herramientas conceptuales no asumidas con sistematicidad.

RECOMENDACIONES:

- ❖ Evaluar los resultados de la investigación, con el fin de proporcionar elementos valiosos para la toma de decisiones y la gestión de la imagen de la Empresa Provincial de Producciones Varias y Gráficas Demos Matanzas
- ❖ Diseñar una Política de Comunicación, conforme a la misión y objetivos estratégicos de la organización que divulgue la historia y evolución de la organización de manera que contribuya a una mayor identificación de sus públicos con la institución.
- ❖ Continuar fomentando el buen clima organizacional que existe mediante actividades propiciadas por la organización y la creación de espacios que potencien la comunicación organizacional.
- ❖ Continuar el desarrollo de la política de capacitación y su diversificación y perfeccionar estilo de dirección participativa y la DPO.
- ❖ Aplicar en su integralidad el Manual de Identidad Corporativa.
- ❖ Elaborar un plan de acción detallado que considere los diferentes aspectos señalados en el presente informe, éste plan debe ser aprobado y controlado por el director de la organización.
- ❖ Capacitar a los públicos internos en cursos de “Atención al Cliente” para que su comunicación dé una buena imagen al público externo.

BIBLIOGRAFIA

1. Alonso, Margarita e Hilda Saladrigas. Cómo investigar en comunicación. Guía didáctica. La Habana, Editorial Pablo de la Torriente, 2000.
2. Álvarez, Yamel .Auditoria de imagen y metodología: una relación necesaria. Revista Espacio No 5, La Habana, 2001.
3. Blanco Encinosa, Lázaro J. Apuntes para una historia de la industria local en Cuba. Disponible en el URL: <http://www.dict.uh.cu>. Consultado en línea: 28 /8/ 2006.
4. Bunge, Mario. La investigación científica, su estrategia y su filosofía. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1972
5. Capritotti, Paul. Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel, 1999.
6. Cees B. M.van Riel .Comunicación corporativa. Ed. Prentice may, Madrid, 1997.
7. Comunicación corporativa y revolución de los servicios. Madrid: Editorial Ciencias sociales, 1995.
8. Comunicación en el siglo XXI". Disponible en el URL: <http://www.rppnet.com.ar/comsigloXXI.html>. Consultado en línea 26/2/2006.
9. Comunicación Organizacional. La Habana: Editorial Félix Varela, 2004.
10. Costa, Joan. Imagen Pública. Madrid: Editorial Fundesco, 1992.
11. Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI. Disponible en el URL: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/index.html>. Consultado en línea 26 /5/ 2006.
12. Demos. Ejercicio Estratégico 2006. (Resultados primera etapa a nivel corporativo).-
13. Dowling, Grahame. Corporate reputations: Strategies for developing the corporate brand. London: Kogan Page, 1994.

14. Empresa de Producciones Varias y Gráficas, DEMOS. Expediente del ejercicio de Planeación estratégica y DPO. Matanzas, 2006.
15. Gómez Ortega, Mariza. Auditoria de imagen interna. Filial de Producciones Publicitarias .La Habana, Facultad de Comunicación, 2001.
16. González Silva, Evaristo J. La gestión de RRPP. Un marketing para el cambio. Revista Espacio No 8, La Habana, 2002.
17. Hernández Sampieri, Roberto. Et al. Metodología de la investigación. Ed. Mc Graw- Hill, México, 1991.
18. Holmes, Peter. En Mónica Andrad. La imagen de empresa: el principal activo. Madrid. Diario El País. Suplemento Negocios, 1999.
19. Identidad Visual versus Identidad Organizacional. Revista Espacio No 8, La Habana, 2002.
20. Imagen corporativa .Teoría y práctica desde un enfoque psicológico .Revista Espacio No 8, La Habana, 2002.
21. Imagen Corporativa. Disponible en el URL: <http://www.imagencorporativa.htm>. Consultado en línea: 28/3/2006.
22. Imagen Corporativa. Disponible en el URL: [URL:http://www.protocoloycomunicacion.blogspot.com/2005/11/imagencorporativa.htm](http://www.protocoloycomunicacion.blogspot.com/2005/11/imagencorporativa.htm). Consultado en línea: 15/3/2006.
23. Imagen Corporativa. El concepto término imagen. Disponible en el URL: <http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>. Consultado en línea: 14/4/2006
24. Imagen Positiva. Madrid, Editorial Pirámide, 1997.
25. Lucas Marín Antonio. La Comunicación en las empresas y en las organizaciones. Barcelona, Editorial Colección Bosch Comunicación, 1997.
26. Mattelart, Armand. La Comunicación- Mundo. Historia de las ideas y de las estrategias. Primera edición en español, 1996. Siglo XXI. Editores, sa de c
27. Minguéz Arranz, Norberto .La comunicación interna al servicio de la cultura corporativa .En nuevos conceptos de comunicación. Eds. Juan Benavides y --Elena Fernández. Madrid. Fundación General de la UCM- Ayuntamiento de Madrid, 1999

28. Muriel, María Luisa y Gilda Rota. Comunicación institucional, Enfoque social de Relaciones Humanas .Quito, Editorial Andina, 1983
29. Para investigar en comunicación social. Guía didáctica. Editado por Fermín Romero Alafu, La Habana: Editorial Pablo de la Torriente, 2002.
30. Pedrotti, Guillermo José y Rossi Fernando. Auditoria de imagen de la honorable Cámara de Diputados de Córdoba. Disponible en el URL: <http://www.rppnet.com.ar/auditoria.htm>. Consultado en línea: 14/2/2006.
31. Piedra Rodríguez, Mario y otros. Manual de relaciones públicas. . Editado por Fermín Romero Alafu, La Habana .Ediciones Logos, 2002.
32. Restrepo J, Mariluz. Comunicación para la dinámica organizacional. Disponible en el URL: <http://www.fastio.com>. Consultado en línea: 5/4/2006.
33. Santana Pérez, Jorge y otros .Identidad signito- visual VS Identidad comercial-cultural en la red minorista de la firma ARTEX. La Habana, Facultad de Comunicación, 1996.
34. Santana Pérez, Jorge y otros .Identidad signito- visual VS Identidad comercial-cultural en la red minorista de la firma ARTEX. La Habana, Facultad de Comunicación, 1996.
35. Santana Pérez, Jorge. Identidad Visual versus Identidad Organizacional. Revista Espacio No 8, La Habana, 2002.
36. Sanz de la Tajada, Luis. Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica. ESIC Editorial España, 1990.
37. Schmidt, Klaus. The Quest for identity. Corporate Identity: Strategies, Methods and examples. London: Cassel, 1995.
38. Selame, Elinor and Joe Selame: The company image: building your identity and infltalleresce in the marketplace. New York, 1988.
39. Tapian, Ruth .Auditoria de imagen interna. Instituto de la comunicación e imagen. Escuela de periodismo. Universidad de Chile, 2004.
40. Torres Lima, Héctor de Jesús et al. Análisis de un servicio institucional: Estudio de caso en Revista Razón y Palabra, enero-marzo, 1998. Disponible en el URL: <http://www.razónypalabra.org.mx> . Consultado en línea 22/7/2006
41. Trelles, Irene. Comunicación organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba en Revista Espacio No. 3, La Habana, 2000.

