



Ministerio de la Agricultura



Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”

TRABAJO DE DIPLOMA

En opción al título de Licenciado en Comunicación Social

TITULO: “Diagnostico de la imagen interna de La Dirección de la Delegación Provincial del Ministerio de La Agricultura en la provincia de Matanzas”

AUTORA: Yuleydis Rodriguez Alcaide

TUTOR: MsC. Ruben Hernandez Zequeira

Junio / 2010



NOTA DE ACEPTACION

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Tribunal _____

PENSAMIENTO

“La comunicación empresarial se hace estratégica en la medida que sabemos dónde estamos y a dónde queremos llegar”

Italo Pizzolante



DECLARACION DE AUTORIDAD

DECLARACION DE AUTORIDAD

Declaro que yo, Yuleydis Rodriguez Alcaide soy autora de este trabajo y autorizo a la Delegación Provincial del Ministerio de la Agricultura en Matanzas a hacer uso de este en la implementación y desarrollo de la comunicación de la organización y a la Universidad “Camilo Cienfuegos” a utilizar el mismo solo con fines metodológico.

Yuleydis Rodriguez Alcaide



DEDICATORIA

DEDICATORIA

Dedico el presente Trabajo de Diploma a las personas que de una forma muy especial han llenado mi vida de amor y ternura:

A mi mamá, sin la cual no sería hoy lo que soy, por darme la fuerza para luchar día a día y crecerme ante las dificultades, por educarme, quererme, aconsejarme y apoyarme en todas las etapas de mi vida.

A mi papá que me ha apoyado y ayudado para que me gradúe.

A mi novio Rey por brindarme su cariño y apoyo en todo momento.

A todas aquellas personas que de una u otra forma me han ayudado a culminar mis estudios.



AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS

De forma muy especial a:

Mi mamá, por apoyarme en todo momento y ayudarme a transitar por este camino difícil, dándome todo su apoyo.

A mi papá que de una forma u otra estuvo siempre conmigo y me ha guiado para lograr mis objetivos.

A Rey por estar a mi lado, apoyarme, protegerme, y aconsejarme en esta última etapa de mi vida de universitaria.

A mis compañeros de aula por haber compartido juntos todos estos años de estudio y en especial a Zailyn.

A mi tutor el Master Rubén Hernández Zequeira, por guiarme y apoyarme a cada paso con talento y comprensión, por su total entrega y dedicación en todas las etapas de esta investigación.

A mis profesores por la preparación que me proporcionaron durante toda la carrera en especial a mi tutor Rafael por mantenerse siempre a mi lado, por apoyarme y guiarme durante los estudios ,y a la profesora Olga por su confianza y dedicación.

A todas aquellas personas que de una forma u otra incidieron para que esta investigación resulte exitosa.



RESUMEN

RESUMEN

Con este trabajo se pretende diagnosticar la Imagen de la Delegación Provincial del Ministerio de la Agricultura en Matanzas, y desde ese punto de partida contribuir al mejoramiento de su imagen ante su público interno.

Esta investigación tiene una gran importancia práctica y reside en un diagnóstico de imagen hasta ahora no realizado en esta organización, fundamentado en el estudio, recopilación y análisis de la información a partir de la utilización de las técnicas más eficientes para estos caso, dicho análisis servirá de guía a la dirección de la Delegación Provincial en la gestión de la comunicación y administración de su imagen



INDICE

INDICE

Introducción		16
Capítulo I	Marco teórico.....	23
	1.1 Sobre el concepto de imagen.....	23
	1.2 Relación Imagen, Cultura, Identidad.....	26
	1.3 Auditoria de Imagen.....	30
Capítulo II	Marco Referencial.....	39
	2.1 Síntesis cronológica de los antecedentes históricos de la Delegación Provincial de la Agricultura en Matanzas	39
	2.2 Estructura orgánica y funcional de la Delegación Provincial del MINAGI en Matanzas.....	42
	2.3 Caracterización de la Dirección de la Delegación Provincial del MINAGI en Matanzas.....	45
	2.4 La comunicación y la cultura en la institución.....	47
	2.5 Metodología seguida.....	51
Capítulo III	Recopilación y análisis de los resultados.....	56
Conclusiones		73
Recomendaciones		75
Bibliografía		77
Anexos		



INTRODUCCION

INTRODUCCION.

Cuba ha apostado con fuerza por el desarrollo de la agricultura. Se la ha asumido como lo que es, un sector estratégico, cuyo desempeño implica de una manera u otra a las restantes ramas económicas y sociales del país.

Esta vez, sin embargo, ese reconocimiento y esa estrategia se ubica en el momento histórico en que gran parte de las tierras que han permanecido sin explotación se entregan en usufructo a todo aquel ciudadano cubano que las demande para hacerlas producir; en un momento en que un considerable capital humano relacionado con las diferentes especialidades de la agronomía, la veterinaria, la mecanización y el riego entre otras, están basando su tratamiento en soluciones sostenibles y sustentables y finalmente, en un momento en que la cultura general agraria está penetrado en todos los rincones de la sociedad, que no hay quién pueda mantenerse incólume a su impacto.

Paralelamente estos últimos años se han caracterizado por una preocupación primordial y lógica respecto al desarrollo y consolidación de los valores que aportan la proyección de una imagen corporativa en el entorno social con el que se relaciona.

Por este especial motivo y dada la complejidad de la interacción entorno-empresa, es que esta última precisa disponer de un mayor control y conocimiento del estado de la imagen pública que han generado sus acciones.

Las intervenciones sobre imagen de las empresas, entidades e instituciones se hacen cada vez más sistemáticas y profundas por lo que se aprecia en esta última década un significativo proceso evolutivo, caracterizado por la multiplicación y generalización de las mismas como formas regulares de gestión, sobre todo en las empresas de éxito o en aquellas que tienen como pretensión alcanzar los lugares cimeros en una reñida competencia.

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 corporaciones, lo que exige incorporar un nuevo valor, una nueva ventaja competitiva diferencial, que muchos la pueden encontrar gestionando el conjunto de imágenes de su propiedad, convirtiéndolas en más atractivas desde todos sus puntos de vistas.

Día tras día se va tomando conciencia de la importancia que tiene conocer y tener en cuenta la imagen que el público se va haciendo de las instalaciones, sus productos, servicios y actividades, es decir, en otras palabras, enfrascarse con rigor científico en hacer diagnósticos de imagen pública.

Con el transcurso del tiempo ha quedado demostrado que toda organización, para permanecer en el mundo de los negocios debe prever los posibles cambios o transformaciones a través de un equilibrio dinámico organización - entorno.

Valorar el estado actual de la imagen pública, los impactos previstos y reales que una empresa ha dejado en la mente de sus clientes, es una cuestión de urgencia y requiere de lo que se ha dado en llamar una Auditoria de Imagen.

En Cuba parece ser aún una práctica lejana, pero las empresas poco a poco han ido experimentando esta necesidad y se han percatado que no pueden vivir ajenas y de espaldas a este fenómeno de la imagen y su comunicación, reconociendo su significativa importancia por su influencia en la confianza, permanencia y fidelidad del mercado y son conscientes, de que el conocimiento del comportamiento de este fenómeno en su organización, determina su futuro, favoreciendo la materialización de la estrategia empresarial, orientándolos en el inestable mundo del mercado y preparándolos para enfrentar los constantes cambios que suceden..

Constantemente reciben la invitación o provocación de manifestar su presencia en el entorno, darse a conocer de forma coherente y consciente a todo su público que las juzga continuamente.

La imagen se ha convertido de hecho en un valor estratégico cada vez más importante en el mundo actual, ya no basta simplemente con hacer publicidad de sus productos, sino que se hace necesario comunicar una imagen comprensible y creíble, lo cual exige incorporar nuevos valores y ventajas competitivas.

Según estudios precedentes el Ministerio de la Agricultura presenta una imagen pública seriamente deteriorada, lo que lo ha llevado a una total falta de credibilidad hacia el decir, y por ende, el hacer de este organismo.

Los Medios de Comunicación Masiva (MCM) poseen una desfavorable opinión pública, dado en gran parte por:

- Política de silencio hacia pedidos de datos e informaciones.
- Ambigüedad en los datos e informaciones.
- Demora en las autorizaciones para los pedidos de los medios de comunicación.
- Poca accesibilidad a los cuadros y funcionarios del Ministerio de la Agricultura.

Por su parte, los consumidores coinciden con la precariedad de la agricultura en términos de imagen pública, determinado fundamentalmente, por la oferta mínima de producción agropecuaria destinada a la venta para la población. Igualmente, corroboran la falta de credibilidad de lo publicado en los medios de comunicación, y por transitividad, de lo expuesto por los cuadros y funcionarios de este Ministerio a la prensa.

Por todas estas razones diagnosticar y valorar el estado actual de la imagen interna, es un problema que no le es ajeno a la Delegación Provincial del Ministerio de la Agricultura en la provincia de Matanzas, la cual desea entre otras cuestiones un mejoramiento de su imagen ante sus diferente público.

Todas estas razones conforman la situación problemática que da lugar al diseño teórico metodológico de esta investigación.

Problema científico:

¿Cuál es la Imagen actual que tienen los públicos internos de la Delegación Provincial del Ministerio de la Agricultura en la provincia de Matanzas?

Objeto de estudio: La Imagen

Campo de acción: La Delegación provincial del Ministerio de la Agricultura en la Matanzas

Objetivo General

Diagnosticar el estado actual de la imagen de los públicos internos de la Delegación Provincial del Ministerio de la Agricultura en Matanzas.

Preguntas científicas:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan las premisas de esta investigación?
2. ¿Cuál es el estado actual de la imagen interna de la Delegación provincial de la Agricultura en Matanzas?
3. ¿Qué elementos deben tenerse en cuenta para elaborar el diagnóstico de la imagen interna de la Delegación provincial de la Agricultura en Matanzas?

Tareas de la investigación:

- 1) Revisión y análisis de la bibliografía científica relacionado con el tema.
- 2) Determinación de los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan las premisas de esta investigación.
- 3) Diagnóstico del estado actual de la imagen interna de la Delegación provincial de la Agricultura en Matanzas.

ESTRATEGIA INVESTIGATIVA:

Paradigmas de la investigación

La investigación, sobre la cual se informa en este trabajo de diploma, esencialmente está regida por el paradigma interpretativo, ya que la autoría se propone analizar la imagen actual que tienen los públicos de la Dirección de la Delegación Provincial del Ministerio de la Agricultura como institución para el estudio de esta investigación, además se utilizó la triangulación de los resultados parciales derivados de los métodos y técnicas aplicados; no obstante se evidencian características del enfoque cuantitativo y del socio crítico, porque la interpretación de los datos numéricos y de otras situaciones permiten

hacer una valoración crítica del estado actual en que se encuentra el campo de acción, así como proponer una vía de solución al problema científico.

Tipología de la investigación:

Por la finalidad u objetivo esta investigación es exploratorio-descriptiva, se inicia como exploratoria por la búsqueda de antecedentes desde el punto de vista teórico-práctico sobre el objeto y campo en cuestión y por la realización de una caracterización como primera fase del proceso de diagnóstico, que permite describir las diversas situaciones del campo de acción. Por la finalidad que persigue es básica, consiste esencialmente en la búsqueda de conocimientos sobre el objeto de estudio y campo de acción, así como de postulados teóricos para en el futuro dar solución al problema, verificando la transformación del campo en la práctica, por el alcance temporal es transversal pues la investigación tiene lugar en un momento dado y en una sola etapa y en tiempo presente. El estudio se basa en la caracterización del objeto y el campo de acción para en estudios posteriores de mayor profundidad y tiempo verificar de manera experimental la propuesta de solución al problema. También es no experimental, y por el carácter de la medida responde a los tipos cualitativa y cuantitativa, el método estadístico para realizar los cálculos y análisis porcentual que acredite la objetividad de la selección de la muestra y de los aspectos positivos y negativos detectados en el proceso de investigación, sirve de fundamento para realizar la valoración cualitativa a través de la interpretación de los resultados para describir y explicar los mismos.

Métodos y técnicas a utilizar en la investigación:

El método que sustentará la base metodológica general de este trabajo de diploma va a ser dialéctico-materialista, ya que permite objetivamente mostrar una visión del fenómeno que va a ser estudiado.

Métodos del nivel teórico:

El histórico-lógico: Se utilizó para argumentar toda la fundamentación teórica y la búsqueda de antecedentes en el abordaje del tema.

La deducción-inducción: Se utilizará durante todo el proceso de investigación transfiriendo de los conocimientos más generales a los particulares y viceversa.

El análisis y la síntesis: Se empleó en la revisión de las diversas fuentes bibliográficas, en el análisis de criterios y en el estudio de la imagen del organismo en cuestión.

El enfoque sistémico: Se utilizará en la caracterización de dicha institución y en la propuesta de estrategias para el mejoramiento de la imagen de la organización está concebida de manera sistémica.

Modelación: Este método está interrelacionado con el anterior, porque todo diseño lleva implícito una modelación, en este caso basada en la selección y estructuración sistémica de los elementos constitutivos de las estrategias que se propone como resultado científico.

Métodos del nivel empírico:

Observación: En el caso de este Trabajo de Diploma el tipo de observación a utilizar es la directa, también llamada observación participante, mediante la cual la autora, formando parte del grupo, recopilara los datos de forma sistemática del trabajo de la institución, la observación también se va a mantener presente durante todo el proceso investigativo en la contemplación de los modos de actuación de los participantes y de los datos constatados en el proceso investigativo.

Análisis documental:

Para procesar la información obtenida mediante la aplicación de las diferentes técnicas, se realizará una revisión bibliográfica y documental que aportara los fundamentos teóricos de la investigación, se aplicaran también entrevistas a los directivos de la institución, cuyas respuestas serán analizadas e interpretadas en función del objetivo y se aplicaran encuesta a los trabajadores y a una muestra del público externo de la organización con el objetivo de conocer el estado de opinión.

La entrevista: En este trabajo investigativo se utilizará la entrevista semiestructurada a la máxima dirección de la institución, trabajadores y personal de las diversas instituciones que la rodean y que a los efectos de esta investigación pueden ser públicos externos u organizaciones que desde la comunicación deben y pueden interactuar con la organización

La encuesta: Es considerada un método adecuado en la investigación para la búsqueda de información confiable y medir el nivel de complejidad del problema científico.

Método estadístico: Se utilizará el método descriptivo para el cálculo y el análisis porcentual en la selección de la muestra, así como en el procesamiento de los datos.

Estructura de Tesis:

En la Introducción se presenta la situación problemática, el diseño teórico metodológico de esta investigación. El primer capítulo muestra la fundamentación teórica del problema

científico y la autora emite sus criterios basados en el análisis de las fuentes bibliográficas consultadas como estudiante que culmina la Licenciatura en Comunicación Social. El segundo capítulo expondrá los resultados obtenidos de las técnicas que van a ser utilizadas en el desarrollo de la investigación, así como las estrategias que se propone en ella. Las fuentes bibliográficas utilizadas posibilitan considerar un estudio satisfactorio de los referentes teóricos-metodológicos que sustentan la investigación, con un nivel aceptable de actualización y del desarrollo de las habilidades en la gestión del conocimiento y procesamiento de datos. En los Anexos se muestra la concepción de los instrumentos aplicados, la memoria gráfica de algunos métodos y técnicas de recogida de información y de elaboración conjunta de las estrategias que se proponen, así como avales sobre el resultado científico alcanzado.



CAPITULO I

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Sobre el concepto de imagen

En la actualidad, la palabra imagen está siendo utilizada para definir gran cantidad de cosas o fenómenos.

El concepto de imagen es relativo, de amplia variedad en cuanto a interpretación y aplicación. Así podemos encontrar con relativa frecuencia la acepción de imagen como algo relativo a lo externo, a lo visual, a lo gráfico, considerándose sinónimo de apariencia. Esto al decir de (Joan Costa, 2002:4) “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.”

Autores como (Dowling, 1986, citado por Van Riel, 1997:69) consideran “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.”

Para Formanchuk 2004:3 “La imagen es el objeto, el mensajero que no vale por lo que es sino por quién lo produce, lo emite y que la magnitud de una empresa no puede medirse por su cantidad de fábricas o empleados, al igual que el desarrollo de un país ya no se mide por cabezas de ganado o toneladas de acero producidas por año.”

La imagen desde un enfoque empresarial, para muchos 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 o servicios y de innovar; su personalidad exclusiva y su manera distintiva de comunicar, de conectar con los públicos y de relacionarse con ellos.

En este sentido (Joan Costa, 2001:6) define la imagen como “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.”

Sobre este tema (Guisasola, 2001:3) opina que “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.”

Otros autores que se han dedicado al estudio de la imagen, como por ejemplo: Chávez la define como un discurso imaginario; para Valls es una representación del emisor; Heude se refiere a ella como una representación mental y Colin como una ove raíl impresión. Finalmente, Nicolás (citado por Justo Villafañe 1997) resume el concepto de imagen de empresa de manera simple: “es la que tiene un determinado público sobre la empresa. Estará determinada por todo lo que haga dicha empresa. El problema que hay que afrontar es que públicos diferentes interpretan los mensajes de forma diferente. Así pues, la gestión de la Imagen Corporativa es una tarea permanente.

