



Empresa Municipal de Gastronomía Cienfuegos
Diagnóstico de Comunicación Organizacional en el Restaurante “LA VERJA” Cienfuegos



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
“Carlos Rafael Rodríguez”
Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

TESIS DE GRADO EN OPCIÓN AL TÍTULO DE

LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

***Título: Diagnóstico de Comunicación Organizacional en el
Restaurante “LA VERJA”.Cienfuegos***

AUTORA: Lidia Montes de Oca Suárez

TUTOR: MSc. Blanca Elena Miranda Bacás

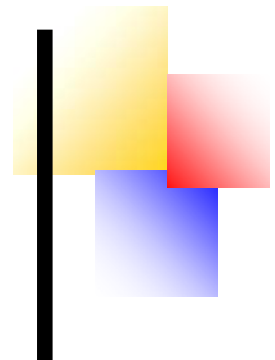
CO-TUTOR: MSc. Teresa Fernández Hernández

Consultante: Prof.Asistente Lic. Edy Isaac Castillo Pérez

Curso 2011-2012.
“Año 54 de la Revolución”



Pensamiento





PENSAMIENTO

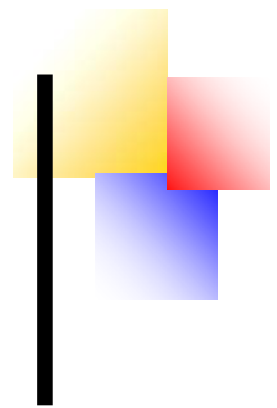
“... de que vale recibir un vasto cúmulo de informaciones, si la persona que la recibe no es capaz de comunicarla a los demás, en el lugar adecuado y en el momento oportuno. Recuerde, que la información es poder...”

Ché, 22 de julio de 1961

Jornada de trabajo con sus colaboradores del BNC



Dedicatoria





DEDICATORIA

... A ti madre mía, mi eterna reina, alcancé lo que el destino no te dejó terminar.

... A Mi hijo Lenier, fuente de inspiración.

... A mis cinco hermanitos por su ayuda y cariño incondicional

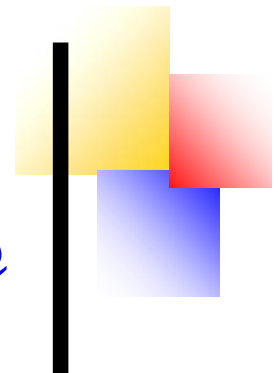
... A mi amigo y compañero de estudio Ulloa, por sus sabios consejos.

.... A mis compañeros de aula por brindarme su apoyo incondicional en los seis años de carrera.

... A todos mis compañeros de trabajo, en especial al colectivo del Palacio de los Matrimonios de Cienfuegos



Agradecimientos





AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a todas las personas que de una forma u otra han contribuido con su ayuda y sin la cual no hubiese sido posible la realización de este trabajo, en especial a Esperanza, Lesvi, Massiel, Blanca Rosa y Yudit profesores de la Universidad por sus exigencias y confianza, a Rogel Director del Sectorial de Comercio y Gastronomía por su apoyo incondicional, a Emilia González Moreira, Directora de la Empresa de Gastronomía y Acelia Casas, Administradora y su colectivo de trabajadores del Restaurante "La Verja", por apoyar nuestra idea.

A mis tutoras **MSc. Blanca Elena Miranda Bacás y MSc. Tersa Fernández Hernández** por facilitarme todas sus experiencias, a mi profesor consultante Lic. **Eddy Isaac Castillo Pérez** por su dedicación.

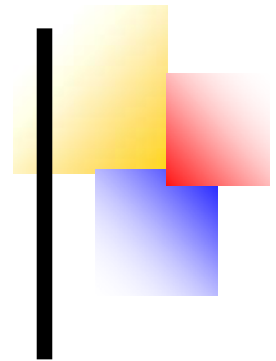
A esas personas maravillosas que han estado cerca de mi, Marianela, Mirtica, Dulce y La China brindándome su tiempo, su apoyo, su ayuda y su esfuerzo en pos de hacer realidad este sueño.

A todos, de verdad, muchísimas gracias y mi agradecimiento eterno, ustedes forman parte de este logro. Solo ustedes saben el sacrificio que he hecho por alcanzarlo.

Gracias por confiar en mí.



Resumen





RESUMEN

El diagnóstico organizacional constituye una fase necesaria de los programas de desarrollo de las organizaciones laborales. Consiste en una descripción detallada del estado actual de la organización y la dinámica de su posible desarrollo, refleja problemas, insuficiencias, virtudes, cualidades, en fin, fortalezas a aprovechar por la organización y debilidades a superar.

La fase de diagnóstico constituye el punto de partida necesario para proyectar el camino a seguir por la organización para lograr los objetivos que se propone, planificándose las acciones a seguir sobre la base de las fortalezas y debilidades identificadas en la organización.

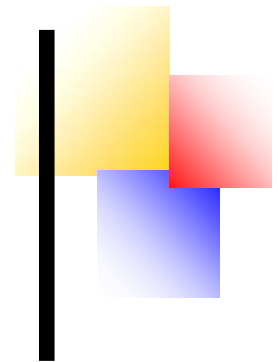
La presente investigación titulada Diagnóstico de comunicación organizacional en el Restaurante “La Verja” de Cienfuegos perteneciente a la Empresa Municipal de Gastronomía Cienfuegos, tuvo como propósito:

- Realizar un diagnóstico que permitió caracterizar la comunicación organizacional del Restaurante “La Verja” de Cienfuegos.
- Se Identificó el comportamiento de la comunicación organizacional con la instrumentación de los métodos y técnicas a aplicar durante las etapas del diagnóstico en el Restaurante “La Verja” de Cienfuegos.

Constituyendo dicha investigación, una herramienta de gran importancia para establecer estrategias en aras de solucionar los problemas de comunicación presentes en esta organización y que sirva como referente para otras instituciones que integran la red de centros emblemáticos de la ciudad de Cienfuegos.

Para la comprensión de este estudio se operó con los siguientes criterios.

- Organización
- Diagnóstico
- Comunicación Organizacional
- Restaurante Especializado



Summary



SUMMARY

The organizational diagnosis constitutes a necessary phase of the programs of development of the labor organizations. It consists on a detailed description of the current state of the organization and the dynamics of their possible development, reflective problems, inadequacies, virtues, qualities, in short, strengths to take advantage for the organization and weaknesses to overcome.

The diagnosis phase constitutes the necessary starting point to project the one in route to continuing for the organization to achieve the objectives that he/she intends, being planned the actions to continue about the base of the strengths and weaknesses identified in the organization.

The present investigation titled Diagnosis of organizational communication in the Restaurant "The Grate" of Cienfuegos belonging to the Municipal Company of Gastronomy Cienfuegos, had as purpose:

- To Carry out a diagnosis that allowed to characterize the organizational communication of the Restaurant "The Grate" of Cienfuegos.
- Was Identified the behavior of the organizational communication with the instrumentation of the methods and technical to apply during the stages of the diagnosis in the Restaurant "The Grate" of Cienfuegos.

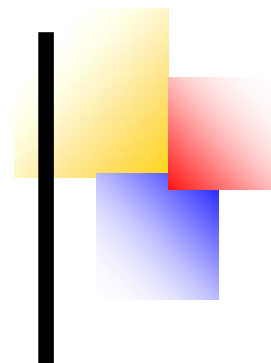
Constituting this investigation, a tool of great importance to establish strategies for the sake of solving the present communication problems in this organization and that it is good as relating for other institutions that integrate the net of centers distinguished of the city of Cienfuegos.

For the understanding of this study it was operated with the following approaches.

- Organization
- Diagnostic
- Organizational Communication
- Specialized Restaurant



Índice





INDICE

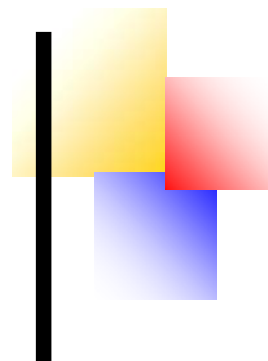
	Página
Introducción.....	1
Capítulo 1: Presupuestos teóricos.....	7
1.1 Las organizaciones y su entorno.....	7
1.2 Comunicación Organizacional.....	10
1.3 La investigación social y el diagnóstico de problemas de la comunicación institucional.....	20
1.4 Estudios de casos de organizaciones desde la perspectiva de diagnóstico organizacional.....	23
Resumen del Capítulo	25
Capítulo 2: Diseño Metodológico	26
2.1 Marco Metodológico.....	26
2.2 Justificación de la propuesta.....	28
2.3 Explicación de la propuesta	29
2.4. Presentación del diagnóstico.....	30
2.5 Reflexiones acerca de la utilidad del estudio (diagnóstico).....	31
2.6. Responsabilidad con la propuesta de los trabajadores y directivos.....	32
2.7 Descripción de los métodos y técnicas de investigación.....	32
Capítulo 3: Análisis de los Resultados.....	35
3.1 Análisis cuantitativo y cualitativo de los instrumentos aplicados.....	35
3.2 Validación de la Propuesta.....	48
Conclusiones.....	53
Recomendaciones.....	54
Bibliografía.....	55
Anexos	



Empresa Municipal de Gastronomía Cienfuegos

Diagnóstico de Comunicación Organizacional en el Restaurante "LA VERJA" Cienfuegos

Introducción





INTRODUCCIÓN

El primer problema que se presenta al estudiar comunicación organizacional es la necesidad de profundizar en torno a su naturaleza, objeto de estudio e incluso su propia definición, pues son múltiples los enfoques acerca de estos aspectos.

Algunos autores vinculan la comunicación organizacional con el área del intercambio de información. Para ello la comunicación organizacional es "el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización" (Redding, 1972: 23), o "es el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido" (Katz y Kahn, 1978: 35). Para otros es sinónimo de comunicación oral directa, dentro de estructuras formales, o comunicación interna tanto directa como mediática, formal o informal." Como concepto más amplio, se habla de todo proceso comunicativo de la organización, tanto interno como externo, formal o informal, directo o mediático" (Gold haber, 1994: 47).

Otros especialistas conciben esta materia en estrecha relación con el campo cultural, haciendo énfasis en la vinculación de la comunicación con la capacidad de construcción de símbolos y valores de los públicos relacionados con la organización, lo que nos conduce al estudio de la influencia de la comunicación en la cultura y el clima organizacional tanto desde el punto de vista interno como en su interrelación con el entorno.

Si se incorpora el enfoque desde la dirección empresarial, hay quienes ubican a la comunicación organizacional en la esfera de la gestión, y la definen" como vector de competitividad de empresas e instituciones, en algunos casos con énfasis en la planificación al estilo de la mercadotecnia" (Noguera, 2000: 42).

Todos coinciden, no obstante, en la importancia que esta materia presenta para el mejor desempeño de las organizaciones, pues entre los elementos que posibilita la supervivencia y desarrollo de las organizaciones reinscribe con protagonismo definitivo la interrelación, es decir, de los procesos comunicativos inherentes a cualquier grupo, organización o sociedad, lo que constituye la razón de ser de la comunicación organizacional.

Esta disciplina comienza a manifestarse en la década de los cincuenta, pero no es hasta los años setenta cuando adquiere un corpus independiente en el campo de las ciencias



sociales, con la publicación del libro *Communications Witten Organizations*, del especialista norteamericano Charles Redding, considerado el padre de la comunicación organizacional.

El mundo contemporáneo reconoce gran cantidad de organizaciones que participan en el desarrollo de los distintos sectores de la sociedad, las cuales, cada vez más son partidarias de considerar la comunicación como factor fundamental para su desempeño, intrínsecamente vinculada a todos los procesos y funciones que en ellas se producen.

En Cuba esta área ofrece la posibilidad de interiorizar conocimientos, incorporar habilidades, y nuevos métodos que le permitan gestionar los procesos de cambios en las organizaciones desde posiciones más participativas y de colaboración, lo cual se evidencia en la política de perfeccionamiento empresarial y en el fortalecimiento de los valores culturales.

La comunicación organizacional surge como disciplina en el campo de las ciencias sociales hace tres décadas," centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre éstos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución, y el fortalecimiento de su identidad y mejorar el desempeño de las entidades". (Trelles Rodrigues, 2001: 6) Ofrece la posibilidad de la interiorización de conocimientos e incorporación de habilidades que tributan al desarrollo social, tanto en lo económico como en lo cultural, mediante su contribución al perfeccionamiento de las empresas e instituciones y al fortalecimiento de los valores de la cultura en las organizaciones y la sociedad en general.

En la base del perfeccionamiento empresarial cubano, se encuentra el hombre, y es este también el pilar que sustenta el amplio movimiento de generalización de la cultura que se lleva a cabo hoy en Cuba.

Al incorporar una concepción coherente, integrada, planificada de la comunicación, aumenta considerablemente los niveles de motivación y participación de los integrantes de las empresas y organizaciones y su implicación en la búsqueda de eficiencia y calidad, a la vez que se favorecen los procesos de construcción de símbolos y significados compartidos que constituyen la base de nuestra cultura.



EL Decreto 281 que aborda el Sistema de Comunicación Empresarial en su capítulo XIX expresa:

“La comunicación es la actividad propia del ser humano, inherente al hombre y a la mujer que integran las organizaciones y la sociedad de forma general. La implantación de un sistema de comunicación implica la permanente interacción entre los trabajadores y la dirección, a fin de lograr un intercambio de ideas que logre un mejor desempeño y por tanto mayor eficacia y eficiencia en la gestión”.

La comunicación es un conjunto de actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo (ida y vuelta) de mensajes que se dan entre los trabajadores entre sí y con su dirección, así como entre la organización y su entorno. La aplicación de un correcto sistema de comunicación, permite influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores de la institución y los públicos externos, con el fin de cumplir con mayor eficiencia y rapidez los objetivos de la institución.

El sistema de comunicación, se encamina tanto a públicos internos, integrado por todos los trabajadores de la institución, como a públicos externos, conformados por el pueblo, los clientes, suministradores, competidores y por el resto de las instituciones gubernamentales o no gubernamentales que de una forma u otra se relacionan con la organización; por lo que es indispensable el establecimiento de un sistema de comunicación para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la institución con la realidad del entorno.

Como parte de lo expresado anteriormente el Ministerio de Comercio Interior como organización no está ajeno a integrarse al Sistema de Perfeccionamiento Empresarial y como política la orienta hacia todas las Empresas que la integran.

En estos momentos, en que el proceso de la nueva política económica y social aprobada en el sexto Congreso del Partido provoca un incremento del trabajo por cuenta propia en la actividad gastronómica, se produce una fuerte competencia entre la actividad estatal y la no estatal. Como resultado del surgimiento de nuevas y variadas ofertas en el sector privado, se ha producido un descenso en el nivel de clientes y gestión empresarial de la gastronomía estatal. Por tal razón y porque en la provincia de Cienfuegos no se cuenta con un estudio que permita conocer como está organizado el sistema de comunicación organizacional en sus instituciones, la autora ha decidido realizar una investigación



mediante un estudio diagnóstico y caracterizar el estado actual de la comunicación organizacional en una de las unidades estatales que brindan servicios gastronómicos para valorar la situación real de la organización en términos de comunicación, su cohesión interna, nivel de información, el conocimiento de su misión y objetivos por sus miembros, y del papel que toca a cada uno en el cumplimiento de ambos, su sentido de pertenencia, y los valores en los que se fundamenta la organización. La institución seleccionada al azar fue el restaurante “La Verja” perteneciente a la Empresa Municipal de Gastronomía de Cienfuegos.

Los resultados de esta investigación mostrarán los aspectos positivos y limitaciones del Sistema de Gestión de Comunicación hasta ahora desconocidos y serán una herramienta útil para la toma de decisiones que incidan en la disminución de las debilidades que tiene la institución.

Después de analizar lo anteriormente fundamentado, se definen como objetivos de esta investigación:

Objetivos General:

- Diagnosticar la Comunicación Organizacional en el Restaurante “La Verja” de Cienfuegos.

Específicos:

- Describir el estado actual de la Comunicación Organizacional en el Restaurante “La Verja” de Cienfuegos.
- Identificar amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades en el Restaurante “La Verja” de Cienfuegos.
- Validación del diagnóstico por criterios de especialistas.