42. Un Marco Conceptual para la Comunicación Corporativa”. Disponible en el URL: <http://www.rppnet.com.ar/comunicacioncorporativa10.htm> Consultado en línea: 4 /4/2006.
43. Valdés Florat, Miriandlia y otros. Relación Imagen Interna – Imagen Externa: Un instrumento para la transformación cultural. Disponible en el URL: <http://www.gestiopolis.com> Consultado en línea 28 /8/ 2006.
44. Van Riel, Cees. Comunicación Corporativa .Madrid: Prentice may, 1997.
45. Villafañe, Justo. Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid, Editorial Pirámide, 1993.
46. Villafañe, Justo. Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Ediciones Pirámide.1993.

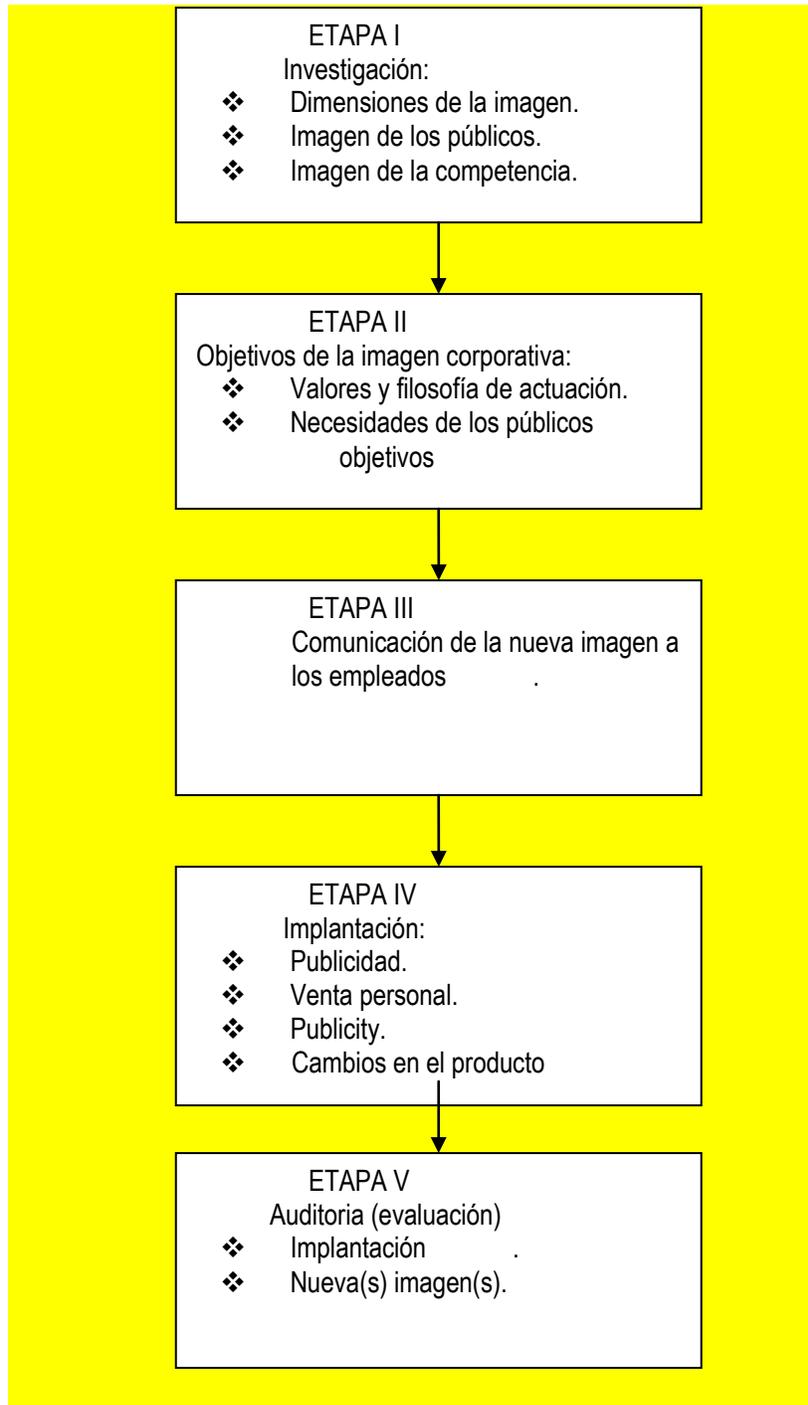
ANEXO 1

Hay autores que plantean otras formas de estudiar la Imagen Poiesz. por ejemplo en 1988(citado por Van Riel ,1997:87), habla de tres formas de enfocar la imagen y por su puesto.

Grado de elaboración	Conceptualización	Topología	Consecuencias en la medición	Método de medición
Alto	Se retiene la imagen como red de significados en la memoria del consumidor.	Se estructura la imagen de forma compleja.	Investigación cualitativa: profundizar busca de asociaciones.	Método de libre formato. Método estructural (escalas, Kelly Grid).
Medio	Imagen es la suma de conceptos sobre un objeto: percepciones sobre atributos destacados por la importancia de dichos atributos.	Imagen es una actitud.	Métodos explícitos: identificar los atributos destacados y presentarlos como afirmaciones.	Cuestionario de actitud (consideraciones y valoraciones)
Bajo	Imagen es la impresión holística general de la posición del objeto con respecto a sus competidores	Imagen es una impresión global.	Métodos implícitos: posición relativa del objeto por medio de escalas multidimensionales.	Escalas multidimensionales de similitudes y preferencias.

ANEXO 2

Etapas de de las Imagen Corporativa





ANEXO 3

Cantidad de Trabajadores de la Empresa Provincial de Producciones Varias y Gráficas Matanzas DEMOS

Categoría ocupacional	Cantidad
Dirigentes	17
Técnicos	32
Obreros	146
Administrativos	9
Servicios	10
Total	214



ANEXO 4

BREVE RESUMEN CRONOLÓGICO DEL DESARROLLO DE LA EMPRESA

- TALLERES # 1 Señaléticas y lumínicos..
- TALLERES # 2 Dedicado a las producciones gráfica, libretas escolares troquelado de envases plegables y artesanía variada. .
- TALLERES # 4 Almacén central:
- TALLERES # 5 dedicado a las producciones y especialidades gráficas., producciones de tanques plásticos, troquelado de envases plegables
- TALLERES # 6 Regeneración de toner, cartuchos, de pc y cintas de impresoras.
- TALLERES # 7 Producciones graficas, artesanía variada y fabricación de tuberías plásticas y conexiones lisas y roscadas.
- TALLERES # 8 Área de Servicios Internos y Alimentación Social.
- TALLER . .# 10 Producciones gráficas, velas ornamentales, artesanía con naturaleza muerta y artesanía variada.
- TALLER # 12, producciones gráficas Colon.
- TALLER # 13, Producciones gráficas, escobas plásticas, y artesanía variada.