El concepto imagen está 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, a esta interpretación se acerca el autor español Justo Villafañe en su libro “Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. 1993.”, con toda razón comienza esclareciendo 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 define que “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).

Lo interesante en tal visión es justamente el enfoque integrador que resulta concebir la imagen como la articulación en la mente de los públicos del resultado de sus interacciones con la empresa o entidad en cuestión, lo que supone un papel protagónico tanto de la empresa como de sus públicos, y la consideración de todos los elementos que influyen o median en esa interrelación, para sólo denominar algunos, podría citarse el contexto, los antecedentes, el lugar en la sociedad de cada individuo sujeto de la interacción, su subjetividad, etc. y desde el punto de vista organizacional, tanto el aspecto funcional como el formal de la organización; la concepción de Villafañe trasciende la dimensión estrecha de la imagen solamente desde lo visual, como comúnmente se interpreta, y es en este aspecto donde se aprecia una radical diferencia con otros autores.

Para Justo Villafañe (2000) el núcleo del estudio de la organización lo constituye la imagen global de la empresa. Sostiene que el desarrollo de una personalidad corporativa se apoya

en tres programas: identidad visual, desarrollo cultural y de comunicación externa e interna, proponiendo tres dimensiones para el análisis de la imagen corporativa: **auto imagen**, **imagen intencional** e **imagen pública** definiendo la auto imagen como la imagen que de si misma tiene la organización, como ella se identifica y asume conscientemente, la imagen intencional como aquella a que se desea ofrecer a través de la acción y el discurso y la imagen pública como la apreciación de la organización por sus diferentes públicos. Sugiriendo que entre ellas debe existir coherencia y armonía, pues de lo contrario, se estará en presencia de una disfunción organizacional.

Referido al estudio del análisis de la imagen corporativa, otros autores han clasificado la imagen en:

Imagen pública: La cual definen como el reflejo de la empresa en los diferentes tipos de público. Destacando que aquí influye el entorno por medio de la comunicación.

Imagen intencional: Como la proyección consciente de la personalidad de la organización a través del hacer y sobre todo el decir. Siendo la concertación de los intereses institucionales que serán gestionados por el sistema comunicativo para inducir y/o condicionar las representaciones de los públicos que con ella interactúan.

Imagen Personal: Es aquella imagen que es confeccionada o desarrollada para publicitar positivamente a una persona o algún personaje (puede ser ficticio). Para ello es indispensable reparar en dos aspectos fundamentales: definición del personaje y, esencia-estilo.

Imagen Institucional: Va a comprender el conjunto de acciones comunicativas que debe realizar una organización para expresar su identidad y fincar una positiva reputación pública. El desarrollo de una positiva imagen institucional comprende: relaciones públicas, investigación, publicidad corporativa, relaciones con los inversionistas, fusiones, cambio de nombre de la compañía, selección de nuevas agencias, así como estrategias para enfrentar el desastre noticioso. Para establecer la situación imagen punto de partida – imagen pública inmediata- con que cuenta alguna organización, es necesario realizar las auditorias de imagen que resulten pertinentes.

Imagen Visual: Esta es definida como la representación que de una persona o personaje han establecido grupos objetivo, con base en la información visual y la pertinencia de los estímulos comunicativos verbales y no verbales que produce la persona o que son atribuidas al personaje.

Imagen Audiovisual: Será la idea que se tiene de una persona o institución por parte de sus grupos objetivos, como consecuencia del uso de estímulos dirigidos al sentido de la vista o del oído, simultáneamente o por separado.

Imagen Física: Apreciación que resulta de la apariencia y lenguaje corporal si se trata de una persona o personaje, y el lenguaje institucional si se trata de una organización-. En la imagen física debemos ocuparnos de la apariencia física, el vestuario, los accesorios y el lenguaje corporal. Puede parecer vanidoso el darle tanta importancia a la imagen física, sin embargo, ésta adquiere gran trascendencia cuando pretendemos establecer un estímulo comunicativo preciso con nuestras audiencias meta. La Imagen física recurre a la antropometría, antropomorfología, carametría, caramorfología e implementación de estilos.

Imagen Verbal: Comprenderá la percepción que produce una persona o institución a sus grupos objetivo, a partir de la palabra.

1.2 Relación imagen, cultura, identidad

“La comunicación empresarial se hace estratégica en la medida que sabemos dónde estamos y a dónde queremos llegar”, asegura Italo Pizzolante () que visualiza la comunicación mediante tres conceptos básicos: cultura, identidad e imagen.

Para Pizzolante, visualizar la comunicación o el intercambio de valores globales que hace la empresa con sus diferentes públicos, en su dimensión total, es una herramienta poderosa para gerencial eficaz y estratégicamente la imagen propia.

La cultura, resultado de la actividad del hombre tanto cognoscitiva, práctica, valorativa como comunicativa, es construida por los miembros de la sociedad en la interacción con la realidad, a la que transforma, humaniza, y convierte en objeto de su actividad, y así mismo en sujeto en permanente relación comunicativa con otros. Es este proceso el que determina un mundo simbólico, de significados compartidos, rasgos y representaciones propio para cada grupo, en el que los miembros se reconocen y reconocen al otro como su igual y diferente. Construcción subjetiva que lo identifica como único e irrepetible a la vez que general y común, es también autoconciencia de las cualidades, rasgos y características de esa identidad. Es un sistema de pertenencias que se desgaja y reconstruye hacia cada individuo y de este a la totalidad. Existen múltiples identidades que hacen pertenecientes a diferentes grupos de referencia: identidad económica, étnica, racial, profesional, entre otras.

Cada sujeto social, individual y colectivo, posee una identidad como conciencia de sí mismo, construida en su interacción con los otros, en un sistema de relaciones sociales de las que es expresión, compartiendo, tejiendo historias, transformando y transformándose y por lo tanto en constante cambio y contradicción.

La identidad es necesidad sentida de arraigo y pertenencia, participación y autorrealización, que se expresa en las formas de actuación humanas a la que le dan sentido y continuidad, lo que no implica inmovilismo, sino por el contrario evolución, cambio y desarrollo como expresión de las contradicciones que se superan. Su análisis impone rechazar su fetichización valorativa, que implica entenderla como algo intocable y exenta de crítica contextualizada en espacio y tiempo a aquellas manifestaciones contrarias a la esencia de las relaciones sociales que le han dado vida.

Igualmente, aporta profundidad en su análisis lo relativo a su estructura, considerada como una estructura sistémica a la vez flexible, que responde a la “naturaleza cultural, objeto, funciones que desempeñan y el modo en que satisfacen al hombre como sujeto”. (M.Rojas:2001).

Un acercamiento al concepto de cultura, tarea difícil por su complejidad teórica y práctica, es la definición que aparece en la enciclopedia (Micronet: 2000) “Se trata de todo cuanto, en una sociedad determinada, es adquirido, aprendido y puede ser transmitido. La cultura hace referencia, pues, al conjunto entero de la vida social, de los basamentos tecnológicos y las organizaciones institucionales hasta las formas de expresión de la vida del espíritu, todo ello considerado como un orden de valores que dan una cierta calidad humana al grupo. El contexto cultural caracteriza tipos de cultura, es decir, conjuntos de conocimientos, de ideas, de creencias, de normas, de valores y de conductas específicas de cada cultura.”

Existe una relación estrecha entre la identidad cultural de la nación y la identidad cultural que desarrollan las instituciones y organizaciones sociales que la conforman. En ellas se manifiestan los rasgos culturales generales que las hacen pertenecientes a la cultura general de toda la sociedad pero al ser contextualizados se hacen peculiares y propias de cada organización. Entre ambas existe una dialéctica de enriquecimiento y desarrollo mutuo.

No hay grupo humano sin una cultura que lo identifique ya sea en formación, desarrollo o transformación como no hay sujeto sin personalidad. La personalidad es al sujeto lo que la

cultura es al grupo. Sus contenidos más o menos conscientes permiten su regulación y perfeccionamiento en la actividad.

La cultura organizacional ha sido definida de muy diversas formas, resaltando alguno de sus elementos constitutivos, Robbins (1989), la denomina “Percepción que comparten todos los miembros de la organización: Sistema de significados compartidos”. Añade siete características que “captan la esencia de la cultura de la organización”:

Innovación y asunción de riesgos.

Atención al detalle.

Orientación a los resultados.

Orientación hacia las personas.

Orientación al equipo.

Energía.

Estabilidad.

Por su parte, Villafañe (1993), en su análisis de este tema, agrega: “Parto de la consideración de la cultura como el inconsciente colectivo de la organización, que se manifiesta explícitamente mediante un conjunto de comportamientos, algunos de los cuales - aquellos que han ejercido una honda influencia sobre dicha organización- se convierten en valores corporativos hasta el punto de constituir una auténtica ideología corporativa. La cultura es en este sentido, el proceso de construcción social de la identidad de la organización, es decir la asunción de significados.”

Lucas Marín (1997) afirma que “...la cultura se ha visto como el intento de desarrollar un marco interpretativo que los miembros de la organización puedan usar para ayudarse a dar significación a las actividades organizativas”, y Teresa Cruz (2001) añade: “Es una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, constan de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado”.

Por su parte, Schein (1985), llama Cultura a “un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna–, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia,

ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

En este movimiento de apropiación de la realidad a través de la actividad y comunicación, la cultura de la organización se forma, desarrolla, generaliza y fortalece.

No es posible separar cultura y comunicación: la cultura se forma y transmite en virtud de los procesos comunicativos. A través de la interacción comunicativa los actores sociales co-construyen representaciones, símbolos y significados. A su vez la cultura caracteriza la comunicación, el modo peculiar en que transcurre y su contenido es propio de cada organización. En los estudios de comunicación aparecen con claridad importantes rasgos culturales, mientras que en los estudios culturales se nos revelan los estilos, funciones, mecanismos y contenidos de la comunicación.

En efecto, asumir la cultura como esencia de la organización equivale a concebirla como la organización misma. Ahora bien: ¿es todo en la organización cultural? Si la respuesta es negativa, entonces ¿qué de la organización no lo es? Si en la cultura incluimos valores, que determinan actitudes y comportamientos, según Schein (1985), o como asume Lucas Marín (1997), las técnicas, el código simbólico, especialmente el lenguaje, los modelos de la realidad y el mundo normativo, el contenido excluido de la cultura es nulo. La organización posee una determinada identidad cultural y con ella es que interacciona con el resto de las organizaciones y con la cultura general de la cual recibe la mayor influencia, y a la que a su vez, influye.

Esta identidad es percibida por los miembros del grupo y proyectada a otros sujetos de manera intencional facilitando la formación de la imagen.

La imagen es el recurso fundamental de la organización para su aceptación social, con independencia de si su actividad es lucrativa o no. El núcleo de esta imagen que se forman los públicos externos de la organización lo constituye la identidad de la organización, que es apropiada por sus miembros como autoimagen o imagen interna. La formación de esta imagen mental también está en relación con la experiencia y vivencias de sujeto, quien las integra a la nueva información que recibe.

La imagen percibida de la organización y su identidad pueden no coincidir, lo que sin dudas trae como resultado conflictos en su funcionamiento. Toda organización debe transmitir una imagen adecuada a sí misma, en correspondencia con su identidad. Si es una organización lucrativa esto le permitirá no solo obtener clientes sino lograr que se

mantengan fieles, siempre y cuando su identidad se corresponda con las expectativas del mercado. (Álvarez: 2000)

La imagen, portadora de la identidad cultural de la organización, es formada por los públicos en virtud de la comunicación. Sólo a través de la comunicación llega la información acerca de las características de la organización que la hacen merecedora de la confianza y selección de sus públicos. Es incuestionable la necesaria observancia de la relación Identidad-cultura-comunicación-imagen, así como de resaltar el papel de la comunicación interna en la conformación de cultura e identidad, fundamento de la imagen de la organización.

“Un papel importante en la conformación de una imagen organizacional es la identidad visual de la misma. Se trata de comunicar la identidad por medio del símbolo gráfico, el color y la forma que se plasman en los logotipos e imagotipos, y en la elaboración de un sistema de identificación visual.” (Álvarez: 2000)

1.3 Auditoria 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 la imagen 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 gerencia.

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 autoimagen 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 **auditoria 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 auditoria de imagen consta de tres partes: (Pedrotti y Rossi 2001:2).

Auto imagen: 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).

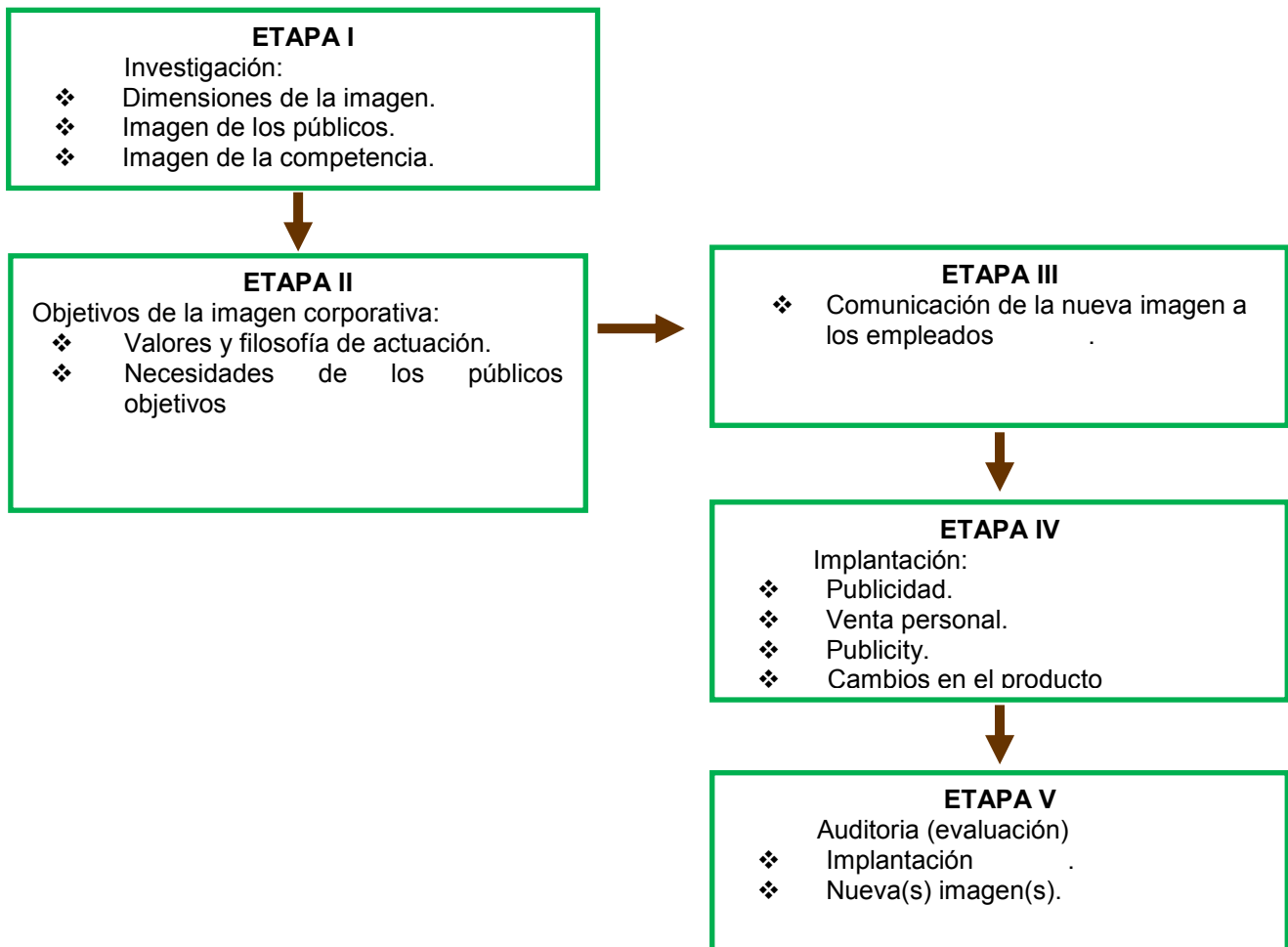
Hay autores que plantean otras formas de estudiar la imagen .Poiesz, por ejemplo, en 1988 (citado por Van Riel, 1997:87), habla de tres formas de enfocar la imagen y, por supuesto, estudiarla, que se reproduce a continuación:

Grado de elaboración	Conceptualización	Tipología	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.	Cuestiona-rio de actitud (considera-iones 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 multidimensi onales de similitudes y preferencias.

En este caso es oportuno señalar que, antes de elegir los métodos de medición descritos, se debe, de acuerdo con sus críticos, conocer el grado de implicación del sujeto respecto del objeto y la forma en que la imagen objeto se almacena en su memoria .Estos dos factores no solo determinan qué método de medición es apropiado, sino también la clase de política de comunicación que será necesaria adaptar a la imagen y que viene determinada por el nivel de elaboración (Van Riel, 1997:94).