La investigación realizada y sus resultados se recogen en el presente trabajo el cuál está estructurado en:

Capítulo I: Presupuestos teóricos

1.1 Las organizaciones y su entorno



1.2 Comunicación Organizacional

1.3 Estudios de casos de organizaciones desde la perspectiva de
Diagnóstico organizacional

1.4 Diagnóstico de Comunicación organizacional en el restaurante “La Verja” de
Cienfuegos

Capítulo II: Diseño Metodológico

2.1 Marco Metodológico

2.2 Justificación de la propuesta

2.3 Explicación de la propuesta

2.4. Presentación del diagnóstico

2.5 Reflexiones acerca de la utilidad del estudio (diagnóstico)

2.6. Responsabilidad del colectivo y directivos de la entidad Restaurante “La
Verja” de Cienfuegos

2.7 Descripción de los métodos y técnicas de investigación

Capítulo III: Análisis de los Resultados

3.1 Análisis cuantitativo y cualitativo de los instrumentos aplicados.

3.2 Validación de la Propuesta.

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

Los criterios operacionales utilizados son:

Organización: Sistemas abiertos por sus constantes interacciones con el medio ambiente a través de las personas que se comunican entre sí por signos verbales y no verbales, formando grupos y una serie de valores compartidos que caracterizan su cultura para lograr determinados objetivos.



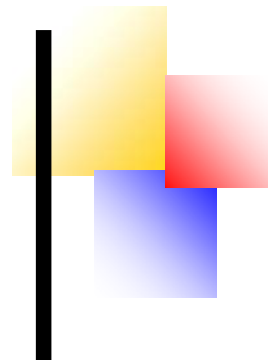
Diagnóstico: Constituye una fase necesaria de los problemas de desarrollo de las organizaciones laborales. Consiste en una descripción detallada del estado actual de la institución.

Comunicación Organizacional: Se refiere a los flujos de Comunicación externa e interna y ascendente y descendente en el Restaurante “La Verja” de Cienfuegos.

Restaurante Especializado: Establecimiento gastronómico que oferta una amplia variedad de alimentos elaborados, incluyendo bebidas, dentro de un ambiente que contribuye al esparcimiento y la recreación, donde los clientes son atendidos en las mesas por un personal con la adecuada calificación, lo cual permite interrelacionar las necesidades de la alimentación con el disfrute de comodidades. Se caracteriza por poseer mesas con sillas.



Capítulo I





CAPÍTULO I: PRESUPUESTOS TEÓRICOS

Los contenidos abordados se exponen en 4 epígrafes: Las organizaciones y su entorno, Comunicación organizacional, Estudio de casos de organizaciones desde la perspectiva del diagnóstico organizacional, y diagnóstico de comunicación organizacional en el Restaurante “La Verja “ de Cienfuegos.

1.1 Las organizaciones y su entorno

“Las organizaciones son sistemas abiertos por sus constantes interacciones con el medio ambiente a través de las personas que se comunican entre sí por signos verbales y no verbales, formando grupos y una serie de valores compartidos que caracterizan su cultura para lograr determinados objetivos“. (*Trelles Irene. 2006: 18*).

Formas de clasificar las organizaciones

Por el volumen de negocios, sus finalidades, tipos de actividades; el tamaño: pequeñas, medianas, grandes. Fabriles, de servicio, gubernamentales, sociales.

Al referirnos a organizaciones entendemos como tales a todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no.

Funciones

Su utilidad está dada por las funciones que realiza en la organización, que a grandes rasgos se pueden identificar con las siguientes:

Función descriptiva, la que investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.



Función evaluadora, la que explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que lo hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

Función de desarrollo, la que efectúa un análisis de cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone además la forma de realizarlo.

Mediante la aplicación de esta disciplina se puede determinar el enfoque que recibe la comunicación en la organización, y cuales efectos produce la implementación de tal enfoque. Muy frecuentemente nos encontramos con la comunicación concebida –de facto, pues ni siquiera se tiene plena conciencia de ésto- como un fenómeno de generación espontánea, al cual no es necesario dirigir, al ser tan natural e inherente a todo ser humano. En tales casos cada área organiza sus acciones comunicativas de manera inconexa, sin coordinación entre sí, ni orientación central, lo que se revierte en incoherencia y hasta contradicción en el discurso, duplicación de esfuerzos y gastos innecesarios de recursos. Para ejemplificar, imaginemos una hipotética situación en que la organización emita dos mensajes simultáneos, por áreas diferentes, y en uno se plantee la necesidad de reducción de plantilla por dificultades económicas, en tanto en el otro se promocióne una nueva línea que se emprenderá en virtud del floreciente estado de la empresa.

Se estudia el tipo de mensaje que la organización genera: si la atención se centra en los mensajes de tarea en detrimento de otro tipo de mensajes, como los de integración, destinado a promover la cohesión interna, o los de tema humano que promueven el sentido de pertenencia y la motivación. Se investiga el funcionamiento de los flujos de comunicación: si predomina la corriente vertical descendente, desde los jefes hacia los subordinados, o si se garantizan canales para hacer llegar a los niveles superiores interrogantes, dudas, sugerencias en torno a la manera de realizar las tareas orientadas, mediante el funcionamiento del flujo vertical ascendente; o si existe adecuado nivel de coordinación y buenas relaciones entre niveles homólogos, para abordar multilateralmente un problema, lo que se refleja en el flujo de comunicación horizontal, y si existe flexibilidad



y dinamismo en la interrelación de los miembros de la organización, dado por el flujo transversal de comunicación.

Se analiza el funcionamiento de los canales formales, es decir, aquellos que transitan por las estructuras oficiales de la entidad, generalmente expresadas en su organigrama; y los canales informales, aquellas formas de comunicación como el rumor, las conversaciones en los pasillos durante almuerzos o recesos, en los que se transmiten las últimas noticias sobre la empresa con mucha mayor celeridad que los canales formales. Otro tema de mucha utilidad es la identificación y estudio de los grupos informales y sus líderes en función de su potencia aglutinadora, informativa y movilizadora para los fines que persigue la organización

Públicos

Se dividen en dos grandes grupos: internos y externos, de acuerdo a su relación con la organización; y el público mixto.

Los *públicos internos* son los directivos de nivel medio, superior, empleados y las organizaciones políticas y de masas.

Los *públicos externos* no forman parte de la organización. Se dividen en:

Generales: Comunidad nacional e internacional, ubicada a nivel de microsistema social de la institución y que entra en contacto con ésta de manera mediatizada.

Específicos: Individuos y sistemas sociales externos vinculados en alto grado y directamente a las instituciones.

Clientes o mercado: Reales o potenciales, la competencia, los proveedores, los distribuidores, los medios masivos de comunicación, los líderes de opinión, el público mayoritario, las autoridades y la comunidad en general, entre otros.

El *público mixto* es aquel que sin ser parte integrante totalmente de la organización, juega un papel tan importante en el desenvolvimiento de la institución que pudiera diferenciarse del resto de los públicos externos, por ejemplo, los familiares de los trabajadores en caso que exista un estrecho vínculo entre ellos y la entidad.



1- 2- Comunicación Organizacional

La *comunicación organizacional* surge como disciplina en el campo de las ciencias sociales hace tres décadas. “Centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman el proceso de comunicación en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros y entre éstos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la institución y el fortalecimiento de su identidad “ . (Trelles Irene. 2001: 106).

La *comunicación* implica siempre un proceso que ocurre entre dos personas, las cuales se comunican entre sí a través de la construcción, emisión y recepción de mensajes. No es un proceso lineal por lo que no se puede reducir a las tan conocidas relaciones causa – efecto ó estímulo – respuesta. Es el proceso mediante el cual se comparte y se rescata lo “común” entre la fuente y el receptor en el intercambio de mensajes y donde siempre se le da un sentido a ese mensaje por parte de los interlocutores. *Comunicación* se deriva del latín *communicatio* de *communis* = común, que significa trato o correspondencia entre personas y participación, expresándose a diferentes niveles (interpersonal, grupal, de masas, institucional, etc.).

Comunicación formal e informal. Directa y mediada

Comunicación formal: Cuando la comunicación transita por vías formales, es decir, aquellos eslabones vinculados con la organización formal de la entidad, expresada en su organigrama (estructura de cargos).

Comunicación informal: Cuando la interacción de los públicos internos se produce en virtud de lazos de afinidad, simpatía, familiaridad, de manera independiente de los lugares que los protagonistas de la comunicación ocupan en el organigrama.

La *comunicación* puede establecerse de manera directa entre dos personas, en este caso se llama *diática*, por ejemplo: a través de conversaciones informales (casuales, almuerzo, café, descanso), entrevistas de contratación, entrevistas de orientación y discusiones superior – subordinado, entre otras. La que se establece entre más de dos personas se llama *grupal*: sesiones de tormenta de ideas, reuniones para tomar decisiones, grupos de orientación, capacitación y reuniones de trabajo.



Cuando la comunicación no es personal sino que se utilizan medios para realizarla se denomina *mediática*: periódicos, revistas, boletines, hojas informativas, fax, correos electrónicos, Internet, radio, televisión.

Redes o flujos de comunicación

Las organizaciones están formadas por series de individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue unos caminos denominados *redes de comunicación*. Una red puede estar constituida por unas pocas personas o por toda la organización.

Los mensajes pueden fluir a través de dos tipos de redes de comunicación: las comunicaciones o *redes informales* que son todas las libres expresiones y manifestaciones de los trabajadores, no controladas por la dirección y se caracterizan por no tener estructura, seguir caminos diferentes y dar margen a la creación de otras redes. Asimismo, resalta la rapidez con que se diseminan y lo dinámico de sus relaciones, a diferencia de las redes formales. La interrelación entre públicos internos se produce en virtud de lazos de afinidad, simpatía, familiaridad. Es una comunicación efectiva para transmitir mensajes.

Las *redes formales* son aquellas por las que los mensajes fluyen siguiendo caminos oficiales fijados por la organización. Si se trata de mensajes enviados por los directivos a sus subordinados se produce un *flujo vertical descendente*, que se usa para informar, emitir resoluciones, directivas, procedimientos, normas, etc.

Algunos de los *problemas* que pueden afectar a los mensajes mientras fluyen descendentemente son: La excesiva confianza que se otorga a los métodos de difusión escritos y mecánicos (manuales, películas, circulares) en vez de utilizar los contactos personales y la comunicación cara a cara; la consecuente sobrecarga de mensajes que conlleve a un sistema selectivo de mensajes donde algunos son archivados sin revisarse; el proceso de filtración, donde algunos mensajes pueden ser cambiados, reducidos, ampliados, etc.

Si los mensajes salen de la base con dirección a los cuadros medios o superiores, el flujo de comunicación es *vertical ascendente*, su uso más común es la búsqueda de aclaración, retroalimentación, sugerencias, reclamos, sistemas de asesorías, encuentros de opinión,



cartas de los empleados, reuniones sociales, necesidad de orientación, apoyo, recursos, entre otros.

La importancia de la comunicación ascendente radica en que contribuye a mejorar la moral y las actitudes de los empleados, sirven de retroalimentación para la dirección, proporcionando indicios del éxito conseguido por un mensaje dado, estimulan la participación de los empleados en la preparación de las políticas operativas.

La comunicación que se establece entre miembros de la organización situados a un nivel similar de jerarquía se denomina *horizontal* (para lograr coordinación en la realización de las tareas).

La *comunicación transversal* es la que transita por todos los niveles, pero no de manera vertical ni horizontal y en ella participan todos los públicos. Es utilizada en organizaciones que funcionan con enfoque sistémico y en aquellas donde se conforman equipos multidisciplinarios para el análisis y solución de los problemas.

Los *mensajes* que se intercambian en los procesos comunicativos se dividen en *variados* y *múltiples*. Los que abordan temas relacionados con el trabajo (qué hacer, cómo hacerlo, cuando, quienes) se clasifican en *mensajes de tarea*, que guardan estrecha relación con los productos, servicios o actividades con especial interés para la organización, tienen además la misión de informar a los trabajadores sobre la manera de realizar sus trabajos e incluyen actividades de capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas, etc. Los *mensajes de mantenimiento* comprenden las normas y reglas, órdenes, procedimientos, controles, que configuran la forma de existencia y supervivencia de la organización y están relacionados con la realización de la producción y la consecución de los objetivos organizacionales. Existen también los *mensajes de contenido humano* que son dirigidos a los individuos que conforman la organización para estimular, reconocer los buenos resultados y determinadas actitudes, brindar condolencias ante una pérdida, etc.

Mensajes objetivos. Cada tipo de mensaje enviado a un público determinado mediante un canal específico, debe plantearse la consecución de objetivos concretos: informativos, de retroalimentación, de aumento del sentimiento de pertenencia, implicación, si se pretende lograr un acercamiento entre las metas u objetivos individuales.



Mensajes de desarrollo. Persiguen el logro de aplicación de medidas, formas de organización, etc. De *solución de conflictos* son los que tratan de solucionar contradicciones internas, de superación, etc.

Dentro de los aspectos que se pueden observar y analizar en relación con los procesos comunicativos en las organizaciones se encuentran, el contenido del mensaje transmitido en la actividad, con qué frecuencia es enviado cada tipo de mensaje, las condiciones de las interacciones (arreglos espaciales, locación, condiciones sonoras), la participación (miembros implicados), frecuencia de su participación, la iniciativa (quién inició la interacción), la preparación o no para la transmisión, la retroalimentación (cantidad y frecuencia), la dirección de los flujos de comunicación (ascendente, descendente, horizontal, vertical), los objetivos que persiguen los mensajes (toma de decisiones, recibir o facilitar información, comunicación informal, etc.).

La comunicación interna

Está constituida por los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización, en la que toman parte sus públicos internos. Sus soportes son los siguientes:

Medios impresos: boletines, periódicos, manuales, tableros de anuncios, memorandos, etc.

Medios audiovisuales: videos, películas, diapositivas, transparencias, rótulos, carteles, etc.

Comunicación cara a cara: interpersonal, entrevistas, recorridos itinerantes por el lugar de trabajo, reuniones, círculos de calidad, asambleas.

Existen dos tipos de comunicación:

La *puramente informativa*, que tiene como finalidad el conocimiento mutuo.

La *persuasiva*, que pretende convencer y obtener el favor de los trabajadores para adherirse a determinadas ideas.

La comunicación externa

Es aquella que se establece con los públicos externos. Tipologías:

Externa operativa – Se efectúa por los integrantes de la entidad con los distintos asociados (clientes, proveedores).



Externa estratégica - Constitución de una red de búsqueda de información estratégica para la empresa (sobre la competencia, últimos adelantos tecnológicos).

Externa de notoriedad – Ubica a la publicidad, las promociones, las relaciones públicas.

La dialéctica de la comunicación externa – interna conforma el equilibrio entre la estabilidad y el cambio que permite a la organización mantenerse flexible ante los cambios del entorno lo cual permitirá mantener el control adecuado sobre la relación identidad – imagen para su acondicionamiento al entorno concreto.

Es requisito que el mercado sepa lo que se vende y que la propia entidad conozca todo sobre los gustos y necesidades de su clientela para satisfacerla.

La vertiente externa de la comunicación empresarial es siempre la más conocida y visible. Se define como el resultado de todas las manifestaciones de la empresa ante su entorno y la impresión que las audiencias exteriores de la empresa reciben o tienen de ésta.

Una entidad se comunica a la vez con múltiples audiencias: la local, constituida por las organizaciones de su entorno más inmediato, los líderes de opinión de sus diferentes mercados, sus clientes reales y potenciales, los proveedores, distribuidores, la competencia, la administración, los medios de comunicación social, la comunidad financiera (accionistas, inversionistas, sociedades de intermediación, gestores de patrimonio, analistas) y el público en general, con el objetivo de posicionarse en el mercado y gestionar una imagen positiva para lograr una mayor colaboración, comprensión hacia sus objetivos o misión y prestigio social

¿Cómo aplicarla en Cuba?

La base del perfeccionamiento de la gestión empresarial en Cuba es el hombre. En la medida en que éste se motive e implique más en el logro de los objetivos de la organización, identificándolos con sus objetivos personales, aumentará la eficiencia, la eficacia y la calidad de nuestras empresas. En la mayoría de los aspectos centrales en los que se debe trabajar dentro del proceso de perfeccionamiento empresarial está presente la comunicación, como sucede con el desarrollo de los grupos, la lucha por objetivos comunes, la dirección por valores, el incremento de la motivación, la participación, la disciplina y la exigencia en las empresas, para sólo señalar algunos. “Y la resultante de su integración conduce a la eficiencia”. (Trilles Irene R. Espacio 3/2000: 5).