ANEXO 5

MATRIZ FODA

	O1	O2	O3		A1
F1	5	5	5	15	5
F2	5	5	1	11	1
F3	1	1	1	3	5
F4	5	5	5	15	3
	16	16	12		14
D1	5	5	5	15	5
D2	5	5	5	15	5
D3	3	3	3	9	5
D4	2	2	2	6	5
D5	3	3	3	9	3
D6	5	5	2	12	2
D7	5	5	5	15	5
D8	5	5	5	15	3
D9	4	4	5	13	4
	37	37	35		37

Como se observa en la matriz FODA, las fortalezas que más inciden en el aprovechamiento de las Oportunidades y la minimización del efecto de la Amenaza de la competencia, son: Contar con personal de experiencia en los talleres, el haber tenido utilidades en los últimos tres años, y el hecho de contar con consultores externos que pueden colaborar en el desarrollo de los cambios que impone la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial.

Por otra parte, el 60 % de las Debilidades que presenta la entidad de referencia, tiene una influencia determinante en que no se puedan aprovechar convenientemente las oportunidades ni soslayar la amenaza que presenta el entorno donde la empresa se inserta. Estas son:

D1: La empresa presenta un alto índice de fluctuación laboral en su oficina central.

D2: La empresa tiene un déficit significativo de cuadros.

D6: La contabilidad de la entidad no está certificada.

D7: No existe una adecuada preparación de los cuadros para enfrentar con éxito el Perfeccionamiento Empresarial.

D8: Falta de idoneidad de los empleados en algunas áreas funcionales.

D9: Falta de transporte para la atención metodológica y el control a los talleres radicados fuera del municipio cabecera.

Tanto las oportunidades como la única amenaza que consideran tener en la entidad deben ser tomadas en consideración en la estrategia que se proponga la misma para lograr la eficiencia y eficacia necesarias en su gestión. En el caso de las oportunidades declaradas, deben potenciarse las principales fortalezas y eliminarse o minimizarse las debilidades internas, a fin de que puedan aprovecharse convenientemente las mismas; del mismo modo deberá procederse para eliminar la competencia existente en el mercado en CUC, o al menos, lograr un nicho de mercado, donde puedan minimizarse sus efectos.

La empresa no puede asumir una estrategia agresiva, debido al número e intensidad de las debilidades que presenta, en contraste con las fortalezas, que son muy pocas, lo cual deberá tomarse en consideración a la hora de elegir el curso estratégico a llevar adelante en el futuro inmediato. Por tal motivo la entidad deberá seleccionar una estrategia defensiva, o a lo sumo, conservadora, contando con que dispone del financiamiento necesario para asumir sus compromisos de negocio.

ANEXO 6

FACTORES CLAVES DE EXITOS Y CAPACIDADES DISTINTIVAS

<u>SECTOR</u>	<u>FACTOR CLAVE DE ÉXITO</u>	<u>CAPACIDADES DISTINTIVAS</u>
TANQUES PLASTICOS	<ul style="list-style-type: none"> -Precio competitivo -Calidad -Satisfacción de la demanda -Promoción y publicidad. -Diferenciación del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> -Tecnología y acceso al KNOW-HOW -Costo de la materia prima. -Grado de capacidad del personal. -Surtido del producto.
GRAFICA	<ul style="list-style-type: none"> -Amplia demanda. -Satisfacción del cliente en las características del producto. -Precio competitivo. -Tecnología. -Calidad del producto Eficiencia v 	<ul style="list-style-type: none"> -Adaptabilidad. -Estrategias. -Capacitación. -Conocimiento del mercado. -Dinamismo del mercado.
ARTESANIA	<ul style="list-style-type: none"> -Calidad del producto. -Satisfacción del cliente en las características del producto. -Ofertas adaptadas a las necesidades de los distintos segmentos y clientes. -Eficiencia y eficacia. 	<ul style="list-style-type: none"> -Creatividad. -Materias primas adecuadas. -Variedad de surtidos. -Personal capacitado y adecuado. -Iniciativa. -Presentación atractiva
REGENERACIÓN DE TONERS Y CARTUCHOS.	<ul style="list-style-type: none"> -Precios competitivos. -Calidad. -Satisfacción de la demanda. -Promoción y publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Tecnología de acceso al KNOW-HOW. -Costo de la materia prima. -Capacitación del personal -Variedad de los surtidos. -Certificación del producto.



ANEXO 7

Principales Dificultades que se enfrenta la empresa actualmente

DIFICULTADES	%
Suministro inestable de las materias primas	30.0
Cuentas por Cobrar	30.0
Insuficiente transporte	26.0
Poca identificación con el cliente	13.3
Gestión demorada de la contratación económica	7.0
Insuficiente calidad de algunos surtidos se le ofertan a los clientes	7.0
La poca organización que tiene la Empresa con el área de ventas	6.6



ANEXO. 8.
Encuesta No 4

Para los trabajadores de la Empresa DEMOS (Autoimagen)
Auditoria de Imagen en la Empresa DEMOS

Entrevistador: _____

Fecha: _____

Unidad: _____

Estimados colegas:

Como conclusión de los estudios de la Licenciatura en Comunicación Social impartida por la Facultad de Comunicación de la SUM Medardo Vitier Guanche a solicitud de la gerencia general de la Empresa DEMOS se ha decidido realizar un estudio de auditoría de imagen encaminado a identificar, analizar y evaluar los recursos de la imagen. Para ello hemos confeccionado el presente cuestionario que conjuntamente con otras técnicas, tiene por objetivo conocer todos los aspectos relacionados con el tema.

Las preguntas son muy fáciles y serán formuladas a modo de entrevista. No tiene que dar su nombre sólo su más sincera respuesta que nos será de gran ayuda.

Por su colaboración MUCHAS GRACIAS.

1. ¿Conoce UD. el año de creación de su empresa? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

1 Sí 2 No 3 Tengo dudas

1.a) Encierra en un círculo el número que señale el período de tiempo en el que se enmarca el año de creación de su empresa:

1 1978- 1979	5 1986 – 1987	9 1994 - 1995
2 1980- 1981	6 1988 - 1989	10 1996 - 1997
3 1982- 1983	7 1990 - 1991	11 1998 - 1999
4 1984- 1985	8 1992 - 1993	12 2000 - 2001

2. ¿Conoce Ud. la misión de su empresa? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

No la conozco. 1	La conozco. 2	La conozco más o menos. 3	La conozco muy bien. 4
---------------------	------------------	------------------------------	---------------------------

2.a) ¿Qué pretende hacer la empresa, cuáles son sus metas y propósitos? Enúncielos brevemente.

- organizaciones (CTC, UJC, PCC)
- | | | | | |
|---|--|---|---|---|
| 2 | Se argumenta con informaciones buscadas al efecto. | 1 | 2 | 3 |
| 3 | Se facilita la participación de los trabajadores. | 1 | 2 | 3 |

13. En su empresa: (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

	Nunca	A veces	Siempre
1 Las decisiones están completamente centralizadas en la dirección.	3	2	1
2 Una vez tomada la decisión, nada puede cambiarla.	3	2	1

Estrategia de recursos humanos:

14. Valoración corporativa.

	SI	NO	NS
1 ¿Conoce la política de recursos humanos de la empresa?	1	2	3
2 ¿Dedica recursos su empresa a la superación de los trabajadores?	1	2	3
3 ¿Sabría Ud. decir quien se ocupa de los recursos humanos en la empresa?	1	2	3
4 ¿Existe algún sistema permanente de evaluación de la labor profesional dentro de su empresa?	1	2	3
5 ¿Existe posibilidad de cambiar de puesto de trabajo en función de los resultados demostrados?	1	2	3
6 ¿Existe información sobre las oportunidades para cambiar de puesto de trabajo?	1	2	3

15. Formación del personal.

	SI	NO	NS
1 ¿Existe un programa permanente de superación o actualización en su empresa?	1	2	3
2 Se considera habitual en su empresa el sistema de adiestrados.	1	2	3
3 Los gerentes de área, responsables de grupo, etc colaboran adecuadamente en la formación y desarrollo de los trabajadores.	1	2	3
4 Se hacen en su empresa acciones concretas de adiestramiento para el personal que se incorpora desde los centros de estudio (politécnico, etc).	1	2	3

16 .Selección del personal.