Otros autores, centrados en la utilidad práctica, se subdividen en dos categorías: unos académicos, cuyo interés principal es el proceso de formación de imagen de la empresa con énfasis en la teoría de la imagen, y otros, los más pragmáticos, a quienes les motiva el uso de la información sobre las organizaciones para crear la mejor imagen posible entre los miembros de sus públicos objetivos.

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:



En Holanda es muy conocida 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:

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

Interesante resulta el hecho de que para Villafañe la **auditoria 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 auditoria, 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: Autoimagen, imagen intencional e imagen pública.

Para valorar la autoimagen, 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 análisis de la situación de la empresa 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, sin constituir en sí misma una auditoría específica sobre la cultura corporativa, debe determinar el estado actual de la misma, sus valores dominantes y la autopercepción corporativa.

La estrategia de los recursos humanos, analiza cómo se gestionan, la importancia que se concede a la formación, la selección del personal, los desarrollos de carrera, etc.

El análisis del clima interno evalúa los aspectos clásicos sobre seguridad, promoción, participación, etc. Como así también 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, ésta última es la comunicación de la dirección de la entidad considerada de manera particular.

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

En cuanto 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.

En cuanto al entorno cuyo objeto de análisis es la naturaleza cualitativa de la empresa, se deberá tomar en consideración a los distintos líderes de opinión representativa de los distintos entornos de la empresa.

En cuanto a los medios de comunicación la finalidad de su análisis 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.

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

Para ello la organización 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. Esta debe transmitirse a través de todos los medios de comunicación como un mensaje singular repetidamente. Este mensaje singular debe expresarse con símbolos, a través de medios escritos y audiovisuales, en la atmósfera, en acontecimientos sociales y por el propio personal.

Se realiza a través de los siguientes medios de comunicación:

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

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

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

I M A G E N I N T E R N A	IMAGEN INTERNA ALTA IMAGEN EXTERNA BAJA (3)	IMAGEN INTERNA ALTA IMAGEN EXTERNA ALTA (4)
	IMAGEN INTERNA BAJA IMAGEN EXTERNA BAJA (2)	IMAGEN INTERNA BAJA IMAGEN EXTERNA ALTA (1)
	IMAGEN EXTERNA	

Fig. 1: Matriz Imagen Interna - Imagen Externa. (Relación imagen interna – imagen externa: Un instrumento para la transformación cultural)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En este Cuadrante pueden darse 3 situaciones:

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

Esto puede darse en organizaciones que a pesar de que trabajan muy bien internamente, han descuidado el trabajo con su imagen intencional, lo que ha redundado en una Imagen externa baja, debido al poco conocimiento que existe en el público acerca de su producto o servicio. Estas organizaciones tendrán que dedicarse a realizar un intenso trabajo en su

imagen intencional a través de la asignación de recursos y esfuerzos a la comunicación dirigida a dar a conocer las cualidades que tiene su producto o servicio apreciadas por su público consumidor.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



CAPITULO II

CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 Síntesis cronológica de los antecedentes históricos de la Delegación Provincial de la Agricultura en Matanzas

El 17 de mayo de 1959, se promulga por el Consejo de Ministro del Gobierno Revolucionario, en la Plata, Sierra Maestra la Primera Ley de Reforma Agraria, este nuevo instrumento legal de carácter constitucional estableció entre otros elementos:

- La creación del Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA), como órgano que se responsabilizaría en lo adelante con la aplicación de esta Ley.
- La división regional del territorio nacional, que bajo el nombre de Zonas de Desarrollo Agrario, se constituyeron en las demarcaciones administrativas de este organismo, el cuál tuvo así la posibilidad de actuar desde un inicio en la totalidad del país.
- La proscripción del latifundio, determinándose que el máximo de extensión de tierra que podía poseer una persona natural o jurídica sería de 30 caballerías (402,6 ha).
- La disposición de que en las grandes fincas sujetas a cultivos extensivos, en que la inmensa mayoría de los trabajadores no eran campesinos, si no obreros agrícolas, no se efectuara la división de las tierras, si no que se conservara como grandes unidades productivas bajo dos sistemas de producción:
 - Granjas del pueblo (en los latifundios ganaderos, arroceros y tierras vírgenes.)
 - Cooperativas cañeras (en los latifundios cañeros.)
- La eliminación de todo vestigio de dominio extranjero sobre la tierra, disponiéndose que las tierras rústicas solo podían ser adquiridas o heredadas a partir de la vigencia de la Ley por ciudadanos nativos de Cuba o por sociedades formadas por cubanos.
- La prohibición de todas las formas capitalistas de explotación del campesino, el arrendamiento, el subarrendamiento, la aparcería, el colonato, etc.
- La ratificación del derecho de todos los campesinos que estuvieron sujetos a explotación como aparceros, precaristas, arrendatarios, colonos u otras formas de posesión, a ser propietarios de las tierras que trabajaban, estipulándose la adquisición de forma gratuita de hasta 26 hectáreas de tierras, y en los casos que

laboraran parcelas con una extensión superior al mínimo vital de 26 hectáreas, pero inferior a 67 recibirían las tierras hasta completar esta última extensión por medio de la venta forzosa a que se obligaba al antiguo propietario.

A partir de la proclamación de esta Ley de Reforma Agraria, es creada en el territorio de Matanzas, la Delegación del INRA (Instituto Nacional de Reforma Agraria), instalándose sus locales en la casa que perteneciera al Jefe del Ejército de la Tiranía en la Provincia, la cual se ubicaba frente al antiguo Cuartel "Goicuría", en la barriada de Versalles, designándose para asumir la responsabilidad máxima de este organismo al Capitán del Ejército Rebelde, Julio Suárez Restano.

Las acciones de este organismo cesaron como tal, al crearse mediante la Resolución No 440 del 28 de septiembre de 1963 de la Presidencia del INRA, la Empresa Agropecuaria Provincial de Matanzas. Esta empresa considerada como la Delegación del INRA, funcionó bajo esa organización hasta ser disuelta por la Resolución 584 del 31 de diciembre de 1964 del Ministro Presidente del INRA, la cual le da nacimiento a las Empresas Regionales denominadas Agrupaciones Agropecuarias Estatales; meses más tarde son disueltas a partir de que se dicta por el Vice-Presidente del INRA la Resolución 225 del 28 de Junio de 1965, que pone en vigor otra vez las Delegaciones Provinciales del Organismo.

A fines de 1966 y manteniéndose la estructura orgánica de Delegación Provincial toma posesión del cargo de delegado Justino Baró Isasi, hasta la designación en ese mismo año del Comandante Manuel Fajardo Sotomayor como máxima autoridad de ese organismo en el territorio, etapa en que se materializan algunos cambios estructurales como consecuencia de la disolución de las Empresas Provinciales de Suministros y Acopio, así como la creación de grupos de trabajo.

A finales del año 1968 fue designado Emilio Loo Hernández, como delegado provincial quien conforme a la concepción orientada sobre la dirección de la Agricultura, inicia los preparativos para la instalación de lo que se denominó Puesto de Mando Provincial de la Agricultura, que se ubicaría en locales construidos en la loma de Hatillo, San Miguel de los Baños.

Años más tarde, en 1973 bajo la dirección de Carlos Pérez León, sucesor de Francisco Calzadilla Núñez se crea el Buró de Dirección del Partido, atendido por el Comité Provincial del Partido Comunista de Cuba y que agruparía los núcleos de: Caña, Pecuario, Viandas, Técnico y Dirección. Disuelto en ese propio año este Buró, los núcleos

comienzan a ser atendidos por la dirección del entonces municipio de Coliseo, unido al traslado para la ciudad de Matanzas de algunas actividades de esa Dirección Provincial, como fueron: Economía, Acopio, Maquinaria, Pecuaria hasta disponerse el traslado definitivo de esta para las instalaciones que ocupa hoy en Canímar.

En el año 1975, siguiéndose el proceso de especialización de la producción agropecuaria se crean las Subdelegaciones en la rama de Caña, Ganadería, Cultivos Varios y Cítricos, como centros de trabajos independientes, ubicadas en locales propios fuera del emplazamiento de Canímar. Manteniéndose esta estructura hasta 1977 en que se orienta la implementación del Nuevo Sistema de Dirección y Planificación de la Economía a todas las Dependencias del Organismo dando carácter de Empresa a las mismas, agrupándose en las instalaciones de Canímar las Subdelegaciones de Caña, Pecuaria y Cultivos Varios y reubicándose las empresas como Suministros, Talleres Agropecuarios, Desmonte y Construcción, Apicultura, que se encontraban en Canímar, en los distintos locales en que se localizaban estas subdelegaciones. En diciembre del año de 1978 se designa como delegado provincial a Esteban Lazo Hernández, en sustitución de Carlos Pérez León que pasó a ocupar el cargo de Viceministro de la Agricultura no Cañera.

En enero de 1980 es designado Félix Duque Guelmes, como Delegado Territorial de la Agricultura, al ser promovido a segundo secretario del PCC en la Provincia, Esteban Lazo Hernández, etapa en la que se introducen cambios en la estructura organizativa de la dirección al pasar la Subdelegación de Caña al Ministerio del Azúcar (MINAZ), como consecuencia de la nueva organización adoptada por la Dirección de la Administración Central del Estado. En 1981, se crea la UEB de Proyectos Agropecuarios de la Empresa Nacional de Proyectos Agropecuarios en Matanzas, adscripta al área de Desarrollo y Servicios Técnicos.

El 28 de noviembre de 1988 se designa como Delegado Territorial a Ángel Berrier Peña. Hasta el 10 de octubre de 1995 en que asume esta tarea Jorge Peña Ortega, período a partir del cual se llevan a cabo algunas transformaciones como la creación de la Empresa de Aseguramiento y Servicios, la cual deja de ser una dirección administrativa, se crea la UEB de EIMA en Matanzas, las UBPC, las CCS Fortalecidas y la ONIA (Oficina Nacional de Inspección Agropecuaria)

Con el deceso de Jorge Peña el 9 de noviembre de 2006, asume la responsabilidad Miguel Lorenzo Baró Arango quien se desempeñaba como Subdelegado provincial de esta organización. El 18 de septiembre de 2008 se designa a Miguel Rodríguez de Armas,

como Delegado Provincial, quien hasta ese momento se desempeñaba como Director del Establecimiento de Flora y Fauna.

2.2 Estructura orgánica y funcional de la Delegación Provincial del MINAGRI en Matanzas.

La Delegación Provincial del MINAGRI en Matanzas, es un organismo en el que se combinan funciones estatales y empresariales. Las funciones estatales son ejecutadas por una dirección provincial a través de un primer nivel de mando, que agrupa, a 9 subdelegaciones ó áreas de trabajo; donde se ejecuta la política estatal y se adoptan todas las acciones de carácter estratégico que permitan dar cumplimiento a su objeto social de : “Lograr el desarrollo sostenible de las producciones agropecuarias y forestales con destino a la satisfacción de la alimentación y de otras necesidades de la población, el abastecimiento a la industria alimenticia, al turismo y la exportación de productos”,. Un segundo nivel de carácter horizontal, formado por 14 delegaciones municipales, con una estructura orgánica interna en correspondencia con sus funciones estatales, una Dirección Fitosanitaria de Sanidad Vegetal, un Instituto de Medicina Veterinaria, un Centro de Control Pecuario (CENCOP), un Centro de Capacitación, una Oficina Nacional de Registro de la Tierra y dos Estación Experimentales.(ver anexo no:1)

Entre las principales funciones que desarrolla, apoyada en la estructura antes mencionada se encuentran:

1. Ejecutar el registro de la propiedad y posesión de la tierra y controlar en lo que compete a las tierras destinadas a la producción agrícola no cañera, ganadera, y forestal.
2. Dirigir y controlar la protección del territorio nacional de la introducción y difusión de plagas y enfermedades, en plantas, de origen animal y lograr un estado sanitario – veterinario satisfactorio en el país
3. Dirigir controlar el desarrollo de los sistemas más racionales de mecanización y riego de los programas de producción en las áreas de competencia y su eficiente explotación normando adecuadamente la base para su asistencia técnica
4. Aplicar la política de prospección, conservación introducción mantenimiento documentación y utilización de los recursos fitogenéticos y de semillas en la agricultura no cañera y especies forestales del país. En el marco de la estrategia

nacional para la protección uso equitativo y sostenible de la biodiversidad, en coordinación con los organismos correspondientes.

5. Aplicar la política de extensionismo en la producción agropecuaria y forestal propiciando la introducción y generalización de los logros de la ciencia y la técnica y de las experiencias de avanzadas en las actividades productivas.
6. Dirigir y controlar el desarrollo genético, la preservación del genefondo de toda la especie animal de la fauna domestica – silvestre, y registrar el ganado mayor.
7. Dirigir y controlar en coordinación con los órganos, organismos correspondientes y mediante la comisión Plan Turquino – Manatí el desarrollo integral de las regiones montañosas, la conservación de su ecosistema y los programas de reforestación del país.
8. Participar con el Ministerio de Comercio Interior en la comercialización de los productos agropecuarios y forestales.
9. Participar con los organismos correspondientes en la planificación, selección y diseño de las comunidades agropecuarias y forestales del país
10. Participar en coordinación con los órganos, organismos y organizaciones que corresponda en el proceso de desarrollo y consolidación del movimiento cooperativo en los sectores agropecuarios no cañeros y forestales acorde con las funciones estatales asignadas para el cumplimiento de la política agraria del país
11. Participar con los organismos y organizaciones que corresponda en el cumplimiento de la política del estado referente al principio estudio –trabajo y la atención a los politécnicos agropecuarios.

Sus funciones empresariales son realizadas a través de, veintiséis empresas; nueve establecimientos, tres unidades presupuestadas, cuarenta y ocho Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPCs), sesenta y dos granjas estatales, ciento cinco Cooperativas de Crédito y Servicios (CCS), veintitrés Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA). (Ver anexo no: 1)

Cuenta para su accionar con un capital humano compuesto por 31 075 trabajadores distribuidos entre las diferentes formas de producción que agrupa, donde 24 777 se concentran en el sistema estatal, 976 en unidades presupuestadas, 717 en la Agricultura Urbana, 356 en actividades genéticas, 3 221 en UBPC (Unidad Básica de Producción Cooperativa), 1 100 en CPA (Cooperativas de Producción Agropecuarias), 495 en CCS (Cooperativas de Crédito Servicios) y 1 106 campesinos independientes.

En esta estructura se cuenta con 1 626 graduados de nivel superior que incluye 2 doctores, 33 másteres y 38 especialistas; en diferentes especialidades técnicas (Agronomía, Veterinaria, Mecanización Agrícola, Economía, Contabilidad y Finanzas entre otras), además de 4 650 técnicos de nivel medio de diversas especialidades, y el resto en diferentes niveles educacionales entre enseñanza secundaria y media superior, mayoritariamente.

Su objetivo estratégico supremo establecido como **misión** es:

Garantizar la seguridad alimentaria del pueblo, el desarrollo sostenible, el abastecimiento competitivo del mercado en fronteras e incrementar los renglones exportables del sector agrario en el territorio.

Y como **Visión** la de:

- Consolidarse como sistema multidimensional y su desempeño se expresa con resultados positivos no solo en la esfera económica –productiva, sino en la esfera social, tecnológica y ambiental del sector agrario.
- Cumplir con la producción de alimentos para la población.
- Contribuye al mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo en el medio rural, y al fortalecimiento de la cultura agraria.
- A la conservación y mejoramiento de la eficiencia, calidad y competitividad de sus productos, procesos y servicios.
- Contribuir a la conservación y mejoramiento de los ecosistemas y recursos naturales.
- Hacer uso de la ciencia y la innovación para enfrentar los problemas, demandas y desafíos del sector agrario cubano, desde tecnologías apropiadas para la pequeña agricultura hasta tecnología de punta.

Planteándose como políticas institucionales que tributan al cumplimiento de su misión y al alcance de su visión las siguientes:

- Desarrollo sostenible de las cadenas productivas y comunidades asociadas al sector agrario.
- Desarrollo de renglones comerciables en divisa y sustituir importaciones.
- Prevalencia de enfoques centrado en el entorno y sistémico.

- Prioridad para la aplicación de la dirección por objetivos y procesos.
- Prioridad para la capacitación en función del control.
- Estimulación y valoración del potencial humano.
- Prioridad a la adecuada utilización y control de los recursos

El Sistema Nacional de Ciencia e Innovación Tecnológica Agraria en esta organización está integrado por diecisiete entidades; llevándose a cabo veintisiete Programas Ramales Científicos Técnicos y cerca de seiscientos proyectos de ciencia e innovación tecnológica; generando nuevas variedades de cultivos, sistemas de manejo agropecuario y forestal a través de nuevas tecnologías para el incremento de la producción de cultivos y animales. En los aspectos socioculturales, se cuenta con estrategia de superación de los cuadros, pero hay poca promoción de mujeres y se ha carecido de un sistema de formación de cuadros para el sector (gerencia agraria) y en general de una estrategia integral de capacitación del personal y de un sistema para su implementación.