“Para lograr el perfeccionamiento empresarial es necesario desarrollar y consolidar sólidos valores de la cultura en las organizaciones, pues ésta influye poderosamente en el aumento de implicación y compromiso al que aspiramos. Esos valores se nutren de la cultura nacional y a su vez la alimentan, y las empresas deberán necesariamente proyectarse a la comunidad como parte de un todo armónico en la solución de problemas comunes. Esto no puede lograrse si la comunicación no interviene“. (*Gaceta Oficial. Cuba.2007*).

La incorporación de la mirada desde la comunicación influirá en la mayor profundización y el aumento de eficiencia en ambos procesos. Si se asigna a la comunicación la importancia que tiene, con acciones concretas, como realización de estudios diagnósticos, implementación de estrategias diseñadas con un enfoque sinérgico, eliminación del espontaneísmo y la descoordinación, ganaremos tiempo y economizaremos esfuerzos y recursos.

Para lograrlo es imprescindible abordar la comunicación de manera coherente, integral; estudiarla, planificarla, organizarla, evaluarla, es decir, aplicar los instrumentos científicos con que nos provee esta joven disciplina de tan poca atractiva denominación y tanta utilidad.

Cultura organizacional

Muchos autores y organizaciones se han pronunciado acerca del concepto de Cultura Organizacional. Cabe citar entre ellos los siguientes:

Carlos Rafael Rodríguez ha definido que "la cultura es ante todo una forma de vida" o ha suscrito la idea de que "cultura es todo lo que no es naturaleza" pero más que conceptos compendiadores ha ofrecido profundas reflexiones sobre el contenido y las formas de la cultura, sus funciones, proyección, ideológica, etc." (*Carlos Rafael Rodríguez, 1990: 22*)

Desde este punto de vista podemos ampliar diciendo que el concepto de cultura fija ante todo no el aspecto cuantitativo, sino el cualitativo de la vida social; la cultura es la calidad de la historia en un momento dado de su desarrollo.

Se entiende por cultura “todos los esquemas de vida producidos históricamente, explícitos o implícitos, racionales, irracionales o no racionales, que existen en un determinado momento como guías potenciales del comportamiento humano”; y una cultura, en sentido



descriptivo, "es un sistema históricamente originado de esquemas de vida explícitos e implícitos que tiende a ser compartido por todos los miembros de un grupo o por algunos de ellos específicamente designados" (ROSSI, en GIMÉNEZ, 2005 : 37).

Giménez profundiza en un análisis del texto en el que apunta que el término "sistema" denota el carácter estructurado y configuracional de la cultura; el término "tiende" indica que ningún individuo se comporta exactamente como lo prescribe el esquema; y la expresión "específicamente designados" señala que dentro de un sistema cultural hay modelos o esquemas de comportamiento no comunes sino propios y exclusivos de ciertas categorías de personas según diferencias de sexo, edad, clase, prestigio, etcétera (GIMÉNEZ, 2005: 44). Esta apreciación del autor constituye un fundamento importante para el concepto de cultura organizacional que este trabajo pretende desarrollar más adelante.

En este sentido se identifica como núcleo esencial de la cultura el conjunto de ideas, tradiciones y especialmente los valores que vienen unidos a ellas, destacando además la presencia de un elemento clave que es, sin duda, lo que mueve hoy el interés por estudiar el fenómeno, al considerar a los sistemas culturales, por una parte como productos de acción y por la otra como elementos condicionantes de una acción futura. Desde esta perspectiva puede plantearse el supuesto de que es posible predecir en alguna medida la conducta de un grupo determinado a partir del conocimiento profundo de su cultura.

Katz y Khan (1970), definen "toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y estilos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal (...) así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema".

Según Scheín (1985) plantea: Llamaré 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 hallan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y en consecuencia ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas"



Edward B. Taylor (1871), considerado el padre fundador de la Antropología, propuso un concepto que ha sido catalogado de clásico dentro de las Ciencias Sociales y se ha retomado tanto para asumirlo como criticarlo. Taylor entendió a la cultura como "aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad" (citado por Neufeld, 1996, en Basail y Álvarez, 2004).

Niveles de la cultura

Según Edgar Schein existen tres niveles de la cultura:

Artefactos y creaciones (tecnología, arte, esquema de conductas visibles y audibles).

Aquí se relaciona el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, el lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros.

2. Valores: (Confrontables en el espacio físico y/o confrontable por consenso social).

Aquí se relacionan aquellos aportes que realizan sobre todo líderes jerárquicos y que en caso de surtir efectos extienden un manto de aceptación sobre el personal.

3. Presunciones subyacentes básicas: (relación con el entorno, naturaleza de la realidad, el tiempo y el espacio, naturaleza del género humano, naturaleza de la actividad humana, naturaleza de las relaciones humanas). Estas presunciones no son ni cuestionables ni confrontables. Radican implícitamente en el subconsciente de los miembros de un grupo. Aquí entra a colación un elemento que no debemos olvidar: el entorno. Este determina en principio la formación de la cultura. Podemos relacionar el entorno físico, tecnológico y cultural que posibilitaría la devolución de esa influencia por los diferentes grupos a fin de ir modificando ese entorno. Esto posibilitará la integración de los procesos internos del grupo y su adaptación al medio que lo rodea.

Funciones de la Cultura

Dentro de las funciones de la cultura se encuentran la de identidad y la de aglutinar a los miembros de una organización, pero nos detendremos en una función muy importante que es la de cultura como solucionadora de los problemas de adaptación externa e integración interna, entendiéndose la adaptación externa lo que define el líder y el grupo acerca de cómo adaptarse al entorno, y como integración interna, la forma de organizarse para lograr



efectividad en el rendimiento y bienestar interno de forma sostenida, de manera de garantizar esa adaptación externa. Ambos conceptos son interdependientes, pero diferentes entre sí:

Adaptación Externa: Abarca elementos que deben ser compartidos y suscritos por todos los miembros porque resultan indispensables para enfrentar exitosamente el entorno.

Incluye:

Misión: Razón de ser de la Organización.

Objetivos: Metas concretas que propiciarán la materialización de la Misión.

Medios: Recursos y vías necesarios para lograr los objetivos y la Misión.

Medición: Criterios de medida del cumplimiento de los objetivos trazados.

Corrección: Conjunto de estrategias correctoras que se aplicarán cuando los objetivos no se estén cumpliendo.

Integración Interna: Involucra aspectos vinculados con la forma de relacionarse los miembros internamente. Para las organizaciones cubanas, los principales son los siguientes:

Lenguaje común y categorías conceptuales: Forma en que los miembros de la organización logran un entendimiento en su relación.

Límites Grupales y criterios para la inclusión y exclusión: Definición de quienes deben estar dentro y quienes fuera de la organización y criterios para garantizarlo.

Poder y Jerarquía: Formas en las que se obtiene y pierde el poder y en las que se ocupa determinada posición dentro de la organización.

Recompensas y Castigos: Qué actitudes, comportamientos, acciones, etc., se premian y cuales se sancionan dentro de la organización.

Cabe resaltar que todos estos aspectos requieren del consenso y deben probar su efectividad en el logro de la Misión y en propiciar de forma sostenida el bienestar de los miembros de la organización para que constituyan elementos sólidos de la cultura. *(Tomado de Material Docente para la Maestría en Consultoría Gerencial. Universidad de La Habana. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Enero 1998).*



Clima Organizacional

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un "conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado". Brow y Moberg (1990) manifiestan que el "clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de ésta".

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el clima organizacional.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En resumen, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura entre otras. A continuación se presenta una escala que ejemplifica algunos de los principales climas que pueden encontrarse en una organización.



1.3. La investigación social y el diagnóstico de problemas de la comunicación institucional

Uno de los factores que todavía limitan y problematizan la práctica de la comunicación institucional consiste en que muchos de los profesionales que trabajan en este campo aun no se han convencido de la necesidad e importancia que tiene la investigación social aplicada a la prevención y resolución de problemas en esta área. “En estas situaciones la realización de la investigación con un propósito de prevención aporta los datos que permite a su utilizador actuar en el sentido de evitar las posibles áreas problemáticas y aun problemas específicos en el campo de la comunicación institucional. Orientada al diagnóstico de dichos problemas, la investigación posibilita, precisamente, evitarlos en gran medida al permitir tomar decisiones derivadas de datos reales, de hechos, cifras y conclusiones obtenidas de la realidad y comprobadas y no de decisiones hechas a partir de “corazonadas”. La investigación social puede alcanzar confiablemente el objetivo de diagnosticar problemas en el área de la comunicación institucional a través del desempeño de dos de las funciones básicas que caracterizan a la investigación científica en general “. (Trilles Irene 2004: 214).

Funciones Básicas

Descripción

Generalmente el primer paso que la investigación da es el de señalar las dimensiones y límites de un problema, es decir, lo describe con base en la mayor información que puede obtener alrededor de sus características presentes. A este tipo de aproximación de la investigación a un problema se le conoce también como etapa “exploratoria”.

Las aportaciones principales de la investigación descriptiva para el diagnóstico de problemas incluyen las siguientes:

Identifica y obtiene datos acerca de los elementos que componen un problema o aspecto de la realidad y presenta sus características principales.

Obtiene información acerca del contexto donde el problema se da y por lo tanto, acerca de sus límites y de otros factores relevantes que pueden incidir en él.



Obtiene datos acerca de las relaciones de los diferentes elementos constitutivos de un problema o la relación que aspectos de la realidad guardan entre sí y con otros factores que se ubican dentro de su contexto inmediato.

Permite seguir la evolución de un problema a través del tiempo mediante la obtención secuencial de datos sobre el mismo y detectar cambios en sus elementos o en sus características.

Permite comparar de manera objetiva y completa diferentes problemas o situaciones entre sí, así como también permite las comparaciones internas entre los diversos elementos constitutivos y características de un problema o de una situación.

Posibilita también la medición de la intensidad con la que se da cada problema, aspecto de la realidad o elemento constitutivo de ésta.

Explicación

El segundo paso que la investigación social generalmente suele realizar consiste en determinar las razones que provocan o inciden, en un problema específico, es decir, trata de explicar el por qué y el cómo del problema. En esta fase la investigación profundiza, por así decirlo, en las causas y circunstancias que se encuentran relacionadas con el problema que la ocupa.

La investigación trata de detectar los factores determinantes que dan origen al problema, o sea, sus causas eficientes o, por lo menos, algunas de sus causas o factores contribuyentes. También aquí se trata de identificar y demostrar las condiciones o factores del problema o de su contexto que influyen sobre él y lo condicionan o lo hacen variar, así como las consecuencias de dicho problema. De esta manera, si conocemos las causas o antecedentes de un problema y los factores que influyen en él, además de sus consecuencias, no solamente podemos explicar el cómo y el por qué del problema, sino que a partir de esa explicación podemos tomar decisiones acerca de estrategias y acciones para modificarlo, controlarlo o, alguna otra manera, intervenir eficazmente en él.

El grado de precisión en la explicación de un problema, situación o aspecto de la realidad lógicamente dependerá del tipo de métodos o técnicas de investigación que sean utilizados. Así, por ejemplo, existen problemas cuyas causas y factores pueden ser



determinados con precisión, validez y confiabilidad mediante métodos cuantitativos y las consiguientes técnicas de análisis estadístico

Diagnóstico de Comunicación Institucional

Los diagnósticos responden a la necesidad de poder determinar los aspectos funcionales y disfuncionales que influyen en el desarrollo de los procesos comunicativos, así como el estado y comportamiento de cada uno de sus componentes. Los Diagnósticos de Comunicación pueden ser generalizadores o enmarcarse en uno de los elementos que conforman las líneas comunicativas. De ahí que estas investigaciones puedan circunscribirse a Diagnósticos de Imagen, Cultura e Identidad en las instituciones.

Muriel y Rota apuntan las principales ventajas de un Diagnóstico de Comunicación intra-institucional:

“Proporciona información confiable acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución. Ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada. Permite comparar la comunicación interna que se da en la institución en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias. Ayuda a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales en las redes y flujos de comunicación internos en la institución, tales como cuellos de botellas en los procesos comunicativos. Aumenta la efectividad de la comunicación al permitir definir líderes y patrones de comunicación, factores cuyo conocimiento facilita el diseño y difusión de todo tipo de mensajes en el interior de la institución“. (Muriel y Rota, 1980: 147-148)

Sin embargo, los diagnósticos no sólo se circunscriben al ámbito interno, también aportan información valiosa sobre los procesos de comunicación orientados al entorno y los públicos externos. En este sentido, se puede determinar la Imagen pública de la institución y su relación con la Imagen Intencional y la Autoimagen, la correspondencia entre los medios, canales y vías mediante las cuales llegan los mensajes resultantes de la interacción entre la institución y sus públicos. En una dimensión más amplia, también puede evaluarse si existe equilibrio entre la comunicación interna y la externa.

Los diagnósticos constituyen en esencia, los puntos de partida para el diseño de estrategias, planes y campañas de Comunicación.



Los resultados de los estudios diagnósticos arrojan un reflejo de la situación real de la organización en términos de comunicación, su cohesión interna, nivel de información, conocimiento de su misión y objetivos por sus miembros, y del papel que toca a cada uno en el cumplimiento de ambos, su sentido de pertenencia, y los valores en los que se fundamenta la organización. En función de estos resultados se elaboran estrategias ajustadas a las características de la entidad y enfocadas a dar solución a los problemas detectados.

Implementación del diagnóstico institucional.

El proceso de diagnóstico de la comunicación institucional consta de una serie de pasos que pueden agruparse de la siguiente manera:

Investigación de las políticas y objetivos de comunicación de la institución.

Investigación de la planificación de la comunicación.

Identificación de los sistemas de control de la comunicación institucional.

Investigación de las redes y flujos de comunicación de la institución.

Enumeración de las actividades propositivas de comunicación y el nivel de público al que se dirigen.

Evaluación de cada actividad.

Evaluación de la comunicación interna de la institución en función de las políticas, objetivos, y, planificación de comunicación de la misma.

1.4 Estudios de casos de organizaciones desde la perspectiva de diagnóstico organizacional

El estudio de casos se inscribe en el marco de la metodología cualitativa. No hay acuerdo entre los autores si se trata de un método de investigación o de una estrategia. De última lo que interesa es su potencial para producir información sobre singularidades, particularidades, acciones, situaciones.

Este tipo de estudio requiere decisiones vinculadas a la naturaleza del objeto bajo estudio. Dicho objeto es considerado a priori complejo, esto significa que la trama de sus relaciones internas no se determina por la simple observación, sino que requiere de presupuestos teóricos que faciliten el pasaje de lo aparente, lineal al conocimiento de sus



tramas relacionales internas, determinaciones subyacentes en sus articulaciones y detección de las huellas de su génesis.

No hay una sola manera de caracterizar este tipo de estudios, los autores varían en sus modalidades de presentar las características que atribuyen al estudio de casos.

Los más comunes son:

- que proceda de una lógica predominantemente inductiva (empirismo).
- que tenga potencial heurístico (producción creativa de información)
- que facilite la descripción pormenorizada del objeto de estudio.

En cuanto a la clasificación de los posibles tipos de estudio de casos, también se presentan con diferencia según los autores. Guba y Lincoln (1981) "realizan dicha clasificación a partir del propósito que persigue el investigador al asumir el estudio de caso como recurso de investigación".

El diagnóstico organizacional constituye una fase necesaria de los programas de desarrollo de las organizaciones laborales. Consiste en una descripción detallada del estado actual de la organización y la dinámica de su posible desarrollo, refleja problemas, insuficiencias, virtudes, cualidades, en fin, fortalezas a aprovechar por la organización y debilidades a superar.