	SI	NO	NS
1 ¿La selección del personal que entra nuevo responde a la planificación de los recursos humanos en función de las necesidades de la empresa?	1	2	3
2 ¿Conoce si existe un calificador de cargo? (competencias laborales)	1	2	3

17. Evaluación y control de resultados.

	SI	NO	NS
1 ¿Existe un sistema de evaluación periódica del personal en su empresa?	1	2	3
2 ¿Son eficaces los procedimientos de evaluación en su empresa?	1	2	3
3 ¿La alta dirección de su empresa evalúa sólo los resultados, independientemente de los procesos?	1	2	3
4 ¿Las personas que evalúan en su empresa tienen conocimiento y práctica para hacerlo?	1	2	3
5 ¿Conoce Ud. los aspectos a evaluarle en su puesto de trabajo?	1	2	3
6 ¿La promoción profesional en su empresa es consecuencia en gran medida de la evaluación de resultados?	1	2	3

18. Gestión de la información sobre recursos humanos.
En la empresa se informa acerca de:

	SI	NO	NS
1 Capacitación del personal.	1	2	3
2 Plazas vacantes	1	2	3
3 Resultados individuales y colectivos	1	2	3

Evaluación del Clima interno:

19 ¿Está Ud. satisfecho con su trabajo, de manera general? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

Nada 1	Poco 2	Mucho 3
-----------	-----------	------------

20. En igualdad de condiciones laborales y salariales, ¿se cambiaría a otra empresa para desarrollar un trabajo similar? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

Sí, sin dudas 1	Creo que sí 2	Creo que no 3	No, sin duda 4
---------------------------	------------------	------------------	-------------------

21. ¿Qué opinión le merece el ambiente de trabajo que existe en su empresa en cuanto a...? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

	Malo	Regula r	Buen o	Muy bueno
1 Forma en que son promovidos los trabajadores.	1	2	3	4
2 La comunicación con los superiores.	1	2	3	4
3 La comunicación con los compañeros.	1	2	3	4
4 La colaboración en el trabajo.	1	2	3	4
5 La solidaridad.	1	2	3	4

22. ¿Cómo calificaría las relaciones con su jefe inmediato superior? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

Malas 1	Regulares 2	Buenas 3	Muy buenas 4
-------------------	----------------	-------------	-----------------

23. ¿Está satisfecho con su salario? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

Nada 1	Poco 2	Mucho 3
------------------	-----------	------------

24. ¿Si tuviera que definir el ambiente interno que se vive en su empresa, con qué expresión lo haría? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio en cada una de las propuestas).

	Sí	No	No sé
1 Una gran familia	1	2	3
2 Una selva	1	2	3
3 Un grupo de amigos	1	2	3
4 Un cuartel	1	2	3
5 Una sala de urgencias.	1	2	3
6 Una sala de espera	1	2	3

25. ¿Cómo calificaría **su actividad laboral** en cuanto al grado de responsabilidad que exige? (Señale según el grado en que Ud. lo percibe, teniendo en cuenta que cuanto más cerca está del adjetivo, más marcado será su comportamiento).

Sencilla	—	—	—	—	Compleja
Baja	—	—	—	—	Alta
					responsabilidad
Necesari a	—	—	—	—	Innecesaria

Important ___ ___ ___ ___ No importante
e ___

26 ¿Cómo calificaría a la Empresa en el papel que desempeña? (Señale según el grado en que Ud. lo percibe teniendo en cuenta que cuanto más cerca está del adjetivo, más marcado será su comportamiento).

Eficiente ___ ___ ___ ___ Ineficiente

Con ___ ___ ___ ___ Sin futuro
futuro ___

Necesari ___ ___ ___ ___ Innecesaria
a ___

Estandad ___ ___ ___ ___ Desarrollo
o ___

Important ___ ___ ___ ___ No importante
e ___

27. ¿Cuáles son los rasgos que mejor definen hoy al trabajador de Empresa? (Seleccione las 5 características más notables, marcando con un círculo los números correspondientes)

- | | |
|-----------------------|--------------------------------|
| 1. Ambicioso | 7. Orgullosa de su corporación |
| 2. Emprendedor | 8. Trabajador |
| 3. Desmotivado | 9. Desorganizado |
| 4. Dispuesto a ayudar | 10. Indisciplinado |
| 5. Puntual | 11. Responsable |
| 6. Inestable | 12. Ineficiente |

28. ¿Cree Ud. que la dirección se encuentra alejada de lo que ocurre en la empresa? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

Muy alejada 1	Un poco alejada 2	Nada alejada 3
-------------------------	----------------------	-------------------

29. En su opinión, ¿cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos departamentos de su empresa? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

No colaboran 1	Colaboran poco 2	Colaboran mucho 3
--------------------------	---------------------	----------------------

30. ¿Qué porcentaje de tiempo efectivo...? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

70 % 100 %

Menos del 50 %

- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1 Se trabaja diariamente en su empresa. | 1 | 2 | 3 |
| 2 Trabaja Ud. diariamente. | 1 | 2 | 3 |

31. ¿Cómo estima que se cumple la puntualidad de horarios...? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio).

		Poco	Mucho
	Nada		
1 De la empresa	1	2	3
2 Ud. particularmente.	1	2	3

32. ¿Cuál es la actitud de su inmediato superior respecto a su superación? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio)

- 1 No se interesa por mi superación
- 2 Me facilita la superación imprescindible
- 3 Se interesa mucho por mi superación

33. En su opinión, ¿cuál es la situación actual de su empresa? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio)

- 1 Con serias dificultades y en regresión
- 2 Está sujeta a situaciones imprevistas
- 3 Se mantiene igual
- 4 Desarrollo normal y estable
- 5 Floreciente y en expansión

34. ¿Qué imagen cree Ud. que ofrece su empresa? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio)

- 1 Mala
- 2 Regular
- 3 Buena
- 4 Muy buena

35. ¿Se corresponde esa imagen con la realidad? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio)

- 1 No, la realidad es peor
- 2 No, la realidad es mejor
- 3 Sí, se corresponde

36. ¿Qué cantidad de información recibe acerca de su trabajo? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio)

Ninguna	Poca	Mucho
1	2	3

37. ¿De quién recibe Ud. la información sobre su empresa? (Aquí puede señalar una o varias opciones, marcando con un círculo la letra o letras correspondientes)

- 1 De la dirección.
 - 2 De su Jefe inmediato.
 - 3 Del sindicato.
 - 4 De las organizaciones políticas (PCC, UJC)
 - 5 Otras fuentes.
- ¿Cuáles? _____

38. ¿Cómo valora la información recibida? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio)

- 1 Es escasa y confusa
- 2 Es suficiente
- 3 Es rica y abundante

39. ¿Cómo es la estructura de su empresa? (Expréselo a continuación)

40. ¿Hasta qué punto diría Ud. que se siente identificado con lo que esta empresa es y representa? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio)

Nada 1	Poco 2	Mucho 4
------------------	------------------	-------------------

41. Escriba en orden de preferencia lo que es más importante para Ud., señalando con un 1 lo más importante, un 2 lo siguiente...etc.