2.3 Caracterización de la Dirección de la Delegación Provincial del MINAGRI

La Dirección de la Delegación Provincial se ubica en Canímar Km. 5 ¹/₂ Vía Blanca, carretera de Varadero Matanzas, su estructura interna esta compuesta por:

Dirección

Subdelegación de Cultivos Varios

Subdelegación de Ganadería

Subdelegación Forestal

Subdelegación de Mecanización

Subdelegación de Desarrollo e Innovación Tecnológica

Subdelegación de Recursos Humanos

Subdelegación de Economía

Subdelegación de Funcionamiento y Control

Subdelegación de Agricultura urbana y Suburbana

Direcciones Estatales

Registro de la Tierra

Oficina Nacional de Inspección Agropecuaria

Centro de Control Pecuario (CENCOP)

Servicio Estatal Forestal

Empresa de Aseguramiento y Servicios

En la misma laboran 209 trabajadores, dentro de una estructura compuesta por:

Categoría ocupacional	Cantidad
Dirigentes	20
Funcionarios	2
Técnicos o especialistas	120
Trabajadores	78

Las bases para la introducción de la gestión de los Recursos Humanos permite a la dirección de las organizaciones conocer realmente el conjunto de valores que aportan los colectivos de personas que conforman la organización y se preparan para el futuro no sólo sobre la base de los valores materiales y financieros disponibles, sino también sobre la base del conjunto de valores morales, sociales e intelectuales que dirige; en el caso de la Dirección Provincial del MINAGRI en Matanzas se plantea en documentos oficiales como valores compartido:

- Solidaridad
- Laboriosidad
- Responsabilidad
- Consagración al trabajo
- Patriotismo
- Humanismo y justicia
- Honestidad
- Dignidad
- Creatividad y honradez

Además es reconocido el insuficiente trabajo de captación y estabilidad de la fuerza de trabajo joven y la ausencia de un sistema integrado desde la base productiva que pueda asumir de forma competitiva los desafíos de la verdadera gestión del Capital Humano. Siendo aun insuficiente las estimulaciones, reconocimientos y atenciones al público interno de la entidad. Considerándose escaso aún el trabajo realizado en cuanto a la identificación de las necesidades de formación básicas, preuniversitario y postgrado para el sector en general y en particular para la actividad productiva. En este sentido es

evidente que para adquirir estos conocimientos complementarios, se deben seleccionar en el sector las formas y modalidades de la educación que se requieren aplicar, ya sea la superación profesional y/o la formación académica, lo que dependerá de las necesidades de desarrollo del organismo y de las entidades.

2.4 La comunicación y la cultura en la institución

La organización lleva a cabo un proceso de cambio que abarca todos los sistemas y procesos; unido a la implantación del sistema de Perfeccionamiento Empresarial, existiendo falta de coordinación en el funcionamiento de la estructura organizativa y la carencia de un sistema de calidad, y de personal que atienda la tarea. Se diseñan estrategias laborales efectivas; sin embargo no existe un consenso en cuanto a los métodos y vías para alcanzar resultados, el espíritu de renovación no se ha impregnado en todos los miembros del equipo directivo, no lográndose el cumplimiento de las expectativas individuales. Existe un conjunto de creencias positivas compartidas por la dirección y sus subordinados tanto de la cultura actual, como de la deseada. Se trata al individuo como integrante de un equipo de trabajo que aporta sus capacidades al logro del objetivo común, las personas son controladas e influidas en su actuación a través del interés y el agrado que encuentran en su trabajo o a través de una preocupación por las necesidades y sentimientos de las personas. En cuanto a la cultura actual, la dirección y sus subordinados coinciden en afirmar que la asignación de tareas se hace de acuerdo al juicio y necesidades de las personas con más autoridad, los conflictos son controlados por la intervención de los superiores y eventualmente fomentados por ellos para mantener su poder; la información y las ordenes fluye por la cadena de mando, y de arriba hacia abajo.

La entidad muestra un clima tendente a favorable, apreciándose una higiene aceptable, su ambientación, aún cuando resulta admisible, es significativo que no utilizan los colores que identifican a la organización, destacándose el poco uso de señalizaciones dentro de la institución provocando una mala comunicación con el personal ajeno al centro.

En la mayoría de las diferentes áreas se presentan situaciones de conflictos que intervienen en su funcionamiento, debido a la deficiente gestión de la comunicación que en ellas existe dado entre otras cuestiones por:

- Áreas funcionales dentro de la organización que actúan como células autónomas.
- Conflictos de competencia entre las áreas y departamentos.

- Esfuerzos repetidos por las diferentes áreas que desgastan el buen funcionamiento y la productividad del trabajo.
- Choque entre las responsabilidades en líneas de dirección.
- Crecimiento inadecuado de la estructura organizativa que provoca una expansión de la pirámide jerárquica en la búsqueda desesperada de que se hagan bien las cosas y por la inadecuada utilización de los canales de comunicación.
- Aparición de inadecuados medios y soportes.
- Defectuosa política de comunicación interna que desvirtúa todos los mensajes desde su “propio origen”, ocasionando el rumor y de esta forma cambiando los propósitos de la organización y del alto mando.
- Ausencia de lineamientos que involucre a todas las áreas y a los actores que habrán de participar en el logro de los objetivos y metas a alcanzar en el corto y mediano plazo en la actividad de comunicación institucional.
- La organización no cuentan con el diagnóstico interno de la gestión de la comunicación institucional y en sus efectos con los manuales de Gestión de la Comunicación y el de Identidad Visual Corporativo.

Todo lo cual hace que se haga imprescindible para la institución adoptar un nivel organizativo que implique el desarrollo de un Sistema de Comunicación Institucional eficaz que actúe sinérgicamente con el resto de los sistemas, pues cuando las personas que forman parte de una organización sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y de sus públicos, que transmite una buena imagen; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentido de pertenencia.

Es por ello que, se les hace necesario organizar y establecer su sistema de comunicación, para lo cual la subdelegación de desarrollo e innovación tecnológica área a la que se subordina las actividades de comunicación despliega acciones para la implantación del mismo.

La realización de los ejercicios para la implementación de la planificación estratégica, les permitió hacer una valoración de determinados aspectos que se manifiestan en el funcionamiento de la institución, los que inciden de manera positiva o negativa poniendo al descubierto brechas que constituyen obstáculos para el logro de una buena imagen aceptada en su totalidad por los diferentes públicos.

DEBILIDADES.

1. Descapitalización de activos agropecuarios.
2. Pérdidas económicas, insuficiente contratación y débil control de los destinos.
3. Notable existencia de tierras ociosas.
4. Baja eficiencia de los sistemas productivos y ganaderos.
5. Déficit de insumo y dificultades con el sistema de distribución.
6. No consolidación del proceso de reordenamiento.
7. Insuficiencias en el desarrollo de la estrategia integral de capacitación y de formación gerencial para el sector.
8. Insuficiente enfoque social en la gestión, captación y retención del personal.
9. Deficiente sistema de control interno y autocontrol.
10. Excesiva operatividad que limita el funcionamiento y cumplimiento de objetivos estratégicos.

AMENAZAS

1. Competencia Laborar
2. Deficiente calidad en la formación de los nuevos Técnicos Agrónomos.
3. La crisis financiera y bloqueo económico, político y comercial del gobierno de los Estados Unidos hacia Cuba
4. Política de Matrículas y Ubicaciones Universitarias que no favorecen la actividad Agropecuaria.
5. Poca divulgación del Trabajo de los productores en los medios de prensa.
6. Deficiencia en el sistema de comercialización.
7. El cambio Climático y el asedio de los huracanes.
8. Deficiente Planificación.

FORTALEZAS.

1. Contar con una estrategia dirigida a las áreas de resultados claves.
2. Contar con estructuras a nivel Provincial y Municipal.
3. Contar con un sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica Agraria y potencial científico técnico.
4. Diversidad de sistemas productivos y formas de producción.
5. Programas priorizados a la producción de alimentos.
6. Voluntad política de la Dirección de la Provincia.
7. Contar con precios más estimulantes para los productores.

OPORTUNIDADES

1. Garantía de mercado del 100 % de la producción.
2. Cercanía del polo Turístico de Varadero y a la capital.
3. Voluntad Política de priorizar la Agricultura.
4. Cercanía de varios centros de Investigación del País.
5. El proceso de entrega de Tierra.
6. Necesidad de incrementar las exportaciones y la venta en fronteras.
7. Proyectos de colaboración que se efectúan en el territorio.
8. Contar con un banco de Soluciones y la Red de la Ciencia

A partir de lo cual definen como Problema Estratégico General:

- La institución no cuenta con el departamento encargado de la comunicación institucional lo que dificulta el funcionamiento de la misma.
- El personal de la institución tiene poco conocimiento sobre los tema de imagen, identidad, comunicación y cultura institucional.
- El nombre de la institución tiene poca visibilidad, los colores usados no son los adecuados, no presenta logotipo ni los colores corporativos de la institución.
- La misión y visión de la institución no se corresponde con los objetivos institucionales y no tienen visibilidad.
- La señalización de las distintas áreas son poco visibles, lo que imposibilita su ubicación.
- La imagen de interna de la institución esta deteriorada debido a la poca atención que se presta.

Y como Solución Estratégica General:

- Crear el departamento de comunicación institucional.
- Capacitar al personal en torno a los temas de imagen, identidad, comunicación y cultura institucional.
- Crear una valla con el nombre de la institución, el logotipo de la misma con el uso de los colores corporativos (verde y carmelita).
- Crear la misión y visión de la institución y ubicar de forma visible para los públicos internos, clientes y visitantes en general.

2.5 Metodología seguida

En objetos de estudio, como el que se centra este trabajo, son importante la realización de auditorias de Imagen por cuanto constituyen un “procedimiento para la identificación, análisis y evaluación de los recursos de Imagen de una entidad, teniendo en cuenta lo anterior se realizó este diagnostico

Para ello se siguió los pasos que establece el enfoque metodológico de **análisis de los sistemas**, específicamente la corriente que representa el colectivismo metodológico cuya expresión más enriquecedora y menos dogmática resulta el **holismo**, que sustenta el estudio de los sistemas como totalidades (Steven Lukes citado por Nosnik, 1991) utilizándose el **enfoque sinérgico** en las explicaciones del trabajo en grupo o del impacto de diferentes partes de una organización sobre otras.

En el caso de esta investigación se analizaron los patrones siguientes:

- a) Estudio aplicado según su finalidad.
- b) Transaccional o sincrónico según el alcance temporal.
- c) Utilizó fuentes primarias ya que se realizó basándose en datos y hechos observados de primera mano recogidos para realizar la investigación y fuentes secundarias porque empleó datos y caracterizaciones que ya existían sobre determinados aspectos
- d) Con un carácter mixto metodológicamente pues emplea técnicas cuantitativas y cualitativas para la recolección de información y para la realización del análisis y la interpretación.
- e) Es un estudio de naturaleza empírica y documental.

Análisis bibliográfico y documental: Se consultaron bibliografías que permitieron acotar y brindar elementos teórico y referencial sobre el objeto de estudio.

Por su naturaleza documental se analizaron y consultaron algunos documentos rectores del Ministerio de la Agricultura que constituyen normas para el trabajo en general y la comunicación en particular; así como de otras áreas asociadas al mismo.

De naturaleza Comunicacional: A falta de un departamento de comunicación que atienda este tipo de trabajo en la institución se remite a la consulta y revisión de los Lineamientos del Sistema de Comunicación Institucional del Ministerio de la Agricultura y las Estrategias de comunicación para el año 2007-2010.

Encuesta a los trabajadores: Se aplicaron dos encuestas, una de las cuales a propuesta de la Dirección Nacional de Comunicación del Ministerio de la Agricultura (ver anexo no: 2.), se le aplicó al público interno, elaborada sobre un esquema básicamente cerrado en el cual se insertan como cierre valorativo y de constatación preguntas abiertas.

La otra encuesta aplicada, resulta ser la escala de Likert (ver anexo no: 3) empleada con el objetivo de evaluar estilos de dirección, formas de motivación, comunicación, trazado de objetivo y control, y de elemento contrastante con otros resultados, aplicada, a una muestra de 25 elementos de la población total

Para el caso de la primera encuesta mencionada se definió por la autora la aplicación de este cuestionario al 100% de la población, buscando así la probabilidad de no ocurrencia de errores aleatorios

Sobre procedimientos: Se aplicó la encuesta a una muestra piloto de un 10% de la población total seleccionada al azar, con la finalidad de analizar el nivel de comprensión de las preguntas que en ella se formulaban. Verificado que el nivel de comprensión alcanzado fue de un 98.7% del total encuestado, se aplica la encuesta al total de la población con el apoyo de estudiantes de la disciplina de Técnico Medio en Secretaría del Instituto Politécnico de Agronomía "Álvaro Reynoso" que realizaban practicas en la entidad y que fueron previamente preparados para la realización de este ejercicio.

Entrevistas a partir de preguntas abiertas. Se aplicó una entrevista estructurada, a 20 miembros del consejo de dirección de dicha institución (cuadros del primer nivel de dirección, y personal que ocupan determinadas jefaturas), con la finalidad de interpretar con más objetividad los datos obtenidos con la aplicación de otros métodos y técnicas. Permitiendo conocer datos y opiniones de forma directa sobre el funcionamiento de la institución, así como la posición que asumen los entrevistados en la formación de la cultura institucional. Su preparación requirió de participación de especialistas con experiencia, y de habilidad y tacto para poder buscar lo que se deseó conocer, focalizando de manera progresiva el interrogatorio hacia aspectos más precisos y ayudando al entrevistado a expresarse y aclarar pero sin sugerir respuestas, con el objetivo de valorar el estado de la imagen, la comunicación y la cultura institucional. Para la utilización de este método se utilizó el momento oportuno, con un ambiente acogedor donde el entrevistado se sintió cómodo sin ningún tipo de presión, entregándosele previamente la guía (ver anexo no: 4)

Observación participante: Su aplicación estuvo enfocada al registro de detalles con relación a los siguientes aspectos:

- ambiente laboral
- imagen y presencia personal del trabajador
- comunicación interpersonal
- motivación y presencia de valores

Siendo realizada simultáneamente a la aplicación de las diferentes técnicas con el objetivo de complementar información que posteriormente sirviera para el necesario proceso de triangulación de los resultados e interpretación de los mismos.

Procedimientos

Primero: Visita y recorrido por las diferentes subdelegaciones y demás áreas de la Delegación.

Segundo: Intercambio con: delegado, subdelegado de desarrollo e innovación (atiende la comunicación en la institución) y demás miembros del Consejo de Dirección.

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

Cuarto: Selección de los diferentes instrumentos de diagnóstico.

Quinto: Solicitud de estudiantes de la disciplina de Técnico Medio en Secretaría del Instituto Politécnico de Agronomía “Álvaro Reynoso para aplicar los diferentes Instrumentos.

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 sean lo más preciso posible.

Octavo: Realización del trabajo de campo en dos fases fundamentalmente.

- a) Aplicación de los diferentes cuestionarios.
- b) Realización de las entrevistas y la guía de observación.

Noveno: Procesamiento de la información en dos fases:

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

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.

Guía de observación:

• **Trabajadores:**

Ejercicio Grupal en (grupo compuesto por 10 trabajadores de las diferentes subdelegaciones que compone la Delegación y demás entidades que le brindan servicio a la misma.

PROCEDIMIENTO DE ANALISIS DE LA INFORMACION

• **Sistema de procesamiento de los resultados:**

- El Microsoft Excel para el cálculo de algunos estadísticos descriptivos.

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



CAPITULO III

CAPITULO III: Recopilación y análisis de los resultados.

A partir de los resultados arrojados por las técnicas aplicadas para el diagnóstico de la imagen interna de la Dirección de la Agricultura en la provincia de Matanzas (ver anexo no 5), la cual comprometió y reveló aspectos decisivos de su evolución; aportó los siguientes resultados:

Existe un alto nivel de desconocimiento y coincidencia al interior del grupo estudiado de datos tan importantes para la entidad como la fecha de creación, donde un 80,4 % desconoce esta información y solo un 19,6% de los trabajadores lo definen, de igual manera coexiste una identificación baja e insuficiente de la **misión** territorial por el 61,8% de los trabajadores que en correlación con los flujos de información estructuradas, bien puede tener su causa en el no uso cotidiano de esta información por parte del trabajador común.

Sobre la **historia y evolución** salta a la vista un reconocimiento bastante alto por solo cinco trabajadores, con más de veinte años de labor en la institución, el resto no tiene conocimiento sobre estos datos histórico

Aspectos de la organización tales como: la toma de decisiones, preparación del personal, disciplina laboral, estilos de dirección e imagen.