"La fase de diagnóstico constituye el punto de partida necesario para proyectar el camino a seguir por la organización para lograr los objetivos que se propone, planificándose las acciones a seguir sobre la base de las fortalezas y debilidades identificadas en la organización. Se busca identificar preocupaciones, amenazas, problemas y sus consecuencias, así como fortalezas y oportunidades, se establecen prioridades, metas y objetivos verificándose los planes para su implementación". (*Estudio de Caso Armando Alonso Álvarez: 126*)

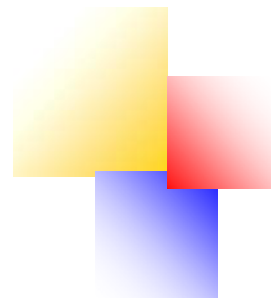


Resumen del Capítulo

- Las organizaciones son sistemas abiertos por sus constantes interacciones con el medio ambiente a través de las personas que se comunican entre sí por signos verbales y no verbales, formando grupos y una serie de valores compartidos que caracterizan su cultura para lograr determinados objetivos.
- La *comunicación organizacional* surge como disciplina en el campo de las ciencias sociales hace tres décadas. “Centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman el proceso de comunicación en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros y entre éstos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la institución y el fortalecimiento de su identidad.
- Los Diagnósticos de Comunicación pueden ser generalizadores o enmarcarse en uno de los elementos que conforman las líneas comunicativas. De ahí que estas investigaciones puedan circunscribirse a Diagnósticos de Imagen, Cultura e Identidad en las instituciones.
- El diagnóstico organizacional constituye una fase necesaria de los programas de desarrollo de las organizaciones laborales. Consiste en una descripción detallada del estado actual de la organización y la dinámica de su posible desarrollo, refleja problemas, insuficiencias, virtudes, cualidades, en fin, fortalezas a aprovechar por la organización y debilidades a superar.



Capítulo II





CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

Se fundamenta la metodología asumida, Se hace referencia a la situación problemática, justificación del diagnóstico, los criterios de procesamiento, el tipo y diseño de la investigación, las técnicas y procedimientos utilizados en la investigación.

2.1 Marco Metodológico

La comunicación existe en las organizaciones como un proceso inherente a la relación que establecen sus miembros para cumplir la misión del grupo formal – la organización – y la que ellos establecen con su entorno más cercano, más allá de que ésta sea o no gestionada en función de los objetivos estratégicos. La importancia de su diagnóstico radica entonces, en evaluar su estado a fin de medir su correspondencia con los objetivos y el desarrollo organizacional, y en función de ello diseñar estrategias y acciones que permitan alcanzar la necesaria coherencia en los procesos comunicacionales de la organización con y entre sus diversos públicos.

El Restaurante “La Verja” de Cienfuegos tiene la siguiente:

Situación Problemática:

- El Restaurante “La Verja” de Cienfuegos, no cuenta con un estudio de diagnóstico sobre Comunicación Organizacional.
- No existe un Manual de Comunicación, por lo que los flujos ascendentes y descendentes se desconocen, así como el tratamiento a seguir con los públicos externos e internos.
- Desconocimiento de las fortalezas y oportunidades, así como de las amenazas y debilidades.
- No existe un plan de acciones para implementar las prioridades y metas de la entidad.

De la contradicción fundamental derivada de esta problemática, se establecieron las necesidades, que permitieron identificar el siguiente:



Problema Científico

¿Cómo diagnosticar la Comunicación Organizacional en el Restaurante “La Verja” de Cienfuegos?

El **objeto de estudio** de esta investigación, se proyecta hacia el proceso de Comunicación Organizacional en el Restaurante “La Verja” de Cienfuegos.

El **campo** lo constituye el estudio diagnóstico del proceso de Comunicación Organizacional en el Restaurante “La Verja” de Cienfuegos.

Para resolver el Problema Científico planteado se propone los siguientes:

Objetivos

General:

- Diseñar un estudio que diagnostique la Comunicación Organizacional en el Restaurante “La Verja” de Cienfuegos.

Específicos:

- Describir el estado actual de la Comunicación Organizacional en el Restaurante “La Verja” de Cienfuegos.
- Identificar amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades en el Restaurante “La Verja” de Cienfuegos.

Para dar respuesta al Problema Científico, se plantea como:

Idea a Defender

El diseño de un estudio diagnosticará la Comunicación Organizacional en el Restaurante “La Verja” de Cienfuegos.

Como **Aporte** práctico, el Restaurante “La Verja” de Cienfuegos contará con un diagnóstico de la caracterización de la Comunicación Organizacional.



Tareas de investigación

- Aplicación de instrumentos para diagnosticar el estado actual del problema.
- Fundamentación teórica de los principales aspectos relacionados con el problema.
- Realización del diagnóstico con la caracterización de la Comunicación Organizacional en el Restaurante “La Verja” de Cienfuegos.
- Validación del diagnóstico por criterios de especialistas.

2.2 Justificación de la propuesta

El diagnóstico organizacional constituye una fase necesaria de los programas de desarrollo de las organizaciones laborales. Consiste en una descripción detallada del estado actual de la organización y la dinámica de su posible desarrollo, refleja problemas, insuficiencias, virtudes, cualidades, en fin, fortalezas a aprovechar por la organización (Estudio de Caso Armando Alonso Álvarez)

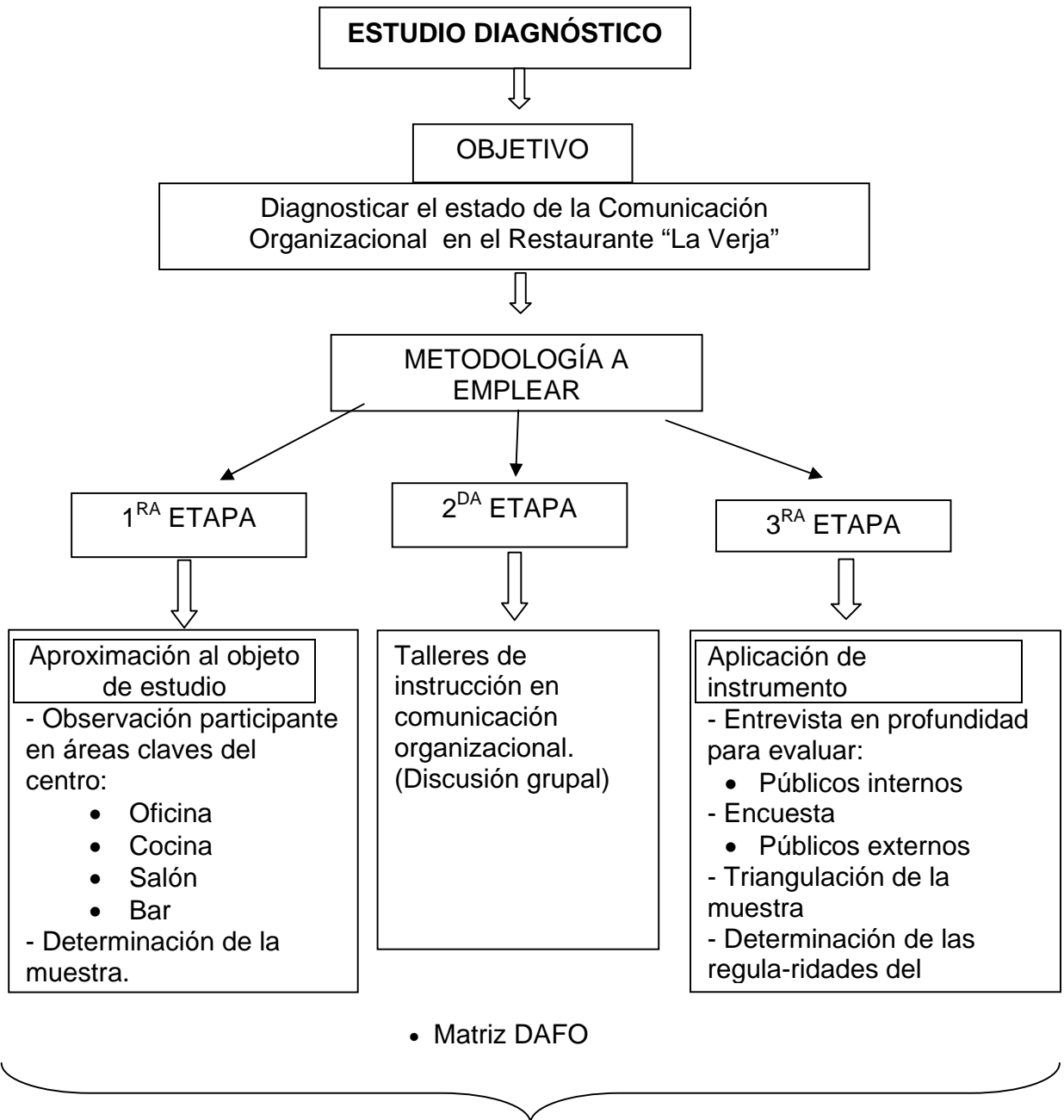
En la provincia de Cienfuegos, en las organizaciones del Comercio Interior, no existe un diagnóstico de comunicación organizacional que permita fortalecer a las instituciones del sector, específicamente de la gastronomía para enfrentar los cambios actuales del modelo económicos cubano y el surgimiento de las nuevas formas productivas del trabajo por cuenta propia, que nos enfrasan en una competencia al sector privado con el sector estatal, por lo que se determinó realizar un estudio diagnóstico del Restaurante “La Verja” perteneciente a la Empresa Municipal de Gastronomía de Cienfuegos que nos sirva de base para su posterior generalización a todo el sistema de Restaurantes especializados en la provincia.

Para llevar a cabo el diagnóstico se emplearon diferentes técnicas e instrumentos:

Observación, Revisión bibliográfica y documental, entrevistas, encuestas, talleres, Aplicación Matriz DAFO.



2.3 Explicación de la propuesta



Planteamiento de la estrategia de comunicación para el Restaurante "La Verja"



2.4 Presentación del diagnóstico

La presente investigación persigue, precisamente, acercarse a la Comunicación Organizacional en el Restaurante “La Verja” de Cienfuegos, con el fin de diagnosticar su estado actual. Se trata de un centro emblemático perteneciente a la Empresa Municipal de Gastronomía de Cienfuegos encargado de prestar servicio a la población

La investigación contará con las siguientes tareas:

- Aplicación de instrumentos para diagnosticar el estado actual del problema.
- Fundamentación teórica de los principales aspectos relacionados con el problema.
- Realización del diagnóstico con la caracterización de la Comunicación Organizacional en el Restaurante “La Verja” de Cienfuegos.
- Validación del diagnóstico por criterios de especialistas.

Para lograr un mejor desarrollo y comprensión de la necesidad de la investigación se implementará un Programa de Instrucción con la participación de trabajadores y dirigentes de forma tal que los mismos asimilen los referentes teóricos y participen activamente en la identificación de las fortalezas y debilidades de la institución. Además de utilizarse métodos y técnicas que complementaran el resultado.

Esta investigación es importante y necesaria puesto que la Comunicación organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. La Comunicación determina la forma en que funciona una organización, esta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Conocer como se manifiesta la Comunicación en una organización, porque los valores, costumbres, normas, reglamentos, comportamientos y creencias van a influir en el comportamiento de los individuos. Se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre Comunicación organizacional que la misma es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones.

Las organizaciones flexibles y abiertas requieren interactuar con su contexto, por lo que sus integrantes tienen la necesidad de actualizarse, pasar cursos, seminarios y talleres de



capacitación que de una u otra manera irán formando una nueva cultura en la Comunicación organizacional.

El diagnóstico en el Restaurante “La Verja” de Cienfuegos permitirá acercarse a los puntos de partida para el diseño de estrategias, planes y campañas de Comunicación.

El mismo estará estructurado de siguiente forma: (Ver Anexo 12)

- Descripción de la organización.
- Principios que operan en la institución.
- Descripción general de los aspectos físicos y ambientales de la organización.
- Facilidades con que cuentan los miembros de la organización.
- Algunos datos de su historia y evolución.

2.5 Reflexiones acerca de la utilidad del estudio (diagnóstico)

Un estudio diagnóstico de Comunicación Organizacional en el Restaurante “La Verja” de Cienfuegos permitirá proyectar el camino a seguir por la organización para lograr los objetivos que se propone, planificándose las acciones a seguir sobre la base de las fortalezas y debilidades identificadas en la organización. Se busca identificar preocupaciones, amenazas, problemas y sus consecuencias, así como fortalezas y oportunidades, se establecen prioridades, metas y objetivos verificándose los planes para su implementación.

Los resultados de los estudios diagnósticos arrojan un reflejo de la situación real de la organización en términos de comunicación, su cohesión interna, nivel de información, conocimiento de su misión y objetivos por sus miembros, y del papel que toca a cada uno en el cumplimiento de ambos, su sentido de pertenencia, y los valores en los que se fundamenta la organización. En función de estos resultados se elaboran estrategias ajustadas a las características de la entidad y enfocadas a dar solución a los problemas detectados.

Este es el caso del diagnóstico en el Restaurante “La Verja” de Cienfuegos que permitirá proyectar el camino a seguir por la organización para lograr los objetivos que se propone.



2.6. Responsabilidad con la propuesta de los trabajadores y directivos

Con un estudio diagnóstico en el Restaurante “La Verja” de Cienfuegos los trabajadores y directivos asumirán el compromiso de trabajar en función de aprovechando las fortalezas que le brinda la institución elaborar una estrategia que de respuesta a la solución de las debilidades detectadas con el fin de poder asumir la competencia que esta presente en instituciones del mismo tipo tanto del sector privado y el estatal. Un diagnóstico de su Comunicación les facilitará, a todos sus miembros, una comprensión mejor de la lógica de su dinámica, conocer posibles debilidades que deben ser superadas para cumplir sus expectativas como organización y planificar futuras estrategias de desarrollo institucional. Además, el conjunto de acciones que a partir de las principales dificultades encontradas se le propone a la organización, representa un primer paso a seguir para perfeccionar su desempeño.

Los diagnósticos de Comunicación y las recomendaciones que de ellos se derivan, funcionan para un espacio temporal determinado, producto del dinamismo evolutivo que caracteriza a la Comunicación. Sin embargo, son necesarios en la medida en que les permiten a las organizaciones reconocerse a sí mismas y marcar sus pautas de desarrollo.

2.7 Descripción de los métodos y técnicas de investigación

Para lograr un mejor desarrollo y comprensión de la necesidad de la investigación se implemento un Programa de Instrucción con la participación de trabajadores y dirigentes de forma tal que los mismos asimilen los referentes teóricos y participen activamente en la identificación de las fortalezas y debilidades de la institución. Dicho programa contó con la siguiente secuencia.

- Se impartieron cinco Talleres, por espacio de cinco semanas con 20 horas de duración.
- Previo al desarrollo de cada tema se dedicaron 2 horas de observación, con el fin de conocer las principales debilidades que presenta la institución y poder enriquecer el desarrollo del taller.
- El trabajo de campo se desarrolló en ese período.
- Se aplicaron las técnicas previstas para la obtención de la información necesaria.



Se culminó el taller con la entrega de certificados a los participantes. Estuvieron además dirigentes, especialistas de la Empresa y representantes de la Universidad. (Ver Anexos 10 y 11).

Nivel teórico:

- Analítico- sintético: Se tuvo en cuenta el análisis bibliográfico y documental, libros de textos, Archivos de la Institución que permitieran aplicar el análisis e interpretar los datos empíricos encontrados así, como formular las principales regularidades del objeto de estudio.
- Inductivo- Inductivo: Se realizaron los análisis de lo general a lo particular tomando los conceptos generales y desglosándolos hasta nivel de institución.
- Histórico- Lógico: Permitted fundamentar con sentido historicista los principales aspectos de la investigación desde lo universal hasta lo local.

Nivel Empírico:

- Observación: Referido a un período de relación social intensiva, donde se recopilan datos en forma sistemática y sin que se note la presencia del observador, requiere de habilidad, con el objetivo de registrar todo lo que sucede. Para el análisis de los diferentes comportamientos de los públicos internos y externos.
- Revisión documental: Abarca la selección, evaluación y definición del tema; la confección de la guía temática; la recopilación y evaluación de fuentes, la recogida de información; el análisis e interpretación de los datos y la elaboración y redacción del informe de investigación. Revisión bibliográfica apoyada fundamentalmente en los criterios de autores como Justo Villafañe, Joan Costa, San de la Tajada, Irene Trelles y otros.
- Entrevista: Es una forma de comunicación en la cual las personas manifiestan oralmente y a través de una relación interpersonal, sus opiniones, creencias, sentimientos, puntos de vista, actitudes y conductas. Se aplicó a la administración de la organización, públicos internos y externos. Para medir situación frente a la competencia.