- _____ El salario recibido.
 - _____ La seguridad del empleo.
 - _____ Las posibilidades de ser promovido
 - _____ Lo útil y necesario de su trabajo
 - _____ El ambiente y las relaciones de trabajo
- Otras.
- ¿Cuáles? _____

42. Si a Ud. se le ocurriese una idea nueva en relación con su trabajo, ¿qué probabilidad habría de que fuera puesta en práctica? (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio)

Ninguna 1	Poca 2	Mucha 3
---------------------	------------------	-------------------

43. En su opinión, la empresa en su conjunto, en los últimos años.
(Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio)

- 1 Ha empeorado bastante
- 2 Ha empeorado algo
- 3 Se mantiene igual
- 4 Ha mejorado algo
- 6 Ha mejorado bastante

44. En los próximos años piensa que... (Encierre en un círculo el número de la respuesta que se corresponda con su criterio)

- 1 Empeorará bastante
- 2 Empeorará algo
- 3 Se mantendrá igual
- 4 Mejorará algo
- 5 Mejorará bastante

DATOS GENERALES.

45. **Edad:**

- 1 15- 19 años.
- 2 20- 29 años.
- 3 30- 39 años.
- 4 40- 59 años.
- 5 Más de 60 años

46. **Sexo:**

- 1 Femenino
- 2 Masculino.

47. **Nivel de escolaridad:**

- 1 Obrero calificado
- 2 Preuniversitario/técnico medio
- 3 Universitario

48. **Tipo de labor que realiza:**

- 1 Dirigente
- 2 Trabajador de servicio
- 3 Obrero.
- 4 Trabajador administrativo
- 5 Profesional o técnico

49. **Años de trabajo en el sector**

- 1 () Menos de un año
- 2 () 1-5 años
- 3 () 6-10 años
- 4 () 11-15 años
- 5 () 16-20 años
- 6 () 21-25 años
- 7 () 26-30 años
- 8 () más de 30 años



ANEXO No. 9:

Cuestionario para el consejo de dirección de la Empresa DEMOS.
(Autoimagen)

Auditoria de Imagen de la Empresa DEMOS .

Entrevistador: _____

Fecha: _____

Empresa: _____

Estimados compañeros:

Como conclusión de los estudios de la Carrera de Comunicación Social nos dimos a la tarea de realizar la Tesis de Curso en la Empresa DEMOS se ha decidido realizar un estudio de Imagen, encaminado a identificar, analizar y evaluar los recursos de la Imagen.

Encaminado a identificar, analizar y evaluar los recursos de la imagen. Para ello hemos confeccionado el presente cuestionario que conjuntamente con otras técnicas, tiene por objetivo conocer todos los aspectos relacionados con el tema.

Las preguntas son muy fáciles y serán formuladas a modo de entrevista. No tiene que dar su nombre sólo su más sincera respuesta que nos será de gran ayuda.

Por su colaboración MUCHAS GRACIAS.

- 1- Los trabajadores tienen conocimiento de :
- | | Sí | No |
|--------------------------------|-------|-------|
| <u>a</u> - Misión | _____ | _____ |
| <u>b</u> - Visión | _____ | _____ |
| <u>c</u> - Valores compartidos | _____ | _____ |
| <u>d</u> - Estrategias básicas | _____ | _____ |

2- Los trabajadores tienen conocimiento de los principales clientes de la Empresa DEMOS, de sus necesidades, aspiraciones, expectativas:

Sí _____ No _____

3- El personal de la Empresa DEMOS tiene la preparación necesaria para la labor que realiza:



Sí _____ No _____

4- Analice cómo se encuentran los trabajadores en cuanto a:

	Excelente	Bien	Regular	Mal
a - Motivación	_____	_____	_____	_____
b - Satisfacción laboral	_____	_____	_____	_____

5-El uso de la comunicación (publicidad, promoción de venta, relaciones públicas) está dirigido al cumplimiento de la misión:

Sí _____ No _____

6- De acuerdo a su criterio, cuáles son los factores que determinan la imagen interna de la empresa:

7- Enumere según el orden de prioridad y el nivel de importancia (1,2,3.....) los factores antes mencionados. Puede hacerlo poniendo el número al inicio o al final de los mismos.

ESCALA DE VALORACION DE LA IMAGEN INTERNA.

La presente escala tiene como objetivo valorar la imagen interna que usted posee de la Empresa DEMOS. A continuación aparece un listado de proposiciones, las cuales en su mayoría presentan 3 opciones.

Usted debe seleccionar una de las opciones en cada proposición, marcando con una x la que refleja mejor su forma de pensar. La escala es anónima debiendo ser respondida con el máximo de sinceridad.

Gracias.

Proposiciones:

1. _____ a) Esta empresa es muy bonita.
- _____ b) Creo que esta empresa no es bonita.
- _____ c) Esta empresa es más o menos bonita.

2. a) Esta empresa está bien decorada.
 b) Creo que debe mejorarse la decoración.
 c) La decoración de esta empresa es regular.
3. a) Esta empresa siempre está limpia.
 b) En ocasiones la empresa está sucia.
 c) Esta empresa siempre está sucia.
4. a) Me gusta mucho el trato que se tiene con los clientes de esta empresa.
 b) No me gusta mucho el trato que se tiene con los clientes de esta empresa.
 c) Me gusta algo el trato que se tiene con los clientes de esta empresa.
5. a) La atención a los clientes de esta empresa es mala.
 b) La atención a los clientes de esta empresa es buena.
 c) La atención a los clientes de esta empresa es regular.
6. a) Esta empresa tiene deficiencias en los servicios
 b) Esta empresa no tiene deficiencias en los servicios.
 c) Esta empresa tiene algunas deficiencias en los servicios.
7. a) La distribución y ubicación de los locales de la empresa es la mejor.
 b) Yo hubiese hecho otra distribución de los locales de la empresa.
 c) La distribución de los locales de esta empresa es regular.
8. a) La atención de las áreas y locales de la empresa es buena.
 b) La atención de las áreas y locales de la empresa debe mejorarse.
 c) La atención de las áreas y locales de la empresa es mala.
9. a) Creo que a los clientes no les agrada mucho los productos y servicios que brinda .
 b) A los clientes les agrada mucho los productos y servicios que brinda .
 c) A la mayoría de los clientes no les agrada mucho los productos y servicios que brinda.
10. a) A mi me dirige mucha gente.
 b) A mi me da órdenes un solo jefe en mi área de trabajo.
11. a) Considero que en la empresa existe la cantidad de trabajadores necesarios.
 b) Yo creo que en la empresa falta personal.
 c) Yo creo que en la empresa sobra personal.
12. a) Hay buena organización del trabajo.
 b) Hay mala organización del trabajo.
 c) La organización del trabajo es regular.
13. a) Dentro de mis intereses fundamentales está que el Grupo Empresarial cumpla los planes.
 b) A mí no me importa si se cumplen o no los planes.
 c) Para mí es importante el cumplimiento de los planes.
14. a) En mí empresa se conocen los planes y metas a alcanzar.
 b) Yo no sé cuáles son los planes de mi empresa.
15. a) En mi empresa se discuten regularmente las metas a alcanzar.
 b) En mi empresa nunca se discuten los planes y las metas a alcanzar.
 c) En mi empresa a veces se discuten los planes y las metas a alcanzar.
16. a) Los planes de la Empresa DEMOS jamás se podrán cumplir.
 b) Los planes de la Empresa DEMOS considero se podrán cumplir.