En la dirección de la Delegación, regularmente las decisiones se determinan de manera participativa entre las partes involucradas, según el nivel de coincidencia mostrado por el 89.9% de los encuestados, y donde solo un 2% no tiene idea sobre cómo se lleva a cabo este proceso. Usualmente, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones es relativa y depende en gran medida de la complejidad de la decisión. Si bien es cierto que determinados asuntos no deben tratarse sino a nivel directivo, existen otros tantos en los que pudiera ser de gran ayuda la intervención de los restantes miembros de la organización, pues el hecho de sentirse útil conlleva a dar lo mejor de sí y a hallarse satisfecho desde el punto de vista profesional. Una de las tendencias de la Delegación es a evaluar el nivel de satisfacción laboral en función de la permanencia de los trabajadores en el centro, según reflejaron los resultados del cuestionario, los trabajadores muestran un nivel de satisfacción con la institución de un 60%, con el estilo de dirección que se ejerce en la misma un 64%, con las relaciones laborales el 57% y con la delegación de responsabilidades un 55%. No obstante, la estabilidad laboral que se observa difiere de

ser proporcional al hecho de que el personal esté satisfecho; por una parte coexiste una seguridad en el empleo según refiere el 52% y por la otra, existe una falta de motivación dada fundamentalmente por el deterioro de la atención al hombre, pues aunque hay diversos mecanismos de estimulación, pesa grandemente el tema del salario, y hasta el momento, ninguno de los mecanismos creados ha podido equilibrar la brecha que existe en este sentido.

En cuanto a la implicación de los trabajadores con la institución, se ha visto cómo pertenencia y permanencia no necesariamente van de la mano. Ante la interrogante de si se cambiaría o no a otro centro en igualdad de condiciones, el 9,5% de los encuestados respondió afirmativamente, el 44,7% aseguró que era lo más probable, y el 45,7% ratificó su estancia en la Delegación.

De lo anterior resalta el hecho de que el 54,2% de los encuestados no está seguro de su permanencia en centro y que esta varía según la correspondencia con los intereses personales y profesionales de cada trabajador, no obstante, dicha correspondencia en ocasiones se ve afectada por factores económicos, la falta de reconocimiento moral y la falta de consideración, entre otras.

Habitualmente, las relaciones interpersonales en la entidad, ya sean laborales o no, se basan en la calidad humana; sin embargo, estas relaciones no están libres de la influencia de valores negativos como la apatía, en unos lugares más que en otros. En cuanto al ambiente laboral que predomina en la institución es de respeto y cordialidad, donde un 29,1% opina que son una gran familia, el 32,2% de los encuestados plantean que están desconectados entre si, y el 23,6% sostiene que una sala de espera. No obstante, varía según el área, dirección, características de las relaciones interpersonales y estilos de dirección. Regularmente, el ambiente laboral es favorable.

En cuanto a la imagen la mayoría de los encuestados (65,3%) plantean que la imagen de la Dirección de la Delegación es regular, el 26,1% concuerda con que es buena y solo el 8,5 % sostienen que es mala; los resultados de esta pregunta fueron contrastados con la deducción 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 podemos afirmar que entre estos indicadores existe una estrecha relación de condicionamiento. La existencia o no de correspondencia entre la imagen y la

realidad fue una interrogante que contrastaba el resultado del indicador anterior donde 62,8% de los sujetos afirmaron que sí se corresponde, el 30,7% afirma que la realidad es mejor, el 6,5% plantea que la realidad es peor.

Al indagar sobre **los valores o características que se han mantenido constantes en la organización desde su fundación**, sobresalen en primer lugar con un 60,8% de los trabajadores la responsabilidad a la hora de enfrentar cualquier tarea y con el 51,8% la disposición a ayudar, le preceden con 47,7% ser emprendedores, solidarios y laboriosos, mientras que un 42% sostienen una gran desmotivación.

A la vista de los encuestados, la Dirección de la Agricultura se encuentra en desarrollo normal y estable. Cada año supera al anterior pues cumplen satisfactoriamente los planes anuales, los objetivos dispuestos, las tareas asignadas, la concreción de los proyectos futuros cada vez es más real.

En cuanto al nivel de información, el Jefe Inmediato Superior constituye la fuente principal con un 68,3%, seguida por el jefe directo con el 36,8% y la dirección general con 30,7%. Las organizaciones de masas son también marco de referencia con un 32,7%. Durante la aplicación de los cuestionarios se observó que la fuente amistades fue mencionada por el 14% de los trabajadores, esta ocupa un lugar significativo como punto de referencia para verificar la información que circula, a través de la red formal, ya sea para confirmarla o rechazarla con un alto valor de credibilidad.

La cantidad de información que usualmente se recibe se manifiesta del siguiente modo:

- Información sobre la delegación: (62%)
- Información sobre cuestiones laborales:(60%)
- Información sobre la utilidad e importancia del desempeño de cada trabajador: (52%)
- Información sobre cuestiones no laborales: (17%) / ninguna (28%)

Sin embargo, con la observación y el tiempo de estancia en la entidad, se llegó a la siguiente conclusión, si bien es cierto que este resultado se corresponde con la realidad de la institución, esto no se comporta del todo así, pues la información referente a la Delegación (misión, visión, valores compartidos, objetivos estratégicos, etc.) resultan insuficiente; los mensajes de reconocimiento escasean; la cantidad de información sobre cuestiones no laborales se encuentra a un nivel equivalente o mayor que el de la información sobre cuestiones laborales.

En cuanto a la frecuencia con que circula la información, el 45,7% de los encuestados la recibe de manera periódica, mientras que el 54,3% tiene dificultades para recibirla a tiempo y en algunos casos (10%) no llega por los medios establecidos o se estanca, por lo que el trabajador se ve en la necesidad de reclamarla.

Respecto a los atributos de la información, los encuestados refieren lo siguiente:

Clara:(20,1%)

Necesaria:(25,6%)

Oportuna:(4,0%)

Confusa:(6,0%)

Inútil:(4,5%) / regular (36%)

Por tanto, la información que reciben los trabajadores suele ser clara, actualizada, exacta y fiable. Con respecto a la utilidad, la accesibilidad, formato y soporte, los índices previenen sobre la necesidad de analizar esta situación pues ello se relaciona con lo planteado anteriormente sobre el estancamiento de la misma. Los medios más útiles y más utilizados son el correo electrónico (43%), el teléfono (34%), los consejos de dirección, reuniones y despachos (31%), así como los encuentros informales (deducido por la observación). y aunque se reconoce a los murales como un espacio fundamental de comunicación, estos no son utilizados al máximo

Por otra parte, las asambleas de servicios fueron identificadas como muy útiles y efectivas. El medio de retroalimentación más efectivo según los encuestados corresponde a las auditorías internas y/o externas (29%), sin embargo, una retroalimentación más profunda se logra únicamente en la entidad a través de encuentros informales o contactos directos, como fue observado durante el trabajo de campo.

Según ellos las principales dificultades que enfrenta la organización actualmente

son: Elevadas pérdidas económicas que ocasiona deficiencias en el sistema de gestión por falta de previsión y poco uso de mecanismos como los crediticios, provocando la inaceptable práctica de contraer deudas vencidas con los productores. A ello se une la poca incorporación en los sistemas de gestión de elementos de la administración de riesgos, lo que conlleva a poco uso del Seguro Estatal. Ha sido escaso el enfoque social y sistémico organizacional interno de los subsistemas en cuanto a insuficiente gestión por valores que ocasiona dificultades en la captación y retención del personal incluyendo a los profesionales. Aún no se ha logrado la integración de las áreas, las cuales tienen bien definidas sus políticas, objetivos, procedimientos, planes de acción, de prevención de

riesgos, etc., pero no se ha creado una estrategia que las comprometa a todas como parte de una misma institución. Las condiciones de trabajo son en ocasiones inadecuadas con respecto a los medios de protección, déficit de medios e instrumentos de trabajo y deficiencias en los mecanismos de comunicación e información general, técnica y en la atención a los sistemas productivos y comunidades agrícolas.

Por otra parte, un 67,0 % de los trabajadores afirmaron poder precisar algunas **cualidades o características positivas compartidas por la mayoría de sus compañeros**, siendo las más señaladas “el compañerismo en 30%, la atención al trabajo, la disposición de asumir las tareas, y la profesionalidad en un 25 % y la consagración, tenacidad, sinceridad, unidad, comprensión, cumplidores, solidario, disciplinados, inteligentes el 38%. Ante la interrogante sobre la **existencia de un hecho, actitud o circunstancia que no fuera de tipo salarial que lo uniera más a su entidad**.

Resalta las condiciones laborales con un 54,8% y el clima con 45% y en menor medida, desmotivados resultó un 42% sin ofrecer argumentación a la respuesta. Si comparamos estos resultados con los años de permanencia de los trabajadores en la entidad se observa que el 36,5% lleva más de 10 años en la entidad, independientemente de tales resultados un 30% señaló que no existía hecho alguno que lo uniera a la entidad y un 15% afirmó que existía el hecho pero de manera indefinida.

Sobre la razón o evento que lo **separara más de la organización**, el 50,0% de los entrevistados plantean “que no le hacen caso a los problemas planteados por los trabajadores reiteradamente”, el 32 % a “la falta de estímulos laborales” y el 18% al “problema del salario”.

Sometidos a una **valoración de correspondencia con la realidad y si mejorará el sistema de trabajo**, un 44,2% planteó que el sistema en estos cinco años ha mejorado y solo un 8% sostiene que se a mantenido igual sin cambios de ningún tipo, sobresaliendo la atención al trabajo, la consagración, la estabilidad en el puesto de trabajo y la eficiencia.

Con las entrevistas individuales y la observación grupal, se llegó a la conclusión de que existe mucho individualismo.

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 suficientes. El 43,75% de los directivos aseguran que la emulación en la entidad no funciona, pero si se reconocen los méritos de los trabajadores en un 62,5%.

Estrategia de recursos humanos

La atención al trabajador está dirigida a incentivar la motivación por la realización del trabajo; en tal sentido se han hecho inversiones en el mantenimiento del transporte obrero, y la puesta en funcionamiento de un sistema de evaluación de la labor profesional dentro de la empresa, la atención a sus necesidades tanto en el plano intelectual como personal son de importancia para los directivos, posibilidades de superación, sobre todo para los más jóvenes dándoles la oportunidad de cambiar de puesto de trabajo según los resultados alcanzados y el área a la que pertenezcan .

Asimismo tienen identificadas como **fortalezas de la capacitación**, la planificación del presupuesto para ejecutar la tarea, la disposición de un personal con calificación para asumir la docencia; 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 de los trabajadores y la no sistematicidad de estos con la capacitación ante la urgencia de las tareas laborales que se le asignan.

El análisis de 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 organización 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 con el 87,0%.

Estos resultados contrastan con lo observado respecto a la gestión de la comunicación que resultó escasa en cuanto a frecuencia y cantidad, en procesos asociados al desenvolvimiento funcional de la organización y en los que se sitúan las normativas y reglamentaciones.

En cuanto a esto, los directivos concuerdan en que la comunicación interna es importante para la realización de todos los proyectos que se trace la institución, pues sin la movilización de los recursos humanos esta no funciona, además, nadie trabaja de manera aislada, todos los trabajadores deben comunicarse entre sí, interactuar, intercambiar ideas, información, ponerse de acuerdo, y la comunicación es el medio que los conecta, que los une. El mal funcionamiento de esta provocaría barrea de comunicación que

afectarían el proceso de trabajo y por ende no se lograrían los objetivos trazados, es importante además para el logro de los objetivos estratégicos de la institución, ya que favorece el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales.

La comunicación interna en la Delegación se planifica, pero de manera aislada, también se reconoce por parte de los directivos la necesidad de una persona que sea capaz de organizar y orientar metodológicamente esta actividad.

Los problemas de comunicación que preocupan a los directivos se deben a:

1. Falta de exigencia, provocando grandes fallas comunicacionales: doble realización del trabajo; demora en la toma de decisiones; burocracia; estancamiento de la información; falta de unidad entre algunas áreas, direcciones y tendencia a individualismos.
2. Uso inadecuado de los medios de comunicación debido a la falta de exigencia, descuido o desconocimiento de la efectividad y alcance de estos.
3. Falta de escucha o atención a los problemas de los trabajadores (esto no significa que no se conozcan).

Por otra parte, existen ruidos que no permiten un desarrollo de la comunicación interna en la organización, dados por las excesivas críticas y la resistencia al cambio.

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 rigor se produce el tránsito de las instancias intermedias a los trabajadores. Con respecto a las relaciones de comunicación entre diferentes niveles los encuestados las calificaron como positivas en los siguientes porcentajes:

- Comunicación entre superiores y subordinados: 62,3%
- Comunicación entre compañeros del mismo nivel: 61,3%
- Colaboración entre los departamentos: 52%
- Preocupación de la Dirección General por todo lo que sucede en la organización: 45%

Como se observa en estas cifras, la estructura es superior en cuanto a funcionalidad. Las relaciones de comunicación entre los dirigentes y los trabajadores son regularmente buenas (48%), entre compañeros del mismo nivel oscila entre buena (48%) y excelente (31%), y la colaboración entre los departamental es buena (52%).

Los trabajadores opinan que los directivos deberían prestar más atención a sus problemas, propiciar los medios para escuchar sus planteamientos; debería retomarse la frecuencia con la que se realizaban las asambleas de servicio, porque los trabajadores podían emitir criterios, planteamientos, sugerencias y, al mismo tiempo, participar en el análisis colectivo sobre los mismos; algunos directivos podrían dar más de sí y luchar por el colectivo al cual representan, en vez de conformarse con el hecho de no poder resolver todos los problemas.

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 60,0% se encontraba satisfecho, mientras que el 20 % demostró su insatisfacción.

La existencia de un **hecho de tipo no salarial que lo separe** de la entidad tiene perfecta correlación con los niveles satisfacción, pudiendo observarse que aquellos que refieren la existencia del mismo dicen sentirse poco satisfechos, 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 que en total fue manifestado por el 20% fue analizado según los datos de control de la muestra y se pudo conocer 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 a los años de trabajo de los insatisfechos pudimos constatar que los pertenecientes al grupo más insatisfecho, se corresponden con períodos de trabajo en el sector mas o menos largos, de entre 6-10 años y 11-15 años.

Al determinar si en igualdad de condiciones laborales y salariales los sujeto se cambiarían a otra entidad para desarrollar un trabajo similar un 45,7% dijo que no, sin lugar a dudas, el 44,7% cree que no, un 9,5% afirmó que si, evidenciándose una mayoritaria tendencia hacia la posición contraria a un cambio de puesto de trabajo.

Sin embargo cuando se comparó con los que afirman la existencia de un hecho que no es salarial que separe a los sujetos de la empresa se pudo constatar que entre los que dicen

que creen que sí y, y los que tal vez cambiarían 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.

Para definir el ambiente interno que se vive en la entidad se ofrecieron un grupo de expresiones para que los encuestados seleccionaran según su criterio. El 29,1% de los encuestados afirman que el ambiente de la Dirección de Agricultura en Matanzas es como una gran familia, el 15,1% alega que se llevan como un grupo de amigos, y el 40,0%, 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.

El ambiente de trabajo existente en la organización sometido a una valoración a partir de un grupo de indicadores, arroja que: un 62,3% valora como buena la comunicación con los superiores, con igual calificativo definen colaboración en el trabajo y solidaridad un 63,0%, la forma en que son promovidos los trabajadores un (50,0%).

Al solicitarse una calificación de las relaciones con su jefe inmediato superior un 47,0% en trabajadores y 75,0% en los directivos las consideró como muy buenas, lo que evidentemente marcó una tendencia favorable.

Los directivos se caracterizan por mantener buen nivel de comunicación con sus subordinados y trabajadores, en ello puede estar influyendo positivamente la existencia de una percepción favorable en cuanto a la comunicación descendente de jefes a subordinados, lo que se refiere tanto a lo formal como a lo informal.

Por otra parte, 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.

Las respuestas a las preguntas 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, resultaron satisfactoria a favor de una **autoimagen positiva**.

Caracterizándose a los trabajadores de la Dirección del MINAGRI en Matanzas a través de la identificación de un grupo de rasgos, de los cuales sobresalieron: trabajadores dispuestos ayudar un 13,6%, responsable un 51,8%, emprendedores un 47,7% y orgullosos de su organización un 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 de la misma.

Al ser evaluada la posición de la dirección respecto a lo que ocurre en la entidad, el 60,8% respondió que no se encuentra nada alejado, el 32,2% un poco alejado y el 7,0% consideró que sí esta alejada, revelando que se percibe a la dirección en el centro de los problemas, si bien la entidad es vulnerable en cuanto al estilo participativo que presupone la dirección por objetivos, la estructura que tiene hoy la Delegación de la Agricultura en Matanzas no favorece el desarrollo armónico ni sincrónico de la dirección.

El nivel de cooperación entre los distintos departamentos de la entidad se ve influenciado por los esfuerzos repetidos de las diferentes áreas que desgastan el buen funcionamiento y la productividad del trabajo, cada uno actúa independientemente por lograr sus objetivos que al final son encaminados a alcanzar el buen funcionamiento de Dirección de Agricultura en la provincia de Matanzas. De los encuestados el 93,3% afirmó que colaboran poco y hubo criterios compartidos entre colaboran mucho 3,33% y no colaboran 3,33%; demostrando que no existe unidad entre los departamentos.