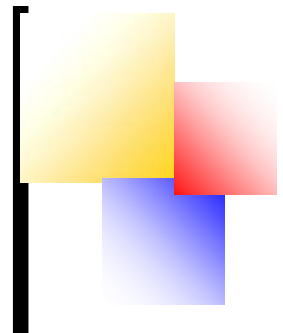
- Encuestas: Brindan aportes para la obtención de la información. Estas fueron de gran utilidad ya que estuvieron basadas en la declaración de preguntas y respuestas. Para, grado de satisfacción de clientes.
- Método Matemático: Para el análisis e interpretación de datos mediante el cálculo porcentual.

Para la comprensión de este estudio se opera con los siguientes criterios.

- Diagnóstico: Constituye una fase necesaria de los problemas de desarrollo de las organizaciones laborales. Consiste en una descripción detallada del estado actual en el Restaurante “La Verja” de Cienfuegos.
- Comunicación Organizacional: Se refiere a los flujos de Comunicación externa e interna y ascendente y descendente en el Restaurante “La Verja” de Cienfuegos.
- Organización: Son sistemas abiertos por sus constantes interacciones con el medio ambiente a través de las personas que se comunican entre sí por signos verbales y no verbales, formando grupos y una serie de valores compartidos que caracterizan su cultura para lograr determinados objetivos.
- Restaurante Especializado: Son establecimientos gastronómicos que ofertan una amplia variedad de alimentos elaborados, incluyendo bebidas, dentro de un ambiente que contribuye al esparcimiento y la recreación, donde los clientes son atendidos en las mesas por un personal con la adecuada calificación, lo cual permite interrelacionarse las necesidades de la alimentación con el disfrute de comodidades. Se caracteriza por poseer mesas con sillas.



Capítulo III





CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La información se organiza a través del resultado de la aplicación de los instrumentos en orden cualitativo y cuantitativo que responden a los objetivos propuestos en este estudio. Se exponen las conclusiones, recomendaciones y anexos.

3.1 Análisis cuantitativo y cualitativo de los instrumentos aplicados

El Restaurante “La Verja” perteneciente a la Empresa Municipal de Gastronomía de Cienfuegos. El mismo cuenta con 5 áreas de resultados claves (Ver Anexo 1). En la organización: laboran 25 hombres que representan el 60% y 17 mujeres que representan el 40%, la edad promedio: 44,04 años, la Experiencia laboral promedio: 21,4 años, la Experiencia en el puesto actual promedio: 13,9 años. La misma tiene como:

Misión: Brindar un servicio gastronómico de excelencia con el fin de satisfacer las siempre crecientes necesidades de la población.

Visión: Desarrollo perspectivo que posibiliten ascender hacia formas superiores en la prestación de los servicios.

En noviembre de 1967 inicia sus actividades como Restaurante inscribiéndose con el nombre de “La Verja” por la belleza de su arquitectura interior y exterior donde predominan varias figuras de madera y de hierro en forma de verjas de ahí su nombre. El mismo pertenece al patrimonio de la Empresa Municipal de Gastronomía de Cienfuegos y se crea para la oferta de un servicio especializado en: Fabada, lacón y carne de res, acompañados de los servicios de bar, con un horario de martes a domingo de 12:00 PM a 3:30 PM almuerzo y de 6:00 PM a 10:50 PM comida. Es un lugar visitado por la población cienfueguera y de otras partes del país.

Su estructura está formada por una entrada principal adornada con piezas de valor patrimonial que tipifican la institución, un salón para brindar el servicio de Restaurante de setenta y ocho plazas agrupadas (en dos, cuatro, seis y ocho comensales, además de un salón de protocolo) Un bar con banquetas, mesas y sillas, y un salón-patio con capacidad para treinta y dos usuarios.(Ver Anexo 7, 8 y 9).

Los resultados generales del diagnóstico de Comunicación Organizacional en el Restaurante “La Verja” de Cienfuegos teniendo en cuenta las explicaciones cualitativas y cuantitativas, de las de las técnicas aplicadas contó con la siguiente secuencia:



Se impartieron talleres de Comunicación Organizacional por espacio de cinco semanas con veinte horas de duración, previo al desarrollo de cada tema se dedicaron 15 horas de observación con el fin de conocer las principales debilidades que presenta la institución en sus áreas de resultados claves, comportamiento de las relaciones interpersonales entre los públicos internos y las relaciones de el Restaurante “La Verja” con los proveedores (públicos externos), el trabajo de campo se desarrollo en ese periodo, realizándose revisión documental en la institución, se aplicaron las técnicas (entrevista, encuesta) previstas para la obtención de la información necesaria y Matriz DAFO. Se Culminaron los talleres con la entrega de certificados a los participantes, estuvieron además dirigentes, especialistas de la Empresa y representantes de la Universidad.

Exponemos a continuación los resultados de las técnicas aplicadas.

Mediante la **observación** (Ver Anexo 2) se constató que el Restaurante “La Verja” trabaja por lograr la excelencia de los servicios gastronómicos con un buena armonización entre las áreas de resultados claves, para lo cual es imprescindible un correcto flujo de los mensajes y comprensión de los mismos y la correcta utilización de los canales de comunicación rediseñar las ofertas, los horarios, y las actividades recreativas teniendo en cuenta las características e intereses socioeconómicos y la clasificación de las actividades gastronómicas según lo establece la Resolución 118/96 emitida por el Ministerio de Comercio Interior.

Para alcanzar el éxito en este objetivo se impone tener en cuenta, que la especialización como concepto se fundamenta en contar con unidades que posean una oferta especializada, partiendo de un determinado producto, que a la vez logre una armonía entre el producto básico de la oferta, el equipamiento, el tipo de servicio, la ambientación, y la decoración; siendo lo más importante, que la oferta se mantenga estable durante todo el tiempo, de ahí que el horario, el número de plazas, el tipo de servicio y los días de la semana en que funcione el establecimiento, estén condicionados a las disponibilidades del producto.

Como lineamientos generales para el cumplimiento de este objetivo está la aplicación de los principios que rigen la especialización los cuáles detallamos a continuación.



Principios Básicos

- Selección y capacitación del personal.
- Uniformidad en el vestuario de trabajadores y dirigentes de acuerdo a la especialidad y tipo de servicio que se brinda.
- La instalación debe estar remozada, ambientada, pintada, y dotada de equipamiento e insumos acorde a los servicios que se prestan.
- El Restaurante debe contar con el plato que se distingue.
- Debe poseer imagen corporativa y logotipo que informe correctamente el nombre del establecimiento, los horarios y el tipo de servicio.
- La misma cantidad de ofertas debe permanecer durante todo el horario de servicio y cuando exista la oferta especializada en el establecimiento no se brinde servicio a la población.
- Contar con una garantía de los servicios necesarios para poder mantener las ofertas especializadas.
- Realizar diariamente una evaluación al cierre de cada turno de la calidad de los servicios prestados y evaluar las incidencias ocurridas para su solución inmediata.
- Seleccionar un día al mes para la realización del mantenimiento general o día de la técnica de la institución predominando una correcta planificación en cuanto a recursos y horas necesarias para desarrollar las acciones.
- Contar con una sección sindical comprometida con los preceptos anteriormente expuestos y que hayan sido previamente aprobados en la asamblea de afiliados.

El concepto de servicio se puede entender como:

- La acción de servir
- Labor que realizan los trabajadores en los establecimientos gastronómicos consistentes en presentar y distribuir convenientemente los alimentos y bebidas de forma que la técnica, habilidad y buena disposición con que se haga satisfaga a los comensales y contribuya a acentuar su bienestar mientras permanezca en el establecimiento.



Las diferentes formas de servicio gastronómicos que están presentes en cada uno de los establecimientos, teniendo en cuenta la actividad fundamental que realizan y el diseño de oferta.

En el diseño se incluye todos los aspectos o características que deben poseer cada uno de los establecimientos, para lo que se tiene en cuenta los servicios que brinda. Con relación al día de la técnica se planifica un día en el mes para realizar un mantenimiento general incluyendo el equipamiento, que es el que incluimos en este documento, no obstante las unidades especializadas, emblemáticas, realizan además un mantenimiento un día cada semana que abarca media jornada con el objetivo de mantener una higiene general.

Restaurantes

Son establecimientos gastronómicos que ofertan una amplia variedad de alimentos elaborados, que incluye bebidas, dentro de un ambiente que contribuye al esparcimiento y la recreación, donde los clientes son atendidos en las mesas por un personal con la adecuada calificación, lo cual permite interrelacionarse las necesidades de la alimentación con el disfrute de comodidades. Se caracteriza por poseer mesas con sillas.

Además se conoció mediante la observación el papel que juegan los proveedores principales con la estabilidad y calidad de los abastecimientos.

El papel de los proveedores se hace imprescindible por que sin ellos sería imposible satisfacer gustos y preferencia de esos clientes que eligen utilizar los servicios de la institución y lograr resultados positivos en la implementación de las Estrategias planificadas

- Dentro de los principales proveedores que sirven de soporte a la gestión de la institución se encuentran: Empresa Eléctrica, Acueducto y Alcantarillados, Mayorista de productos alimenticios, Combinado Cárnico, Agricultura, Empresa de bebidas y refrescos, Acopio, Distribuidora de combustibles, Combinado Lácteo, Industria Alimenticia.

Para poder realizar un análisis objetivo sobre la institución, es necesario hacerlo teniendo en cuenta el cumplimiento de los mismos con dicha organización.



La cocción de los alimentos en la institución se realiza a través de un fogón de gas el cuál cumple con los requisitos necesarios de acuerdo a lo que establece el Centro Territorial de Medio Ambiente, lográndose la no proliferación de gases que contaminen el medio ambiente, no obstante la administración plantea irregularidades en el servicio por parte de la Distribuidora de combustible por lo que esto genera a veces interrupciones en el servicio al no recibir el producto en el tiempo establecido (gas licuado), el suministrador Agricultura no oferta los productos de Frijoles y Garbanzos que se utilizan en el plato insignia de este Restaurante (Fabada) provocando la no oferta de uno de los platos principales de la especialización del Restaurante, el Combinado Cárnico presenta irregularidades con la entrega de sus productos en tiempo (Chorizo y Lacón), incumpliendo la cifra pactada en ocasiones, existen también irregularidades en el suministro de agua, entre otras dificultades que inciden en el buen funcionamiento de la institución, con estos ejemplos se ilustra las dificultades que presenta el Restaurante para su funcionamiento y un correcto cumplimiento de su misión, para ejemplificar la incidencia de estos incumplimiento a continuación hago referencia a la situación financiera de la institución en el primer trimestre de este año 2012 y un análisis comparativo por meses y por conceptos.

Situación financiera de la Institución

La institución muestra los siguientes resultados en el primer trimestre del 2012 en MP.

Conceptos	REAL ENERO	REAL FEBRERO	REAL MARZO
Comestible	44.7	45.8	35.6
Cerveza	39.3	15.4	25.0
Bebidas alcohólicas	76.7	87.2	35.7
Bebidas no alcohólicas	24.2	18.7	26.7
Cigarros y tabaco	15.4	12.5	52.1
Otros	2.2	2.8	3.1
Total de Ventas	202.5	182.4	178.2

De acuerdo a los resultados que muestran los números, la institución en el período analizado del primer trimestre del 2012, viene mostrando un retroceso en su principal



concepto que son los comestibles, debido a la poca afluencia de clientes, fundamentalmente por la disminución en la calidad de los productos ofertados, debido a que los suministradores no cumplen con las entregas pactadas y esto hace que la oferta especializada que busca el cliente no este presente con estabilidad ni con la calidad requerida, lo mismo sucede con la cerveza que ha sufrido una disminución en sus ventas por déficit en el suministro de la misma por problemas en la producción nacional, sin embargo la institución cumple con sus planes de venta, pero no con la misión para la que fue creada que es dar un servicio gastronómico de calidad, ya que como se observa el concepto que más valores ingresa es el de bebidas alcohólicas que va en ascenso, ésta situación lleva un análisis que permita avances de eficiencia para cumplir su principal indicador, a través de una mejor comunicación con sus principales suministradores para hacer cumplir los planes de abastecimiento en tiempo y con la calidad pactada. Si se resuelven las debilidades detectadas se puede realizar un servicio de mayor calidad y los resultados pudieran ser superiores. Además no existe un correcto desarrollo del movimiento del Forum de Ciencia y Técnica, la ANIR y las BTJ. Así como la aplicación consecuente de la política de calidad, evidenciándose en la necesidad de mejorar el equipamiento, insumos, lencería, confort entre otros aspectos que marcan las debilidades en la prestación de los servicios y por ende en las afectaciones que se emanan del adecuado cumplimiento de la política de protección al consumidor de manera eficaz y eficiente.

Todo esto influye de manera negativa con las formas no estatales de servicios gastronómicos puestos en práctica con la nueva política económica del estado cubano, por lo que la competencia pone en desventaja a la institución.

Comunicación de Marketing

Apoyar las ventas y servicios. Incluye la Publicidad, Promoción de Ventas, Marketing Directo, Patrocinio y Relaciones Públicas.

En lo que a acciones comunicativas se refiere la institución no posee ni personal, ni presupuesto para llevar a cabo programas integradores de relaciones públicas, publicidad, promoción de ventas e investigación de mercado. Solo algunas veces se hacen rápidos sondeos de opinión a cargo de la propia administración de la unidad a través de los



medios de difusión masiva y aplicando encuestas de opiniones para medir criterios de satisfacción.

Recursos Humanos y Clima Interno

Al evaluar el comportamiento de la comunicación organizacional, según los aspectos contenidos en la guía de entrevista (Ver Anexo 3) se tomo una muestra de 12 trabajadores que representa el 30% de los 40 trabajadores que integran la institución , mostrándose el siguiente resultado:

Se apreció que aunque la administración de la unidad colabora en la formación de los trabajadores, el programa de superación de la unidad no constituye punto de prioridad en el plan de capacitación de la Empresa. Existe un sistema de evaluación que permiten medir las competencias laborales de los trabajadores pero no con la integralidad que esta requiere.

En cuanto a la comunicación entre las diferentes áreas de resultados claves de la institución predominó la comprensión de los mensajes a grupos implicantes ya que aquí se trabaja por turnos y se utiliza correctamente los canales de comunicación establecidos en este caso se utiliza los directos, es decir cara a cara. Las relaciones de subordinados a jefe fueron evaluadas de buenas, no mostrándose la dirección nada alejada de los principales problemas que ocurren en la institución, existiendo mucha colaboración entre las distintas áreas de trabajo de la institución.

En los procesos de retroalimentación de jefes a subordinados y viceversa están en correspondencia con la institución, con los superiores hay confianza, respeto mutuo y se guarda la distancia, en el personal del mismo nivel, estrecha colaboración, competencia y rivalidad. Y en los que se consideran subordinados compañerismo y respeto mutuo.

Existe estabilidad y sentido de pertenencia del público interno. Esta valoración positiva evidencia algunas de las razones que explican la estabilidad de los trabajadores con la unidad, constituyendo una fortaleza de la organización.

En la evaluación del clima interno, predominó poca satisfacción con el trabajo, motivada por la falta de abastecimiento de productos para ofrecer un buen servicio y la insatisfacción por el salario que reciben, sin embargo se aprecia un ambiente de trabajo bueno, catalogándose como una gran familia.



Los canales más usados para comunicarse son murales, encuentros informales, y teléfono, valorándose la información suficiente, y la identificación de los trabajadores con la institución normal, si a alguien se le ocurre una idea nueva con relación al trabajo puede ser discutida y si es factible ponerla en práctica.

Lo más importante para los trabajadores es:

- 1) La seguridad del empleo.
- 2) El ambiente y las relaciones de trabajo.
- 3) Lo útil y necesario de su trabajo.
- 4) El salario recibido.
- 5) Las posibilidades de ser promovido.

Considerándose por parte de los públicos internos que la institución en su conjunto en los últimos años ha empeorado algo debido al déficit de abastecimiento, y la proyección es que en los próximos años si no se toman algunas medidas de autogestión económica empeorara aun más, teniendo en cuenta el recrudecimiento del bloqueo impuesto a Cuba y las nuevas formas productivas aplicadas en el país con la implantación del trabajo por cuenta propia que genera la competencia.