17. ___ a) El trato y la atención a los clientes son malos.
___ b) El trato y la atención a los clientes son buenos.
___ c) El trato y la atención a los clientes es regular.
18. ___ a) Muchos clientes se quejan de la lentitud con que son atendidos.
___ b) Muchos clientes elogian la rapidez con que son atendidos.
19. ___ a) La calidad de los servicios que prestan es mala.
___ b) La calidad de los servicios que prestan es buena.
___ c) La calidad de los servicios que prestan es regular.
20. ___ a) Existen todas las condiciones para que los clientes se sientan bien.
___ b) Creo que faltan las condiciones para que los clientes se sientan bien.
21. ___ a) La mayoría de los clientes se quejan de los productos y servicios del Grupo.
___ b) La mayoría de los clientes elogian los productos y servicios de el Grupo..
22. ___ a) En la Dirección de la Empresa DEMOS a veces se violan las normas y procedimientos establecidos.
___ b) En la Dirección de la Empresa DEMOS siempre se cumple las normas y procedimientos establecidos.
23. ___ a) Considero que tengo los conocimientos para la actividad que desempeño.
___ b) Considero que me faltan los conocimientos para la actividad que desempeño.
24. ___ a) Mi nivel de escolaridad es inferior al trabajo que desempeño.
___ b) Mi nivel de escolaridad se corresponde al trabajo que desempeño.
___ c) Mi nivel de escolaridad es superior al trabajo que desempeño.
25. ___ a) Creo que la mayoría de los trabajadores de la Empresa DEMOS no tienen experiencia.
___ b) Considero que la mayoría de los trabajadores de la Empresa DEMOS tienen experiencia.
26. ___ a) Me gusta el trabajo que realizo.
___ b) No me gusta el trabajo que realizo.
___ c) Me gusta un poco el trabajo que realizo.
27. ___ a) Mi trabajo es muy monótono.
___ b) Mi trabajo es muy ameno.
28. ___ a) Considero muy importante mi trabajo.
___ b) No considero muy importante mi trabajo.
29. ___ a) Tengo posibilidades de participar en la toma de decisiones.
___ b) No tengo posibilidades de participar en la toma de decisiones.
___ c) A veces puedo participar en la toma de decisiones.
30. ___ a) En mi trabajo recibo información periódica de sí lo realizo bien o mal.
___ b) En mi trabajo no recibo información periódica de sí lo realizo bien o mal.
___ c) En mi trabajo a veces recibo información periódica de sí lo realizo bien o mal.
31. ___ a) Generalmente no tengo los recursos necesarios para realizar bien mi trabajo.
___ b) Generalmente tengo los recursos necesarios para realizar bien mi trabajo.

- ___ c) A veces cuento con los recursos necesarios para realizar bien mi trabajo.
32. ___ a) Mi área de trabajo generalmente está limpia.
___ b) Mi área de trabajo generalmente está sucia.
___ c) Mi área de trabajo en ocasiones está sucia.
33. ___ a) El trabajo que realizo me fatiga por falta de condiciones.
___ b) Trabajo cómodamente en mí puesto de trabajo.
34. ___ a) Mi área de trabajo generalmente está organizada.
___ b) Mi área de trabajo generalmente está desorganizada.
___ c) Mi área de trabajo en ocasiones está desorganizada.
35. ___ a) En mi trabajo no tengo peligro de accidentarme.
___ b) Tengo grandes riesgos de accidentarme por falta de medios de protección.
36. ___ a) Considero que tengo exceso de trabajo.
___ b) Realmente no tengo exceso de trabajo.
___ c) A veces tengo exceso de trabajo.
37. ___ a) El salario que gano aquí no alcanza.
___ b) Me satisface el salario que gano.
38. ___ a) El salario que gano no se corresponde con el trabajo que realizo.
___ b) El salario que gano se corresponde con el trabajo que realizo.
39. ___ a) En la Dirección de la Empresa DEMOS generalmente se estimulan a los mejores trabajadores.
___ b) En la Dirección de la Empresa DEMOS casi nunca se estimulan a los mejores trabajadores.
___ c) En la Dirección de la Empresa DEMOS a veces se estimulan a los mejores trabajadores.
40. ___ a) La emulación me impulsa a trabajar.
___ b) No me interesa la emulación.
___ c) A veces me interesa la emulación.
41. ___ a) En la Empresa DEMOS la emulación no funciona.
___ b) En de la Empresa DEMOS la emulación considero que es normal.
___ c) En la Empresa DEMOS la emulación funciona bien.
___ d) En la Empresa DEMOS la emulación funciona regular.
42. ___ a) En la Empresa DEMOS se reconocen los méritos de los buenos trabajadores.
___ b) En la Empresa DEMOS no se reconocen los méritos de los buenos trabajadores.
___ c) En la Empresa DEMOS a veces se reconocen los méritos de los buenos trabajadores.
43. ___ a) En la Empresa DEMOS tengo ventajas que no tendría en otro centro de trabajo.
___ b) Trabajar en la Empresa DEMOS no ofrece ninguna ventaja.
44. ___ a) Mis amigos y familiares consideran importante mi trabajo en la Empresa DEMOS.
___ b) Mis amigos y familiares no consideran importante mi trabajo en la Empresa DEMOS
45. ___ a) Los jefes no toman en cuenta los criterios de los trabajadores.