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% que se interesa mucho por su superación y el 3,3% que no se interesa por su superación.

La situación actual de la organización es considerada por un 47,0% de los sujetos, que se encuentra ajena a los procesos de comunicación y que esto provoca un mal funcionamiento interno de la entidad, el 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 fue considerada por un 65,3% como regular y un 26,1% la calificó de buena, y el 8,5 plantea que es mala. Con la evaluación de la imagen interna se llegó a la conclusión de que existe falta de señalizaciones que guíen al personal que

viene por primera vez, al igual que la preparación de las recepcionistas para poder brindar información de cualquier tipo a ese público externo que llega en busca de servicios.

Los entrevistados expresan la necesidad de dedicar tiempo, esfuerzos y recursos al planeamiento de la comunicación, establecer un manual de imagen e identidad que haga representativa a la entidad; capacitar a través de conferencias o talleres a los trabajadores en cuanto al tema de la comunicación, pues si bien existen acciones puntuales, la gestión de la comunicación de la Delegación de la Agricultura es valorada de deficiente, lo cual lastima a su imagen.

El nivel de identificación que sienten los trabajadores con su organización y lo que la misma representa es mucho para el 26,67%, poco para un 56,3%, y nada para un 4,5 de los encuestados, todo se concentro en mucho y poco.

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

Como primero se destacó el ambiente y la seguridad del trabajo, le continúa lo útil y necesario, seguido de las posibilidades de ser promovido, como cuarto el salario recibido y de último se determinó la seguridad del empleo.

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 44,2% considera que ha mejorado algo, el 38,2 ha mejorado bastante, 8% que se mantiene igual, el 5,0 sostiene que ha empeorado bastante y solo el 4,5 que ha empeorado algo.

Esta pregunta fue relacionada con la satisfacción con el trabajo en general y comprobamos 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.

También fue relacionada esta pregunta con la que aludía un posible cambio de trabajo en igualdad de condiciones laborales y salariales y constatamos que en primer lugar aquellos que consideran que la empresa se mantiene igual, o sea, ni ha mejorado, ni empeorado,

son los mismos que cambiarían de puesto de trabajo y en segundo lugar que quienes notan mejorías en la empresa son los mismos que declaran que no cambiarían de puesto de trabajo bajo las mismas circunstancias, quedando evidenciado el nivel de condicionamiento entre tales comportamientos.

Por otra parte, un 57,3% considera que en los próximos años la empresa mejorará algo, un 28,6% cree que mejorará bastante, un 11,6% opina que se mantendrá igual, un 2,5% que empeorará.

Cuando se relacionó esta pregunta con la satisfacción con el trabajo comprobamos que aquellos que consideran que en los próximos años la empresa mejorará son los mismos que están satisfechos con su trabajo, a la vez que los que opinan que se mantendrá igual son aquellos que declaran insatisfacción con el trabajo.

Al relacionarla con el posible cambio de puesto de trabajo sucedió lo mismo que con la pregunta anterior, aquellos que esperan mejores condiciones en el futuro son los mismos que afirman no irse de la empresa a otro lugar con iguales condiciones salariales y laborales, los que ven el futuro sin cambio alguno, o sea que se mantendrá igual la empresa son los mismos que declaran su deseo de cambiar de trabajo si se les presenta la posibilidad.

Análisis de la imagen intencional

Para evaluar la imagen intencional es preciso tomar en cuenta cómo la organización cumple las normativas del Manual de Identidad Visual Corporativo, en toda la extensión de su alcance.

El público interno de La Delegación de modo prácticamente unánime desconoce el significado y utilización de este tipo de documento.

Cuando se analiza el manual de normas de imagen, en búsqueda de algún documento rector que deje explícita esta información para especialistas y trabajadores, existe el criterio consensado por los entrevistados de la necesidad de adquirirlo y que se habilite un departamento de marketing y comunicación para que sea el responsable de trazar la política de marketing y comunicación de la Delegación.

No existe modo de identificación para el trabajador de la Delegación, ya sea de las propias subdelegaciones o de las empresas que radican dentro y que le brindan servicio a esta, por ejemplo el solapín que es una pieza de identidad tan visible. También se reconoce la falta de señalizaciones que guíen al personal que viene por primera vez, al

igual que la preparación de las recepcionistas para poder brindar información de cualquier tipo a ese público externo que llega en busca de servicios.

El sitio Web de la Delegación de la Agricultura se concibió como una herramienta actual para sustentar la comunicación de la empresa; con los clientes y trabajadores de la organización, aunque no son pocos los trabajadores que estiman que la Web posee potencialidades que apenas se explotan.

En cuanto a la gestión de relaciones públicas o de comunicación, como quiera que funcionalmente desee mirársele, dista mucho de pensarse y hacerse lo que una organización como esta demanda. La totalidad de los entrevistados estima como una gran debilidad el hecho de que no exista al menos un profesional especializado dedicado al desarrollo de la comunicación, carencia que apuntan no solo repercute en la promoción de la entidad y sus servicios sino en todos los órdenes de la gestión empresarial.

Sin embargo, la concepción de que exista un representante de relaciones públicas en la organización solamente está concebido en el calificador de cargo a nivel de la Delegación, por lo que se hace imperdonable la omisión de un comunicador en ellas cuando son las que actúan de cara directa al cliente, de modo que la omisión de un especialista a cargo del planeamiento y la gestión de comunicación es doblemente deplorable.

Los entrevistados expresan la necesidad de dedicar tiempo, esfuerzos y recursos al planeamiento de la comunicación, incluso con alcance a los medios de prensa locales; capacitar a través de conferencias o talleres a los trabajadores en cuanto al tema de la comunicación, reconocer a sus mejores clientes que durante el año representaron mayor ingreso, como enfoque de fidelización que también ha de repercutir en estímulo y actualización para la fuerza de venta propia.

También es reconocido por los entrevistados que en muy pocas ocasiones se realizan encuestas para los trabajadores y el público externo con el objetivo de conocer su opinión en cuanto al trabajo y los servicios que se brindan, pero estas no se pronuncian en una política de calidad que tribute a la comunicación ni obedecen a una política comunicacional de la organización, de modo que se revierten sus resultados en acciones concretas. Ambas encuestas permitirían 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.

La organización no cuenta con anuncios publicitarios ejemplo: en directorio telefónico de ETECSA, sueltos publicitarios, tarjetas de presentación de sus directivos, etc.

Por último si bien existen acciones puntuales, la gestión de la comunicación de la Delegación de la Agricultura es altamente deficiente, lo cual lastima aún más la imagen.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Partiendo del cumplimiento del objetivo general de Diagnosticar el estado actual de la imagen de los públicos internos de la Dirección de la Delegación Provincial del Ministerio de la Agricultura en Matanzas, al integrar los resultados obtenidos mediante la utilización de diferentes técnicas se comprobó que la imagen, es en sentido general débil:

- ❖ La **misión territorial** es desconocida por el 61, 8 % de los trabajadores.
- ❖ La **satisfacción laboral** alcanza un nivel aceptable, no obstante la estabilidad laboral que se observó difiere de ser proporcional al hecho de que el personal esté satisfecho; influido por la falta de motivación que origina el deterioro de la atención al hombre, aún cuando existen diversos mecanismos de estimulación
- ❖ El **clima organizacional** como tendencia es favorable, se pudo apreciar un estado de ánimo mayoritariamente positivo.
- ❖ La comunicación, constituye una herramienta conceptual no asumida con rigor y sistematicidad aún por la Dirección de la Delegación de la Agricultura en la provincia de Matanzas. Los problemas relativos a la señalización, así como la pobre o prácticamente inexistente publicidad y acciones de relaciones públicas son solo las manifestaciones más notorias de un proceso de fragmentación y discontinuidad.
- ❖ La ausencia de un especialista de comunicación que planifique, articule, y controle una gestión tan especializada e importante, y lleve la proyección de Imagen como un todo.
- ❖ La **imagen intencional** existe pero no planificada, no se ha trabajado de manera consciente y planificada 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.

También a manera de conclusión es importante destacar el saldo teórico e investigativo de este diagnóstico de Imagen. El agudo entrenamiento que supuso para la investigadora el manejo de tantos abordajes teóricos, modelos, reflexiones, conceptos, y perspectivas de análisis, integradas bajo la mirada de la comunicación organizacional como disciplina teórica



RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

A partir del trabajo realizado la autora considera pertinente hacer las siguientes recomendaciones:

1. Completar el estudio de la imagen de la Dirección de la Dirección provincial de la Agricultura en Matanzas
2. Analizar por la dirección el impacto que tuvo los resultados obtenidos en esta investigación así como mantener la sistematicidad del mismo.
3. Elaborar un programa de capacitación de forma escalonada para todos los dirigentes y trabajadores en torno a los temas de comunicación e imagen.
4. Diseñar una Política de Comunicación, conforme a la misión y objetivos estratégicos de la organización.
5. Priorizar dentro de la estrategia comunicativa la divulgación de la historia y evolución de la organización de manera que contribuya a una mayor identificación de sus públicos con la institución.



BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso, Margarita e Hilda Saladrigas. Cómo investigar en comunicación. Guía didáctica. La Habana, Editorial Pablo de la Torriente, 2000.
2. _____. Para investigar en comunicación social. Guía didáctica. Editado por Fermín Romero Alafu, La Habana: Editorial Pablo de la Torriente, 2002.
3. Álvarez, Yamel .Auditoria de imagen y metodología: una relación necesaria .Revista Espacio No 5, La Habana, 2001.
4. _____.Imagen corporativa .Teoría y práctica desde un enfoque psicológico .Revista Espacio No 8, La Habana, 2002.
5. Álvarez del Castillo González. Julio Cesar .El valor oculto de una buena reputación. Disponible en el URL: <http://www.wikilearning.com/y como logramos esa reputación-wkccp-7453-2.htm> .Consultado en línea:30/3/2006
6. Blanco Encinosa, Lázaro J. Apuntes para una historia de la informática en Cuba. Disponible en el URL: <http://www.dict.uh.cu>. Consultado en línea: 28 /8/ 2006.
7. Bunge, Mario. La investigación científica, su estrategia y su filosofía. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1972
8. Calificador de cargo: MIC, 2005
9. 21. Canales, Ulises. Cuba constata viabilidad de estrategia en tecnologías de información. Disponible en el URL: <http://www.cubaminrex.cu> Consultado en línea 28 /8/2006.
10. Capritotti, Paúl. Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel, 1999.
11. Cees B. M.van Riel .Comunicación corporativa. Ed. Prentice may, Madrid, 1997.
12. Costa, Joan. Imagen Pública. Madrid: Editorial Fundesco, 1992.
13. _____. Comunicación corporativa y revolución de los servicios. Madrid: Editorial Ciencias sociales, 1995.
14. _____. “Comunicación en el siglo XXI”. Disponible en el URL: <http://www.rppnet.com.ar/comsigloXXI.html>. Consultado en línea 26/2/2006.

15. _____. Imagen Corporativa. El concepto término imagen. Disponible en el URL: <http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>. Consultado en línea: 14/4/2006
16. _____. 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.
17. Delgado, Juan Manuel, Juan Gutiérrez. Ed. Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales Ed .Síntesis, Madrid, 1995.
18. Dowling, Grahame. Corporate reputations: Strategies for developing the corporate brand. London: Kogan Page, 1994.
19. Dupuy, Emmanuel, Thomas Devers et Isabelle Raynaud. La communications interne: vers l'entreprise transparente, París : Les Editions D'Organisation, 1988.
20. Escobar Fernández, Jorge .La comunicación corporativa. Disponible en el URL: <http://www.gestiopolis.com>. Consultado en línea: 26 /2/2006.
21. Ezequiel Formanchuk, Alejandro .Comunicación interna, externa e imagen corporativa: nuevos paradigmas para una economía global. Disponible en el URL: <http://www.infoamerica.org/articulos/e/ezequiel.htm>. Consultado en línea 26 /2/ 2006.
22. Fombrun, Charles. Reputation. Realizing value from the corporate Image. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
23. García Canclini, Néstor. La globalización en pedazos: integración y rupturas de la comunicación. Revista Diálogos de la Comunicación. Felafacs. Edición 51, mayo 1998.
24. García Mestanza, Josefa. Una aproximación conceptual y metodológica. Disponible en el URL: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm> Consultado en línea 26/3/2006.
25. Gómez Ortega, Maritza. Auditoria de imagen interna. Filial de Producciones Publicitarias .La Habana, Facultad de Comunicación, 2001.
26. González Silva, Evaristo J. La gestión de RRPP. Un marketing para el cambio. Revista Espacio No 8, La Habana, 2002.
27. Hernández Sampieri, Roberto. Et al. Metodología de la investigación. Ed. Mc Graw-Hill, México, 1991.

28. Holmes, Peter. En Mónica Andrad. La imagen de empresa: el principal activo .Madrid. Diario El País. Suplemento Negocios, 1999.
29. Imagen Corporativa. Disponible en el URL: <http://www.imagencorporativa.htm>. Consultado en línea: 28/3/2006.
30. Lucas Marín Antonio. La Comunicación en las empresas y en las organizaciones. Barcelona, Editorial Colección Bosch Comunicación, 1997.
31. Manual de Informática Básica VI. Editado por: Juventud Rebelde, La Habana, 2001.
32. Mattelart, Armand La Comunicación- Mundo. Historia de las ideas y de las estrategias .Primera edición en español, 1996. Siglo XXI. Editores, sa de cv.
33. _____. La sociedad de la información. El enfrentamiento entre proyectos de sociedad. Revista Diálogos de la Comunicación. Felafacs. Edición 67, septiembre 2003.
34. 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
35. _____. “Un Marco Conceptual para la Comunicación Corporativa”. Disponible en el URL: <http://www.rppnet.com.ar/comunicacioncorporativa10.htm> Consultado en línea: 4 /4/2006.
36. Muriel, María Luisa y Gilda Rota. Comunicación institucional, Enfoque social de Relaciones Humanas .Quito, Editorial Andina, 1983
37. Nápoles, Verónica .Corporate identity. New Cork: Van Nostrand Reinhold,
38. Olins, Wolf. The new guide to identity: how-to create and sustain change through managing identity .Aldershot: Gower Publishing limited, 1995.
39. Pedrotti, Guillermo José y Rossi Fernando. Auditoria de imagen de la honorable Cámara de Diputados de Córdoba. Disponible en el URL: <http://wwwrppnet.com.ar/auditoria.htm>. Consultado en línea: 14/2/2006.
40. Piedra Rodríguez, Mario y otros. Manual de relaciones públicas. . Editado por Fermín Romero Alafu, La Habana .Ediciones Logos, 2002.
41. Restrepo J, Mariluz. Comunicación para la dinámica organizacional. Disponible en el URL: <http://www.fastio.com>. Consultado en línea: 5/4/2006.

42. Rosental M y P. Ludin. Diccionario Filosófico. Editora Política .C, de La Habana, 1973.
43. Sanz de la Tajada, Luis. Integración de la identidad y la imagen de la empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica. ESIC Editorial España, 1990.
44. 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.
45. Saladrigas, Hilda. Imagen y Gestión de comunicación en las organizaciones agrícolas del complejo agroindustrial Héctor Molina. Estudio de caso. Tesis en opción al grado de Master en ciencias de la comunicación. Facultad de Comunicación Social, Universidad de La Habana, La Habana, 2000.
46. Santana Pérez, Jorge. Identidad Visual versus Identidad Organizacional. Revista Espacio No 8, La Habana, 2002.
47. Schmidt, Klaus. The Quest for identity. Corporate Identity: Strategies, Methods and examples. London: Cassel, 1995.
48. Selame, Elinor and Joe Selame: The company image: building your identity and influence in the marketplace. New York, 1988.
49. Tapian, Ruth .Auditoria de imagen interna .Instituto de la comunicación e imagen. Escuela de periodismo. Universidad de Chile, 2004.
50. 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
51. Trelles, Irene. Comunicación organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba en Revista Espacio No. 3, La Habana, 2000.
52. _____ . Comunicación Organizacional. La Habana: Editorial Félix Varela, 2004.
53. 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.
54. Van Riel, Cees. Comunicación Corporativa .Madrid: Prentice may, 1997.
55. Villafañe, Justo. Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid, Editorial Pirámide, 1993.
56. _____ . Imagen Positiva. Madrid, Editorial Pirámide, 1997.