El 100% de los entrevistados consideran que sus valores predominantes son la responsabilidad y amor al trabajo.

Comunicación de dirección

La institución adolece de un manual de Comunicación que constituya una herramienta para un mejor desempeño, no obstante, lleva a cabo el trabajo a través de los trabajadores cumpliendo funciones de planificación, organización, coordinación, control entre las distintas áreas de trabajo. La responsabilidad de comunicación alcanza todos los niveles desde la dirección hasta el último trabajador. Crea las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección. Controlar y responder por la calidad de los servicios, y una esmerada atención al cliente forma parte de su principal tarea.



Cultura Organizacional

El conocimiento en cuanto a la **misión y visión** de la institución, no tenían conocimiento el 33.8% del personal y la conocían el 66.2%.

El 69.6% de los entrevistados tienen dominio de los propósitos y de las metas para lo que fue creada la institución y el 30.4% no lo dominan en su totalidad siendo esta una debilidad que denota el poco dominio de los rasgos culturales de la institución. En la mayoría de los miembros de la organización prevalecen valores tales como:

Valores Compartidos

- ✓ Moral Revolucionaria. Cumplimiento ejemplar de los deberes laborales, combatir lo mal hecho, propiciar la unidad y la práctica de la honestidad, honradez el patriotismo y la solidaridad.
- ✓ Sentido de pertenencia. Sentir la institución como suya, defenderla, prestigiarla a partir de los resultados del trabajo en equipo, atención a la individualidad.
- ✓ Profesionalidad y Creatividad. Responder a las misiones con la cultura y el nivel logrado, aportando soluciones novedosas interés continuo por la superación.
- ✓ Modestia y Sencillez en la expresión de los conocimientos, en las actitudes, conductas y relaciones.
- ✓ Espíritu de integración y cooperación entre compañeros y con los usuarios en busca de una formación cada vez más integral.
- ✓ Ser prospectivos, sistemáticos, perseverantes. Aprender haciendo y escuchando.

Código de Ética

En todas las facetas de la actividad humana, se encuentran referencias a hechos o cuestiones que son calificados como correctos o incorrectos, o que mencionan los deberes, las obligaciones y los derechos. Estas expresiones contienen valorativos que corresponden al campo de la Ética.

Una de las características que definen una profesión es contar con un código de ética, ya que al ser un instrumento normativo que regula las relaciones de los profesionales o quienes reciben la atención; lo que representa una garantía para estos, le brinda un rasgo de identidad a la misma y la prestigia ante la sociedad.



Los trabajadores del Restaurante “La Verja” de Cienfuegos, partiendo de los pilares del trabajo político–ideológico, de los principios éticos que rigen su actuación como personas, proyectan sus acciones en el ámbito laboral y social logrando un impacto positivo entre los públicos internos y externos. Los trabajadores defienden como valores esenciales: la verdad, el humanismo, la creatividad, la colectividad, la laboriosidad y responsabilidad y el sentido de pertenencia.

Además rige sus funciones y objetivos basándose en el código de ética que plantea los siguientes aspectos:

- Fomentar y cumplir la disciplina, el respeto la lealtad al Partido, la Constitución y demás leyes
- Educarse a sí mismo y formarse en la exigencia del orden y del acatamiento riguroso de las normas y regulaciones que se establezcan.
- Educar y practicar la exigencia y el respeto consigo mismo y con los demás.
- Predicar con el ejemplo personal, con una actitud exigente hacia sí mismo y hacia los demás, así como con el respeto y tacto que deben regir las relaciones en el colectivo.
- Ser estricto cumplidor de los compromisos y la palabra empeñada.
- Tener en cuenta el valor de lo dicho por un representante del Estado y del Pueblo Cubano, tanto en el ámbito nacional como en sus relaciones con extranjeros.
- Ser honrado y practicar consecuentemente la crítica y la autocrítica.
- Considerar como actitud dañina el espíritu justificativo, la inacción frente a las dificultades y errores y la ausencia de iniciativas.
- Rectificar es también crear, es abrir nuevos caminos y cauces que lleven al éxito. Buscar fórmulas humanas, legales y morales para dar respuesta a las necesidades de la economía y la sociedad.
- Vincularse con el pueblo, demostrar respeto y confianza en ellos y sensibilidad para percibir sus sentimientos, necesidades y opiniones.
- Atender solícitamente los problemas que se le planteen en virtud de sus responsabilidades. Ayudar a encauzarlos y resolverlos y, cuando no sea posible



porque las limitaciones materiales lo impidan, dar la explicación debida, ágil y veraz que ayude a comprender estas dificultades.

- No aceptar dádivas, ni sobornos, afectando al colectivo.

Los valores y principios están estrechamente relacionados, pues cada valor tiene un contenido ético que se expresa en forma de principios que son las normas o ideas fundamentales que guían el pensamiento y la acción. Existen además una total correspondencia entre principios éticos de los trabajadores y los principios de la Revolución.

Públicos externos

Se aplicó una encuesta de satisfacción (Ver Anexo 4) a 100 Clientes de un total de visitantes en el periodo evaluado de 358 para el 27.8% de los públicos externos, por espacio de dos meses tomando los viernes, sábados y domingos como los días de más afluencias, para un 22.7% de ocupación diaria, se señala que estos públicos son los que consumen específicamente el producto en el área del salón.

Valorando los resultados de encuestas realizadas a los clientes, se aprecia en sentido general que existen dificultades en cuanto a satisfacción, pues el 30% opinaron que la profesionalidad en el servicio que se ofrece es mala, un 28% regular y un 42% adecuada, en cuanto a ambientación y confort el 63% dijo estar adecuada y el 37% que es regular, con respecto a la especialidad de la oferta, el 52% opinaron estar mal, un 17% dijo estar regular y un 31% estar adecuada, en cuanto a calidad de la elaboración de la oferta, 43% dijo estar mal, un 23% la evaluó de regular y un 34% adecuada y con respecto a la permanencia de la oferta desde que abre hasta que cierra el horario de servicio, los clientes opinaron un 43% de mal, el 30 % de regular y un 27% de adecuado. En cuanto a la pregunta de qué sugerencia puede ofrecernos que mejore nuestro servicio, la respuesta fue en sentido general que se garantice un mejor abastecimiento al Restaurante con el objetivo de que haya una mejor calidad de la oferta. Ver gráfico 1.

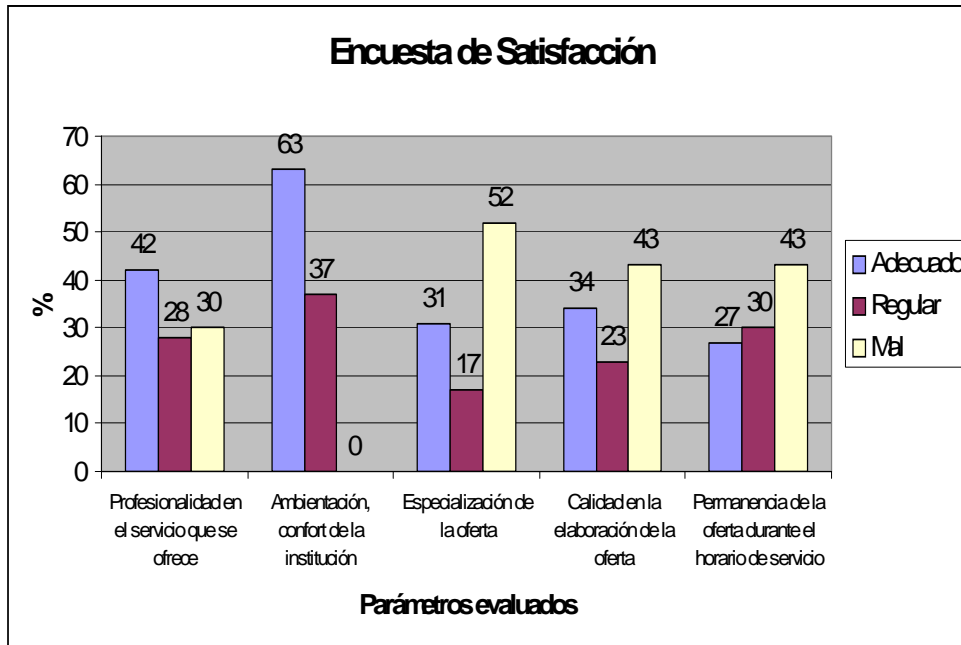


Gráfico 1. Resultados de la encuesta realizada a 100 clientes
Se desarrolló en el penúltimo taller con dirigentes y trabajadores. (Ver Anexo 5)

Análisis Matriz DAFO

En el análisis realizado se determinaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. El cruzamiento de la matriz indicó el cuadrante del Desafío (DYO): Significa reducir o eliminar las debilidades para aprovechar las oportunidades y elaborar una Estrategia de reorientación.

Como parte de las técnicas aplicadas en uno de los talleres se realizó una Matriz DAFO cuyos resultados exponemos a continuación:

Fortalezas:

1. Estabilidad del personal
2. Ubicación constructiva del local
3. Disposición del personal para la capacitación
4. Restaurante especializado en Fabada, Iacón y platos de bases de carne de res



Debilidades:

1. No existe una política de calidad
2. Lentitud en la entrega del producto al cliente.
3. Poca creatividad de directivos y empleados en su desempeño, para lograr mejorar los servicios y aumentar las utilidades.
4. Carencia de las condiciones técnicas materiales: Pocos abastecimientos para garantizar la especialidad, Insumos, Lencería, equipos primarios, agua, Plan de mantenimiento, medios para imprimir la carta, uniformes.
5. Barreras lingüística
6. Falta de sistematicidad en el trabajo del FORUM de Ciencia y Técnica, la ANIR y BTJ
7. Relaciones no adecuada entre dirigentes y trabajadores en ocasiones.
8. No existe un plan de capacitación que responda a las necesidades reales de cada dirigente y empleado.
9. Política salarial y de estimulación que desmotiva el buen desempeño laboral.
10. No se aplica como está establecido el sistema de estimulación moral
11. Los trabajadores carecen de uniformes que permita mejorar su porte personal.
12. La historia de la institución, no se encuentra actualizada.
13. No se divulga la política de calidad, misión, visión, objetivos de la institución y valores compartidos.
14. No existe un Manual de Comunicación y un Manual de Identidad Visual, según lo establecido en el Decreto Ley 281/ 2007.

Oportunidades:

1. Escuelas de capacitación: oficio, técnicos medios, de idiomas y universidades.
2. Promoción de la institución a través de las guías turísticas.
3. Existencia de la Unidad Básica de Abastecimiento.
4. Existencia de medios de difusión para promover la institución y sus servicios.
5. Existencia de una legislación sobre la política Salarial y de estimulación en el sector.
6. Institución especializada dentro del sector del Comercio y la Gastronomía



Amenazas:

1. Crisis Económica Mundial
2. Apertura del trabajo por cuenta propia
3. Proclive al delito
4. No se tiene en cuenta las necesidades individuales de capacitación de empleados y dirigentes de la institución para elaborar el plan desde la empresa.

(Ver Anexo 10). Análisis de Matriz

3.2 Validación de la Propuesta

Después de haber realizado la aplicación de las técnicas dicho resultado fue valorado por el grupo asesor de la dirección técnica del Sectorial Provincial de Gastronomía de la Provincia de Cienfuegos integrado por especialistas de Servicios Gastronómicos 3, especialistas de Calidad 2 y especialistas de Contabilidad y Costos 2, con un promedio de 12 años de experiencia en la actividad y 10 asesorando trabajos con un valor científico relacionados con temas como este y otros de gran importancia para la consolidación de la gastronomía estatal en la provincia, a los cuáles se le aplicó una entrevista (Ver Anexo 6) cuyos resultados exponemos a continuación:

De acuerdo a los criterios emitidos, 5 especialistas consideran que el diseño general del diagnóstico está muy adecuado a las características de la institución seleccionada, mientras 2 lo ven bastante adecuado.

Sobre los temas planteados y el contenido de los temas 4 coinciden que están muy adecuadas y 3 consideran que son adecuados con un valor práctico que permitirá a partir de los resultados de este diagnóstico, si se aprovecha correctamente, se podrá organizar una estrategia que permita resolver las debilidades que en materia de Comunicación organizacional tiene la institución y que están afectando los resultados de gestión y eficiencia.

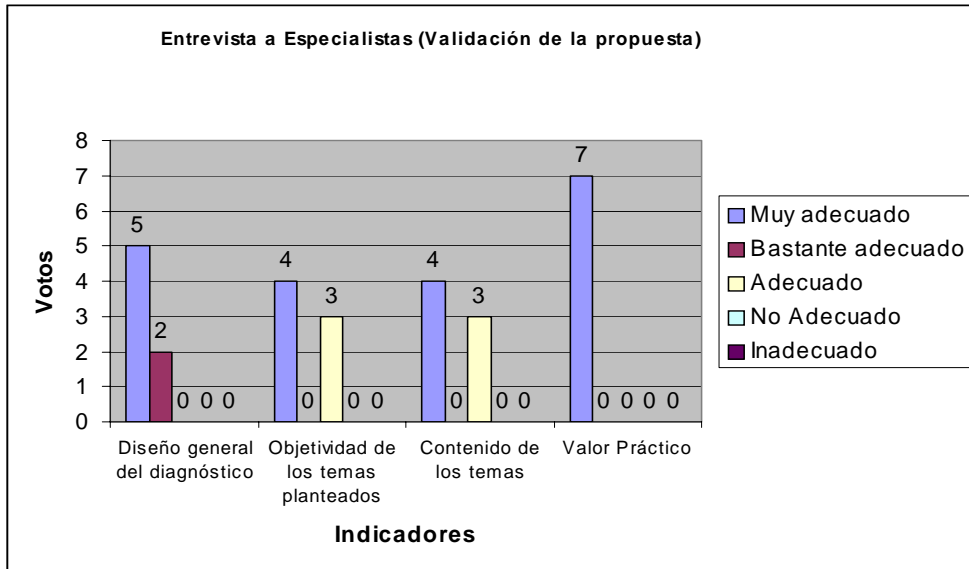


Gráfico 2. Validación de la propuesta por los especialistas

El grupo técnico sugieren incorporar a este estudio diagnóstico del Restaurante “La Verja” este conjunto de acciones hacia direcciones estratégicas de la institución que servirán de referente para continuar trabajando a corto y mediano plazo en función de las debilidades detectadas mediante el diagnóstico.

Acciones por direcciones estratégicas:

Hacia el servicio al usuario:

- ✓ Establecer un sistema de gestión de la calidad donde se tengan en cuenta los procesos estratégicos en el ámbito de la dirección, los procesos operativos y los procesos de apoyo, para buscar una excelencia de nuestros productos basados en los requisitos de las normas ISO 9001.2000 y el cumplimiento de los objetivos de calidad.
- ✓ Controlar la calidad, rapidez y puntualidad en la entrega del producto al cliente.
- ✓ Elevar la creatividad de directivos y empleados en su desempeño, para lograr mejorar los servicios y aumentar las utilidades.



Hacia la acción:

- ✓ Rapidez en el servicio que denote profesionalidad, amabilidad y cordialidad, atención personalizada.
- ✓ Elevar la gestión comercial.
 - Analizar sistemáticamente el cumplimiento de los planes de ingresos y utilidades.
 - Garantizar las condiciones técnicas materiales.

Hacia la innovación:

- ✓ Permitir innovar y que la institución se encuentre a tono con las transformaciones del entorno.
- ✓ Invertir en investigación – desarrollo al aplicar nuevas tecnologías y presencia de nuevos productos.

Hacia los recursos humanos:

- ✓ Fomentar la unidad entre los trabajadores a través del incremento de actividades formales e informales, atención al hombre, y una Comunicación eficiente.
- ✓ Elaborar un plan de capacitación que responda a las necesidades reales de cada dirigente y empleado.
- ✓ Revisar la Política salarial y estimular a dirigentes y *trabajadores en dependencia de la idoneidad demostrada*.
- ✓ Aplicar como está establecido el sistema de estimulación moral
- ✓ Garantizar uniformes a los trabajadores que permita mejorar su porte personal.

Hacia el clima interno:

- ✓ Lograr una mejor satisfacción de los trabajadores del centro, y trabajo que realizan.
- ✓ Mejorar las coordinaciones de trabajo entre las áreas, tanto para las actividades laborales y extra laborales a partir de los gustos y preferencias de cada cual.