- ___ b) Los jefes toman en cuenta los criterios de los trabajadores.
 ___ c) Los jefes a veces toman en cuenta los criterios de los trabajadores.
46. ___ a) Me siento realizado con el trabajo que hago.
 ___ b) No me siento realizado con el trabajo que hago.
 ___ c) Me siento realizado en ocasiones con el trabajo que hago.
47. ___ a) Tengo la posibilidad de ser creativo en el trabajo que realizo.
 ___ b) El trabajo que realizo permite usar creativamente mis conocimientos.
 ___ c) A veces puedo usar creativamente mis conocimientos.
48. ___ a) La idoneidad en la Empresa DEMOS es un factor que me estimula a trabajar.
 ___ b) El proceso de idoneidad en la Empresa DEMOS más bien me desestimula a trabajar.
49. ___ a) Creo que deben quitar el proceso de idoneidad.
 ___ b) Creo que deben mantener el proceso de idoneidad.
50. ___ a) Tengo muy buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.
 ___ b) Las relaciones entre los trabajadores de la Empresa DEMOS son regulares.
 ___ c) Los trabajadores de la Empresa DEMOS las relaciones entre los jefes y subordinados son buenos.
 ___ b) Las relaciones entre los jefes y subordinados son malos.
 ___ c) Las relaciones entre los jefes y subordinados son regulares.
52. ___ a) Los jefes escuchan los problemas de los trabajadores.
 ___ b) Los jefes no escuchan los problemas de los trabajadores.
53. ___ a) Creo que deberían cambiar a mi jefe.
 ___ b) Considero que no deben cambiar a mi jefe.
54. ___ a) Mi jefe es demasiado autoritario.
 ___ b) Mi jefe es muy flojo.
55. ___ a) La experiencia de los jefes de la Empresa DEMOS es adecuada.
 ___ b) Los jefes de la Empresa DEMOS se extreman en la exigencia a los trabajadores.
56. ___ a) Mi jefe es injusto.
 ___ b) Mi jefe es justo.
57. ___ a) Mi jefe es ejemplo para los trabajadores.
 ___ b) Mi jefe no da buen ejemplo para los trabajadores.
58. ___ a) No todos los dirigentes de la Empresa DEMOS son honestos y honrados.
 ___ b) Los dirigentes de la Empresa DEMOS son honestos y honrados.
59. ___ a) Considero que los que dirigen de la Empresa DEMOS no tienen conocimientos suficientes.
 ___ b) Considero que los que dirigen de la Empresa DEMOS tienen experiencia en la dirección.
60. ___ a) Creo que la administración de la Empresa DEMOS trae gente de afuera para cubrir buenos puestos en lugar de ascender a los de aquí.
 ___ b) Creo que la administración de la Empresa DEMOS cubre los puestos de trabajo como está establecido.
61. ___ a) Si pudiera escoger donde trabajar volvería a trabajar en la Empresa DEMOS ..

- ___ b) Si pudiera me trasladaría de centro de trabajo.
62. ___ a) Estoy orgulloso de trabajar en la Empresa DEMOS.
___ b) No me gusta trabajar en la Empresa DEMOS.
63. ___ a) La disciplina de los trabajadores es mala.
___ b) La disciplina de los trabajadores es buena.
___ c) La disciplina de los trabajadores es regular.
64. ___ a) Aquí cuando uno termina su trabajo ayuda al otro.
___ b) Aquí cada cual realiza su trabajo sin ayudar a los demás.
65. ___ a) Los trabajadores de la Empresa DEMOS son ausentistas.
___ b) Los trabajadores de la Empresa DEMOS no son asentistas.
66. ___ a) A la mayoría de los trabajadores de la Empresa DEMOS les gusta cumplir con su trabajo.
___ b) A la mayoría de los trabajadores de de la Empresa DEMOS no les interesa cumplir con su trabajo.
67. ___ a) El horario de trabajo que tengo es bueno.
___ b) No me gusta el horario de trabajo que tengo.
68. ___ a) Yo tengo una buena valoración de mi centro de trabajo.
___ b) La valoración que tengo de mi centro de trabajo es mala.



Anexo No. 10 :
Encuesta No 6

Para el público externo de la Empresa DEMOS (Imagen Percibida)

Imagen la Empresa DEMOS.

Entrevistador: _____

Fecha: _____

Unidad: _____

Estimados colegas:

Como conclusión de los estudios de la carrera y a solicitud de la Empresa DEMOS se ha decidido realizar un estudio de la Imagen percibida por el público externo con el objetivo de satisfacer al máximo sus necesidades y cubrir sus expectativas.

Para eso le presentamos calificativos que lo ayudarán a definir la imagen que usted percibe de esta entidad.

Usted debe marcar con una x la respuesta que le otorgue a cada calificativo.

Le agradecemos mucho su cooperación.

Entorno:

1- La Empresa DEMOS tiene buena ubicación que les permita a sus clientes llegar a ella con facilidad.

Sí_____ No_____

2- Los talleres, donde se produce y comercializa nuestras producciones están bien distribuidos.

Sí_____ No_____

3- La Empresa DEMOS, es una empresa de distinción.

Sí_____ No_____ A veces_____

4-¿A qué ministerio pertenece de la Empresa DEMOS?

MINREX_____ MINVEC_____ MINIL_____ MINED_____



5- Los trabajadores de la Empresa DEMOS dan atención personalizada.

Sí_____ No_____

Características de la instalación:

1- La decoración de las áreas públicas y de las oficinas de la Empresa DEMOS son.

Buena_____ Regular_____ Mala_____

2- La Dirección de la Empresa DEMOS presenta un inmueble funcional y acogedor.

Sí_____ No_____

3- Existe una correcta señalización de todas las instalaciones de la Empresa DEMOS .

Sí_____ No_____

4- La limpieza e higiene de las instalaciones es adecuada.

Sí_____ No_____ A veces_____

5- En la Empresa DEMOS se cumple las normas de seguridad y protección de los clientes.

Sí_____ No_____ A veces_____

Personal

1- Presentable y correctamente vestido.

Sí_____ No_____

2- Amable.

Sí_____ No_____

3- Discreto

Sí_____ No_____

4- Comunicativo

Sí_____ No_____

5- Cooperador

Sí_____ No_____

6- Cortés

Sí_____ No_____

7- Competente.

Sí_____ No_____

8- Profesional.

Sí_____ No_____

9- Rápido

Sí_____ No_____

Calidad de los productos y servicios:

1- Los productos y servicios que se brindan cubren sus necesidades.

Sí_____ No_____ A veces_____

2- Variedad de ofertas de productos y servicios.

Sí_____ No_____ A veces_____

3- Productos y servicios ofertados con calidad.

Alta_____ Baja_____ Media_____

4- Eficaz en los productos ofertados.

Sí_____ No_____ A veces_____

5- Calidad en la entrega de los productos

Buena_____ Regular_____ Mala_____

6- Precio competitivo de los productos y servicios que se brindan.

Sí_____ No_____ A veces_____



7- El precio está de acorde con los productos y servicios recibidos.

Sí_____ No_____ A veces_____

8-¿Cómo se ven respecto a los competidores más cercanos?

Mejor igual peor

Geocuba	_____	_____	_____
Medio y Propaganda	_____	_____	_____
Poligráfico J Ripio	_____	_____	_____

Comunicación:

1- Se conocen la generalidad de todos los productos y servicios que comercia la Empresa DEMOS.

Sí_____ No_____ No sé_____

2- Los puntos de venta y contratación por su ubicación le posibilita visitarlos con facilidad.

Sí_____ No_____

3- Los comerciales de la Empresa DEMOS que usted conoce le han hablado de la garantía de sus producciones y servicios.

Sí_____ No_____ No sé_____

4- Les ofrecen facilidades de pago la Empresa DEMOS.

Sí_____ No_____ A veces_____

5- Se realizan exposiciones, ferias, conferencias donde se den a conocer los nuevos productos y servicios que brinda la Empresa DEMOS.

Sí_____ No_____ A veces_____

6- Reconoce en la estructura actual el personal de relaciones públicas.

Sí_____ No_____

7- Se presentan mensajes en los medios de difusión de los productos y servicios que brinda la Empresa DEMOS y sus talleres.