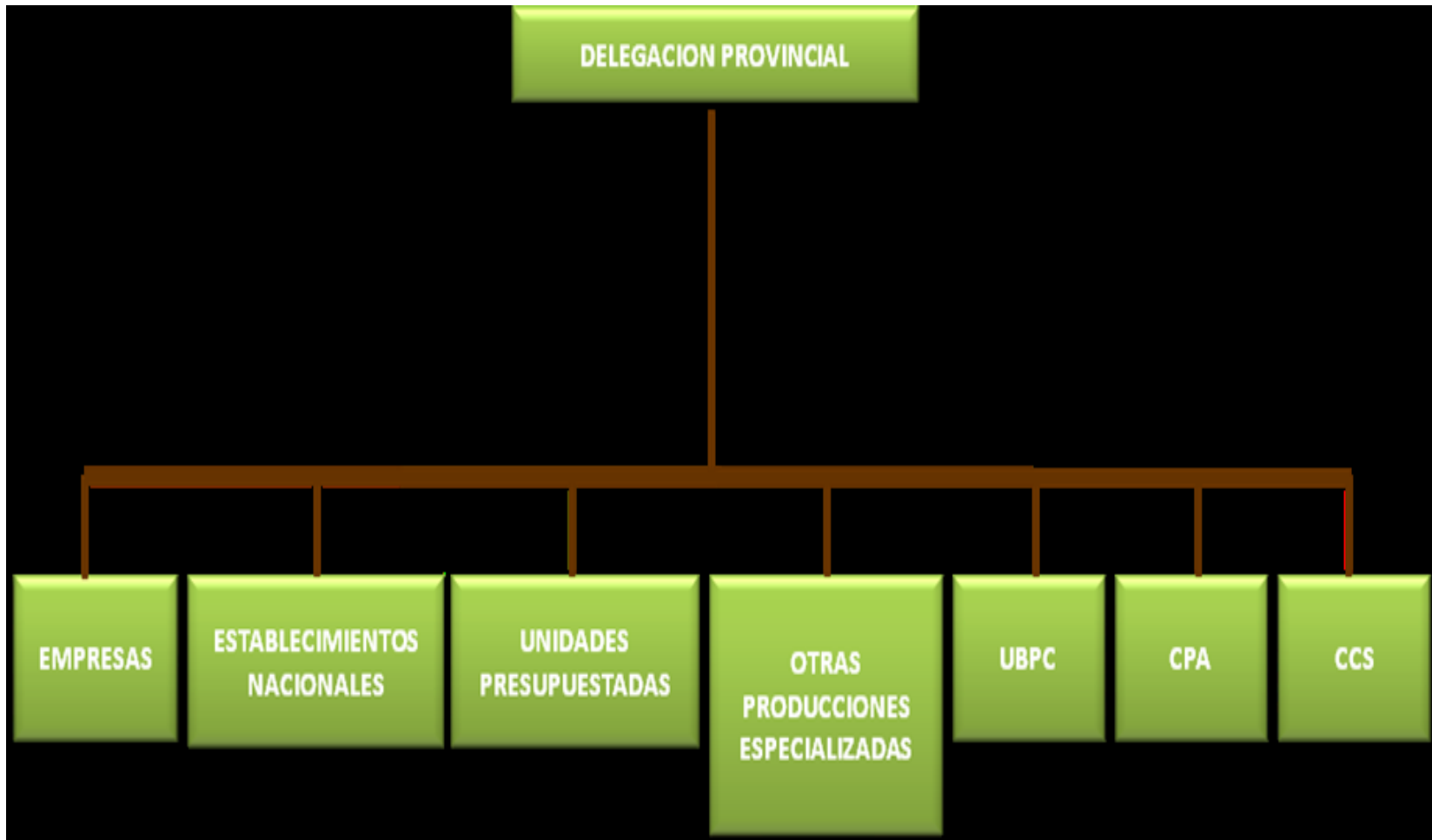
57. _____ .Imagen Corporativa. Disponible en el
[URL:http://www.protocoloycomunicacion.blogspot.com/2005/11/imagencorporativa.
htm.Consultado](http://www.protocoloycomunicacion.blogspot.com/2005/11/imagencorporativa.htm) en línea: 15/3/2006

_____.Villafañe & Asociados. Disponible en el
[URL:http://www.leyendo.com.ar/logranzas/codigor/reputacioncorp.htm.Consultado en línea
23/4/2006](http://www.leyendo.com.ar/logranzas/codigor/reputacioncorp.htm)



ANEXOS

ANEXO 1: Estructura organizativa de la Delegación Provincial del Ministerio de la Agricultura en Matanzas



ANEXO 2: Guía para la entrevista a directivos de las empresas seleccionadas

- Características principales de la estructura administrativa.
- Principales fortalezas y debilidades de la empresa a su juicio.
- Políticas fundamentales de la institución.
- ¿Los trabajadores en los distintos niveles tiene conocimiento de estas políticas? ¿Toman parte en su diseño y evaluación? ¿Cómo lo hacen?
- ¿Tienen los trabajadores posibilidades de expresar ideas, sugerencias?
- ¿Existe movilidad en los puestos de trabajo? ¿Posibilidades de ascenso? ¿Se mantienen en la empresa los trabajadores o se trasladan con frecuencia?
- ¿Cómo percibe la Dirección los temas relacionados con la Comunicación Empresarial?
- ¿Qué funciones desempeña la comunicación de acuerdo con su criterio?
- ¿Qué es para usted la comunicación **interna**? ¿Existe alguna política o reglamentación que la rijan?
- ¿Cómo usted entiende la comunicación externa? ¿Existe alguna política o reglamentación que la rijan?
- Qué medios o vías se utilizan en la empresa para comunicarse con los trabajadores y con clientes, proveedores, y otros públicos externos? ¿De ellos cuáles utiliza usted?
- ¿Se da respuesta a sugerencias, quejas, ideas planteadas por los trabajadores? ¿Quién genera esa respuesta? ¿Algún Departamento?
- ¿Existe algún departamento, grupo, oficina o instancia que dirija la comunicación en la empresa? ¿Cómo se denomina y dónde se encuentra? ¿Cuál es su nivel de subordinación?
- ¿En la empresa, los recursos destinados a la Comunicación Empresarial son vistos normalmente como gasto o como inversión? ¿Qué lugar ocupa en cuanto a recortes de presupuestos en momentos difíciles?
- **OJO: Si la respuesta a la 12 es negativa, pasar a la pregunta: 17**
- ¿Qué cargo tiene la persona responsable de la Comunicación Empresarial en tu organización? ¿Cuál es su formación?
- ¿Cuántas personas se dedican exclusivamente a la Comunicación en tu organización?

- ¿Cuál es la edad promedio del equipo de Comunicación de tu organización?
- En la empresa ¿se evalúa la situación de la Comunicación? ¿Se hace sistemáticamente o alguna que otra vez?
- ¿Cómo se mide?
 - ___ Por encuestas ___ Grupos Focales ___ Entrevistas
 - ___ Reuniones informales ___ Otro mecanismo ¿Cuál?
- Si no cuentas con un área específica que atiende la comunicación en la empresa, ¿cómo se planifican las acciones de comunicación? ¿cada actividad o servicio decide y ejecuta sus propias acciones de comunicación?
- ¿Cómo se maneja el presupuesto destinado a la comunicación en tu empresa u organización?
 - ___ De manera aleatoria (se dividen los medios disponibles entre las actividades de comunicación sin considerar el objetivo, ni los beneficios)
 - ___ Porcentaje de ventas (las del año anterior o la previsión de ventas)
 - ___ De acuerdo a los objetivos y los costos de cada acción
 - ___ Extrapolación histórica (el presupuesto se basa en el del año anterior)
 - ___ Otros, ¿cuáles?
- Según su opinión, por qué no existe un área específica que atienda la comunicación en tu empresa u organización.
- ¿Se acostumbra a realizar actividades de confraternización informal interna en las áreas y de las áreas entre sí? ¿Participan en ellas los directivos?
- ¿Cómo es el volumen de información que envía a sus subordinados? 25. ¿Está prevista alguna disposición para dosificar los envíos de información?
- ¿Considera algunos momentos más propicios que otros o envía la información en cuanto la recibe?
- ¿Envía usted mensajes de felicitación o apoyo a sus subordinados? ¿Por cuáles vías? ¿Esporádica o frecuentemente?
- ¿Cuando se origina un rumor qué acciones realizan?
- ¿Cuándo se origina un conflicto entre subordinados, qué acciones se llevan a cabo? ¿Dan resultados satisfactorios?
- ¿Cómo se coordinan las tareas entre las áreas? ¿Por grupos de trabajo?
- ¿A través de los jefes de éstas? ¿Mediante Consejos de producción o de dirección?
- ¿Existen en la empresa oportunidades de superación?

- ¿Existe relación entre los objetivos empresariales y los objetivos de los trabajadores? ¿Cree usted que los trabajadores están implicados en su labor?
- ¿Considera que la empresa es eficiente?
- ¿Qué hace en el plano individual y qué considera que hacen de forma general todos los miembros de la organización para lograr eficiencia?
- ¿Qué faltaría por hacer?
- ¿Cómo evaluaría en general los procesos de comunicación en su empresa?
- Desde su punto de vista, ¿cuáles son los mayores desafíos a los que se enfrenta actualmente tu organización con respecto a la Comunicación Empresarial?

ANEXO 3 Encuesta

Teniendo en cuenta que usted es lo más importante para La Delegación Provincial del Ministerio de La Agricultura en la Provincia de Matanzas, es que consideramos su opinión decisiva para identificar y evaluar el comportamiento de La Comunicación Institucional Interna en la organización y a partir de su criterio, poder elaborar una estrategia que permita un plan de acción a favor del mejoramiento de la misma.

Muchas Gracias por su colaboración.

Ponga a continuación su categoría laboral:

Directivo

Funcionario

Técnico o especialista

Trabajador

Años de trabajo en la empresa

---- Menos de un año

---- 1-5 años

---- 6-10 años

---- 11-15 años

---- 16-20 años

---- Más de 20 años

Sexo:

M F

Edad

Nivel cultural culminado de:

Primaria

Secundaria

Medio superior (técnico medio o enseñanza media superior)

Superior.

(Universitario).

Responda sinceramente el siguiente cuestionario.

- ¿Cuál fue el año de creación de La Delegación Provincial del Ministerio de La Agricultura?

2. ¿Conoce la misión de La Delegación Provincial del Ministerio de La Agricultura y sus Tareas Estratégicas?

---- Sí

---- No.

- Ponga las tareas estratégicas que conoce

Respecto a La Delegación Provincial del Ministerio de La Agricultura responda:

Qué es lo que más lo une al mismo _____

Qué es lo que más lo separa del mismo _____

- En cuanto a la toma de decisiones responda lo siguiente:

a) Considera que se consulta a los trabajadores:

___ Nunca ___ A veces ___ Siempre

b) Las decisiones suelen modificarse como resultado de la consulta con los trabajadores.

___ Nunca ___ A veces ___ Siempre

4. Marque algunas características de los trabajadores de La Delegación Provincial del Ministerio de La Agricultura.

___ Ambiciosos

___ Satisfechos

___ Emprendedores

___ Laboriosos

___ Desmotivados

___ Desorganizados

___ Dispuestos a ayudar

___ Indisciplinados

___ Puntuales

___ Responsables

___ Solidarios

___ Inestables

___ Ineficientes

5. En igualdad de condiciones laborales y salariales ¿se cambiaría a otra organización para desarrollar un trabajo similar?

Si No Quizás No sabría decir

6. ¿Qué opinión le merecen los siguientes aspectos del Delegación Provincial del Ministerio de La Agricultura?

Responda utilizando uno de los siguientes indicadores por cada una de los aspectos a contestar:

Malo Regular Buena

a) La comunicación con los superiores _____

b) La comunicación con los compañeros _____

c) La colaboración en el trabajo _____

d) El trabajo en equipo _____

f) Cambio de puesto en función de los resultados demostrados _____

g) La relaciones humanas _____

h) La solidaridad _____

i) El clima laboral _____

j) Condiciones laborales _____

k) Preparación del personal _____

8. ¿Si tuviera que definir el ambiente interno que se vive en el Delegación Provincial del Ministerio de La Agricultura, con qué expresión lo haría?

Una gran familia Una sala de espera Desconectados entre sí

Una selva Un grupo de amigos

9. ¿Cree que la dirección del Delegación Provincial del Ministerio de La Agricultura se encuentra alejada de lo que ocurre en la misma?

Si

No

A veces

10. ¿Qué imagen cree que ofrece el Delegación Provincial del Ministerio de La Agricultura hacia el resto de las personas ajenas al sector?

Mala

___ Regular

___ Buena

a) ¿Se corresponde la imagen con la realidad?

---- No, la realidad es peor

---- No, la realidad es mejor

---- Sí, se corresponde

11. ¿De quién recibe la información para la realización de su trabajo en el Delegación Provincial del Ministerio de La Agricultura? (Puede señalar una o varias opciones)

___ De la Dirección

___ De su Jefe inmediato Superior

___ De su Jefe Directo

___ De otras direcciones

___ De compañeros en su mismo nivel

___ De otras fuentes, en pasillos, comedores y otros lugares ajenos a la oficina

___ Del sindicato

___ De otras instancias ¿cuáles? _____

12. ¿A quién transmite Ud. información para la realización laboral en la Delegación Provincial del Ministerio de La Agricultura?

___ A sus subordinados

___ Compañeros de su mismo nivel

___ Niveles superiores

___ A otras direcciones o niveles

13. Marque la opción que describa mejor la utilidad de las vías de comunicación existentes en La Delegación Provincial del Ministerio de La Agricultura. Escoja uno de los indicadores Útil, No útil, o Poco útil para su cada una de sus respuestas:

1. Reuniones _____

2. Asambleas _____

3. Entrevistas _____

4. Matutinos _____

- 5. Rumores _____
- 6. Murales _____
- 7. Cartas _____
- 8. Documentos Rectores _____
- 9. Teléfono _____
- 10. Correo electrónico _____
- 11. Intranet _____
- 12. Encuentros informales _____
- 13. Buzones de quejas y sugerencias _____
- 14. Radio Base _____
- 15. Boletín _____
- 16. Periódico/revista interna _____
- 17. Internet _____
- 18. Despachos _____
- 19. Otros. ¿Cuáles? _____

14. ¿Cómo valora la cantidad de información recibida?

- ___ Buena ___ Insuficiente
- ___ Nula ___ Excesiva

15. ¿Cómo valora la calidad de la información recibida?

- Clara ---- Oportuna ---- Inútil
- Necesaria ---- Confusa

16. ¿Cómo evalúa el momento en que recibe la información?

- En tiempo
- Con retraso

17. El tipo de información que recibe aborda temas vinculados con:

1. Tareas y labores a realizar

- Siempre
- A veces
- Nunca

2. Normativas, reglas, modos de hacer las cosas

- Siempre
- A veces

---- Nunca

3. Apoyo, reconocimientos, estímulos, felicitaciones profesionales o personales

---- Siempre

---- A veces

---- Nunca

18. ¿La Delegación Provincial del Ministerio de La Agricultura cuenta con canales o mecanismos para recoger sugerencias o información de los trabajadores?

---- Muchos

---- Algunos

---- No hay

a) En caso de tenerlos, señale algunos de esos canales

---- Encuestas periódicas

---- Buzones de correos electrónicos internos

---- Buzón de sugerencias

---- Conversaciones informales

---- Asambleas sindicales

___ Despachos

___ Reuniones con los trabajadores

Otros.

¿Cuáles? _____

19. ¿Hasta qué punto diría que se siente parte de la tarea social que le encomienda La Delegación Provincial del Ministerio de La Agricultura?

---- Sí

---- No

---- A veces

20. Escriba en orden de preferencia lo que le resulta más importante. Enuméralo por el orden de importancia que tiene para usted del 1 al 5.

---- La seguridad del empleo

---- El salario recibido

---- Las posibilidades de ser promovido

---- Lo útil y necesario de su trabajo

---- El ambiente y las relaciones de trabajo

21. En su opinión el sistema de La Delegación Provincial del Ministerio de La Agricultura, en los últimos cinco años considera que:

---- Ha empeorado bastante

---- Ha empeorado algo

---- Se mantiene igual

---- Ha mejorado algo

---- Ha mejorado bastante

22. En los próximos años considera que...

--- Empeorará

---- Se mantendrá igual

---- Mejorará

___ Mejorará Mucho

23. Si desea exponer algo que considera de interés sobre este tema y no se ha tratado, puede hacerlo a continuación.

ANEXO 5: ENCUESTA DE LIKERT

Instrucción: Este cuestionario se emplea con el objetivo de conocer las características organizativas de la empresa. Su colaboración resulta de suma importancia. Es anónima. Marque con **X** en el espacio que considere:

- ¿Cuánta confianza tiene en sus subordinados?

Ninguna	Poca	Bastante	Completa
0-- 1-- 2 --3--4--	5 --6--7--8--9----	10 --11--12--13--14--	15 --16--17--18--19-- 20

- ¿Cuánta confianza tiene su superior en usted?

Ninguna	Poca	Bastante	Completa
0-- 1-- 2 --3--4--	5 --6--7--8--9----	10 --11--12--13--14--	15 --16--17--18--19-- 20

- ¿Se sienten libres los empleados para hablar con el jefe?

Poco	Bastante	Suficientemente	Completamente
0-- 1-- 2 --3--4--	5 --6--7--8--9----	10 --11--12--13--14--	15 --16--17--18--19-- 20

- ¿Con qué frecuencia se piden y se ponen en práctica ideas de los subordinados?