Relaciones Interpersonales:

- ✓ Lograr que las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización sean de estrecha colaboración y respeto mutuo.
- ✓ Revitalizar la emulación entre departamentos en cuanto a puntualidad, resultados por áreas y selección de los destacados mensualmente.
- ✓ Estimular los espacios informales y actividades extra laborales.
- ✓ Identificar los canales de intercambio, principales temas a debatir, así como su efectividad.

Comunicación Formal:

- ✓ Incrementar los mensajes de tarea y mantenimiento para fomentar la integración, superación del colectivo a través de las diferentes redes o flujos de comunicación.
- ✓ Revisar los estilos de dirección. Implementar el más adecuado.
- ✓ Analizar las habilidades comunicativas de los directivos: expresión escrita, expresión oral, habilidades discursivas, hábitos de escucha, relación con los especialistas de comunicación de la empresa.

Hacia la Cultura:

- ✓ Construir la historia de la institución, a partir de los antecedentes encontrados.
- ✓ Divulgar la política de calidad, misión, visión, objetivos de la institución y valores compartidos, a través de murales y talleres y publicación de artículos.

Hacia la Comunicación interna y externa:

- ✓ Elaborar el Manual de Comunicación y el Manual de Identidad Visual, según lo establecido en el Decreto Ley 281/ 2007.
- ✓ Elaborar plan de Marketing según lo establecido.
- ✓ Implementar el Plan de Promoción. Difundir sucesos de vida, ofertas y servicios que presta la institución.
- ✓ Definir los objetivos de Comunicación.
- ✓ Definir las políticas de Comunicación.
- ✓ Planificar los medios y mensajes públicos.



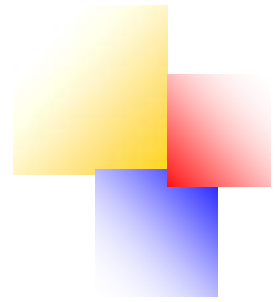
- ✓ Definir las redes o flujos de Comunicación: Vertical, Horizontal, Las formas de Comunicación: Formal e informal.

Control y Evaluación:

- ✓ Periódico, cada dos años mediante estudios diagnósticos parciales con los públicos de interés, identificados en los programas y planes de comunicación tanto interno como externo.



Conclusiones





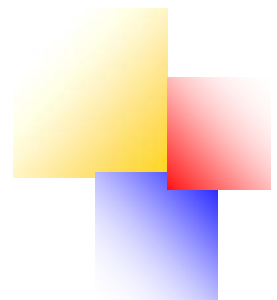
CONCLUSIONES

El estudio científico sobre el diagnóstico de comunicación organizacional realizado en el Restaurante “La Verja” de Cienfuegos permitió conocer que:

- Se evidencia que la institución carece de un sistema de comunicación que le facilite un mejor resultado en su nivel de Gestión fundamentalmente los referidos a las afectaciones de la calidad de los servicios gastronómicos y el nivel de ingresos.
- Se identificaron debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que actúan sobre el comportamiento de las relaciones de la comunicación entre los públicos internos y externos en la institución.
- Se necesita elaborar un plan de acción por direcciones estratégicas que permitan minimizar las debilidades encontradas.
- Se constató las afectaciones de recursos materiales y de abastecimientos que afectan el buen desarrollo de este restaurante especializado.



Recomendaciones





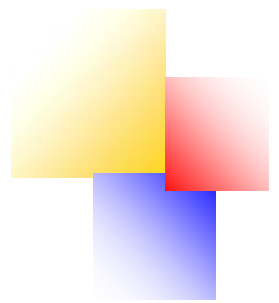
RECOMENDACIONES

Con el propósito de mejorar la comunicación Organizacional en el Restaurante “La Verja”, perteneciente a la Empresa Municipal de Gastronomía de Cienfuegos se recomienda:

- Evaluar en el Consejo de Dirección de la Empresa municipal de Gastronomía perteneciente al Municipio de Cienfuegos los resultados del estudio diagnóstico realizado al Restaurante “La Verja” de Cienfuegos.
- A partir de el estudio diagnóstico en la institución restaurante “La Verja” establecer una estrategia de Comunicación.
- Generalizar la realización de estudios diagnósticos, al resto de los centros emblemáticos pertenecientes a la Empresa Municipal de Gastronomía de Cienfuegos.
- Diseñar un Manual de Comunicación para la institución.



Bibliografía





BIBLIOGRAFÍA

- Alcázar, A (n.d): Cuentapropismo, economía informal y relaciones de genero en cuba. Institución de procedencia: Instituto de estudio de la mujer. Universidad de Granada.
- Alonso Álvarez, A. (2006). Estudio de Casos. Félix Varela.
- Alonso Maria, M.. La investigación de la comunicación en Cuba: Prestamos teóricos para un itinerario singular. Revista Temas. Números 20 y 21. enero-junio 2000.
- Álvarez Gómez, F. N (2005) "*La comunicación organizacional en la integración continua individuo-organización: un modelo analítico*". Tesis en opción a grado de científico. Universidad de la Habana. La Habana.
- Alvarez Rodríguez, C. (2007) "*Diagnóstico de la comunicación externa en el centro para la promoción de las exportaciones de cuba*". Tesis de Licenciatura Universidad de la Habana, Facultad de Comunicación. La Habana.
- Amaya Trujillo, J. (2003) "*La comunicación en Cuba (1921-1925). Una aproximación al sistema de comunicación institucional*". Tesis de Licenciatura Universidad de la Habana. Facultad de Comunicaciones.
- Andrade, H. ¿Qué es la comunicación Organizacional?. Management Today, Perist ,1985.
- Arellano. A. (1998). Recuperado a partir de http://www.ecured.cu/index.php/Estrategia_de_Comunicaci%C3%B3n
- Báez García, M. (2006). Hacia una comunicación más eficaz. La Habana: Pueblo y Educación.
- Cabrera Molina, I. (2005) "*Diagnóstico de comunicación interna en la oficina de turismo de Ciudad de la Habana*". Tesis de Licenciatura. Universidad de la Habana. Facultad de Comunicación. La Habana.
- Carbone, G.: Reflexiones sobre la comunicación Entrevistas a Joan Costa, 2007.
- Castilla Carola, N., del Pino y Vita Espinosa: Cultura y Clima organizacional. Tomado de http://natymartini.Tripode.com.es/relaciones_publicas/id27.Html Cutur* Martini Comunicaciones* 2001-2002.
- Centro de Estudios Economía Mundial. (1998). Material Docente para Maestría en Consultoría Gerencial. Universidad de La Habana.



- Cuentapropistas y trabajadores por su cuenta en el mercado cubano. Disponible en:
http://monografias.com_julio_2011
- Espinosa, A.; Meriño, J. y Trelles, I.: Comunicación, Imagen e identidad Corporativas: nuevos valores intangibles de la organización contemporánea. Selección de lecturas Editorial Felix Varela, 2005.
- Fernández Collado, Carlos, Lucio Baptista y Sampiere Hernández (2000). Metodología de la investigación. Editorial Pablo de la Torriente. La Habana Cuba.
- Fernández Monte, E. (2012) *Revista Arte Culinario* (18). Publicación de la Federación de Asociaciones Culinarias de la Republica de Cuba. Pág. 8.
- Fernández Monte, E. (2011) *Revista Arte Culinario* (15). Publicación de la Federación de Asociaciones Culinarias de la Republica de Cuba. Pág. 12.
- Fernández. S. (1997): La Comunicación en las organizaciones. México. Trillas.
- Gaceta oficial de la Republica de CUBA: Decreto 281 del 17 de agosto del 2001.
- Gaceta oficial Republica de Cuba. Resolución #8. 2005. Sobre el ejercicio del trabajo por cuenta propia e instrucción #5 complementaria.
- Galindo, C. M. y Torres, A (1992). Manual de Redacción e Investigación. Pág. 200.
- Gerardo. M. (1984). Comunicación Organizacional. México.
- Goldhaber, G. (1984). Comunicación organizacional. México. Diana. 9na. Impresión. ED.
- Goldhaber, G. (1991). Comunicación Organizacional. Editorial. Consersilogos.
- Hernández Sampier, R. (2003). Metodología de la Investigación. La Habana: Félix Varela.
- Hernández. Sampier. R. (2004). Metodología de la Investigación (Vol. Tomo I y II). La Habana.: Félix Varela.
- Hordritz, J. (1991): La Calidad del Servicio. Ala conquista del cliente. Escuela superior de estudios de marketing. Madrid. Edición original: La quelite de service, Intereditons, París. 1987.
- Katz, D y Khan, R (1978): The Social psicology of organizations. John Wiley and sens, new your.second.ed.
- Marti, L. A. (1997). La Comunicación en las Empresas y en las organizaciones. Barcelona: Colecciones Bosch. Comunicación.



- Martín Fernández, C. & Días Fernández Martha. (2004) Comunicación, Propaganda y publicidad. Psicología y Vida cotidiana. Editorial Félix Varela. Vedado. Ciudad de la Habana
- Medina Koslova, Y (2008) Diagnostico de imagen organizacional del Cabaret Costa Sur de Cienfuegos. Tesis de Licenciatura en Comunicación Social. Universidad de Cienfuegos. Cienfuegos
- Miranda Bacás, B. E. (2003). Comunicación e Imagen Corporativa en el CIGET. Cienfuegos.
- Miranda Bacás, B. E. (2011). Metodología Propuesta para la realización del Diagnóstico del plan promocional en instituciones y empresas. Cienfuegos
- Mojena Milán, C. B. & Ríos Pena, Carlos. (2007) “ *Descifrando la estrategia. Un acercamiento a la relación comunicación institucional-prensa desde y para la universidad de la Habana*”. Trabajo de Diploma. Universidad de la Habana .La Habana
- Muriel, R. (1981). Comunicación institucional. Enfoque Social de relaciones Humanas.
- Noguera, A. (2000) Comunicación organizacional vs. Relaciones Públicas. Revista de la Asociación Latinoamericana de carreras universitarias de Relaciones Públicas, No. 1, Organización Internacional del Trabajo.(s.d.) Manual de Consultoría Gerencial. Sistema de valores, creencias, tradiciones y normas de comportamiento compartidos colectivamente de forma única por un grupo particulares de personas.
- Pérez Bances, D. & Verges Zapata, Mónica. (2007) “*Imagen y comunicación en la unidad de negocios clientes de la empresa de telecomunicaciones de cuba S.A.*” Tesis de Licenciatura. Universidad de la Habana. La Habana.
- Pérez Méndez, D. (2007) “*Estrategia de Comunicación. Dirección de televisión Universitaria de la Universidad de las Ciencias Informáticas*” Tesis de Licenciatura. Universidad de la Habana. La Habana.
- Portal Moreno, R. (2003). Comunicación y Sociedad: Selección de lecturas. La Habana: Félix Varela.
- Portal, Raisa, H., Saladrigas y Milene, Recio (s.d.) Selección de lecturas sobre Comunicación Social.
- Redding, W. C. (1972): Communication Within the organization. New York. Industrial Communication Council.



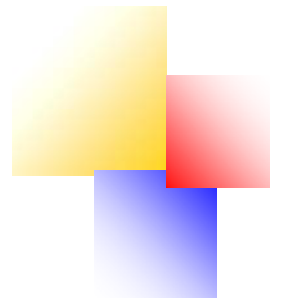
- Rodríguez Gómez, G., Gil flores, J. Y García Jiménez, E. (2004). Metodología de la investigación cualitativa. La Habana: Félix Varela.
- Saladriga Medina, H. M. (2005) "*Coordenadas Cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico metodológico de la investigación de la comunicación organizacional.*" Tesis Doctoral. Facultad de Comunicación. Departamento de Comunicación Social. Universidad de la Habana. Noviembre 2005.
- Saló, N. (2000) La comunicación en las organizaciones. Escuela Superior de Relaciones Públicas Barcelona. Edición Digital España,.
- Serrano Martín, M.(1982) Los modelos de la comunicación (3a. parte): propuesta de un modelo dialéctico para el estudio de los sistemas de comunicación. Madrid.
- Shein. E. H. (1988). La Cultura Empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza y Janes.
- [Souza. A. \(n.d.\) Cultura Organizacional Obtenida el 10-1-2009, D http://www.papernetners.com.](http://www.papernetners.com)
- Trelles, I (2001). Comunicación y cultura organizacional: Entramados e Interrelacionados. Revista Espacio, #5 Pág. 38.
- Trelles, I, & Merino, J y Espinosa, A (2004). Comunicación Organizacional. Félix Varela. La Habana
- Trelles, I, & Merino, J y Espinosa, A (2005). Comunicación, Imagen e identidad corporativa, La habana, Cuba, Félix Varela.
- Trelles, I. (2006). Comunicación Organizacional. Félix Varela. La Habana.
- Trelles, I. Comunicación Organizacional, la importancia de su aplicación en Cuba. Revista Espacio # 3 del 2000. Pág. 25.
- Trelles, I. Comunicación y Cultura Organizacional. Félix Varela. La Habana.
- Vidal, J. R. (2005): Como Comunicarnos mejor. Ética y Deontología de la comunicación Social, Julio García Luís. Editorial Félix Varela. La Habana

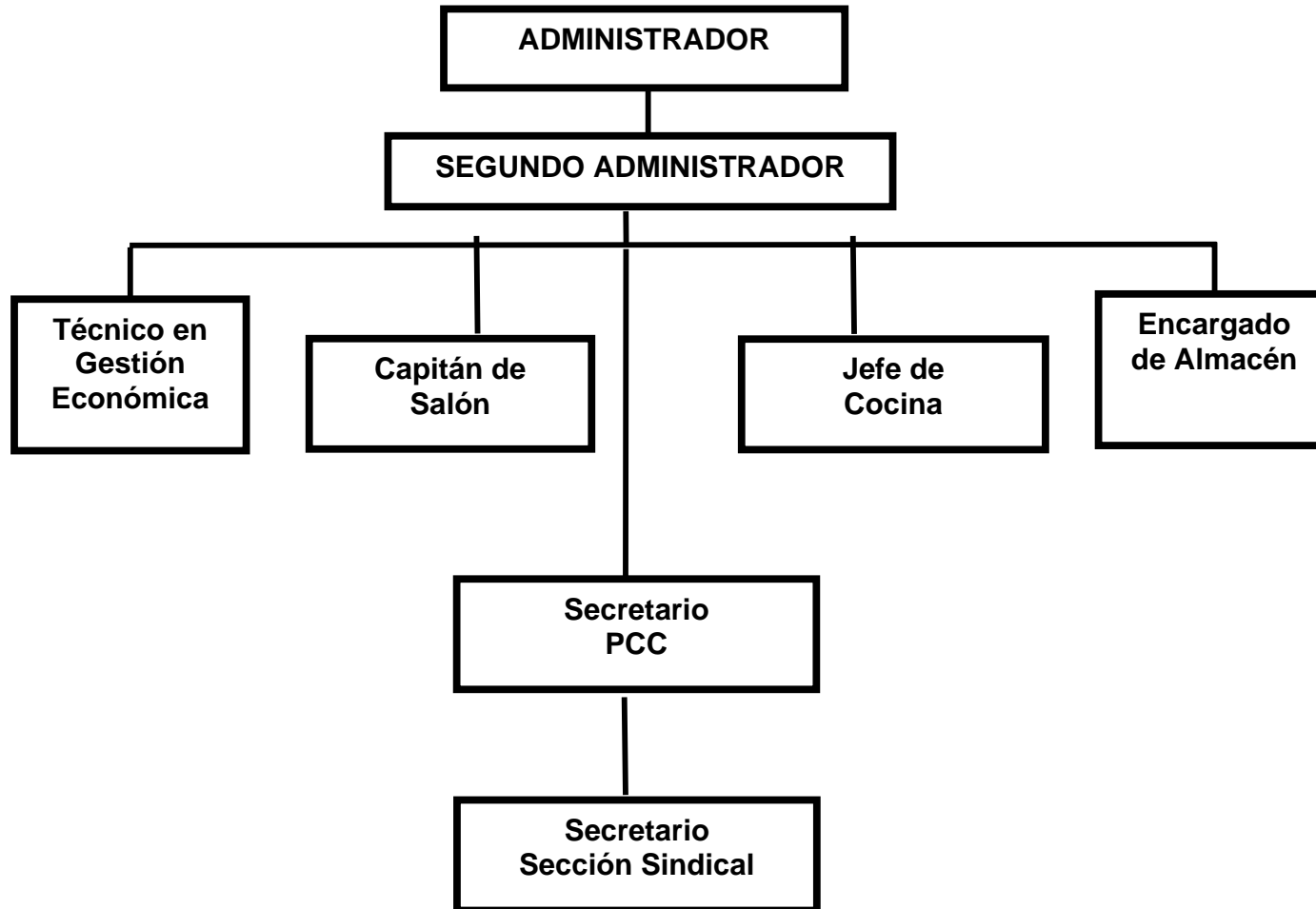


Empresa Municipal de Gastronomía Cienfuegos

Diagnóstico de Comunicación Organizacional en el Restaurante "LA VERJA" Cienfuegos

Anexos





ANEXO 1. Organigrama Actual Restaurante "La Verja" Cienfuegos



Anexo 2 Guía de observación

Objetivos:

1. Áreas de resultados claves y los escenarios principales donde se realizará el estudio.
2. Comportamiento de las relaciones interpersonales entre los públicos internos.
3. Relaciones de el Restaurante “La Verja” con los públicos externos y proveedores.