Sí_____ No_____



8- Los anuncios despiertan el deseo de adquirir los productos y servicios de la Empresa DEMOS.

Sí_____

No_____

9- La reputación de la Empresa DEMOS es;

Buena_____ Regular_____ Mala_____ Puede mejorar_____

10- Si tuviese que definir en pocas palabras a DEMOS que diría:

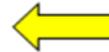
ANEXO 11

Calculador del Tamaño de la Muestra

Usted puede utilizar este calculador para determinar cuántos clientes deberá encuestar con vistas a obtener resultados que reflejen a la población con la precisión necesaria.

Determinación del tamaño de la muestra

Nivel de confianza	95%	99%
Intervalo de confianza	4.0	4.0
Población	50	
Tamaño de la muestra	46	#¡DIV/0!



Introduzca el intervalo de confianza requerido y el tamaño de la población.

Intervalo de confianza: Es el intervalo en que usted puede estar seguro de que si usted hubiese preguntado a toda la población, hubiese tenido la misma respuesta. Por ejemplo, si ha obtenido un 46% de respuestas iguales en la muestra tomada y el intervalo de confianza es de 4, usted puede estar seguro de que hubiera obtenido entre un 42 % (46-4) y un 50% (46+4) de respuestas iguales si hubiese preguntado a toda la población.

Nivel de confianza: Le indica cuán seguro puede usted estar. Se expresa en por ciento y representa la frecuencia en que el verdadero por ciento de la población que darían una respuesta igual se encuentran dentro del intervalo de confianza. El 95% de nivel de confianza indica que usted está en lo cierto en el 95% del total. **La mayoría de los encuestadores utilizan el 95%.**

Con ambos índices usted puede decir, por ejemplo, que está el 95% seguro de que la respuesta indicada será dada por un por ciento de la población total entre el 42% y el 50%.

Mientras mayor sea el intervalo de confianza que usted esté dispuesto a aceptar, mayor será la certeza de que el total de respuestas de la población estarán dentro de ese rango. Si usted hace una encuesta a 1000 personas en una ciudad de 100000 habitantes sobre la preferencia de las marcas de cerveza y obtiene que el 60% de las respuesta dan la preferencia a la marca A, usted puede estar muy seguro de que entre el 40% y el 80% de la población prefiere esa marca. Sin embargo, no puede estar seguro de que entre el 59% y el 61% preferirán esa marca.

FACTORES QUE AFECTAN EL INTERVALO DE CONFIANZA

Hay tres factores que afectan el intervalo de confianza: el tamaño de la muestra, el porcentaje de respuestas iguales y la población.

Tamaño de la muestra

A mayor tamaño de la muestra, mayor seguridad de que las respuestas reflejarán a toda la población.

Para un nivel de confianza dado, un mayor tamaño de muestra permitirá un menor intervalo de confianza.

Porcentaje de respuestas

La precisión también depende del porcentaje de la muestra que selecciona una misma respuesta. Si el 99% de su muestra

respondió "SI" y el 1% dijo "NO", la oportunidad de error es remota, independientemente del tamaño de la muestra.

Sin embargo si los porcentajes son 51% y 49% respectivamente, la oportunidad de error es mucho mayor.

Cuando se determina el tamaño de la muestra para un nivel de precisión dado se debe utilizar el peor caso que es un porcentaje de 50%. El calculador está programado de esa forma

Tamaño de la población

Las matemáticas de las probabilidades prueban que la dimensión de la población es irrelevante, a menos que la población

sea relativamente pequeña. Sin embargo, se asume que la muestra es aleatoria y representativa, pues de lo contrario las

respuestas no podrán ser consideradas aplicables a toda la población.

Fórmulas utilizadas:

$$s = \frac{Z^2 \times p \times (1-p)}{c^2}$$

s= tamaño de la muestra

Z= valor Z =1,96 para un nivel d confianza de 95%

Z =2,58 para un nivel d confianza de 99%

p= porciento de respuestas iguales, expresado en decimales

se utilizará 0,5 para determinar el tamaño necesario de la muestra

c= intervalo de confianza, expresado en decimales

ej.: 0,4 = +/- 4

$$S_{\text{corregida}} = \frac{s}{1 + \frac{s-1}{\text{pob}}}$$

pob= tamaño de la población

Adaptado de Creative Research Systems por J. B. Madrigal



Anexo No. 12:

Entrevista a partir de preguntas abiertas (Imagen intencional).

Guía de preguntas.

Unidad de Estudio: Empresa Provincial de Producciones Varias y Graficas”
DEMOS”.

1. ¿Cuál es el significado de DEMOS?
2. Existe definida por la Empresa DEMOS la política de marketing y comunicación.
1. Tiene elaborado la Empresa DEMOS su política de marketing y comunicación.
2. ¿Cuenta la Empresa DEMOS con el manual visual corporativo?
3. ¿Cuenta la Empresa DEMOS con su página Web y es de fácil acceso por los clientes?
4. ¿Considera que se aplica correctamente el manual visual corporativo?
5. Existe representante de relaciones públicas.
6. Se aplica encuestas para conocer la opinión pública de los clientes sobre los productos y servicios que ofrece la Empresa DEMOS.
7. Existen estrategias comunicativas entre la Empresa DEMOS y las unidades productivas.
8. Existen acciones comunicativas con los órganos de difusión masiva.
9. Se encuentra toda la Empresa DEMOS señalizada.
10. ¿Qué acciones en materia de publicidad desarrolla la Empresa DEMOS con sus clientes externos?
11. ¿Con que frecuencia se recibe el boletín GARDIS, la revista OPCIONES, etc.?
12. Participa la Empresa DEMOS en la feria comercial EXPOGARDIS organizada por la dirección de marketing del Grupo Empresarial.
13. ¿En pocas palabras cómo definiría usted la imagen que hoy está transmitiendo la Empresa DEMOS?

Muestra: Cuadros

1. Director General.
2. Subdirector económico.
3. Subdirector de recursos humanos
4. Director de la unidad productiva # 2.Papel y cartón
5. Director de la unidad productiva # 5 Producción de tanques plásticos.
6. Director de la unidad productiva # 6 Regeneración de toner y cartuchos

Total: 6



Anexo No. 13

Guía para la realización de la observación.

Se realizarán observaciones como método y herramienta de comprobación de los resultados alcanzados con la aplicación de otras técnicas.

Objetivos:

-Apreciar mediante la observación el comportamiento de algunos factores que determinan la imagen interna de la Empresa DEMOS.

-Corroborar los resultados alcanzados con la aplicación de otras técnicas.
Período: Febrero hasta septiembre del 2009.

Áreas: Las Unidades productivas y las unidades de apoyo de la Empresa DEMOS.

Aspectos a investigar: Observar y recoger la opinión que tienen las personas de las áreas a observar sobre los siguientes aspectos:

Ambiente laboral.

Imagen y presencia personal del trabajador (uso del uniforme)

Comunicación interpersonal.

Recepción y atención al cliente.

Motivación y presencia de valores.

Etapas:

- Elaboración de la guía.
- Realización de la observación.
- Procesamiento de los resultados.

Anexo 14

**ESTRUCTURA DE LA EMPRESA PROVINCIAL DE PRODUCCIONES
VARIAS Y GRAFICAS MATANZAS DEMOS**