Raras Veces	A veces	A menudo	Muy frecuentemente
0-- 1-- 2 --3--4--	5 --6--7--8--9----	10 --11--12--13--14--	15 --16--17--18--19-- 20

- ¿Para motivar se utiliza: a) el miedo, b) amenazas, c) castigo, d) premios, e) participación?

a, b, c, a veces d	d y quizá c	d y quizá c y e	e o d según el nivel
0-- 1-- 2 --3--4--	5 --6--7--8--9----	10 --11--12--13--14--	15 --16--17--18--19-- 20

- ¿A qué nivel se siente la necesidad de alcanzar los objetivos de la organización?

Solo en el más Alto	A nivel directivo	En casi todos los niveles	En todos
0-- 1-- 2 --3--4--	5 --6--7--8--9----	10 --11--12--13--14--	15 --16--17--18--19-- 20

- ¿Existe una labor de equipos?.

Poca	Alguna	Bastante	Mucha
0-- 1-- 2 --3--4--	5 --6--7--8--9----	10 --11--12--13--14--	15 --16--17--18--19-- 20

- Dirección por la que fluye la comunicación

Hacia abajo	En gran medida hacia abajo	Hacia abajo hacia arriba	Hacia abajo, hacia arriba y entre iguales
0-- 1-- 2 --3--4--	5 --6--7--8--9----	10 --11--12--13--14--	15 --16--17--18--19-- 20

- ¿Cómo aceptan los subordinados las comunicaciones de los superiores?.

Con sospecha Con indiferencia Con cautela En general se aceptan

0-- 1-- 2 --3--4-- 5 --6--7--8--9---- 10 --11--12--13--14-- 15 --16--17--18--19-- 20

- ¿Es exacta la comunicación ascendente?.

Casi nunca A veces A menudo Casi siempre

0-- 1-- 2 --3--4-- 5 --6--7--8--9---- 10 --11--12--13--14-- 15 --16--17--18--19-- 20

- ¿Hasta qué punto los jefes comprenden los problemas de sus subordinados?

Muy poco Algo Bastante Mucho

0-- 1-- 2 --3--4-- 5 --6--7--8--9---- 10 --11--12--13--14-- 15 --16--17--18--19-- 20

- ¿A qué nivel se toman las decisiones?

Generalmente arriba del todo Las importantes a alto nivel, algo de delegación mucho control Las importantes a alto nivel, las demás a nivel inferior, se delega bastante A todos los niveles y con buena integración.

0-- 1-- 2 --3--4-- 5 --6--7--8--9---- 10 --11--12--13--14-- 15 --16--17--18--19-- 20

- ¿Se corresponsabilizan los subordinados de las decisiones que afectan su trabajo?.

Casi nunca A veces se les Consulta Casi siempre se les consulta Corresponsabilidad

0-- 1-- 2 --3--4-- 5 --6--7--8--9---- 10 --11--12--13--14-- 15 --16--17--18--19-- 20

- ¿Contribuye a motivar a la gente el modo como se toman las decisiones?.

No mucho Poco Algo Mucho

0-- 1-- 2 --3--4-- 5 --6--7--8--9---- 10 --11--12--13--14-- 15 --16--17--18--19-- 20

- ¿Cómo se fijan los objetivos?

Con órdenes Ordenes con petición de comentarios Se consulta antes de decidir Se decide en grupo

0-- 1-- 2 --3--4-- 5 --6--7--8--9---- 10 --11--12--13--14-- 15 --16--17--18--19-- 20

- ¿Se aceptan los objetivos fijados?.

Solo exteriormente hay oposición pasiva Hay cierta resistencia pasiva A veces hay resistencia pasiva Siempre o casi siempre

0-- 1-- 2 --3--4-- 5 --6--7--8--9---- 10 --11--12--13--14-- 15 --16--17--18--19-- 20

- ¿Dónde se realizan las funciones de control?.

Solo en el vértice de la organización En los altos niveles A alto nivel con delegación a nivel medio A todos los niveles

0-- 1-- 2 --3--4-- 5 --6--7--8--9---- 10 --11--12--13--14-- 15 --16--17--18--19-- 20

- ¿Responde el sindicato a los intereses de los trabajadores?.

Nada	Poco	Suficiente	Mucho
0-- 1-- 2 --3--4-- 5 --6--7--8--9---- 10 --11--12--13--14-- 15 --16--17--18--19-- 20			

- ¿Para qué se utilizan los datos de control?.

Para dar órdenes y castigar	Para premiar o castigar	Para premiar y a veces ayudar a mejorarse	Para autoguiar y solucionar problemas
0-- 1-- 2 --3--4-- 5 --6--7--8--9---- 10 --11--12--13--14-- 15 --16--17--18--19-- 20			

coordinados

ANEXO 6: Resultados de la encuesta

Ponga a continuación su categoría laboral:	199	7,0	
___ Directivo	14	7,0	
___ Funcionario	0	0,0	
___ Técnico o especialista	158	79,4	
___ Trabajador	27	13,6	
Años de trabajo en la empresa			
---- Menos de un año	40	20,1	
---- 1-5 años	30	15,1	
---- 6-10 años	50	25,1	
---- 11-15 años	40	20,1	
---- 16-20 años	0	0,0	
---- Más de 20 años	39	19,6	
Sexo			
___ M	108	54,3	
___ F	91	45,7	
		0,0	
Edad	42,2	21,2	
Nivel cultural culminado de:			
___ Primaria	0	0,0	
___ Secundaria	2	1,0	
___ Medio superior (técnico medio o enseñanza media superior)	151	75,9	
___ Superior. (Universitario).	46	23,1	
1. Cuál fue el año de creación de La Delegación Provincial del Ministerio de La Agricultura?			
Si	39	19,6	
No	160	80,4	
2. ¿Conoce la misión de La Delegación Provincial del Ministerio de La Agricultura y sus Tareas Estratégicas?			
Si	76	38,2	
No	123	61,8	
3. En cuanto a la toma de decisiones responda lo siguiente:			
a) Considera que se consulta a los trabajadores:	199	100	
___ Nunca	0	0	
___ A veces	179	89,95	
___ Siempre	20	10,05	
b) Las decisiones suelen modificarse como resultado de la consulta con los trabajadores.	199	100	
___ Nunca	2	1,0	
___ A veces	182	91,5	

___ Siempre	15	7,5	
4. Marque algunas características de los trabajadores de La Delegación Provincial del Ministerio de La Agricultura.			
___ Ambiciosos	23	11,6	
___ Emprendedores	95	47,7	
___ Desmotivados	85	42,7	
___ Dispuestos a ayudar	103	51,8	
___ Puntuales	72	36,2	
___ Inestables	59	29,6	
___ Solidarios	93	46,7	
___ Satisfechos	48	24,1	
___ Laboriosos	83	41,7	
___ Desorganizados	11	5,5	
___ Indisciplinados	33	16,6	
___ Responsables	121	60,8	
___ Ineficientes	1	0,5	
5. En igualdad de condiciones laborales y salariales ¿se cambiaría a otra organización para desarrollar un trabajo similar?	199	100,0	
___ Si	19	9,5	
___ No	91	45,7	
___ Quizás	89	44,7	
___ No sabría decir	0	0	
6. ¿Qué opinión le merecen los siguientes aspectos del Delegación Provincial del Ministerio de La Agricultura?			
Responda utilizando uno de los siguientes indicadores por cada una de los aspectos a contestar:			
	Malo	Regular	Buena
a) La comunicación con los superiores _____	0	72	124
b) La comunicación con los compañeros _____	0	29	122
c) La colaboración en el trabajo _____	0	76	118
d) El trabajo en equipo _____	17	79	93
f) Cambio de puesto en función de los resultados demostrados _____	69	62	86
g) La relaciones humanas _____	13	49	147
h) La solidaridad _____	4	64	113
i) El clima laboral _____	11	107	64
j) Condiciones laborales _____	53	108	26
k) Preparación del personal _____	84	63	54

8. ¿Si tuviera que definir el ambiente interno que se vive en el Delegación Provincial del Ministerio de La Agricultura, con qué expresión lo haría?	199	100	
Una gran familia	58	29,1	
Una selva	0	0	
Una sala de espera	47	23,6	
Desconectados entre sí	64	32,1	
Un grupo de amigos	30	15,0	
<hr/>			
9. ¿Cree que la dirección del Delegación Provincial del Ministerio de La Agricultura se encuentra alejada de lo que ocurre en la misma?	199	100	
SI	14	7,0	
No	121	60,8	
A veces	64	32,1	
<hr/>			
10. ¿Qué imagen cree que ofrece la Delegación Provincial del Ministerio de La Agricultura hacia el resto de las personas ajenas al sector?	199	100	
Mala	17	8,5	
Regular	130	65,3	
Buena	52	26,1	
<hr/>			
a) ¿Se corresponde la imagen con la realidad?	199	100	
---- No, la realidad es peor	13	6,5	
---- No, la realidad es mejor	61	30,6	
---- Sí, se corresponde	125	62,8	
<hr/>			
11. ¿De quién recibe la información para la realización de su trabajo en el MINAG? (Puede señalar una o varias opciones)			
De la Dirección	61	30,6	
De su Jefe inmediato Superior	136	68,3	
De su Jefe Directo	72	36,1	
De otras direcciones	40	20,1	
De compañeros en su mismo nivel	22	11,0	
De otras fuentes, en pasillos, comedores y otros lugares ajenos a la oficina	12	6,0	
Del sindicato	64	32,1	
De otras instancias ¿cuáles?	44	22,1	
<hr/>			
12. ¿A quién transmite Ud. información para la realización laboral en el MINAG?			
A sus subordinados	110	55,2	
Compañeros de su mismo nivel	72	36,1	
Niveles superiores	92	46,2	
A otras direcciones o niveles	34	17,0	
<hr/>			

13. Marque la opción que describa mejor la utilidad de las vías de comunicación existentes en La Delegación Provincial del Ministerio de La Agricultura. Escoja uno de los indicadores Útil, No útil, o Poco útil para su cada una de sus respuestas:.			
	U	PU	NoU
1. Reuniones _____	165	32	0
2. Asambleas _____	143	82	2
3. Entrevistas _____	117	65	41
4. Matutinos _____	160	35	5
5. Rumores _____	10	30	147
6. Murales _____	89	93	10
7. Cartas _____	56	103	17
8. Documentos Rectores _____	163	37	2
9. Teléfono _____	167	27	5
10. Correo electrónico _____	178	25	5
11. Intranet _____	132	72	18
12. Encuentros informales _____	60	116	12
13. Buzones de quejas y sugerencias _____	70	98	25
14. Radio Base _____	104	69	24
15. Boletín _____	115	69	12
16. Periódico/revista interna _____	115	66	20
17. Internet _____	112	78	7
18. Despachos _____	97	72	7
19. Otros. ¿Cuáles? _____	0	0	0
14. ¿Cómo valora la cantidad de información recibida?	199	100	
___ Buena	106	53,3	
___ Nula	7	3,5	
___ Insuficiente	55	27,6	
___ Excesiva	31	15,6	
15. ¿Cómo valora la calidad de la información recibida?			
---- Clara	40	20,1	
---- Necesaria	51	25,6	
---- Oportuna	8	4,0	
---- Confusa	12	6,0	
---- Inútil	9	4,5	
16. ¿Cómo evalúa el momento en que recibe la información?	199	100	
---- En tiempo	91	45,7	
---- Con retraso	108	54,3	

17. El tipo de información que recibe aborda temas vinculados con:			
a. Tareas y labores a realizar	199	100	
---- Siempre	83	41,7	
---- A veces	116	58,3	
---- Nunca	0	0	
b. Normativas, reglas, modos de hacer las cosas	199	100	
---- Siempre	71	35,7	
---- A veces	128	64,3	
---- Nunca	0	0	
c. Apoyo, reconocimientos, estímulos, felicitaciones profesionales o personales	199	100	
---- Siempre	45	22,6	
---- A veces	135	67,8	
---- Nunca	19	9,5	
18. ¿La Delegación Provincial del Ministerio de La Agricultura cuenta con canales o mecanismos para recoger sugerencias o información de los trabajadores?	199	100	
---- Muchos	5	2,5	
---- Algunos	170	85,4	
---- No hay	24	12,1	
a) En caso de tenerlos, señale algunos de esos canales			
---- Encuestas periódicas	47	23,6	
---- Buzones de correos electrónicos internos	25	12,6	
---- Buzón de sugerencias	7	3,5	
---- Conversaciones informales	27	13,6	
---- Asambleas sindicales	87	43,7	
Despachos	30	15,1	
Reuniones con los trabajadores	91	45,7	
---- Otros. ¿Cuáles?	2	1,005	
19. ¿Hasta qué punto diría que se siente parte de la tarea social que le encomienda La Delegación Provincial del Ministerio de La Agricultura?	199	100	
---- Sí	78	39,2	
---- No	9	4,5	
---- A veces	112	56,3	

20. Escriba en orden de preferencia lo que le resulta más importante. Enuméralo por el orden de importancia que tiene para usted del 1 al 5.			
---- La seguridad del empleo	104	52,3	
---- El salario recibido	93	46,7	
---- Las posibilidades de ser promovido	66	33,2	
---- Lo útil y necesario de su trabajo	67	33,7	
---- El ambiente y las relaciones de trabajo	148	74,4	
21. En su opinión el sistema de La Delegación Provincial del Ministerio de La Agricultura, en los últimos cinco años considera que:	199	100	
---- Ha empeorado bastante	10	5,0	
---- Ha empeorado algo	9	4,5	
---- Se mantiene igual	16	8,0	
---- Ha mejorado algo	88	44,2	
---- Ha mejorado bastante	76	38,2	
22. En los próximos años considera que...			
--- Empeorará	5	2,5	
---- Se mantendrá igual	23	11,6	
---- Mejorará	114	57,3	
---- Mejorará Mucho	57	28,6	

	Ninguna	Poca	Bastante	Completa	
1. ¿Cuánta confianza tiene en sus subordinados?.	0	5	6	10	
	Ninguna	Poca	Bastante	Completa	
2. ¿Cuánta confianza tiene su superior en usted?.	2	2	7	10	
	Poco	Bastante	Suficientemente	Completamente	
3. ¿Se sienten libres los empleados para hablar con el jefe?.	2	0	4	15	
	Raras Veces	A veces	A menudo	Muy frecuentemente	
4. ¿Con qué frecuencia se piden y se ponen en práctica ideas de los subordinados?.	1	3	2	15	
	a) el miedo	b) amenazas	c) castigo	d) premios	e) participación
5. ¿Para motivar se utiliza: a) el miedo, b) amenazas, c) castigo, d) premios, e) participación?.	3	0	5	8	5
	SOLO EN LO MAS ALTO	A NIVEL DIRECTO	EN CASI TODOS LOS NIVELES	EN TODOS	
6. ¿A qué nivel se siente la necesidad de alcanzar los objetivos de la organización?.	1	1	9	10	
	Poca	Alguna	Bastante	Mucha	
7. ¿Existe una labor de equipos?.	2	1	9	9	
	Hacia abajo	En gran medida hacia abajo	Hacia abajo hacia arriba	Hacia abajo, hacia arriba y entre iguales	
8. Dirección por la que fluye la comunicación	0	4	3	14	
	Con sospecha	Con indiferencia	Con cautela	En general se aceptan	
9. ¿Cómo aceptan los subordinados las comunicaciones de los superiores?.	0	2	1	18	
	Casi nunca	A veces	A menudo	Casi siempre	
10. ¿Es exacta la comunicación ascendente?.	0	4	6	11	
	Muy poco	Algo	Bastante	Mucho	
11. ¿Hasta qué punto los jefes comprenden los problemas de sus subordinados?	2	4	7	8	
	Generalmente arriba del todo	Las importantes a alto nivel, algo de delegación mucho control	Las importantes a alto nivel, las demás a nivel inferior, se delega bastante	A todos los niveles y con buena integración.	
12. ¿A qué nivel se toman las decisiones?	2	5	4	10	
	Casi nunca	A veces se les Consulta	Casi siempre se les consulta	Corresponsabilidad	
13. ¿Se corresponsabilizan los	4	4	7	6	

subordinados de las decisiones que afectan su trabajo?.					
	No mucho	Poco	Algo	Mucho	
14. ¿Contribuye a motivar a la gente el modo como se toman las decisiones?.	3	3	7	8	
	Con órdenes	Ordenes con petición de comentarios	Se consulta antes de decidir	Se decide en grupo	
15. ¿Cómo se fijan los objetivos?.	1	6	4	10	
	Solo exteriormente hay oposición pasiva	Hay cierta resistencia pasiva	A veces hay resistencia pasiva	Siempre o casi siempre	
16. ¿Se aceptan los objetivos fijados?.	2	3	1	15	
	Solo en el vértice de la organización	En los altos niveles	A alto nivel con delegación	A todos los niveles	
17. ¿Dónde se realizan las funciones de control?.	2	0	2	17	
	Nada	Poco	Suficiente	Mucho	
18. ¿Responde el sindicato a los intereses de los trabajadores?.	2	6	10	3	
	Para dar órdenes y castigar	Para premiar o castigar a mejorarse	Para premiar y a veces ayudar	Para autoguiar y solucionar coordinados	
19. ¿Para qué se utilizan los datos de control?.	2	1	4	14	