Anexo 3 Guía de entrevistas Públicos internos.

Recursos Humanos, clima interno y cultura organizacional

- 1- ¿Existe un plan de capacitación en correspondencia con la necesidad de cada empleado?
- 2- ¿Son eficaces los procedimientos de evaluación de la institución?
- 3- ¿Considera efectiva la comunicación entre las diferentes áreas de resultados claves de la institución?
- 4- ¿Se utiliza correctamente los diferentes canales de comunicación establecidos en la institución?
- 5- ¿Existe un proceso de retroalimentación de jefes a subordinados y viceversa en correspondencia con las necesidades de la institución?
- 6- ¿Considera que el salario que devenga propicia interés y motivación por la labor que realiza?
- 7- ¿Las condiciones de trabajo les proporcionan un desarrollo profesional adecuado?
- 8- ¿Conoce usted la misión, visión y objeto social de su Institución?
- 9- ¿Los preceptos del Código de Ética establecidos en la institución están en correspondencia con el comportamiento y conducta de los trabajadores?



Anexo 4 Guía de Encuesta,

ENCUESTA PARA MEDIR SATISFACCION EN EL RESTAURANTE "La Verja" Cienfuegos

Institución: Restaurante La Verja

Estimado Cliente: Queremos ofrecerle un servicio de calidad que usted merece y para ello necesitamos que nos ayude con sus opiniones y sugerencias. Por favor, responda marcando con una (x) su criterio acerca de los aspectos que relacionamos.

Mal	Adecuado	regular
- Profesionalidad en el servicio que se ofrece		
- Ambientación, Confort de la institución		
- Especialización de la oferta		
- Calidad de la Elaboración de la oferta		
- Permanencia de la oferta durante el horario de Servicio		

¿Qué sugerencia puede ofrecernos que mejore nuestro servicio?

Gracias por Atendernos

Edad: ----- Sexo: F---- -M---- Nivel Profesional: T/M---- Univ.: -----9º----- 12º-----
Menos 9º-----



ANEXO 5

Guía de entrevista a especialistas

Compañero: Usted ha sido seleccionado por sus conocimientos y relación con el tema para que emita su criterio sobre estudio diagnóstico sobre comunicación Organizacional en el restaurante " La Verja " Cienfuegos: Deberá consignar:

1. Muy Adecuado 2. Bastante Adecuado 3. Adecuado 4. No Adecuado 5. Inadecuado

Aspectos a considerar	1	2	3	4	5
-----------------------	---	---	---	---	---

- Diseño general del diagnóstico
- Objetividad de los temas planteados
- Contenido de los temas
- Valor Práctico

Desea emitir otro criterio

Agregar: -----

Modificar: -----

Suprimir: -----

Gracias

Criterios que se tuvo en cuenta para la selección de los especialistas

- Años de experiencia
- Relación con el tema
- Relación con alguno de los contenidos
- Desempeño
- Nivel Científico

Nombres y Apellidos: -----



Anexo 6 Obras de Arte.



Reloj de la época



Cuadro impresionista



Giraldilla en acero (mujer)



Giraldilla en acero (hombre)



Anexo 7 Locales y Mobiliarios



Salón principal



Patio



Bar



Anexo 8 Identificadores Visuales.



Libro de Visitantes



Carta Menú



Lumínico



Plato típico



Anexo 9

Estudio diagnóstico de comunicación organizacional restaurante " La Verja " Cienfuegos

La institución cuenta con 40 trabajadores de ellos 12 del sexo masculino y 28 del femenino, la edad promedio oscila en el rango de 36 a 55 años. El nivel de escolaridad es como sigue: poseen secundaria básica 4, técnicos medios son 19, bachiller 15 y universitarios son 2. La categoría ocupacional esta integrada de la siguiente forma: obreros 4, técnicos 4, dirigentes 2 y de servicio 30 . La experiencia promedio en el puesto actual es entre 16 y 20 años.

I. Descripción de la Organización

▪ Características Generales

- Nombre de la institución: Restaurante " La Verja "
 - Sector : Comercio, Gastronomía y los Servicios
 - Ministerio: Comercio Interior
 - Actividad Fundamental: Restaurante
 - Especializada : Comida española
 - Tipo de servicio: Plateado complejo.
 - Platos Principales : Fabada, Lacón, carne de res.
 - Capacidad instalada: Restaurante 12 mesas con 69 sillas, Bar , 5 banquetas y 3 mesas con 9 sillas, y patio 13 mesas con 52 sillas.
 - Horario de servicio: 12 m. a 3.00 p.m. y 6.30 p.m. a 10.00 p.m.
 - Rotación de los servicios: 6 vueltas (3 en almuerzo y 3 en comida).
 - Capacidad de atención diaria: 414 usuarios
 - Ambientación Musical : Pianista (martes a domingo)
 - Objeto Social: Prestación de servicios gastronomicos de restaurante, bar. y parrillada.
 - Misión: Brindar un servicio gastronomico de excelencia con el fin de satisfacer las necesidades de la población.
 - Visión: Desarrollo perspectivo que posibiliten ascender hacia formas superiores de la prestación de los servicios.
- Valores:



- Moral Revolucionaria. Cumplimiento ejemplar de los deberes laborales, combatir lo mal hecho, propiciar la unidad y la práctica de la honestidad, honradez el patriotismo y la solidaridad.
- Sentido de pertenencia. Sentir la institución como suya, defenderla, prestigiarla a partir de los resultados del trabajo en equipo, atención a la individualidad.
- Profesionalidad y Creatividad. Responder a las misiones con la cultura y el nivel logrado, aportando soluciones novedosas interés continuo por la superación.
- Modestia y Sencillez en la expresión de los conocimientos, en las actitudes, conductas y relaciones.
- Espíritu de integración y cooperación entre compañeros y con los usuarios en busca de una formación cada vez más integral.
- Ser prospectivos, sistemáticos, perseverantes. Aprender haciendo y escuchando.
- **Objetivos Estratégicos:**
 - Garantizar un servicio gastronómico de excelencia en la modalidad de restaurante, bar. y parrillada diariamente.
 - Cumplir con el plan de ingresos en moneda nacional diariamente desglosado por conceptos.
 - Cumplir con los parámetros de calidad aprobados según las normas cubanas ISO – 9000.
 - Cumplir con los portadores energéticos convenidos en el Plan de Ahorro de la institución.
 - Desarrollar el movimiento del Forum de Ciencia y Técnica que permita garantizar estabilidad en los parámetros técnicos de la institución
- **Lugar de Ubicación**



- Municipio: Cienfuegos
- Dirección de la institución: Avenida 54 número 3335 entre 33 y 35. Cienfuegos.
- Teléfono: 516310
- Persona de contacto y localización: Administrador

▪ **Tipo de Administración**

- Subordinado a la Empresa Municipal de Gastronomía de Cienfuegos.

▪ **Modelo de Gestión Implantado**

- Aplicando Perfeccionamiento Empresarial con Certificación Normas ISO 9000.

▪ **Organigrama**

- La institución esta estructurada de la siguiente manera: La Administración, Economía y Recursos Humanos, bar., Salón, Parrillada, Cocina, Almacén

▪ **Descripción de la membresía de la institución**

- Numero de personas que la integran : 40 Trabajadores
- Composición de Genero: 12 hombres y 28 mujeres.
- Composición de raza: Mestizo 5 y blanco 35
- Composición Ideológica: 6 militantes PCC, 4 de la UJC, 40 CTC.
- Composición Ocupacional: Obreros 4, Técnicos 4, Dirigentes 2 y servicio 30.

II. Principios que operan en la institución

La institución se rige según lo establece la Resolución 118/96 emitida por el Ministerio de Comercio Interior. Para alcanzar el éxito en este objetivo se impone tener en cuenta, que la especialización como concepto se fundamenta en contar con unidades que posean una oferta especializada, partiendo de un determinado producto, que a la vez logre



una armonía entre el producto básico de la oferta, el equipamiento, el tipo de servicio, la ambientación, y la decoración; siendo lo más importante, que la oferta se mantenga estable durante todo el tiempo, de ahí que el horario, el número de plazas, el tipo de servicio y los días de la semana en que funcione el establecimiento, estén condicionados a las disponibilidades del producto.

Como lineamientos generales para el cumplimiento de este objetivo está la aplicación de los principios que rigen la especialización los cuáles detallamos a continuación.

Principios Básicos

- Selección y capacitación del personal.
- Uniformidad en el vestuario de trabajadores y dirigentes de acuerdo a la especialidad y tipo de servicio que se brinda.
- La instalación debe estar remozada, ambientada, pintada, y dotada de equipamiento e insumos acorde a los servicios que se prestan.
- El restaurante debe contar con el plato que se distingue.
- Debe poseer imagen corporativa y logotipo que informe correctamente el nombre del establecimiento, los horarios y el tipo de servicio.
- La misma cantidad de ofertas debe permanecer durante todo el horario de servicio y cuando exista la oferta especializada en el establecimiento no se brinde servicio a la población.
- Contar con una garantía de los servicios necesarios para poder mantener las ofertas especializadas.
- Realizar diariamente una evaluación al cierre de cada turno de la calidad de los servicios prestados y evaluar las incidencias ocurridas para su solución inmediata.
- Seleccionar un día al mes para la realización del mantenimiento general o día de la técnica de la institución predominando una correcta planificación en cuanto a recursos y horas necesarias para desarrollar las acciones.
- Contar con una sección sindical comprometida con los preceptos anteriormente expuestos y que hayan sido previamente aprobados en la asamblea de afiliados.



III. Descripción General de los aspectos físicos y ambientales de la Organización

- Tamaño: 162 M2, compuesto por un edificio estructurado por bar, salón, cocina, almacén y área administrativa y en su interior un patio que hace la función de parrillada.
- Construcción: Paredes de Mampostería, techos de teja francesa, pisos de losa.
- Conservación: Regular estado constructivo.
- Condiciones de Trabajo: Buena iluminación, ventilación adecuada y ruidos característicos por el entorno donde esta ubicado.
- Imagen: El uniforme no es distintivo de la unidad, no cuenta con un Logo que acompañe la documentación.

IV. Facilidades con que cuentan los miembros de la institución

- Comedor: No cuentan con un local para tales fines.
- Gabinete Médico: La salud de los trabajadores es atendida por recursos propios, pues no esta un Área específica para su atención.
- Salón de descanso: No se cuenta con ellos.

V. Algunos datos de su Historia y evolución

A finales de 1819 llegaron a Cuba los padres de Emilia madre de los Fernández Cavadas, a quien en 1825 Don Luís D'Clövet concede el terreno de lo que hoy es el local que ocupa el Restaurante. Su construcción en aquella época era de tablas y tejas.

En 1829 la casa es reconstruida de piedra y tejas naciendo en ella Emilio (1830), Federico (1831), y Adolfo (1833), los tres de apellidos Fernández Cavada. En 1838 al morir el padre todos se trasladan a EE.UU. Emilio el mayor muere en 1914 quedando la casa a nombre de la viuda que fallece en 1926. Fueron sus herederos los cuatro hijos. En ese año Inés, Emilio y Fernando venden su parte a Adolfo, el cual la reconstruye con la configuración actual, este fallece en 1929 dejando la casa a Rita Suárez del Villar su esposa e hijos.



En 1943 los hijos venden la casa al señor Calixto Gutiérrez natural de Santander España

	<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
--	----------------------	-----------------

heredá
ndola

en 1950 uno de sus hijos quien la disfruta hasta 1960 en que abandona el país pasando ésta a manos del estado cubano. La tarja que se encuentra en la entrada afirma tales datos.

Desde 1961 hasta 1966 funcionó como Asociación de Jóvenes Rebeldes y posteriormente a la Unión de Jóvenes Comunista.

En noviembre de 1967 inicia sus actividades como restaurante inscribiéndose con el nombre de “La Verja” por la belleza de su arquitectura interior y exterior donde predominan varias figuras de madera y de hierro en forma de verjas de ahí su nombre. El mismo pertenece al patrimonio de la Empresa Municipal de Gastronomía de Cienfuegos y se crea para la oferta de un servicio especializado en: Fabada, lacón y carne de res, acompañados de los servicios de bar, con un horario de martes a domingo de 12:00 PM a 3:30 PM almuerzo y de 6:00 PM a 10:50 PM comida. Es un lugar visitado por la población cienfueguera y de otras partes del país.

Su estructura está formada por una entrada principal adornada con piezas de valor patrimonial que tipifican la institución, un salón para brindar el servicio de restaurante de setenta y ocho plazas agrupadas (en dos, cuatro, seis y ocho comensales, además de un salón de protocolo) Un bar con banquetas, mesas y sillas, y un salón-patio con capacidad para treinta y dos usuarios.

Otro aspecto diferenciador, es el entorno físico-geográfico en que se enmarca la instalación, ubicado en el boulevard cienfueguero del centro histórico de la ciudad Patrimonio de la Humanidad y ser un circuito de alta afluencia de turismo nacional e Internacional, entre los que figuran: Gilberto Smith Duquesne Presidente vitalicio de la Asociación Culinaria de la Republica de Cuba, figuras de la cultura de la talla de Esther Borja, Frank Fernández, Zaida del Río, Verónica Lín. , el Jilguero de Cienfuegos, Rafael Laes (padre e hijo) Lázaro García, Los hermanos Novos entre otros así como los Exministro del Ministerio de Comercio Interior Vila Sosa, Bárbara Castillo, Marino Murillo Jorge, Jacinto Angulo Pardo y la actual Ministra Mari Blanca Borrego, Pedro Ros Leal y personalidades políticas, del Estado y el Gobierno de Cuba.



		O1	O2	O3	O4	O5	O6	Total	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	Total
FORTALEZAS	F1						X	1		X								1
	F2		X					1			X							1
	F3			X				1				X						1
	F4						X	1	X									1
	Total		1	1				2	4	1	1	1	1					4
DEBILIDADES	D1	X						1				X						1
	D2	X						1				X						1
	D3	X						1				X						1
	D4						X	1	X									1
	D5	X						1				X						1
	D6	X			X			2				X						1
	D7	X						1				X						1
	D8	X						1				X						1
	D9					X		1			X							1
	D10	X						1										
	D11						X	1	X									1
	D12	X						1				X						1
	D13	X			X			2				X						1
	D14	X						1				X						1
	D15	X						1				X						1
Total	11			2	1	2	16	2		1	10						13	

Anexo 10. Matriz DAFO



ANEXO No. 11 Fotos de la clausura del taller.





Empresa Municipal de Gastronomía Cienfuegos

Diagnóstico de Comunicación Organizacional en el Restaurante "LA VERJA" Cienfuegos

Anexo 12 Certificado que se le entregó a los estudiantes.

Empresa Municipal de Gastronomía
CIENFUEGOS

OTORGA EL PRESENTE

CERTIFICADO

A: _____

Por haber participado con resultados satisfactorios en el TALLER de
"Comunicación, Identidad e Imagen Corporativa"

"Fomentar el conocimiento es nuestro propósito"

Dado en Cienfuegos a los _____ días del mes de _____ de
2012

.. Año 54 de la Revolución ..

Director Empresa
Emilia González Moreira

Capacitador de la Empresa
Yenisey Muñoz Jiménez